

Emmi Mustakoski

ORGANISAATIOKULTTUURIN MERKITYS TYÖNTEKIJÖIDEN EETTISESSÄ TOIMINNASSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Joulukuu 2021
Ohjaaja: Annika Blomberg

TIIVISTELMÄ

Emmi Mustakoski: Organisaatiokulttuurin merkitys työntekijöiden eettisessä toiminnassa

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, Yrityksen johtaminen

Joulukuu 2021

Eettisyydestä on nykyajan liiketoimintamaailmassa tullut yksi yritysten merkittävistä kilpailu-eduista. Lähtökohtaisesti useimmat meistä haluavat omassa työssään toimia eettisesti, mutta oikein toimiminen työympäristön paineiden alla voi olla haastavaa, sillä työssä tehtävien eettisten päätösten alla yksilö toimii organisaatiokulttuurin luomissa puitteissa. Organisaatiokulttuuri ohjaa työntekijöiden toimintaa sekä kertoo heille, miten heidän tulisi tuntea, havaita ja ajatella. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään organisaatiokulttuurin merkitystä työntekijöiden eettisessä toiminnassa.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja jakautuu teoreettiseen sekä empiiriseen osuuteen. Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjustaa tutkittavaa ilmiötä tarkastelemalla organisaatiokulttuuria sekä organisaation kontekstissa esiintyvää eettistä ja epäeettistä toimintaa. Lisäksi teoriaosuudessa perehdytään eettiseen organisaatiokulttuuriin sekä siihen, miten sitä on mahdollista arvioida.

Tutkimuksen empiirisen aineiston keräämisessä hyödynnettiin puolistrukturoitua teema-haastattelumenetelmää. Tutkimusta varten haastateltiin työntekijöitä kolmesta eri yrityksestä niin, että jokaisesta yrityksestä valittiin tutkimukseen yksi haastateltava. Haastateltavat työskentelivät toisistaan poikkeavissa työtehtävissä eri organisaation tasoilla, mutta heitä yhdistivät suomalaisessa suuryrityksessä työskentely sekä yli kymmenen vuoden kokemus omasta organisaatiostaan. Tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, jossa analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan, mutta teoria toimii kuitenkin analyysin muodostamisen apuna.

Tutkimuksen empiirisessä aineistossa organisaatiokulttuuri tuli ilmi esimerkiksi työntekijöille yhteisinä toiminta- ja käyttäytymistapoina. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että organisaatiokulttuurilla on olennainen merkitys siinä, millaista toimintaa työntekijät pitävät eettisenä. Tuloksissa korostui etenkin se, että eettisenä toimintana organisaation kontekstissa nähtiin sellainen toiminta, joka on yrityksen näkökulmasta oikein. Työnantajan ohjeistuksia noudattavaa toimintaa pidettiin siten tavoiteltuna ja odotuksenmukaisena, vaikka se saattoi näyttäytyä työntekijän oman eettisen arvopohjan vastaisena. Tuloksista nousi lisäksi esiin se, että eettisenä toimintana pidettiin sellaista toimintaa, joka kestää julkisen tarkastelun.

Tutkimuksessa nousi esiin kiinnostavia näkökulmia organisaatiokulttuurista ja sen merkityksestä työntekijöiden eettisessä toiminnassa. Aihepiirin jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia erityisesti suomalaisen työelämän eettisyyttä sekä organisaatiokulttuurin merkitystä Suomessa esiintyneiden yritysskandaalien taustalla.

Avainsanat: organisaatio, organisaatiokulttuuri, eettinen organisaatiokulttuuri, eettinen toiminta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tausta.....	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset	6
1.4 Tutkimuksen kulku ja raportin sisältö	7
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA.....	8
2.1 Organisaatiokulttuuri	8
2.1.1 Organisaatiokulttuurin tutkimuksen erilaiset näkemykset	9
2.1.2 Organisaatiokulttuurin tasot Scheinin mukaan.....	10
2.2 Eettinen ja epäeettinen toiminta organisaatiossa	12
2.3 Eettinen organisaatiokulttuuri.....	13
2.4 Yrityksen eettiset hyveet -malli.....	14
3 METODOLOGIA.....	18
3.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus	18
3.2 Aineiston kerääminen	18
3.3 Aineiston analyysi	20
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	21
4.1 Näkemykset organisaatiokulttuurista	21
4.1.1 Organisaatiokulttuuri toimintatapoina.....	21
4.1.2 Arvot osana organisaatiokulttuuria	23
4.2 Käsitteet eettisestä ja epäeettisestä toiminnasta	23
4.2.1 Toiminnan eettisyyden arviointi.....	25
4.2.2 Epäeettiselle toiminnalle altistavat tekijät	27
4.3 Eettisten hyveiden esiintyminen organisaatioissa	27
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31
5.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	31
5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	33
LÄHTEET.....	35
LIITTEET	38
LIITE 1: Haastattelurunko.....	38

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Yrityksen eettisyys koostuu ihmisten käyttäytymisestä, päätöksistä ja valinnoista (Ratsula, 2019, 5). Eettisyys on tärkeää niin itsessään kuin myös organisaation kontekstissa, ja siitä on nykyajan liiketoimintamaailmassa tullut merkittävä kilpailuetu yrityksille. Eettisyyttä tuodaan julki organisaatioissa esimerkiksi raportoinnin, arvovulustusten sekä eettisten säännösten avulla. (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno & Kinnunen, 2011.) Yrityksen ulkopuolelle näkyvä kuva vastaa kuitenkin Huhtalan ym. (2011) mukaan vain harvoin organisaation sisällä tapahtuvaa toimintaa, josta yhtenä esimerkkinä voidaan pitää Enronin vuonna 2001 ilmi tullutta yritysskandaalia. Enronin tapauksessa romahdukseen ja lopulta konkurssiin johti yrityksen johdon luoma organisaatiokulttuuri, joka asetti tuloksen tekemisen oikein toimimisen edelle. (Sims & Brinkmann, 2003.)

Niina Ratsula ja Anna Romberg ovat vuodesta 2019 alkaen toteuttaneet Nordic Business Ethics -kyselytutkimusta, jossa tutkitaan pohjoismaisten työntekijöiden käsityksiä eettisyydestä useilla liiketoiminta-aloilla ja työtehtävissä. Kyselyn tutkimustuloksista välittyvä yleinen viesti on se, että pohjimmiltaan jokainen meistä haluaa toimia työelämässä oikein, mutta epäeettisten tilanteiden havaitseminen ja niihin puuttuminen ei ole aina helppoa. Moni jättää puuttumatta esimerkiksi sen takia, että pelkää puuttumisen seurauksia tai siksi että ei usko puuttumisella olevan vaikutusta. (Ratsula, 2019, 174, 178.) Vuoden 2020 kyselytutkimuksen tulosten mukaan 62 prosenttia vastaajista ei puuttunut havaitsemiinsa eettisiin väärinkäytöksiin (Ratsula & Romberg, 2020).

Eettistä toimintaa työpaikoilla käsittelevä tutkimus keskittyi aluksi selittämään yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista johtuvaa epäeettistä toimintaa, mutta viime vuosina painopiste on siirtynyt näkökulmaan, jossa keskitytään siihen organisaation kontekstiin, jossa epäeettistä toimintaa esiintyy (Kaptein, 2011). Organisaatiokulttuurin onkin tunnistettu olevan yksi merkittävä tekijä työntekijöiden eettisen käyttäytymisen ohjaamisessa (Sinclair, 1993). Organisaation konteksti korostuu lisäksi käytännönläheisemmässä ajattelutavassa, jossa johtajilla nähdään olevan enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, millaisessa ympäristössä työtä tehdään, kuin

siihen, millaisia työntekijöiden arvo- ja moraalikäsitteet ovat (Treviño, Butterfield & McCabe, 1998).

Kaptein (1998, 1999) on kehittänyt Yrityksen eettiset hyveet -mallin (*The Corporate Ethical Virtues Model, CEV*), joka perustuu pääosin Solomonin (1999, 2000, 2004) hyvepohjaiseen liike-etiikan teoriaan (Kaptein, 2008). Malli sisältää kahdeksan hyvettä tai ulottuvuutta, joita kohti organisaation tulisi pyrkyä. Kaptein on todennut empiirisessä tutkimuksessaan, että mitä paremmin hyveet ovat sulautettuina tai erilaiset ulottuvuudet edustettuina organisaatiossa, sitä eettisempi organisaatiokulttuuri on ja sitä epätodennäköisempää on, että epäeettistä toimintaa esiintyy. (Kaptein, 2011.)

Kapteinin (1998, 1999) Yrityksen eettiset hyveet -malli on suomalaisessa kontekstissa auttanut aiemmin tunnistamaan eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksiä esimerkiksi työhyvinvointiin ja työnimun kokemuksiin (Kangas, Huhtala, Lämsä & Feldt, 2010), työn eettiseen kuormittavuuteen (Huhtala ym., 2011) sekä organisaation innovatiivisuuteen (Riivari & Lämsä, 2019). Aiemmissa, usein kvantitatiivisissa tutkimuksissa on tunnistettu tarve laajemmalle kvalitatiiviselle tutkimukselle, joka rikastuttaisi näkemyksiä aiheesta (Riivari & Lämsä, 2014) ja toisaalta syventäisi ymmärrystä eettisestä organisaatiokulttuurista ylipäätään (Kangas ym., 2010).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiokulttuuria sekä organisaation kontekstissa esiintyvää eettistä toimintaa. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää sitä, millainen eettinen organisaatiokulttuuri on sekä sitä, millainen merkitys organisaatiokulttuurilla on työntekijöiden eettisessä toiminnassa. Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Millainen merkitys organisaatiokulttuurilla on työntekijöiden eettisessä toiminnassa?

Päätutkimuskysymyksen vastaamisessa auttavat kaksi alatutkimuskysymystä:

1. *Millainen on eettinen organisaatiokulttuuri?*

2. Miten työntekijät jäsentävät organisaatiokulttuurin ja eettisen toiminnan yhteyttä?

Tutkimuskysymyksiin vastataan teoriaosuuden ja empiirisen tutkimusaineiston avulla. Ensimmäistä alatutkimuskysymystä käsitellään erityisesti tutkimuksen teoriaosuudessa. Toiseen alatutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan tutkimuksen empiirisen aineiston avulla. Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena on näin ollen saada haastateltavat kuvailemaan mahdollisimman laajasti sitä, miten he jäsentävät organisaatiokulttuurin ja eettisen toiminnan yhteyttä omassa organisaatiossaan.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Organisaatiokulttuurille tarjotaan kirjallisuudessa useita määritelmiä, ja joissakin teoksissa siitä käytetään myös termiä yrityskulttuuri. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään käsitettä organisaatiokulttuuri, joka ymmärretään organisaation jäsenten opittuna ja yhteisöllisesti aikaansaamana tapana tulkita todellisuutta (Lämsä & Uusitalo, 2009, 181). Tutkimuksessa keskitytään Scheinin (1987, 32) organisaatiokulttuurin malliin, jonka mukaan kulttuuri ilmenee organisaatiossa kolmella tasolla: artefaktit, arvot sekä perusolettamukset. Mallin avulla on mahdollista havaita organisaatiossa vallitsevia perusolettamuksia, jotka viime kädessä ohjaavat työntekijöiden havaittua käyttäytymistä.

