

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

KULTTUURISET EROT MORAALISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA
Vertaileva tutkimus suomalaisten ja italialaisten yritysjohtajien moraalisisistä arvioinneista

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2016
Ohjaaja: Johanna Kujala

Katariina Joki

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	JOKI, KATARIINA
Tutkielman nimi:	Kulttuuriset erot moraalisisessa päätöksenteossa - Vertaileva tutkimus suomalaisten ja italialaisten yritysjohtajien moraalisisista arvioinneista
Pro gradu -tutkielma:	76 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2016
Avainsanat:	moraalinen päätöksenteko, kulttuurierot, etiikan teoriat, moniulotteinen etiikka-asteikko, yritysjohtajat, Suomi, Italia

Viime vuosina maailman taloutta ja yleistä eettisyyden ilmapiiriä järjestyttäneet skandaalit ja finanssikriisi ovat heikentäneet paitsi yritysten ja yhteisöjen mainetta, niin myös johtajien moraalista arviointia. Johtajien on pyrittävä tekemään päätöksiä, jotka johtavat moraalisesti moitteettomaan toimintaan. ”Oikean” päätöksen tekeminen vaatii päätöksentekijältä moraalista arviointia, joka sisältää eri ratkaisuvaihtoehtojen pohtimista. Koska päätöksiin ei ole yksiselitteisesti oikeaa tai väärää vastausta, moraaliset näkemykset vaihtelevat päätöksentekijöiden välillä ja yli kansallisten rajojen. Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia, miten kulttuuriset erot näkyvät moraalisisessa arvioinnissa.

Moraalinen päätöksentekotilanne, jota tässä tutkimuksessa tutkitaan, liittyy kyseenalaiseen kaupantekotapaan, jossa yritys saa suuren tilauksen ulkomailta sillä ehdolla, että yrityksen toimitusjohtaja suostuu laskuttamaan ylihintaa tilauksesta ja kierrättämään kaupasta syntyviä rahoja sveitsiläisen pankkitilin kautta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää teoriasta johdettujen hypoteesien avulla kulttuuristen ulottuvuuksien ja johtajien moraalisten arviointien välisiä suhteita ja testata niitä tilastollisin menetelmin.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena vertailevana tutkimuksena. Tutkimuksen empiria koostui kyselyaineistosta, joka on kerätty Suomessa ja Italiassa vuonna 2014. Kysely perustuu pitkittäistutkimukseen, joka tutkii johtajien moraalisen päätöksenteon malleja ja niiden muuttumista. Kyselyyn vastasi 84 suomalaista ja 375 italialaista ylemmän tason johtajaa yli 100 henkilöä työllistävästä teollisuusalan yrityksistä. Aineistoa analysoitiin tilastollisilla tunnusluvuilla, Mann-Whitney u-testillä ja ristiintaulukoinneilla.

Tutkimustulokset vahvistavat aikaisempien empiiristen tutkimusten tuloksia siitä, että yksilön kulttuurinen ympäristö ja kansallisuus vaikuttavat päätöksentekijän moraaliseen arviointiin, koska kohderyhmät suhtautuvat eri tavalla kyseenalaisen kaupantekotavan hyväksymiseen. Tämän tutkimuksen perusteella kulttuurin feminiinisyys ja korruptoituneisuus vaikuttavat vahvimmin näihin suhtautumiseroihin. Tutkimus osoittaa, että johtajat, jotka tulevat suomalaisesta, feminiinisestä kulttuurista hyväksyvät herkemmin eettisesti kyseenalaisen toiminnan silloin, kun toiminnan katsotaan edistävän toimijoiden välisiä suhteita ja ihmisten hyvinvointia. Näin ollen feminiinisen kulttuurin arvot heijastuvat naisetiikan mukaisille perusteluille päätöksenteossa. Johtajat, jotka puolestaan tulevat italialaisesta, korkeasti korruptoituneesta kulttuurista hyväksyvät herkemmin kyseenalaiset toimet silloin, kun toiminta on paikallisten normien puitteissa hyväksytty (ns. maassa maan tavalla). Tämä tarkoittaa, että korkeasti korruptoituneen kulttuurin arvot heijastuvat relativistisille perusteluille päätöksenteossa. Tämän tutkimuksen perusteella kulttuurin korkea korruptiotaso näyttää olevan yhteydessä eettisesti kyseenalaisen kaupantekotavan hyväksymiseen.

Sisällysluettelo

1 Johdanto	6
1.1 Aiheen tausta.....	6
1.2 Tutkimuskysymys ja rajaukset.....	8
1.3 Keskeiset käsitteet.....	11
1.4 Tutkimusprosessin eteneminen ja tutkielman rakenne.....	14
2 Teoreettinen viitekehys	17
2.1 Etiikan teoriat.....	17
2.1.1 Normatiivisen etiikan lähestymistavat.....	17
2.1.2 Velvollisuusetiikka.....	18
2.1.3 Oikeudenmukaisuusetiikka.....	20
2.1.4 Utilitarismi.....	21
2.1.5 Egoismi.....	22
2.1.6 Relativismi.....	22
2.1.7 Naisetiikka.....	24
2.1.8 Yhteenveto.....	26
2.2 Moraalinen päätöksenteko johtamisessa.....	27
2.2.1 Moraalisen päätöksenteon lähtökohdat.....	27
2.2.2 Moraalinen arviointi.....	29
2.3 Kulttuuriset eroavaisuudet.....	33
2.3.1 Kulttuurin lähtökohdat.....	33
2.3.2 Kulttuurin maskuliinisuus ja feminiinisyys.....	36
2.3.3 Kulttuurin uskonnollisuus.....	39
2.3.4 Kulttuurin korruptoituneisuus.....	41
2.3.5 Suomalainen ja italialainen kulttuuri.....	46
2.4 Teoreettinen viitekehys ja yhteenveto.....	48
3 Tutkimuksen toteutus	52
3.1 Kvantitatiivinen tutkimus.....	52
3.2 Aineiston keruu.....	53
3.2.1 Otos.....	53
3.2.2 Kysely.....	55
3.2.3 Mittaristo.....	57
3.2.4 Muuttujat.....	59
3.3 Aineiston analysointi.....	60
3.3.1 Aineiston käsittely.....	60
3.3.2 Tunnusluvut.....	61
3.3.3 Keskiarvojen vertailu.....	62
3.3.4 Ristiintaulukointi.....	63
3.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	64
4 Tulokset	67
4.1 Moraalinen arviointi ja kulttuuri.....	67
4.2 Moraalinen arviointi ja kulttuurin maskuliinisuus-feminiinisyys.....	68
4.3 Moraalinen arviointi ja kulttuurin uskonnollisuus.....	70
4.4 Moraalinen arviointi ja kulttuurin korruptoituneisuus.....	73
4.5 Yhteenveto tuloksista.....	75
5 Johtopäätökset	77
5.1 Tutkimuksen kontribuutio.....	77
5.2 Käytännön johtopäätökset.....	79
5.3 Tutkimuksen kriittinen arviointi.....	79

5.4 Jatkotutkimusaiheita.....	81
LÄHTEET	82
LIITTEET.....	94
LIITE 1: Kyselylomake	94
LIITE 2: Summamuuttujien alfa-kertoimet	95

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen.

Kuvio 2. Moraalinen arviointi osana moraalisen päätöksenteon prosessia.

Kuvio 3. Kulttuurin ilmenemisen tasot.

Kuvio 4. Kulttuurin kerrostumat.

Kuvio 5. Korruptiivisten tekojen jaottelu.

Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kuvio 7. Tutkimuksen ulkoinen ja sisäinen validiteetti.

TAULUKOT

Taulukko 1. Etiikan teoriat.

Taulukko 2. Maskuliinisen ja feminiinisen kulttuurin piirteet.

Taulukko 3. Vastaajien taustatiedot.

Taulukko 4. Selitettävät muuttujat ja niiden operationalisointi.

Taulukko 5. Aineistoa kuvailevat tunnusluvut.

Taulukko 6. Kulttuurin yhteys egoismiin.

Taulukko 7. Kulttuurin yhteys naisetiikkaan.

Taulukko 8. Kulttuurin yhteys utilitarismiin.

Taulukko 9. Kulttuurin yhteys velvollisuusetiikkaan.

Taulukko 10. Kulttuurin yhteys oikeudenmukaisuusetiikkaan.

Taulukko 11. Kulttuurin yhteys relativismiin.

Taulukko 12. Kulttuurien välinen suhtautuminen kyseenalaisiin liiketoimiin.

1 Johdanto

1.1 Aiheen tausta

Viimeaikaiset uutisoinnit Volkswagenin päästöhuijauksista, Enronin ja Worldcomin kirjanpito-epäilyistä, Goldman Sachs'n valuuttakauppajunailut liittyen Kreikkaan, Talvivaaran ympäristöongelmat, Fifaan kohdistuneet korruptiosyytteet sekä Lehman Brothersin konkurssin aiheuttama subprime-kriisi ja asuntokuplan puhkeaminen ovat vain murto-osa julkisuuteen nostetuista yritysmaailmassa tapahtuneista laiminlyönneistä, jotka ovat herättäneet keskustelua yritysten vastuullisuudesta ja eettisistä periaatteista. Näiden laiminlyöntien taustalla on ollut joukko valintoja ja päätöksiä, joiden seurauksista on saatettu olla tietoisia tai sitten ei. Miksi päätöksentekijät päätyvät kuitenkin tekemään sellaisia valintoja ja päätöksiä, jotka todennäköisesti tulevat heikentämään yrityksen mainetta ja luottamusta sidosryhmiin?

Yritystoiminnan päätöksentekijät kohtaavat jokapäiväisessä työssään tilanteita, joihin ei ole yksiselitteisesti oikeaa tai väärää vastausta. Päätöksentekijöiden oletetaan toimivan vähintään lain edellyttämällä tavalla, mutta lisäksi heiltä vaaditaan moraalista harkintaa. Johtajien on pyrittävä tekemään kaikissa tilanteissa päätöksiä, jotka johtavat moraalisesti moitteettomaan toimintaan. (Crane & Matten, 2007, 5–8.) Tehdäkseen eettisesti kestävä päätös päätöksentekijä arvioi tilannetta niin omien, organisaation kuin kulttuurin arvojen kannalta. Pohdintaan vaikuttavat yksilön sosiaalinen, kulttuurinen, taloudellinen ja organisatorinen ympäristö (Ferrell & Gresham, 1985; Hunt & Vitell, 1986). Edellä mainituista etenkin kulttuurisen ympäristön tunteminen korostuu eettisesti kestävässä päätöksenteossa, koska työelämän globalisaatio on saattanut kansainväliset toimijat yhteen ja yritysten sidosryhmät ovat yhä todennäköisemmin eri kulttuurien edustajia. Tämä edellyttää toimijoilta kulttuurien ymmärtämistä ja ennakkoluulottomuutta eli niin sanottua kulttuurista herkkyyttä. Tarvitaan taitoa tunnistaa kulttuurien erityispiirteitä ja reflektoida omaa kulttuuria ja sen vaikutusta toimintaan. Pitää olla tietoinen omista arvoista, asenteista ja stereotyyppioista. (Juujärvi, Myyry & Pessa, 2007, 267.)

Mitä lähemmäksi globalisaatio saattaa eri maita yhteen, sitä enemmän kulttuuriset ja maantieteelliset erot korostuvat päätöksentekotilanteissa (Juujärvi ym., 2007, 265). Päätöksentekijän kulttuurisella taustalla voi olla merkittävä vaikutus siihen mikä mielletään moraalisesti tai eettisesti oikeaksi tavaksi toimia (Hunt & Vitell, 1986). Tässä tutkimuksessa ”moraalilla” tarkoitetaan yhteisössä vallitsevia

käsityksiä, arvostuksia ja käyttäytymissäantöjä, jotka määrittelevät sen, mitä yhteisössä on sallittua tai kiellettyä tehdä (Pietarinen & Launis, 2002, 42–45). Käsitteellä ”etiikka” ja sen johdannaisella ”eettisyys” puolestaan tarkoitetaan teoreettisia lähtökohtia, joiden pohjalta yksilö arvioi päätöksentekoa (Lindqvist, 1985, 38).

Kulttuuriympäristön tuntemus on myös välttämättömyys silloin, kun yritykset menevät uusille markkinoille. Kansallisilla kulttuureilla voi olla hyvinkin erilaiset näkemykset, arvot ja asenteet siitä, mikä on eettistä tai epäeettistä, oikein tai väärin (Husted, 2000). Kohdemaan kaupankäyntiin liittyvät tavat ja käytännöt tulee myös tuntea hyvin, koska ne saattavat erota kotimaan käytännöistä. Viime vuosien aikana yritykset ovat panostaneet eettisiin toimintaohjeistuksiin (eng. code of conduct), joilla ne viestivät yrityksen tavoista noudattaa hyviä liiketoimintatapoja ja -periaatteita. Eettisissä toimintaohjeistuksissa yritykset yleensä määrittelevät toimintansa periaatteet, joiden tarkoituksena on ohjata yritystä ja sen sidosryhmiä vastuullisiin toimintatapoihin. (Kolb, 2007, 327.) Toimintaohjeistukset toimivat usein siis moraalisen päätöksenteon tukena johtajille. Aina ei kuitenkaan toimita näiden ohjeistusten mukaisesti, vaan päätöksiä päädytään tekemään jopa ohjeiden vastaisesti. Tämä voi johtua monesta tekijästä, ja näistä syistä moraalisen päätöksenteon tutkimuskenttä on hyvin mielenkiintoinen ja laaja-alainen.

Moraalisen päätöksenteon kirjallisuus ja empiiriset tutkimukset ovat vuosikymmenien saatossa muodostuneet laajoiksi tutkimusalueiksi ja päätöksenteon kannalta eettisyyden teemaa on lähestytty useista näkökulmista. Kulttuuri ja sen merkitys osana moraalista päätöksentekoprosessia on yksi tutkituimmista osa-alueista. Kulttuuria on pääsääntöisesti tarkasteltu yksilöllisten tekijöiden kuten kulttuuristen arvojen ja kansallisuuden pohjalta. (Craft, 2013, 222.) Tutkimustulokset ovat kuitenkin olleet kaksijakoiset; osa tuloksista väittää kulttuurin olevan merkittävästi vaikuttava tekijä moraaliseen päätöksentekoon ja osa ei. Syynä ristiriitaisiin tuloksiin voi olla, että monet moraaliseen päätöksentekoon liittyvät tutkimukset on tehty kansainvälisessä kontekstissa ja siitä syystä osa tutkimuksista liitetään yhtäaikaisesti myös kulttuurisen tarkastelun alle. (Craft, 2013, 231.)

Toinen alan tutkijoita kiinnostava näkökulma on ollut yksilön moraalifilosofiset lähtökohdat ja niiden yhteys päätöksentekoon (Loe, Ferrell & Mansfield, 2000; O’Fallon & Butterfield, 2005; Craft, 2013). Päätöksenteko haasteellisessa tilanteessa vaatii yksilöltä moraalista arviointia, jossa hän käyttää tukenaan moraalifilosofisia lähtökohtia, kuten normatiivista eli ohjaavaa etiikkaa. Tämä tarkoittaa sitä, että kun ihminen tekee moraalisen päätöksen, hän käyttää päätöksenteon tukena etiikan teorioita, joiden mukaan hänen *tulisi* toimia. (Reidenbach & Robin, 1988, 872.)

1.2 Tutkimuskysymys ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa lähdetään tutkimaan johtajien moraalista päätöksentekoa tilanteessa, joka on luonteeltaan kyseenalainen. Syy, miksi tähän aiheeseen päädyttiin juontaa juurensa pitkittäistutkimukseen, joka tutkii suomalaisten johtajien moraalisen päätöksenteon malleja ja niiden muuttumista (Kujala, Lämsä & Penttilä, 2011). Pitkittäistutkimus perustuu neljään eettisesti kyseenalaiseen tosielämän päätöksentekotilanteeseen, joita yritysjohtajat ovat kohdanneet liike-elämässä. Näiden tilanteiden perusteella on pyritty tutkimaan yritysjohtajien muuttuneita asenteita Suomessa. Tässä tutkimuksessa tarkastelun alla on vain yksi tilanteista, koska pro gradu -työn laajuus ei riitä käsittelemään kaikkia neljää tilannetta. Moraalinen päätöksentekotilanne liittyy kyseenalaiseen kaupantekoon, jossa yritys saa suuren tilauksen ulkomailta, sillä ehdolla, että yrityksen toimitusjohtaja suostuu epäilyttäviin kaupantekotapoihin tilaajan ehdottamalla tavalla. Päätöksenteko edellä mainitussa tilanteessa muodostuu haastavaksi, koska tilaus takaisi yritykselle puolen vuoden työt.

Tilanteeseen ei ole olemassa yksiselitteisesti oikeaa tai väärää vastausta, joten moraaliset näkemykset vaihtelevat päätöksentekijöiden välillä ja yli kansallisten rajojen. Tämä näkemyserojen ja kansallisen kulttuurin välinen yhteys luo tutkimukselle mielenkiintoisen asetelman. Moraalisen päätöksenteon tutkiminen kansainvälisellä tasolla auttaa selvittämään, miten päätöksentekijän kulttuurinen tausta vaikuttaa erilaisiin näkemyksiin moraalisesta ongelmasta. Tästä johtuen tässä tutkimuksessa halutaan paneutua yritysjohtajien moraaliseen päätöksentekoon monikulttuurisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Monikulttuurisuudella tarkoitetaan kahden tai useamman kulttuurin tasa-arvoista rinnakkaiseloä (Huttunen, Löytty, Rastas 2005, 21–22). Tutkimuksen näkökulmaksi päädyttiin valitsemaan monikulttuurinen tarkastelu, koska tutkimuksen empiria mahdollistaa kulttuurien välisen vertailun aiheen osalta. Tarkoituksena on vertailla kahdesta kulttuurista kerättyjä aineistoja ja tutkia, miten kulttuurien väliset erot näkyvät johtajien moraalisisissa arvioinneissa.

Tutkimuksen tutkimuskysymys on:

Miten kulttuuriset erot näkyvät moraalisisessa arvioinnissa?

Tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus tutkimalla johtajan moraaliseen arviointiin liittyviä etiikan teorioita ja kulttuurisia eroja sekä niiden keskinäisiä yhteyksiä. Tutkimus on teorialähtöinen ja sen teoreettinen viitekehys on muodostettu aihepiiriin liittyvän kirjallisuuden ja

aikaisempien tutkimustulosten perusteella. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää teoriasta johdettujen hypoteesien avulla kulttuuristen ulottuvuuksien ja moraalisten arviointien välisiä suhteita. Aikaisemmissa kulttuurien välisissä vertailuissa ei ole riittävästi huomioitu moraalisten arviointien ja kulttuuriulottuvuuksien keskinäistä suhdetta. Tämän vuoksi tarvitaan lisää empiiristä tutkimusta johtajien moraaliseen päätöksentekoon liittyvistä kulttuurisista tekijöistä. Tällä tutkimuksella pyritään täyttämään tämä tutkimuksellinen aukko.

Etiikan teorit, jotka toimivat yksilön moraalisen arvioinnin perustana, ovat tässä tutkimuksessa velvollisuusetiikka, oikeudenmukaisuusetiikka, utilitarismi, egoismi, relativismi ja naisetiikka. Tutkimus päätettiin rajata tarkastelemaan näitä edellä mainittuja etiikan teorioita siitä syystä, että ne mahdollistavat yksilön moraalisen arvioinnin monipuolisen tarkastelun. Lisäksi tutkimuksessa käytetty mittaristo mahdollistaa kyseisten etiikan teorioiden käytön. Tutkimuksen mittaristo pohjautuu Reidenbach ja Robinin (1988) luomaan moniulotteiseen etiikka-asteikkoon, jonka avulla voidaan tarkastella yksilön moraaliseen päätöksentekoon liittyviä eettisiä asenteita. Sitä on käytetty soveltuvin osin useissa eettisiin asenteisiin ja arvoihin liitettyissä tutkimuksissa, ja tästä syystä mittaristo on todettu luotettavaksi tavaksi mitata ihmisen moraalista arviointia (Craft, 2013, 254).

Kulttuurisia eroja käsitellään tässä tutkimuksessa kulttuurisilla ulottuvuuksilla, koska ulottuvuuksien avulla voidaan kulttuurien välisiä eroja kuvailla objektiivisesti. Tämän tutkimuksen kulttuuriset ulottuvuudet ovat kulttuurin maskuliinisuus ja feminiinisyys, kulttuurin uskonnollisuus ja kulttuurin korruptoituneisuus. Tutkimus päädyttiin rajaamaan näihin ulottuvuuksiin, sillä tutkittavat kohteet eroavat vahvimmin kyseisillä ulottuvuuksilla mitattuna.

Kulttuurin maskuliinisuutta ja feminiinisyttä tutkitaan Hofsteden (1980) teoriaviitekehyksen avulla. Tutkimus kuvaa maskuliinisille ja feminiinisille kulttuureilla ominaisia piirteitä ja arvoja. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, vallitseeko maskuliinisten ja feminiiniset kulttuuripiirteiden sekä moraalisten arviointien välillä suhde.

Kulttuurin uskonnollisuutta tutkitaan aikaisempien tutkimusten viitoittamana siitä, miten yksilön uskonnollinen tausta vaikuttaa moraaliseen arviointiin. Tutkimus kuvaa kahdelle kristinuskon suuntaukselle ominaisia piirteitä ja arvoja. Tutkimuksella pyritään selvittämään, vallitseeko kristinuskon suuntausten ja moraalisten arviointien välillä suhde.

Kulttuurin korruptoituneisuutta tutkitaan kulttuurin korruptiotason näkökulmasta. Tutkimus kuvaa, miten kulttuurin korkea korruptiotaso vaikuttaa yksilön moraaliseen arviointiin. Tutkimuksella pyritään selvittämään, vallitseeko kulttuurin korruptiotason ja moraalisten arviointien välillä suhde.

Moraalisen arvioinnin teoria pohjautuu Restin (1986) moraalisen toiminnan malliin. Moraalisen toiminnan malli kuvaa yksilön moraalisen päätöksenteon prosessia eli moraalisen toiminnan kokonaisuutta. Moraalisen toiminnan mallilla voidaan systemaattisesti kuvata yksilön moraalista päätöksentekoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Koska tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yksilön moraalista arvioinnista, on perusteltua paneutua Restin (1986) malliin vain moraalisen arvioinnin osalta.

Tässä tutkimuksessa moraalista arviointia tutkitaan yksittäisen tilanteen ja siihen liittyvän ongelman kannalta. Tutkittavan ilmiön tilannesidonnaisuus ja tapauskohtaisuus on huomioitu tässä tutkimuksessa Jonesin (1991) moraalisen intensiteetin käsitteellä. Moraalinen intensiteetti kuvaa yksilön arvioita tilanteen moraalista tasosta. Yksilön arvio tilanteen moraalista tasosta voi siis vaihdella tilanteesta toiseen. Moraalista intensiteettiä käsitellään osana moraalisen toiminnan mallia.

Jotta kulttuuristen erojen vaikutus osana moraalista arviointia voidaan todeta, on moraalisten päätösten erottava kulttuurien välillä. Päätösten erot saadaan parhaiten esille vertailemalla kahta tai useampaa tutkittavaa kohdetta. Tästä johtuen on perusteltua käyttää vertailevaa tutkimusotetta ja selvittää sen avulla, mitkä tekijät tai muuttujat liittyvät tutkittavaan ilmiöön, jotka aiheuttavat ryhmien välisiä eroja (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo, 1994, 36). Jotta vertailevassa tutkimuksessa muuttujien väliset suhteet saataisiin voimakkaimmin esiin, niin tutkittavien ryhmien tulisi olla mahdollisimman erilaiset. Näin ollen säilytetään kohdejoukon vertailtavuus ja tutkimuksen tulkinta helpottuu. Kulttuurisia eroja tarkastellaan kahden eurooppalaisen kulttuurin näkökulmasta, koska valtaosa aiemmista kulttuurien välisistä tutkimuksista on keskittynyt lähinnä vertailemaan Kaukoidän ja länsimaiden kulttuureita. Eurooppalaisten kulttuurien välisiä vertailevia tutkimuksia ei ole juurikaan tehty (Loe ym., 2000; O’Fallon & Butterfield, 2005; Craft, 2013).

Koska moraalisen päätöksenteon lähtökohtana on lain noudattaminen, on tutkimusasetelman osalta mielekästä vertailla kahta saman lainsäädännön alla olevaa kulttuuria. Osa aikaisemmista vertailevista kulttuurien välisistä tutkimuksista on keskittynyt tutkimaan maita, jotka eroavat lainsäädännöllisiltä toimilta (Craft, 2013). Tämä heikentää tutkimuksen luotettavuutta, koska eri

kulttuurien edustajille tietynlainen toiminta voi olla laillista ja toiselle laitonta. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa paneudutaan tutkimaan lainsäädännöllisesti samanlaisia kulttuureja.

Aikaisemmat empiiriset tutkimukset moraalisesta päätöksenteosta ovat kohdanneet kritiikkiä siitä, että kohderyhmät ovat koostuneet lähinnä opiskelijoista, eikä niinkään alan ammattilaisista (Craft, 2013, 254). Tässä tutkimuksessa moraalista päätöksentekoa tutkitaan erityisesti johtajien näkökulmasta. Moraaliset arvioinnit koostuvat näin ollen yrityselämän vaikuttajista.

Tutkimus on laadultaan kvantitatiivinen, koska tutkimustuloksilla halutaan saada tietoa, missä määrin jotakin ominaisuutta on vertailtavissa kohteissa (Anttila, 1998). Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen taustalla on ajatus yleispätevistä syyn ja seurauksen laeista. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan arvot pidetään tutkimuksen ulkopuolella ja pohdinnat perustuvat ainoastaan tutkimuksessa kerättyyn evidenssiin. (Raunio, 1999, 97.) Kvantitatiivisen tutkimusotteen käyttö soveltuu parhaiten tutkimuksen tarkoitukseen myös siitä syystä, että se täyttää kvantitatiivisen tutkimuksen keskeiset elementit: käsitteiden määrittely, hypoteesien esittäminen, aikaisempien tutkimusten johtopäätökset ja teoriat, aineiston keruuseen ja otantaan liittyvä suunnittelu, aineiston mittaaminen numeerisesti sekä tilastollinen analyysi ja testaus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 136). Lisäksi kvantitatiivisen vertailevan tutkimusotteen edellytykset täyttyvät; tutkittavat kohteet ovat samanlaatuiset ja mitattavissa. Kyseessä on kahden ihmisjoukon vertailu, joiden eroavaisuuksia voidaan mitata yhteneväsillä menetelmillä (Nummenmaa, 2004, 29). Kvantitatiivinen vertaileva tutkimus toteutetaan survey- eli kyselytutkimuksena, koska se on tyypillinen muuttujien välisiä suhteita tarkasteleva menetelmä (Anttila, 1998). Kyselytutkimus (N=459) muodostaa tutkimuksen empirian, joka on kerätty Suomessa ja Italiassa vuonna 2014. Aineistoa analysoidaan tilastollisin menetelmin.

1.3 Keskeiset käsitteet

Kulttuuri

Kulttuuri on monimuotoinen sosiaalinen käsite, jonka vuoksi sille ei ole yhtä yleistä määritelmää (Taras, Rowney & Steel, 2009). Antropologian näkökulmasta Kluckhohn (1951, 86) on määritellyt kulttuurin tavaksi ajatella, tuntea ja reagoida opittujen ja perittyjen symbolien avulla, jotka erottavat ihmisryhmät toisistaan. Vastaavanlaisen määritelmän on esittänyt Geertz (1973, 89), jonka mukaan kulttuuri on perittyjen konseptien systeemi, joka ilmenee symbolein ihmisten välisessä

kommunikaatiossa, ja joka ylläpitää ja kehittää ihmisten tietoisuutta ja asennetta elämään. Hofsteden (1980, 24) mukaan kulttuuri on vuorovaikutteinen kokonaisuus yhteisiä piirteitä, joka määrittää ihmisryhmän identiteetin samalla tavalla kuin persoonallisuus määrittää yksilön identiteetin. Kulttuuri on siis kollektiivinen, ei yksilöllinen ominaisuus; sitä ei voi suoranaisesti nähdä, mutta se näyttäytyy käyttäytymisenä; se on yhteinen osalle, muttei kaikille ihmisille (Ho, 2010).

Kuten edellä huomataan, kulttuuri voidaan määritellä monella eri tavalla, mutta yhteinen nimittäjä näille määritelmille on se, että kulttuuri on kollektiivinen uskomusten ja arvojen malli, joka on opittu ja siirretty yhteisön sisällä (Hanzlick, 2015). Tässä tutkimuksessa kulttuuri määritellään yhteisön jäseniin syvästi juurtuneina normeina, arvoina ja standardeina, jotka ohjaavat jäsenten käyttäytymistä. Kulttuuria tarkastellaan kahden maantieteellisesti rajautuneiden alueiden mukaisesti, joten tässä tutkimuksessa kulttuurilla tarkoitetaan kyseisille kansallisille kulttuureille ominaisia tapoja ja piirteitä käyttäytyä.

Etiikka

Etiikka (kreik. *ethos*, tapa) on yksi filosofian haaroista, joka käsittelee moraalialia. Etiikka tutkimusalueena tutkii muun muassa ihmisluontoa, elämän tarkoitusta, päätöksentekoa, moraalisia asenteita ja moraalisesti merkittävien mielentilojen toimintaa kuten rakkaus, viha, ahneus, kateus, välinpitämättömyys, sääli, mielihalu, vastenmielisyys, nautinto ja kärsimys. Etiikka määritellään moraalialia koskevana teoretisointina eli moraalifilosofiana. Yleisesti ottaen etiikka siis tutkii moraalialia ja siihen liittyviä kysymyksiä, kuten eettisiä toimintaperiaatteita, hyvää ja paha, oikeaa ja väärää. (Kolb, 2007, 790.)

”Etiikka on tutkimusta siitä, mikä on hyvää... mikä on arvokasta tai todella merkityksellistä... etiikka on tutkimusta elämän merkityksestä tai siitä, mikä tekee elämästä elämisen arvoista, tai se on tutkimusta oikeasta elämäntavasta.” (Salminen, 2010, 1). Etiikan eli moraalifilosofian tarkoituksena on pyrkiä löytämään perusteluja käsitteellisen ja teoreettisen ajattelun avulla unohtamatta kuitenkaan tervettä järkeä, arkielämän kokemuksia ja ihmisten tunteita (Airaksinen, 1993, 10). Moraalifilosofia on tutkimusalue, jossa ollaan kiinnostuneita periaatteista tai säännöistä, joiden perusteella ihminen tekee päätöksen, mikä on oikein ja mikä on väärin (Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2005, 7). Yksinkertaisesti ajateltuna etiikan voidaan sanoa olevan moraalialin tutkimusta (Kolb, 2007, 569).

Tässä tutkimuksessa etiikka määritellään deskriptiivisenä eli kuvailevana etiikkana. Kuvaileva etiikka tarkoittaa moraalisten arvojen ja normien empiiristä tutkimusta eli se kuvaa oikeaa ja väärää koskevia kysymyksiä. Tutkimuksella ei oteta kantaa siihen, mikä on oikein ja mikä on väärin, vaan pyritään ainoastaan selvittämään empirian kautta, mitä *uskotaan* oikeaksi ja vääräksi. Kuvailevan etiikan avulla voidaan kuvailla ihmisten erilaisia eettisiä käsityksiä ottamatta kantaa niiden oikeellisuuteen. (Airaksisen, 1993.)

Moraali

Moraali (kreik. *mores*, tavat) voidaan erottaa etiikasta, vaikka moraalin käsitettä käytetään usein synonyyminä etiikalle ja myös aikaisemmissa tutkimuksissa näitä kahta käsitettä on käytetty rinnakkain (Donaldson & Werhane, 1996). Lindqvistin (1985, 38) mukaan ”moraali on käytännön elämässä ilmenevää ja katsomuksellisesti sitoutunutta, kun taas etiikka pyrkii yleispätevyyteen, puolueettomuuteen ja teoreettiseen perusteltavuuteen”. Moraali voidaan ajatella joukkona normeja, sääntöjä, standardeja, periaatteita tai arvoja, jotka ohjaavat käyttäytymistä siitä, mikä on oikein ja väärin, hyvää ja paha tai soveliasta ja sopimatonta. Tässä mielessä, käytännöllisesti katsoen, jokaisella ihmisellä on moraali tai moraalisäännöt. (Kolb, 2007, 569.)

Moraali on siis hyvän elämän tavoittelua käytännön tasolla. Moraali on arvoja, käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka ohjaavat yksilöä tekemään valintoja oikean ja väärän sekä hyvän ja pahan välillä (Häyry, 2002, 13). Välttääkseen sekaannusta tässä tutkimuksessa käsitteitä *moraali* ja *etiikka* käytetään erillisinä määritteinä. Yksinkertaistettuna nämä kaksi käsitettä erotetaan toisistaan seuraavalla jaottelulla; etiikka on tieteenala, joka tutkii moraalialia ja moraali on empiirinen ilmiö, josta voidaan tehdä havaintoja (Airaksinen, 1993, 10). Tämän tutkimuksen osalta etiikalla ja etiikan teorioilla tarkoitetaan teoriapitoisia perusteluja, jotka toimivat päätöksenteon tukena. Moraalilla sen sijaan tarkoitetaan yksilön kykyä tunnistaa hyvä ja paha, oikea ja väärä, sekä kykyä tehdä valinta näiden väliltä.

Korruptio

Euroopan parlamentin (1995) päätöslauselmassa (A4-0314/95, kohta 1) korruptiolla tarkoitetaan toimintaa ”...jolla julkisia tai yksityisiä tehtäviä hoitavat henkilöt laiminlyövät velvollisuutensa, kun heille suoraan tai epäsuorasti tarjotaan taloudellista tai muuta etua vastapalveluksena suoritetuista tai

suorittamatta jätetyistä toimista velvollisuuksiensa hoidon yhteydessä.” Maailmanpankin mukaan korruptio on julkisen vallan väärinkäyttöä, jonka avulla tavoitellaan henkilökohtaista etua (Oikeusministeriö, 2014).

