

# YRITYSETIIKKA

Numero 1/2015 | Vuosikerta 7 (2015)

Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf

ISSN 1797-8866 | [www.eben-net.fi](http://www.eben-net.fi)



LAURI TYRVÄNEN

## ■ Pääkirjoitus

# Johtamisen eettisyys korostuu muutostilanteissa

MARIA VUORENSOLA



**J**ohtamisen ja organisaatioiden eettisyys nousee tuon tuosta julkiseen keskusteluun. Esiin tulleet kohut, niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin puolella, antavat signaaleja siitä, että johtamisen ja esimiestyön vaatimukset ovat muuttumassa. Mikä on joskus ollut hyväksyttävää ja normaalia, ei enää sitä eräänä päivänä olekaan. On otettava huomioon useat eri näkökulmat ja pystyttävä perustelevaan objektiivisesti tehdyt päätökset.

Suomen kunnissa eletään voimakasta murrosten aikaa. Kunnat toimivat kasvavassa määrin kuin monialaiset konsernit. Uusi kuntalaki hyväksyttiin juuri, sosiaali- ja terveystalouden rakenneuudistus on edelleen meneillään ja jokainen euro on tiukassa - nämä ja monet muut paineet pakottavat kuntia toimenpiteisiin, jotka voivat olla kipeitäkin.

Asiat ja vaikeat päätökset ovat monimutkaisuudessaan useasti jotain oikean ja väärän väliltä. Organisaatioissa voi olla houkutus saada asiat näyttämään hyvältä ja eettiseltä. Moitteeton lakipykälän noudattaminen ei oikein riitä. Kun mennään kovalla vauhdilla eteenpäin, ympärille vilkuilu ja asioiden syvempi tarkastelu jäävät vähemmälle. Johtajan olisikin tärkeää pitää lähellä aina sellaisia ihmisiä, jotka uskaltavat kyseenalaistaa hänen tekemisensä. Yhdessä on helpompi tunnistaa se hetki, jolloin on syytä muuttaa totuttua toimintatapaa.

Suomen lainsäädäntö tukee eettisiä toimintatapoja vahvasti, mutta lain noudattaminen ei näytä enää riittävän uskottavuuden ja luottamuksen säilyttämiseksi. Puhtaiden tarkoitusperien ja oman edun tavoittelemattomuuden todistustaakka kasvaa: hyväksyttävän ja epähyväksyttävän väliin muodostuvalla niin katsottulla harmaalla alueella liikuttaessa johtaja tai esimies ottaa riskin tulla raadelluksi paikallisessa, valtakunnallisessa tai jopa kansainvälisessä mediassa. Etenkin julkisjohtamisen - niin ammatillisen kuin poliittisenkin - uskottavuus on vaarassa rapau-

tua, jollei kansalaisten luottamusta ja sitä kautta legitimizeettiä vaalita tai sitä vähätellään.

Kaksi keskeistä eettistä johtamista vahvistavaa tekijää ovat esimerkillä johtaminen ja eettiset ohjeistukset tai koodit. Eettiset ohjeistukset ja käyttäytymiskoodit eivät yksin riitä muuttamaan organisaatiota eettiseksi. Ohjeistuksia on helppo luoda, mutta avainasemassa on niiden noudattamista tukeva kulttuuri. Ohjeistusten tarkoituksena on edistää eettistä käyttäytymistä ja toisaalta estää epäeettistä tapaa toimia, eli niillä haetaan selvennystä sallitun ja kielletyn rajaan

Eettisten ohjeiden kritiikkinä on se, että he jotka ohjeistusta kipeimmin kaipaavat jättävät ohjeistuksen omaan arvoonsa. Niin tai näin, ohjeistus voi toimia rokotteenä epäeettistä toimintaa vastaan. Kunnassa tai yleensäkin organisaatioissa käytävän eettisyyskeskustelun tuotoksena mahdollisesti syntyvät eettiset periaatteet kannustavat toimijoita eettisyyteen ja luovat toimielimiin sitä tukevaa kulttuuria.

Tiukassa taloustilanteessa ja haasteellisessa muutosten ryöpytyksessä on entistä tärkeämpää panostaa myös siihen, että ihmiset voivat hyvin työssään ja kokevat sen mielekkääksi. Rehellinen ja oikeudenmukainen johtaminen auttaa luomaan organisaatioon luottamuksen kulttuuria ja on osaajien rekrytoinnissa kilpailuvaltti.

Maria Vuorensola, HTM  
EBEN Suomi ry:n puheenjohtaja 2014–2015

## Yritysetiikka

**Yritysetiikka** seuraa ja julkaisee liiketoiminnan, yritysten ja muiden organisaatioiden etiikan ja vastuullisuuden alaan liittyvää tutkimusta ja kehittämistä kotimaassa ja myös ulkomailla sekä ylläpitää ja virittää keskustelua alan kysymyksistä. Yritysetiikka on monitieteinen ja -alainen julkaisu, joka julkaisee etupäässä suomen kielellä kirjoitettuja tekstejä. Artikkelit ovat vertaisarvioituja. Lehteä julkaisee EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf (European Business Ethics Network, [www.eben-net.fi](http://www.eben-net.fi)), jonka tarkoituksena on edistää liiketoiminnan, yritysten ja muiden organisaatioiden sekä niissä toimivien ihmisten etiikan tuntemusta ja arvostusta sekä tasokasta keskustelua sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Lisäksi yhdistys edesauttaa etiikkaa koskevaa yhteiskunnallista vuoropuhelua ja etiikan tutkimusta.

EBEN Suomi ry – Finland rf on poliittisesti, aatteellisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton. Suomeen rekisteröity yhdistys. Yhdistys on osa johtavaa eurooppalaista yritys-etikan verkostoa EBEN European Business Ethics Network ([www.eben-net.fi](http://www.eben-net.fi)). Useimmissa Euroopan maissa toimii EBENin kansallinen yhdistys.

## Toimitus

Päätoimittaja **Anna-Maija Lämsä**  
Jyväskylän yliopiston kaupparkeakoulu  
PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto  
Sähköposti: [anna-maija.lamsa@jyu.fi](mailto:anna-maija.lamsa@jyu.fi)  
Puhelin: 040 555 3352

Toimittajat **Anna Heikkinen** ja **Johanna Kujala**  
Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu  
33014 Tampereen yliopisto  
Sähköpostit: [anna.l.heikkinen@uta.fi](mailto:anna.l.heikkinen@uta.fi)  
[johanna.kujala@uta.fi](mailto:johanna.kujala@uta.fi)  
Taitto ja kuvat: Lauri Tyränen

## Toimitusneuvosto

**Liisa Mäkelä**  
**Elina Riivari**  
**Mika Skippari**  
**Cai Talvio**



# Sisältö

Pääkirjoitus	Johtamisen eettisyys korostuu muutostilanteissa <b>Maria Vuorensola</b>	2
Artikkelit	Sinä, minä, me vai ei kukaan? Eettisen organisaatiokulttuurin vastuunkantajat <b>Maria Kuula</b>	6
	Eettinen johtaminen tiimeissä <b>Henna Tomperi</b>	14
	Maassa maan tavalla? Eettiset ongelmat ekspatriaattityössä <b>Samir Itani, Anna-Maija Lämsä, Liisa Mäkelä &amp; Suvi Heikkinen</b>	28
Kirja-arvostelu	Iloa työhön <b>Tuomo Takala</b>	41
Väitösuutisia	Yrityspuheessa ilmastonmuutos helposti hallittavaa Eettinen johtaminen tiimitasolla haastavaa	42
Tapahtumia	Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät 2015 <b>Anna Heikkinen &amp; Elina Riivari</b>	46
	Palkitut työelämän etiikan tutkielmat <b>Anna Heikkinen</b>	49
	EBENin kongressi syksyllä 2015 Kööpenhaminassa	52
	EBENin hallitus 2015–2016	53
Ohjeita kirjoittajille		54
Lehden tilaus		55

LAURI TYRVÄNEN



---

## ■ Artikkelit

# Sinä, minä, me vai ei kukaan? Eettisen organisaatiokulttuurin vastuunkantajat



MARIA KUULA

---

## ■ Tiivistelmä

Vahva eettinen organisaatiokulttuuri parantaa organisaation jäsenten työtyytyväisyyttä sekä lisäten sitoutumista työhön että vähentäen työuupumusta. Eettisessä kulttuurissa työskentelevät johtajat vaikuttavat olevan myöntyväisempiä ponnistelemaan organisaationsa hyväksi. Lisäksi eettinen organisaatiokulttuuri korreloi innovointikyvykkyyden kanssa. Tässä artikkelissa kysytään, millaisena eettinen organisaatiokulttuuri merkityksellistyy organisaation jäsenille. Tutkimusaineisto perustuu 39 haastatteluun, jotka on kerätty kolmesta suomalaisesta asiantuntijaorganisaatiosta ja analysoitu diskurssianalyysin keinoin. Tuloksena löydettiin neljä diskurssia, jotka rakentuvat ajatukselle siitä, kuka on eettisen vastuullisuuden vastuunkantaja organisaatioissa. Eettinen vastuullisuus voidaan rakentaa yksilön asiaksi, yhteisön vastuuksi, johdon ja esimiesten toiminnan kentäksi tai työnteosta irralliseksi kysymykseksi, jolloin siitä ei vastaa kukaan. Organisaation jäsenten tulkintoja ymmärtämällä voidaan tarkentaa eettisen organisaatiokulttuurin teoriaa sekä parantaa eettistä johtamista.

**Asiasanat:** Eettinen organisaatiokulttuuri, eettinen johtaminen, etiikka, diskurssianalyysi

## Johdanto

**E**päeettistä yrityskäyttäytymistä, eli yleisiä moraalinormeja rikkovaa organisaatioiden ja sen jäsenten käyttäytymistä, pidetään yhtenä johtajien ja johtoryhmien suurimmista huolenaiheista (Kaptein 2011a). KPMG on toteuttanut Integrity Survey -nimistä tutkimusta yhdysvaltalaisien yritysten keskuudessa vuodesta 2005 lähtien seuraten lähes kymmenen vuoden ajan amerikkalaisorganisaatioiden etiikan kenttää. Vuonna 2013 kyselyyn vastanneista 73 prosenttia oli havainnut epäeettistä käyttäytymistä organisaatiossaan viimeisen vuoden sisällä. 56 prosenttia vastaajista puolestaan arvioi, että heidän todistamansa epäeettinen käyttäytyminen tarkoittaisi paljastuessaan vakavaa luottamuksen menettämistä sidosryhmien keskuudessa. (KPMG 2013.)