Jones (1991) määrittelee *epäeettisen toiminnan* organisaatiossa esiintyväksi toiminnaksi tai organisaation toiminnaksi, joka rikkoo yleisesti hyväksytyjä moraalinormeja. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole määritellä tai selvittää sitä, millaista eettinen toiminta ylipäättään on, vaan tutkimuksen empiirisessä osassa keskitytään siihen, millainen toiminta nähdään oikeana, eli eettisten periaatteiden ja moraalinormien mukaisena, tarkasteltavien organisaatioiden kontekstissa. Laajemmin koko tutkielman tavoitteena on selvittää organisaatiokulttuurin merkitystä siinä, millaista toimintaa työntekijät pitävät oikeana.

Eettinen organisaatiokulttuuri voidaan määritellä niiksi havaituiksi olosuhteiksi, jotka organisaation kontekstissa kannustavat työntekijöitä toimimaan eettisesti (Kaptein, 2008). Toisin sanoen siinä ajatellaan olevan kyse sellaisen ympäristön luomisesta, joka

auttaa ja kannustaa henkilöstöä tekemään arjessaan oikeita ratkaisuja (Ratsula 2019, 9). Tässä tutkimuksessa organisaation eettistä kulttuuria tarkastellaan Kapteinin (1998, 1999) Yrityksen eettiset hyveet -mallin avulla. Tarkastelemalla eettistä kulttuuria tämän moniulotteisen mallin kautta on mahdollista kartuttaa syvempää ymmärrystä niistä kulttuurillisista elementeistä, jotka organisaation kontekstissa vaikuttavat epäeettiseen ja eettiseen toimintaan (Kaptein, 2011).

1.4 Tutkimuksen kulku ja raportin sisältö

Tutkielman ensimmäisessä luvussa taustoitetaan tutkimuksen aihepiiriä sekä esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Ensimmäisessä luvussa määritellään lisäksi tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset, jotka luovat pohjan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostumiselle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitellään tutkielman toisessa luvussa. Teoriaosuudessa perehdytään organisaatiokulttuurin ohella lyhyesti keskusteluun organisaation kontekstissa esiintyvistä eettisestä ja epäeettisestä toiminnasta. Lisäksi käsitellään eettistä organisaatiokulttuuria sekä esitellään Kapteinin (1998, 1999) Yrityksen eettiset hyveet -malli, jonka avulla eettistä organisaatiokulttuuria on mahdollista tarkastella.

Kolmannessa luvussa keskitytään käsittelemään tutkimuksen metodologiaa eli hyödynnettyjä tutkimusmenetelmiä. Luvussa esitellään valittu tutkimusmenetelmä sekä käydään läpi tapoja, joilla tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty ja analysoitu.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen aineiston keskeisiä tuloksia kahta pääteemaa hyödyntäen. Pääteemojen käsittelyn jälkeen analyysin tulosten pohjalta tarkastellaan sitä, miten Kapteinin (1998, 1999) Yrityksen eettiset hyveet -mallin hyveet tulivat esiin aineistossa. Viidennessä luvussa tehdään tutkimuksesta ja sen tuloksista yhteenvetoa sekä johtopäätöksiä. Luvussa pohditaan lisäksi tutkimuksen rajoitteita sekä mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA

2.1 Organisaatiokulttuuri

Ennen organisaatiokulttuurin tarkempaa määrittelemistä on aiheellista määritellä lyhyesti organisaation ja kulttuurin käsitteet. Useat eri tekijät vaikuttavat organisaatioiden rakenteeseen, toimintaan sekä kulttuuriin ja tämän vuoksi monet tutkijat ovat jättäneet itse organisaation käsitteen kokonaan määrittelemättä (Juuti, 2006, 204). Organisaatiolla tarkoitetaan kuitenkin yleensä ihmisten muodostamaa yhteistoimintaa, jonka päämääränä on saavuttaa yhteisesti asetetut tavoitteet. Organisaation tavoitteet voivat kytkeytyä yhteisten tavoitteiden lisäksi organisaation jäsenten henkilökohtaisiin tavoitteisiin, kuten itsensä toteuttamiseen tai tietyn ammatillisen aseman saavuttamiseen. (Lämsä & Päivike, 2013, 9–10.)

Kulttuurilla puolestaan viitataan tietyn ihmisyhteisön jaettuun tapaan ajatella sekä toimia (Lämsä & Päivike, 2013, 176), joten se auttaa esimerkiksi erottamaan yhden ryhmän jäsenet tai tiettyyn kategoriaan kuuluvat ihmiset toisistaan (Hofstede, 2001, 9). Kulttuurilla on lisäksi keskeinen rooli käyttäytymisen ja sosiaalisten tapahtumien ymmärtämisessä, sillä kulttuuri luo sen kontekstin, jossa näistä ilmiöistä tulee merkityksellisiä ja käsitettävissä olevia (Alvesson, 2002, 4).

Vaikka organisaatiokulttuurin käsite on ollut vakiintuneessa käytössä jo 1990-luvulta lähtien (Lämsä & Päivike, 2013, 176), sille ei ole olemassa yhtä laajasti hyväksyttyä määritelmää (Racelis, 2010). Useat tutkijat ajattelevat kuitenkin yhdenmukaisesti, että oleellisena osana organisaatiokulttuuria ovat yhteisesti jaetut arvot, asenteet, normit ja uskomukset. Lisäksi määritelmät usein tunnistavat, että kulttuuri ilmenee organisaatiossa näkyvänä ja näkymättömänä, näkyvän osan pitäen sisällään esimerkiksi organisaation visuaalisen ympäristön ja näkymättömän osan kytkeytyvän puolestaan arvoihin, normeihin ja jaettuihin merkityksiin. (Aaltio-Marjosola, 1992, 60–61; Racelis, 2010.)

Yksi tunnetuimmista organisaatiokulttuurin määritelmistä on Scheinin (1987, 26) määritelmä, jonka mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan:

”Perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”

Lämsä ja Uusitalo (2009, 181) määrittelevät organisaatiokulttuurin samansuuntaisesti organisaation jäsenten opituksi ja yhteisöllisesti aikaansaamaksi tavaksi tulkita todellisuutta.

2.1.1 Organisaatiokulttuurin tutkimuksen erilaiset näkemykset

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen saralla on käyty runsaasti keskustelua siitä, onko kulttuuri jotakin, jota organisaatiolla on vai ovatko organisaatiot itsessään kulttuureita (Smircich 1983; Aaltio-Marjosola, 1992, 36). Ensimmäistä näkemystä pidetään suositumpana ja sen mukaan kulttuuri nähdään yhtenä johdettavissa olevana organisaation muuttujana (Smircich 1983; Sinclair, 1993). Kulttuuri on toisin sanoen yksi organisaation alajärjestelmistä esimerkiksi strategian ja organisaatorakenteen ohella. Näkökulma tukee laajemmin myös sitä, että kulttuurilla on organisaatiossa monia merkityksellisiä tehtäviä, kuten jaetun identiteetin tarjoaminen, yhteiseen laajempaan tarkoitukseen sitouttaminen sekä työntekijöiden motivoiminen oikeiden asioiden tekemiseen. (Alvesson, 2002, 24, 26.)

Toisen näkökulman mukaan organisaatio itsessään nähdään kulttuurina eli jonakin, jota ei ole mahdollista muuttaa johtamalla (Sinclair, 1993). Tämä näkökulma organisaatiokulttuuriin tarkoittaa sitä, että kulttuurin mielikuva ohjaa kaikkia niitä havaintoja tai tulkintoja, joita organisaatiosta tehdään ja esimerkiksi näennäisesti objektiivisia asioita, kuten asiakkaita, tuotteita tai työntekijöiden lukumäärää tarkastellaan vain niiden kulttuurisen merkityksen kautta. Näkökulmassa korostuu se, että mitään ei oikeastaan voida rajata selvästi kulttuurin ulkopuolelle vaan kaikki, joka nähdään merkityksellisenä tietyille ryhmälle, katsotaan kuuluvan osaksi kulttuurista kontekstia. (Alvesson, 2002, 25.)

Yllä esitellyn kahtiajaon lisäksi keskustelija organisaatiokulttuurista jakaa edelleen se, ajatellaanko organisaatiolla olevan yksi kulttuuri vai ajatellaanko, että organisaatiossa on

useita erilaisia alakulttuureja. Joanne Martin (1992) on tunnistanut tähän liittyen kolme erilaista näkökulmaa: integraatio (*integration*), differentiaatio (*differentiation*) ja fragmentaatio (*fragmentation*) -näkökulmat. Integraationäkökulmassa kaikilla organisaation jäsenillä on yksi yhdenmukainen käsitys organisaatiokulttuurista (Martin, 1992, 12). Näkökulma on läheisesti yhteydessä idealistiseen käsitykseen kulttuurista, jonka mukaan ylemmän johdon viestimät ideat, arvot ja merkitykset johtavat vahvaan ja jaettuun käsitykseen organisaation suunnasta sekä prioriteeteista (Alvesson, 2002, 167). Differentiaationäkökulmassa puolestaan huomioidaan organisaation alakulttuurit, joiden sisällä ajatellaan vallitsevan yhtenäisen käsitys organisaatiokulttuurista. Fragmentaatio-näkökulmassa keskitytään sen sijaan organisaatiokulttuurin monitulkinnallisuuteen. Näkökulman mukaan yhtenäistä organisaatiokulttuuria ei ole, vaan organisaatiokulttuurit nähdään monimutkaisina, epäselvinä ja jatkuvasti muuttuvina. (Martin, 1992, 12.)

Yhtenä syynä organisaatiokulttuurin tutkimuksen laajaan ja näkökulmiltaan osittain eriävään kenttään pidetään Cameronin ja Quinin (2011) mukaan sitä, että organisaatiokulttuuri muodostuu monimutkaisesta, toisiinsa liittyvästä, kokonaisvaltaisesta ja tulkinnanvaraisesta tekijöiden joukosta. Näin ollen on heidän mielestään mahdotonta ottaa huomioon kaikkia niitä tekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä organisaatiokulttuuria määriteltäessä. Cameron ja Quinn (2011) myös lisäävät, että yksikään organisaatiokulttuurin malli ei ole kaiken kattava eikä yhtä tiettyä mallia voida julistaa oikeaksi ja toista vääräksi. Tässä tutkimuksessa tarkempaan tarkasteluun valittiin Scheinin (1987) organisaatiokulttuurin kolmitasoinen malli, josta on Shymkon (2018) mukaan muodostunut yksi alan klassikoista ja innovaattoreista ja jolla nähdään edelleen olevan tärkeä panoksensa organisaatiokulttuuriin liittyvässä kirjallisuudessa.

2.1.2 Organisaatiokulttuurin tasot Scheinin mukaan

Scheinin (1987, 32) mukaan kulttuuri ilmenee organisaatiossa kolmella tasolla, joita ovat artefaktit, arvot sekä perusolettamukset. Scheinin mallin avulla on mahdollista analysoida mitä tahansa kulttuurin ilmiötä niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan tasolla. Mallin mukaan oleellista on erottaa ne artefaktit, joita on mahdollista havaita ja kokea niistä omaksutuista arvoista ja edelleen niistä perusolettamuksista, jotka viime kädessä ohjaavat ihmisten havaittua käyttäytymistä. (Schein & Schein, 2016.)