Tässä tutkimuksessa korruptoituneisuutta tarkastellaan kulttuurin yhtenä osa-alueena. Korruptio käsitteenä ei kuitenkaan ole helposti määriteltävissä, koska se on laaja ja monitahoinen käsite (Kolb, 2007, 518). Salminen ja Mäntysalon (2013, 11) mukaan korruption monille määritelmille yhteistä on se, että ”korruptio nähdään toimintana, jossa rikotaan yhteisesti hyväksytyjä normeja, lakeja, velvollisuuksia ja julkista intressiä. Korruptio on epäeettistä toimintaa, koska se perustuu motiiveille, jotka palvelevat ainoastaan yksilön tai rajatun ryhmän etua väärillä keinoilla”.

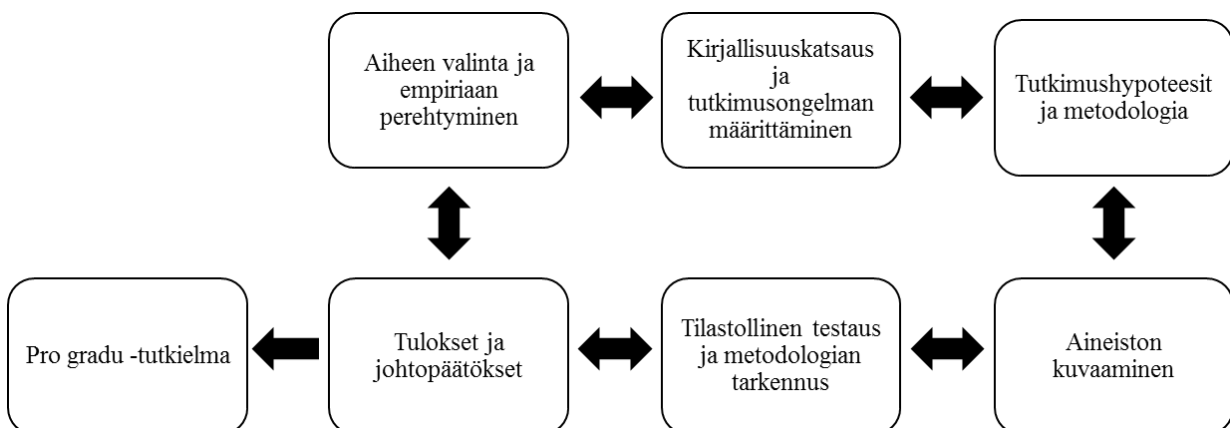
Korruption määritelmään liittyy kuitenkin tulkinnallinen ongelma, mikä on tyypillistä eettisesti kyseenalaisessa tilanteessa. Tulkinnallisessa ongelmassa on kyse siitä, että toimintaa saatetaan pitää korruptoituneena, vaikka noudatettaisiin yhteisesti hyväksytyjä pelisääntöjä, kuten lakeja. Moraalinen arviointi alkaa sen jälkeen, kun lainsäädännöstä ei ole saatavilla yksiselitteistä vastausta haastavan tilanteen ratkaisemiseen (Sabet, 2010.) Tulkinnallinen ongelma pätee myös kansallisten rajojen ulkopuolelle siirryttäessä; maiden välillä voi olla eroa sen suhteen, mitä pidetään korruptoituneena ja mitä ei. Käsitteet siitä, mikä lopulta on korruptiota, vaihtelee eri ihmisryhmien välillä. Lisäksi korruption ymmärtämiseen vaikuttaa yleinen tai julkinen mielipide asiasta. (Salminen & Mäntysalo, 2013, 12.)

1.4 Tutkimusprosessin eteneminen ja tutkielman rakenne

Kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusprosessille on tyypillistä seuraavat vaiheet: tutkimuskysymykset, tutkimusasetelma, mittaaminen, otanta, tiedon keruu, analyysi, päätelmät ja tulkinat, raportti. Neljä ensimmäistä vaihetta kuuluvat tutkimusprosessin suunnitteluvaiheeseen ja loput viisi vaihetta tutkimuksen toteutusvaiheeseen. (Nummenmaa, 2004, 29.) Tutkimusprosessi harvoin etenee systemaattisesti yhdestä vaiheesta toiseen, vaan prosessin eri vaiheisiin voi joutua palaamaan uudelleen ja uudelleen. Tutkimusprosessia kuvataankin usein spiraalimaisena kehänä, jossa prosessin eri vaiheet vuorottelevat prosessin edetessä lomittain ja päällekkäin. (Hirsjärvi ym., 2007, 14.) Tutkimus on vaiheittainen ja päättymätön prosessi, joka voidaan aloittaa lähes mistä kohdasta tahansa (Hirsjärvi ym., 2007, 63). Tämän tutkimuksen eteneminen on mukailut spiraalimaisen tutkimusprosessin mallia, koska työvaiheiden sisällä ja välillä on tapahtunut

muutoksia työn edetessä ja tästä syystä työ on muotoutunut lopulliseen muotoonsa eri vaiheiden vuoropuheluna. Tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen vaiheet ovat pääsääntöisesti edenneet lineaarisesti, mutta ajoittain ne ovat menneet rintarinnan.

Tutkimuksen etenemisprosessi on kuvattu kuviossa 1. Tutkimuksen työstäminen aloitettiin aiheen valinnalla tammikuussa 2015. Aiheen valinta osoittautui helpoksi, sillä aiheeseen oli olemassa valmis aineisto, joka oli hyödynnettävissä ja sovellettavissa aiheen tutkimukseen. Valmiin aineiston käyttäminen määrää pitkälti tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen, joten tästä johtuen tutkimusprosessi alkoi empirian tutkimisella (Alkula ym., 1994, 52). Tutkimuksen empiria koostuu kyselyaineistosta, joten oli luonnollista tutustua aineistossa käytettyyn kyselyyn ja taustoittaa teoriaa sen osalta. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodosti kyselyssä käytetty mittaristo sekä moraalisen päätöksenteon ja kansallisten kulttuuriarvojen kirjallisuus. Tutkimusongelmaksi määriteltiin kulttuuristen erojen merkitys suomalaisten ja italialaisten yritysjohtajien käyttämässä moraalisisissa arvioinneissa. Tämän jälkeen siirryttiin asettamaan tutkimukselle hypoteesit. Hypoteesien asettamisessa oli apuna kvantitatiivisen tutkimuksen metodologia. Ennen hypoteesien testausta aineisto kuvattiin taulukoiden ja tunnuslukujen muodossa. Aineiston kuvaamisen vaihe sisälsi myös aineiston esikäsittelyn ja muokkaamisen. Tämän jälkeen oli vuorossa hypoteesien testaus tilastollisin menetelmin. Tilastollisiin analyysimenetelmiin ja tilasto-ohjelmaan perehtyminen vei useita viikkoa ja siitä syystä tutkimuksen aikataulu venyi odotettua pidemmäksi. Analyysimenetelmiksi päädyttiin valitsemaan sellaiset tilastolliset testit, jotka parhaiten soveltuvat tutkimuksessa asetetuille muuttujille. Tämän jälkeen tutkimusprosessi eteni tulosten esittämisestä johtopäätöksiin. Ennen työn palauttamista työ käytiin perusteellisesti läpi, jotta työstä saatiin johdonmukainen ja ehyt kokonaisuus.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Tutkimusraportin ensimmäisessä pääluvussa esitellään tutkimusaiheen taustaa, tutkimuskysymys ja tutkimuksen rajaukset sekä keskeiset käsitteet. Tutkimusraportin toisessa pääluvussa syvennyttään tutkimuksen teoreettiseen taustaan, asetetaan tutkimukselle hypoteesit ja esitetään yhteenveto teoreettisesta viitekehystä. Raportin kolmannessa pääluvussa käydään läpi tutkimuksen metodologiaa ja aineiston keruu- ja analysointimenetelmät sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuus. Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimustulokset ja yhteenveto empiirisistä tuloksista. Tutkimusraportin viimeisessä pääluvussa esitetään tutkimuksellinen kontribuutio ja käytännön johtopäätökset sekä pohditaan tutkimuksen rajoituksia, yleistettävyyttä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Etiikan teoriat

2.1.1 Normatiivisen etiikan lähestymistavat

Moraalisen päätöksenteon teoreetikot ovat yhtä mieltä siitä, että johtajat käyttävät päätöksentekotilanteissa eettisiä suuntaviivoja, jotka perustuvat moraalifilosofioihin. Esimerkiksi markkinointietiikan tutkijat Ferrell ja Gresham (1985, 88–89) ovat esittäneet moraalisen päätöksenteon kontingenssimallissaan, että yksilölliset tekijät, kuten arvot, asenteet ja aiomukset, perustuvat normatiivisille eettisille käyttäytymissäännöille. Hunt ja Vitell (1986, 6–7) ovat niin ikään samaa mieltä, että yksilön eettinen arviointi nojautuu kahteen moraalifilosofiseen lähtökohtaan; deontologisiin ja teleologisiin normeihin.

Tässä tutkimuksessa moraalista päätöksentekoa tarkastellaan normatiivisen etiikan teorioiden valossa ja sovelletaan niitä empiriaan. Tätä kutsutaan soveltavaksi etiikaksi, joka nimensä mukaisesti tarkoittaa etiikan teorioiden soveltamista käytännön tapauksiin. Soveltava eli käytännöllinen etiikka pyrkii löytämään vastauksen kysymykseen ”mitä ihmisen tulisi tehdä tilanteessa x?” teoreettisten etiikan lähtökohtien avulla. (Pietarinen & Launis, 2002, 45.) Soveltava etiikka on luonteeltaan normatiivista ja tästä syystä normatiivisen etiikan teoriat toimivat ratkaisuperusteina käytännön ongelmille (Häyry, 2002, 10).

Normatiivisella etiikalla (lat. *norma*, sääntö) tarkoitetaan nimensä mukaisesti niitä sääntöjä ja ohjeistuksia, joiden mukaan yksilön tulisi moraalisesti toimia. Normatiivinen etiikka eli normeja asettava etiikka on rationaaliseen kriittiseen ajatteluun perustuva, joka pyrkii tarjoamaan periaatteita ja sääntöjä moraalisesti haastaviin tilanteisiin sitoutumatta kuitenkaan tiukasti yhteen arvojärjestelmään. (Pietarinen & Poutanen, 1998, 13–14.)

Tässä tutkimuksessa normatiivisen etiikan teorioista käytetään nimitystä etiikan teoriat. Normatiivisen etiikan teoriat ja niiden taustalla vaikuttavat moraalifilosofiat voidaan jakaa kahteen pääryhmään; deontologisiin teorioihin ja teleologiseen teorioihin (Murphy & Laczniak, 1981). Deontologiset teoriat keskittyvät itse tekoon ja yksilön käyttäytymiseen velvollisuuden tunteesta seurauksista huolimatta. Teleologisten teorioiden oppi sen sijaan perustuu päämäärähakuisuuteen tai

jonkin ilmiön selittämiseen sen tavoitteiden, tarkoitusperän tai päämäärän mukaan. (Hunt & Vitell, 1986.)

Deontologisiin etiikan teorioihin kuuluu velvollisuusetiikka ja oikeudenmukaisuusetiikka. Deontologinen etiikka pohjautuu velvollisuuksiin (engl. duty) sekä oikeuteen ja oikeudenmukaisuuteen (engl. justice). Sen mukaan ”korkein moraalisuuden normi” piilee yksilöiden teoissa itsessään sekä heidän vapaudessa, aitoudessa ja harkinnoissa siitä, mikä on hyvää yhdelle, on myös hyvää kaikille. (Beekun, Hamdy, Westerman & HassabElnaby, 2008.) Kultainen sääntö ”tee toisille niin kuin haluaisit itsellesi tehtävän” kiteyttää deontologian ydinajatuksen. Deontologiset teoriat kuvaavat oikeudenmukaisuutta, joka juontuu yksilön luontaisesta käyttäytymisestä ja velvollisuuksista, joka oikeuttaa teon yleisen periaatteen perusteella. Oikeudenmukaisuus kytkeytyy vahvasti reiluuteen (engl. fairness) ja tasa-arvoon (eng. equality). (Beekun ym., 2008.)

Teleologisten etiikan teorioiden tarkastelun keskiössä ei ole itse teko, vaan teosta johtuva seuraus. Etiikan teoriat, jotka keskittyvät arvioimaan teon eettisyyttä sen seurauksen eli lopputuleman näkökulmasta, kutsutaan myös seurausetiikaksi. Teon seurauksen perusteella yksilö päättää, onko teko eettinen vai epäeettinen. (Kolb, 2007, 2160.) Teleologiselta kannalta kaikkein eettisin toimintatapa on sellainen, joka tuottaa enemmän hyvää kuin paha eli pyritään tekoon, jonka seurauksena on suurin mahdollinen hyöty tai etu. Teleologiset teoriat eroavat suhteessa toisiinsa siten, että kenen kannalta hyödyn tai edun edistämistä tarkastellaan. Teleologisten etiikan teorioiden eri muotoja ovat egoismi (yksilön hyöty tai etu), utilitarismi (enemmistön hyöty tai etu) ja relativismi (hyöty tai etu merkitsevät eri asioista eri ihmisille). (Beekun ym., 2008.)

Tässä tutkimuksessa deontologisilla teorioilla viitataan velvollisuusetiikkaan ja oikeudenmukaisuusetiikkaan. Teleologisilla teorioilla viitataan egoismiin, utilitarismiin ja relativismiin. Näiden normatiivisten etiikan teorioiden lisäksi tutkimuksen tarkasteluun on otettu naisetiikka.

2.1.2 Velvollisuusetiikka

Velvollisuusetiikan mukaan ihminen toimii velvollisuudentunteesta välittämättä teon seurauksista. Velvollisuuksiksi luetaan periaatteet, perusnormit, käyttäytymisnormit ja yksityiskohtaiset säännöt, joita tulee noudattaa kaikissa tilanteissa. (Kolb, 2007, 564.) Raamatun kymmenen käskyä on esimerkki näistä velvollisuuksista. Ajatuksena on, että ihminen toimii oikein silloin, kun teon

motiivina on velvollisuuksien noudattaminen. (Salminen, 2010, 6–7.) Eettisen käyttäytymisen syynä on siis velvollisuudentunto, joka määräytyy vallitsevien normien perusteella ja perustuu rationaaliseen ajatteluun. Elämä muodostuu joukoksi pakottavia velvoitteita ja käskyjä, jotka eivät riipu ihmisten haluista, toiveista, tahdosta ja hyvinvoinnista. (Airaksinen, 1993, 167.) Tunnetuin velvollisuus-ajattelija on Immanuel Kant, jonka moraalifilosofia perustuu autonomiseen ja vapaaseen järjen käyttöön (Salminen, 2010, 6). Kantilaisen moraalin perustana on hyvä tahto, joka nojautuu universaaleihin moraalilakeihin (Kant, 1990, 76–120). Nämä universaalit moraalilait voidaan nähdä kaikkia ihmisiä koskevinä yleisinä periaatteina, joiden mukaan ihmisiä kehoitetaan toimimaan. Ihmisen tulisi toimia siten, että valittu toimintaperiaate toteutuisi kaikissa samanlaisissa tilanteissa. (Airaksinen, 1993, 167.)

Tätä Kantin esittämää yleisperiaatetta kutsutaan kategoriseksi imperatiiviksi, joka tarkoittaa sitä, että teko on oikein, jos teon tekijä haluaisi sen tulevan yleiseksi laiksi (Kolb, 2007, 787). Kategorinen imperatiivi on järjen käsky, jolla ei ole päämäärää, vaan se pyrkii hyvän tahdon mukaiseen toimintaan. Näin ollen järki voi käskää pelkällä muodollisella periaatteella moraaliseen toimintaan. (Kant, 2014, 25.) Ihmisen oikean toiminnan tulee perustua velvollisuudentunnosta, ei palkkion tai rangaistuksen pelosta (Salminen, 2010, 7). Kategorisesta imperatiivista on alun perin useita eri muotoja, mutta kaksi yleisintä muotoa ovat:

- 1) ”Toimi ainoastaan sellaisen maksiimin (yleisen toimintaperiaatteen) mukaisesti, jonka voit samaan aikaan tahtoa tulevan yleiseksi laiksi” (Kant, 2014, 63)
- 2) ”Toimi niin, että pidät ihmisyyttä sekä omassasi että toisten persoonassa aina myös päämääränä, etkä koskaan pelkkänä välineenä” (Kant, 2014, 71)

Ensimmäisen tavan mukainen muotoilu on moraalisen harkinnan väline; yksilö muodostaa syyn toimia tavalla, jonka hän toivoisi tulevan universaaliksi laiksi. Toisen tavan muotoilu tuo esiin kantilaisen ajattelun ihmisyydestä päämääränä itsessään; ihmisyyttä ei saa koskaan kohdella pelkkänä välineenä, vaan ihmistä on aina kunnioitettava hänen itsensä vuoksi. Ketään ei saa käyttää välineenä oman päämäärän toteuttamiseksi. (Johnson, 2008.) Kantilaisen moraaliteorian mukaan sama moraalilaki koskee kaikkia, kukaan ei saa erioikeuksia (Airaksinen, 1993, 168).

2.1.3 Oikeudenmukaisuusetiikka

Oikeudenmukaisuusetiikassa korostuvat reiluus, kohtuus ja tasapuolisuus (Rawls, 1971). Oikeudenmukaisuusteorian mukaan säännöt tulee hoitaa reilusti ja tasapuolisesti toteutettavaksi. Rawlsin (1988) oikeudenmukaisuusteorian taustalla on oletus, että yhteiskunnallisia moraaliperiaatteita voidaan käsitellä ja ymmärtää vasta sen jälkeen, kun on ensin hahmoteltu yhteiskunnan alkusopimus. Alkusopimus voidaan määritellä vastaamalla Rawlsin esittämään kysymykseen; ”mitkä ovat ne periaatteet, jotka omaa etuaan ajavat vapaat ja rationaaliset ihmiset hyväksyisivät yhteenliittymisen ehdoiksi tasa-arvoisessa lähtötilanteessa?” (Rawls, 1988, 20). Rawls kuvailee kyseistä tilannetta ’tietämättömyyden verho’ -käsitteellä, joka on tilanne, jossa oikeudenmukaisen yhteiskunnan periaatteet pitää valita ilman, että tiedetään oma paikka, luokka, sosiaalinen status, kyvyt ja voimat yhteiskunnassa (Rawls, 1988, 23).

’Tietämättömyyden verhon’ takana ei tunneta omia arvoja tai päämääriä eikä myöskään yhteiskunnan historiaa tai taloudellista tilaa. Tällaisessa tilanteessa ihmisten ei odoteta tavoittelevan suurinta mahdollista voittoa, vaan pienintä mahdollista tappiota. (Rawls, 1988, 84.) Pyrkimyksenä on rakentaa sellaiset periaatteet, jotka mahdollistavat hyvän elämän missä tahansa olosuhteissa. Koska alkusopimus kohtelee jokaista reilusti ja tasapuolisesti ja valitut periaatteet perustuvat ihmisen vapaaseen ja rationaaliseen valintaan, kenenkään ei pitäisi rikkoa yhtäläisiä periaatteita. (Rawls, 1988, 85.) Rawlsin oikeudenmukaisuusteoriaa voidaan nimittää reilun pelin -menetelmäksi. Kun oikeudenmukaisuus käsitetään reiluksi peliksi, yhteiskunnassa ihmisillä vallitsee tasa-arvoinen asema. (Rawls, 1988, 20.)

Rawls (1971, 60) uskoo, että tietämättömyyden verhon takana ihmiset päätyvät kahteen periaatteeseen: (1) perusoikeuksien- ja velvollisuuksien tasajako sekä (2) sosiaalisen ja taloudellisen eriarvoisuuden ilmaukset ovat oikeutettuja vain, jos niistä koituu korvaavia etuja kaikille. Ensimmäinen periaate on yhtäläisen vapauden periaate, joka viittaa siihen, että kaikilla täytyy olla samankaltaisiin vapauksiin edellyttäen kuitenkin, että nämä vapaudet soveltuvat muiden samankaltaisiin vapauksiin. Yksilöllä on mahdollisuus tavoitella itselleen merkittäviä päämääriä loukkaamatta kuitenkaan toisia. (Salminen, 2010, 11.) Toinen periaate koskee eriarvoisuuden ja reilujen mahdollisuuksien periaatetta, joka viittaa siihen, että ihmiset on mahdollista asettaa sosiaalisella ja taloudellisella tavalla eriarvoiseen asemaan tiettyjen ehtojen puitteissa. Eriarvoisuudet tulee määritellä sellaisella tavalla, että vähempiosaiset saavat niistä mahdollisimmin hyvän edun; esimerkiksi suurituloiset maksavat enemmän veroja kuin vähätuloiset. (Salminen, 2010, 11.) Lisäksi

eriarvoisuuksien tulee suoda kaikille yhdenvertaiset mahdollisuudet tavoitella parempia asioita; esimerkiksi kuka tahansa voi hakeutua kansanedustajaksi. Rawlsin oikeudenmukaisuutta koskevat periaatteet painottavat siis vapautta ja ihmisten välisiä yhteiskunnallisia ja taloudellisia eroja. Oikeudenmukaisuus on sitä, että toimitaan tasapuolisesti ja noudatetaan yleistä oikeuskäsitystä ja oikeudentuntoa. (Salminen, 2010, 10.)

2.1.4 Utilitarismi

Utilitarismi on seurausetiikan yksi tunnetuimmista muodoista, jossa kiinnitetään huomiota toiminnan tuloksiin ja vaikutuksiin (Salminen, 2010, 7). Utilitarismissa (eng. utility, hyöty) toiminnan mittapuuna on hyöty. Toisin sanoen utilitarismin moraalinen hyvyys määräytyy sen toimijoille tuottaman hyödyn perusteella (Mill, 2010, 43). Bentham ja Quinn (2001, 88) mukaan hyödyllä tarkoitetaan edun, mielihyvän tai onnen tuottamista sekä pahan tai onnettomuuden estämistä yhteisölle ja yksilölle. Utilitaristisen näkemyksen mukaan on aina ajateltava yleistä sääntöä, jonka mukaan toimia, ja arvioitava teon seuraukset sen mukaan (Airaksinen, 1993, 142). Se, mikä on moraalisesti oikein, riippuu täten toiminnan hyödyistä, seurauksista ja tuloksista. Utilitarismi määrittelee teon oikeaksi, kun se johtaa tilanteeseen, jossa suurin osa ihmisistä pääsee nauttimaan mahdollisimman suurta onnea, koska se on korkein päämäärä (Fritzsche & Becker, 1984). Utilitaristisen moraaliteorian tunnetuimman ajattelijan John Stuart Millin (2000, 17, 131) mukaan teot ovat oikein silloin, kun teot tuottavat onnellisuutta ja väärin silloin, kun ne tuottavat kurjuutta. Ihminen, jonka toiminta perustuu utilitaristiseen moraalifilosofiaan, uhraa oman välittömän hyvänsä toisten ihmisten hyvän puolesta. Utilitarismin perusongelmana on kuitenkin se, ettei tekojen seurauksia voida aina ennalta arvata (Salminen, 2010, 8) eikä utilitarismi pysty perustelemaan yksilöiden velvollisuuksia (Airaksinen, 1993, 146).

Utilitaristisen lähestymistavan käyttö on hyvin tyypillistä yritysmaailmassa, koska se mukailee hyöty-kustannus -analyysia, joka on yleinen työkalu johtamistyössä (Kolb, 2007, 786). Eettisesti kyseenalaisessa päätöksentekotilanteessa utilitaristisen moraalikäsitteen hyödyntäminen sellaisenaan ei kuitenkaan ole riittävä peruste, sillä päätöksestä koituvat hyödyt ja haitat eri osapuolille tulee punnita tarkoin, mahdollisesti jopa eri painokertoimin. Suurin osa utilitaristista lähestymistavoista keskittyy enemmän ryhmän kuin yksilön hyödyn maksimointiin, ellei kyseessä ole kuolemaan johtavan vahingon tuottaminen yksilölle. Kun kollektiivin, esimerkiksi organisaation, etuja priorisoidaan ylitse yksilön etujen, vältytään oman edun tavoittelulta. (Kolb, 2007, 787.)

2.1.5 Egoismi

Egoismi on myös yksi seurausetiikan muodoista, jonka keskiössä on teosta syntyvät seuraukset (Kolb, 2007, 665). Egoismin määrittelemiseksi on hyvä tehdä selkeä ero eettisen egoismin ja psykologisen egoismin välillä. Psykologisen egoismin mukaan ihmisen toiminnan motiivina on aina oman edun ja hyödyn saavuttaminen. Tällöin kaikki inhimillinen toiminta on luonnollisesti itsekästä ja välttämätöntä. (Airaksinen, 1993, 119.) Eettisessä egoismissa toiminta sen sijaan perustuu siihen, että oma etu asetetaan toisten edelle. Toiminnan päämääränä on yksilön oman hyvän toteuttaminen. Tällöin ihmisen ei pitäisi koskaan tavoitella muiden hyvää, ja henkilökohtaisille uhrauksille ei niin ikään ole tilaa. (Airaksinen, 1993, 120) Eettinen egoismi (myöh. egoismi) ei ole rajoittunut yksilön taloudellisiin etuihin, vaan se koskee tasapuolisesti yksilön kaiken laatuista etuja, kuten perheen etua, rakkaimman etua ja uskonnon etua. Egoismia ei siten tulisi ajatella pelkästään itsekkyyden puolestapuhujana, koska etujen tavoittelu ei ole perusteellisesti itsekästä. (Kolb, 2007, 665.) Lisäksi on huomioitava, että osa egoisteista on luontaisesti anteliaita ja jaloja, joiden etujen tavoittelu ilmenee toisten auttamisena. Itsekkyys ja auttaminen eivät siten poissulje toisiaan. Monet egoistit tavoittelevat omien etujen lisäksi sosiaalisten halujen tyydyttämistä ja anteliaisuutta. (Kolb, 2007, 665.)

Yleisesti ottaen egoistit määrittelevät maailmansa omilla eduilla mitattuna (Ferrell ym., 2005). Yhteiskunnassa, jossa egoismi on hallitsevana moraalifilosofiana, on yleensä useita kiihkeitä yksilöitä, jotka määrittelevät epäeettisen käyttäytymisen omilla subjektiivisilla ehdoilla. Egoisteja yhdistää uskomus siitä, että uskontunnustus on luonteenomaista niille, jotka edistävät teollaan suurinta mahdollista hyvää itse kullekin. (Ferrell ym., 2005.) Hofsteden (1980) käsitys kansallisen kulttuurin individualismista sekä Kluckhohn ja Strodtbeck (1961) mukainen individualistinen arvosuuntautuneisuus kuvaavat molemmat kulttuureja, jossa yksilöt asettavat omat pyrkimyksensä yhteiskunnan edelle. Tämä korostaa individualismin yhteyttä länsimaisiin kulttuureihin ja kapitalistisiin talousjärjestelmiin (Ralston, Holt, Terpstra & Kai-Cheng, 1997). Egoismi on käsitteellisesti yhdistetty vahvoihin länsimaisiin kulttuureihin, mikä on yhdenmukainen kapitalistisen talousjärjestelmän kanssa (Robertson & Crittenden, 2003). Määritelmän mukaan voidaan siis esittää, että egoismi koostuu yksilöllisistä moraalisäännöistä (Ferrell ym., 2005).

2.1.6 Relativismi

Relativismi on eettinen näkemys, jossa moraaliarvot nähdään aina suhteellisina. Relativistit uskovat, ettei universaaleja totuuksia ole olemassa. Heidän mukaan ei ole olemassa sellaista eettistä teoriaa,

joka todellisuudessa on objektiivinen. Eettinen teoria on objektiivinen silloin, kun on olemassa riippumattomia perusteluja, jotka tarjoavat päteviä totuuksia. (Harman & Thomson, 1996, 5–7.) Relativistisen ajattelun mukaan mikään teko ei ole absoluuttisesti oikein tai väärin, vaan siihen vaikuttaa vallitseva eettinen näkökulma. Teon oikeellisuus tai vääräisyys on aina suhteessa johonkin teoriaan; yksiselitteistä totuutta ei ole. Siten relativismissä asioiden oikeutus perustuu enemmän perusteluihin, oli se sitten henkilökohtainen karisma tai kulttuurinen normi, kuin määräysvaltaan. Relativistisessa ajattelussa ei ole olemassa sellaisia universaaleja arvoja, jotka koskisivat jokaista ihmistä jokaisena hetkenä. Tästä syystä toiminnan luonne on aina jollain tavalla suhteellista eli riippuvainen yksilöstä. (Kolb, 2007, 1808.)

Forsyth (1992) määrittelee relativismin kaksiluokkaisena; korkeana ja matalana relativismina. Yksilöt, jotka ajattelevat korkean tason relativismin kannalta, uskovat, että moraaliset säännöt eivät ole peräisin universaaleista periaatteista, vaan ne esiintyvät ajan, paikan ja kulttuurin funktiona. Korkean relativistisen ajattelun mukaan moraalisisessa päätöksenteossa ei siis hyväksytä yleismaailmallisia sääntöjä. Sen sijaan painoarvoa annetaan tilannekohtaisille olosuhteille, joissa moraalit riippuu tilanteen luonteesta, vallitsevasta kulttuurista ja tilanteeseen osallistuvista henkilöistä. (Kolb, 2007, 1806.) Yksilöt, jotka puolestaan ajattelevat matalan tason relativismin kannalta, uskovat, että moraalit vaatii toimimista tavalla, joka on yhdenmukainen moraalisten periaatteiden, normien ja lakien kanssa. He noudattavat tiukasti yleisiä moraalisia periaatteita. (Kolb, 2007, 1807.) Tässä tutkimuksessa relativismi ajatellaan korkean tason relativistisena ajatteluna.

Monet moraalifilosofit ovat tarkastelleet relativismia kulttuuritasolla ja sen mukaan oikea ja väärä määräytyy kyseisen kulttuurin mukaan. Sanonta ”maassa maan tavalla” kuvastaa tätä relativistista moraalikäsitystä. (Kolb, 2007, 1808.) Monikansallisten yhtiöiden johtajat joutuvat tällaisen kulttuurirelativismin ajattelun suhteen haasteelliseen tilanteeseen. Heidän tulee huomioida päätöksenteossa useita eri kulttuurisia muuttujia, kuten johtajan oma kansallisuus, yhtiön pääkonttorin sijainti, yrityskulttuuri ja kaikkien maiden kansalliset kulttuurit, joissa yritys toimii (Kolb, 2007, 1809). Kuitenkaan moni monikansallisista yhtiöistä ei harjoita relativismia, koska se voi johtaa tilanteeseen, jossa yrityksen perusarvot ovat ristiriidassa isäntämaan normien kanssa. Liiketoimintatavat, jotka rikkovat kotimaan normeja tai universaaleja normeja, kuten YK:n ihmisoikeuksia, ei pidetä hyväksyttävänä ja sen vuoksi yritysjohtajat ovat tietoisia mahdollisesta kriitistä heitä kohtaan, mikäli he toimisivat vastoin yleisiä normeja. (Kolb, 2007, 1810.)

2.1.7 Naisetiikka

Naisetiikka tuo erilaisen lähestymistavan etiikan teorioihin ja käytäntöön, koska se kritisoi siihen astisia etiikan teorioita. Aikaisemmat etiikan teoriat voidaan nähdä hyvin mieskeskeisinä, johtuen siitä, että useat niiden filosofeista olivat miehiä. Tästä syystä ne väheksyivät tai jopa kielsivät läheisen arvon sekä ihmissuhteet, ja keskittyivät sen sijaan universaalien periaatteiden ja sääntöjen mukaisiin toimiin. (Koehn, 1998.) Tunnetuin naisetiikan tutkija on moraalipsykologi Carol Gilligan, jonka klassikkoteos ”In a Different Voice” (1982) toi aikaisempien etiikan teorioiden rinnalle uudenlaisen lähestymistavan. Teos oli osoitettu kritiikiksi moraalipsykologiaa hallitsevalle Kohlbergin (1981) teorialle, joka korostaa rationaalista ajattelua sekä patriarkaalista ja mieskeskeistä ajattelua (Juujärvi, 2003, 13.). Gilliganin (1982, 3–4) mukaan on olemassa kaksi moraalijattelun muotoa, oikeudenmukaisuus ja huolenpito. Huolenpidon näkökulma eroaa oikeudenmukaisuudesta siten, että huolenpidon etiikkaa ohjaa halu ylläpitää suhteita vastaamalla toisten ihmisten tarpeisiin ja tunteisiin. Huolenpidon etiikassa moraaliset ongelmat nähdään ainutlaatuisina, tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottuina tilanteina, joissa huomioidaan osapuolten väliset suhteet ja niiden erityislaatuiset luonteet. (Juujärvi, 2006.) Tästä syystä moraalinen arviointi ei voi perustua yleiseen sääntöön tai periaatteeseen, kuten oikeudenmukaisuusetiikassa (Carse, 1998). Vaikka kirjallisuudessa Gilliganin (1982) esittämästä teoriasta on käytetty erilaisia nimityksiä, kuten välittämisen etiikka ja huolenpidon etiikka, niin kaikki viittaavat naisetiikan keskeiseen sisältöön eli päätöksenteon perustaminen toisten ihmisten hyvinvoinnista huolehtimiseen (Koehn, 1998).