Epäeettinen käyttäytyminen ilmenee monin tavoin, muun muassa häirintänä, syrjintänä, varkauksina, ympäristötuhojen aiheuttamisena, tuotteiden laadun uhraamisena edullisuuden nimissä sekä työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien turvallisuuden vaarantamisena (Chen, Sawyers & Williams 1997; Kaptein 2011a.). Tällaisen toiminnan seurauksena organisaation luottamus, lahjomattomuus ja rehellisyys on vaaka- laudalla, mikä voi johtaa vakaviin mainevaurioihin (Ardichvili, Jondle, Kowske, Cornachione, Li & Thakadipuram 2012). Myös organisaation sisäiset tuhot voivat olla mittavia, sillä henkilöstön luottamus, tuotteliaisuus, työmoraali ja yhteistyöhalukkuus saattaa kärsiä (Tilley, Fredricks & Hornett 2010).

Perinteisesti epäeettistä organisaatiokäyttäytymistä on selitetty työntekijöiden ja johtajien henkilökohtaisilla ominaisuuksilla (Treviño & Youngblood 1990) mutta viime vuosina eettisen ja

epäeettisen käyttäytymisen keskeisiksi selittäjiksi ovat nousseet organisaatiokontekstin piirteet ja ominaisuudet (Ardichvili, Jondle & Kowske 2010; Kaptein 2011a; Treviño, Weaver, Gibson & Toffler 1999). Tutkimuksissa ollaan erityisen kiinnostuneita organisaatiokontekstin epävirallisista elementeistä, kuten yritysjohdon ja esimiesten toimimisesta roolimalleina, organisaatiossa käytävästä eettisestä keskustelusta, eettisen ja epäeettisen käyttäytymisen läpinäkyvyydestä ja seurauksista sekä konkreettisten ja selkeiden sääntöjen, normien ja odotusten viestimisestä (Kaptein 2008). Tutkimuksissa on todettu, etteivät viralliset eettiset ohjelmat ja julkilausumat riitä vaikuttamaan organisaation jäsenten käyttäytymiseen, vaan niitä pidetään liian yleisinä ja irrallisina käytännön arjesta (Treviño ym. 1999; Riivari, Lämsä, Kujala & Heiskanen 2012, 311). Vastuun eettisistä kysymyksistä tulisikin olla juurtunut organisaation kulttuuriin (Treviño ym. 1999, 45).

Eettistä organisaatiokulttuuria on tutkittu jonkin verran, mutta tutkimus on perinteisesti ollut määrällistä. Tässä artikkelissa esitellään laadullinen tutkimus, jossa metodina on käytetty diskurssianalyysia. Diskurssianalyysin keinoin pyritään kuvaamaan eettistä organisaatiokulttuuria ja lisäämään ymmärrystä siitä. Samalla esitään keinoja parantaa eettistä johtajuutta organisaatioissa. Artikkelin perustuu tutkimusaineistoon, jossa on haastateltu 39 henkilöä kolmesta suomalaisesta asian-tuntijaorganisaatiosta. Kirjoituksen alussa esitellään eettisen organisaatiokulttuurin rakenne ja suotuisat vaikutukset organisaatioon sekä käytetty metodi ja aineisto. Tämän jälkeen esitellään diskurssianalyysin tulokset ja pohditaan niiden merkitystä organisaatiokulttuurin teorian ja eettisen johtamisen kannalta.

## Eettinen organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa vaikuttavaa itsestään selvien sääntöjen, oletusten ja odotusten järjestelmää (Aaltonen & Junkkari 1999), joka auttaa tekemään asioita ymmärrettäviä (Archer 1996). Eettiseen ja epäeettiseen käyttäytymiseen vaikuttava epävirallinen organisaatiokonteksti on nimetty eettiseksi organisaatiokulttuuriksi. Se pitää sisällään kaikki ne kokemukset, olettamukset ja odotukset, joita sekä työntekijöillä että johtajilla on siitä, miten organisaatio estää epäeettistä ja edistää eettistä käyttäytymistä (Kaptein 2009, 262).

Muel Kapteinin yrityksen eettisten hyveiden mallin (the Corporate Ethical Virtues Model, CEV-malli) mukaan eettinen organisaatiokulttuuri on sitä voimakkaampi, mitä voimakkaammin tietyt hyveet ovat läsnä organisaatiossa. Hyveitä ovat 1) selkeys (clarity), eli kuinka konkreettisia, kokonaisvaltaisia ja ymmärrettäviä eettiset odotukset, kuten arvot, normit ja säännöt ovat johdolle ja työntekijöille 2) esimiesten johdonmukaisuus (congruency of supervisors), eli missä määrin esimiehet näyttävät hyvää esimerkkiä 3) ylemmän johdon johdonmukaisuus (congruency of management), eli missä määrin johto käyttäytyy eettisten odotusten mukaan 4) toteutettavuus (feasibility), eli kuinka hyvin organisaatio onnistuu luomaan mahdollisuudet sille, että työntekijät pystyvät seuraamaan eettisiä sääntöjä 5) organisaation tuki (supportability), eli missä määrin organisaatio tukee arvojen ja normien omaksumista ja työntekijöiden samastumista organisaatioon 6) läpinäkyvyys (transparency), eli missä määrin johdon ja henkilöstön käyttäytyminen ja sen seuraukset ovat muiden havaittavissa 7) keskusteltavuus (discussability), eli mahdollisuudet keskustella eettisistä kysymyksistä 8) seuraamuksellisuus (sanctionability), eli missä määrin eettistä käyttäytymistä tuetaan palkinnoin ja epäeettistä käyttäytymistä estetään rangaistuksin. (Kaptein 2008.)

Vahvalla eettisellä organisaatiokulttuurilla on osoitettu olevan myönteisiä vaikutuksia moneen yrityselämän osa-alueeseen. Eettisen organisaatiokulttuurin on havaittu kannustavan väärän käyttäytymisen havainnoimiseen ja korjaamiseen (Kaptein 2011b). Eettisessä kulttuurissa työskentelevät johtajat vaikuttavat olevan myöntyväisempiä ponnistelemaan organisaationsa parhaaksi, kun taas matalamman eitiikan kulttuuri yhdistyy usein uran päättämiseen (Huhtala, Feldt, Hyvönen & Mauno 2013b). Eettinen kulttuuri tukee niin ikään johtajien työhyvinvointia alentamalla henkistä rasitusta ja lisäämällä sitoutumista työhön (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno & Kinnunen 2011) sekä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen, aikomuksiin jäädä organisaatioon sekä suositella työpaikkaansa (Ruiz-Palmino & Martínez-cañas 2014). Eettinen kulttuuri korreloi myös organisaation innovaatiokyvykkyyden kanssa (Riivari & Lämsä 2014; Riivari ym. 2012).

**Diskurssianalyysi**

Jotta ymmärrys eettisestä organisaatiokulttuurista lisääntyisi, päätettiin sitä tutkia haastatteluai-  
neistosta diskurssianalyysin keinoin. Kiinnostus on ennen kaikkea siinä, millä tavoin eettistä vastuullisuutta merkityksellistetään ja tulkitaan organisaatioissa. Diskurssianalyysin tieteenfilosofinen tausta on sosiaalisessa konstruktio-  
nismissa, jolla tarkoitetaan lähestymistapaa, jonka mukaan tieto todellisuudesta välittyy ja muotoutuu sosiaalisissa prosesseissa. Tämän ajattelutavan mukaan ”ei ole olemassa diskursiivisesti autonomisia, neutraaleja tietämyksiä, vaan jopa kaikkein konkreettisimmat tosiseikat ovat sosiaalisesti rakentuneita”. (Berger, Luckmann, Raikila & Aittola 1994, 226–227.) Sosiaalisen konstruktio-  
nismien perusoletuksena on, että kielenkäyttö on olennainen osa yhteisöjen toimintaa ja kieli rakentaa yhteisöjä ja niille ominaisia tapoja hahmottaa maailmaa. (Luukka 2000.)

Tässä tutkimuksessa eettinen organisaatiokulttuuri nähdään monimutkaisena sosiaalisesti tuotettuna ilmiönä, jonka rakentumisen prosesseissa kielellä on merkittävä rooli. Yksilöiden välinen kielellinen vuorovaikutus luo yhteisen eettisen organisaatiokulttuurin ja sitä tukevat



käytännöt. Siksi on mielekästä tutkia, millaisia sanoilla ilmaistuja merkityksiä eettiseen organisaatiokulttuuriin liittyen tuotetaan ja ylläpidetään. Noita merkityksiä tutkitaan diskursianalyysin keinoin. Diskurssilla tarkoitetaan verrattain eheää merkityssuhteiden kokonaisuutta, joka rakentuu sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentaa sosiaalista todellisuutta (Jokinen, Juhila, & Suoninen 1993, 26–27; Jokinen, Juhila, & Suoninen 1999, 21). Aineiston analyysissä on hyödynnetty tulkitsevaa diskurssianalyysiä, jonka tavoitteena on tutkittavan kohteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Analyysissä tunnistettiin ja kuvattiin yksityiskohtaisesti haastatteluaineistossa rakentuvia diskursseja, joissa tuotetaan ja ylläpidetään kollektiivisia merkityksiä. (Siltaoja ja Vehkaperä.)

Tutkimuksen aineisto koostui 39 teemahaastattelusta, jotka kerättiin kolmesta eri organisaatiosta vuonna 2012. Haastatteluaineisto oli valmis aineisto, joka kuuluu Jyväskylän yliopiston kauppa- ja korkeakoulun Organisaation Vastuullinen Innovaatiokyvykyys (OVI)-hankkeeseen. Tutkittavat organisaatiot ovat kaikki suomalaisia asiantuntijaorganisaatioita. Haastateltavien koulutustaso oli korkea ja haastateltavista suurin osa työskenteli asiantuntijatehtävissä. Julkisorganisaatio on iso julkisen sektorin organisaatio, Yritys A keski-suuri teollisuuden palveluyritys ja Yritys B suuri teollisuuden palveluyritys. Haastatteluista 27 (toteutettu Julkisorganisaatiossa ja Yrityksessä B) noudattivat samaa kaavaa, jonka runko on 30 kysymyksen teemahaastattelu. Haastattelukysymykset pitivät sisällään keskeisten käsitteiden määrittelyn, kuinka eettinen vastuullisuus näkyy omassa työssä, kuinka organisaatiossa nostetaan esiin eettiseen vastuullisuuteen liittyviä aiheita, kuinka eettisesti kriittisiä tilanteita käsitellään organisaatiossa, millaisia eettiseen vastuullisuuteen liitettyjä sääntöjä ja ohjeita organisaatioista löytyy sekä kuinka eettisestä toiminnasta keskustellaan. Seuraavaksi esitellään diskurssianalyysin tulokset.