Kulttuurin näkyvin taso koskee artefakteja eli ihmisten luomaa organisaation fyysistä ja sosiaalista ympäristöä. Artefaktit ovat helposti havaittavissa, mutta niiden merkityksiä on haastavaa selvittää tai tulkita. (Schein, 1987, 32–33.) Artefakteja voidaan kuvailla asiana tai ilmiönä, joka on mahdollista nähdä, tuntea ja kuulla, kun kohtaa uuden ryhmän tai kulttuurin (Schein & Schein, 2016). Fyysiseen ympäristöön liittyviä artefakteja ovat esimerkiksi yrityksen logot, toimiston sisustus sekä organisaation jäsenten yhtenäinen vaatetus. Näkyvään käyttäytymiseen liittyviä artefakteja ovat puolestaan organisaation erilaiset rituaalit, kuten organisaatiossa toistuvat seremoniat ja tavat puhutella muita organisaation jäseniä sekä erilaiset palkkioiden ja rangaistusten antamisen muodot. Verbaalisiin artefakteihin kuuluvat sen sijaan vitsit, ammattislangi ja lempinimien käyttö. (Lämsä & Päivike 2013, 182.) Artefakteihin voidaan lisäksi katsoa kuuluvan erilaiset myytit ja tarinat, joita organisaatiossa kerrotaan (Schein & Schein, 2016).

Arvot edustavat organisaatiokulttuurin toista ja selvempää tiedostamisen tasoa. Monet arvoista ovat selkeästi ilmaistuja, ja niillä on organisaatiossa oleellinen normeja luova tehtävänsä. (Schein, 1987, 33–34.) Arvot voidaan määritellä käyttäytymistä ja päätöksiä ohjaaviksi periaatteiksi, joita organisaatiossa pidetään yhteisesti tärkeinä ja tavoiteltuina. Organisaation arvot voivat olla heikosti tiedostettuja ja hiljaisesti hyväksytyjä tai julkilausuttuja ja tietoisesti korostettuja. Jotta julkilausutut arvot olisivat uskottavia, tulee niiden aidosti näkyä organisaation puheissa ja teoissa. Normit puolestaan ovat joko virallisia toimintaohjeistuksia tai epävirallisesti tiedostettuja sääntöjä, jotka määrittelevät sen, miten organisaation jäsenten tulee toimia. Toisin sanoen ne luovat mallin sille, millainen käyttäytyminen organisaatiossa on sopivaa. (Lämsä & Päivike 2013, 179–181.)

Kulttuurin ydin ja syvin taso muodostuu niistä organisaatiossa vallitsevista näkymättömistä ja itsestäänselvistä perusolettamuksista, jotka ohjaavat käyttäytymistä sekä viestivät organisaation jäsenille, miten heidän tulisi tuntea, havaita ja ajatella (Schein, 1987, 35–36). Lisäksi kulttuurin syvin taso kertoo organisaation jäsenille, keitä he ovat ja miten toisia kohtaan tulee käyttäytyä (Schein & Schein, 2016).

2.2 Eettinen ja epäeettinen toiminta organisaatiossa

Epäeettinen toiminta organisaatiossa voidaan määritellä toiminnaksi, joka rikkoo yleisesti hyväksytyjä moraalinormeja, ja eettinen toiminta puolestaan kääntäen toiminnaksi, joka noudattaa kyseisiä moraalinormeja (Jones, 1991). Solomonin (2004) mukaan jokaisella organisaatiolla on omien rituaaliensa ja sääntöjensä lisäksi etiikka, joka sisältää ne perussäännöt, jotka pitävät yhteisön koossa ja suojaavat sitä itseltään. Kaikilla yksilöillä ja yhteisöillä on lisäksi moraalit, eli perustavanlaatuiset vaisto- tai tunne-vaisto, minkälainen toiminta on oikein tai väärin tietyissä tilanteissa (Crane & Matten, 2016, 8).

Arkikielessä moraalin ja etiikan käsitteet usein sekoittuvat toisiinsa. Moraalin voidaan ajatella liittyvän sosiaalisiin prosesseihin sulautuneisiin arvoihin, normeihin ja uskomuksiin, jotka määrittelevät yksilölle tai yhteisölle sen, millainen toiminta on oikein ja millainen väärin (Crane & Matten, 2016, 8). Etiikka puolestaan ymmärretään tieteenalana, joka tutkii moraalit ja joka näkee moraalit empirisenä ilmiönä, josta on mahdollista tehdä havaintoja (Pietarinen & Poutanen, 2005, 12). Etiikka näin ollen liittyy moraalit tutkimiseen ja järjen soveltamiseen sen selventämiseksi, millaiset periaatteet ja säännöt määrittelevät moraalitesti hyväksyttävän toiminnan (Crane & Matten, 2016, 8).

Moraalinen päätöksenteko keskittyy selventämään sitä, mikä on oikein, mutta ei takaa sitä, että välttämättä toimitaan päätöstä noudattaen. Työntekijöiden voi näin ollen olla haastavaa toimia oikein työympäristön paineiden alla, vaikka he tekisivätkin oikean moraalitesti päätöksen. (Treviño & Brown, 2004.) On lisäksi tavallista, että työntekijöiden käsitykset eettisestä toiminnasta työssä ja työn ulkopuolisessa elämässä ovat keskenään ristiriidassa (Solomon, 2004), jonka vuoksi liiketoiminnallisten eettisten päätösten alla yksilö toimii useimmiten organisaation auktoriteettirakenteen ja kulttuurin puitteissa (Treviño & Brown, 2004).

Epäeettiseen toimintaan organisaatiossa liittyy läheisesti ajattelu niin kutsutusta kaltevasta pinnasta (*slippery slope*). Ajattelutavan mukaan pienet ja usein huomaamattomat epäeettiset teot voivat valvomattomina johtaa ajan mittaan suuriin rikkomuksiin. Koska työntekijät kohtaavat väistämättä työpaikallaan mahdollisuuksia

epäeettiseen toimintaan, on tärkeää, että toiminnalle asetetaan selkeät eettiset periaatteet, joiden rikkomiseen puututaan. (Welsh, Ordóñez, Snyder & Christian, 2015.)

Useimpia epäeettisiä käyttäytymismalleja liiketoiminnassa tukee se konteksti, jossa epäeettistä toimintaa esiintyy (Treviño & Brown, 2004). Cranen ja Mattenin (2016, 172–174) mukaan olosuhteisiin liittyvät tekijät, kuten organisaatiokulttuuri, vaikuttavat merkittävästi esimerkiksi siihen, tunnustetaanko yrityksessä sen toiminnassa esiintyvät eettiset ongelmat sekä siihen, toimitaanko niiden vaatimalla tavalla. Myös Kaptein (2011) on tunnistanut tutkimuksessaan, että vaikka monet yritysetiikan teorioista keskittyvät epäeettisen tai eettisen toiminnan määrittelyyn etiikan teorioiden, kuten utilitarismin ja velvollisuusetiikan avulla, tulisi huomiota kiinnittää enemmän niihin organisaatio- prosesseihin, jotka edistävät eettistä toimintaa.

2.3 Eettinen organisaatiokulttuuri

Yritysetiikan kirjallisuudessa organisaation eettistä kontekstia tarkastellaan usein eettisen ilmapiirin ja kulttuurin käsitteiden kautta. Molemmat käsitteistä viittaavat sellaisiin organisaation osa-alueisiin, joiden ajatellaan vaikuttavan työntekijöiden eettiseen toimintaan. Käsitteiden voidaan tulkita olevan toisiinsa liitännäisiä, sillä esimerkiksi kulttuuri, joka tukee eettistä toimintaa eettisten säännösten avulla, on mitä luultavimmin ilmapiiriltään sellainen, joka arvostaa lakia ja sääntöjä. (Treviño ym. 1998.) Tätä tulkintaa tukee Scheinin ja Scheinin (2016) näkemys ilmapiiristä kulttuurin ilmentymänä.

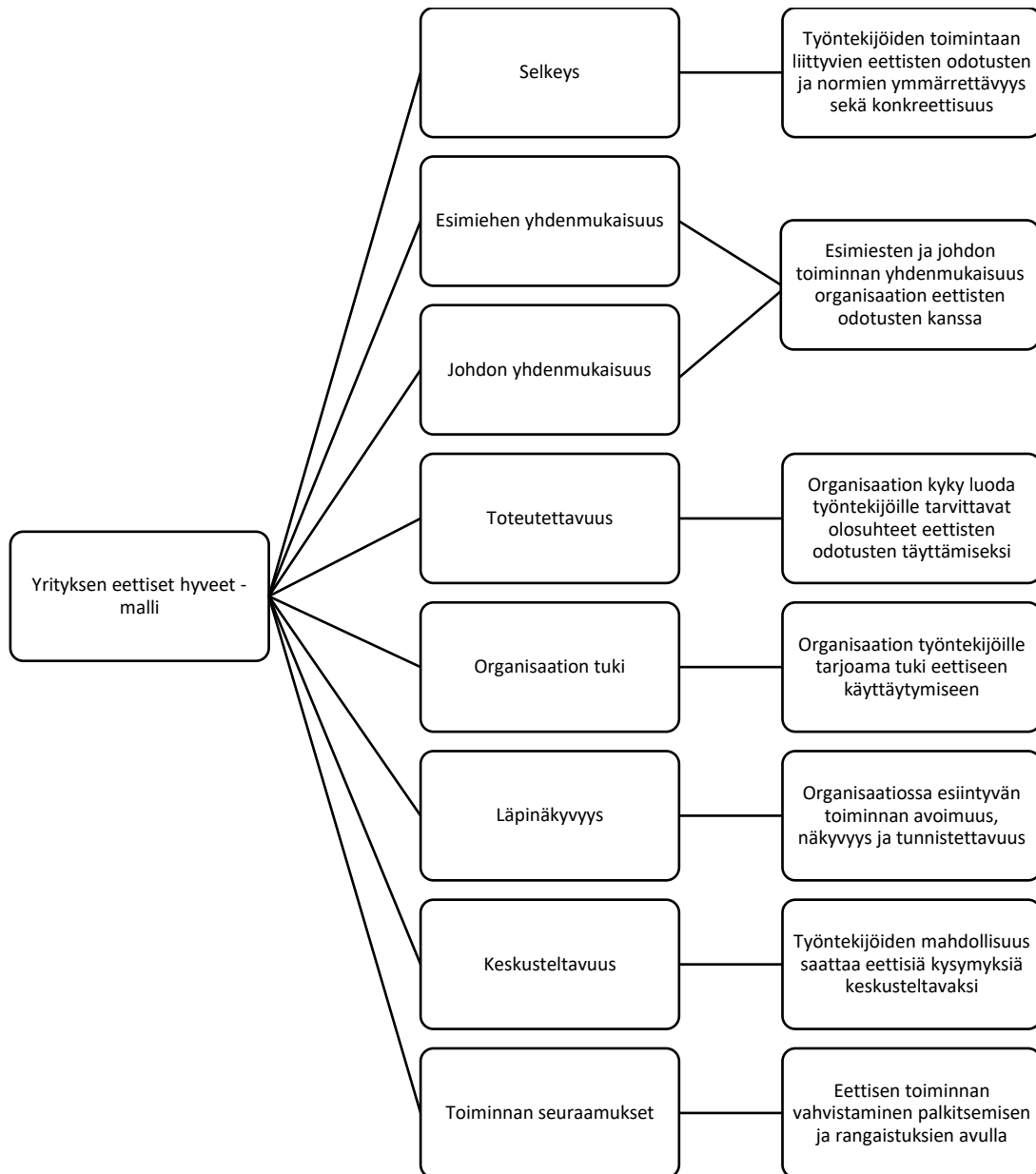
Eettinen ilmapiiri voidaan määritellä niiksi vallitseviksi käsityksiksi organisaatiolle ominaisista menettely- ja käyttäytymistavoista, joilla on eettistä sisältöä (Victor & Cullen, 1988). Empiirisessä tutkimuksessaan Victor ja Cullen (1988) tunnistivat viisi eettisen ilmapiirin tyyppiä, jotka heidän mukaansa vaikuttavat siihen, millaisia eettisiä konflikteja organisaatioissa havaitaan ja miten niitä ratkaistaan. Myöhemmin on kuitenkin kritisoitu sitä, että vain osa eritellyistä eettisen ilmapiirin tyypeistä tarjoaa tarkkoja eettisiä toimintaohjeita sekä sitä, että useimmista organisaatioista on mahdollista tunnistaa piirteitä, jotka sopivat moniin eettisen ilmapiirin tyypeistä (Treviño ym. 1998).