Naisetiikka koettiin olevan tärkeä uusi suuntaus, koska siinä moraalinen harkinta painottuu vahvojen ihmissuhdeverkostojen luomiseen ja ylläpitämiseen, mikä nähtiin poikkeuksellisenä lähestymistapana perinteisille etiikan teorioille (Kolb, 2007, 874). Naisetiikan ensisijaisena tarkoituksena on tutkia niitä feminiinisiä piirteitä, hyveitä ja arvoja, jotka ovat kulttuurisesti katsottu liittyvän huolenpitoon. Tarkoituksena on ollut määrittää, onko näitä piirteitä, hyveitä ja arvoja sekä arvioitu että käytetty väärin perinteisessä eettisessä ajattelussa, koska ne ovat keskittyneet enemmän miesten ongelmiin, kiinnostuksiin ja oikeuksiin kuin naisten (Kolb, 2007, 874). Perinteisten etiikan koulukuntien sukupuolittuneisuus ja mieskeskeisyys on Jaggarin (1992) mukaan perusteltu seuraavin näkemyksin. Ensinnäkin, perinteisessä ajattelussa on korostettu yksityis- ja perhe-elämän haasteet moraalisesti mielenkiinnostomina tai vähäpätöisenä. Toiseksi, naisten on koettu olevan moraalisesti kehittymättömiä miehiin verrattuna, mitä on perusteltu biologisin ja sosiaalisin perustein. Kolmanneksi, perinteiset etiikan koulukunnat ovat suosineet maskuliinisia piirteitä, kuten itsenäisyys, erottaminen, äly, kulttuuri ja ylittäminen. Feminiinisille piirteille, kuten riippuvuussuhteet, yhteisö,

yhteen liittäminen, kehollisuus, tunteet, luonto ja läsnäolo, ei ole annettu yhtä paljon arvoa ja tilaa. Neljänneksi, maskuliiniset eettisen ajattelun mallit korostavat sääntöjä, yleismaailmallisuutta ja puolueettomuutta siten, että ne olisivat parempia kuin feminiiniset eettisen ajattelun mallit, jotka peräänkuuluttavat ihmissuhteita, yksilöllisyyttä ja puolueellisuutta. Maskuliinisten ja feminiinisten moraalisen ajattelun mallien paremmuutta on kuitenkin turha arvioida, sillä molemmat kykenevät tuottamaan järkevän moraalisen päätöksen. (Kolb, 2007, 874.)

Perinteiset etiikan teoriat ovat siis kohdanneet kritiikkiä siitä, että ne väheksyvät tai lähes kieltävät kulttuurisesti ymmärrettäviä feminiinisiä arvoja, kuten tuttavallisuus, erityiset suhteet, tunteet ja huolenpito, ja sen sijaan keskittyvät suhteisiin ja toimiin, jotka ovat ”universaalisten” periaatteiden mukaisia (Koehn, 1998). Vaikka Gilligan tutkijakollegoineen ovat toimineet pioneereina naisetiikan tutkimuksessa ja jokaisella heistä on omat tutkimustuloksensa aiheesta, korostuvat niissä selkeästi yksi yhteinen teema; henkilökohtaiset suhteet, huolenpito ja hoiva, äidilliset kokemukset, emotionaalinen reagoitokyky, virittäytyminen tiettyihin henkilöihin ja taustoihin sekä herkkyyks avoimiin vastuisiin (Walker, 1989). Lisäksi tunteet ja niiden arvostaminen sekä suhteiden vaaliminen ja osapuolten näkökantojen huomioiminen ovat saaneet jalansijan päätöksentekoon vaikuttavana tekijänä (Aaltonen & Junkkari, 2003, 277–279; Kujala & Pietiläinen, 2007, 144).

Vaikka naisetiikka saatetaan helposti karakterisoida ja liittää vain naisiin, se ei ole sukupuolisidonnaista ajattelua (Hamington, 2013, 1129). Vaikka naisetiikka painottaa feminiinisinä pidettyjä arvoja, ei sitä pidä automaattisesti yhdistää naiseuteen, vaan feminiinisiä ominaisuuksia tulee arvostaa yleisesti, koskivat ne sitten miehiä tai naisia (Sipilä, 1998, 93–36). Myös Jaffee ja Hyde (2000) ovat sitä mieltä, ettei sukupuoli määritä etiikan teorian valintaa, vaan se riippuu moraalisen ongelman luonteesta. Gilligan (1982, 73) on kuitenkin esittänyt, että naisille on tyypillistä tarkastella moraalista ongelmaa vastuun ja välittämisen kannalta, kun taas miehet suhtautuvat moraalisiin kysymyksiin tasapuolisuuden ja vastavuoroisuuden näkökulmasta. Myös Cole ja Coultrap-McQuin (1992, 2) ovat sitä mieltä, että päätöksentekotilanteessa naisten ja miesten välillä voidaan sanoa olevan eroa; miesjohtajien on tutkittu painottavan juridista korrektiutta, reilutta ja laillisuutta ja naisjohtajat painottavat ihmisten välisiä suhteita ja tunteita. Mikäli naisilla ja miehillä uskotaan olevan erilaiset moraalikäsitteet, niin käytännössä mille tahansa ryhmälle voidaan oikeuttaa erilliset moraalikäsitteet (Sipilä, 1998, 107).

2.1.8 Yhteenveto

Edellä on esitetty etiikan teorit ja niiden jakautuminen deontologisiin ja teleologisiin lähestymistapoihin. Eettisesti kyseenalaisessa päätöksentekotilanteessa erilaiset eettiset näkökulmat ja pohdinnat nousevat yksilön ajattelussa keskeiseen rooliin. Tilannetta saatetaan arvioida monelta eri kannalta ennen varsinaista päätöstä tai toimintaa. Tässä tutkimuksessa halutaan nimenomaisesti paneutua etiikan teorioihin, joiden mukaan yksilön tulisi pohtia ja arvioida eettisesti kyseenalaista tilannetta. Etiikan teorit ovat velvollisuusetiikka, oikeudenmukaisuusetiikkaa, utilitarismia, egoismia, relativismia ja naisetiikkaa. Jokainen etiikan teoria eroaa toisistaan, sillä moraalit määrittyvät niissä eri tavalla. Taulukko 1 esittää näiden edellä mainittujen teorioiden määritelmät ja niiden toiminnan perustelut.

Taulukko 1. Etiikan teorit

	Määritelmä	Toiminta
Velvollisuusetiikka	Moraalinen arviointi kohdistuu itse tekoon	Teon motiivina on velvollisuuksien noudattaminen
Oikeudenmukaisuusetiikka	Moraalinen arviointi kohdistuu teon oikeudenmukaisuuteen	Teon motiivina reiluus, kohtuus ja tasapuolisuus
Utilitarismi	Moraalinen arviointi kohdistuu teon seurauksiin	Teon motiivina suurin mahdollinen hyöty
Egoismi	Moraalinen arviointi kohdistuu teon tuottamaan henkilökohtaiseen hyötyyn	Teon motiivina oman edun asettaminen toisten edelle
Relativismi	Moraalinen arviointi perustuu suhteellisiin käsityksiin teosta	Teon motiivi on yksilöstä, yhteiskunnasta ja kulttuurista riippuvaista eli suhteellista
Naisetiikka	Moraalinen arviointi kohdistuu teon osapuolten välisiin suhteisiin	Teon motiivina vaikutus osapuolten välisiin suhteisiin

Kuten huomataan, etiikan teorit muodostavat monivivahteisen joukon, joiden mukaan yksilön moraalista päätöksentekoa voidaan arvioida. Kun yksilö kohtaa eettisesti kyseenalaisen tilanteen, hänen päätöstään ohjaavat etiikan eri teorit, joiden mukaan teon oikeellisuus määrittyy (Rest, 1994, 25). Koska etiikan teorit eroavat toisistaan, päätöksen oikeellisuuteen ei voida yksiselitteisesti ottaa kantaa. Utilitarismin kannalta teko on ”oikein” silloin, kun teko tuottaa suurinta mahdollista hyötyä mahdollisimman monelle, mutta egoismin kannalta sama teko on ”väärin”, koska se ei tuota henkilökohtaista etua muihin verrattuna. Asia ei kuitenkaan ole näin mustavalkoinen, koska yksilön

päätöksenteko harvoin perustuu tiukasti yhteen etiikan teoriaan. On olemassa näyttöä siitä, että yksilöt käyttävät päätöksenteossa erilaisia yhdistelmiä etiikan teorioista (Robertson & Crittenden, 2003). Tästä syystä, vaikka yksilö käyttää yhtä hallitsevaa etiikan teoriaa, voi hän myös yhdistellä muita etiikan teorioita päätöksentekotilanteessa (Lin & Ho, 2008).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on paneutua tarkastelemaan moraalista päätöksentekoa ja siihen vaikuttavia etiikan teorioita mahdollisimman monipuolisesti. Tästä syystä edellä esitettyjä etiikan teorioita kyetään systemaattisesti arvioimaan ja mittaamaan myöhemmin empirian avulla. Jotta etiikan teorioiden ja päätöksenteon välinen yhteys voidaan osoittaa, on ensin ymmärrettävä päätöksentekoon liittyvä prosessi.

2.2 Moraalinen päätöksenteko johtamisessa

2.2.1 Moraalisen päätöksenteon lähtökohdat

Yritystoiminnassa johtajat joutuvat tekemään jatkuvasti päätöksiä organisaation ja sen toimintaan liittyen. Johtajilla on vastuu liiketoiminnasta ja sen suoriutumiskyvystä, joten on väistämätöntä, että johtajat joutuvat tekemään vaikeitakin päätöksiä, jotka koskettavat yrityksen toimintaa ja siellä työskenteleviä ihmisiä. Päätökset voivat osoittautua haasteellisiksi etenkin taloudellisesti tiukkoina aikoina. (Stedham & Beekun, 2013, 189–190.) ”Oikean” päätöksen tekeminen vaatii johtajalta kokonaisvaltaista ymmärrystä tilanteesta sekä useiden näkökulmien punnitsemista. Päätöksenteon haasteellisuus korostuu erityisesti silloin, kun päätöksenteko sisältää moraalisen konfliktin, eli eettisen dilemman. (Juujärvi ym., 2007, 24.) Tällaisessa tilanteessa johtajan täytyy valita kahden vaihtoehdon väliltä tai päätyä ratkaisuun useiden keskenään ristiriitaisten vaihtoehtojen välillä. Nämä moraalisesti haastavat päätöksentekotilanteet ovat yleisiä ja sen vuoksi johtajien tulee kyetä perusteellisesti arvioimaan tilannetta eettisyyden nimissä, jotta päädytään parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun. Mikäli ratkaisua ei pystytä muokkaamaan siten, että kaikki osapuolet hyötyvät (ns. win-win -tilanne), niin silloin johtaja joutuu henkilökohtaisesti arvioimaan tilannetta etiikan teorioiden perusteella. (Kolb, 2007, 786.)

Moraalisen päätöksenteon edellytyksenä on, että päätöksentekijä tunnistaa päätöksentekoon liittyvän moraalisen ongelman tai eettisen jännitteen (Juujärvi ym., 2007, 21). Jotta päätöksentekotilanne ymmärretään eettisesti kyseenalaisena, on tilanteesta tunnistettava eettinen latautuneisuutta. Rest (1994, 23) käyttää tästä nimitystä moraalinen sensitiivisyys tai eettinen herkkyys (myöh. eettinen

herkkyys), joka tarkoittaa ymmärrystä siitä, millaiset vaikutukset teolla voi olla toisiin ihmisiin. Eettinen herkkyys on myös ymmärrystä siitä, että ihmisillä on erilaisia tapoja toimia sekä erilaisia käsityksiä toimintatapojen seurauksista (Rest, 1994, 23–24). Mikäli eettistä herkkyyttä ei ole, eikä ongelman moraalisia näkökulmia siten tunnisteta, yksilö ei kykene sitoutumaan moraalisen päätöksenteon prosessiin (Jones, 1991, 380). Tällöin ongelman ratkaiseminen perustuu epäeettisille harkinnoille, kuten taloudellisille ja oman uran kannalta perustuviin näkökulmiin (Street, Douglas, Geiger & Martinko 2001). Tästä syystä moraalisen ongelman tunnistaminen on keskeistä moraalisen päätöksenteon prosessissa (Jones, 1991, 380).

Moraalisen päätöksenteon arviointiin vaikuttavat etiikan teorioiden lisäksi myös johtajan yksilölliset tekijät, organisaatioon liittyvät tekijät sekä moraalinen intensiteetti (Craft, 2013, 222; Jones, 1991). Yksilöllisillä tekijöillä tarkoitetaan moraaliseen päätöksentekoon liittyviä henkilökohtaisia tekijöitä, kuten kansallisuus, uskonnollisuus, eettiset normit, arvot, tunteet, sukupuoli, persoonallisuus, ikä ja koulutus. Yksilöllisten tekijöiden merkitys osana moraalista päätöksentekoa on kiinnostanut tutkijoita paljon, sillä viimeisen kolmen vuosikymmenen ajan reilusti yli puolet tutkimuksista ovat koskeneet yksilöllisten tekijöiden vaikutusta päätöksenteon ennustajina tai päätöksenteon tuloksiin vaikuttavina tekijöinä (Craft, 2013). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita johtajan kansallisen kulttuurin ja moraalisten arviointien välisestä yhteydestä. Näiden yksilöllisten tekijöiden yhtäaikainen tarkastelu ei ole poikkeuksellista, mutta kuitenkin vielä suhteellisen vähäistä. Tällä tutkimuksella halutaan mennä pintaa syvemmälle kansallisen kulttuurin piirteisiin ja tarjota sitä kautta perustelut sille, miksi kansallisen kulttuurin ja moraalisten arviointien välillä vallitsee keskinäinen suhde.

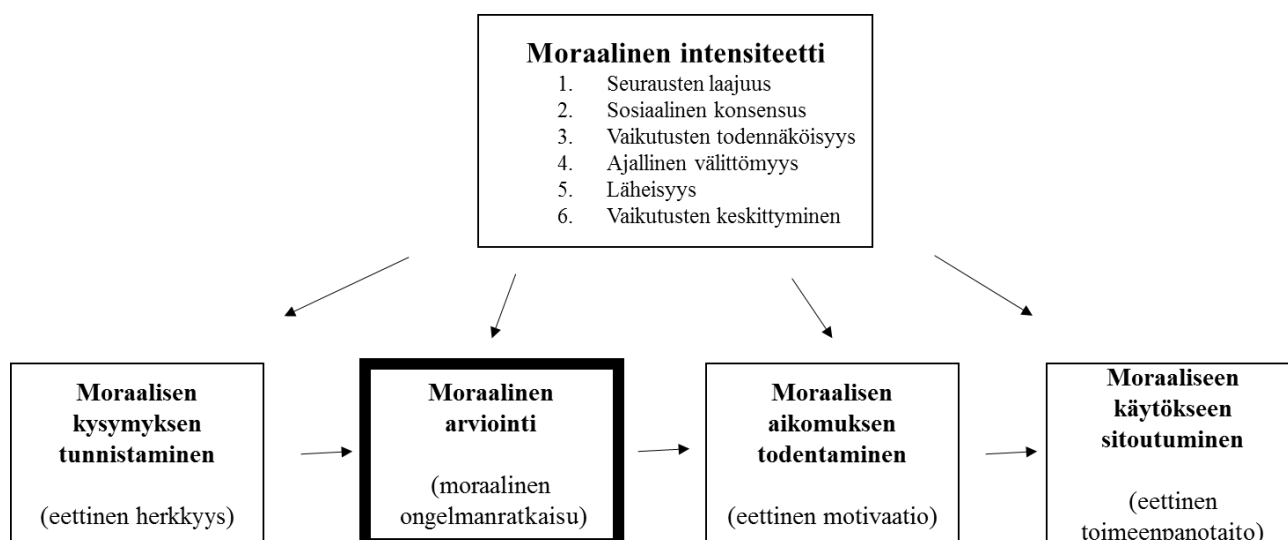
Organisatorisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi organisaation toimialaan, kokoon, kilpailukykyyn, organisaatiokulttuuriin ja -käytäntöihin, eettisiin sääntöihin ja eettiseen kulttuuriin liittyviä tekijöitä (Craft, 2013, 225). Tutkimukset, jotka tarkastelevat moraalista päätöksentekoa organisaatioon liittyvien tekijöiden kannalta, ovat viime vuosina pääosin keskittyneet tutkimaan sitä, vaikuttaako organisaation eettinen kulttuuri ja eettiset säännöt moraaliseen päätöksentekoon (Craft, 2013, 249). Zhang, Chiu ja Wei (2009) mukaan eettisellä kulttuurilla on positiivinen yhteys rikkomuksen ilmiantamiseen (eng. whistleblowing) ja Elango, Paul, Kundu ja Paudel (2010) ovat osoittaneet, että johtajien päätöksentekoon vaikuttavat työpaikan eettiset standardit. Shafer ja Simmons (2008) ovat myös sitä mieltä, että organisaatiokulttuuri, jossa korostetaan ja palkitaan eettisestä käyttäytymisestä sekä jossa johtajat toimivat eettisen käyttäytymisen roolina malleina, edistää todennäköisemmin muidenkin toimijoiden eettistä käyttäytymistä. Monet näistä

tutkimustuloksista puoltavat siis ajatusta siitä, että eettisellä kulttuurilla ja eettisillä säännöillä on positiivinen vaikutus moraaliseen päätöksentekoon.

2.2.2 Moraalinen arviointi

Jotta edellä esitettyjen yksilöllisten ja organisatoristen tekijöiden merkitys voitaisiin ymmärtää osana moraalista päätöksentekoa, on syytä tiedostaa päätöksenteon prosessi kokonaisuutena. Kolb (2007, 778) määrittelee moraalisen päätöksenteon kognitiivisena prosessina, joka huomioi useita eettisiä periaatteita, sääntöjä ja hyveitä. Päätöksentekoprosessi auttaa yksilöä päättämään toiminnan oikean suunnan ja mahdollistaa päätöksen analysoinnin hyvän ja oikean kannalta. Moraalisen päätöksenteon prosessilla pyritään siis etsimään vastausta siihen, kuinka tulisi toimia tai elää. Kolb (2007, 786) korostaa, että johtajien on tunnistettava eettiset tekijät heidän jokapäiväisessä työssään, koska johdon päätöksentekoon olennaisesti kuuluu eettinen harkinta. Johtajilla tulee täten olla kykyä perustella moraalisia päätöksiä, aivan kuten he perustelevat muita johtamiseen liittyviä päätöksiä.

Moraalisen päätöksenteon prosessista on tehty useita mallinnuksia vuosien saatossa, mutta kirjallisuuden perusteella (Loe ym., 2000; O'Fallon & Butterfield, 2005; Craft, 2013) Restin (1986) moraalisen toiminnan malli ja Jonesin (1991) moraalisen intensiteetin muodostama integraatiomalli on hyväksi havaittu ja käyttökelpoinen mallinnus selittämään moraalisen päätöksenteon prosessia liike-elämässä. Kuviossa 2 esitetyn moraalisen toiminnan mallin on kehittänyt moraalitutkija James Rest vuonna 1986 aikaisempien kirjallisuuskatsausten pohjalta. Restin (1986) mukaan yksilön moraalinen toiminta perustuu neljään vaiheeseen tai komponenttiin.



Kuvio 2. Moraalinen arviointi osana moraalisen päätöksenteon prosessia (mukailtu Rest, 1986 & Jones, 1991)

Ensimmäinen vaihe ja koko mallin edellytys on moraalisen kysymyksen tunnistaminen, jota kutsutaan eettiseksi herkkyudeksi. Kuten edelle todettiin, eettinen herkkyys on keskeisessä asemassa yksilön moraalisisessa toiminnassa, koska ilman sitä moraalista toimintaa ei ole käytännössä olemassa. Yksilön on havaittava ja tulkittava tilanne moraaliseksi ongelmaksi, jotta moraalinen toiminta etenee seuraavaan vaiheeseen. (Juujärvi ym., 2007, 20–24.)

Toisessa vaiheessa tapahtuu moraalinen arviointi, jossa paneudutaan *moraaliseen ongelmanratkaisuun*. Moraalisessa arvioinnissa yksilön on kyettävä ratkaisemaan, mikä tilanteen toimintavaihtoehtoista olisi oikea tapa toimia. Moraalinen arviointi viittaa ajatteluprosessiin, joka sisältää eri vaihtoehtojen pohtimista etiikan teorioiden pohjalta. Päätöksentekijä joutuu pohtimaan argumentteja vaihtoehtojen puolesta ja vastaan, sillä päätös pitää pystyä perustelemaan, miksi jokin toimintatavoista on oikeampi kuin toinen. (Juujärvi ym., 2007, 24.) Tässä tutkimuksessa paneudutaan moraaliseen päätöksentekoon tämän kyseisen prosessivaiheen osalta. Fokus on johtajan moraalisisessa arvioinnissa ja siinä, mitä etiikan teorioita ongelmanratkaisussa käytetään. Moraalisessa arvioinnissa keskeisintä on kyetä perustelemaan, miksi tietty ratkaisutapa on kaikkein paras. Johtajan tulee osoittaa moraalista arviointikykyä esimerkiksi perustelemalla päätöstään normatiivisen etiikan avulla. (Juujärvi ym., 2007, 26.)

Kolmas vaihe, josta käytetään nimitystä eettinen motivaatio, kuvaa yksilön tahtoa toimia moraalisen aikomuksen suhteen ja osoittaa aikomuksen todentamista. Yksilöllä täytyy olla motivaatiota toimia

moraalisesti, joka tarkoittaa esimerkiksi ammattieettisten arvojen asettamista muiden arvojen edelle. (Juujärvi ym., 2007, 27–28.) Neljäs ja viimeinen vaihe on eettinen toimeenpanotaito, joka tarkoittaa sitoutumista moraaliseen toimintaan. Yksilöllä tulee olla moraalista selkärankaa eli kykyä toimia rohkeasti haastavissakin tilanteissa sovittujen periaatteiden mukaisesti. (Juujärvi ym., 2007, 29.) Restin (1986) moraalisen toiminnan malliin kuuluvia organisatorisia tekijöitä ei tässä tutkimuksessa huomioida, koska ne eivät ole relevantteja tutkimusasetelman osalta.

Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan moraalisen päätöksenteon prosessia vain yhden vaiheen tai komponentin osalta, on kokonaisuuden kannalta tärkeää ymmärtää myös muiden vaiheiden merkitys moraalisen päätöksenteon prosessissa. Restin (1994) mukaan vaiheet eivät välttämättä etene lineaarisesti, vaan niiden välillä voi olla kompleksisia vuorovaikutussuhteita. Tästä syystä yksilön tulisi olla tietoinen kaikista näistä neljästä vaiheesta, koska epäonnistuminen yhdellä osa-alueella johtaa epäonnistumiseen koko moraalisisessa toiminnassa ja päätöksentekoprosessi keskeytyy (Juujärvi ym., 2007, 21). Kaikkia näitä komponentteja tarvitaan, jotta moraalisen päätöksenteon prosessi toteutuu kokonaisvaltaisesti. Johtajalla tulisi olla kykyä käyttää prosessin kaikkia vaiheita oman moraalisen toiminnan reflektointiin (Rest, 1994).

Jonesin (1991) mukaan moraalinen päätöksenteko on aina tapauskohtaista (eng. issue-contingent) ja tästä syystä moraalinen intensiteetti vaihtelee tilanteittain. Moraalisella intensiteetillä tarkoitetaan yksilön näkemyksiä kohteena olevasta moraalista tilanteesta, eli yksilö arvioi päätöksen moraalista tasoa moraalilla intensiteetillä (Singhapakdi, Vitell & Kraft, 1996). Moraalinen intensiteetti on yhteydessä siihen, luokittelee johtaja tilanteen moraaliseksi vai moraalittomaksi. (Dukerich, Waller, George & Huber, 2000.) Jones (1991) on esittänyt, että jokainen moraalinen päätöksenteko voidaan kuvata moraalilla intensiteetillä ja sen kuudelle osatekijällä. Moraalisen intensiteetin osatekijät ovat seurausten laajuus, sosiaalinen konsensus, vaikutusten todennäköisyys, ajallinen välittömyys, läheisyys ja vaikutusten keskittyminen (Jones, 1991).

Jonesin (1991) mukaan moraalisen intensiteetin osatekijöillä on positiivinen vaikutus moraaliseen päätöksentekoon ja käyttäytymiseen. Korkean moraalisen intensiteetin tilanteet ovat herkemmin havaittavissa kuin matalan intensiteetin tilanteet, ja korkean intensiteetin tilanteet saavat yleensä aikaan kehittyneempää eettistä pohdintaa. Jonesin (1991) mukaan yksilön moraalinen kanta vaihtelee esimerkiksi sen mukaan, onko tilanteella vaikutus häneen itseensä ja/tai hänen lähimmäisiinsä, tai onko tilanteella välitön vaikutus vai vaikuttaako tilanne vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Tästä johtuen

Restin (1986) ja Jonesin (1991) malleista luotu integraatiomalli auttaa ymmärtämään moraalisen intensiteetin ja moraalisen arvioinnin keskinäisiä vuorovaikutussuhteita.

Jones (1991) on ensimmäisiä moraalisen päätöksenteon tutkijoista, joka on tuonut esille moraalisen tilanteen tapauskohtaisuuden. Tämä tarkoittaa, että yksilö voi tehdä erilaisia moraalisia päätöksiä tapauksesta tai ongelmasta riippuen. Aikaisemmissa moraalisen päätöksenteon malleissa (Trevino, 1986; Ferrell & Gresham, 1985; Hunt & Vitell, 1986; Dubinsky & Loken, 1989) ei ole juurikaan huomioitu itse moraalisen ongelman luonteen vaikutusta päätöksentekoon. Niissä moraalisen päätöksenteon prosessi on pikemmin nähty tilanteesta toiseen toistuvina identtisinä tapahtumina. Jonesin (1991) määrittelemä moraalisen intensiteetin käsite murtaa tällaisen ajattelun, sillä hänen mukaan moraalinen päätöksenteko riippuu moraalisen ongelman luonteesta. Esimerkiksi johtaja arvioi moraalista ongelmaa eri tavalla tilanteessa, joka koskee tavaran varastamista kuin vaarallisen tuotteen tuomista markkinoille (Kolb, 2007, 337).

Moraaliseen päätöksentekoon vaikuttaa yksilöllisten ja organisatoristen tekijöiden sekä moraalisen intensiteetin lisäksi ympäristö, jossa päätös tehdään. Ympäristö, jossa yksilö punnitsee eettisen ja epäeettisen toiminnan välillä, on oleellinen osa moraalisen päätöksenteon prosessia (Hunt & Vitell, 1986). Moraalisen päätöksenteon kontekstissa ympäristöllä tarkoitetaan niin sosiaalista, kulttuurista, taloudellista kuin organisaation ympäristöä. Markkinoinnin etiikan tutkijat Ferrell ja Gresham (1985) sekä Hunt ja Vitell (1986) ovat tunnistaneet moraalisen päätöksenteon malleissaan kulttuurisen ympäristön olevan yksi tekijä, joka erityisesti vaikuttaa moraalisen päätöksenteon prosessiin. Heidän mukaan yksilön kulttuurinen tausta, mukaan lukien lainsäädäntö, kansallinen identiteetti ja arvot, vaikuttaa siihen käyttäytykö yksilö eettisesti vai epäeettisesti. Myös muiden alan tutkijoiden tutkimustulokset tukevat ajatusta siitä, että kulttuurisella ympäristöllä on tärkeä vaikutus yksilön eettisiin käsityksiin (Ho, 2010). Marta, Attia, Singhapakdi ja Atteya (2003) tutkivat egyptiläisiä ja yhdysvaltalaisia liiketalouden opiskelijoita ja tulosten mukaan ryhmien välillä oli merkittäviä eroja sen suhteen, miten opiskelijat käsittivät ja arvioivat moraalisen ongelman. Karande, Rao ja Singhapakdi (2002) ovat myös löytäneet eroja yhdysvaltalaisen, australialaisen ja malesialaisen markkinointihenkilöiden välillä siitä, miten kulttuuri vaikuttaa heidän suhtautumiseen eettiseen toimintaan. Samaan lopputulokseen päätyivät myös Allmon, Chen, Pritchett ja Forrest (1997) vertailtaessa yhdysvaltalaisia, australialaisia ja taiwanilaisia opiskelijoita. Esimerkiksi yhdysvaltalaisilla ja uusiseelantilaisilla opiskelijoilla on tutkittu olevan erilainen suhtautumistapa petokseen, pakottamiseen ja oman edun tavoittelemiseen (Okleshen & Hoyt, 1996). Tämä tarkoittaa,

että yksilöt eri maista, kansallisuuksista tai laajemmista kulttuurialueista eroavat siinä suhteessa, käsittävätkö he ongelman eettiseksi tai epäeettiseksi ja miten he suhtautuvat siihen.

2.3 Kulttuuriset eroavaisuudet

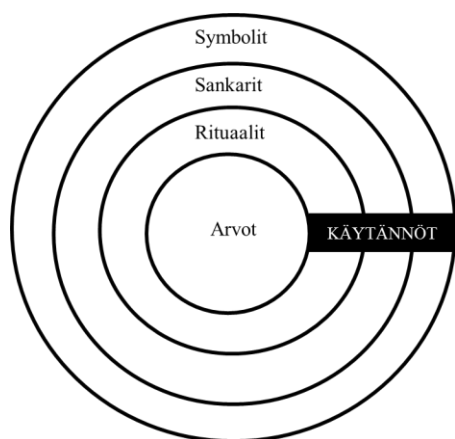
2.3.1 Kulttuurin lähtökohdat

Kuten edellä todettiin, moraaliseen päätöksentekoon vaikuttavat yhtäältä päätöksentekijän yksilölliset tekijät, kuten kansallisuus, uskonnollisuus ja arvot, sekä toisaalta kulttuurinen ympäristö, jossa päätös tehdään. Tämän ovat osoittaneet eri kulttuurien väliset tutkimukset, joissa kulttuurin edustajien näkemykset eroavat siinä suhteessa, että miten moraaliongelmien asennoidutaan. Näkemykselliset erot saattavat olla monen tekijän summa, mutta kulttuuristen piirteiden osuutta moraalisisessa päätöksenteossa ei voida kiistää. Esimerkiksi Bartels (1967) korostaa kulttuurin roolia etiikkaan vaikuttavana tekijänä. Bartelsin (1967, 21) mukaan tärkeimmät kulttuuriin vaikuttavat tekijät ovat laki, yksilön kunnioittaminen, omistusoikeus, uskonto, kulttuuri-identiteetti ja lojaalisuus sekä arvot ja yhteisön tavat. Kun kulttuurin merkitystä halutaan tutkia moraalisen päätöksenteon kannalta, on järkevää perehtyä siihen, mistä kulttuuri muodostuu ja miten sitä voidaan tutkia. Sen seurauksena päästään tarkastelemaan, miten kulttuurit voidaan erottaa toisistaan ja miten erot kulttuurien identiteetissä ja arvoissa muodostuvat.

Barnouw (1963, 4) määrittelee kulttuurin ihmisryhmän tavaksi elää. Kulttuuri välittyy sukupolvelta toiselle sosialisoinnin ja kulttuuriin sisään kasvamisen (enkulturoitumisen) kautta (Segall, Lonner & Berry, 1998, 1104). Sosiaalisen konstruktion näkökulmasta tarkasteltuna kulttuuri ei siis ole suoraan annettu, vaan se rakentuu yksilöiden ja heidän ympäröivän maailman välisenä vuorovaikutuksena (Misra & Gergen, 1993). Kulttuuripsykologien näkökulmasta tarkasteltuna kulttuuri ei ole vain sellaista, joka sijoittuu yksilön ulkopuolelle ja vaikuttaa sitä kautta yksilön käyttäytymiseen. Kulttuuripsykologit korostavat nimenomaan kulttuurin konstruktivistista luonnetta, jolla tarkoitetaan kulttuurin rakentumista yksilöiden välisenä todellisuutena, jonka kautta maailmat tunnustetaan, luodaan ja koetaan. (Miller, 1997, 103.)

Kulttuuri on abstrakti käsite, jonka ymmärtämiseksi se on syytä jakaa eri osiin ja määritelmiin. Kulttuuri- ja organisaatiotutkijan Geert Hofsteden (1992, 19–20) mukaan kulttuuri on kollektiivista ja opittua, ja siitä syystä kulttuuri erottaa eri ihmisryhmien tai luokkien ihmiset toisistaan. Kulttuurierot ilmenevät Hofsteden (1992, 24–25) mukaan kulttuurisina symboleina, sankareina,

rituaaleina ja arvoina. Nämä kulttuurin ilmenemisen tasot on esitetty kuviossa 3. Kulttuurin ytimenä ovat arvot, jotka ovat käytäntöjen kautta näkyvästi havaittavissa myös muiden kulttuurien edustajille. Hofsteden (1980) mukaan kansalliset kulttuurit voidaan määritellä neljän ulottuvuuden mukaan; individualismi-kollektivismi, epävarmuuden välttäminen, valtaetäisyys ja maskuliinisuus-feminiinisyys. Nämä ulottuvuudet edustavat kulttuurien keskimääräisiä piirteitä. Individualismi-kollektivismi -ulottuvuus tarkoittaa, että missä määrin yksilölle merkitsevät yksilöllisyyden tai yhteisöllisyyden arvot. Epävarmuuden välttäminen tarkoittaa, että missä määrin yksilö kykenee sietämään ennalta-arvaamattomuutta. Valtaetäisyys-ulottuvuus tarkoittaa, että missä määrin yksilö hyväksyy vallan epätasaisen jakautumisen. Maskuliinisuus-feminiinisyys -ulottuvuus tarkoittaa, että missä määrin kulttuurissa korostuvat mies- tai naiskeskeiset arvot. (Hofstede, 1992.)

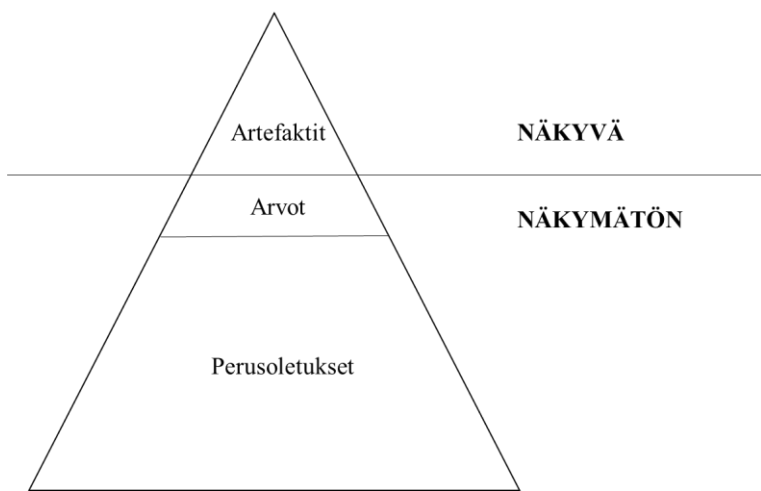


Kuvio 3. Kulttuurin ilmenemisen tasot (Hofstede, 1992, 24)

Hofsteden (1980) kulttuuriulottuvuudet perustuvat hänen tutkimukseen organisaatiokulttuurista, joka toteutettiin kansainvälisen teknologiayhtiön IBM:n henkilöstölle 50 eri maassa ja kolmella maantieteellisellä alueella. Geert Hofsteden on yksi tunnetuimmista ja vaikutusvaltaisimmista kulttuuriulottuvuuksien tutkijoista, jonka viitekehystä on käytetty laajamittaisesti maiden ja kulttuurien välisissä vertailuissa (Christie, Kwon, Stoeberl & Baumhart, 2003). Hofsteden viitekehyksen käyttö on useiden kansainvälisten tutkimusten perusteella vahvistettu (Bond & Hwang, 1986; Leung, 1988; Søndergaard, 1994).