## Diskurssi 1: Valta ja vastuu yksilöllä

Aineistosta tulkittiin neljä diskurssia, jotka ovat omalla vastuulla –diskurssi, yhteisön yhteistä –diskurssi, johdon johdolla –diskurssi ja näkymättömyysdiskurssi. Diskurssit tuottavat kukin omanlaistaan tulkittaa eettisestä organisaatiokulttuurista, sen toimijoista ja toimijoiden välisistä suhteista.

”Jos mä määrittäisin vastuullisuuden omalla lailla, niin vastuullisuus on sitä, että hoitaa asiat niikun annettujen tavoitteiden pohjalta. Ilman, että tarttee kontrolloida – Mä en tiedä vastuullisuus on ehkä asia, joka on kiinni kustakin itsestään.”

Omalla vastuulla -diskurssin leimallisin piirre on eettisen vastuullisuuden jäsenyminen yksilön henkilökohtaiseksi asiaksi. Oikean toiminnan nähdään lähtevän yksilöstä itsestään ja organisaatiossa arvostetaan oma-aloitteisuutta. Eettisyys on tiukasti sidoksissa organisaation jäsenten osaamiseen, tietoon, taitoon ja moraalisiin, sekä luonteenpiirteisiin, arvoihin ja työnteon tapoihin. Myös tekevällä portaalla on valtaa tehdä päätöksiä ja määrittää oma tapansa tehdä työtä. Toisaalta vapaus ja omatoimisuus tarkoittavat sitä, että myös vastuu on kannettava yksin. Työyhteisön jäsenet luottavat voimakkaasti omaan osaamiseensa; koetaan, että silloin kun saa toimia itsenäisesti, on toiminta automaattisesti eettisesti kestävä. Esimieheltä toivotaankin lähinnä ”työrauhaa”. Esimiehen puuttuminen koettaisiin luottamuspulaksi tai ”niskan hengittämiseksi”.

Kun eettinen vastuullisuus on yksilön yksin kannettavana, johtaa se väkisin siihen, että yhteisön jäsenten toimintatavoissa on eroavaisuuksia. Toiset noudattavat ohjeita sääntöjen, toiset toimivat oman päänsä, tai perinteisten tapojen mukaan. Toisaalta itsenäisyys koetaan myös jossain määrin ”pakotetuksi”, jolloin se nähdään ongelmallisena. Aineistossa rakennetaan muotokuvaa yksilöstä, jonka tehtävänä on itse operationaalistaa eettinen vastuullisuus; hänen on tehtävä oman työn merkitys itselleen selväksi sekä käytävä läpi mitä häneltä odotetaan. Tällöin esi-

mieheltä ja johdolta saatava tuki jää vähäiseksi.

## Diskurssi 2: Kontrolli yhteisöllä

”Mutta tota niin oon oppinu sillä lailla, että firman sisällä on muutakin vastuullisuutta kuin se linjaorganisaatio. Elikkä monasti tota niin paljon parempia ajatuksia tulee sieltä alemmalta tekijäporukalta, kuin kysyy joltakin isolta päälliköltä.”

Yhteisön yhteistä -diskurssissa yhteisön yhteishenki ja yleinen ilmapiiri vaikuttavat keskeisesti organisaation jäsenten kykyyn toimia eettisesti vastuullisesti. Diskurssissa eettinen vastuullisuus keuhketaan kaikkien organisaation jäsenten omaisuudeksi. Diskurssissa keskeisiä eettisen vastuullisuuden käsittelyn areenoita ovat epäviralliset ympäristöt – kahvipöydät ja käytäväkeskustelut. Näin eettinen vastuullisuus rakentuu epäviralliseksi ilmiöksi. Myös jokaisella yksilöllä on valtaa vaikuttaa eettisiin käytäntöihin; ylhäältä alas -mallin sijaan ja sen lisäksi vastuullisuus on alhaalta ylöspäin rakentuvaa. Ongelmanratkaisussa ja palkitsemisessa korostuu yhteisön rooli. Sekä tukea ja apua että kehuja ja kannustusta haetaan ja saadaan kollegoilta. Eettinen vastuullisuus konstruoidaan niin ikään joustavaksi, neuvoteltavissa olevaksi kysymykseksi. Sitä voidaan oppia ja opettaa, ja esimerkiksi perehdyttämällä on tärkeä rooli eettisen vastuullisuuden suhteen.

Yhteisön jäsenillä on myös suhteellisen paljon valtaa vaikuttaa siihen, mikä organisaatiossa muodostuu eettisesti oikeaksi toiminnaksi, ja mitä ei hyväksytä. Yhteisö valvoo jäseniään, ja rikottaessa yhteisiä toimintatapoja yhteisö puuttuu siihen. Epävirallisilla, kirjoittamattomilla säännöillä on tärkeä rooli tässä rakennelmassa. Niiden avulla etsitään oikea tapa toimia yhteisössä. Kirjoittamattomia toimintatapoja ei kyseenalaisteta.

Ongelmaksi saattaakin muodostua se, että säännöt ”roikkuvat ilmassa”, jolloin ne toiminnan ohjaamisen sijaan aiheuttavat epävarmuutta. Nämä yhteisön hyväksymät, kirjoittamattomat säännöt ohittavat toisinaan myös johdon virallisen ohjeistuksen, mikä johtaa joskus jopa esimiehen vastustamiseen. Johto onkin perinteisesti

heikko ja organisaatioon on syntynyt epävirallisia valtarakenteita, joissa vaikkapa talossa pidempään olevilla työntekijöillä on enemmän valtaa kuin toisilla. Tällaisten henkilöiden varpaille ei saa astua. Toinen diskurssissa rakentuva johtajan rooli on salliva ja alaisia osallistava; yhteisistä toimintatavoista neuvotellaan ja niille haetaan yhteisön hyväksyntää.

## Diskurssi 3: Hierarkioita ja pykälää

”No kyllä mä tietyllä tapaa lähdän siitä, että yhtiön johdon pitää pystyä meille näyttämään, että he toimii vastuullisesti ja eettisesti, jolloinka mä saan siihen niinku tietyllä tavalla pohjan, että minunkin on tehtävä näin. -- Että mä oon sitä mieltä, että kyl sen yhtiö määrittelee ne keinot, millä mennään.”

Kolmas diskurssi on nimeltään johdon johdolla. Tälle diskurssille keskeistä on eettisen vastuullisuuden käsittelyn virallinen luonne. Eettinen vastuullisuus rakentuu johtoportaan ja esimiesten keskeiseksi työkentäksi: eettinen tuki, palkitseminen ja rankaiseminen rakennetaan heidän tehtäväkseen. Eettisen vastuullisuuden toteutumisen ehtona pidetään johdon sitoutumista siihen. Vaikeissa päätöstilanteissa on tärkeää saada tukea esimieheltä. Esimieheltä odotetaan myös roolimallitusta. Eettinen toimintatapa on tärkeää myös siksi, että sitä pidetään oikeudenmukaisena: ei nähdä reiluna vaatia alaisilta jotakin, mitä ylemmät tasot eivät itse tee.

Myös hierarkisuus liittyy keskeisesti eettiseen vastuullisuuteen: toimintatapojen nähdään syntyvän johdossa, josta käsin niitä jalkautetaan portaalta toiselle. Organisaation viralliset rakenteet nähdään keskeisimpänä keinona käsitellä eettistä vastuullisuutta. Eettistä keskustelua käydään ja vastuullisia toimintatapoja opitaan palaverissa, infotilaisuuksissa, koulutuksissa ja kokouksissa. Työntekijän osalta eettinen vastuullisuus merkityksellistyy näin oman osaamisen ja tietotaidon päivittämiseksi.

Johdon johdolla -diskurssissa tärkeää osaa näyttävät ohjeet ja säännöt. Ne nähdään keskeisimmäksi tavaksi varmistaa, että organisaatio

tiössä noudatetaan eettisesti vastuullisia toimintatapoja. Eettisen vastuullisuuden synonyymiksi muodostuu ”noudattaa sääntöjä”. Diskurssissa sääntöjen ohessa eettinen vastuullisuus määrittyy strategian ja tavoitteiden seuraamiseksi ja tavoittelemiseksi. Nämä saadaan esimieheltä ja johtoportaalta, jolloin alaisten tehtäväksi jää oman toiminnan säätäminen tavoitteita vastavaksi. Johdon johdolla -diskurssin ongelmat piilevät johtoportaan kyvyttömyydessä ymmärtää alaisensa arkea. Silloin tällöin saattaa tulla ”väärin annettu käsky”, jota ei pystytä noudattamaan.

## Diskurssi 4: Vaiettu vastuullisuus

”Mun mielestä jotenkin tää [eettinen vastuullisuus] on semmoinen aihe, että sitä ei edelleenkaan pidetä työhön liittyvänä asiana välttämättä, vaan katotaan, että jokainen virkamies jo syntymässään tällaiset asiat sisäistää ilmeisesti. Ja meille palkataan vaan valmiita työntekijöitä, että tällaisista asioista ei sen jälkeen tarvii puhua. Ja mulla on edelleenkin semmoinen käsitys, että nää on hyvin vaikeasti lähestyttävii [asioita].”

Neljäs diskurssi on nimeltään näkymättömyysdiskurssi. Nimensä mukaisesti diskurssi heijastelee merkityskokonaisuutta, jossa eettinen vastuullisuus ei ole näkyvä osa organisaation jäsenten arkea. Vastuullisuus merkityksellistyy itsestäänselvyydeksi, joka on osa kunkin henkilökohtaista persoonaa, ”äidin maidossa omaksuttu”. Tällainen tulkinta poistaa tarpeen keskustella eettisestä vastuullisuudesta työkontekstissa. Näkymättömyysdiskurssi onkin mykkä: eettisiä keskusteluja ei tunnisteta käytäväksi, korkeintaan lähimpien kavereiden kanssa. Eettisiä aiheita ei toisaalta tunnisteta osaksi työtä – ei ainakaan erillisenä kysymyksenä. Toisaalta teeman nähdään vilahtelevan toisten keskustelujen lomassa. Keskustelu on kuitenkin piilevää, ei ääneen artikuloitua. Näillä sanoilla keskustelua ei myöskään käydä, ja siksi pä käsitteet eettisyys ja vastuullisuus jäävät käsittelemättömiksi.

Toinen tapa, jolla eettinen vastuullisuus merkityksellistyy on sen tyypistyminen sanahelinäksi: esimerkiksi arvot koetaan geneerisiksi vailla

varsinaista merkitystä juuri kyseiselle organisaatiolle. Näin eettinen vastuullisuus rajautuu ulos organisaatioelämästä: sitä ei pidetä työhön liittyvänä asiana. Jyrkimmillään se rakentuu ”hömpönpömpöksi” ja ”naisten asiaksi” ja se erotetaan ”varsinaisesta työn kehittämisestä”. Tästä syystä ei ole tarvetta käytänteille suhteessa eettiseen vastuullisuuteen. Palkitseminen, rankaus, säännöt ja ohjeet puuttuvat. Johdon suhtautumisesta eettiseen vastuullisuuteen ei alaisilla ole tietoa. Johto on kaukana arjesta, eikä sitä pidetä relevanttina auktoriteettina suhteessa vastuullisuuteen. Tästä huolimatta johdon uskotaan käyttäytyvän eettisesti.