Treviño (1990) määrittelee eettisen kulttuurin organisaatiokulttuurin osajoukoksi, joka kuvaa moniulotteista vuorovaikutusta erilaisten virallisten ja epävirallisten eettistä käyttäytymistä ohjaavien järjestelmien välillä. Virallisiin kulttuurillisiin järjestelmiin sisältyvät hänen mukaansa esimerkiksi eettiset ohjeistukset sekä palkitsemisjärjestelmä ja epävirallisiin järjestelmiin puolestaan eettiset normit sekä vertaisryhmän toiminta. Näiden virallisten ja epävirallisten kulttuurillisten järjestelmien nähdään tukevan organisaation eettistä toimintaa (Treviño ym. 1998). Kaptein (2008) määrittelee eettisen kulttuurin samansuuntaisesti niiksi havaituiksi olosuhteiksi, jotka organisaation kontekstissa kannustavat työntekijöitä toimimaan eettisesti.

2.4 Yrityksen eettiset hyveet -malli

Yrityksen eettiset hyveet -malli (*The Corporate Ethical Virtues Model, CEV*) on Muel Kapteinin (1998, 1999) kehittämä malli, joka muodostaa organisaation eettiselle kulttuurille normatiiviset kriteerit. Malli pohjautuu pääosin Solomonin (1999, 2000, 2004) hyvepohjaiseen liike-etiikan teoriaan, jonka mukaan moraalisen menestyksen mahdollistamiseksi yksittäisten ihmisten sekä organisaatioiden tulisi omata tietynlaisia piirteitä eli hyveitä. (Kaptein, 2008.)

Malli sisältää kahdeksan hyveellisyyttä tai ulottuvuutta, jotka Kaptein (1998) määritteli suorittamalla laadullisen analyysin 150 toisistaan eroavasta tapauksesta, joissa johtajat ja työntekijät olivat toimineet epäeettisesti epäonnistuneen organisaatiokulttuurin takia (Kaptein, 2008). Mallin hyveitä ovat selkeys (*clarity*), esimiesten yhdenmukaisuus (*congruency of supervisors*), johdon yhdenmukaisuus (*congruency of management*), toteutettavuus (*feasibility*), organisaation tuki (*supportability*), läpinäkyvyys (*transparency*), keskusteltavuus (*discussability*) ja toiminnan seuraamukset (*sanctionability*). (Kaptein, 2008, 2011.) Malli on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Yrityksen eettiset hyveet -malli (Kaptein, 1998, 1999, 2008, 2011)

Yrityksen eettiset hyveet ovat organisaation kontekstissa tapahtuvan eettisen toiminnan ehtoja (Kaptein, 2008). Mitä paremmin hyveet tai ulottuvuudet ovat edustettuina organisaatiossa, sitä laadukkaampi organisaation eettinen kulttuuri on ja sitä epätodennäköisempää on, että sen työntekijät toimisivat epäeettisesti (Kaptein, 2011). Hyveet ovat merkityksellisiä ennen kaikkea sen vuoksi, että ne vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen, mutta myös siksi, että organisaation on mahdollista muuttaa niitä (Kaptein, 2009).

Ensimmäinen organisaation hyve, *selkeys*, koskee työntekijöiden toimintaan liittyvien normatiivisten odotusten ja eettisten periaatteiden selkeyttä. Näiden odotusten ja periaatteiden tulisi olla ymmärrettäviä, kattavia sekä konkreettisia. (Kaptein, 2008.) Koska työntekijät kohtaavat liiketoiminnallisissa kontekstissa erilaisia eettisiä ongelmia kuin muissa sosiaalisissa tilanteissa, on tärkeää, etteivät organisaatiot jätä työntekijöitään heidän oman arviointikykynsä ja moraalisen intuiutionsa varaan, vaan sen sijaan luovat kulttuurin, jossa rajanveto eettisen ja epäeettisen toiminnan välillä on selkeä (Kaptein, 2011).

Organisaation toinen hyve *esimiehen yhdenmukaisuus* ja kolmas hyve *johton yhdenmukaisuus* ovat lähellä toisiaan. Esimiehet ja johto ohjaavat työntekijöitä esimerkillään, ja hyveet viittaavat heidän toimintaansa, jonka tulee olla näkyvästi yhdenmukaista organisaation eettisten odotusten kanssa (Kaptein, 2008). Koska työntekijät usein jäljittelevät johtajiensa toimintaa, on johtajien esimerkillä ja ohjauksella oleellinen vaikutus esimerkiksi organisaatiokulttuuria tukevien arvojen vahvistamisessa (Sims & Brinkmann, 2003).

Neljäs hyve, *toteutettavuus*, liittyy siihen, kuinka hyvin organisaatio pystyy luomaan tarvittavat olosuhteet sille, että työntekijät voivat vastata heihin kohdistuviin eettisiin odotuksiin. Jos työntekijöillä ei ole mahdollisuuksia, kuten aikaa, tietoa, työvälineitä tai valtuuksia hoitaa tehtäviään ja velvollisuuksiaan, riski epäeettiseen toimintaan kasvaa. (Kaptein, 2008, 2011.)

Viides hyve on *organisaatio tuki*, joka viittaa siihen, missä määrin organisaatiot tukevat työntekijöidensä eettistä käyttäytymistä. Tuki liittyy muun muassa siihen, miten hyvin yksilö samaistuu ja sitoutuu organisaation odotuksiin sekä siihen, missä määrin organisaatio stimuloi tätä toimintaa. Työntekijöiden epäeettistä käyttäytymistä saattaa lisätä esimerkiksi epäoikeudenmukaisena koettu kohtelu. (Kaptein, 2008.) Jos työntekijöitä kannustetaan samaistumaan organisaationsa arvoihin, ovat he luontaisesti motivoituneempia ja sitoutuneempia toimimaan organisaation eettisten ohjeistusten mukaisesti (Tyler ja Blader, 2005).

Hyveistä kuudes, *läpinäkyvyys*, liittyy organisaation jäsenten eettisen ja epäeettisen toiminnan avoimuuteen sekä näkyvyyteen. Organisaatioissa, joissa toiminta ja sen

seuraamukset ovat helposti havaittavissa, työntekijöillä on mahdollisuus muuttaa ja korjata omaa sekä muiden käyttäytymistä. (Kaptein, 2008.) Hyve pohjautuu Bovensin (1998) teoreettiselle oletukselle siitä, että työntekijän on mahdollista olla vastuussa valinnoistaan vain, jos voidaan olettaa, että hän on tietoinen toimintansa seuraamuksista (Kaptein, 2008).

Seitsemäs hyve, *keskusteltavuus*, viittaa työntekijöiden mahdollisuuksiin saattaa eettisiä kysymyksiä keskusteltavaksi. Jos organisaatiokulttuuri ei kannusta keskustelemaan asioista avoimesti, ihmiset kuvainnollisesti kääntävät katseensa ja korvansa pois sellaisesta toiminnasta, jota he eivät halua nähdä tai kuulla. (Kaptein, 2008.) Näin ollen avoin keskustelukulttuuri vähentää epäeettisen toiminnan esiintymistä organisaatiossa (Kaptein, 2011).

Viimeinen ja kahdeksas hyve on nimeltään *toiminnan seuraamukset*. Tämä hyve liittyy siihen, miten todennäköisesti organisaatiossa palkitaan työntekijöitä eettisestä toiminnasta tai rangaistaan epäeettisestä käyttäytymisestä (Kaptein, 2008). Hyveen voidaan siis ajatella viittaavan siihen, miten organisaatiossa vahvistetaan eettistä toimintaa (Kaptein, 2011). On esimerkiksi todennäköistä, että rangaistuksetta jääneet eettiset rikkomukset tulevat toistumaan (Crane & Matten, 2016, 166). Organisaation tulisi näin ollen palkita työntekijöitä, jotka saavuttavat tavoitteensa toiminnalla, joka on yhdenmukaista julkilausuttujen arvojen kanssa. Lisäksi organisaation tulisi varmistaa, että työntekijöitä, jotka eivät sitoudu organisaation eettisiin periaatteisiin, ei ylennetä. (Sims & Brinkmann, 2003.)

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka lähtökohtana on kuvata todellisen elämän ilmiöitä ja jonka pyrkimyksenä on tarkastella tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009, 161). Valittu tutkimusmenetelmä sopii näin ollen paremmin tutkimuskohteena olevien ilmiöiden – organisaatiokulttuurin ja organisaation kontekstissa esiintyvän eettisen toiminnan – syvällisen ymmärtämisen saavuttamiseksi kuin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjasi lisäksi aiemman tutkimuksen (Kangas ym., 2010; Riivari & Lämsä, 2014) tunnistama tarve aiheen laajemmalle kvalitatiiviselle tutkimukselle.

Aineiston keräämisessä hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka nähdään tutkimusmenetelmänä sijoittuvan lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47). Teemahaastattelulle tyypillisesti haastattelun aihepiirit ovat ennalta määriteltäviä, mutta niiden järjestys sekä laajuus joustavat haastattelutilanteen mukaan. Haastattelija ei anna valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Suoranta, 1998, 63.)

Tutkimushaastattelu nähdään systemaattisen tiedonkeruun muotona, jonka avulla pyritään keräämään mahdollisimman luotettavaa tietoa sekä saavuttamaan asetetut tavoitteet (Hirsjärvi ym., 2009, 207–208). Haastattelun hyödyntäminen mahdollistaa tutkittavien oman äänen esille pääsemisen (Hirsjärvi ym., 2009, 164) sekä sitä kautta niiden merkitysten, tulkintojen ja käsitysten ymmärtämisen, joita haastateltavat tutkittavalle ilmiölle antavat (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 28, 36).