Schwartz (2011, 4) määrittelee kulttuurin psykologisesta näkökulmasta arvoina, uskomuksina, käyttäytymisinä ja ajattelutapoina, jotka yhdistävät kulttuurisen ryhmän jäsenet toisiinsa tunnusomaisella tavalla. Organisaatiokulttuurin tutkija Scheinin (2006, 26) määritelmä kulttuurista voidaan kuvata kuvion 4 mukaisesti jäävuorena, joka jakaantuu kahteen osaan; tiedostettuun

näkyvään osaan sekä näkymättömään ja tiedostomattomaan osaan. Jäävuoren huippu eli kulttuurin näkyvä osa koostuu artefakteista, kuten kieli, ruoka ja vaatetus. Pinnan alla vaikuttavat kulttuurin arvot ja perusolettamukset, kuten normit, uskomukset ja asenteet. Nämä näkymättömät osat määrittävät kulttuurin näkyvää osaa eli artefakteja. Yhteistä näille määrittelyille on, että kulttuuriset arvot ovat niissä keskeisessä asemassa. Kulttuurinen arvojärjestelmä nähdään määrittelevänä tekijänä yhteisölle ja sen käyttäytymisnormeille (Moran, Harris & Moran, 2007, 7). Arvot perustuvat siis normatiivisiin arvostelmiin, jotka toimivat ohjekirjana valintojen tekemiselle sekä vähentävät epävarmuutta ja konflikteja yhteisön sisällä (Samovar, Porter & McDaniel, 2010, 189).



Kuvio 4. Kulttuurin kerrostumat (mukailtu Schein, 2006, 26)

Vaikka usein kulttuurista puhuttaessa viitataan tiettyyn kansallisuuteen tai kansallisvaltioon, niin kulttuuri voi olla myös alueellista tai etnistä. Kansallisvaltioiden eli maiden sisällä voi olla useita eri ala-kulttuureja, jotka jakavat yhteiset arvot ja uskomukset. (Mäkilouko, 2003, 25.) Tässä tutkimuksessa kulttuurilla viitataan maantieteellisesti rajautuneiden kulttuureiden kollektiivisiin ominaisuuksiin. Kulttuurien jäseniä yhdistävät tietyt yhtäläisyydet, kuten yhteinen historia, kieli ja etninen tausta (Mäkilouko, 2003, 28–29). Nämä jaetut ominaisuudet muodostavat kulttuuri-identiteetin, jolla tarkoitetaan yksilön identifioitumista kansalliseen tai etniseen kulttuuriin. Kulttuuri tuottaa merkityksiä, jotka rakentavat identiteettejä ja sitä kautta niihin voidaan samaistua. Kulttuurin piirteet, arvot, käsitykset ja normit luovat perustan identiteetin rakentumiselle. (Liebkind, 1994, 23–24, 30.)

Edellä mainittujen yhtäläisyyksien perusteella kulttuurien jäsenet voidaan klusteroida tai ryhmitellä samanlaisten arvojen suhteen (Mäkilouko, 2003, 28). Samaan klusteriin kuuluvien kulttuurien arvot

ovat lähtökohtaisesti samanlaiset, mutta erot syntyvät kulttuurien välisistä uskomuksista. Esimerkiksi germaaniseen klusteriin kuuluvat Itävalta, Saksa ja Sveitsi jakavat yhteiset arvot, mutta niiden sosiaalinen todellisuus rakentuu kussakin kulttuurissa eri tavalla (Mäkilouko, 2003, 29). Kulttuuriset uskomukset ovat muodoltaan normeja, joiden mukaan kulttuurien jäsenien odotetaan toimivan (Mäkilouko, 2003, 28). Saman on myös todennut markkinointi-etiikan tutkija Robert Bartels (1967), joka korostaa, että yhteiskunnassa vallitsevat kulttuurit luovat monenlaisia odotuksia ja sen seurauksena yhteisöön muodostuu erilaisia eettisiä normeja. Toiselle yhteisölle eettiset normit tarkoittavat toista kuin toiselle yhteisölle. Eroavaisuuksia eettisistä normeista kulttuurien välillä esiintyy silloin, kun yksi kulttuuri pitää eettistä normia kulttuurilleen ominaisena ja toinen ei (Ho, 2010). Koska tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, mitkä kulttuuriset piirteet ja arvot vaikuttavat moraaliseen päätöksentekoon, on perehdyttävä niihin ominaisuuksiin, jotka ovat ominaisia tutkittaville kulttuureille.

Schwartzin (1994, 85) mukaan paras tapa tutkia kulttuuria on asettaa kulttuurit järjestykseen tulkinnallisten ulottuvuuksien tai arvo-orientaatioiden mukaan, jotka hänen mukaansa ovat juurtuneisuus–autonomia, hierarkia–tasa-arvo ja hallinta–harmonia. Tässä tutkimuksessa kulttuuria käsitellään kulttuuristen ulottuvuuksien ja niille pohjautuvien arvojen perusteella. Triandis (1978) on esittänyt, että tutkittavien kulttuurien sijoittuminen ulottuvuuksille auttaa löytämään kulttuurien välisiä eroavaisuuksia. Tämän jälkeen eroavaisuuksia voidaan selittää muuttuvien tekijöiden, kuten normien, asenteiden, käyttäytymismallien tai persoonallisuuksien jakaumana. Koska tämän tutkimuksen tutkittavat kohderyhmät sijoittuvat eri tavalla kolmella ulottuvuudella mitattuna, kulttuurit voidaan asettaa järjestykseen ja kulttuurierojen merkitys osana päätöksentekoa on siten helpompi selvittää.

2.3.2 Kulttuurin maskuliinisuus ja feminiinisyys

Kulttuurin maskuliinisuudella ja feminiinisyydellä tarkoitetaan kulttuurin keskimääräisiä piirteitä siitä, miten mies- tai naiskeskeisiä arvoja korostetaan kussakin kulttuurissa. Kulttuurin maskuliinisuus ja feminiinisyys kuvastavat siten perinteisten sosiaalisten ja kulttuuristen sukupuoliroolien arvostusta ja heijastumista eri kulttuureissa. (Hofstede, 1992, 118–119.) Kulttuurin maskuliinisuuden ja feminiinisyuden ideana on ymmärtää, mitä seuraamuksia sukupuolten välisistä biologisista eroista on emotionaalisiin ja sosiaalisiin sukupuolirooleihin (Hofstede & Hofstede, 2001, 279). Hofsteden (1980) tekemän kansainvälisesti tunnetun tutkimuksen perusteella hän pisteytti neljällä indeksillä mitattuna kaikki 53 tutkimaansa maata tai maantieteellistä aluetta. Pisteytykset

annettiin vaihteluvälillä 0–100 tarkoittaen sitä, että mitä lähemmäksi indeksi menee 100 pistettä, sitä enemmän kulttuurissa korostuvat valtaetäisyyden, yksilöllisyyden, epävarmuuden välttämisen ja maskuliinisuuden piirteet. Tästä muodostuu Hofsteden rakentama viitekehys kulttuurien tutkimiseen.

Hofsteden (1980) viitekehyksessä maskuliinisuusindeksillä tarkoitetaan sitä, miten maskuliininen tai feminiininen kulttuuri on. Mikäli kulttuurin maskuliinisuusindeksi on korkea, kulttuurin voidaan sanoa olevan maskuliininen. Mikäli kulttuurin maskuliinisuusindeksi on puolestaan matala, kulttuurin sanotaan olevan feminiininen. Maskuliinisuus-ulottuvuus on siten kaksisuuntainen ja tästä syystä tutkimuksessa käytetään molempia suuntauksia samasta ulottuvuudesta.

Taulukkoon 2 on havainnollistettu Hofstede & Hofsteden (2001, 297) mukaiset eroavaisuudet maskuliinisten ja feminiinisten piirteiden suhteen. Sen mukaan maskuliinisen kulttuurin sosiaaliset normit ovat egosentrisiä, menestykseen ja materiaan keskittyneitä. Feminiinisen kulttuurin osalta sosiaaliset normit painottuvat ihmissuhteisiin ja elämänlaatuun. Uskonto on maskuliinisessa kulttuurissa merkittävä osa elämää ja feminiinisessä kulttuurissa vähemmän merkittävä. Työelämän osalta maskuliinisessa kulttuurissa piirre-erot näkyvät vahvasti palkkaukseen ja naisjohtajien määrin liittyvinä eroina, kun feminiinisissä kulttuurissa korostuvat työelämän tasa-arvoisuus.

Taulukko 2. Maskuliinisen ja feminiinisen kulttuurin piirteet (mukailtu Hofstede & Hofstede, 2001, 297)

	MASKULIINISUUS (korkea maskuliinisuus)	FEMINIINISYYS (matala maskuliinisuus)
Sosiaaliset normit	ego-orientoitunut raha ja materiaallinen menestys tärkeitä eletään tehdäkseen töitä	suhde-orientoitunut elämänlaatu ja ihmiset tärkeitä tehdään töitä elääkseen
Politiikka ja talous	prioriteetti talouden kasvussa konfliktit ratkaistaan voimalla	prioriteetti ympäristönsuojelussa konfliktit ratkaistaan neuvottelemalla
Uskonto	tärkeintä elämässä miespappeus	vähemmän tärkeä elämässä mies- ja naispappeus
Työ	suuret palkkaerot sukupuolten välillä vähemmän naisjohtajia etusijalla palkka	pienet palkkaerot sukupuolten välillä enemmän naisjohtajia etusijalla vähemmät työtunnit

Hofstede, Hofstede ja Minkov (2010, 138) tarkoittavat maskuliinisuudella sitä, että missä määrin yhteiskuntaa määräävät arvot ovat mieskeskeisiä. Näillä mieskeskeisillä arvoilla tarkoitetaan tietynlaisia piirteitä ja mieltymyksiä, kuten saavuttaminen, sankaruus, itsevarmuus ja materiaallinen

menestys. Maskuliinisuusindeksin ollessa korkea miesten odotetaan olevan itsevarmoja ja kilpailuhenkisiä. Feminiinisissä kulttuureissa sekä naisten että miesten odotetaan olevan yhtäältä itsevarmoja ja vaatimattomia, ja ihmiset kokevat enemmänkin yhteenkuuluvuutta toisiinsa kuin kilpailevan toistensa kanssa (Hofstede ym., 2010, 139). Feminiinisissä kulttuureissa sukupuoliroolit ja normit eivät ole niinkään jakautuneet, vaan pikemminkin limittyneet tai päällekkäiset, mikä ilmenee korkeana tasa-arvoisuutena. Feminiinisissä kulttuureissa miehet saavat olla helliä, naisellisia ja heikkoluonteisia ja vastaavasti naiset saavat olla sekä huolehtivaisia että kilpailuhenkisiä. (Hofstede ym., 2010, 145.). Kulttuurin maskuliinisuus ja feminiinisyys auttaa ymmärtämään, että kulttuurit eroavat toisistaan eri tavoilla. Maskuliinisissa kulttuureissa sukupuolten sosiaaliset roolit ovat selkeästi erilaiset, kun feminiinisissä kulttuureissa sukupuolten sosiaaliset roolit ovat päällekkäisiä (Hofstede, 1992, 122).

Moraalisen päätöksenteon kannalta on mielenkiintoista tietää, kuinka kulttuurin maskuliinisuus tai feminiinisyys ilmenee päätöksentekijän käyttämässä moraalisisissa arvioinneissa. Normatiivisen etiikan puitteissa tarkasteltuna kulttuurin maskuliinisuus viittaa yksilökeskeisiin ja kilpailuhenkisiin arvoihin, joka voidaan tulkita egoistiseksi tavaksi toimia (Karande ym., 2002, 771). Oman edun asettaminen muiden edelle puhuttelee vahvasti egoismin puolesta. Päätöksentekotilanteessa maskuliinisen kulttuurin edustaja toimii kunnianhimoisemmin ja kilpailuhenkisemmin kuin feminiinisen maan edustaja, koska pyrkimyksenä on saavuttaa suurin mahdollinen tehokkuus kustannuksista huolimatta (Karande ym., 2002, 774). Näin ollen maskuliinisen kulttuurin edustajat saattavat olla myöntyväisempiä teoille, jotka ovat haitallisia toisille ja osoittaa siten vähemmän idealistisia vaikutteita suhteessa muihin. (Karande ym., 2002, 775)

Normatiivisen etiikan teorioista naisetiikan vahvat ihmissuhteisiin ja muiden huolenpitoon liittyvät arvot voidaan nähdä yhteneväisenä kulttuurin feminiinisyteen. Feminiinisissä kulttuureissa arvostetaan muun muassa yhteistyötä, ystävällistä ilmapiiriä ja ryhmäpäätöksentekoa (Davis & Ruhe, 2003), jotka heijastelevat vahvasti naiseettisiä arvoja, kuten yhteisöllisyys, tuttavallisuus, tasa-arvo, erityiset suhteet, tunteet ja huolenpito (Koehn, 1998). Hofsteden (1980) tulokset puhuvat naisetiikan puolesta myös siinä suhteessa, että toisten ajatteleminen enemmän kuin keskittyminen autonomisesti itseensä on selkeä merkki feminiinisestä kulttuurista. Naisetiikan arvot ja asenteet heijastuvat feminiinisten kulttuurien edustajien päätöksenteossa. (French & Weis, 2000.)

2.3.3 Kulttuurin uskonnollisuus

Kulttuurit voidaan erottaa toisistaan myös uskonnollisuuden suhteen. Kulttuurin uskonnollisuudella tarkoitetaan yhteisössä ilmeneviä piileviä arvoja ja uskomuksia, jotka ohjaavat ihmisen valintoja (Raunio, 2007, 17). Kulttuurin uskonnollisuus määritellään uskomuksena Jumalaan, joka ilmenee sitoutumisena noudattaa Jumalan asettamia periaatteita (Rashid & Ibrahim 2008). Kulttuurin uskonnollisuus nähdään tärkeänä instituutiona, koska se edistää sosiaalista käyttäytymistä käyttämällä määräysvaltaansa yksilöiden uskomuksiin ja käyttäytymismalleihin (Kennedy & Lawton, 1998).

Uskonnollisuus on yksi moraalisen päätöksenteon yksilöllisistä tekijöistä, joka vaikuttaa yksilön eettisiin käsityksiin (Ford & Richardson, 1994). McNichols ja Zimmerer (1985) ovat ensimmäisten tutkijoiden joukossa osoittaneet, että vahvoilla uskonnollisilla arvoilla ja epäeettisen toiminnan paheksumisen välillä on merkittävä yhteys. Lisäksi Hunt ja Vitell (1986) ovat huomioineet uskonnon merkityksen tutkittaessa markkinoijien moraalista päätöksentekoa. McCullough ja Faught (2005, 201) ovat päätyneet tulokseen, että ne ihmiset, jotka ovat enemmän uskonnollisia, reagoivat tilanteisiin todennäköisemmin moraaliselta kuin rationaaliselta kannalta. Myös sitoutuminen moraalisen itsensä kehittämiseen, mikä on rinnastettavissa uskontoon, on myös todettu edistävän moraalisen ongelman tunnistamista ja ennustavan eettistä käyttäytymistä (Kurpis, Beqiri & Helgeson, 2008).

Uskonnollisuus ja yksilön käsitys omasta kyvystä hallita häneen vaikuttavia tapahtumia (eng. locus of control) ovat tärkeitä kulttuurisia arvoja, jotka vaikuttavat johtajien eettisiin käsityksiin (Ho, 2010). Myös muut viime vuosikymmenenä tehdyt tutkimukset osoittavat, että uskonnollisuudella ja hengellisyydellä on merkittävä ja positiivinen vaikutus yksilön moraaliseen päätöksentekoon. Esimerkiksi Singhapakdi, Marta, Rallapalli ja Rao (2000) ovat osoittaneet, että uskonnollisuus voi olla selittävänä tekijänä yksilön eettisille käsityksille ja aikomuksille. Lisäksi uskonnollisuuden nähdään merkittävästi vaikuttavan yksilön moraalifilosofioihin (Singhapakdi ym., 2000). Myös Bloodgood, Turnley ja Mudrack (2008) ovat tutkineet, että oppilaat, jotka ovat vahvasti uskonnollisia, ovat epätodennäköisemmin halukkaita huijaamiseen kuin ne oppilaat, jotka ovat vähemmän uskonnollisia.

Vaikka suurin osa uskonnollisuuden ja moraalisten käsitysten välisistä tutkimuksista ovat osoittaneet yhdenmukaisesti tuloksia siitä, että kulttuurin uskonnollisuudella on positiivinen merkitys

moraaliseen päätöksentekoon, osa tutkimuksista kuitenkin esittää erilaisia tuloksia. Esimerkiksi Oumlil ja Balloun (2009) eivät löytäneet selkeätä yhteyttä uskonnollisuuden ja eettisten aikomusten välillä tutkittaessa yhdysvaltalaisia ja marokkolaisia johtajia. Niin ikään Giacalone ja Jurkiewicz (2003) ovat esittäneet, ettei hengellisyydellä ole merkittävää vaikutusta yksilön käsityksiin kyseenalaisista liiketavoista.

Syy, miksi tulokset ovat hieman ristiriitaisia voi johtua siitä, että välttämättä ei enää riitä, että puhutaan yleisesti uskonnollisuudesta moraalisisessa päätöksenteossa, vaan pikimmiten hengellisyyden roolista ja erilaisista uskonnollisista näkökulmista (Vitell, 2009; Fernando & Chowdhury, 2010). Tämä johtuu siitä syystä, että uskonnollisuus voi olla positiivisesti yhteydessä yksilön moraaliseen tietoisuuteen, mutta se ei välttämättä johda eettisiin aikomuksiin (McCullough & Faught, 2005; Kurpis ym., 2008). Tästä syystä on välttämätöntä ymmärtää uskonnollisten ja hengellisten arvojen rooli ja tärkeys moraalisisessa päätöksenteossa (Lehnert, Park & Singh, 2015).

Jotta voimme paremmin ymmärtää yksilön päätöksentekoa uskonnollisuudesta kumpuavien moraalivelvoitteiden osalta, on syytä vertailla uskonnollisia ja hengellisiä arvoja eri kirkkokuntien osalta. Jos tarkastellaan Pohjois-Euroopan protestanttista kirkkokuntaa (ml. luterilainen ja reformoitu etiikka) ja verrataan sitä roomalaiskatoliseen Etelä-Eurooppaan, on näiden uskonnollisten alueiden välillä nähtävissä eroavaisuuksia. (Hallamaa, 1999, 35.)

Roomalaiskatoliselle kirkolle etiikan perusta on kaikille ihmisille yhteinen luonnollinen moraalilaki (Hallamaa, 1999, 38). Ihmiskäsitys on vahvasti teleologinen, jonka mukaan ihmisen tulisi aina pyrkiä varsinaisen päämääränsä tavoittamiseen. Päämäärän tavoittelu nähdään ihmisluontoon sisältyvänä suuntautuneisuudella, jota tulee tukea ja vahvistaa eri tavoin. Kyseisen ajattelutavan mukaan ihminen pääsee kohti ylikuonnista päämäärää vain Jumalan armon ja ihmisen yhteistyön avulla. Kaikille ihmisille yhteinen päämäärä määräytyy siis uskonnon mukaan, mutta päämäärän saavuttamiseen voidaan käyttää monia eri tapoja. (Hallamaa 1999, 47–49.) Katolilaisuudessa olennaisinta on päämäärän saavuttaminen ja sitä varten on keksittävä keinot, joilla siihen päästään. Keinojen laillisuus ja moraalinen hyväksyttävyys on huomioitava, mutta hyvänä pidetyn päämäärän edistämiseksi pienien rikkeiden tekemistä ei katsota pahalla. Tästä pääteltynä katolilaisuus sallii herkemmin moraalisisista periaatteista ja ihanteista poikkeamisen, koska ajatellaan, että päämäärän saavuttaminen pyhittää siihen käytetyt keinot. (Raunio, 2013.) Cohen ja Hillin (2007) mukaan katolilaiset ovat protestantteihin verrattuna kollektiivisempia, koska he antavat enemmän painoarvoa uskonnollisille symboleille, järjestäytyneelle palvomiselle ja yhteisölliselle uskonnolliselle

identiteetille. Näin ollen myös kollektiivisuus voidaan tulkita teleologisena ajatteluna, koska molempien pyrkimyksenä on mahdollisimman suuren onnen tuottaminen mahdollisimman monelle.

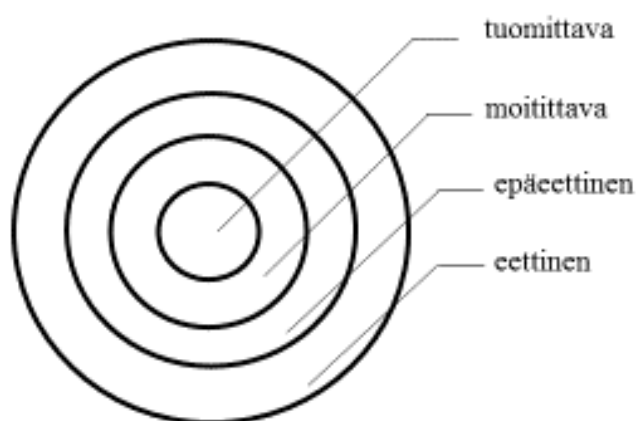
Protestanttinen ajattelu eroaa vahvasti katolisesta, teleologisesta ajattelusta. Protestanttiselle kirkkokunnalle (ml. luterilainen ja reformoitu kirkko) Jumala-suhde rakentuu lahjaksi saadun uskon varaan, ei päämäärän tavoitteluksi. (Raunio, 2013.) Etiikka perustuu Jumalan erityiseen ilmoitukseen Raamatussa, niin kutsuttuun Jumalan käsky -etiikkaan (eng. divine command), eikä niinkään luonnolliseen moraalilakiin (Hallamaa, 1999, 38). Moraalinen toiminta perustuu siis käskyjen ja lakien noudattamiseen eli Jumalan tahdon toteuttamiseen. Ihmisen toimintaa voidaan pitää moraalisesti oikeana ja hyväksyttävänä, kun se täyttää annetun käskyn. Tämän tuloksena protestanttisuus voidaan nähdä perustuvan pitkälti lainkuulaisuuden varaan, jossa lain ja sopimusten noudattaminen toimii moraalin perustana. (Raunio, 2013.) Protestantismin filosofiaksi on nimetty Immanuel Kantin moraalifilosofia. Kantin velvollisuusetiikassa ihmisen pyrkimyksenä on noudattaa kaikissa tilanteissa tiettyä moraalista periaatetta, kuten sopimuksia on noudatettava, eikä niinkään huomioida tekojen seurauksia. (Raunio, 2013.)

2.3.4 Kulttuurin korruptoituneisuus

Yksilön moraaliseen päätöksentekoon vaikuttava kolmas kulttuurinen tekijä on kulttuurin korruptoituneisuus. Kulttuurin korruptoituneisuudella tarkoitetaan sitä, että missä määrin kulttuurissa esiintyy korruptoituneisuutta. Toisin sanoen, edustaako kulttuuri korkean vai matalan tason korruptoituneisuutta. Tässä luvussa tarkastellaan kulttuurin ja korruption välistä suhdetta, koska tutkimukset ovat osoittaneet, että kulttuuri ja korruptio ovat yhteydessä toisiinsa (Barr & Serra, 2010).

Salminen ja Mäntysalo (2013, 4–5) ovat jaotelleet korruption eri muodot neljän ryhmittelyn mukaisesti, jotka muodostavat kuvion 5 mukaisen kehärakennelman. Rakennelman ytimeen kuuluvat lahjonta ja muut kriminalisoidut korruptiiviset teot eli tuomittavat ja laissa kielletyt teot. Seuraavaan ryhmään eli rakennelman toiseen kehään kuuluvat sellaiset teot, jotka ovat moitittavia eli niin sanotusti lain hengen vastaisia. Kolmas kehä muodostaa ryhmän, joka kuvaa moraalisesti kyseenalaisia tai kiellettyjä tekoja eli epäeettisiä tekoja. Kuvion uloimpaan kehään kuuluvat sellaiset toimet, jotka ovat moraalisesti sallittuja ja velvoittavia eli eettisiä tekoja. Kuten nähdään, korruptiiviset teot eivät aina kaikissa tapauksissa välttämättä ylitä rikosoikeudellisen rangaistavuuden rajaa. Teot voivat yhtä lailla olla moitteenvaarisia, epäeettisiä tai moraalisesti vääriä. Koska kehien välillä olevat rajat eivät ole tarkoin määritelty, on ymmärrettävää, että yksilön moraalille

harkinnalle jää tilaa. Tilanteesta ja kontekstista riippuen toinen ihminen voi tulkita moraalisesti kyseenalaisen teon epäeettisenä, kun taas toiselle sama teko ei herätä lainkaan moraalisen vastaisia näkemyksiä. (Salminen & Mäntysalo, 2013, 4–5.) Tässä tutkimuksessa kyseenalaista kaupantekotapaa tarkastellaan nimenomaan kuvion kolmannen kehän, eli epäeettisen kehän näkökulmasta, koska kaupantekotapa ei suoranaisesti ole lain vastainen, muttei sitä myöskään voida pitää moraalisesti sallittuna.



Kuvio 5. Korruptiivisten tekojen jaottelu (Salminen & Mäntysalo, 2013, 5)

Korruptoituneisuus ja kulttuuri liittyvät toisiinsa siten, että kulttuuri on vuorovaikutuksessa korruptioon muodollisten toimielinten ja sosiaalisten normien kautta, jotka vaihtelevat maiden välillä (Banuri & Eckel, 2012). Muodollisilla toimielimillä tarkoitetaan niitä valtion hallituksen toimia, joilla vahvistetaan olemassa olevia sosiaalisia normeja, kuten luottamusta, mainetta ja vastavuoroisuutta (Rose-Ackerman, 1999). Sosiaaliset normit ovat yhteisön käsityksiä oikeasta ja väärästä, jotka pohjautuvat kulttuurisille arvoille ja jotka siirtyvät sosialisoinnin kautta sukupolvelta toiselle lähes muuttumattomina (Licht, Goldschmidt & Schwartz, 2007; Sapienza, Zingales & Guiso, 2006). Sosiaaliset normit voivat kuitenkin erota saman kulttuurin edustajien välillä, mikäli yksilön omat arvot ja normit eivät vastaa kulttuurissa yleisenä pidettyjä normeja (Akerlof, 1980). Ympärillä olevien ihmisten arvoilla ja uskomuksilla voi siten olla positiivinen tai negatiivinen vaikutus yksilön korruptio-asenteisiin. Barr ja Serra (2010) tarkoittavat tällä sitä, että vaikka kulttuurin sosiaalisiin normeihin ei kuuluisi korruption hyväksymistä, niin kulttuurissa elävien kanssaihminen positiivinen suhtautuminen korruptioon voi myötävaikuttaa yksilön asenteisiin. Tämän johdosta voidaan osaksi selittää, miksi kulttuurin korruptoituneisuus näyttää ilmenevän toisissa maissa enemmän kuin toisissa (Hauk & Saez-Marti, 2002).

Barr ja Serran (2010) mukaan niissä kulttuureissa, joissa korruptiota esiintyy enemmän, yksilöt eivät ole sisäistäneet anti-korruption normia ja sen vuoksi heidän kykynsä tehdä päätös koskien korruptioon osallistumisesta tai siitä pidättäytymisestä on hyvin heikko. Vastakohtaisesti niissä kulttuureissa, joissa korruptiota esiintyy vähiten, niin yhteisön jäsenet ovat sisäistäneet korruptioon liittyvän normin ja kykenevät siten vahvemmin arvioimaan korruptoitunutta toimintaa (Barr & Serra, 2010). Näin ollen voidaan olettaa, että yksilöt, jotka kasvavat kulttuurissa, jossa korruptio on yleistä, ovat todennäköisempiä toimimaan kelvottomasti kuin ne yksilöt, jotka kasvavat kulttuurissa, jossa korruptio on harvinaista.

Korruptoituneisuutta on tutkittu kulttuurisesta näkökulmasta jo pitkään. Monet tutkimuksista ovat lähestyneet aihetta vertailemalla korkean ja matalan korruptiotason kulttuureita, ja löytäneet sitä kautta kulttuureille ominaisia arvoja ja piirteitä, jotka puhuvat matalan tai korkean korruptoituneisuuden puolesta. Esimerkiksi Husted ja Instituto Tecnológico y de Estudios (1999) ovat löytäneet, että Hofsteden kulttuuriulottuvuuksista valtaetäisyys, maskuliinisuus ja epävarmuuden välttäminen ovat kulttuurisia tekijöitä, jotka korreloivat korruption suhteen. Serran (2006) mukaan korruptiota on vähemmän sellaisissa kulttuureissa, joissa demokraattiset instituutiot ovat säilyneet pitkään ja joissa valtaväestö on protestantteja. Serran (2006) mukaan poliittiset epävakaudet sen sijaan ennustavat sitä, että korruptiota esiintyy kulttuurissa todennäköisemmin. Treisman (2000) puolestaan näkee, että protestanttiset traditiot, kehittyneimmät taloudet ja suurempi tuonti ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat pienempään korruptioon. La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer ja Vishny (1999) ovat tutkineet valtion hallinnon tehokkuutta korruption näkökulmasta ja ovat todenneet, että verojen noudattaminen, virkamiesten palkat sekä alhainen byrokratia, jossa ei ole tilaa virkamiehien lahjontaan, ovat positiivisesti yhteydessä matalaan korruptiotasoon. Myös kulttuuritraditioilla on tutkittu olevan yhteys korruptioon. Lambsdorffin (2006, 19–20) mukaan yhteisöt, jotka ylläpitävät maallista ja rationaalista suhtautumista viranomaisiin, joissa persoonattomat arvot ovat tärkeämpiä kuin perheelliset arvot, käsitetään vähemmän korruptoituneiksi. Perinteisiä arvoja ja vanhoillisuutta kunnioittavat yhteisöt sen sijaan ovat todennäköisempiä korruptoituneelle toiminnalle. Lambsdorff (2006, 19) perustelee tämän sillä, että lojaalisuus perhettä kohtaan tukee korruption syntyä, koska perheen intressit saattavat olla ristiriidassa virketehtävien kanssa, ja tästä syystä esimerkiksi sukulaisten suosiminen menee muiden edelle.

Relativistiselta kannalta ajateltuna sellaisissa kulttuureissa, joissa korruptioon liitetty sosiaalinen normi on enemmän hyväksytty kuin toisessa kulttuurissa, yksilön odotetaan toimivan tilanteessa paikallisen normin mukaisesti, koska universaaleja normeja ei relativistien mukaan ole olemassa

(Beauchamp & Bowie, 1997, 9–10). Koska relativismissa painotetaan tilannekohtaisia olosuhteita, joissa moraalit riippuu tilanteen luonteesta, vallitsevasta kulttuurista ja tilanteeseen osallistuvista henkilöistä, niin korruptiivista tekoa arvioidaan paikallisesti yleisesti hyväksytyyn normin mukaisesti (Spicer, Dunfee & Bailey, 2004). Tästä syystä relativistinen ajattelu ja kulttuurin korruptoituneisuuteen liitetyillä sosiaalisilla normeilla voi olla keskinäinen yhteys. Esimerkiksi diplomaatit saattavat joutua tilanteisiin, joissa heidän kotimaahansa liitetyt sosiaaliset normit joutuvat ristiriitaiseen asemaan kohdemaansa paikallisten, sosiaalisten normien kanssa. Näin ollen he joutuvat kuitenkin toimimaan tilanteissa paikallisen kulttuurin mukaisten normien mukaisesti. Fisman ja Miguel (2007) ovat tehneet kokeilun, jossa he mittasivat diplomaattien pysäköintirikkeitä New Yorkissa. Kokeilussa vertailtiin aikaa ennen kuin diplomaatit joutuivat maksamaan sakoistaan ja aikaa, kun he joutuivat ottamaan vastuun sakkojen maksamisesta. Kokeilun tuloksena selvisi, että ne diplomaatit, jotka tulevat vähemmän korruptoituneesta maasta, tekevät vähemmän pysäköintirikkeitä kuin diplomaatit, jotka tulevan enemmän korruptoituneesta maasta. Tämä on selkeä osoitus siitä, että kulttuurilla on merkitys sosiaalisten normien noudattamiseen (Fisman & Miguel, 2007). Liian karakterisoituja päätelmiä kulttuurin ja korruption välisestä suhteesta ei kuitenkaan tulisi tehdä. Esimerkiksi Barr ja Serran (2010) pitkittäistutkimus tarkasteli opiskelijoiden taipumusta lahjontaan liittyviin tekoihin. Tuloksena oli, että osasta opiskelijoista pystyi ennustamaan heidän korruptiiviset toimet sen mukaan, minkä korruptiotason kulttuurista he tulivat. Tutkimuksen lopputulemana oli kuitenkin se, että vaikka korruptio saattaa olla kulttuuriin sidottu ilmiö, yksilöä ei saa ennalta tuomita hänen kotimaansa perusteella.

Kuten jo aiemmin on esitetty, korruptio voi ilmetä kulttuurissa monin eri tavoin ja tämän vuoksi sen mittaaminen nousee keskeiseksi kysymykseksi. Korruptiota on haasteellista mitata, koska sen käsitettä ei ole tarkoin määritelty ja kaikki sen toiminta pidetään salassa (Salminen & Mäntysalo, 2013, 11). Kaikkein kokonaisvaltaisin mittari korruption havaitsemiseen on Transparency Internationalin (myöh. TI) korruptioindeksi (Corruption Perceptions Index CPI). Kyseinen indeksi ei kuitenkaan ole täydellinen mittari esittämään todellista korruption tasoa, koska se mittaa vain korruption koettua määrää, joka on saatu yhdistämällä kansallisia ja kansainvälisiä tilastoja sekä tutkimuksia (Salminen & Mäntysalo, 2013, 8). Indeksillä saadaan siten vain yleiskuva kansainvälisestä korruptioalttiudesta. Koska kyseinen tieto on luonteeltaan subjektiivista, altistuu se ennakkoluuloihin tehden päättelystä vaikeaa (Banuri & Eckel, 2012). Lisäksi indeksin heikkoutena pidetään sitä, että se mittaa korruptiota vain julkisella sektorilla, eikä ota huomioon lainkaan yksityistä sektoria (Salminen & Mäntysalo, 2013, 8).