Koska eettinen johtajuus on näkymätöntä, saattaa pahimmillaan seurauksena syntyä kokemus siitä, että johto ummistaa silmänsä työyhteisön ongelmilta ja vastuuttomalta toiminnalta. Alaiset puolestaan jakautuvat mykkään vastuullisuuteen suhtautumisen osalta seuraaviin ryhmiin: he, jotka ovat välinpitämättömiä; he, joita itseään eivät vastuullisuuskysymykset kiinnostaa; he, jotka kärsivät siitä, että teemaa ei käsitellä; sekä he, jotka on rajattu eettisen vastuullisuuden ulkopuolelle.

## Pohdinta

Muel Kapteinin (2008, 2011) eettisten hyveiden malli toimii pohjana useille eettiseen organisaatiokulttuuriin liittyville tutkimuksille (Huhtala ym. 2011; Huhtala ym. 2013a ja 2013b; Kaptein 2011a ja 2011b; Riivari ym. 2012; Riivari & Lämsä 2014). Tarkasteltaessa tämän artikkelin tuloksia suhteessa Kapteinin eettisten hyveiden malliin, on selkeyden hyveitä syytä tarkastaa. Selkeyden hyveellä tarkoitetaan sitä, kuinka konkreettisia, kokonaisvaltaisia ja ymmärrettäviä eettiset odotukset, kuten arvot, normit ja säännöt ovat johdolle ja työntekijöille. Tämän kirjoituksen tulosten valossa eettisesti hyveellisen organisaation yksi tunnusmerkki on se, että nämä arvot, normit ja säännöt ovat saavuttaneet yhteisen merkityksen organisaation jäsenten keskuudessa, sen sijaan, että ne olisi ylhäältä annettuja tai jokaisen henkilökohtaisesti luomia. Tällöin selkeyden hyveellä tarkoitetaan eettisten

odotusten, kuten arvojen, normien ja sääntöjen selkeyttä, konkreettisuutta ja ymmärrettävyyttä sekä jaettua ymmärrystä niistä.

Tämän lisäyksen johdosta selkeyden hyveestä tulee tavallaan kaikista tärkein, sillä se luo pohjan kaikille muille hyveille. Johdon käyttäytyminen, organisaation tuki, läpinäkyvyys ja muut kulttuurin hyveet tulkitaan aina tietynlaisten lasien läpi, eli niille annetut merkitykset saattavat vaihdella. Tästä syystä noiden merkitysten edes jonkin asteinen samansuuntaisuus tulisi olla lähtökohtaolettamus, jota ennen muita hyveitä ei kyetä rakentamaan.

Tutkimuksen tulokset antavat joitakin vastauksia siihen, miten eettistä johtajuutta voisi kehittää. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että johtajien kuvitelma organisaation eettisyyden tilasta saattaa erota alaisten käsityksistä. Mitä yleemmästä johdosta on kyse, sitä eettisemmäksi he organisaationsa eettisyyttä arvioivat (Huhtala ym. 2013a; Treviño, Weaver & Brown 2008). Onkin mahdollista, että johtajat ja esimiehet eivät ole tietoisia eettisen organisaatiokulttuurin erilaisista ja osittain ristiriitaisista diskursseista. Heidän näkökulmastaan tilanne saattaa näyttää varsin ruusuiselta, kun taas henkilöstö kokee, että eettisyys jää heidän yksin kannettavakseen, tai että eettinen vastuullisuus ei ole työhön liittyvä kysymys alkuunkaan. Tästä syystä johtajien pyrkimys kohti eettistä johtajuutta alkaa mitä suurimmassa määrin organisaatiossa rakentuvien eri merkitysten tunnistamisesta.

Kun diskurssit on pystytty identifioimaan, voi johtoporras pyrkiä vahvistamaan diskurssien positiivisia ulottuvuuksia ja muuntamaan tuhoisia elementtejä. Diskursseissa on kussakin positiivisia ominaisuuksia, joita kannattaa vahvistaa. Eettisesti orientoitunut yksilö on valtava voimavara organisaatiolle – toisaalta kääntöpuoleen, eli yksin jäämiseen tai liialliseen yksilön valtaan tulee puuttua. Myös vahva yhteisöllisyys on positiivinen asia, koska se edistää eettisten toimintatapojen integroitumista arkeen ja henkilöstön sitoutumista niihin. Kuitenkin yhtä tärkeää on tiedostaa yhteisöllisyyden pimeä puoli, eli epäeettisten toimintatapojen legitimoiminen

ja epäviralliset, haitalliset hierarkiat. Ohjeiden, sääntöjen ja tavoitteiden tarjoaminen on tärkeää, samoin johdon sitoutuminen ja roolimallius, sekä eettisen keskustelun käyminen virallisilla foorumeilla – kunhan eettisen vastuullisuuden toimijuus ei rajaudu pelkkään johtoportaaneseen.

Diskurssien muuntamisen ja uusintamisen prosessissa ohjenuorana voitaisiin pitää keskustelun lisäämistä organisaatioissa. Jotta diskurssit lähentyisivät toisiaan ja ristiriidat niiden välillä loiventuisivat, tulisi monensuuntaista viestintää lisätä organisaatioissa. Analyysin tulosten mukaan avointa keskustelukulttuuria pidetään hyvänä asiana, ja avoimen keskustelun nähdään olevan yhteydessä luottamukseen organisaatiossa. Johdon olisi tärkeää tutustua alaistensa kokemusmaailmaan. Keskustelun kivijalkana voidaan pitää yhteisen termistön etsimistä. Aineistossa esiin nouseva sanahelinä-ilmio ja tendenssi, jossa eettisen vastuullisuuden ilmiön tunnistaminen on vaikeaa kielivät siitä, että yhteistä kieltä ei ole löytynyt. Johtajien tulisikin viestinnässään tulkita ja selittää eettistä puhetta arkeen integroidulla tavalla. Tämä edistäisi eettisten käytänteiden sisäistämistä ja siirtämistä arkeen pintapuolisen puheen tasolta.

## Lähteet

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.
- Archer, M. S. 1996. Culture and agency: the place of culture in social theory. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ardichvili, A., Jondle, D. & Kowske, B. 2010. Dimensions of ethical business cultures: comparing data from 13 countries of Europe, Asia, and the Americas. *Human Resource Development International* 13 (3), 299-315.
- Ardichvili, A., Jondle, D., Kowske, B., Cornachione, E., Li, J. & Thakadipuram, T. 2012. Ethical Cultures in Large Business Organizations in Brazil, Russia, India, and China. *Journal of Business Ethics* 105 (4), 415-428.
- Berger, P. L., Luckmann, T., Raiskila, V. & Aittola, T. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkimus. Helsinki:

Gaudeamus.

Chen, A. Y. S., Sawyers, R. B. & Williams, P. F. 1997. Reinforcing ethical decision making through corporate culture. *Journal of Business Ethics* 16 (8), 855-865.

Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K. & Mauno, S. 2013b. Ethical Organisational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals. *Journal of Business Ethics* 114 (2), 265-282.

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.

Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. 2013. Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal* 34 (3), 250-270.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993. Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino.

Kaptein, M. 2011a. Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations* 64 (6), 843-869.

Kaptein, M. 2011b. From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing. *Journal of Business Ethics* 98 (3), 513-530.

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. 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.

KPMG (2013) Integrity Survey 2013. Washington, DC: KPMG.

Luukka, M. 2000. Näkökulma luo kohteen: diskurssintutkimuksen taustaoletukset. Teoksessa

Sajavaara & A. Piirainen-Marsh (toim.) *Kieli, diskurssi & yhteisö*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 133-160.

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., Kujala, J. & Heiskanen, E. 2012. The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management* 15 (3), 310-331.

Ruiz-palomino, P. & Martínez-cañas, R. 2014. Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics* 120 (1), 95-108.

Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. 2011. Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat*. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint: Johtamistaidon opisto, 206-231.

Tilley, E. N., Fredricks, S. M. & Hornett, A. 2010. Kinship, culture and ethics in organisations. Exploring implications for internal communication. *Journal of Communication Management* 16 (2), 162-184.

Treviño, L. K., Weaver, G. R. & Brown, M. E. 2008. It's Lovely at the Top: Hierarchical Levels, Identities, and Perceptions of Organizational Ethics. *Business Ethics Quarterly* 18 (2), 233-252.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G. & Toffler, B. L. 1999. Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. *California management review* 41 (2), 131-151.

Treviño, L. K. & Youngblood, S. A. 1990. Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior. *Journal of Applied Psychology* 75 (4), 378-385.

KTM, FM Maria Kuula valmistui vuonna 2015

Jyväskylän yliopistosta pääaineinaan johtaminen ja yhteisöviestintä.

Sähköposti: maria.kuula@gmail.com

## ■ Artikkelit

# Eettinen johtaminen tiimeissä



HENNA TOMPERI

## ■ Tiivistelmä

Käsittelen tässä artikkelissa uutta käsitettä: eettistä tiimi johtamista. Artikkelini osoittaa, että eettisessä tiimi johtamisessa on erityispiirteitä, jotka ovat harvemmin esillä yleisemmässä eettisen johtamisen tutkimuksessa. Tiimitasolla esimiehen ja hänen toimintaansa kohdistuu monenlaisia odotuksia niin organisaation, tiimin jäsenten kuin sidosryhmien taholta. Aina nämä odotukset eivät ole linjassa keskenään tai esimiehen omien eettisten näkemysten kanssa. Tämä aiheuttaa haasteita erilaisissa esimiestyön tilanteissa. Haastavat tilanteet voivat liittyä esimerkiksi tiimiläisten tasapuoliseen kohteluun palkitsemisessa, irtisanomistilanteissa tai yksinkertaisesti erilaisista elämäntilanteista johtuen. Hankalimpia ovat tilanteet, joissa ei ole yksinkertaista oikeaa ratkaisua, vaan päätös joudutaan tekemään kahden huonon vaihtoehdon välillä. Tutkimus osoittaa myös, että eettinen johtaminen ei ole tiimiympäristössä ainoastaan esimiehen vastuulla. Jokapäiväisessä työssä tulee eteen tilanteita, joissa korostuu kaikkien tiimin jäsenten vastuu vahvistaa tiimin arvopohjaa omalla käyttäytymisellään ja puuttua arvojen vastaiseen toimintaan – käytännössä siis johtaa itseään, kollegoitaa ja tiimin eettistä toimintaa.