3.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kolmen työntekijän teemahaastattelusta. Työntekijät valittiin kolmesta eri yrityksestä niin, että jokaisesta yrityksestä valittiin tutkimukseen yksi haastateltava. Haastateltaviksi valitut työntekijät toimivat toisistaan

eroavissa työtehtävissä eri organisaation tasoilla. Yksi haastateltavista toimii oman organisaationsa johtotehtävissä, toinen asiantuntijatehtävissä ja kolmas päällikötason tehtävissä. Suomalaisessa suuryrityksessä työskentelyn ohella kaikkia haastateltavia yhdisti yli kymmenen vuoden työkokemus omasta organisaatiostaan.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin hyödyntäen haastattelurunkoa (liite 1). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teams-puheluiden välityksellä lokakuun 2021 aikana. Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja olivat tietoisia haastattelun nauhoittamisesta. Haastattelut on litteroitu eli saatettu tekstimuotoon heti haastattelun jälkeen. Tekstimuotoon saattaessa tunnistetiedot, kuten haastateltavan nimi ja yritys on hävitetty sekä muut mahdolliset tunnistamista helpottavat yksityiskohdat on muutettu tunnistamattomiksi tai korvattu merkillä X.

Teemahaastattelun aiheet jaoteltiin haastattelua varten kolmeen pääteemaan, joita olivat organisaatiokulttuuri, eettinen toiminta sekä eettinen organisaatiokulttuuri. Kaikissa kolmessa haastattelussa käytiin läpi kaikki haastattelurungon pääteemat, mutta teemahaastattelulle tyypillisesti, haastattelut lopullisessa muodossaan poikkesivat hieman toisistaan kysymyksiltään ja painoituksiltaan. Keskeisimmät tiedot haastatteluista on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1 Haastattelut

	Päivämäärä	Haastattelun kesto (min)	Litteraatin pituus (sivuina)
Haastattelu 1 (H1)	11.10.2021	38.49	8
Haastattelu 2 (H2)	12.10.2021	27.50	6
Haastattelu 3 (H3)	25.10.2021	41.14	8

3.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksessa hyödynnettiin lopputuloksesta lähtevää abduktiivista päättelyä, jossa tutkija pyrkii aineistonsa avulla todentamaan ainakin joitakin valmiita teoreettisia johtoideoita (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 136). Aineistoa analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, joka painottaa aineistolähtöisyyttä sekä valmiita malleja, joita tutkija pyrkii tuomaan yhteen välillä luovastikin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 80–85). Teoriaohjaava analyysi valittiin, sillä Tuomen ja Sarajärven (2018, 80, 82) mukaan analyysi ei tässä menetelmässä pohjautu suoraan teoriaan, mutta teoria toimii kuitenkin analyysin apuna.

Aineiston analyysi suoritettiin hyödyntäen teemoittelua, jonka avulla tekstiaineistosta on mahdollista tuoda esiin tuloksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Eskola & Suoranta, 1998, 129). Teemojen muodostamisessa hyödynnettiin koodausta, jonka avulla aineistosta löydettiin alkuperäisen teemahaastattelun teemojen mukaisten ilmausten lisäksi muita toistuvia ja kiinnostavia ilmauksia. Koodimerkkeinä hyödynnettiin eri värisiä ylivivauksia. Aineiston koodaaminen helpotti Tuomen ja Sarajärven (2018, 79) kuvailun mukaisesti esimerkiksi aineiston käsittelyä ja ryhmittelyä sekä sen jäsentämistä, mikä aineistossa oli tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisintä.

Aineiston analysoiminen aloitettiin lukemalla litteroidut haastattelut läpi useita kertoja. Teemoittelun avulla pääteemoiksi muodostuivat näkemykset organisaatiokulttuurista sekä käsitykset eettisestä ja epäeettisestä toiminnasta. Pääteemoihin jäsentelyn jälkeen aineistosta esiin tulleita ilmaisuja ryhmiteltiin edelleen alateemoihin ja havaintojen merkityksiä tulkittiin laajemmin. Lopuksi tarkasteltiin Kapteinin (1998, 1999) Yrityksen eettiset hyveet -mallin mukaisten hyveiden esiintymistä organisaatioissa analyysin tulosten pohjalta.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Näkemykset organisaatiokulttuurista

Tutkimuksen keskeiset tulokset on jaoteltu kahteen pääteemaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja aineistosta esiin tulleita havaintoja hyödyntäen. Ensimmäinen alaluku käsittelee näkemyksiä organisaatiokulttuurista ja toinen alaluku käsityksiä eettisestä ja epäeettisestä toiminnasta. Aineiston pohjalta näkemykset organisaatiokulttuurista jakautuivat kahteen osa-alueeseen, organisaatiokulttuuriin toimintatapoina sekä arvoina.

4.1.1 Organisaatiokulttuuri toimintatapoina

Kaikilla haastateltavilla voitiin nähdä olevan kattava kuva organisaationsa kulttuurista, sillä he olivat työskennelleet samassa organisaatiossa yli 10 vuotta. Haastateltavat kuvailivat edustamansa yrityksen kulttuurin rakentuvan muun muassa jaettujen arvojen ja tavoitteiden kautta: *”No se on arvojen kautta rakentuvaa, eli hyvin niinku arvo-ohjattu yritys. – – asiakastyytyväisyyteen keskittyvä kulttuuri.” (H1)*. Kulttuurin nähtiin tulevan ilmi esimerkiksi organisaatiolle yhteisissä tavoissa työskennellä ja puhutella toisia organisaation jäseniä.

”No onhan se tietenkin se meidän kulttuuri ja tavat tehdä töitä. – –, että on yhteiset työkalut mitä me tehdään, on yhteiset prosessit mitä me tehdään, meillä on tehty se brändi, joka näkyy.” (H3)

”No siis kyllä se [kulttuuri] niin kuin, se niinku tavassa, miten meillä ruokalan kahvipisteellä käyttäydytään on semmoista, niin kuin epäformaalia. – – huomaa, että ihmiset on tehnyt pitkään keskenään töitä ja tulee toimeen ja se on aika rentoa tekemistä se mitä, miten meillä niinku tehdään.” (H2)

Kulttuuri näyttäytyi haastateltavien puheessa pääosin vahvana. Tämä tuli ilmi esimerkiksi siinä, että kulttuuria kuvailtiin jonakin, joka on niin sanotusti organisaation jäsenten geneeissä. Kulttuurin vahvuus korostui lisäksi siinä me-hengessä, joka aineistossa nousi esiin.

”Yleensäkin X:ssä on kauhean vahva se kulttuuri – – et jos sä oot tavallaan X:lainen, niin se on vähän niinku, jos ketkä on pitkään ollut, se on vähän geeneissä tiedäksä, et sä vaan oot niinku sitä niin henkeen ja vereen.” (H3)

Esiin tulleesta toimintatavoiltaan yhdenmukaisesta ja vahvasta organisaatiokulttuurista huolimatta, yksi haastateltavista kuvaili oman organisaationsa kulttuurin olevan osittain kahdeksi jakautunutta, jolloin kulttuuri näyttäytyy erilaisena yrityksen pääkonttorilla ja muualla toimintakentällä. Kuvailusta on tunnistettavissa, että organisaatiossa ei kyseisen haastateltavan näkökulmasta ole koko henkilöstön jakamaa yhtenäistä organisaatio-kulttuuria.

”No semmoiseksi kahden kerroksen kulttuuriksi, siellä on tosi vahva niinku pääkonttorikulttuuri – – Melkein tuntuu, että siellä on tosi pitkiä uria ja näin, että siellä ollaan niinku tehdään silleen vähän niinku kavereiden kesken sitä X-bisnestä, kun taas sitten toinen pääty on, että – – ihmiset tekee just ihan suorittavaa päivittäistä duunia.” (H2)

Sama haastateltava kertoi organisaation johdon tavoittelevan koko organisaatiolle yhtenäistä palkitsemis- ja palautekulttuuria. Työntekijöiden keskuudessa palkitsemisen kriteerit voitiin kuitenkin nähdä osin epäjohtomukaisina ja esimiehen päätäntävällän alaisina.

”Jos niin kuin isompaa palkitsemis- ja palautekulttuuria mieltii, niin vaikuttaa, että yrityksessä niin kuin yritetään sieltä ylhäältä niinku HR:stä käsiin luoda semmoista just yhtenäistä palkitsemisen mallia, että se ei olisi niin niistä esimiehistä kiinni, että mistä palkitaan.” (H2)

Tästä on mahdollista tulkita, että kyseisessä organisaatiossa johto haluaa palkitsemisen olevan yhdenmukaista julkilausuttujen arvojen kanssa, mutta todellisuus ei vastaa tätä ylhäältä tulevaa toivetta. Tämän voidaan edelleen nähdä viittaavan organisaatiokulttuuriin, joka näyttäytyy erilaisena johdolle kuin muulle henkilöstölle ja siten haastateltavan kuvailusta on tunnistettavissa useampi organisaatiossa vallitseva alakulttuuri.

4.1.2 Arvot osana organisaatiokulttuuria

Yksi haastateltavista luetteli oman yrityksensä arvot sen enempää miettimättä, kun taas toinen haastateltavista kertoi selkeästi, millaisia arvoja heillä organisaatiossa on, nimeämättä kuitenkaan suoraan yrityksen virallisen arvojuulistuksen mukaisia arvoja. Kolmas haastateltavista puolestaan kertoi, että hän ei osaa luetella yrityksen nykyisiä arvoja, mutta pystyi kuitenkin kuvailemaan organisaationsa arvopohjaa.

”X, X, X, on meidän kolme arvoa.” (H1)

”Arvot on niinku sitä X ja X ja X ja X – – siellä [yrityksen tietopankissa] oli kaikille hyvät termit.” (H3)

”Mun täytyy myöntää, että mä en tällä hetkellä tiedä meidän yrityksen arvoja. Ne on vaihtuneet tässä näiden vuosien aikana aika monta kertaa, niin kuin strategisten painotusten mukaisesti – – mutta kyllä siellä niin kuin pohja arvona joku, että vaikka se sana vaihtuu niin kyllä siellä aika usein X ja just sellainen X.” (H2)

Vaikka kaikki haastateltavat eivät osannetkaan ehkä osin yllättävässä haastattelutilanteessa luetella yrityksen virallisia arvoja suoraan, on melko todennäköistä, että haastateltavat olivat sisäistäneet organisaationsa arvopohjan. Arvojen käyttäytymistä ohjaavat vaikutukset tulivat haastatteluissa ilmi esimerkkeinä siinä, miten kyseisen arvon mukaan kuuluu toimia, mutta laajempia tulkintoja siitä, ohjaavatko arvot aidosti toimintaa on haastavaa tehdä. Poikkeuksena tähän voidaan kuitenkin pitää yhtä haastateltavaa, joka kertoi elävänsä organisaationsa arvojen mukaisesti: *”Mä tiedän sisäisesti tiedätkö mitä ne on, ja mä elän sen arvon ja sen identiteetin mukaan itse.” (H3)*. Arvojen voidaan siten tulkita aidosti ohjaavan tämän työntekijän päivittäisiä valintoja.