Kritiikin vastaamiseksi TI on tuottanut lahjusten maksajien indeksin (Bribe-Payers Index, BPI) ja globaalin korruptiobarometrin (Global Corruption Barometer, GCB). Lahjusten maksajien indeksi (BPI) kertoo, missä määrin yritykset harjoittavat lahjontaa ulkomailla tapahtuvassa liiketoiminnassa. Kyseinen indeksi perustuu yli 3000 yritysjohtajan näkemyksiin 28 maailman johtavista talouksista. (TI, 2011, 24.)

Globaali korruptiobarometri (GCB) puolestaan kertoo ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä lahjonnasta heidän maiden tärkeimmissä toimielimissä. Barometri kertoo myös ihmisten halukkuutta kitkeä korruptiota. Globaalia korruptiobarometriä varten on kerätty 114 000 ihmiseltä 107 maasta tietoa korruptioon liittyvistä käsityksistä. (TI, 2013, 27.) Tämän vuosittain toteutetun barometrin avulla kyetään arvioimaan korruption kehitystä; millaisia muutoksia kansalaisten havaitsemassa korruptiossa on tapahtunut ja miten asema suhteessa verrokkimaihin on muuttunut (Harrison, 2007).

Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna kulttuurin korruptoituneisuuden vaikutukset on syytä tuntea, koska niillä voi olla merkittävä rooli niin yksittäisten päätösten kuin koko liiketoiminnan kannalta. Tutkimusten mukaan kansainvälisessä liiketoiminnassa korruptiiviset käytännöt ovat laajalle levinneet ja kehittyneet, ja niiden myötä syntyvät negatiiviset vaikutukset aiheuttavat niin taloudellisia kuin sosiaalisia ongelmia koko yhteisölle. (Bhargava & Bolongaita, 2004, 2–4.) Banuri ja Eckelin (2012) mukaan korruptio on sosiaalinen dilemma, jossa korruptoitunut teko on molemmille osapuolille hyödyllinen, mutta joka aiheuttaa merkittävän kustannuksen yhteiskunnan muille jäsenille.

Korruption arvioidaan hidastavan taloudellista kehitystä, ulkomaankauppaa ja investointeja (Glynn, Kobrin & Naim, 1997), jotka luonnollisesti vaikuttavat negatiivisesti talouskasvuun (Mauro 1995). Euroopan Komission arvion mukaan korruption kokonaiskustannukset ovat vuositasolla peräti yli 120 miljardia euroa (Euroopan Komissio, 2014). Korkean korruptoituneisuuden on myös todistettu vaikeuttavan suorien ulkomaisten investointien virtaamista isäntämaahan (Zhao, Kim & Du, 2003), vaikuttavan negatiivisesti taloudelliseen menestykseen (Mauro, 1998), vähentävän inhimillisen pääoman tasoa ja nujertavan luottamusta niin julkisissa kuin yksityisissä toimielimissä (Husted, 2002). Lisäksi globalisaatio on lisännyt johtajien tarvetta ennustaa maiden altistuneisuutta korruptioon (Davis & Ruhe, 2003; Park, 2003). Korruption kitkeminen ja taistelu sitä vastaan on kuitenkin haasteellista, koska korruptio on monitahoinen sosiaalinen ilmiö, joka soluttautuu sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti kulttuurin useilla eri puolilla (Seleim & Bontis, 2009). Kansainväliset organisaatiot ja valtion sisäiset sekä ulkoiset toimielimet tekevät keskenään

laajamittaisia ponnisteluja taistellakseen korruptiota vastaan ja luodakseen tarkkoja ohjeistuksia lahjonnan ja epäeettisten käytäntöjen estämiseksi (Getz & Volkema, 2001).

2.3.5 Suomalainen ja italialainen kulttuuri

Tämän tutkimuksen tutkittavina kohteina ovat suomalainen ja italialainen kulttuuri. Suomalaista ja italialaista kulttuuria voidaan kuvailla ja vertailla edellä käsiteltyjen kulttuuristen erojen mukaan. Tutkittavat kulttuurit voidaan määritellä kulttuurin maskuliinisuuden ja feminiinisuuden, kulttuurin uskonnollisuuden sekä kulttuurin korruptoituneisuus suhteen.

Hofsteden (1980) viitekehyksen perusteella suomalainen ja italialainen kulttuuri sijoittuvat maskuliinisuusindeksillä mitattuna toistensa ääripäihin. Maskuliinisuusindeksin mukaan suomalainen kulttuuri saa pisteitä 26/100 ja italialainen kulttuuri 70/100. Koska italialaisen kulttuurin pistearvo on lähempänä indeksin huippua, tarkoittaa se, että italialainen kulttuuri on huomattavasti maskuliinisempi kuin suomalainen kulttuuri. Matala maskuliinisuus tarkoittaa Hofsteden (1980) viitekehyksen mukaan feminiinisyttä, joten suomalaista kulttuuria voidaan pitää alhaisen maskuliinisuuspisteytyksen vuoksi feminiinisenä kulttuurina. Tämän perusteella voidaan sanoa, että italialainen kulttuuri on maskuliininen kulttuuri ja suomalainen kulttuuri on feminiininen kulttuuri. Italialaisessa kulttuurissa painotetaan vahvasti mieskeskeisiä arvoja, kuten saavuttaminen, sankaruus ja materiaalinen menestys. Suomalaisessa kulttuurissa puolestaan painotetaan vahvasti naiskeskeisiä arvoja, kuten ihmissuhteet, heikoista huolehtiminen ja elämänlaatu.

Toinen kulttuuriulottuvuus, joilla suomalainen ja italialainen kulttuuri voidaan sanoa eroavan toisistaan, on kulttuurin uskonnollisuus. Tässä tutkimuksessa kulttuurin uskonnollisuutta tarkastellaan kahden kristinuskon suuntauksen, protestanttisuuden ja katolisen, näkökulmasta, koska ne edustavat valtauskontoja tutkittavissa kulttuureissa (Barrett, Kurian & Johnson, 2001). Näin ollen vertailukohteina ovat kahden eurooppalaisen kulttuurin valtauskonnot ja niiden heijastamat arvot; suomalaisen kulttuurin osalta protestanttisen kirkon arvot ja italialaisen kulttuurin osalta katolisen kirkon arvot. Suomalaisen, protestanttisen kulttuurin voidaan nähdä edustavan velvollisuusetiikan mukaista lähestymistapaa, jossa ihmisen tehtävänä on Jumalan tahdon toteuttaminen noudattamalla hänen käskyjään ja lakejaan. Protestantismissa moraalin perustana toimivat lain ja sopimusten noudattaminen sekä yhdenvertaiset arvot. (Raunio, 2013.) Italialainen, katolinen kulttuuri puolestaan edustaa teleologista lähestymistapaa, jossa ihmisen tehtävänä on pyrkiä saavuttamaan varsinainen päämääränsä. Kaikilla ihmisillä on siis sama päämäärä, jota määräytyy uskonnon mukaan, mutta sen

saavuttamiseen voi käyttää erilaisia keinoja. (Hallamaa 1999, 47–49.) Katolilaisuuden päämäärätietoisuus keskittyy arvioimaan moraalikysymyksiä niiden seurausten pohjalta, joten moraalin perustana toimivat utilitaristiset lähtökohdat (Raunio, 2013).

Kulttuurin korruptoituneisuus on kolmas kulttuuriulottuvuus, joilla suomalaista ja italialaista kulttuuria voidaan verrata toisiinsa. TI:n (2014) korruptioindeksillä mitattuna Suomi ja Italia sijoittuvat listauksessa eri sijoille. TI:n teettämässä vuosittaisessa vertailussa maat pisteytetään arviointiskaalalla 0–100. Äärimmäisen korruptoitunut maa saa nolla pistettä ja täysin korruptoimaton maa 100. Vuonna 2014 korruptioindeksin mukaan Suomi sai 89 pistettä (3.sija) ja Italia 43 pistettä (69.sija). Näin ollen Suomi on vähemmän korruptoinut ja Italia enemmän korruptoitunut. Huolestuttavinta on, että yli puolet Euroopan Unionin maista sai korruptioindeksi vertailussa alle 65 pistettä (TI, 2014). Ei ole siis ihme, että korruptiosta on tullut yksi johtamisen pääongelma niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla (Seleim & Bontis, 2009). TI on tehnyt maiden välisiä korruptiovertailuja myös toisella mittarilla. Lahjusten maksajien indeksi (BPI) vuodelta 2011 osoittaa, että Italiassa harjoitetaan viidenneksitoista eniten lahjontaa ulkomailla tapahtuvassa liiketoiminnassa verrattuna muihin johtaviin maailman talouksiin. Suomi ei ole mukana lahjusten maksajien indeksissä, koska BPI ottaa huomioon vain 28 maailman suurinta taloutta. Kolmas mittari, jolla korruptiota voidaan mitata, on korruptiobarometri (GCB). Suomen ja Italian osalta barometri kertoo, että eniten korruptoitunut instituutio on maiden poliittiset puolueet. Lisäksi barometristä selviää, että molempien maiden vastaajat ovat hyvin optimisia korruption kitkemisen suhteen. Barometriin vastanneiden käsitykset toimielinten korruptiosta ovat jakautuneet asteikolla nolosta viiteen siten, että nolla tarkoittaa ”ei lainkaan korruptiota” ja viisi ”erittäin korruptoitunut”. Vuoden 2013 barometrin mukaan Suomen kokonaisarvosanaksi muodostuu 2,53 ja Italian osalta 3,43. Suomessa korruptiokäsitykset ovat siis alhaisemmat kuin Italiassa. Yhteenvetona voidaan esittää, että tämän tutkimuksen kohderyhmät eroavat korruptiotason suhteen, sillä italialainen kulttuuri edustaa korkeata korruptiotasoa ja suomalainen kulttuuri matalaa korruptiotasoa.

Korruptiomittarit eivät kuitenkaan ole lopullisia indikaattoreita korruptiotason määrittämiseen. Korruptoituneisuuden mittaamiseen vaikuttaa se, miten korruption eri muodot otetaan huomioon tutkimuksissa. Esimerkiksi indeksejä ja barometrejä vertaamalla voisi helposti päätellä, ettei Suomessa juuri lainkaan esiinny korruptiota, mutta todellisuudessa myös Suomessa ilmenee korruptiota, mutta vain sen eri muodoissa. Syy, miksi se ei näy tilastoissa, johtuu siitä, että Suomessa korruptio on pääosin rakenteellista, ja globaalit vertailut eivät tätä huomioi. (Salminen & Mäntysalo, 2013, 14.) Rakenteellisella korruptiolla tarkoitetaan laillisissa rakenteissa hyödynnettäviä

mahdollisuuksia, joka vääristää instituutioiden perustehtävää. Esimerkkejä rakenteellisesta korruptiosta ovat politiikan ulkopuoliseen rahoitukseen liittyvät käytännöt ja julkisiin hankintoihin liittyvät käytännöt. Koska rakenteellinen korruptio vääristää järjestelmien ja toimielinten perustehtävää, heikentää se hyviä hallintotapoja ja horjuttaa lisäksi yleistä luottamusta (Salminen & Mäntysalo, 2013, 15.) Rakenteellinen korruptio on tyypillistä järjestelmille ja instituutiolle, joka on vaikeasti tunnistettavissa, koska se on näkymätöntä. Korruptoitunutta käyttäytymistä ei voi siis suoraviivaisesti verrata korruptio-tilastoihin, koska ihmisten taipumus käyttäytyä korruptiivisesti ei välttämättä heijastu suoraan tilastoihin. (Cameron, Chaudhuri, Erkal & Gangadharan, 2009.) Viimeisin korruptiotutkimus Suomesta kertoo, että korruptio ilmenee eniten mittavina tarjouskartelleina, rakennus- ja kaavoitustoiminnassa sekä politiikassa omia etuja ajavien korkean tason hyvä veli -verkostoina (Peurala & Mutttilainen, 2015). Näissä keskeisimmissä riskikohteissa on siis kyse vaikeasti havaittavasta rakenteellisesta korruptiosta, joka jää piiloon viranomaisilta.

2.4 Teoreettinen viitekehys ja yhteenveto

Liike-elämän johtajat joutuvat tekemään moraalisia päätöksiä, joiden taustalla voidaan tunnistaa eri etiikan teorioita. Etiikan teoriat pyrkivät tarjoamaan yleispäteviä ja puolueettomia perusteluita moraaliseen arviointiin. Aiheen tutkijoiden perusteella johtajat käyttävät sekä deontologisia että teleologisia etiikan teorioita arvioidessaan eettisesti kyseenalaista tilannetta. (Hunt & Vitell, 1986; Dubinsky & Loken, 1989.)

Johtajan yksilöllisiin tekijöihin lukeutuva kansallinen kulttuuri on etiikan teorioiden rinnalla toinen johtajien päätöksiin vaikuttava tekijä. Kulttuuriympäristö sen omine arvoineen, uskomuksineen ja tapoineen luovat pohjaa päätöksentekijän näkemyksiin. (Hunt & Vitell, 1986.) Kulttuuria määrittelee yhteinen arvojärjestelmä, joka toimii ohjekirjana valintojen tekemiselle (Moran ym., 2007). Johtamisen kontekstissa tarkasteltuna tutkijat ovat löytäneet evidenssiä siitä, että päätöksentekijän kulttuurinen tausta, kuten kansallinen identiteetti ja arvot, vaikuttaa erityisesti moraalisen päätöksenteon prosessiin ja siihen, käyttäytyykö yksilö eettisesti vai epäeettisesti (Ferrell & Gresham, 1985; Hunt & Vitell, 1986). Koska kansalliset identiteetit ja arvot vaihtelevat kulttuurista toiseen, on selvää, että periaatteet ja säännöt, jotka kognitiivisesti ohjaavat yksilöä moraalisen päätöksenteon prosessissa vaihtelevat yli kansallisten rajojen (Robertson & Geiger, 2011). Yksilöä ohjaavat kulttuurin normit ja moraalikäsitteet, joiden mukaan yksilön odotetaan toimivan yhteisössä (Bartels, 1967). Koska kulttuurisella ympäristöllä on todistettu olevan merkittävä vaikutus yksilön moraaliseen arviointiin ja moraalikäsitteeseen, tarkoittaa tämä sitä, että yksilöt eri kulttuureista eroavat siinä

suhteessa, käsittävätkö he ongelman eettiseksi tai epäeettiseksi ja miten he suhtautuvat siihen. Tutkimuksen ensimmäiseksi päähypoteesiksi esitetään:

H1: Kulttuurien välillä on eroja moraalisisessa päätöksenteossa.

Tässä tutkimuksessa paneudutaan tutkimaan kulttuurisia eroja kolmen eri kulttuuriulottuvuuden avulla. Ensimmäinen kulttuurin ulottuvuus, jonka perusteella kulttuurit voidaan erottaa toisistaan, on kulttuurin maskuliinisuus-feminiinisyys. Kulttuurin maskuliinisuudesta ja feminiinisydestä kumpuavat arvot voidaan nähdä heijastuvan kyseisten kulttuurien edustajien eettisiin arvoihin. Kulttuurin maskuliinisuus viittaa yksilökeskeisiin ja kilpailuhenkisiin arvoihin, joka voidaan tulkita egoistiseksi tavaksi toimia (Karande ym., 2002). Kulttuurin feminiinisyys puolestaan viittaa kollektiivisiin arvoihin, mikä ilmenee yhteistyönä, ystävällisenä ilmapiirinä ja ryhmäpäätöksentekona (Davis & Ruhe, 2003). Tämä voidaan tulkita naisetiikan kannalta suotuisaksi tavaksi toimia (Gilligan, 1982). Tutkimuksen toiseksi päähypoteesiksi ja kahdeksi alahypoteesiksi esitetään

H2: Kulttuurin maskuliinisuus ja feminiinisyys ovat yhteydessä moraaliseen päätöksentekoon.

H2^A: Maskuliinisen kulttuurin johtajat suhtautuvat hyväksyvämmiin egoistisiin perusteluihin kuin feminiinisen kulttuurin johtajat kohdatessaan eettisesti kyseenalaisen toiminnan.

H2^B: Feminiinisen kulttuurin johtajat suhtautuvat hyväksyvämmiin naiseettisiin perusteluihin kuin maskuliinisen kulttuurin johtajat kohdatessaan eettisesti kyseenalaisen toiminnan.

Toinen kulttuurinen ulottuvuus, joilla johtajien moraalista päätöksentekoa ja siihen liittyvää arviointia voidaan tutkia, on kulttuurin uskonnollisuus. Kulttuurin uskonnollisuudella tarkoitetaan moraalikäsitteitä ja normeja, jotka sääntelevät kulttuurin edustajia (Raunio, 2007). Moraalista päätöksentekoa tutkineet tutkijat ovat todenneet, että yksilön vahvat uskonnolliset arvot vaikuttavat myönteisesti yksilön eettisiin käsityksiin ja sitä kautta myös eettiseen käyttäytymiseen. Katolinen kulttuuri teleologisine näkemyksineen tarkastelee etiikkaa teon seurauksen kannalta. Siinä moraalinen päätöksenteko perustuu etiikan teorioihin, joiden seurauksena edistetään yleisen päämäärän saavuttamista. (Hallamaa, 1999.) Protestanttisessa kulttuurissa moraalinen arviointi

kohdistuu itse tekoon ja toiminta perustuu oikeudenmukaisuuteen ja velvollisuuden tunteeseen, mikä ilmenee vahvana lainkuuliaisuutena (Raunio, 2013). Kulttuurin uskonnollisuudella voidaan siis väittää olevan vaikutus johtajien eettisiin asenteisiin ja käyttäytymiseen, ja sen seurauksena esitetään tutkimuksen kolmas päähypoteesi ja sen kaksi alahypoteesia.

H3: Kulttuurin uskonnollisuus on yhteydessä moraaliseen päätöksentekoon.

H3^A: Katolisen kulttuurin johtajat suhtautuvat protestanttisen kulttuurin johtajia hyväksyvämmin utilitaristisiin perusteluihin kohdatessaan eettisesti kyseenalaisen toiminnan.

H3^B: Protestanttisen kulttuurin johtajat suhtautuvat katolisen kulttuurin johtajia hyväksyvämmin velvollisuus- ja oikeudenmukaisuusetiikan mukaisiin perusteluihin kohdatessaan eettisesti kyseenalaisen toiminnan.

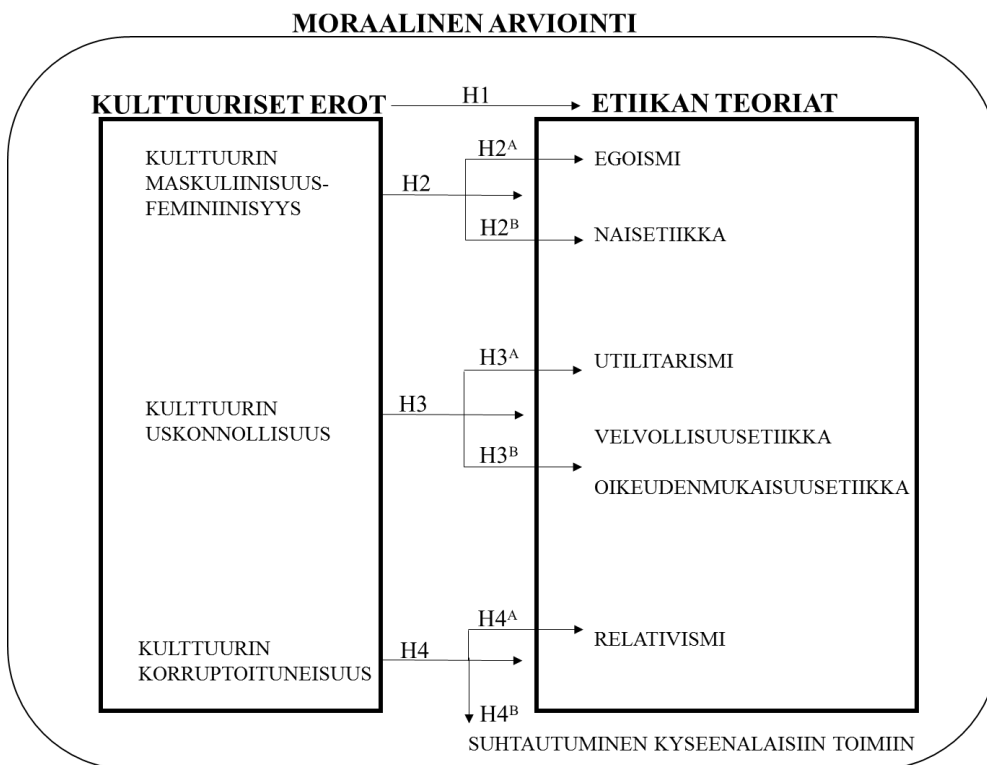
Kolmas ja tämän tutkimuksen viimeinen kulttuurinen ulottuvuus, jolla johtajien moraalista päätöksentekoa tutkitaan, on kulttuurin korruptoituneisuus. Kulttuurin korruptoituneisuudella tarkoitetaan sitä, että missä määrin kulttuurissa esiintyy korruptoituneisuutta. Tässä tutkimuksessa korruptiivisia toimia tarkastellaan epäeettisyyden tasolta katsottuna, eli eettisesti kyseenalaisina tai kiellettyinä tekoina (Salminen & Mäntyselä, 2013). Relativistiselta kannalta katsottuna päätöksentekijä arvioi eettisesti kyseenalaista tilannetta sen hetkisen olosuhteiden kannalta (Harman & Thomson, 1996), ja siitä syystä voidaan olettaa, että alhaisen korruptiotason kulttuurissa oleva päätöksentekijä ei vallitsevien olosuhteiden tai sosiaalisten normien puitteissa hyväksy korruptiivisia toimia (Spicer, Dunfee & Bailey, 2004). Sen sijaan korkean korruptiotason kulttuurissa eettisesti kyseenalaisen tilanteen olosuhteet voidaan olettaa toisenlaiseksi, ja sen vuoksi päätöksentekijä saattaa herkemmin hyväksyä korruptiiviset toimet (Barr & Serra, 2010). Tästä syystä niissä kulttuureissa, joissa korruptio on yleistä, johtajat ovat todennäköisempiä hyväksymään korruptiota kuin ne johtajat, joiden kulttuurissa korruptio on harvinaista. Tutkimuksen neljänneksi päähypoteesiksi ja kahdeksi alahypoteesiksi esitetään

H4: Kulttuurin korruptoituneisuus on yhteydessä moraaliseen päätöksentekoon.

H4^A: Korkean korruptiotason kulttuurin johtajat suhtautuvat matalan korruptiotason kulttuurin johtajia hyväksyvämmiin relativistisiin perusteluihin kohdatessaan eettisesti kyseenalaisen toiminnan.

H4^B: Moraalisesti kyseenalaiset liiketoimet hyväksytään todennäköisemmin korkean korruptiotason kulttuurissa kuin alhaisen korruptiotason kulttuurissa.

Edellä esitetyn perusteella tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kuvion 6 mukaiseksi mallinnukseksi. Teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty tämän tutkimuksen keskeiset tekijät, jotka oletetaan vaikuttavan johtajien moraaliseen päätöksentekoon ja sen arvioimiseen. Koska tällä tutkimuksella halutaan vastata, miten kulttuuriset erot ilmenevät johtajien moraalisisessa arvioinnissa, on perusteltua paneutua johtajien moraaliseen arviointiin kulttuurillisten tekijöiden kautta. Tässä tutkimuksessa kulttuuriset erot selittävät sitä vaihtelua, mikä johtajien moraalisisissa arvioinneissa tapahtuu. Näin ollen kulttuuriset erot ovat selittävä muuttuja ja moraaliset arvioinnit selitettävät muuttujat. Jotta kulttuuristen erojen ja moraalisten arviointien välinen suhde voidaan osoittaa todeksi, on niiden välisiä yhteyksiä vertailtava tilastollisin menetelmin.



Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Koska tutkimus pyrkii kuvaamaan ja selittämään kahden muuttujan, kulttuuristen erojen ja moraalisten arviointien, välisiä suhteita, sopii kvantitatiivinen tutkimusote tähän tutkimustehtävään. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus kuvaa muuttujien välisiä suhteita ja eroja (Vilka, 2007, 13). Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on yleispätevien riippuvuussuhteiden sekä syyn ja seurauksen lakien etsiminen. Tieteenfilosofiselta kannalta ajattelun lähtökohtana on realistinen ontologia, jossa todellisuus muodostuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat tiedon perustelut, luotettavuus, objektiivisuus ja yleistettävyyys. (Hirsjärvi ym., 2007, 135.)

Tutkimuksen tarkastellessa kahta tutkimusyksikköä on perusteltua, että tutkimus toteutetaan vertailevana tutkimuksena. Tilastollinen vertaileva tutkimus on tarkoitettu useiden tapausten ja vertailtavien piirteiden käsittelyyn yhtäaikaaisesti. (Ragin, 1989, 55–56.) Lisäksi analyysissa voidaan käyttää pitkälle kehiteltyjä tilastollisia välineitä ja tulosten merkitsevyyttä voidaan arvioida tilastollisin kriteerein. Vertaileva tutkimus jaetaan usein ryhmäeroja selittävään tutkimukseen sekä korrelaatiotutkimukseen (Nummenmaa, Kontinen, Kuusinen & Leskinen, 1997, 69). Tämän tutkimuksen osalta käytetään ensimmäistä lähestymistapaa, eli ryhmäerojen selittävää tutkimusta. Ryhmien välinen vertaileva tutkimus toimii silloin, kun tutkittavasta kohteesta halutaan saada selville, mitkä tekijät liittyvät tutkittavaan ilmiöön, jotka aiheuttavat ryhmissä ilmeneviä eroja. Ryhmien yhtäläisyydet ja eroavaisuudet saadaan selville mittaamalla valittuja muuttujia kahdessa ryhmässä. (Vilka, 2007, 21.)

Yleisesti ottaen vertailevat tutkimukset ovat joko teoriaa testaavia, teoriaa kehittäviä tai kuvailevia tutkimuksia (Nummenmaa, 2004, 13). Tämän tutkimus on teoriaa testaava, koska teoriasta johdettujen hypoteesien totuudellisuutta arvioidaan empiiristen havaintojen avulla. Tätä kutsutaan hypoteettis-deduktiiviseksi tutkimusotteeksi, joka perustuu teoriasta johdettuihin hypoteeseihin ja niiden todellisuuden arvioimiseen empiirisin havainnoin (Hirsjärvi ym., 2007, 139–140).

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittaamiseen, josta saadaan numeerisista arvoista koostuva havaintoaineisto, jonka jälkeen aineistoa voidaan analysoida tilastollisin menetelmin (Valli, 2001, 9).

Tilastollisella testauksella voidaan testata, onko tutkittavien kohderyhmien väliset erot yleistettävissä koko perusjoukkoon vai syntyvätkö riippuvuudet tai eroavaisuudet mahdollisesti sattumasta (Heikkilä, 2014, 181). Tämän tutkimuksen tilastollinen testaus on tehty IBM SPSS Statistics 21-ohjelmalla, jota yleisesti käytetään yhteiskunta- ja käyttäytymistieteiden tutkimuksiin (Nummenmaa, 2004, 17).

Tämän tutkimuksen kohteena on kaksi maantieteellisesti rajautunutta kulttuuria, suomalainen ja italialainen kulttuuri. Kyseisiä kulttuureita käsitellään metodologisista syistä myös niiden maakohtaisilla nimillä; Suomi ja Italia. Tämä on perusteltua siitä syystä, että Suomea ja suomalaista kulttuuria edustavat suomalaiset havaintoyksiköt ja Italiaa ja italialaista kulttuuria edustavat italialaiset havaintoyksiköt.

3.2 Aineiston keruu

3.2.1 Otos

Otoksella tarkoitetaan sellaista havaintoyksiköiden joukkoa, joka on poimittu tietyllä otantamenetelmällä perusjoukosta (Vilka, 2007, 51). Otoksen tulee edustaa perusjoukkoa mahdollisimman hyvin, sillä tutkimuksen tarkoituksena on yleistää otoksesta saatuja tuloksia koskemaan koko perusjoukkoa (Taanila, 2014, 28). Mikäli otoksen ominaisuudet eivät ole keskimäärin samat kuin perusjoukossa keskimäärin, otosta ei voida pitää edustavana ja tämä heikentää tulosten luotettavuutta (Vilka, 2007, 56).

Tämän tutkimuksen perusjoukko muodostuu suomalaisista ja italialaisista ylemmän tason johtajista, jotka ovat yli 100 henkilöä työllistäviä teollisuusalan yrityksistä. Perusjoukko pohjautuu Suomen Tilastokeskuksen ja Italian tilastokeskuksen Istat:in mukaiseen rekisteriin, jota voidaan kutsua tutkimuksen otantakehikoksi. Otantakehikko on joukko, josta otos todellisuudessa valitaan (Taanila, 2014, 29). Otantakehikko ei tässä tutkimuksessa poikkea merkittävästi perusjoukosta, koska postikysely ja verkkokyselyn linkki on lähetetty yritysjohtajille henkilökohtaisesti Suomen ja Italian tilastokeskusten antamien osoitteiden mukaisesti.

Italian otokseen valikoidut havaintoyksiköt ovat valittu satunnaisesti siten, että jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla havaintoyksiköllä on ollut yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi

satunnaisotokseen. Otantamenetelmänä tästä käytetään nimeä yksinkertainen satunnaisotos. Satunnaisotoksen käyttö soveltuu hyvin posti- ja verkkokyselyihin, koska havaintoyksiköt ovat helposti poimittavissa satunnaisesti luettelosta. Menetelmä perustuu siis arvontaan, jossa tutkija ei pääse vaikuttamaan havaintoyksiköiden valintaan tietoisesti tai tiedostamatta. (Heikkilä, 2014, 34.) Suomen aineiston osalta on käytetty kokonaisotantaa, jossa on mukana kaikki yli 100 työntekijän teollisuusyrityksen toimitusjohtajat. Kokonaisotannalla tarkoitetaan koko perusjoukon ottamista mukaan tutkimukseen. Kokonaisotantaa käytetään yleensä alle sadan havaintoyksikön tutkimusaineistoissa. (Vilka, 2007, 52.)

Taulukossa 3 on esitetty tutkimuksen otos. Suurin osa italialaisista vastaajista on alle 45-vuotiaita miehiä, jotka tienaa alle 80.000 euroa vuodessa, heillä on yli kymmenen vuoden kokemus johtamisesta ja he eivät omista yrityksen osakkeita. Suomalaisista vastaajista valta osa on 45-54 -vuotiaita miehiä, jotka tienaa vuositasolla yli 100.000 euroa, heillä on yli kymmenen vuoden johtamiskokemus ja he eivät myöskään omista yrityksen osakkeita.

Taulukko 3. Vastaajien taustatiedot

		ITALIA (n)	%	SUOMI (n)	%	YHTEENSÄ (n)	%
Sukupuoli:	mies	308	82,1 %	80	95,2 %	388	84,5 %
	nainen	67	17,9 %	4	4,8 %	71	15,5 %
	yht.	375		84		459	
Ikä:	alle 45	187	49,9 %	13	15,5 %	200	43,6 %
	45-54	139	37,1 %	33	39,3 %	172	37,5 %
	55 tai yli	49	13,1 %	31	36,9 %	80	17,4 %
	tuntematon	0		7	8,3 %	7	1,5 %
Tulot:	80.000 euroa/vuosi tai alle	180	48,0 %	8	9,5 %	188	41,0 %
	80.001-100.000 euroa/vuosi	53	14,1 %	11	13,1 %	64	13,9 %
	yli 100.000 euroa/vuosi	89	23,7 %	60	71,4 %	149	32,5 %
	tuntematon	53	14,1 %	5	6,0 %	58	12,6 %
Johtamiskokemus:	alle 5 vuotta	62	16,5 %	9	10,7 %	71	15,5 %
	5-10 vuotta	98	26,1 %	24	28,6 %	122	26,6 %
	yli 10 vuotta	169	45,1 %	46	54,8 %	215	46,8 %
	tuntematon	46	12,3 %	5	6,0 %	51	11,1 %
Omistussuhde:	ei omistusta	301	80,3 %	58	69,0 %	359	78,2 %
	alle 50% osakkeista	19	5,1 %	9	10,7 %	28	6,1 %
	50% osakkeista tai yli	7	1,9 %	4	4,8 %	11	2,4 %
	tuntematon	48	12,8 %	13	15,5 %	61	13,3 %

Suurimmat erot kahden vastaajaryhmän välillä näkyvät iän ja tulojen suhteen. Italialaiset vastaajat ovat nuorempia ja vähemmän tienaavia kuin suomalaiset vastaajat. Nämä demografiset tekijät voivat

vaikuttaa vastaajien käyttäytymiseen ja sitä kautta tutkimuksen tuloksiin. Kahden kohderyhmän vertailu on kuitenkin mahdollista toteuttaa, sillä vastaajien muut demografiset tekijät eivät eroa merkittävästi toisistaan. Näin ollen ryhmien välinen vertailtavuus säilyy.

3.2.2 Kysely

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty kyselyä, koska sen tarkoituksena on kuvata laajojen joukkojen käsityksiä, mielipiteitä ja asenteita (Heikkilä, 2014, 18). Kysely mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen ja analysoimisen sekä arkaluonteisten kysymysten käytön (Hirsjärvi ym., 2007, 190). Standardoidut kysymykset parantavat tutkimustulosten luotettavuutta, koska kysymykset esitetään jokaiselle koehenkilölle täysin samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Lisäksi tutkimuksen objektiivisuus säilyy, koska tutkija ei voi vaikuttaa olemuksellaan eikä läsnäolollaan vastauksiin. (Valli, 2001, 31.)