**Asiasanat:** Eettinen johtaminen, tiimi, tiimi johtaminen, diskurssianalyysi

## Miksi tutkia eettistä tiimijohtamista?

**V**astuullisen liiketoiminnan tutkimus on ollut vahvassa kasvussa viimeisen vuosikymmenen ajan. Globalisaation ja digitalisaation ansiosta tieto yritysten ja julkisten organisaatioiden toimintatavoista on laajasti suuren yleisön saavutettavissa. Lisäksi useat laajaa julkisuutta saaneet skandaalit, kuten esimerkiksi Enronin tapaus tai vuosien 2008–2009 talouskriisin taustalla olleet tapahtumat, ovat saaneet niin sijoittajat, median kuin kuluttajatkin kiinnostumaan siitä, millaisille toimintatavoille organisaatiot oman menestyksensä perustavat. Vastuullinen liiketoiminta tutkimusalueena keskittyy erityisesti liike-elämän toimintaan ja päättöksiin, joissa joudutaan käsittelemään oikeaa ja väärään liittyviä kysymyksiä (Crane & Matten 2007, 5).

Eettisen johtamisen tutkimus on osa tätä laajaa tutkimusaluetta ja pohjautuu vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksen lisäksi johtamistutkimukselle. Johtamisella on keskeinen rooli organisaation toimintatapojen muotoutumisessa, ja eettisen johtamisen tutkimuksen nähdään vahvasti tukevan ymmärrystämme siitä, miten organisaatiot voivat vahvistaa ja varmistaa eettistä toimintaansa eri organisaatiotasolla. (Esim. Treviño 1986; Brown & Treviño 2006; Brown ym. 2005; Mayer ym. 2009; Webley & Werner 2008).

Vaikka eettisen johtamisen tutkimus on kasvanut suuresti viimeisen 10–15 vuoden aikana, eettinen tiimijohtaminen on alueena vielä miltei tutkimaton. Aiemmassa eettisen johtamisen tutkimuksessa tiimitasoa on käsitelty lähinnä ylimmän johdon eli organisaation johdoryhmien kautta ja meiltä puuttuu selvä ymmärrys siitä, mitä eettinen tiimijohtaminen oikeastaan on (White & Lean 2008). Ja kuitenkin tiimimäinen tapa toimia on hyvin yleistä aikamme organisaatioissa.

Eurofoundin (2010) tekemän tutkimuksen mukaan miltei 65 prosenttia haastatelluista suomalaisista kertoi tekevänsä töitä tiimissä, jolla on jaettua vastuuta ja joka voi itenäisesti suunnitella oman työnsä. Lisäksi tiimi on monelle työntekijälle työyhteisössä se taso, joka kaikkein voimakkaimmin vaikuttaa hänen toimintatapaansa.

Yksilön lähiympäristön merkitys hänen toimintansa eettisyydelle on todettu esimerkiksi klassisessa Stanfordin vankilakokeessa. Tutkimuksessa 24 normaalia, tervettä miesopiskelijaa jaettiin kahteen ryhmään: vangeiksi ja vanginvartijoiksi. Tarkoituksena oli tutkia ryhmien toimintaa kahden viikon ajan. Koe jouduttiin kuitenkin keskeyttämään kuuden vuorokauden jälkeen, koska vanginvartijoiden käytös oli muuttunut koko ajan väkivaltaisemmaksi ja vankien hyvinvoinnista huolestuttiin. Tutkimusta vetänyt Zimbardo huomasi olevansa itsekkin muuttamassa akateemisesta tutkijasta vankilanjohtajaksi. (Haney ym. 1973; Zimbardo 2004). Zimbarbo onkin sitä mieltä, että hyvä ja paha yksilötasolla riippuu paljon enemmän tilannetekijöistä kuin aikamme pohjoisamerikkalainen psykologia haluaisi antaa ymmärtää (Zimbardo 2004, 48).

Artikkelini näkökulmasta on mielenkiintoista, että Zimbardon tutkimukset nostavat vahvasti esiin ryhmän ja muiden ryhmän jäsenten merkityksen yksilön eettiselle toiminnalle. Samansuuntaisia tuloksia löydämme myös Milgramin (1965) tutkimuksista: ryhmällä on syvälinen vaikutus esimerkiksi siihen, miten yksilöt reagoivat auktoriteetteihin.

Ryhmän tai tiimin vaikutus yksilöön ei kuitenkaan aina ole negatiivinen niin kuin Milgramin ja Zimbardon tutkimuksissa. Esimerkiksi White ja Lean (2008) ovat todenneet, että tiimiesimiehen toiminnassa havaittu integriteetti vaikuttaa positiivisesti niin tiimin jäseniin, tiimiin kuin koko organisaatioonkin.

Kaiken kaikkien syvällisempi ymmärrys

eettisestä tiimijohtamisesta auttaa organisaatioita rakentamaan ja kehittämään tiimejä ja organisaatioita, jotka toimivat aikaisempaa eettisemmin. Se auttaa myös tunnistamaan ja välttämään epäeettisen toiminnan riskit tiimitasolla. Koska organisaatioiden eettisen toiminnan ja tehokkuuden välillä on myös todettu yhteyksiä, eettisesti toimivat tiimit voivat myös parantaa organisaatioiden toiminnan tehokkuutta (esim. De Hoogh & Den Hartog 2008, Huhtala ym. 2011, Lämsä & Pučetaité 2006, Reave 2005).

Tässä artikkelissa esittelemäni tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystämme eettisestä johtamisesta tiimitasolla, ja tarjota määritelmä eettisen tiimijohtamisen käsitteelle. Tutkimuskysymykseni on: Kuinka suomalaiset esimiehet hahmottavat eettistä tiimijohtamista? Tutkimukseni asettuu kuvailevan eettisen johtamisen tutkimuskenttään. Se ei määrittele, millainen käytös on eettistä tai epäeettistä, vaan syventää ymmärrystämme siitä, miten haastatellut esimiehet hahmottelevat eettistä tiimijohtamista perustuen heidän omalle näkemykselleen siitä, mikä on eettistä ja mikä ei.

## Taustaa eettiselle tiimijohtamiselle

Vaikka eettistä tiimijohtamista ei itsessään ole tutkittu aikaisemmin, käsitettä on mahdollista lähestyä aiemman tutkimuksen näkökulmasta selvittämällä, mitä tutkimustietoa meillä on olemassa eettisestä johtamisesta ja tiimijohtamisesta.

Eettisyydellä tai moraalisuudella viitataan eettisen johtamisen tutkimuksessa kysymyksiin oikeasta ja väärästä tai hyvästä ja pahasta (Ciulla & Forsyth 2011, 230). Johtamiselle löytyy lukuisia määritelmiä, mutta useimmiten johtamisella viitataan prosesseihin, joilla vaikutetaan toisten ihmisten ajatuksiin, käytökseen ja arvoihin (Yukl 1989). Eettisen johtamisen tutkimuksessa nämä kaksi elementtiä, eettisyyden ja johtamisen,

ovat tuoneet yhteen Brown ym. (2005, 120) määrittelemällä eettisen johtamisen ”normatiivisesti sopivaksi käytökseksi niin henkilökohtaisessa toiminnassa kuin ihmisten välisissä suhteissa sekä tällaisen käytöksen edistämiseksi seuraajille kaksisuuntaisen viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon kautta.” Keskeistä heidän laajasti hyväksytyssä määritelmässään on eettisen johtamisen kaksi puolta: toisaalta oma eettinen käyttäytyminen, toisaalta transaktionaalinen tapa vahvistaa eettisyyttä myös muun organisaation toiminnassa.

Eettisen johtamisen tutkimuksen painopisteinä ovat pitkään olleet toisaalta yksittäisten esimiesten ominaisuudet sekä suhteet yksittäisiin alaisiinsa ja toisaalta taas organisaatiotason johtaminen. Yksilötasolla eettistä johtamista on tutkittu niin normatiivisesta kuin deskriptiivisestäkkin näkökulmasta. Normatiivisella puolella tradition ulottuu aina antiikin Kreikkaan, jossa pohdittiin esimerkiksi johtajien hyveitä. Nykytutkijoista esimerkiksi Ciulla (2004, 2005) ja Mendonca (2001) ovat jatkaneet tätä keskustelua. Deskriptiivisen tutkimustradition puolella on taas keskitytty erityisesti esimiehen eettisyyden ja organisaation tehokkuuden yhteyksiin (Brown & Treviño 2006). Viime vuosina mielenkiintoa on alkanut herättää myös se, millaiset tekijät vaikuttavat esimiesten eettiseen toimintaan (esim. Brown & Treviño 2013, Kalshoven ym. 2011a).

Organisaatiotason tutkimusta on tehty samoin niin normatiivisesta kuin deskriptiivisestäkkin näkökulmasta. Normatiivisella puolella tutkijat ovat esimerkiksi tarjonneet malleja, joilla voidaan mitata ja parantaa organisaation eettisyyttä (esim. Kaptein 2008, Collier 1998). Deskriptiivisellä puolella taas tutkimuksen kohteena ovat olleet organisaatiotason eettistä johtamista kuvaavat piirteet (esim. Treviño ym. 2003, Kalshoven ym. 2011b). Eettinen johtaminen tiimitasolla on näiden painopisteiden välissä jäänyt selvästi vähemmälle huomiolle. Voisiko



tiimitason eettisen johtamisen tutkimus tuoda lisäarvoa koko eettisen johtamisen tutkimuskenttään? Tähän kysymykseen voimme lähteä hakemaan vastausta käsittelemällä ensin tiimitason johtamista ja sen tutkimusta yleisemmin. Vaikka eettistä tiimi johtamista ei olekaan laajemmin tutkittu, yleinen tiimi johtamisen tutkimus on yksi aktiivisimmista johtamistutkimuksen alueista.

Tiimejä on tutkittu viimeisten vuosikymmenten ajan kahden vahvan mutta pitkälti erillisen tutkimustradition kautta. Sosiaalipsykologian traditio on keskittynyt erityisesti tiimidynamiikan ja tiimityön tutkimukseen. Toinen traditio on puolestaan nousut johtamistutkimuksesta ja on keskittynyt syventämään ymmärrystämme tiimien johtamisesta. Nämä kaksi tutkimuskenttää olivat pitkään täysin erillisiä, mutta aivan viime vuosina ne ovat alkanet lähentyä toisiaan kollektiivisuuden käsitteen ympärille. Kun ymmärrys kollektiivisuuden ja jaetun johtajuuden merkityksestä tiimeissä on kasvanut, ollaan huomattu, että tiiminä toimiminen ja tiimin johtaminen eivät enää olekaan toisistaan erillisiä käsitteitä. (Day ym. 2006, Levi 2007).