4.2 Käsitteet eettisestä ja epäeettisestä toiminnasta

Haastateltavat kokivat eettisen toiminnan liittyvän vahvasti Code of Conductiin eli eettiseen ohjeistukseen, jonka nähdään olevan yrityksen eettisen ohjelman tärkein

kirjallinen dokumentti (Ratsula, 2019, 219). Koska tämä kokoelma eettisiä toimintaperiaatteita korostui selkeästi, on mahdollista tulkita, että työntekijät ovat sisäistäneet kyseisen ohjeistuksen ja pyrkivät toimimaan sen ohjaamalla tavalla.

”No mulla se [eettinen toiminta] liittyy tosi voimakkaasti siihen Code of Conductiin, eli meillä on ollut tällainen niinku eettinen ohjeistus tai vastaava – –, johon liittyy paljon sitä ajatusta mikä on, niin kun minkä yritys näkee, että tämä on oikein tai väärin.” (H1)

”Meillä on joka vuosi tää tällainen Code of Conduct – – minkä käy niin, ja kun on monta vuotta tätä tehnyt, niin ne mulla on niinku täällä sisällä, että ne on niin kun mä tiedän tekeväni asioita oikein.” (H3)

Toisena näkökulmana aineistosta nousi esiin se, että eettisenä toimintana työpaikalla pidettiin sellaista toimintaa, jonka nähtiin olevan yrityksen kannalta oikein. Yrityksen kannalta oikeana kuvailtiin esimerkiksi sellaisten hankintojen tekemistä, jotka hyödyttävät yhtiötä sekä sellaista toimintaa, joka vastaa yrityksen, asiakkaiden ja kollegojen odotuksiin. Tällaisen toiminnan voidaan siten tulkita olevan työntekijöiden kannalta tavoiteltua ja odotustenmukaista.

”No yksi mikä pitää tietenkin muistaa, siis semmoinen perustavanlaatuinen, joka välttämättä ei heti eettisyydestä tuu ensimmäisenä, jos vaan sitä miettii, mutta mun mielestä se on eettistä, että ensin pitäisi miettiä, että hyödyttääks tää yhtiö – – sä et voi hankkia jotain vaan niinku hankkimisen riemuksi – – Jos se ei oikeasti hyödytä niinku sitä yritystä millään tavalla, niin eihän se oo eettistä, että ylipäänsä lähtee siihen hankkeeseen.” (H1)

”Se [eettinen toiminta] on niihin odotuksiin vastaamista, se et mä vastaan niinku sen loppuasiakkaan vaikka odotuksiin – – mun kollegojen odotuksiin ja yrityksen odotuksiin ja, että jos pystyy tekemään valintoja niin, yrittäisi tehdä ne valinnat silleen yrityksen näkökulmasta – –, tässä olen kuitenkin palkansaajana, niin toimin eettisesti, kun toimin työnantajan ohjeen mukaan tai työnantajaa ajatellen.” (H2)

Kokonaisuudessaan yrityksen kannalta oikeiden valintojen ja eettisten päätösten tekeminen organisaation kontekstissa nähtiin melko suoraviivaisena ja yksinkertaisena. Toisaalta yksi haastateltavista kuitenkin ilmaisi, että eettistä toimintaa työssä ja työn ulkopuolella on välillä haastavaa erottaa toisistaan. Tarkemmin haastateltavan puheesta oli mahdollista tunnistaa ristiriita sen välillä, mitä työnantaja odottaa ja mitä hän itse uskoo eettiseksi.

”No eettinen toiminta, no kai mä niinku mä omalla kohdallani näen, että eettinen toiminta on sitä, että toimitaan niinku minun arvojeni mukaisesti – – sitten, kun taas mieltii niin kuin yrityksen eettisiä arvoja, niin kai se lähtee niiden just ikään kuin niiden painotusten kautta ja että mikä on yleisesti hyväksyttävää.” (H2)

Työntekijä saattaa siis nähdä toiminnan omasta henkilökohtaisesta näkökulmastaan epäeettisenä, mutta työnantajan odottaessa tietynlaista toimintaa, toimii hän työpaikalla työnantajan ohjeen mukaan. Näin ollen velvollisuus työnantajaa ja organisaatiota kohtaan saattavat ajaa toimimaan työnantajan ohjeita kyseenalaistamatta, vaikka oma arvopohja ei toimintaa täysin hyväksyisikään.

4.2.1 Toiminnan eettisyyden arviointi

Arvioidessaan sitä, onko jokin toiminta eettisesti oikein tai väärin, haastateltavat kertoivat turvautuvansa virallisten toimintaohjeistusten ohella myös muihin periaatteisiin. Jokainen haastateltavista halusi esimerkiksi toimia tavalla, joka kestää päivänvalon ja julkisen tarkastelun.

”– – asiat pitää suunnitella tosi hyvin ja ne pitää kattoo niin kuin sillä tavalla päivänvalon kestävästi.” (H2)

”No ensin tietty meidän niihin keskeisimpiin ohjeisiin, mutta semmoisia peukalosääntöjä on hyviä, että esimerkkinä näyttäisikö tämä hyvältä iltalehden kannessa?” (H1)

Koska kaikille työntekijöille oli selvää, että he haluavat välttää negatiivisessa valossa iltapäivälehtien kanteen päätyminen, voidaan havaita, että maineen säilyttäminen nähtiin

organisaation kannalta tärkeänä. Toisaalta mikäli toimintaa ohjaa vain se miltä asiat näyttävät ulospäin on mahdollista tulkita, että organisaatiossa ei välttämättä ole täysin sisäistetty sitä, miksi oikein kuuluu toimia. Tämä voi johtaa ajattelutapaan, jossa oikeutetaan sellaiset epäeettiset teot, jotka esimerkiksi liikesalaisuuksien vuoksi eivät päädy julkisuuteen.

Aineistosta oli lisäksi mahdollista tunnistaa toinen toiminnan eettisyyden arvioimiseen liittyvä näkökulma, jonka mukaan työntekijöiden on sitä helpompi arvioida oman toimintansa eettisyyttä, mitä selkeämmin organisaatio pystyy tekemään konkreettisen rajanvedon eettisen ja epäeettisen toiminnan välille. Yksi haastateltavista toi tämän esiin havainnollistavan esimerkin kautta, jossa pohdittiin mitä työpaikalta saa viedä kotiin.

” – etiikka on myös ja Code of Conduct ja toiminks mä oikein vai väärin, on käytännönläheistä ja esimerkkien kautta niin semmoinen niinku yhdessä oppiminen ja se, että työnantaja selkeesti sanoo, että meillä sä voit tehdä näin, mutta hei tiedätkö meil sä et voi tehdä näin.” (H1)

”Jos mä otan kotiin tän kynän, niin varastinks mä tän kynän? tää ei ole minun, tää on firman eiks niin, oonko mä tehnyt nyt rikoksen? – – mut jos mä otan tän tuolin – meilt häviää tuolejakin välillä – niin eiks se nyt oo jo ainakin ihan selvä? Mutta onks joku euromäärä, jota sä saat viedä, että saaks sä viedä niinku kahden euron tavaran niin se on ok, onko se se euro vai onks se joku muu? En mä usko, että meillä on manuaali tai kenelläkään firmalla on, että sä saat viedä kuulakärkikynän, mutta sä et saa viedä tussia? – – niin tota en mä tiedä yhtäkkiä hirveän yksinkertaisesta asiasta tulee hirveän monimutkainen.” (H1)

Esimerkin kautta voisi olla tulkittavissa, että vaikka organisaatiossa on valtava määrä koulutuksia ja ohjeistuksia, jotka tarjoavat toimintamalleja erilaisiin tilanteisiin, monesti melko yksinkertaisiltakin tuntuvien kysymysten edessä työntekijä jätetään oman eettisen arviointikykynsä varaan. Esiin tulleen esimerkin voidaan nähdä kytkeytyvän läheisesti kaltevan pinnan (*slippery slope*) ilmiöön, jossa pieni poikkeus sääntöön eli se, että saat viedä kuulakärkikynän kotiin, voi valvomattomana johtaa siihen, että saat viedä kotiin tuolin. Ilmiö on edelleen mahdollista liittää siihen, millaista toimintaa organisaatiossa

toisaalta sallitaan sekä siihen, millaisesta toiminnasta jätetään rankaisematta, sillä väärät käytännöt, joita organisaatiossa ei kielletä tai joista ei rangaista, voivat ajan kuluessa muuttua normaaleiksi toimintatavoiksi.

4.2.2 Epäeettiselle toiminnalle altistavat tekijät

Epäeettiselle toiminnalle altistavissa tekijöissä nousi haastatteluissa esiin tiettyjen työtehtävien luoma tilaisuus epäeettiselle käyttäytymiselle. Toisaalta altistaviksi tekijöiksi oli haastateltavien puheesta mahdollista tunnistaa myös työntekijöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia tai muita tekijöitä, kuten haastava elämäntilanne.

”Joskus, jos esimerkiksi ei nyt enää niin paljon, kun käteistä aika vähän, mutta siis tilaisuus tekee varkaan sellainen, että jos sä oot ajattelematon ja sellaisessa elämäntilanteessa ja sinulla on jonkinlainen tilaisuus viedä jotain niin hyvin harvoja poikkeuksia tietenkin, mutta joskushan väärinkäytöksiä tapahtuu.” (H1)

”– – sanotaan, että on semmoisessa työtehtävässä, missä käsittelee päivittäin vaikka suuria määriä käteistä rahaa, niin kyllähän se altistaa tietyille riskeille siinä, että olenko oikeasti hyvä työntekijä ja laitan nämä tänne [yrityksen tilille] – vai otanko nämä [itselle].” (H2)

Tämän voidaan nähdä kuvastavan sitä, että kaikilla työpaikoilla ja työtehtävissä on mahdollisuuksia epäeettiseen toimintaan, mutta tietyt tilanteet saattavat toisia vahvemmin altistaa väärintoimimiselle. Koska väärinkäytöksille altistavat tilanteet kuitenkin näyttäytyivät haasteltaville työntekijöille selkeinä, on mahdollista tulkita, että heidän organisaatioissaan kiinnitetään huomiota epäeettiseen toimintaan liittyvien riskien tunnistamiseen.

4.3 Eettisten hyveiden esiintyminen organisaatioissa

Hyödyntäen aiemmissa alaluvuissa tehtyä analyysia, aineiston tuloksia peilattiin Kapteinin (1998, 1999) Yrityksen eettiset hyveet -malliin. Eettisten hyveiden

tarkasteleminen on tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeää, sillä hyveillä on oleellinen rooli organisaatiokulttuurin eettisyyttä arvioitaessa.

Analyysissa ilmenneiden teemojen avulla *selkeyden* hyve tuli näkyviin erityisesti siinä, miten vahvasti koulutuksien ja eettisten ohjeistuksien, kuten Code of Conductin rooli, nousi esiin. Analyysin perusteella oli siten mahdollista tunnistaa, että työntekijöiden toimintaan kohdistuvat eettiset odotukset olivat organisaatioissa selkeitä, vaikka ne välillä saattoivatkin olla ristiriidassa työntekijän henkilökohtaisten näkemysten kanssa.