Tutkimuksessa käytetty kysely perustuu haastatteluihin, joissa viiden suomalaisen teollisuusalan ylintä johtajaa pyydettiin kuvailemaan eettisesti kyseenalaisia tilanteita heidän työssään. Eettisesti kyseenalaisella tilanteella tarkoitetaan ristiriitaista ongelmatilannetta, jossa päätöksentekijä kohtaa moraalisen konfliktin tai dilemman (Airaksinen, 1993). Toisin sanoen päätöksentekijä joutuu tilanteeseen, jossa hän joutuu arvioimaan tilannetta eettisiltä kannoilta ja valitsemaan vaihtoehtojen joukosta, mikä päätös on ”oikein” tai ”väärin” (Juujärvi ym., 2007, 131–132). Haastatteluiden pohjalta on tehty suomalaisia johtajia koskeva pitkittäistutkimus, jossa selvitettiin johtajien muuttuneita asenteita liiketoiminnan moraalisia ongelmia kohtaan vuosina 1994–2004 (Kujala ym., 2011). Vastaava kysely toteutettiin vuonna 2014 suomalaisille ja italialaisille johtajille. Kyselystä saatuja vastauksia käytetään tämän tutkimuksen empiirisenä aineistona.

Koska tässä tutkimuksessa käytetään valmista aineistoa, on seuraavien ehtojen täytyttävä: aineistolla täytyy pystyä vastaamaan tutkimuskysymykseen ja testaamaan hypoteesit; aineiston on oltava riittävän tuore ja ajankohtainen; aineiston on oltava dokumentoitu asianmukaisesti ja sen keräämiseen liittyvää luotettavuutta ja pätevyyttä on pystyttävä arvioimaan; aineiston käyttöön tulee olla lupa; aineiston tulee olla muunnettavissa tilasto-ohjelman vaatimaan tiedostomuotoon (Taanila, 2014, 8). Tämän tutkimuksen osalta kaikki ehdot täytyvät, koska empirialla voidaan testata hypoteesit ja sen myötä saadaan vastaus tutkimuskysymykseen. Empiria on kerätty vuodelta 2014, joten tutkimustieto ei ole vanhentunutta. Empirian keruumenetelmäprosessi on tarkoin kuvattavissa ja arvioitavissa. Lisäksi aineiston käyttö on luvallista ja se on mahdollista esittää numeerisessa muodossa.

Kyselytutkimus toteutettiin postikyselynä Suomessa ja verkkokyselynä Italiassa. Postikysely lähetettiin 535 yritysjohtajalle, joista 84:ltä (15,7 %) saatiin vastaukset. Verkkokysely lähetettiin 1200:lle ja vastauksia saatiin 375 (31,25 %). Vastaamatta jättäneet eivät poikkea olennaisesti niistä, jotka vastasivat kyselyyn, joten kato ei heikennä tutkimuksen luotettavuutta. Ennen kyselyn lähettämistä suomenkielinen kyselylomake käännettiin englanniksi ja italiaksi. Kysymysten ja vastausten kääntäminen kieleltä toiselle voi aiheuttaa tutkimuksellisia haasteita, koska riski tekstiin sisältyvien merkitysten katoamisesta kasvaa. Käännetyn asian merkitys tulee aina säilyä samana, vaikka yhdellä kielellä ilmaistu asia muunnetaan toisenkieliseksi. (Tommola, 2004, 10.) Koska kääntämistyön on tehnyt aihepiiriin perehtynyt henkilö ja käännösten vastaavuus on vahvistettu olevan yhdenmukainen käännettävän kielen kanssa, kääntämiseen liittyvää tulkinnallista riskiä ei näin ollen päässyt syntymään.

Kyselytutkimuksessa on esitetty neljä liike-elämän tositapahtumiin perustuvaa eettisesti kyseenalaista tilannetta, joihin vastaajien on pyydetty ottavan kantaa. Koska kysely on hyvin laaja ja se sisältää useita eri muuttujia, on tämän tutkimusasetelman ja pro gradu -työn puitteissa perusteltua rajata tutkimus koskemaan vain yhtä eettisesti kyseenalaista tilannetta. Tässä tutkimuksessa päädyttiin tarkastelemaan tilannetta, jossa vastaajia pyydetään ottamaan kantaa liike-elämässä tapahtuvaan korruptiiviseen kaupantekoon. Koska kyselyn kolmella muulla eettisesti kyseenalaisella tilanteella ei kyetä mittamaan johtajien moraalista suhtautumista kulttuurin korruptiotason suhteen, oli tilanteen valinta yksiselitteinen.

Kyselyn osa, jota tässä tutkimuksessa tutkitaan, on esitetty liitteessä 1. Kysely koostuu eettisestä dilemmasta ja siihen esitetystä kahdestakymmenestä väittämästä. Väittämien jälkeen kyselyssä esitetään avoin kysymys, johon vastaajan tulee kirjallisesti arvioida dilemmaa oman toiminnan pohjalta.

Eettisesti kyseenalainen tilanne, jota tutkimuksessa tarkastellaan, on seuraava:

”Yritys saa suuren tilauksen ulkomailta, mikäli toimitusjohtaja suostuu tilaajan ehdottamalla tavalla laskuttamaan ylihintaa tilauksesta ja siirtämään välikäsien kautta tämän summan takaisin tilaajan osoittamalle pankkitilille Sveitsissä. Asiaa tutkittaessa yrityksen toimitusjohtaja tulee siihen tulokseen, että kiinnijäämisen riski on olematon. Tilaus takaisi yritykselle puolen vuoden työt. Toimitusjohtaja päättää suostua järjestelyyn.” (Kujala ym., 2011, 194)

Dilemman haasteellisuus syntyy siitä, että toimitusjohtajan hyväksymä tilaus tuo liiketoiminnallista hyötyä yritykselle, mutta toisaalta tapa, jolla kauppa tehdään, on vähintään kyseenalainen. Kyseessä on ristiriitatilanne, jossa on kaksi puolta. Yritys ja sen henkilöstö hyötyvät liiketoiminnalliselta kannalta, mutta toimitusjohtajan ja tilaajan velvollisuutena on toimia rehellisesti, luotettavasti ja lojaalisesti omaa yritystä ja sen sidosryhmiä kohtaan. Kyseisiä kaupankäyntitapoja ei voida pitää luotettavina, koska kyseessä on rahojen kierrättäminen sveitsiläisen pankkitilin kautta. Sveitsi on tunnettu veroparatiisivaltio tiukan pankkisalaisuutensa vuoksi (Verohallinto, 2013). Kaupankäyntitilanne muodostuu kyseenalaiseksi, koska siihen liitetään ehdot ylihintaisesta laskuttamisesta ja rahojen siirtämisestä pankkitililtä toiselle.

3.2.3 Mittaristo

Tutkimuksen tarkasteltaessa johtajien moraalista arviointia etiikan teorioiden valossa on tutkimuksessa käytettävät käsitteet ensin muutettava sellaiseen muotoon, jotta niitä voidaan mitata. Teoreettiset käsitteet muutetaan mittaristoksi, joka tarkoittaa käsitteiden operationalisointia mitattavaan muotoon. Operationalisaation tuloksen syntyy mittaristo, jonka avulla tilastollista mittausta voidaan suorittaa. (Valli, 2001, 28.)

Tutkimuksessa käytetty mittaristo on esitetty taulukossa 4. Mittaristo koostuu kuudesta etiikan teoriasta ja niihin liittyvästä kahdestakymmenestä väittämästä. Mittaristo sisältää kaksi oikeudenmukaisuusetiikan, neljä velvollisuusetiikan, relativismin ja utilitarismin sekä kolme egoismin ja naisetiikan muuttujaa. Väittämät ovat siis kuuden etiikan teorian operationalisoituja muuttujia, jotka toimivat tutkimuksen selitettävänä muuttujina.

Taulukko 4. Selitettävät muuttujat ja niiden operationalisointi (Kujala ym., 2011, 193)

Muuttujat	Operationalisointi
Oikeudenmukaisuusetiikka	teko on oikeudenmukainen teko on reilu
Velvollisuusetiikka	teolla rikotaan sanatonta sopimusta teko rikkoo käsitystäni reiluudesta toimitusjohtajan velvollisuus on tehdä näin toimitusjohtaja toimi moraalisesti oikein
Relativismi	teko on yleisesti hyväksytty uskon, että lähimmäiseni hyväksyvät teon hyväksyn teon henkilökohtaisesti teko on toimitusjohtajan roolin mukainen
Utilitarismi	teko johtaa tehokkaaseen toimintaan seurausten perusteella arvioitaessa teko on hyväksyttävä teko maksimoi saatavan hyödyn ja minimoi haitat teko tuottaa suurimman mahdollisen hyödyn
Egoismi	teko on yrityksen edun mukainen teko on itsekäs teko on toimitusjohtajan oman edun mukainen
Naisetiikka	teko huomioi riittävästi eri osapuolten näkemyksiä teko vaikuttaa haitallisesti osapuolten välisiin suhteisiin teko ei ota huomioon eri osapuolten tunteita

Kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan väittämiä välillä täysin samaa mieltä (1), jonkin verran samaa mieltä (2), neutraali (3), jonkin verran eri mieltä (4) ja täysin erimieltä (5). Väittämät on operationalisoitu käyttämällä 5-portaista Likertin asteikkoa. Likert-asteikko on järjestys- eli ordinaaliasteikko, jossa havainnot asetetaan järjestykseen ominaisuuden määrän mukaan. Järjestysasteikkojen muuttujia ovat tyypillisesti asenne- ja mielipidekysymykset, joihin vastaaminen tapahtuu vaihtoehtojen pohjalta. (Valli, 2001, 23.)

Tutkimuksen mittaristo on rakennettu moniulotteisen etiikka-asteikon pohjalta, jonka alun perin kehitti Reidenbach ja Robin (1988, 1990). Moniulotteinen etiikka-asteikko perustuu viiden eettisen teorian sisällönanalyysiin, jolla voidaan mitata ihmisten eettisiä asenteita. Lähtökohta moniulotteisen etiikka-asteikon rakentamiselle oli se, että Reidenbach ja Robin (1988) totesivat etiikan tutkimuksen mittaamisessa olevan kaksi perustavanlaatuista ongelmaa. Ensinnäkin, aikaisemmissa tutkimuksissa moraalifilosofiset ulottuvuudet rajoittuivat tarkastelemaan päätöksentekoa vain deontologiselta tai utilitaristiselta kannalta, vaikka tiedettiin, että yksilö käyttää tietoisesti tai tiedostomatta useita eri filosofisia oletuksia moraalisisessa päätöksenteossa. Toisekseen, siihenastisissa tutkimuksissa oli

käytetty mittausmenetelmänä vain yksittäisiä muuttujia, jotka saivat arvoja välillä ”täysin epäeettinen” ja ”eettinen”. Reidenbach ja Robin (1988) totesivat tällaisen yksittäisen muuttujan menetelmän olevan huomattomasti vähemmän luotettava ja altistuvan herkemmin virheille kuin monen muuttujan menetelmä. Näistä edellä mainituista syistä moniulotteisen etiikka-asteikon käyttö on perusteltua myös tässä tutkimuksessa.

Kyselyn avoimen kysymyksen osalta mittaristona on käytetty aineiston kuvailuun tarkoitettuja frekvenssi- ja prosenttiosuusjakaumia (Tähtinen & Isoaho, 2001, 39). Avoimet vastaukset jaoteltiin neljään ryhmään sen mukaan, miten vastaajat itse toimisivat vastaavanlaisessa tilanteessa. Vastaukset, joissa vastaaja olisi toiminut samalla tavalla kuin dilemman toimitusjohtaja koodattiin ryhmään ”toimisin samoin kuin esimerkin toimitusjohtaja”. Vastaukset, joissa vastaaja olisi toiminut eri tavalla kuin dilemman toimitusjohtaja koodattiin ryhmään ”toimisin eri tavalla kuin esimerkin toimitusjohtaja”. Vastaukset, joissa vastaaja ei kertonut selkeää kantaansa koodattiin ryhmään ”en osaa sanoa, miten toimisin”. Vastaukset, joissa vastaaja oli jättänyt vastaamatta avoimeen kysymykseen, koodattiin ryhmään ”ei vastausta”. Edellä mainitun ryhmittelyn avulla voidaan mitata johtajien eettisiä asenteita vertailemalla kohderyhmien prosentuaalisia osuuksia.

3.2.4 Muuttujat

Koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita muuttujien välisistä yhteyksistä, on tutkittavilla muuttujilla ratkaiseva rooli tutkimuksen kokonaisuuden kannalta. Mitattavien muuttujien tyypit sekä niiden mitta-asteikot määräävät minkälaisia analyysimenetelmiä tutkimuksessa voi käyttää (Valli, 2001, 20). Vertailevan tutkimuksen tutkimusasetelma on sellainen, jossa ilmenevät selittävän ja selitettävät muuttujat sekä niiden väliset suhteet (Nummenmaa ym., 1997, 70). Johtajien moraalisten arviointien taustalla olevat etiikan teoriat ovat tämän tutkimuksen selitettävät muuttujat. Tutkimuksen selittävänä muuttujana puolestaan toimivat kulttuuriset erot, jotka ovat määritelty käsitteiksi ”Suomi” ja ”Italia”.

Vaikka selittävä ja selitettävät muuttujat ovat numeerisia muuttujia, niiden mitta-asteikot vaihtelevat. Tässä tutkimuksessa selittävä muuttuja on kategorinen eli luokittelumuuttuja, koska havaintoyksikkö voidaan luokitella kuuluvaksi joko luokkaan ”Suomi” tai ”Italia”. Selittävä muuttuja on numeerinen, koska luokat ovat määritelty vastaamaan numeerisia arvoja (Suomi=1, Italia=2). Tutkimuksen selitettävät muuttujat ovat järjestysasteikollisia muuttujia, koska havaintoyksiköiden havainnot

voidaan laittaa järjestykseen. Selitettävät muuttujat ovat niin ikään numeerisia muuttujia, koska niiden järjestys on määritelty viisiportaisen Likert-asteikon mukaisesti. (Valli, 2001, 21–23.)

3.3 Aineiston analysointi

3.3.1 Aineiston käsittely

Ennen tilastollista testausta kyselyyn vastanneiden vastaukset koodattiin havaintomatriisiin, jotta vastauksia pystyttiin käsittelemään numeerisesti (Vilka, 2007, 105). Koska aineisto koostui kahdesta kyselyaineistosta, posti- ja verkkokyselystä, aineistot yhdistettiin yhdeksi kokonaisaineistoksi. Erottaakseen suomalaisten postikyselyyn vastanneiden vastaukset ja italialaisten verkkokyselyyn vastanneiden vastaukset koodattiin havaintomatriisiin muuttuja nimeltä ”kulttuuri”, jonka perusteella vastaukset voitiin kategorisoida tutkittavien kulttuurien mukaisesti (Suomi=1, Italia=2).

Ennen aineiston analysointia aineiston laatu tarkistettiin huomioimalla puuttuvat havainnot (Nummenmaa ym., 1997, 50). Tutkimusaineisto koostui yhteensä 459 havaintoyksiköstä. Italialaisten vastaajien osalta aineistossa ei ollut yhtään puuttuvia havaintoja, mutta suomalaisista vastauksista jouduttiin jättämään kokonaan yksi havaintoyksikkö tutkimuksen ulkopuolelle, koska vastaaja oli syystä tai toisesta jättänyt vastaamatta kyseiseen kyselyn osaan. Havaintoyksikön poistaminen on suuressa otoksessa turvallista, sillä se ei vääristä tulosta (Vilka, 2007, 108). Suomalaisten vastauksissa oli lisäksi kolme havaintoyksikön muuttujaa, joissa oli puuttuva arvo. Nämä puuttuvat havainnot korvattiin keskiarvoilla, koska aineistosta ei haluttu menettää enempää tietoa (Nummenmaa 2004, 148–149). Kyseiset havainnot puuttuivat naisetiiikan muuttujilta (”Teko huomioi riittävästi eri osapuolten näkemyksiä”; ”Teko vaikuttaa haitallisesti osapuolten välisiin suhteisiin”; ”Teko ei ota huomioon eri osapuolten tunteita”). Puuttuvien havaintojen korvaaminen keskiarvoilla on perusteltua silloin, kun puuttuvan havainnon arvosta ei ole etukäteen mitään tietoa ja puuttuvia havaintoja ei haluta poistaa (Metsämuuronen, 2003, 424).

Jotta tutkimuksen mittaristoa voidaan käyttää tilastollisissa analyyseissä, on muuttujien oltava saman suuntaiset (Metsämuuronen, 2001, 29). Tässä tutkimuksessa on kolme muuttujaa, jotka ovat erisuuntaiset muiden muuttujien kanssa; ”teko ei ota huomioon eri osapuolten tunteita”, ”teolla rikotaan sanatonta sopimusta” ja ”teko rikkoo käsitystäni reiluudesta”. Kyseiset muuttujat ilmaisevat tuomitsevaa asennetta, joten kääntämällä ne saadaan muuttujat ilmaisemaan hyväksyvää asennetta.

Nämä edellä mainitut muuttujat koodattiin uudelleen, jotta muuttujien skaalat saatiin vastaamaan toisiaan (Metsämuuronen, 2003, 436).

Helpottaakseen tilastollista testaamista ja tiivistääkseen tilastollista tulkintaa mittariston kahdestakymmenestä yksittäisestä muuttujasta luotiin kuusi summamuuttujaa. Summamuuttujat ovat ”oikeudenmukaisuusetiikka”, ”velvollisuusetiikka”, ”relativismi”, ”utilitarismi”, ”egoismi” ja ”naisetiikka”. Summamuuttujat muodostettiin laskemalla muuttujan arvot yhteen ja jakamalla summa muuttujien lukumäärällä, joten asteikko pysyy summamuuttujista huolimatta samana. Summamuuttujilla tutkimukselle saatiin luotettavampi yhdistelmämittari alkuperäisten yksittäisten muuttujien sijasta (Tähtinen & Isoaho, 2001, 64). Tapa, jolla summamuuttujat muodostettiin, mukaillee moniulotteista etiikka-asteikkoa, jossa kaksikymmentä väittämää on ryhmitelty kuuden etiikan teorioiden mukaan (kts. taulukko 4). Summamuuttujien muodostamisessa yhdistetään siis muuttujat, jotka ovat yhteismitallisia ja ne mittaavat samaa asiaa (Gustafsson, 2013, 31).

Aineiston analysointia edelsi vielä mittaristossa käytetyn Likert-asteikon muokkaaminen siten, että viisiluokkaiset muuttujat muutettiin kolmiluokkaisiksi. Luokkien yhdistäminen oli tarpeen, koska osa muuttujista sai nolla-arvoja, mikä vuorostaan estää tilastollisten testien tekemistä (Valli, 2001, 72). Luokkien yhdistämisellä vahvistetaan lisäksi tilastolliseen merkitsevyytasoon liittyvien ehtojen täyttäminen (Tähtinen & Isoaho, 2001, 69). Luokkarajat määriteltiin uudelleen siten, että luokat ”täysin samaa mieltä” (1) ja ”jonkin verran samaa mieltä” (2) yhdistettiin luokaksi ”samaa mieltä” (arvot välillä 1-2,4). Luokkaan ”neutraali” sisällytettiin kaikki arvot välillä 2,5-3,4. Luokat ”jonkin verran eri mieltä” (4) ja ”täysin eri mieltä” (5) yhdistettiin luokaksi ”eri mieltä” (arvot välillä 3,5-5). Luokkien yhdistämisessä huomioitiin käännettyjen muuttujien uudet skaalat. Uudet luokkarajat päädyttiin rajaamaan edellä mainittuihin arvoihin, sillä ne helpottavat tulosten raportointia ja tulkintaa antaen kuitenkin riittävän ja tarkoituksenmukaisen tiedon muuttujista. Luokkien yhdistämisessä täytyy tosin huomioida, että osa informaatiosta saattaa kadota ja että tulosten tulkinta voi muuttua epätarkemmaksi. (Tähtinen & Isoaho, 2001, 59.) Uudelleenluokittelua ei haluttu tehdä alkuperäisille muuttujille, koska tällöin jaottelu olisi muuttunut hyvin karkeaksi, eikä jaottelua olisi saanut enää myöhemmin muutettua hienojakoisemmaksi (Valtari, 2006, 13).

3.3.2 Tunnusluvut

Koska tällä tutkimuksella halutaan kuvata ja selittää moraalisten arviointien eroavaisuutta kolmen kulttuurisen ulottuvuuden näkökulmasta, on perusteltua käyttää analyysimenetelmiä, jotka ovat niille

ominaisia. Kuvaileville tutkimuksille suositellaan käytettäväksi suorien jakaumien ja tilastollisten tunnuslukujen analyysimenetelmiä (Tähtinen & Isoaho, 2001, 39). Tunnusluvut, joita tässä tutkimuksessa käytetään aineiston analyysimenetelmänä ovat keskiarvo ja keskihajonta.

Järjestysasteikollisille muuttujille soveltuva aritmeettinen keskiarvo kuvaa havaintoarvojen keskimääräistä suuruutta (Nummenmaa 2004, 58). Keskihajonta on myös järjestysasteikollisille muuttujille sopiva tunnusluku. Keskihajonta ilmaisee, kuinka paljon yksittäisen muuttujan arvot poikkeavat keskimääräisen muuttujan arvosta. (Vilkka, 2007, 124.)

3.3.3 Keskiarvojen vertailu

Selittämiseen pyrkiville tutkimuksille tyypillinen analyysimenetelmä on keskiarvovertailu (Metsämuuronen, 2003, 319). Koska kyseessä on kahden riippumattoman otoksen vertailu, on syytä käyttää kahden ryhmän keskiarvon vertailuun liittyvää testiä, kuten t-testiä tai Mann-Whitney U-testiä. T-testin käyttö ei kuitenkaan sovellu tähän tutkimukseen, koska selitettävät muuttujat eivät täytä t-testin vaatimia kriteerejä; muuttujien mitta-asteikkojen on oltava joko välimatka- tai suhdeasteikkollisia, ei järjestysasteikkollisia, ja muuttujien hajontojen eri ryhmissä tulee olla yhtä suuret. (Tähtinen & Isoaho, 2001, 81.) Vaikka tutkimuksen selitettävillä muuttujilla käytetty Likert-asteikko lukeutuu välimatka- eli intervalli-asteikkolliseksi, niin sitä se ei välttämättä aidosti ole. Välimatka-asteikkollisen muuttujan arvojen väliset erot eivät kaikissa tapauksissa ole yhtä suuret; esimerkiksi välimatka ”täysin eri mieltä” ja ”jonkin verran eri mieltä” on pienempi kuin välillä ”jonkin verran eri mieltä” ja ”neutraali”. Ensimmäinen väli kuvaa erimielisyyttä, mutta neutraalisuus on eri asia kuin olla eri mieltä. Likert-asteikkollinen muuttuja voi tästä syystä lukeutua myös järjestysasteikkolliseksi muuttujaksi, ja siitä syystä on luotettavampaa käyttää järjestysasteikkollisia testejä tilastollisessa testauksessa. (Metsämuuronen, 2003, 40.)

Koska t-testin käyttöedellytykset eivät täyty tämän tutkimuksen osalta, on suositeltavaa käyttää t-testin parametritonta vastinetta eli Mann-Whitneyn U-testiä. Lisäksi t-testiin verrattuna u-testissä ei tarvitse tehdä oletusta aineiston normaalijakautuneisuudesta ja sen vuoksi u-testin käyttäminen on tässä tutkimuksessa luotettavampi vaihtoehto. (Metsämuuronen, 2003, 473.)

U-testi perustuu siihen, että jokaiselle havainnolle annetaan järjestysnumero, jonka mukaan koko aineisto laitetaan suuruusjärjestykseen tutkittavan muuttujan suhteen. Mikäli järjestykseen laitettut

havainnot ovat tasaisesti jakautuneet (ns. ”sekaisin”), niin ryhmien välillä ei ole tilastollista eroa. Mikäli taas havainnot jakautuvat siten, että ensimmäisen ryhmän havaintoja on enemmän järjestyksen alkupäässä ja toisen ryhmän havaintoja järjestyksen loppupäässä, niin voidaan todeta, että ryhmien välillä on oikeasti eroa. (Metsämuuronen, 2003, 320–21.) Koska U-testi perustuu järjestykseläisiin, on aineiston analysoinnissa huomioitava mahdolliset luokkien yhdistämiset. Tässä tutkimuksessa u-testi suoritettiin ennen luokkien yhdistämistä ja sen jälkeen, ja todettiin, ettei uudelleenluokittelu vaikuttanut oleellisesti u-testin tuloksiin.

Hypoteesi, joka ei oletta kahden ryhmän välillä olevan keskiarvoeroja kutsutaan nollahypoteesiksi. Nollahypoteesilla tarkoitetaan tutkimuksessa tehtyä olettamusta, että tutkittavien ryhmien välillä ei ole perusjoukon tasolla eroa (Metsämuuronen, 2003, 364). Mikäli ryhmien välillä on pieni ero, johtuu se pelkästään otantaan liittyvästä satunnaisvaihtelusta, eikä se ole tilastollisessa mielessä merkitsevä. Tällöin nollahypoteesi hyväksytään. Tilastollisessa testauksessa oletetaan nollahypoteesin pitävän paikkansa kunnes toisin osoitetaan. Mikäli nollahypoteesi hylätään, astuu vaihtoehtoinen hypoteesi voimaan, mikä tarkoittaa, että ryhmien keskiarvot eivät ole samat, toisin sanoen ryhmien välillä on eroa. (Tähtinen & Isoaho, 2001, 82.)

U-testin tuloksena muodostuu testisuure (U), jonka virhepäätelmän todennäköisyys ilmoitetaan p-arvona. Kyseinen p-arvo kertoo testisuureen tilastollisen merkitsevyyden eli merkitsevyydestason. Tilastollinen merkitsevyys osoittaa, millaisella varmuudella tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa. P-arvo kertoo, esiintykö saatu tulos todennäköisesti myös perusjoukossa. (Tähtinen & Isoaho, 2001, 17.) Tilastollinen merkitsevyydestaus jakaantuu kolmeen luokkaan; tilastollisesti melkein merkitsevä ($p \leq 0,05^*$), tilastollisesti merkitsevä ($p \leq 0,01^{**}$) ja tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p \leq 0,001^{***}$) (Valli, 2001, 71).

3.3.4 Ristiintaulukointi

Ristiintaulukointi on perustavanlaatuinen tapa nähdä mahdolliset yhteydet kahden muuttujan välillä (Metsämuuronen, 2003, 292). Ristiintaulukoinnilla voidaan selkeästi ja tehokkaasti hahmottaa muuttujien suhteita, niiden luonnetta ja mahdollisia jatkoanalysoinnin tarpeita (Tähtinen & Isoaho, 2001, 67). Raunion (1999, 160) mukaan ristiintaulukoinnissa täytyy kuitenkin muistaa, että ”tilastollisen yhteyden toteaminen kertoo vain sen, että määrällinen muutos yhdessä tekijässä on yhteydessä määrälliseen muutokseen toisessa tekijässä. Ristiintaulukointi ei osoita syy-

seuraussuhteen voimassaoloa eikä kausaalisuutta. Näin siksi, että syy-seuraussuhteeseen tai kausaalisuuteen voi vaikuttaa kolmas muuttuja, jota ei tutkimuksessa huomioida.”

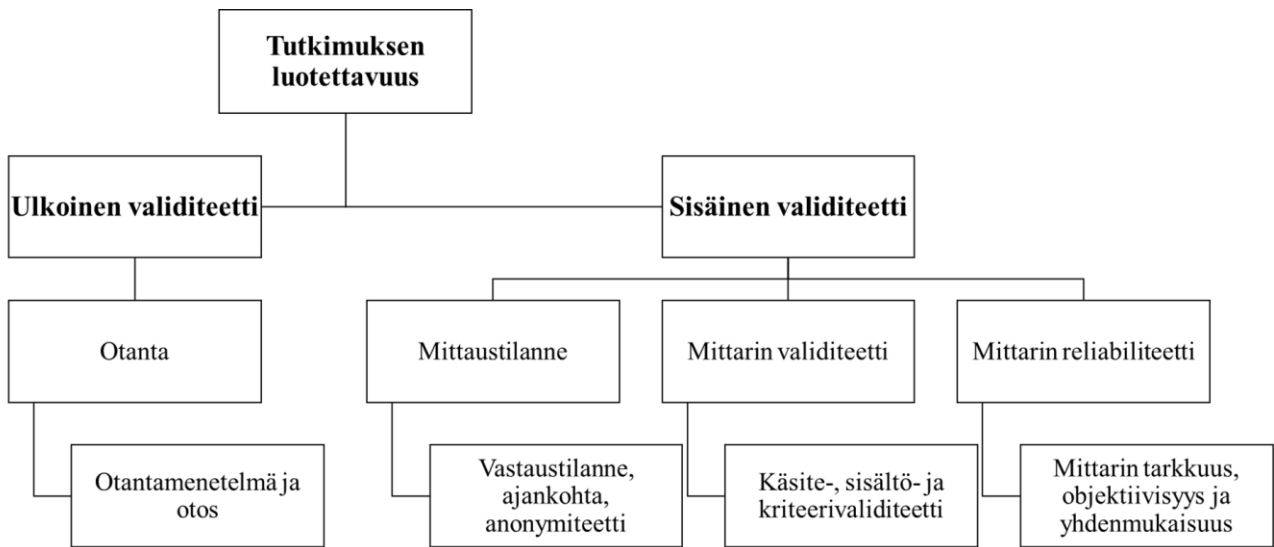
Jotta kulttuuristen erojen ja moraalisten arviointien välillä voidaan osoittaa olevan yhteyksiä, muuttujien väliset jakaumat täytyy osoittaa tilastollisesti merkitseväksi khin neliö -testillä. Khin neliö -testissä vertaillaan havaittujen frekvenssien ja odotettujen frekvenssien väliä; mitä suurempi havaittujen ja oletettujen frekvenssien välinen ero on, sitä todennäköisemmin taulukossa olevat muuttujat ovat toisistaan riippuvia. (Tähtinen & Isoaho, 2001, 78.)

Khin neliö -testin tuloksena muodostuu testisuure, jonka arvo ilmoitetaan Pearson Chi-Square (χ^2) lukuna. Jotta kyseistä lukua kyettäisiin arvioimaan, on testisuurelle laskettava myös vapausasteet (df). Muuttujien riippuvuutta voidaan tulkita ristiintaulukoinnin ja khin neliö -testin avulla, mikäli seuraavat edellytykset ovat voimassa: otos on poimittu satunnaisesti ja riippumattomasti; korkeintaan 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin 5 ja kaikki odotetut frekvenssit ovat suurempi kuin 1; ainakin toinen muuttuja on luokitteluasteikollinen. (Valli, 2001, 72.)

Ristiintaulukoinnin tuloksia tulkittaessa täytyy myös huomioida muuttujien välillä oleva tilastollinen merkitsevyytaso. Khin neliö -testi ilmoittaa tilastollisen merkitsevyyden p-arvona. P-arvo on merkittävä tieto kertomaan, millaisella varmuudella ristiintaulukoinnin tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa. (Valli, 2001, 75.)

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan ulkoisen ja sisäisen validiteetin avulla kuvion 7 mukaisesti. Ulkoinen validiteetti kertoo, kuinka paljon tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan yleistää koskemaan muita vastaavanlaisia tutkimuksia. Ulkoisen validiteetin keskiössä on otanta, jonka avulla saatuja tuloksia kyetään yleistämään perusjoukkoon. (Metsämuuronen, 2003, 43.) Tämän tutkimuksen otosta voidaan pitää edustavana, koska se kuvastaa perusjoukon ominaisuuksia; kaikki havaintoyksiköt ovat yrityselämän edustajia, joilla on johtamiskokemusta. Lisäksi otantamenetelmänä käytetty satunnaisotos ja kokonaisotos varmistavat, ettei yhtään havaintoyksikköjen ryhmää systemaattisesti suosita tai jätetä otoksen ulkopuolelle. Koska tutkimuksen otos on edustava, siitä voidaan tehdä perusjoukkoa koskevia päätelmiä (Nummenmaa, 2004, 21).



Kuvio 7. Tutkimuksen ulkoinen ja sisäinen validiteetti (mukailtu Metsämuuronen, 2003, 43–44; Tähtinen & Isoaho, 2001, 138; Heikkilä, 2014, 176–177)

Sisäistä validiteetti voidaan arvioida kolmella tavalla; mittaustilanteen, mittarin validiteetin ja mittarin reliabiliteetin avulla (Metsämuuronen, 2003, 43–44). Mittaustilanteella tarkoitetaan niitä vallitsevia olosuhteita, jotka voivat vaikuttaa vastaajan vastauskäyttäytymiseen (Tähtinen & Isoaho, 2001, 138). Tässä tutkimuksessa kyselyyn vastanneet ovat saaneet itse valita vastauspaikan ja -ajan, joten tutkija ei ole voinut vaikuttaa vastausten muodostumiseen. Lisäksi vastaajien anonyymisyys on säilytetty läpi tutkimusprosessin, joten vastaajat ovat voineet ottaa kantaa arkaluonteisiin kysymyksiin.

Mittarin validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksessa on onnistuttu operationalisoimaan teoreettiset käsitteet arkikielen tasolle ja miten tutkimuksessa on kyetty siirtämään teorian mukaiset käsitteet tutkimuksen mittariin (Heikkilä, 2014, 176–177). Tässä tutkimuksessa teoreettiset käsitteet ovat operationalisoitu kahdellakymmenellä väittämällä, jotka kuvaavat muuttujille ominaisia piirteitä. Operationalisoinnin apuna on toiminut Reidenbach ja Robinin (1988) moniulotteinen etiikka-asteikko, joka toimii tietynlaisena kriteeristönä yksilön moraalille arvioinnille. Moniulotteinen etiikka-asteikko on toki kohdannut kritiikkiä vuosien aikoina. Skipper ja Hyman (1993) ovat esimerkiksi sitä mieltä, ettei asteikko kerro selkeästi mitä sillä mitataan ja että semanttiset muuttujat vaikuttavat pulmallisilta. Lisäksi heidän mielestään asteikko jättää huomioimatta useita tärkeitä eettisiä perusteluita. Moniulotteinen etiikka-asteikko on kritiikistä huolimatta kansainvälisesti tunnettu ja useissa tieteellisissä tutkimuksissa käytetty mittausten menetelmä (Craft,

2013). Moniulotteista etiikka-asteikkoa voidaan pitää validina mittaamenetelmänä myös siitä syystä, että asteikko soveltuu käytettäväksi monille liiketoiminta-alueille sekä maantieteellisten ja kulttuuristen rajojen ulkopuolelle (Cohen, Pant & Sharp, 1993).