Vaikka tiimien tutkimuksessa on ollut vahvoja koulukuntia, itse tiimin käsitteestä on ollut varsin laaja yhteisymmärrys jo pitkään. Yukl (2010, 356) määrittelee tiimin rajalliseksi määräksi ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite ja jotka ovat riippuvaisia toisistaan ja toistensa osaamisesta tuon tavoitteen saavuttamisessa. Tiimillä on siis tarve ja tahtotila tehdä töitä yhdessä jaettua tavoitetta kohti. Tutkijat ovat myös vahvasti samaa mieltä siitä, että tiimimäisessä toimintaympäristössä on jo määritelmän mukaan elementtejä kollektiivisesta johtamisesta. Johtaminen nähdään jatkuvana tasapainotteluna, jossa vuorottelevat vertikaalinen, nimityn johtajan johtaminen ja jaettu, tiimin jäsenten johtaminen (Pearce & Sims 2002).

Yksi keskeisimmistä tiimi johtamisen tutkimushaasteita tällä hetkellä onkin ymmär-

tää, miten nämä elementit käytännössä tiimin johtamisessa vaihtelevat. Monet tutkijat (esim. Burke ym. 2011, Day ym. 2006) kannustavatkin syvällisempään tiimi johtamisen tutkimukseen sen omista lähtökohdista, sen sijaan että tiimi johtamista tutkittaisiin soveltamalla teorioita, jotka on kehitetty muunlaisten johtamisympäristöjen lähtökohdista.

Relationaalinen johtaminen on yksi näkökulma, joka mahdollistaa tiimi johtamisen tutkimuksen niin vertikaalisena kuin jaettunakin ilmiönä. Relationaalinen eli suhteissa rakentuva johtaminen perustuu sosiaaliselle konstruktionismille ja näkee johtajuuden tapahtuvan ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja puheessa. Johtaminen on siis prosessi eikä henkilöidy yksittäiseen ihmiseen. (Ospina & Uhl-Bien 2012, Uhl-Bien 2006).

Sosiaalisen konstruktionismin linssin läpi katsottuna sellaiset sosiaalisen maailman käsitteet kuin tiimi ja johtaminen ovat puhtaasti sosiaalisesti rakennettuja. Näistä asioista ei siis ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa, luonnollista käsitettä, vaan meidän ymmärryksemme näistä ilmiöistä perustuu sosiaaliselle sopimukselle. Vuosien kuluessa tietyt sosiaalisen maailman käsitteet ovat kuitenkin olleet niin vakiintuneessa käytössä, että niiden voidaan sanoa vakiintuneen, institutionalisoituneen käyttöömmme. Jokaisella meillä on kokemuksemme johtamisesta ja tiimityöstä, ja ne me tuomme mukamme aina uuteen tiimiin. Kuitenkin jokainen tiimi lähtiessään tekemään yhdessä töitä määrittelee keskustellen ja yhdessä toimien, miten juuri siinä tiimissä ymmärretään tiimi, tiimityö ja johtaminen. Nämä sosiaalisen sopimisen prosessit voidaan relationaalisen johtamiskäsityksen mukaan nähdä osaksi tiimin johtamista.

Tässä tutkimuksessa lähestyn tiimi johtamista hyvin avoimen määritelmän kautta: Yukl'n (2010, 356) määritelmää hyödyntäen viitataan tiimi johtamisella niihin prosesseihin, joilla tiimi ympäristössä vaikutetaan toisen ihmisen ajatuksiin, käyttäytymiseen

ja arvoihin. Näen ymmärtäen tiimijohtaminen sisältää aina elementtejä vertikaalisesta ja jaetusta johtamisesta.

Kuten jo yllä mainitsin, eettistä tiimijohtamista on tutkittu erittäin vähän. Aihepiiriä ovat kuitenkin koskettaneet tutkimukset, jotka ovat keskittyneet esimerkiksi tiimien arvoihin (esim. Dose & Klimoski 1999), tiimien hyveisiin (Palanski ym. 2011), esimiehen koetun oikeudenmukaisuuden vaikutukseen tiimitasolla (esim. Treviño 1992, Williams ym. 2002, White & Lean 2008), merkityksellisten toisten rooliin eettisyyden muotoutumisessa (Granitz & Ward 2001, Schminke ym. 2002), johtoryhmien eettiseen johtamiseen (esim. De Hoogh & Den Hartog 2008) ja tiimin jaettuun vastuuseen eettisestä toiminnastaan (Leede ym. 1999).

Vaikka eettisen tiimijohtamisen tutkimus on vielä erittäin hajanaista, aikaisemman keskustelun tulokset kertovat ilmiöstä, jolla on paljon yhteistä yleisen eettisen johtamisen kanssa mutta johon liittyy myös aivan omanlaisiaan elementtejä. Kaikkia yllämainittuja näkökulmia eettiseen tiimijohtamiseen yhdistää näkemys siitä, että eettinen johtaminen tiimitasolla on dynaaminen prosessi eikä pysyvä tila tai lista tiettyjä tiimiesimiehen liitettyjä ominaisuuksia.

## Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tässä artikkelissa käsittelemäni tutkimus pohjautuu sosiaaliselle konstruktionismille, joka korostaa kielen merkitystä sosiaalisen maailman muotoutumisessa ja muuttumisessa. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan meitä ympäröivä sosiaalinen maailma syntyy vuorovaikutuksessa ihmisten kesken; me rakennamme sitä ja annamme sen ilmiöille merkityksiä yhdessä keskustelemalla niistä ja toimimalla niitä vahvistaen tai heikentäen. (Berger & Luckmann 1966).

Laadullinen tutkimusote on luonnollinen valinta tutkimukselle, joka pohjaa sosiaali-

sen konstruktionismin ajattelulle. Laadullinen tutkimus on myös hyvä tapa lähestyä ilmiötä, jota ollaan vasta käsitteellistämässä. Empiirisen tutkimuksen toteutuksessa olenkin yhdistänyt nämä lähtökohdat ja päädyin käyttämään haastattelututkimusta, jonka tuloksia analysoin kielitieteellisiä menetelmiä hyödyntäen. Teemahaastattelut tarjoavat erinomaista materiaalia, jonka syvällisessä analysoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia kielitieteellisen tutkimuksen työkaluja.

Yhteiskuntatieteellisessä ja johtamistieteellisessä tutkimuksessa tämä lähestymistapani kategorisoidaan diskurssianalyysin kenttään. (Fairclough 2003). Diskurssianalyysi merkitsee kielen tutkimista yhteydessä muihin sosiaalisen maailman elementteihin. Kenttänä diskurssianalyysi on monimuotoinen ja rakentuu erilaisten tutkimusalojen perinteille; vaikutteita on niin kielitieteestä, sosiaalipsykologiasta, kognitiivisesta psykologiasta, sosiolingvistiikasta kuin jälkistrukturalismistakin. (Potter 1997). Oma lähestymiseni pohjautuu vahvasti kielitieteen perinteille ja suurelta osin sovellan kielitieteellisen tutkimuksen menetelmiä aineistoni analyysissä.

Tutkimusaineistoni koostuu 21 haastattelusta. Haastateltavat valitsin niin, että he edustivat erilaisia ja erikokoisia organisaatioita. Ikähaitari vaihteli 31–59 vuoden välillä ja kolmannes haastateltavista oli naisia, kaksi kolmasosaa miehiä. Kaiken kaikkiaan tavoitteena oli haastatella mahdollisimman monimuotoinen joukko suomalaisia esimiehiä, jotta aineistoon saataisiin rikkautta ja erilaisia näkemyksiä käsiteltävästä ilmiöstä, kuten taulukko 1 osoittaa.

Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta erimiestyötä, mutta haastatteluissa käsitelimme heidän kokemuksiaan yhtä lailla esimiehinä kuin työntekijöinäkin. Sosiaalisen konstruktionismin hengessä haastattelut tarjosivat haastateltaville mahdollisuuden muotoilla ja rakentaa näkemyksiään eetti-

sestä tiimijohtamisesta.

Käytännössä haastateltavat keskustelivat kanssani siitä, mikä heidän mielestään on ja mikä ei ole eettistä tiimijohtamista. Vaikka haastateltavat hahmottelivat näkemyksiään yhdessä kanssani haastattelutilanteessa, henkilökohtaiset näkemykset perustuvat usein laajemmin hyväksytyihin, institutionalisoituneisiin uskomuksiin (Berger & Luckmann 1966). Yksittäisten konstruktoiden kautta on siis mahdollista päästä kiinni myös yhteisön institutionalisoituneeseen ymmärrykseen tietyistä sosiaalisen maailman ilmiöistä. Haastatteluissa kannustin haastateltaviani miettimään esimerkkejä eettisestä ja epäeettisestä esimiestyöstä sekä eettisestä haastavista esimiestilanteista tiimiympäristössä. Eettisesti haastaviin tilanteisiin viittaavat kysymykset perustuivat eettisen dilemman käsitteelle, jonka on aiemminkin havaittu toimivan hyvänä tapana lähestyä eettisen johtamisen käsitettä esimiesten kanssa (Kvalnes & Øverenget 2012, Nash 1993).

Haastattelut tallennettiin äänitiedostoi- na ja näin saatu tutkimusaineisto raakalitte- roitiin sanasta sanaan, jotta se oli sopivassa muodossa kielitieteellistä analyysiä varten. Ennen yksityiskohtaista analyysiä kuunte- lin äänitiedostot ja luin haastattelujen kirjal- liset litteroinnit läpi muistuttaakseni itseäni haastattelutilanteista ja ymmärtääkseni haas- tatteluja kokonaisuuksina. Kuten Fairclough (2003, 13) muistuttaa, kielitieteellisten työ-

kalujen onnistunut käyttö edellyttää hyvää ymmärrystä kielenkäytön kontekstista.

Aineiston analyysissä käytin viittä eri nä- kökulmaa. Kuten aina kielitieteellistä ana- lyyysiä tehtäessä, näkökulmien valinnassa piti miettiä tarkkaan, mitkä työkalut parhaiten tukisivat tutkimusaiheittani. Kielitieteellinen analyysi tarjoaa loputtoman määrän erilaisia näkökulmia, ja tutkijan tehtävänä on löytää niistä ne, jotka parhaiten tukevat juuri hä- nen tutkimustavoitteitaan (Fairclough 2003, 13). Käyttämäni työkalut olivat: 1) Diskurs- sien kategorisointi (Fairclough 2003), 2) pu- heaktien analysointi (Grimshaw 1989), 3) persoonapronominien ja niihin liittyvien verbien analysointi (Fairclough 2003, Pälli 2003), 4) adjektiivien ja muiden eettistä ti- imijohtamista kuvailevien määritteiden ana- lysointi (Fairclough 2003, Frawley 1992) sekä 5) aineiston kategorisointi normatiivis- ten etiikan teorioiden mukaan.