Esimiehen ja johdon yhdenmukaisuuden hyveiden esiintyminen jäi aineiston analyysissa puutteelliseksi. Hyve tuli kuitenkin esiin organisaation palautekulttuurin kohdalla sekä aiemmin esiteltyjen tulosten lisäksi maininnassa esimiehen roolin haastavuudesta: ”*Esihenkilön pitää olla tosi tarkka miten hän niin kuin toimii siinä esihenkilön roolissa – – siinä saa olla kohtuullisen varovainen, että kaikille niin kun tulee sellainen olo, että he on hyväksytty sellaisena kuin he on.*” (H1).

Aineiston analyysin pohjalta oli mahdollista tunnistaa, että haastateltavien edustamat organisaatiot pystyivät luomaan työntekijöilleen riittävät olosuhteet heihin kohdistuviin eettisiin odotuksiin vastaamiselle. *Toteutettavuuden* hyve tuli näin ollen ilmi aineistossa esimerkiksi erilaisten koulutusten kautta, jotka välittivät tietoa eettisestä toiminnasta. Koulutusten ohella tietoa oli epävarmoissa tilanteissa mahdollista saavuttaa myös kysymällä: ” – – *sitten joskus, jos tulee joku tenkkapoo juttu, niin sit mä tota kysyn meidän niinku ethical and compliancilta, että mites toimitaan.*” (H3). Hyveen voitiin toisaalta nähdä tulevan ilmi myönteisesti myös siinä, että aineiston analyysistä ei ollut tunnistettavissa esimerkiksi aikapaineiseen tai valtuuksien puuttumiseen viittaavia tekijöitä, jotka organisaation luomina olosuhteina saattaisivat altistaa epäeettiselle toiminnalle.

Koska haastateltavien voitiin aineiston analyysin perusteella tulkita olevan vahvasti tietoisia ja pääosin samaistuneita organisaatioidensa arvoihin, nähdään *organisaation tuki* hyve onnistuneesti sulautettuna. Työntekijöiden voidaan nähdä sitoutuneen toimimaan organisaationsa odotusten mukaisesti sekä toisaalta organisaation myös tukevan tätä toimintaa esimerkiksi onnistuneesti toteutettujen koulutusten kautta.

Läpinäkyvyyden hyveen voitiin aineiston analyysin perusteella tulkita olevan hyvällä tasolla edustetuissa organisaatioissa. Hyve nousi esiin esimerkiksi siinä, miten organisaatioissa pyrittiin tietoisuuteen erilaisista toimintaohjeistuksista. Lisäksi prosessuaalisen toiminnan, kuten sen, että toinen henkilö tarkistaa laskut: ”*esimerkkinä niinku laskut tarkistetaan yksi yli – – prosessuaalisia kontrolleja tosi paljon, jolla varmistetaan osaltaan, että se niin kun toiminta on eettistä.*” (H1), voidaan ajatella johtavan toiminnan läpinäkyvyyteen sekä edelleen siihen, että mahdolliset eettiset epäkohdat pystytään organisaatiossa tunnistamaan helpommin. Aineiston analyysistä oli lisäksi mahdollista tunnistaa *läpinäkyvyyden* hyveen perusta eli Bovensin (1998) teoreettinen oletus siitä, että työntekijä voi olla vastuussa valinnoistaan vain, mikäli on mahdollista olettaa, että hän on tietoinen toimintansa seuraamuksista.

” – – *sit jos jälkikäteen joutuu puuttumaan, niin tuntee itse jotenkin, että onhan tää ihminen, joka tän on, jos vaikka tahallisen rikoksen tehnyt, niin toivottavasti se on niinku, se ei oo ainakaan tietämättömyydestä, sitä varten se awareness on kauheen tärkeä – – se on sitä vastuullisuutta, että yhtiö kertoo ne peruspelissäännöt, totta kai jokainen voisi sanoa, että no hei eiks se, että älä varasta oo kohtuullisen selkeetä, mutta tota sitten kun sä meet käytännön elämän tulkintoihin, niin yhtäkkiä se ei oookkaan niin helppoa.*” (H1)

Perustan esiin tuleminen näin selkeästi on merkityksellistä, sillä kyseisessä organisaatiossa todennäköisesti pyritään ohjaamaan työntekijöitä toimimaan eettisellä tavalla. Lisäksi on mahdollista tulkita, että johto tukee tätä tavoitetta tuomalla mahdollisimman selvästi esille sen, millainen toiminta organisaatiossa on sallittua ja millainen ei.

Analyysin perusteella se, kuinka avoimesti työntekijät voivat organisaatiossaan tuoda esiin eettisiä epäkohtia vaihteli. *Keskusteltavuuden* hyve tuli aineiston analyysissä esiin asiana, johon esimerkiksi organisaation johtajat vaikuttavat merkittävästi: ”*Sanotaan, että nykyisin pystyy [keskustelemaan], mut on vuosia taaksepäin ollut – – johtajia, jotka eivät kestäneet negatiivista palautetta ja se oli välillä vähän semmoista, että ei pystynyt puhumaan ja sanomaan.*” (H3). Työntekijöille kuitenkin tarjottiin anonyymia ilmoituskanavaa epäkohtien ilmiäntämiseen: ”*Meillähän on siis myös anonyymi whistleblowing kanava, et sit jos kokee, että vaikka omasta esihenkilöstä haluaisi sanoa jotain ja kokee*

ettei ole siihen mahdollisuuksia, niin sitten on niin kuin erilaisia keinoja eri tilanteisiin.” (H1). Tämän voidaan osaltaan nähdä nostavan hyveen sulautuneisuutta organisaatioissa.

Toiminnan seuraamukset hyve tuli ilmi aineiston analyysin pohjalta asioina, joista organisaatioissa rangaistaan. Aineistosta tuli esiin, että esimerkiksi tahallisia väärinkäytöksiä seurasi melko johdonmukaisesti rangaistus: ”– – *tahallinen niinku väärinkäytös, on tyypillinen sellainen, josta tulee sitten seuraamuksia – –*” (H1), joten voidaan tulkita, että organisaatioissa eettistä toimintaa vahvistettiin rangaistuksien avulla. Palkitsemiskulttuuri ei kuitenkaan tullut esiin yhtä suoraviivaisesti eettistä toimintaa tukevana, sillä se näyttäytyi aineistossa epäyhtenäisenä ja osin yksittäisen esimiehen päätäntävällän alaisena. Tämä saattaa johtaa esimerkiksi siihen, että tietyissä tilanteissa organisaatioissa palkitaan myös sellaisia työntekijöitä, jotka eivät noudata organisaation eettisiä periaatteita.

Kapteinin (1998, 1999) Yrityksen eettiset hyveet -mallin hyveet tulivat aineiston tuloksissa esiin melko kattavasti. Analyysissa korostui etenkin koulutusten ja toimintaohjeistusten rooli, joiden voitiin nähdä kytkeytyvän usean hyveen ilmenemiseen. Hyveisiin liittyvät havainnot jäivät tosin osittain pintapuolisiksi, joten kattavampia tulkintoja esimerkiksi organisaatioiden eettisyydestä on haastavaa tehdä. Hyveiden esiintulemisen perusteella on kuitenkin mahdollista todeta, että haastateltavien edustamista organisaatioista oli tunnistettavissa kulttuurillisia elementtejä, jotka organisaation kontekstissa vaikuttavat työntekijöiden eettiseen toimintaan.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia organisaatiokulttuuria sekä organisaation kontekstissa esiintyvää eettistä toimintaa. Tavoitteena oli ymmärtää sitä, millainen eettinen organisaatiokulttuuri on sekä sitä, millainen merkitys organisaatiokulttuurilla on työntekijöiden eettisessä toiminnassa. Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi asetettiin: *Millainen merkitys organisaatiokulttuurilla on työntekijöiden eettisessä toiminnassa?*

Organisaatiokulttuurin yhteyttä työntekijöiden eettiseen toimintaan on tärkeää ymmärtää, sillä useimpia epäeettisiä käyttäytymismalleja tukee se organisaation konteksti, jossa epäeettistä toimintaa esiintyy (Treviño & Brown, 2004). Esimerkiksi Enronin vuonna 2001 ilmi tulleen yritysskandaalin taustalla oli yrityksen johdon luoma organisaatiokulttuuri, joka asetti tuloksen tekemisen oikein toimimisen edelle. Enronin organisaatiokulttuuri rappeutui vähitellen eettisten rajojen rakoillessa, jolloin yrityksen työntekijät saattoivat jatkaa yhä kyseenalaisempaa toimintaansa. Eettiset rikkomukset tulivat organisaation sisällä tietoon jo kauan ennen kuin niistä tiedotettiin julkisuudessa, mutta työntekijöiden ollessa organisaatiolleen lojaaleja, ei väärintekijöitä paljastettu ja johtajien annettiin jatkaa toimintaansa entiseen tapaan. (Sims & Brinkmann, 2003.)

Sekä kirjallisuus (Schein, 1987; Racelis, 2010; Schein & Schein, 2016) että tutkimuksen empiirinen aineisto osoittivat, että kulttuuri ilmenee organisaatiossa yhteisesti jaettujen arvojen, normien ja toimintatapojen kautta. Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella kulttuuri nähtiin pääosin vahvana ja yhdenmukaisena, erityisesti yhteisten toimintatapojen ja selkeiden arvojen perusteella. Aineistosta oli kuitenkin mahdollista tunnistaa myös Alvessonin (2002) kuvailema idealistinen käsitys kulttuurista, jossa organisaation johto ajattelee, että heidän viestimänsä ideat johtaisivat vahvaan ja jaettuun käsitykseen organisaation prioriteeteista. Käytännön todellisuus esimerkiksi yhtenäisen palkitsemiskulttuurin osalta ei vastannut tätä johdon idealistista toivetta, joten kyseisen organisaation kulttuurin voidaan tulkita näyttäytyvän ainakin osin erilaisena yrityksen johdolle ja muulle organisaatiolle.

Organisaatiokulttuurin merkitys työntekijöiden eettisessä toiminnassa on selkeästi tunnistettavissa kirjallisuuden (Sinclair, 1993; Treviño & Brown, 2004; Kaptein, 2011) pohjalta. Myös tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella on mahdollista todeta, että organisaatiokulttuurilla on olennainen merkitys esimerkiksi siinä, millaista toimintaa työntekijät pitävät eettisenä. Eettisen toiminnan työssä koettiin liittyvän vahvasti siihen, millaisen toiminnan ajateltiin olevan yrityksen kannalta oikein. Tällainen toiminta nähtiin siten työntekijöiden näkökulmasta tavoiteltuna ja odotustenmukaisena, vaikka toiminta ei olisikaan työntekijän omien eettisten arvojen näkökulmasta täysin hyväksyttyä. Ratsula (2019, 180) on tarkastellut ilmiötä hieman eri näkökulmasta pohtiessaan kompromisseja, joita työntekijät tekevät edustamansa yhtiön eettisten standardien suhteen. Kompromissien taustalta saattoi Ratsulan mukaan löytyä meille suomalaisille tyypillinen piirre, jossa johtajalle tulee olla äärimmäisen lojaali ja jossa asioita ei tule kyseenalaistaa liikaa. Samansuuntainen piirre oli mahdollista tunnistaa myös tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta. Velvollisuuden tunne organisaatiota tai työnantajaa kohtaan saattavat ajaa työntekijän toimimaan työnantajan ohjeita kyseenalaistamatta, vaikka oma arvopohja ei toimintaa täysin hyväksyisikään. Tämän on mahdollista tulkita olevan yksi selkeä osoitus siitä, miten vahvasti organisaatio kontekstina ohjaa työntekijöiden toimintaa.