Mittarin reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn mittariston toistettavuutta. Mikäli mittari on reliaabeli, se antaa samat tulokset, vaikka tutkimus toistettaisiin uudestaan (Metsämuuronen, 2003, 43). Tutkimuksessa käytetyn mittariston reliabiliteettia arvioidaan mittariston tarkkuuden, objektiivisuuden ja yhdenmukaisuuden perusteella (Tähtinen & Isoaho, 2001, 138). Mittarin tarkkuus ilmenee siten, että mittaristossa on käytetty useampaa indikaattoria, tässä tapauksessa väittämiä, samasta etiikan teoriasta. Mittarin objektiivisuus perustuu siihen, että mittaristolla saadaan samat tulokset riippumatta siitä, kuka tutkimuksen suorittaa. Mittarin yhdenmukaisuudella tarkoitetaan mittarin eri osioiden kykyä mitata samaa asiaa. (Valli, 2001, 94.) Tässä tutkimuksessa mittarin yhdenmukaisuutta arvioidaan summamuuttujien kautta. Tunnusluku, jota yleisesti käytetään kuvaamaan summamuuttujien yhdenmukaisuutta, on nimeltään Cronbachin alfakerroin, joka perustuu muuttujien välisiin korrelaatioihin (Valli, 2001, 94). Tässä tutkimuksessa Cronbachin alfakerroin on laskettu 5-portaisista samansuuntaisista muuttujista koko aineistosta. Liitteessä 2 on esitetty muuttujakohtaiset alfakertoimet. Vaikka alfa-kerroin jää suhteellisen alhaiseksi kaikilla summamuuttujilla ($0,101 < \alpha > 0,536$), niin niitä on kuitenkin tarpeen tarkastella yhdessä, koska saman ilmiön osa-alueita mittaavat muuttujat eivät aina välttämättä korreloi keskenään (Metsämuuronen, 2003, 443). Alfakertoimen arvoa saa yleensä korkeammaksi, kun joku mittariston muuttujista jätetään tutkimuksen ulkopuolelle (Metsämuuronen, 2001, 36). Tässä tutkimuksessa yhdenkään muuttujan poisjättäminen ei olisi tuonut merkittävää alfakertoimen korotusta, ja siitä syystä mittaristoon otettiin mukaan kaikki alkuperäiset muuttujat. Lisäksi mittariston kattavuus olisi kärsinyt yksittäisten muuttujien poisjättämisestä ja siten mittaristo ei olisi ollut enää sisällöllisesti sama. Summamuuttujien alfa-kertoimet jäävät yleensä alhaisiksi siitä syystä, että muuttujien lukumäärä vaikuttaa oleellisesti alfa-arvoon (Sijtsma, 2009). Koska tämän tutkimuksen summamuuttujat koostuvat vain kahdesta neljään muuttajasta, ovat alhaiset alfa-arvot perusteltuja. Näin olleen mittariston muuttujista tehdyt summamuuttujat voidaan todeta mittaavan samaa asiaa usealla eri tavalla, vaikka niiden alfa-kertoimet eivät sitä osoita.

4 Tulokset

4.1 Moraalinen arviointi ja kulttuuri

Taulukon 5 mukaiset keskiarvoluvut osoittavat, että kahden kulttuurin keskiarvot (ka) eroavat toisistaan kaikilla etiikan teorioilla mitattuna. Keskiarvot osoittavat, millä voimakkuudella vastaajat suhtautuvat kyseenalaisen liiketoimintatavan hyväksymiseen. Mitä lähempänä keskiarvo on erimielisyyttä (3), sitä negatiivisempi suhtautuminen vastaajalla on kyseenalaisen liiketoimintatavan hyväksymiseen. Mitä lähempänä keskiarvo on saman mielisyyttä (1), sitä positiivisempi suhtautuminen vastaajalla on kyseenalaisen liiketoimintatavan hyväksymiseen. Keskiarvojen perusteella voidaan sanoa, että molemmat ryhmät suhtautuvat yleisesti ottaen melko negatiivisesti kyseenalaisen liiketoimintatavan hyväksymiseen, sillä keskiarvot ovat lähempänä eri mielisiä (3) kuin saman mielisiä arvoja (1).

Taulukko 5. Aineistoa kuvailevat tunnusluvut

	Suomi n=84		Italia n=375		tilastollinen merkitsevyys
	ka	kh	ka	kh	
oikeudenmukaisuusetiikka	2,94	0,28	2,54	0,54	p=0,000***
velvollisuusetiikka	2,18	0,47	2,03	0,64	p=0,048*
relativismi	2,96	0,24	2,31	0,54	p=0,000***
utilitarismi	2,86	0,44	2,47	0,64	p=0,000***
egoismi	2,52	0,67	2,79	0,45	p=0,000***
naisetiikka	2,40	0,58	2,55	0,67	p=0,012*

*($0,01 \leq p < 0,05$) melkein merkitsevä

**($0,001 \leq p < 0,01$) merkitsevä

***($p < 0,001$) erittäin merkitsevä

Vaikka keskiarvojen perusteella voidaan todeta, että ryhmien välillä on eroa, keskihajonta-arvot osoittavat, että myös ryhmien sisällä esiintyy eroja. Mitä suurempi keskihajonta (kh), sitä enemmän näkemykset vaihtelevat ryhmän sisällä. Suomalaisten osalta suurin sisäinen vaihtelu on egoismimuuttujalla (0,67) ja italialaisten osalta naisetiikan muuttujalla (0,67). Pienin keskihajonta on suomalaisilla relativismi-muuttujalla (0,24). Italialaisten keskuudessa keskihajonta on suhteellisen

korkea kaikilla muuttujilla mitattuna, mikä osoittaa suuria näkemyksellisiä eroja italialaisten vastaajien kesken.

U-testi vahvistaa, että kahden kulttuurin välillä on eroavaisuutta kaikilla kuudella etiikan teorioilla mitattuna. Ryhmien ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p=0,000$) oikeudenmukaisuusetiikan, relativismin, utilitarismin ja egoismin osalta. Ryhmien ero on tilastollisesti melkein merkitsevä velvollisuusetiikan ($p=0,048$) ja naisetiikan ($p=0,012$) osalta.

Tunnuslukujen ja u-testin perusteella voidaan todeta, että johtajien moraaliset arvioinnit eroavat kulttuurien välillä. Tulos on tutkimuksen perusjoukossa 95 %:n varmuudella pätevä. Näin ollen nollahypoteesi hylätään kaikilla etiikan teorioilla mitattuna ja päähypoteesi H1 ”Kulttuurien välillä on eroja moraalisisessa päätöksenteossa” astuu voimaan.

4.2 Moraalinen arviointi ja kulttuurin maskuliinisuus-feminiinisyys

Tutkimuksen toinen päähypoteesi H2 ”Kulttuurin maskuliinisuus ja feminiinisyys ovat yhteydessä moraaliseen päätöksentekoon” testataan kahden alahypoteesin avulla. Alahypoteeseissa testataan egoismin ja naisetiikan yhteyksiä italialaiseen maskuliiniseen kulttuuriin ja suomalaiseen feminiiniseen kulttuuriin. Ensimmäisen alahypoteesin

H2^A ”Maskuliinisen kulttuurin johtajat suhtautuvat hyväksyvämmiin egoistisiin perusteluihin kuin feminiinisen kulttuurin johtajat kohdatessaan eettisesti kyseenalaisen toiminnan”

testaus toteutetaan ristiintaulukointina ja khin neliö -testillä, koska tutkimuksella halutaan selvittää, suhtautuvatko maskuliinisen kulttuurin johtajat egoistiselta kannalta hyväksyvämmiin kyseenalaiseen liiketoimintatapaan kuin feminiinisen kulttuurin johtajat. Mikäli maskuliinisen kulttuurin johtajat suhtautuvat feminiinisen kulttuurin johtajiin verrattuna tekoon hyväksyvämmiin, voidaan kulttuurin ja egoismin välisistä suhteista tehdä päätelmiä. Ristiintaulukoinnin tulokset ovat esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Kulttuurin yhteys egoismiin

			Suomi	Italia	yht
Teko on hyväksyttävissä egoistisin perusteluin	samaa mieltä	n	8	7	15
		%	9,5%	1,9%	3,3%
	neutraali	n	24	66	90
		%	28,6%	17,6%	19,6%
	eri mieltä	n	52	302	354
		%	61,9%	80,5%	77,1%
yht	n	84	375	459	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Ristiintaulukointi osoittaa, etteivät suomalaiset ja italialaiset johtajat suhtaudu hyväksyvästi egoistisiin perusteluihin kohdatessaan eettisesti kyseenalaisen toiminnan. Molemmat ryhmät suhtautuvat tekoon tuomitsevasti egoistisilla perusteluilla mitattuna, sillä molempien ryhmien suurimmat prosentuaaliset osuudet painottuvat luokkaan ”eri mieltä”. Vaikka kulttuurin ja egoismin välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus ($X^2=19,614$; $df=2$; $p<0,001$), hypoteesia H2^A ei voida hyväksyä, sillä ristiintaulukointi ei osoita, että maskuliinisen kulttuurin johtajat suhtautuisivat feminiinisen kulttuurin johtajiin verrattuna tekoon hyväksyvämmiin egoistisilla perusteluilla mitattuna.

Tutkimuksen toisen alahypoteesin

H2^B ”Feminiinisen kulttuurin johtajat suhtautuvat hyväksyvämmiin naiseettisiin perusteluihin kuin maskuliinisen kulttuurin johtajat kohdatessaan eettisesti kyseenalaisen toiminnan”

testaus toteutetaan myös ristiintaulukointina ja khin neliö -testillä, koska tutkimuksella halutaan selvittää, suhtautuvatko feminiinisen kulttuurin johtajat naiseettiseltä kannalta hyväksyvämmiin kyseenalaiseen liiketoimintatapaan kuin maskuliinisen kulttuurin johtajat. Mikäli feminiinisen kulttuurin johtajat suhtautuvat maskuliinisen kulttuurin johtajiin verrattuna tekoon hyväksyvämmiin, voidaan kulttuurin ja naisetiikan välisistä suhteista tehdä päätelmiä. Ristiintaulukoinnin tulokset ovat esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Kulttuurin yhteys naisetiikkaan

			Suomi	Italia	yht
Teko on hyväksyttävissä naiseettisin perusteluin	samaa mieltä	n	4	38	42
		%	4,8%	10,1%	9,2%
	neutraali	n	41	92	133
		%	48,8%	24,5%	29,0%
	eri mieltä	n	39	245	284
		%	46,4%	65,3%	61,9%
yht	n	84	375	459	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Ristiintaulukointi osoittaa, että naiseettisyys ei painotu suomalaisten johtajien vastauksissa. Italialaisista johtajista suurin osa suhtautuu tekoon tuomitsevasti naiseettisillä perusteluilla mitattuna. Ristiintaulukoinnista saatua tulosta voidaan yleistää perusjoukkoon, sillä khin neliö -testin käyttöedellytykset täyttyvät. Kulttuurin ja naisetiikan välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus ($X^2=20,086$; $df=2$; $p<0,001$). Hypoteesi H2^B voidaan hyväksyä, sillä ristiintaulukoinnin ja khin neliö -testin perusteella tulokset osoittavat, että feminiinisen kulttuurin johtajat suhtautuvat maskuliinisen kulttuurin johtajiin verrattuna tekoon hyväksyvämmiin naiseettisillä perusteluilla mitattuna.

4.3 Moraalinen arviointi ja kulttuurin uskonnollisuus

Tutkimuksen kolmas päähypoteesi H3 ”Kulttuurin uskonnollisuus on yhteydessä moraaliseen päätöksentekoon” testataan kahden alahypoteesin avulla. Alahypoteeseissa testataan italialaisen katolisen kulttuurin ja suomalaisen protestanttisen kulttuurin (selittävä muuttuja) yhteyttä utilitarismiin, velvollisuusetiikkaan ja oikeudenmukaisuusetiikkaan (selitettävät muuttajat). Ensimmäisen alahypoteesin

H3^A ”Katolisen kulttuurin johtajat suhtautuvat protestanttisen kulttuurin johtajia hyväksyvämmiin utilitaristisiin perusteluihin kohdatessaan eettisesti kyseenalaisen toiminnan”

testaus toteutetaan niin ikään ristiintaulukointina ja khin neliö -testillä, koska tutkimuksella halutaan selvittää, suhtautuvatko katolisen kulttuurin johtajat utilitaristiselta kannalta hyväksyvämmiin kyseenalaiseen liiketoimintatapaan kuin protestanttisen kulttuurin johtajat. Mikäli katolisen

kulttuurin johtajat suhtautuvat protestanttisen kulttuurin johtajiin verrattuna tekoon hyväksyvämmiin, voidaan kulttuurin ja utilitarismin välisistä suhteista tehdä päätelmiä. Ristiintaulukoinnin tulokset ovat esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Kulttuurin yhteys utilitarismiin

			Suomi	Italia	yht
Teko on hyväksyttävissä utilitaristisin perusteluin	samaa mieltä	n	3	29	32
		%	3,6%	7,7%	7,0%
	neutraali	n	6	140	146
		%	7,1%	37,3%	31,8%
	eri mieltä	n	75	206	281
		%	89,3%	54,9%	61,2%
yht	n	84	375	459	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Ristiintaulukointi osoittaa, että molemmat ryhmät suhtautuvat tekoon tuomitsevasti utilitaristilla perusteluilla mitattuna. Molempien ryhmien suurimmat prosentuaaliset osuudet painottuvat luokkaan ”eri mieltä”, joten sekä suomalaiset että italialaiset johtajat eivät hyväksy tekoa utilitaristisin perusteluin. Vaikka kulttuurin ja utilitarismin välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus ($X^2=34,599$; $df=2$; $p<0,001$), hypoteesia H3^A ei voida hyväksyä, sillä ristiintaulukointi ei osoita, että katolisen kulttuurin johtajat suhtautuisivat protestanttisen kulttuurin johtajiin verrattuna tekoon hyväksyvämmiin utilitaristisilla perusteluilla mitattuna.

Tutkimuksen toisen alahypoteesin

H3^B ”Protestanttisen kulttuurin johtajat suhtautuvat katolisen kulttuurin johtajia hyväksyvämmiin velvollisuus- ja oikeudenmukaisuusetiikan mukaisiin perusteluihin kohdatessaan eettisesti kyseenalaisen toiminnan”

testaus toteutetaan myös ristiintaulukointina ja khin neliö -testillä, koska tutkimuksella halutaan selvittää, suhtautuvatko protestanttisen kulttuurin johtajat velvollisuus- ja oikeudenmukaisuusetiikan kannalta hyväksyvämmiin kyseenalaiseen liiketoimintatapaan kuin katolisen kulttuurin johtajat. Mikäli protestanttisen kulttuurin johtajat suhtautuvat katolisen kulttuurin johtajiin verrattuna tekoon hyväksyvämmiin, voidaan kulttuurin sekä velvollisuusetiikan ja oikeudenmukaisuusetiikan välisistä suhteista tehdä päätelmiä. Ristiintaulukoinnin tulokset ovat esitetty taulukossa 9 ja taulukossa 10.

Taulukko 9. Kulttuurin yhteys velvollisuusetiikkaan

			Suomi	Italia	yht
Teko on hyväksyttävissä velvollisuusetiikan mukaisin perusteluin	samaa mieltä	n	3	71	74
		%	3,6%	18,9%	16,1%
	neutraali	n	63	223	286
		%	75,0%	59,5%	62,3%
	eri mieltä	n	18	81	99
		%	21,4%	21,6%	21,6%
yht	n	84	375	459	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukon 9 mukainen ristiintaulukointi osoittaa, että suurin osa suomalaista ja italialaisista johtajista ei pidä tekoa hyväksyttävänä eikä tuomitsevana, vaan suhtautuu tekoon neutraalisti velvollisuusetiikan mukaisilla perusteluilla mitattuna. Ryhmien välillä ei ole suuria eroja, joten kulttuurin ja velvollisuusetiikan välisistä suhteista ei voida tehdä päätelmiä. Vaikka kulttuurin ja velvollisuusetiikan välillä on tilastollisesti merkitsevä riippuvuus ($X^2=12,704$; $df=2$; $p=0,002$), hypoteesia H3^B ei voida hyväksyä velvollisuusetiikan osalta, koska protestanttisen ja katolisen kulttuurin johtajat suhtautuvat tekoon yhdenmukaisesti velvollisuusetiikan mukaisilla perusteluilla mitattuna.

Oikeudenmukaisuusetiikan osalta ristiintaulukointi (taulukko 10) osoittaa, että lähes jokainen suomalaisista johtajista tuomitsee teon oikeudenmukaisuusetiikan mukaisilla perusteluilla mitattuna. Italialaisten johtajien moraalisisissa arvioinneissa on puolestaan enemmän vaihtelua, mutta heistäkin yli puolet tuomitsee teon. Ristiintaulukoinnin perusteella kulttuurin ja oikeudenmukaisuusetiikan välisistä suhteista ei voida tehdä päätelmiä.

Taulukko 10. Kulttuurin yhteys oikeudenmukaisuusetiikkaan

			Suomi	Italia	yht
Teko on hyväksyttävissä oikeudenmukaisuusetiikan mukaisin perusteluin	samaa mieltä	n	1	7	8
		%	1,2%	1,9%	1,7%
	neutraali	n	3	160	163
		%	3,6%	42,7%	35,5%
	eri mieltä	n	80	208	288
		%	95,2%	55,5%	62,7%
yht	n	84	375	459	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Vaikka kulttuurin ja oikeudenmukaisuusetiikan välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus ($X^2=47,018$; $df=2$; $p<0,001$), hypoteesia H3^B ei voida hyväksyä myöskään oikeudenmukaisuusetiikan osalta, koska protestanttisen ja katolisen kulttuurin johtajat suhtautuvat tekoon samankaltaisesti oikeudenmukaisuusetiikan mukaisilla perusteluilla mitattuna.

4.4 Moraalinen arviointi ja kulttuurin korruptoituneisuus

Tutkimuksen neljäs päähypoteesi H4 ”Kulttuurin korruptoituneisuus on yhteydessä moraaliseen päätöksentekoon” testataan kahden alahypoteesin avulla. Alahypoteeseissa testataan relativismin yhteyksiä italialaiseen korkean korruptiotason kulttuuriin ja suomalaiseen matalan korruptiotason kulttuuriin. Ensimmäisen alahypoteesin

H4^A ”Korkean korruptiotason kulttuurin johtajat suhtautuvat matalan korruptiotason kulttuurin johtajia hyväksyvämmiin relativistisiin perusteluihin kohdatessaan eettisesti kyseenalaisen toiminnan”

testaus toteutetaan edellisten hypoteesien tapaan ristiintaulukointina ja khin neliö -testillä, koska tutkimuksella halutaan selvittää, suhtautuvatko korkean korruptiotason kulttuurin johtajat relativismin kannalta hyväksyvämmiin kyseenalaiseen liiketoimintatapaan kuin matalan korruptiotason kulttuurin johtajat. Mikäli korkean korruptiotason kulttuurin johtajat suhtautuvat matalan korruptiotason kulttuurin johtajiin verrattuna tekoon hyväksyvämmiin, voidaan kulttuurin ja relativismin välisistä suhteista tehdä päätelmiä. Ristiintaulukoinnin tulokset ovat esitetty taulukossa 11.

Taulukko 11. Kulttuurin yhteys relativismiin

			Suomi	Italia	yht
Teko on hyväksyttävissä relativistisin perusteluin	samaa mieltä	n	1	14	15
		%	1,2%	3,7%	3,3%
	neutraali	n	1	229	230
		%	1,2%	61,1%	50,1%
	eri mieltä	n	82	132	214
		%	97,6%	35,2%	46,6%
yht	n	84	375	459	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Ristiintaulukointi osoittaa, että suomalaisten ja italialaisten johtajien välillä on suhtautumiseroja relativistilla perusteluilla mitattuna. Valtaosa suomalaisista johtajista tuomitsee teon, kun puolestaan suurin osa italialaisista johtajista on neutraalilla kannalla teon hyväksyttävyyden suhteen. Ristiintaulukoinnista saatua tulosta voidaan yleistää perusjoukkoon, sillä khin neliö -testin käyttöedellytykset täyttyvät. Kulttuurin ja relativismin välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus ($X^2=107,809$; $df=2$; $p<0,001$). Hypoteesi H4^A voidaan hyväksyä, sillä ristiintaulukoinnin ja khin neliö -testin perusteella tulokset osoittavat, että korkean korruptiotason kulttuurissa johtajat suhtautuvat matalan korruptiotason kulttuurin johtajiin verrattuna tekoon hyväksyvämmiin relativistisilla perusteluilla mitattuna.

Tutkimuksen viimeisimmän alahypoteesin

H4^B ”Moraalisesti kyseenalaiset liiketoimet hyväksytään todennäköisemmin korkean korruptiotason kulttuurissa kuin alhaisen korruptiotason kulttuurissa”

testaamiseen käytetään taulukossa 12 esitettyä frekvenssi- ja prosenttijakaumaa. Mittauksen kohteena on kyselyssä ollut avoin kysymys, josta voidaan tehdä päätelmiä kahden kulttuurin suhtautumisesta kyseenalaiseen liiketoimintatapaan.

Taulukko 12. Kulttuurien välinen suhtautuminen kyseenalaisiin liiketoimiin

			Suomi	Italia
Oma toiminta vastaavassa tilanteessa	toimisin samoin kuin esimerkin	n	0	21
	toimitusjohtaja	%	0,0%	5,6%
	toimisin eri tavalla kuin esimerkin	n	56	176
	toimitusjohtaja	%	66,6 %	46,9%
	en osaa sanoa, miten toimisin	n	5	33
		%	6,0%	8,8%
	ei vastausta	n	23	145
		%	27,4%	38,7%
yht	n	84	375	
	%	100,0%	100,0%	

Suurin osa suomalaisista johtajista (66,6 prosenttia) on sitä mieltä, etteivät he itse suostuisi dilemmassa esitettyihin toimiin. Italialaisten johtajien osalta kyseinen luku on pienempi (46,9 prosenttia). Yksikään suomalaisista johtajista ei olisi suostunut laskuttamaan ylihintaa tilauksesta ja kierrättämään kaupasta syntyviä rahoja sveitsiläisen pankkitilin kautta. Italialaisista johtajista 5,6

prosenttia olisi toiminut niin. Epävarmoja (yht. 14,8 prosentti) ja vastaamatta jääneitä (yht. 66,1 prosenttia) vastauksia on suhteellisen paljon molemmilla ryhmillä.

Tuloksista päätellen suomalaiset johtajat suhtautuvat italialaisiin verrattuna kyseenalaisiin liiketoimiin varauksellisesti, koska kukaan ei olisi toiminut dilemmassa samoin kuin toimitusjohtaja. Molempien ryhmien suhteellisen suuret osuudet epävarmojen ja vastaamatta jättäneiden osalta voidaan tulkita epätietoisuutena tai haluttomuutena kertoa oma näkemys tilanteesta. Tulosten kannalta tämä on huomion arvoinen seikka, koska se herättää kysymyksen, mikseivät vastaajat halua kertoa mielipidettään selkeästi. Toisaalta, epävarmojen ja vastaamatta jättäneiden osuudet voidaan selittää sillä, että vastaajat kokevat dilemman niin haastavaksi, ettei heillä ole siihen yksiselitteistä näkemystä tai ratkaisuvaihtoehtoa. Osasyynä voi myös olla se, etteivät vastaajat halua avoimesti ja rehellisesti julkistaa näkemyksiään, vaikka heidän anonyymiytensä säilytetään. Lisäksi kyselylomakkeiden avoimet kysymykset on saatettu kokea liian vaivalloiseksi, ja siitä syystä vastaajien on ollut helppo jättää vastaamatta kyseiseen kohtaan.

4.5 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kulttuuriset erot vaikuttavat moraaliseen arviointiin ja siihen, miten kyseenalaiseen toimintaan suhtaudutaan. Tilastollisten tunnuslukujen ja u-testin perusteella voidaan todeta, että kulttuurien välillä on eroja moraalisisessa päätöksenteossa, koska suomalaisten ja italialaisten johtajien moraaliset näkemykset keskiarvolla mitattuna eroavat toisistaan. Kyseiset tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä tai melkein merkitseviä, joten tuloksia ei voida pitää sattumana tai otantavirheestä johtuvina. Näin ollen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen päähypoteesi H1 voidaan hyväksyä.

Tämän tutkimuksen tuloksilla voidaan todeta, että kulttuurin feminiinisyyden ja korruptoituneisuus vaikuttavat vahvimmin suomalaisten ja italialaisten johtajien suhtautumiseroihin kyseenalaisen kaupantekotavan hyväksymiseen. Tämän osoittavat ristiintaulukoinnit, joissa suurimmat ryhmien väliset erot ovat kulttuurin ja naisetiikan sekä kulttuurin ja relativismin välillä.

Ristiintaulukoinneista saatujen tulosten mukaan suomalaisen, feminiinisen kulttuurin johtajat suhtautuvat maskuliinisen kulttuurin johtajia hyväksyvämmiin naiseettisiin perusteluihin kohdatessaan eettisesti kyseenalaisen toiminnan. Toisin sanoen suomalaisessa, feminiinisessä kulttuurissa kyseenalainen teko on enemmän hyväksyttävissä naiseettisillä perusteluilla mitattuna

kuin italialaisessa, maskuliinisessa kulttuurissa. Tämän perusteella kulttuurin feminiinisyyden ja naisetiikan välillä voidaan osoittaa olevan positiivinen yhteys ja tutkimuksen hypoteesi H2^B voidaan hyväksyä.

Kulttuurin korruptoituneisuus on toinen kulttuurinen tekijä, joka aiheuttaa eroja vertailtavien ryhmien suhtautumisessa kyseenalaiseen tekoon. Ristiintaulukointien mukaan italialaiset, korkean korruptiotason kulttuurin johtajat suhtautuvat suomalaisia, matalan korruptiotason kulttuurin johtajia hyväksyvämmiin relativistisiin perusteluihin kohdatessaan eettisesti kyseenalaisen toiminnan. Tämä tarkoittaa, että italialaisessa, korkean korruptiotason kulttuurissa kyseenalainen teko on enemmän hyväksyttävissä relativistisilla perusteluilla mitattuna kuin suomalaisessa, matalan korruptiotason kulttuurissa. Näin ollen kulttuurin korruptoituneisuuden ja relativismin välillä vallitsee positiivinen yhteys ja tutkimuksen hypoteesi H4^A hyväksytään.

Kulttuurin korruptoituneisuuden ja moraaliseen päätöksenteon välillä oleva yhteys on todettavissa myös toisella tavalla. Kohderyhmien välinen frekvenssivertailu osoittaa, että moraalisesti kyseenalaiset liiketoimet hyväksytään todennäköisemmin italialaisessa, korkean korruptiotason kulttuurissa kuin suomalaisessa, alhaisen korruptiotason kulttuurissa. Tämän perusteella tutkimuksen viimeisin hypoteesi H4^B astuu voimaan.

5 Johtopäätökset

5.1 Tutkimuksen kontribuutio

Kulttuurien väliset erot näkyvät johtajien moraalisisissa arvioinneissa suhtautumiseroina kyseenalaisen toiminnan hyväksymisessä. Kulttuurien väliset erot, jotka luovat eroja moraalisisissa arvioinneissa, ovat tämän tutkimuksen perusteella kulttuurin feminiinisyyys ja korruptoituneisuus. Nämä kaksi kulttuuriulottuvuutta vaikuttavat siihen, millaisin perustein kahden eri kulttuurin edustajat tekevät moraalisen päätöksen, koska kulttuuriset arvot ohjaavat heitä ”oikeaan tapaan toimia”.

Suomalaiset, feminiinisen kulttuurin johtajat suhtautuvat kyseenalaiseen toimintaan hyväksyvämmiin naiseettisillä perusteluilla mitattuna. Tämä tarkoittaa, että suomalaiset, feminiinisen kulttuurin johtajat hyväksyvät herkemmin eettisesti kyseenalaisen toiminnan silloin, kun toiminnan katsotaan edistävän toimijoiden välisiä suhteita ja ihmisten hyvinvointia. Feminiinisen kulttuurin arvot ohjaavat moraalista arviointia siis siten, että päätöksenteossa halutaan vaalia osapuolten välisiä suhteita.

Italialaiset, korkeasti korruptoituneen kulttuurin johtajat suhtautuvat puolestaan kyseenalaiseen toimintaan hyväksyvämmiin relativistisilla perusteluilla mitattuna. Toisin sanoen, eettisesti kyseenalainen toiminta hyväksytään herkemmin italialaisessa, korkean korruptiotason kulttuurissa silloin, kun toiminta on paikallisten normien puitteissa hyväksytty (ns. maassa maan tavalla). Tämä näkyy myös siinä, että kyseenalaiset liiketoimet hyväksytään todennäköisemmin italialaisessa, korkean korruptiotason kulttuurissa kuin suomalaisessa, alhaisen korruptiotason kulttuurissa. Korkeasti korruptoituneen kulttuurin arvot edistävät siis sellaista moraalista arviointia, jonka vaakakupissa painaa enemmän yksilön ja sen sosiaalisen ympäristön eettiset näkemykset.

Vaikka tämä tutkimus keskittyi löytämään keskinäisiä yhteyksiä kulttuuristen erojen ja johtajien moraalisten arviointien välillä, niin merkille pantavaa on, että johtajat, kulttuurista riippumatta, suhtautuivat lähtökohtaisesti negatiivisesti eettisesti kyseenalaisen kaupantekotilanteen hyväksymiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajat eivät yleisesti ottaen hyväksyneet korruptiivista kaupantekotapaa. Johtajilta löytyi siis Restin (1986) teorian mukaista eettistä herkkyyttä havaita ja tunnistaa tilanteen moraalinen ongelma sekä kykyä arvioida tilannetta.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempien empiiristen tutkimusten tuloksia siitä, että yksilön kulttuurinen ympäristö ja kansallisuus vaikuttavat eettisesti kyseenalaisen tilanteen arvioimiseen. Näin ollen johtajat, jotka tulevat eri kulttuureista, arvioivat eettistä dilemmaa eri tavoin. Yksittäisten kulttuuriulottuvuuksien merkitys osana moraalista päätöksentekoa ei ole riittävästi saanut huomiota aikaisemmassa tutkimuksessa. Tämä tutkimus osoittaa, että kulttuurin feminiinisyyden ja korruptoituneisuus ovat kulttuurin ulottuvuuksia, jotka aiheuttavat eroja päätöksentekijöiden moraalisisissa arvioinneissa.

Kulttuurin feminiinisyyden vaikuttaa moraaliseen arviointiin siten, että feminiinisen kulttuurin arvot heijastuvat naisetieteen mukaisille perusteluille päätöksenteossa. Tämä vahvistaa Hofsteden (1980) mukaista viitekehystä feminiinisen kulttuurin piirteistä, jossa arvostetaan yhteistyötä, ystävällistä ilmapiiriä ja ryhmäpäättökäytäntöä. On siis perusteltua, että feminiinisen kulttuurin johtaja suhtautuu myönteisesti sellaiseen kyseenalaiseen toimintaan, joka edistää osapuolten suhteita. Tällaisessa päätöksentekotilanteessa moraalit perustuu osapuolten ajattelemisena ja huomioimisena, joka on yhdenmukainen Gilliganin (1982) huolenpidon teorian kanssa.

Kulttuurin korruptoituneisuudesta saadut tulokset vahvistavat myös aikaisempia tutkimuksia. Korkeasti korruptoituneissa kulttuureissa eettisesti kyseenalaista tekoa arvioidaan eri tavalla kuin vähemmän korruptoituneissa kulttuureissa, koska arviointiin vaikuttavat paikallisesti ja yleisesti hyväksytyt normit (Spicer ym., 2004). Paikalliset normit voidaan tulkita relativistisina käsityksinä oikeasta ja väärästä, ja sen vuoksi moraalinen arviointi on tilanteista ja olosuhteista riippuvaista (Beauchamp & Bowie, 1997). Lisäksi yksilön moraaliseen arviointiin vaikuttavat muut ympärillä olevat ihmiset, joten on perusteltua, että korkeasti korruptoituneissa kulttuureissa toimitaan herkemmin epäeettisesti kuin toisissa (Barr & Serra, 2010).

Moraalisen päätöksenteon tutkimuskenttä on kohdannut kritiikkiä siitä, että vertailtavat ryhmät ovat koostuneet enimmäkseen opiskelijoista, eikä niinkään alan ammattilaisista. Tämä tutkimus tarjoaa vastauksen kritiikkiin tarkastelemalla liike-elämässä vaikuttavien ylimmän johdon näkemyksiä eettisesti kyseenalaisesta tilanteesta ja sen arvioimisesta. Lisäksi aikaisempi tutkimus on vahvasti rajautunut vertailemaan eri mantereilla sijaitsevia kulttuureita, jotka lainsäädännöllisiltä taustoiltaan poikkeavat toisistaan. Tämä tutkimus todistaa, että kulttuuriset erot vaikuttavat moraaliseen päätöksentekoon pienemmilläkin maantieteellisillä rajoilla sekä samaan taloudelliseen ja poliittiseen liittoon kuuluvien kulttuurien välillä.

5.2 Käytännön johtopäätökset

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena on kulttuurin feminiinisyydestä ja korruptoituneisuudesta johtuvat erot moraalisisissa arvioinneissa. Tämä tutkimus osoittaa, että feminiinisen kulttuurin edustaja ja korruptoituneen kulttuurin edustaja tekevät päätöksen eri perusteiden kohdatessaan eettisen dilemman. Näin ollen moraaliset arvoinnit vaihtelevat kulttuurien ja kansallisuuksien välillä.