## Mitä on eettinen tiimijohtaminen?

Tutkimustulosten perusteella eettisessä ti- imijohtamisessa on paljon samoja elementte- jä kuin eettisessä johtamisessa muilla johta- misen tasoilla, erityisesti enemmän tutkituil- la yksilö- ja organisaatiotasolla. Toisaalta samat elementit painottuvat tiimitasolla hie- man eri tavalla kuin esimerkiksi organisaat- iotason johtamisessa. Lisäksi tiimitason eet-

TAULUKKO 1 Haastatellut esimiehet organisaatiotyyppin ja sukupuolen mukaan

n = 21	Pienyritys*	Keskisuuri yritys*	Suuriyritys*	Julkinen organisaatio	YHT.
Nainen	1	1	2	3	7
Mies	2	4	6	2	14
YHT.	3	5	8	5	21
*Pienyritys alle 50, keskiuuri alle 250 ja suuri yli 500 työntekijää (Commision Recommendation 2003)					

tisessä johtamisessa on havaittavissa myös erityisiä tiimitasoon ja tiimityön erityislaatuuteen liittyviä elementtejä, joita aiempi eettisen johtamisen tutkimus muilla johtamisen tasoilla ei ole havainnut. Kuva 1 havainnollistaa, miltä eettinen tiimijohtaminen tutkimustulosten mukaan näyttää.

Huomattavin eettistä tiimijohtamista muista eettisen johtamisen tasoista erottava tekijä on johtamisen rakentuminen kolmesta johtamisen muodosta: tiemiesmieheen henkilöityvästä vertikaalisesta johtamisesta, tiimin jäseniin henkilöityvästä jaetusta johtajuudesta sekä tiimin kollektiivisissa prosesseissa ja yhteistyössä tapahtuvasta jaetusta johtamisesta. Nämä johtamisen eri tyypit sulautuvat arkisessa työssä yhdeksi eettisen tiimijohtamisen kokonaisuudeksi, joka vaikuttaa tiimin ja sen jäsenten ajatteluun, käytäytymiseen ja arvoihin tilanteissa, joissa joudutaan miettimään oikeaa ja väärää, hyvää tai pahaa. Eettinen tiimijohtaminen on näin dynaaminen prosessi, jossa tilanteiden mukaan erilaiset johtamisen muodot vuorottelevat.

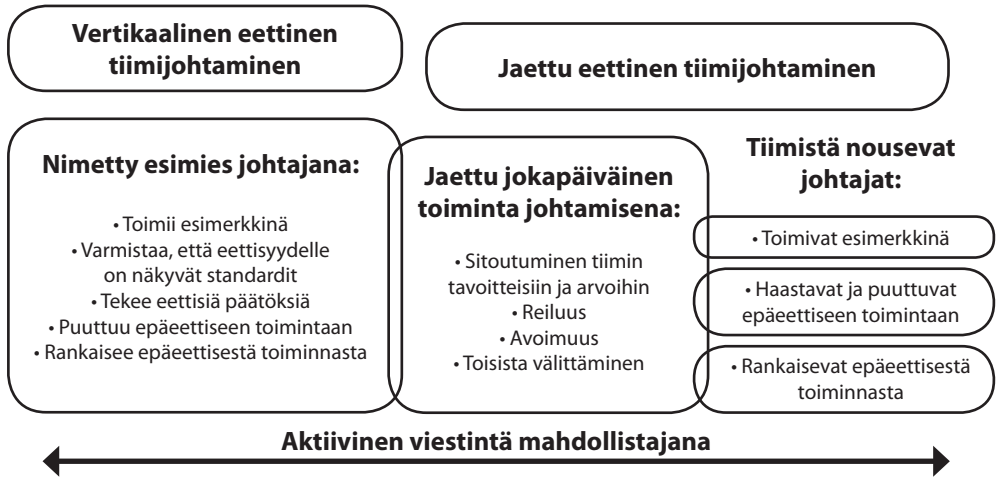
Vaikka tutkimuksen mukaan eettisessä johtamisessa tiimitasolla on omia erityispiirteitään, näyttää kuitenkin vahvasti siltä, että eettisessä johtamisessa kaikilla johtamisen tasoilla on myös paljon samaa. Eettiseen johtajuuteen liitettävät piirteet tuntuvat olevan hyvin samankaltaisia eri johtamisen tasoilla. Kuten aiemmassa tutkimuksessa on todettu (Brown ym. 2005, Kaptein 2008, Treviño ym. 2003), myös eettisessä tiimijohtamisessa korostuu johtamisen kaksi puolta: se on toisaalta esimerkinomaista, normatiivisesti hyväksyttävää johtajan omaa käyttäytymistä, toisaalta taas transaktionaalisia tekoja, joilla edistetään myös muiden toiminnan eettisyyttä. Nämä samat elementit nousevat esiin myös tiimitason eettisessä johtamisessa.

Toisaalta samat elementit saavat hieman erilaisia ilmenemismuotoja, ja niiden suhteellinen painoarvo on erilainen tiimitason

johtamisessa. Tiimitasolla, niin vertikaalisessa kuin jaetussakin johtajuudessa, korostuu johtajan ja seuraajien läheisyys. Koska johtaminen tapahtuu jokapäiväisessä kanssakäymisessä toisin kuin esimerkiksi organisaatiotasolla, jossa johtamisen välineitä voivat olla esimerkiksi viralliset viestintäkanavat, on luonnollista, että henkilökohtaiset johtamiseen ja eettisyyteen liittyvät ominaisuudet korostuvat. Tutkimustulokset nostavat tällaisina ominaisuuksina esiin erityisesti reilouden, avoimuuden ja välittämisen. Velvollisuudentunnon ja sitoutumisen merkitys korostuu myös haastatteluaineistossa. Yksi keskeinen eettisen johtamisen elementti on kaikkien tiimin jäsenten sitoutuminen tiimin yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Etiikan kielelle muotoiltuna se on jokaisen tiimiläisen velvollisuus. Toisaalta haastateltavat korostavat, että sitoutuminen edellyttää myös mahdollisuutta aidosti osallistua tiimin työhön ja päätöksentekoon. Tämä tarve sitoutumisen ja osallistumisen tasapainolle tuntuu luonnolliselta tiimiympäristössä, jossa jo määrätelmän mukaan onnistuminen vaatii kaikkien osallistumista: Kukaan ei onnistu tai epäonnistu yksin, vaan kaikki ovat yhteisesti vastuussa tiimin tavoitteiden saavuttamisessa.

Kuten kuva 1 osoittaa, on kielen rooli tärkeä eettisessä tiimijohtamisessa. Tutkimuksen perusteella eettinen tiimijohtaminen on dynaaminen, jatkuvasti muuttuva ilmiö, jonka rakentumisessa ja ylläpidossa kielellä, joko puheella tai hiljaisuudella, on keskeinen rooli. Tutkimustulosten mukaan eettisesti haastavissa tilanteissa on erityisen tärkeää, että tiimissä viestitään ja puhutaan aktiivisesti. Eettisesti haastavat tilanteet näyttävät vaativan erityisesti tiemiesmieheltä aktiivista roolia; hyvinkin jaettuun johtajuuteen tottuneet tiimit voivat odottaa esimieheltä vahvaa viestintää, kun tilanne on eettisesti epäselvä.

Yleisesti tiemiesmiehen aktiivinen rooli eettisessä johtamisessa korostuu, kun tiimis-



KUVA 1 Eettisen tiimijohtamisen elementit

sä koetun luottamuksen taso on matala. Näin on esimerkiksi silloin kun uusi tiimi vastaa aloittaa toimintaansa tai jos tiimi joutuu eettisesti epäselvään tilanteeseen esimerkiksi organisaatiomuutosten myötä. Toisaalta kun luottamuksen taso tiimissä kasvaa, tasapaino siirtyy usein enemmän jaetun johtamisen puolelle. Pitkään yhdessä toimineissa tiimeissä eettinen johtaminen voi tapahtua pitkälti tiimin yhteisissä prosesseissa ja näkyä käytännössä esimerkiksi siinä miten johdonmukaisesti tiimi määrittelee toimintansa eettisyyden sidosryhmiään kohtaan.

Tutkimustulosten perusteella ehdotan eettiselle tiimijohtamisella määritelmää, joka pohjautuu laajalti hyväksytyyn eettisen johtamisen määritelmään (Brown ym. 2005, 2010), mutta korostaa tiimiympäristön mukanaan tuomia erityispiirteitä. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että eettinen tiimijohtaminen on vertikaalista ja jaettua johtamista, joka on:

johdonmukaista, normatiivisesti sopivaa käytöstä niin henkilökohtaisessa toiminnassa kautta kuin tiimin kaikissa ihmisten välisissä suhteissa

tällaisen käytöksen edistämistä muille tiimin jäsenille hahmottamalla yhdessä, millaista on normatiivisesti sopiva käytös, sekä kaksisuuntaisen viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon kautta.

## Eettinen tiimijohtaminen on haastavaa

Tutkimuksen perusteella tiimiesimiehen eettisesti haastavat tilanteet perustuvat usein neljälle eri ristiriidalle. He kokevat joutuvansa tasapainottelemaan työssään: tiimitason ja organisaatiotason edun välillä egoismin ja altruismin välillä transaktionaalisen, tuloksia vaativan esimiestyön ja välittävän, yksilöä ymmärtävän esimiestyön välillä alaisten eettisen käsitysten ja oman moraalinsa välillä

Useimmat haastateltavat esimiehet toivat vahvasti esiin myös eettisen johtamisen haastavuuden tiimitasolla. Haastateltavien tilanteet ja henkilökohtainen tapa suhtautua eettisesti haastaviin tilanteisiin kuitenkin vaihtelivat, sillä joukossa oli myös esimiehiä, jotka eivät olleet kokeneet omasta mie-

lestään eettisesti haastavia tilanteita työuran-  
sa aikana. Kokonaisuudessaan kuitenkin tu-  
lokset kertovat esimiehen roolin olevan  
raskaan erityisesti, kun organisaatioissa teh-  
dään päätöksiä, jotka jollakin tavalla haasta-  
vat organisaation arvomaailmaa tai yksittäi-  
sen esimiehen moraalikäsitystä. Myös tämä  
tulos on linjassa aiempien tutkimustulosten  
kanssa (esim. Huhtala ym. 2011, Kangas  
ym. 2010, Lund Dean ym. 2010).