Toimintansa eettisyyttä arvioidessaan työntekijät kertoivat turvautuvansa virallisten toimintaohjeistuksien, kuten Code of Conductin, ohella myös muihin periaatteisiin. He esimerkiksi pyrkivät toimimaan tavalla, joka kestää julkisen tarkastelun. Tämän voidaan tunnistaa liittyvän siihen, että nykyajan liiketoimintamaailmassa yritykset kiinnittävät kasvavassa määrin huomiota siihen, miltä asiat eri sidosryhmien silmissä näyttävät. Laajemmin näkökulman voidaan nähdä kuvastavan sitä, että myös muut asiat kuin lainsäädännölliset velvoitteet motivoivat yrityksiä toimimaan oikein ja eettisesti. Pelkkä ei toivottujen seuraamusten, kuten mainehaittojen välttäminen on kuitenkin melko heikko motiivi oikein toimimiselle, kun tavoitteena voisivat olla myös työntekijöiden hyvinvointi ja läpinäkyvämpi yhteiskunta (Ratsula, 2019, 212).

Eettinen kulttuuri liittyy niihin havaittuihin olosuhteisiin, jotka organisaation kontekstissa kannustavat työntekijöitä toimimaan eettisesti (Kaptein, 2008). Kapteinin (1998, 1999) Yrityksen eettiset hyveet -mallin hyveet tulivat tutkimuksen empiirisissä tuloksissa esiin pääosin positiivisessa valossa, mutta myös kehityskohteita ja puutteita oli

tunnistettavissa. Esimerkiksi *esimiehen ja johdon yhdenmukaisuuden* hyveiden esiintyminen jäi tuloksissa puutteelliseksi, vaikka aiempi kirjallisuus on korostanut etenkin johtajien roolia eettisen kulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä (esim. Sims & Brinkmann, 2003; Treviño & Brown, 2004). Toisaalta on syytä huomioida, että tässä tutkimuksessa kerätty empirinen aineisto oli melko suppea eikä hyveistä kysytty suoraan haastatteluissa. Vaikka esimiehen ja johdon roolit eivät tulleet tässä tutkimuksessa selkeästi esille, on kirjallisuuden perusteella mahdollista olettaa, että heidän roolinsa voisivat toisenlaisessa tutkimuksessa korostua vahvemmin. Laajemman arvioimisen mahdollistamiseksi tutkimus tulisikin kohdentaa juuri hyveiden tarkasteluun.

5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä tarkastellessa on syytä huomioida tutkimusprosessiin sekä tuloksiin vaikuttavat rajoitteet. Yksi tutkimuksen rajoitteista liittyy empirisen aineiston laajuuteen. Kvalitatiivisen aineiston keruussa hyödynnetään yleensä aineiston kylläntymisen periaatetta, joka tarkoittaa sitä, että tutkija kerää aineistoa päättämättä etukäteen sitä, kuinka monta tapausta hän valitsee. Aineisto nähdään riittävänä, kun haastattelut eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, eli toisin sanoen silloin, kun samat asiat alkavat kertaantua. (Hirsjärvi ym., 2009, 182.) Kandidaatintutkielman rajallisen laajuuden vuoksi tätä tutkimusta varten haastateltiin vain kolmea haastateltavaa. Tutkimus perustuu siis suhteellisen pieneen tapausmäärään eikä kylläntymisen periaatetta ollut täysin mahdollista saavuttaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan sen sijaan pyrkimyksenä on kuvata tutkittavaa ilmiötä mielekkäästi (Eskola & Suoranta, 1998, 46), jossa tutkimuksessa onnistuttiin pienestä tapausmäärästä huolimatta.

Toinen tutkimuksen rajoitteista liittyy valittuihin haastateltaviin. Haastateltavien sijoituksessa eri organisaatioihin, eri organisaatiotasolle ja edelleen eri työtehtäviin, vaihtelivat vastaukset haastattelukysymyksiin paikoittain melko paljon toistensa välillä. Tutkimuksessa ei siis otettu huomioon eri työtehtävän tai eri organisaatiotasolle sijoittumisen vaikutusta, joiden tarkempi tarkastelu olisi voinut tarjota selityksiä osalle eroavista vastauksista. Toisaalta on kuitenkin syytä huomioida, että tämän tutkimuksen kannalta ei olisi ollut tarkoituksenmukaista valita haastateltaviksi ainoastaan henkilöitä,

joille toiminnan eettisyyden arviointi tai eettisen organisaatiokulttuurin kehittäminen olisivat olleet osana jokapäiväistä työskentelyä, sillä tavoitteena oli ymmärtää nimenomaan työntekijöiden kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu sopi tutkittavan ilmiön ymmärryksen syventämiseen hyvin. Haastattelun hyödyntäminen lisäsi myös tutkimuksen validiutta, sillä mahdollisia väärinymmärryksiä haastattelurungon kysymyksiin liittyen oli mahdollista korjata heti haastattelutilanteessa. Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on syytä huomioida, että haastattelun luotettavuutta tutkimusmenetelmänä saattaa heikentää se, että haastattelussa voi olla taipumuksena antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia (Hirsjärvi ym., 2009, 206). Tutkittava ilmiö on melko arkaluonteinen ja osa haastateltavista saattoi jopa tiedostamattaan pyrkiä antamaan kysymyksiin niin sanotusti oikeita vastauksia. Tutkittavan ilmiön arkaluonteisuudesta huolimatta kaikki haastateltavat pystyivät keskustelemaan ilmiöstä suhteellisen avoimesti sekä kykenivät tunnistamaan esimerkkejä eettiseen ja epäeettiseen toimintaan liittyen, joten on mahdollista todeta, että kerätty aineisto soveltui hyvin syventämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen aineistosta nousi esiin kiinnostavia suomalaiselle liiketoiminnalle tyypillisiä ongelmia, kuten hyvä veli -kerhoja ja korruptiota, joihin tässä tutkimuksessa ei ollut aiheen rajauksen vuoksi mahdollisuutta tai tarkoituksenmukaista perehtyä. Jatkossa olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia erityisesti suomalaisen työelämän eettisyyttä sekä organisaatiokulttuurin merkitystä Suomessa esiintyneiden yritysskandaalien taustalla.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aaltio-Marjosola, I. (1992). *Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina: tutkimuksen mahdollisuuksia ja suuntia*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-168. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage.
- Bovens, M. (1998). *The quest for responsibility: Accountability and citizenship in complex organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (3. p.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Crane, A. & Matten, D. (2016). *Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (4. p.). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organisations across nations* (2. p.). Thousand Oaks: Sage.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011). Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231–247.
- Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen* (Täysin uud. laitos.). Helsinki: Otava.
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M. & Feldt, T. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma. *Jyväskylän yliopisto psykologian laitoksen julkaisuja* 353. Jyväskylän yliopisto.
- Kaptein, M. (1998). *Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations*. Dordrecht: Springer.

- Kaptein, M. (1999). Integrity management. *European Management Journal*, 17(6), 625–634.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947.
- Kaptein, M. (2009). Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 261–281.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843–869.
- Lämsä, A.-M. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäytännön perusteet*. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. (2009). *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Pietarinen, J. & Poutanen, S. (2005). *Etiikan teorioita*. Helsinki: Gaudeamus.
- Racelis, A. D. (2010). Relationship between Employee Perceptions of Corporate Ethics and Organizational Culture: An Exploratory Study. *Asia Pacific Management Review*, 15(2), 251–260.
- Ratsula, N. (2019). *Oikein toimimisen kulttuuri: johtajan opas eettisen organisaatiokulttuurin rakentamiseen*. Helsinki: Edita.
- Riivari, E. & Lämsä, A.-M. (2014). Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 1–17.
- Riivari, E. & Lämsä, A.-M. (2019). Organizational Ethical Virtues of Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 223–240.
- Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership* (5. p.). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Shymko, V. (2018). Object field of organizational culture: methodological conceptualization. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 602–613.
- Sims, R. R. & Brinkmann, J. (2003). Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes). *Journal of Business Ethics*, 45(3), 243–256.

- Sinclair, A. (1993). Approaches to Organisational Culture and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 63–73.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success*. New York: Oxford University Press.
- Solomon, R. C. (2000). Business with Virtue: Maybe Next Year? *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 339–341.
- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, Ethics and Business Organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021–1043.
- Treviño, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in Organizational Change and Development*, 4(2), 195–230.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D. & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447–476.
- Treviño, L. K. & Brown, M. E. (2004). Managing to Be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths. *The Academy of Management Executive*, 18(2), 69–83.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2005). Can Businesses Effectively Regulate Employee Conduct? The Antecedents of Rule following in Work Settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1143–1158.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- Welsh, D. T., Ordóñez, L. D., Snyder, D. G. & Christian, M. S. (2015). The Slippery Slope: How Small Ethical Transgressions Pave the Way for Larger Future Transgressions. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 114–127.

Muut lähteet

- Ratsula, N. & Romberg, A. (2020). Nordic Business Ethics Survey. Tulostettu 14.9.2021. <https://www.nordicbusinessethics.com/nordic-business-ethics-survey-2020/>.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

TAUSTAT

- Kerro lyhyesti taustastasi
 - o Koulutus
 - o Työtehtävä
 - o Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa?

ORGANISAATIOKULTTUURI

- Minkälaista teidän organisaatiossanne on olla töissä?
- Millaisia ihmisiä teillä on töissä?
- Minkälaisia arvoja teillä on?
 - o Miten ne näkyvät käytännössä organisaatiossanne?
- Minkälaisia toimintatapoja teillä on?
 - o Tai ohjeistuksia tietyissä tilanteissa toimimiseen?
- Minkälainen kulttuuri teillä on?
 - o Miten kulttuuri näkyy teidän organisaatiossanne?
- Minkälaisesta toiminnasta saadaan hyvää palautetta/palkitaan?
- Minkälaisesta toiminnasta saadaan negatiivista palautetta?

EETTINEN TOIMINTA

- Miten ymmärrät eettisen toiminnan?
 - o Kerro jokin tilanne eettisestä toiminnasta
 - o Kerro jokin tilanne epäeettisestä toiminnasta

EETTINEN ORGANISAATIOKULTTUURI

- Millainen toiminta on eettistä organisaatiossasi?
 - o Millä perusteella arviot sen olevan eettistä tai oikein?
- Millaisia kysymyksiä organisaatiossasi pohditaan, kun mietitään onko jokin asia oikein tai väärin?
- Miten eettistä toimintaa tuetaan organisaatiossasi?
- Millaisia haasteita tunnistat eettiselle toiminnalle organisaatiossasi?