Toisena keskeisenä tuloksena on feminiinisen kulttuurin ja naisetiikan välinen yhteys moraalisisessa arvioinnissa. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa, että feminiinisen kulttuurin johtaja perustelee eettisen dilemman ratkaisua todennäköisesti toimijoiden välisen yhteistyön ja tasa-arvoisuuden nimissä. Kyseenalainen toiminta saatetaan hyväksyä herkemmin, mikäli toiminta edistää osapuolten välisiä suhteita.

Kolmantena keskeisenä tuloksena on kulttuurin korruptoituneisuuden ja relativismin välinen yhteys. Käytännössä tämä tarkoittaa, että korkeasti korruptoituneessa kulttuurissa moraalinen arviointi on suhteellista, eli yksilöstä ja sen yhteisöstä riippuvaista. Lisäksi korkeasti korruptoituneissa kulttuureissa hyväksytään herkemmin kyseenalaiset liiketoimet. Liike-elämän päätösten kannalta kyseinen tieto on arvokasta, sillä tämä tutkimus osoittaa, että moraalinen arviointi kulttuurien välillä eroaa siinä suhteessa, miten korruptioon ja sen eri muotoihin yleisesti suhtaudutaan; toisille ”maassa maan tavalla” toimiminen on perusteltua ja toisille ei.

Kulttuurisista eroista kumpuavat moraaliset arvoinnit antavat lisäarvoa yrityksille ja johtamiskäytännöille. Tutkimuksen keskeiset tulokset ja käytännön johtopäätökset ovat hyödyksi esimerkiksi yrityksille, jotka suuntaavat toimintaa kansainvälisille markkinoille. Tutkimustieto kannustaa perehtymään niin yrityksen omiin kuin sen sidosryhmien kulttuuriin taustatekijöihin, jotka välillisesti vaikuttavat päätöksentekoon. Tutkimus lisää ymmärrystä kulttuuristen tekijöiden vaikutuksesta moraalisisessa päätöksenteossa, joka voi olla hyödyksi monikansallisten yhteisöjen päätöksentekotilanteissa, kuten Euroopan Union maiden välisissä neuvotteluissa.

5.3 Tutkimuksen kriittinen arviointi

Moraalinen päätöksenteko on ilmiönä moniulotteinen ja laaja, ja sen vuoksi tutkimuksen rajauksella on tärkeä rooli riittävän ja tarpeen mukaisen tutkimustiedon saamiseksi. Tutkimus rajattiin tarkastelemaan johtajien moraalista arviointia tilanteessa, joka perustuu liike-elämän tositahtumiin.

Johtajien moraalisisissa arvioinneissa ilmeneviä eroja pyrittiin selittämään kulttuurisilla ulottuvuuksilla. Tutkimuksen monikulttuurisen näkökulman mahdollisti tutkimusaineisto, joka koostui kahden eri kulttuurin edustajista. Tutkimusaukko, joka tällä tutkimuksella pyrittiin täyttämään, saavutettiin vastaamalla tutkimuskysymykseen ”Miten kulttuuriset erot näkyvät moraalisisessa arvioinnissa?”. Tutkimuksella voidaan selittää kahden kulttuurisen ulottuvuuden ja eettisten perusteluiden välillä olevaa suhdetta.

Vaikka tutkimuksella onnistuttiin vastaamaan sille asetettuun tutkimuskysymykseen, liittyy tutkimukseen tietynlaisia rajoituksia, jotka on syytä huomioida. Tutkimusaineiston sisältämät kahden kohderyhmän havaintoyksiköt eroavat määrällisesti toisistaan, mikä tarkoittaa sitä, että tulosten luotettavuus saattaa olla parempi italialaisten kuin suomalaisten osalta, koska italialaisia vastaajia oli suhteessa enemmän kuin suomalaisia. Otosta voidaan kuitenkin pitää edustavana, sillä otoskoko kokonaisuudessaan on riittävän suuri ja kyselyyn vastanneet edustavat perusjoukkoa.

Toinen tutkimusaineistoon liittyvä rajoitus on, että kyselystä ei suoraan selviä vastaajien kansallisuus ja uskonnollisuus. Kyselylomakkeessa ei ole kohtaa, jossa kysyttäisiin vastaajan kansallisuutta ja uskonnollista taustaa. Voidaan kuitenkin olettaa, että molempien kulttuurien vastaajat ovat kyseisen kulttuurin kansalaisia tai ainakin pitkään kyseisessä kulttuuriympäristössä asuneita, koska otantakehikkona olivat Suomen ja Italian tilastokeskuksen mukaiset rekisterit. Siitä huolimatta, ettei kyselyssä pyydetty vastaajia ottamaan kantaa uskonnolliseen tai hengelliseen taustaansa, niin valtauskontojen perusteella voidaan olettaa, että vastaajien uskonnollinen tausta oli todennäköisesti protestanttisuus suomalaisten osalta ja katolisuus italialaisten osalta.

Lisäksi tutkijan oma, puolueellinen kulttuurinen tausta on saattanut heikentää tutkimuksen objektiivisuutta. Tutkimuksen ulkoista validiteettia on syytä arvioida näiltä osin. Rajoituksista huolimatta otoksesta saatuja tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä voidaan tehdä yleistettäväksi koko tutkittavaan perusjoukkoon; aineisto kattaa tutkittavan ilmiön ja analyysimenetelmä vastaa tutkimusasetelman vaatimuksiin.

Tutkimusta voidaan pitää myös sisäisesti validina, koska tutkimustulokset voidaan perustellusti osoittaa olevan tutkimusprosessin tulos. Tutkimus on sisäisesti pätevä, sillä tutkimusasetelmassa on tehty perusteellisia valintoja teoreettisesta viitekehystä, keskeisistä käsitteistä, aineiston keruu- ja analyysimenetelmistä, tuloksista, tulkinnasta ja päättelystä. Näin ollen sisäisesti validi tutkimus kykenee vastaamaan tutkimuskysymykseen. Ilmiön todelliset ja olennaiset piirteet on onnistuttu

kuvaamaan hyvin. Tutkimuksen sisäistä luotettavuutta lisää myös se, että vastaajat ovat voineet anonyymisti ja rehellisesti vastata arkoihin kysymyksiin.

Vertailevassa tutkimuksessa täytyy kuitenkin muistaa, että kahden muuttujan välisten kytkösten taustalla voi vaikuttaa jokin kolmas muuttuja, joka aiheuttaa kulttuuristen erojen ja moraalisten arviointien välillä olevaa vaihtelua. Tulosten tulkinnassa täytyy siis huomioida, että yksilön moraaliseen päätöksentekoon voi vaikuttaa muutkin yksilölliset tekijät kuin kansallinen kulttuuri tai eettiset suuntaukset.

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Siitä huolimatta, että edellä esitetyt tulokset ja käytännön johtopäätökset ovat merkityksellistä tietoa aikaisemmalle tutkimukselle, jatkotutkimuksen kannalta on syytä huomioida muutama perustavanlaatuinen seikka. Moraalisen ongelman arviointi on aina tilannesidonnaista, joten ongelmanratkaisu on tilanteesta riippuvaa. Tässä tutkimuksessa tulokset puhuvat vain yhden tilanteen puolesta, joten jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia johtajien moraalista arviointia myös muissa tilanteissa, ja arvioida ongelmanratkaisutapojen eroavaisuutta.

Kuten tämäkin tutkimus osoittaa, moraalisen päätöksenteon luonne vaihtelee sen mukaan, miten päätöksentekijä kokee tilanteen. Moraalista arviointia voidaan pitää luonteeltaan hyvin moninaisena; toiselle moraalinen ongelma voi olla haastavampi kuin toiselle. Tässä tutkimuksessa moraalinen ongelma liittyy kyseenalaiseen toimintaan, joka viittaa hyvien liiketapojen vastaiseen toimintaan ja yleisten sääntöjen rikkomiseen. Kiinnostavaa olisi tutkia sellaisia dilemmoja, joissa moraaliset ristiriidat liittyvät ihmissuhdetilanteisiin, kuten sosiaalisen paineen ja lojaalisuuden ongelmiin. Moraalisen arvioinnin moninaisuutta voisi tutkia myös moraalisen intensiteetin näkökulmasta analysoimalla esimerkiksi kyselyn avointen kysymysten vastauksia.

Moraalinen päätöksentekoprosessi koostuu neljästä vaiheesta, joista tässä tutkimuksessa keskityttiin prosessin toiseen vaiheeseen eli moraaliseen arviointiin. Tulevaisuuden kannalta olisi hyödyllistä, että kulttuurisia eroja tarkasteltaisiin myös kolmen muun vaiheen osalta. Tämän avulla kyettäisiin laajemmin ymmärtämään kulttuuristen ulottuvuuksien merkitystä osana eettistä herkkyyttä, motivaatiota ja toimeenpanotaitoa.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. (2003). *Yrityksen arvot ja etiikka*. Helsinki: WSOY.
- Airaksinen, T. (1993) *Moraalifilosofia*. Helsinki: WSOY.
- Akerlof, G. A. (1980). A theory of social custom, of which unemployment may be one consequence. *The Quarterly Journal of Economics*, 94(4), 749–775.
- Allmon, D. E., Chen, H. C., Pritchett, T. K., & Forrest, P. J. (1997). A multicultural examination of business ethics perceptions. *Journal of Business Ethics*, 16(2), 183–188.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (1994). *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Juva: WSOY.
- Banuri, S., & Eckel, C. C. (2012). Experiments in culture and corruption: A review. *World Bank Policy Research Working Paper*, (6064).
- Barnouw, V. (1963). *Culture and Personality*. Homewood: The Dorsey Press.
- Barr, A. & Serra, D. (2010). Corruption and culture: An experimental analysis. *Journal of Public Economics*, 94(11), 862–869.
- Barrett, D. B., Kurian, G. T. K., & Johnson, T. M. (2001). *World Christian Encyclopedia: a Comparative Survey of Churches and Religions in the Modern World*. New York: Oxford University Press.
- Bartels, R. (1967). A model for ethics in marketing. *Journal of Marketing*, 31(1), 20–26.
- Beauchamp, T. L. & Bowie, N. E. (1997). *Ethical theory and business*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Beekun, R. I., Hamdy, R., Westerman, J. W. & HassabElnaby, H. R. (2008). An exploration of ethical decision-making processes in the United States and Egypt. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 587–605.
- Bentham, J. & Quinn, M. (2001). *Writings on the poor laws*. New York: Oxford University Press.
- Bhargava, V. K. & Bolongaita, E. P. (2004). *Challenging corruption in Asia: Case studies and a framework for action*. Washington: World Bank Publications.
- Bloodgood, J. M., Turnley, W. H. & Mudrack, P. (2008). The influence of ethics instruction, religiosity, and intelligence on cheating behavior. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 557–571.

- Bond, M. H. & Hwang, K. K. (1986). *The social psychology of Chinese people*. New York: Oxford University Press.
- Cameron, L., Chaudhuri, A., Erkal, N. & Gangadharan, L. (2009). Propensities to engage in and punish corrupt behavior: Experimental evidence from Australia, India, Indonesia and Singapore. *Journal of Public Economics*, 93(7), 843–851.
- Carse, A.L. (1998). Impartial principle and moral context: securing a place for the particular in ethical theory. *Journal of Medicine and Philosophy*, 23(2), 153–169.
- Christie, P. M. J., Kwon, I. W. G., Stoeberl, P. A. & Baumhart, R. (2003). A cross-cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India Korea and the United States. *Journal of Business Ethics*, 46(3), 263–287.
- Cohen, J., Pant, L. & Sharp, D. (1993). A validation and extension of a multidimensional ethics scale. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 13–26.
- Cohen, A. B. & Hill, P. C. (2007). Religion as culture: Religious individualism and collectivism among American Catholics, Jews, and Protestants. *Journal of Personality*, 75(4), 709–742.
- Cole, E. B. & Coultrap-McQuin, S. M. (1992). *Explorations in feminist ethics: Theory and practice*. Bloomington: Indiana University Press.
- Craft, J. L. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221–259.
- Crane, A. & Matten, D. (2007). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. New York: Oxford University Press.
- Davis, J. H. & Ruhe, J. A. (2003). Perceptions of country corruption: Antecedents and outcomes. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 275–288.
- Donaldson, T. & Werhane, P. H. (1996). *Ethical issues in business: A philosophical approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Dubinsky, A. J. & Loken, B. (1989). Analyzing ethical decision making in marketing. *Journal of Business Research*, 19(2), 83–107.
- Dukerich, J. M., Waller, M. J., George, E. & Huber, G. P. (2000). Moral intensity and managerial problem solving. *Journal of Business Ethics*, 24(1), 29–38.
- Elango, B., Paul, K., Kundu, S. K. & Paudel, S. K. (2010). Organizational ethics, individual ethics, and ethical intentions in international decision-making. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 543–561.
- Euroopan parlamentti (1995). European Parliament resolution, Combating Corruption in Europe (Resolution), A4-0314/95, (1996) OJ C 017.

- Fernando, M. & Chowdhury, R. M. (2010). The relationship between spiritual well-being and ethical orientations in decision making: An empirical study with business executives in Australia. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 211–225.
- Ferrell, O. & Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87–96.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J. & Ferrell, L. (2005). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Fisman, R. & Miguel, E. (2007). Corruption, norms, and legal enforcement: Evidence from diplomatic parking tickets. *Journal of Political economy*, 115(6), 1020–1048.
- Ford, R. C. & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 205–221.
- Forsyth, D. R. (1992). Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 461–470.
- French, W. & Weis, A. (2000). An ethics of care or an ethics of justice. *Journal of Business Ethics*, 27(1), 125–136.
- Fritzsche, D. J. & Becker, H. (1984). Linking management behavior to ethical philosophy: An empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 166–175.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Getz, K. A. & Volkema, R. J. (2001). Culture, perceived corruption, and economics: A model of predictors and outcomes. *Business & Society*, 40(1), 7–30.
- Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2003). Right from wrong: The influence of spirituality on perceptions of unethical business activities. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 85–97.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Glynn, P., Kobrin, S. J. & Naim, M. (1997). The globalization of corruption. Teoksessa Elliott, K. A. (toim.) *Corruption and the global economy* (ss. 7–27). Washington: Institute for International Economics.
- Hallamaa, J. (1999). *Rahan teologia ja Euroopan kirkot: lopun ajan sosiaalietiikka*. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Hamington, M. (2013). Feminist Care Ethics and Business Ethics. Teoksessa Luetge, C. (toim.) *Handbook of the Philosophical Foundations of Business Ethics* (ss. 1129–1143). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Hanzlick, M. (2015). *Management control systems and cross-cultural research: Empirical evidence on performance measurement, performance evaluation and rewards in a cross-cultural comparison*. Köln: Josef Eul Verlag.

- Harman, G. & Thomson, J. J. (1996). *Moral relativism and moral objectivity*. Oxford: Blackwell.
- Harrison, E. (2007). Corruption. *Development in Practice*, 17(4–5), 672–678.
- Hauk, E. & Saez-Marti, M. (2002). On the cultural transmission of corruption. *Journal of Economic Theory*, 107(2), 311–335.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ho, J. A. (2010). Ethical perception: are differences between ethnic groups situation dependent?. *Business Ethics: A European Review*, 19(2), 154–182.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1992). *Kulttuurit ja organisaatiot*. Juva: WSOY.
- Hofstede, G. H. & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. Columbus: McGraw-Hill Education.
- Hunt, S. D. & Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 6(1), 5–16.
- Husted, B. W. (2000). The impact of national culture on software piracy. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 197–211.
- Husted, B. W. (2002). Culture and international anti-corruption agreements in Latin America. *Journal of Business Ethics*, 37(4), 413–422.
- Husted, B. W. & Instituto Tecnológico y de Estudios (1999). Wealth, culture, and corruption. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 339–359.
- Huttunen, L., Löytty, O. & Rastas, A. (2005). Suomalainen monikulttuurisuus. Paikallisia ja ylikansallisia suhteita. Teoksessa Rastas A., Huttunen L. & Löytty O. (toim.) *Suomalainen vieraskirja. Kuinka käsitellä monikulttuurisuutta*. Tampere: Vastapaino.
- Häyry, M. (2002). *Hyvä elämä ja hyvä käytös: Historiallinen johdatus moraalifilosofiaan*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jaffee, S. & Hyde, J. S. (2000). Gender differences in moral orientation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126(5), 703–726.
- Jaggar, A. (1992). Feminist ethics. Teoksessa Becker, L. & Becker, C. (toim.) *Encyclopedia of Ethics* (ss. 363–364). New York: Garland Publishing.

- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
- Juujärvi, S. (2003). *The ethic of care and its development. A longitudinal study among practical nursing, bachelor-degree social work and law enforcement students*. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja.
- Juujärvi, S. (2006). Huolenpidon etiikka-moraalin toinen ääni: katsaus Carol Gilliganin teorian pohjalta tehtyyn empiiriseen tutkimukseen. *Psykologia*, 41(6), 420–426.
- Juujärvi, S., Myyry L. & Pessa K. (2007). *Eettinen herkkyyys ammatillisessa toiminnassa*. Helsinki: Tammi.
- Kant, I. (1990). *Siveysopilliset pääteokset*. Suom. J.E. Salomaa. Juva: WSOY
- Kant, I. (2014). *Moraalin metafysiikan perustus*. Suom. M. Nikkarla. Turku: Areopagus.
- Karande, K., Rao, C. P. & Singhapakdi, A. (2002). Moral philosophies of marketing managers: A comparison of American, Australian, and Malaysian cultures. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 768–791.
- Kennedy, E. J. & Lawton, L. (1998). Religiousness and business ethics. *Journal of Business Ethics*, 17(2), 163–175.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. Teoksessa Parsons, T. & Shils, E. (toim.) *Toward a general theory of action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Oxford: Row, Peterson.
- Koehn, D. (1998). *Rethinking feminist ethics: Care, trust and empathy*. London: Routledge.
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development moral stages and the idea of justice*. San Francisco: Harper & Row.
- Kolb, R. W. (2007). *Encyclopedia of business ethics and society*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kujala, J. & Pietiläinen, T. (2007). Developing moral principles and scenarios in the light of diversity: An extension to the multidimensional ethics scale. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 141–150.
- 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.
- Kurpis, L. V., Beqiri, M. S. & Helgeson, J. G. (2008). The effects of commitment to moral self-improvement and religiosity on ethics of business students. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 447–463.

- Lambsdorff, J. G. (2006). Causes and consequences of corruption: what do we know from a cross-section of countries. Teoksessa Rose-Ackerman, S. (toim.) *International Handbook on the Economics of Corruption* (ss.3–51). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R. (1999). The quality of government. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15(1), 222–279.
- Lehnert, K., Park, Y. H. & Singh, N. (2015). Research note and review of the empirical ethical decision-making literature: Boundary conditions and extensions. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 195–219.
- Leung, K. (1988). Some determinants of conflict avoidance. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 19(1), 125–136.
- Licht, A. N., Goldschmidt, C. & Schwartz, S. H. (2007). Culture rules: The foundations of the rule of law and other norms of governance. *Journal of Comparative Economics*, 35(4), 659–688.
- Liebkind, K. (1994). Maahanmuuttajat ja kulttuurien kohtaaminen. Teoksessa Liebkind, K. (toim.) *Maahanmuuttajat- kulttuurien kohtaaminen Suomessa* (ss.21–49). Helsinki: Gaudeamus.
- Lin, C. Y. & Ho, Y. H. (2008). An examination of cultural differences in ethical decision making using the multidimensional ethics scale. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1213–1222.
- Lindqvist, M. (1985). *Ammattina ihminen – Hoidon etiikasta ja arvoista*. Keuruu: Otava.
- Loe, T.W., Ferrell, L. & Mansfield, P. (2000) A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204.
- Marta, J. K. M., Attia, A., Singhapakdi, A., & Atteya, N. (2003). A comparison of ethical perceptions and moral philosophies of American and Egyptian business students. *Teaching Business Ethics*, 7(1), 1–20.
- Mauro, P. (1995). Corruption and growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(3), 681–712.
- Mauro, P. (1998). Corruption and the composition of government expenditure. *Journal of Public Economics*, 69(2), 263–279.
- McCullough, P. M. & Faight, S. (2005). Rational moralists and moral rationalists value-based management: Model, criterion and validation. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 195–205.
- McNichols, C. W. & Zimmerer, T. W. (1985). Situational ethics: An empirical study of differentiators of student attitudes. *Journal of Business Ethics*, 4(3), 175–180.
- Metsämuuronen, J. (2001). *SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Metodologia -sarja 5*. Viro: Methelp International Ky.

- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Mill, J. S. (1971). *Utilitarianism*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Mill, J. S. (2000). *Utilitarismi: Huomautuksia Benthamin filosofiasta*. Helsinki: Gaudeamus
- Mill, J. S. (2010). *Utilitarianism*. Canada: Broadview Editions.
- Miller, J. G. (1997). Theoretical issues in cultural psychology. Teoksessa Berry, J.W., Poortinga, Y.H. & Pandey, J. (toim.) *Handbook of cross-cultural psychology* (ss.85–128). Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Misra, G. & Gergen, K. J. (1993). On the place of culture in psychological science. *International Journal of Psychology*, 28(2), 225–243.
- Moran, R. T., Harris, P. R. & Moran, S. V. (2007). *Managing Cultural Differences*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Murphy, P. & Laczniak, G. R. (1981). Marketing ethics: a review with implications for managers, educators and researchers. Teoksessa Enis, B.M. & Roering, K.J. (toim.) *Review of Marketing* (ss.251–266). Chicago: American Marketing Association.
- Mäkilouko, M. (2003). *Multicultural leadership: Strategies for improved performance*. Helsinki. Multikustannus.
- Nummenmaa, L. (2004). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. (1997). *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo: WSOY
- O’Fallon, M. J. & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375–413.
- Okleshen, M. & Hoyt, R. (1996). A cross cultural comparison of ethical perspectives and decision approaches of business students: United States of America versus New Zealand. *Journal of Business Ethics*, 15(5), 537–549.
- Oumlil, A. B. & Balloun, J. L. (2009). Ethical decision-making differences between American and Moroccan managers. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 457–478.
- Park, H. (2003). Determinants of corruption: A cross-national analysis. *Multinational Business Review*, 11(2), 29–48.
- Pietarinen, J. & Poutanen, S. (1998). *Etiikan teorioita*. Helsinki: Gaudeamus.
- Pietarinen, J. & Launis, V. (2002). Etiikan luonne ja alueet. Teoksessa Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat* (ss.42–57). Tampere: Gaudeamus.

- Ragin, C. C. (1989). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H. & Kai-Cheng, Y. (1997). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 177–207.
- Rashid, M. Z. & Ibrahim, S. (2008). The effect of culture and religiosity on business ethics: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 907–917.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rawls, J. (1988). *Oikeudenmukaisuusteoria*. Suom. T. Pursiainen. Juva: WSOY.
- Raunio, K. (1999). *Positivismi ja ihmistiede – Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Helsinki: Gaudeamus.
- Raunio, A. (2007). *Järki, usko ja lähimmäisen hyvä. Tutkimus luterilaisen etiikan ja diakonian teologian perusteista*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- Reidenbach, R. E. & Robin, D. P. (1988). Some initial steps toward improving the measurement of ethical evaluations of marketing activities. *Journal of Business Ethics*, 7(11), 871–879.
- Reidenbach, R. E. & Robin, D. P. (1990). Toward the development of a multidimensional scale for improving evaluations of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 9(8), 639–653.
- Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Rest, J. (1994). Background: Theory and Research. Teoksessa Rest, J. R. & Narváez, D. (toim.) *Moral development in the professions: psychology and applied ethics* (ss. 1–26). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Robertson, C. J. & Crittenden, W. F. (2003). Mapping moral philosophies: Strategic implications for multinational firms. *Strategic Management Journal*, 24(4), 385–392.
- Robertson, C. & Geiger, S. (2011). Moral philosophy and managerial perceptions of ethics codes. *Cross Cultural Management*, 18(3), 351–365.
- Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. New York: Cambridge University Press.
- Sabet, A. (2010). Wickedness, governance and collective sanctions: Can corruption be tamed? Teoksessa Salminen, A. (toim.) *Ethical Governance: A Citizen Perspective* (ss. 91–112). Vaasan yliopiston julkaisuja 294. Vaasa.
- Salminen, A. & Mäntysalo, V. (2013). *Epäeettisestä tuomittavaan: korruptio ja hyvä veliverkostot Suomessa*. Vaasan yliopiston julkaisuja 182. Vaasa.
- Samovar, L.A., Porter, R. E. & McDaniel, E.R. (2010). *Communication between cultures*. Belmont: Wadsworth.

- Sapienza, P., Zingales, L. & Guiso, L. (2006). Does culture affect economic outcomes? *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 23–48.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. Teoksessa Kim, U., Triandis, H. C., Kagitçibasi, C., Choi, S-C. & Yoon, G. (toim.) *Individualism and collectivism. Theory, method, and applications* (ss. 85–119). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schwartz, S. H. 2011. *Kulttuuriset arvo-orientaatiot: Kansallisten erojen luonne ja seuraukset*. Espoo: Limor kustannus.
- Segall, M. H., Lonner, W. J. & Berry, J. W. (1998). Cross-cultural psychology as a scholarly discipline: On the flowering of culture in behavioral research. *American Psychologist*, 53(10), 1101–1110.
- Seleim, A. & Bontis, N. (2009). The relationship between culture and corruption: a cross-national study. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 165–184.
- Serra, D. (2006). Empirical determinants of corruption: A sensitivity analysis. *Public Choice*, 126(1), 225–256.
- Shafer, W. E. & Simmons, R. S. (2008). Social responsibility, Machiavellianism and tax avoidance: A study of Hong Kong tax professionals. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(5), 695–720.
- Sijtsma, K. (2009). On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's alpha. *Psychometrika*, 74(1), 107–120.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J. & Kraft, K. L. (1996). Moral intensity and ethical decision-making of marketing professionals. *Journal of Business Research*, 36(3), 245–255.
- Singhapakdi, A., Marta, J. K., Rallapalli, K. C. & Rao, C. P. (2000). Toward an understanding of religiousness and marketing ethics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 305–319.
- Sipilä, P. (1998). *Sukupuolitettu ihminen – kokonainen etiikka: Onko sukupuoli oikein?* Helsinki: Gaudeamus.
- Skipper, R. & Hyman, M. R. (1993). On measuring ethical judgments. *Journal of Business Ethics*, 12(7), 535–545.
- Søndergaard, M. (1994). Research note: Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications. *Organization studies*, 15(3), 447–456.
- Spicer, A., Dunfee, T. W. & Bailey, W. J. (2004). Does national context matter in ethical decision making? An empirical test of integrative social contracts theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 610–620.

- Stedham, Y. & Beekun, R. I. (2013). Ethical judgment in business: culture and differential perceptions of justice among Italians and Germans. *Business Ethics: A European Review*, 22(2), 189–201.
- Street, M. D., Douglas, S. C., Geiger, S. W. & Martinko, M. J. (2001). The impact of cognitive expenditure on the ethical decision-making process: The cognitive elaboration model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 256–277.
- Taras, V., Roney, J. & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15(4), 357–373.
- Tommola, J. (2004). Mikä on kääntämisen ja tulkkauksen ydin. Teoksessa Tommola, J. (toim.) *Kieli, teksti ja kääntäminen* (ss. 9–20). Turku: Turun yliopisto.
- Treisman, D. (2000). The causes of corruption: a cross-national study. *Journal of Public Economics*, 76(3), 399–457.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
- Triandis, H. C. (1978). Some universals of social behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(1), 1–16.
- Tähtinen, J. & Isoaho, H. (2001). *Tilastollisen analyysin lähtökohtia: ensiaskeleet kvantitatiivisen käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS-ohjelmaympäristössä*. Turku: Turun yliopisto.
- Valli, R. (2001). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Vitell, S. J. (2009). The role of religiosity in business and consumer ethics: A review of the literature. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 155–167.
- Walker, M. U. (1989). Moral understandings: Alternative “epistemology” for a feminist ethics. *Hypatia*, 4(2), 15–28.
- Zhang, J., Chiu, R. & Wei, L. (2009). Decision-making process of internal whistleblowing behavior in China: Empirical evidence and implications. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 25–41.
- Zhao, J. H., Kim, S. H. & Du, J. (2003). The impact of corruption and transparency on foreign direct investment: An empirical analysis. *Management International Review*, 43(1), 41–62.

WWW-sivut

- Anttila, P. (1998). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Tulostettu 2.11.2015.
<https://metodix.wordpress.com/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Euroopan Komissio (2014). Report from the commission to the council and the European parliament: EU Anti-Corruption report. Tulostettu 22.4.2015. http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/documents/policies/organized-crime-and-human-trafficking/corruption/docs/acr_2014_en.pdf
- Gustafsson, C. (2013). Tilastollinen tietojenkäsittely STAT2100 IBM SPSS Statistics 20 for Windows Osa 1. Tulostettu 3.10.2015.
<http://lipas.uwasa.fi/~chg/SPSS%20versio%2020%20osa%201.pdf>
- Johnson, R. (2008). Kant's moral philosophy. Teoksessa Zalta, E. N. (toim.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Tulostettu 9.4.2015. <http://plato.stanford.edu/entries/kant-moral/>.
- Raunio, A. (2013). Uskontojen väliset suhteet. Eurokriisi - pohjoisen tunnollisuuden ja eteläisen suurpiirteisyyden uskonnolliset juuret. Teema 2013/1: Uskonto ja talous. Tulostettu 17.4.2015. <http://www.teologia.fi/artikkelit/uskontojen-valiset-suhteet/851-eurokriisi-pohjoisen-tunnollisuuden-ja-etelaeisen-suurpiirteisyyden-uskonnolliset-juuret>
- Oikeusministeriö (2014). Kriminaalipolitiikka: mitä korruptio on?. Tulostettu 18.4.2015.
<http://oikeusministerio.fi/fi/index/toimintajatavoitteet/kriminaalipolitiikka/korruptio.html>
- Peurala, J. & Muttilainen, V. (2015). Korruption riskikohteet 2010-luvun Suomessa. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 115. Juvenes Print. Tampere. Tulostettu 13.9.2015.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97281/POLAMK_Raportti_115_web.pdf?sequence=1
- Salminen, A. (2010). *Julkisen johtamisen etiikka*. Vaasan yliopiston julkaisuja 60. Vaasa. Tulostettu 4.4.2015. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-319-6.pdf
- Taanila, A. (2014). Määrällisen aineiston kerääminen. Tulostettu 18.12.2015. <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>
- Transparency International (2011). Bribe Payers Index 2011 report. Tulostettu 12.2.2015.
<http://www.transparency.org/bpi2011/results>
- Transparency International (2013). Global Corruption Barometer 2013 report. Tulostettu 12.2.2015.
<http://www.transparency.org/gcb2013/report>
- Transparency International (2014). Corruption Perception Index 2014 report. Tulostettu 12.2.2015.
http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2014_cpibrochure_en/3?e=2496456/10375453.

- Valtari, M. (2006). SPSS-perusteet. SPSS:n versio 14. Helsinki: Helsingin yliopisto. Tulostettu 17.4.2016. <http://www.helsinki.fi/~komulain/Tilastokirjat/04.%20Valtari-Spss-opas.pdf>.
- Verohallinto (2013). Veroparatiisivaltion ja -yhtiön käsitteet. Veroparatiisivaltiot. Tulostettu 18.12.2015. https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Veroparatiisit/Veroparatiisivaltion_ja_yhtion_kasitteet%2827889%29

LIITTEET

LIITE 1: Kyselylomake

6. Seuraavassa on esitetty muutamia **yritysjohdon työssään kohtaamia tilanteita**. Arvioikaa kutakin tilannetta sen mukaan, miten näette sen suhteessa esitettyihin väittämiin.

A. Yritys saa suuren tilauksen ulkomailta, mikäli toimitusjohtaja suostuu tilaajan ehdottamalla tavalla laskuttamaan ylihintaa tilauksesta ja siirtämään välikäsien kautta tämän summan takaisin tilaajan osoittamalle pankkitilille Sveitsissä. Asiaa tutkittaessa yrityksen toimitusjohtaja tulee siihen tulokseen, että kiinnijäämisen riski on olematon. Tilaus takaisi yritykselle puolen vuoden työt. Toimitusjohtaja päättää suostua järjestelyyn.

	<i>täysin samaa mieltä</i>	<i>jonkin verran samaa mieltä</i>	<i>neutraali</i>	<i>jonkin verran eri mieltä</i>	<i>täysin eri mieltä</i>
Teko on oikeudenmukainen	1	2	3	4	5
Teko on yrityksen edun mukainen	1	2	3	4	5
Teko on toimitusjohtajan roolin mukainen	1	2	3	4	5
Seurausten perusteella arvioitaessa teko on hyväksyttävä	1	2	3	4	5
Teko huomioi riittävästi eri osapuolten näkemyksiä	1	2	3	4	5
Teko on toimitusjohtajan oman edun mukainen	1	2	3	4	5
Teko maksimoi saatavan hyödyn ja minimoi haitat	1	2	3	4	5
Teko on itsekäs	1	2	3	4	5
Teko johtaa tehokkaaseen toimintaan	1	2	3	4	5
Teko vaikuttaa haitallisesti osapuolten välisiin suhteisiin	1	2	3	4	5
Teolla rikotaan sanatonta sopimusta	1	2	3	4	5
Teko on yleisesti hyväksytty	1	2	3	4	5
Teko tuottaa suurimman mahdollisen hyödyn	1	2	3	4	5
Teko rikkoo käsitystäni reiluudesta	1	2	3	4	5
Toimitusjohtajan velvollisuus on tehdä näin	1	2	3	4	5
Teko ei ota huomioon eri osapuolten tunteita	1	2	3	4	5
Hyväksyn teon henkilökohtaisesti	1	2	3	4	5
Uskon, että lähimmäiseni hyväksyvät teon	1	2	3	4	5
Teko on reilu	1	2	3	4	5
Toimitusjohtaja toimi moraalisesti oikein	1	2	3	4	5

Mitä itse olisitte tehnyt vastaavassa tilanteessa ja miksi? _____

LIITE 2: Summamuuttujien alfa-kertoimet

Summamuuttuja	Cronbachin alfakerroin
Oikeudenmukaisuusetiikka	0,101
Velvollisuusetiikka	0,536
Relativismi	0,475
Utilitarismi	0,473
Egoismi	0,505
Naisetiikka	0,520