Vaikeaksi tiimiesimiehen roolin tekevät  
erilaiset odotukset ja vaatimukset, jotka mo-  
nessa organisaatiossa kohtaavat juuri tiimi-  
tasolla. Esimiehen pitää miettiä, missä tilan-  
teissa hänen pääasiallinen velvollisuutensa  
on organisaatiota kohtaan, missä tilanteis-  
sa koko tiimiä kohtaan ja missä tilanteissa  
yksittäinen tiimin jäsen on asetettava keski-  
öön. Kaikki ei ole aina mahdollista kohdel-  
la täsmälleen samalla tavalla, mutta johdon-  
mukainen käytös ja päätöksenteko tuntuvat  
olevan monelle haastateltavalle tärkeintä.  
Käytännössä aineisto kuitenkin kertoo siitä,  
että eettisesti erityisen haastavissa tilanteis-  
sa esimiehet saattavat jättää tilanteen huo-  
mioimatta tai ainakin miettivät pitkään en-  
nen kuin puuttuvat siihen aktiivisesti. Ja kui-  
tenkin juuri eettisesti haastavat tilanteet ovat  
niitä, joissa esimiehen aktiivista toimintaa  
erityisesti vaadittaisiin.

Kaiken kaikkiaan haastatellut esimiehet  
hahmottavat organisaation toimintaympäris-  
tön ja tiimiesimiehen roolin eettisesti haasta-  
vaksi. Eettisesti haastaviin tilanteisiin liittyy  
usein kokemus siitä, että itsellä ei ole mah-  
dollisuutta vaikuttaa joko tilanteeseen tai sii-  
hen organisaatiokontekstiin, jossa tilanne ta-  
pahtuu. Pahimmissa tapauksissa haastatelta-  
vat kertoivat joutuvansa toimimaan vastoin  
omia arvojaan tai tilanteessa, jossa ei ollut  
mahdollisuutta löytää kaikille asianomaisil-  
le sopivaa ratkaisua.

## Yhteenveto

Eettinen tiimijohtaminen on siis tutkimus-

aiheena tuore, mutta rakentaa vahvasti eet-  
tisen johtamisen ja tiimijohtamisen tutkimus-  
straditioille. Eettinen johtaminen tiimissä on  
monessa suhteessa samanlaista kuin eetti-  
nen johtaminen enemmän tutkituilla yksilö-  
ja organisaatiotasolla. Tiimitason tutkimus  
nostaa kuitenkin esiin uusia eettiseen johta-  
miseen liittyviä elementtejä. Näistä olen täs-  
sä artikkelissa käsitellyt jaettua johtajuutta,  
tiimitason työskentelyssä korostuvia piirtei-  
tä sekä aktiivisen kielenkäytön roolia eetti-  
sessä johtamisessa.

Tutkimukseni nostaa esiin myös eettisen  
johtamisen haastavuuden tiimitasolla. Mo-  
net haastatelluista esimiehistä kokivat ole-  
vansa yksin ja joskus varsin avuttomia eetti-  
sesti haastavien tilanteiden edessä.

Tutkimustulosten perusteella olisikin tär-  
keää, että organisaatioissa kiinnitettäisiin  
enemmän huomiota eettisyyteen erilaisissa  
prosesseissa. Koska jokaisen tiimin jäsenen  
rooli on tärkeä tiimitason eettisyyden muo-  
toutumisessa, olisi tärkeää, että organisaati-  
ot kiinnittäisivät huomiota eettisyyteen esi-  
merkiksi rekrytoidessaan uusia työntekijöitä  
ja muodostaessaan uusia tiimejä. Organisaati-  
oiden olisi myös selvästi viestittävä, mil-  
laisia odotuksia niillä on eettisen toiminnan  
suhteen organisaatiotasolla ja miten näiden  
odotusten nähdään toteutuvan tiimitasolla.  
Esimiehiä pitäisi kouluttaa ja tukea, jotta he  
ymmärtäisivät ja pystyisivät pysymään ak-  
tiivisina esimiestehtävässään myös eettises-  
ti haastavissa tilanteissa. Toisaalta esimiehiä  
pitäisi kannustaa jakamaan tiimissä vastuuta  
tiimin eettisen toimintatavan muotoutumi-  
sesta. Jos tiimiesimies kokee olevansa epä-  
varma ja yksin eettisesti haastavissa tilan-  
teissa, niin seuraamukset voivat olla vakavia  
koko tiimin ja sitä kautta myös organisaati-  
on toiminnalle.

Organisaatiotason ehdotusten lisäksi tut-  
kimuksesta nousee ajatuksia yksittäisten tii-  
miesimiesten toiminnalle. Ensinnäkin on  
tärkeää, että tiimitason esimies sopii tiimin  
kanssa alusta alkaen selkeät pelisäännöt tii-

min eettiselle toiminnalle. Esimiehen on myös hyväksyttävä, että kaikissa tilanteissa ei ole mahdollista kohdella kaikki tiimin jäseniä täysin samalla tavalla. Jos päätöksenteko ja esimiestyö ovat kuitenkin johdonmukaisesti linjassa tiimin pelisääntöjen kanssa, myös tiimin sisäinen luottamus kasvaa. Viestintä ja keskustelu ovat keskeisessä roolissa myös haastavissa tilanteissa. Koska esimies ei voi kommentoida yksittäisten tiimiläisten asioita, on tärkeää, että yleisistä eettisistä periaatteista ja tiimin arvomaailmasta puhutaan avoimesti. Esimiehen on myös tärkeää osoittaa, että yhteisten pelisääntöjen rikkomiseen puututaan välittömästi.

Tutkimusaiheena eettinen tiimijohtaminen on edelleen miltei tutkimaton kenttä. Tässä artikkelissa käsitelty tutkimus on hahmottanut käsitettä useammasta näkökulmasta ja samalla nostanut esiin monta näkökulmaa, joihin ei ole ollut mahdollista syventyä tämän tutkimuksen puitteissa. Uskoisin, että tutkimukseni kuitenkin korostaa tiimitason erityislaatuista eettisessä johtamisessa, ja sitä kautta tuo oman kontribuutionsa koko eettisen johtamisen tutkimukselle.

## Lähteet

Berger, P. & Luckmann, T. 1966. *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday.

Brown, M. & Treviño, L. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595–616.

Brown, M. & Treviño, L. 2013. Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modelling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-013-1769-0

Brown, M., Treviño, L. & Harrison D. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human*

*Decision Processes* 97, 117–134.

Burke, C., DiazGrandos, D. & Salas, E. 2011. Team Leadership; A Review and Look Ahead. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Biel, M. (Eds.) *The Sage Handbook of Leadership*. Bodmin: Sage, 338–351.

Ciulla, J. 2004. Leadership Ethics: Mapping the Territory. In J. B. Ciulla (Ed.) *Ethics at the Heart of Leadership*, 2nd edition. Westport, CT: Praeger Publishers, 3–24.

Ciulla, J. 2005. Introduction. In Ciulla, J.B., Price, T.L. & Murphy, S.E. (Eds.) *The Quest for Moral Leaders*. Bodmin: Edward Elgar Publishing.

Ciulla, J. & Forsyth, D. 2011. Leadership Ethics. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Biel, M. (Eds.) *The Sage Handbook of Leadership*. Bodmin, Cornwall: Sage, 229–241.

Collier, J. 1998. Theorising the Ethical Organization. *Business Ethics Quarterly*, 8(4), 621–654.

Commission Recommendation 2003. 2003/361/EC/6.5.2003.

Crane, A. & Matten, D. 2007. *Business Ethics*. Second edition. Oxford: Oxford University Press.

Day, D., Gronn, P., & Salas, E. 2004. Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly* 15, 857–880.

De Hoogh, A.H.B. & Den Hartog, D.N. 2008. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism; A multi-method study. *The Leadership Quarterly* 19(3), 297–311.

Dose, J.J. & Klimoski, R.J. 1999. The diversity of diversity: work values effects on formative team processes. *Human Resource Management Review* 9(1), 83 – 108.

Eurofound. 2010. *European Working Conditions Survey 2010*. [Ref. 9.11.2011]. Available on-line <URL: [23](http://www.eu-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

rofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/ewcs2010\_14\_06.htm>

Fairclough, N. 2003. *Analysing discourse: textual analysis for social research*. London: Routledge.

Frawley, W. 1992. *Linguistic Semantics*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Granitz, N. & Ward, J.C. 2001. Actual and Perceived Sharing of Ethical Reasoning and Moral intent Among In-Group and Out-Group Members. *Journal of Business Ethics* 33, 299–322.

Grimshaw, A. 1989. *Collegial Discourse: Professional Conversation among Peers*. New Jersey: Ablex.

Haney, C., Banks, C. & Zimbardo, P. 1973. Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison. *International Journal of Criminology and Penology* 1. 69–97.

Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. 2011. Does the Ethical Cultural of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics* 101, 231–247.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. & De Hoogh, A. 2011a. Ethical Leader Behaviour and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics* 100, 349–366.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. & De Hoogh, A. 2011b. Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly* 22, 51–69.

Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M. & Feldt, T. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma. *Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja* 353.

Kaptein, M. 2008. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior* 29, 923–947.

Kvalnes, Ø. & Øverenget, E. 2012. Ethical Navigation in Leadership Training. *Etikk i praksis. Nordic Journal of Applied Ethics* 6 (1), 58–71.

Leede, J. de, Nijhof, A. & Fisscher, O. 1999. The Myth of Self-Managing Teams: A Reflection on the Allocation of Responsibilities between Individuals, Teams and the Organisation. *Journal of Business Ethics* 21, 203–215.

Levi, D. 2007. *Group dynamics for teams*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lund Dean, K., Mullins Beggs, J. & Keane, T. 2010. Mid-level Managers, Organizational Context, and (Un)ethical Encounters. *Journal of Business Ethics* 97, 51–69.

Lämsä, A.-M. and Pučetaité, R. 2006. Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review* 15, 130–141.

Mayer, D., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. 2009. How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.

Mendonca, M. 2001. Preparing for Ethical Leadership in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18(4), 266–276.

Milgram, S. 1965. Some Conditions of Obedience and Disobediences to Authority. *Human Relations* 18, 57–76.

Nash, L. 1993. *Good Intentions Aside. A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*. Boston: Harvard Business School Press.

Ospina, S. & Uhl-Bien, M. 2012. Exploring the Competing Bases for Legitimacy in Contemporary Leadership Studies. In Uhl-Bien, M. & Ospina, S. (Eds) *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue Among Perspectives*. Leadership Horizons Series. Greenwich, CT: Information Age, 1–42.



Palanski, M.E., Kahai, S.S. & Yammarino, F.J. 2011. Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioural Integrity, and Trust. *Journal of Business Ethics* 99, 201–216.

Pearce, C. & Sims, H. 2002. Vertical versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviours. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 6(2), 172–197.

Potter, J. 1997. Discourse Analysis as a Way of Analysing Naturally Occurring Talk. In Silverman, D. (Ed.) *Qualitative Research*. London: Sage, 144–160.

Pälli, P. 2003. Ihmisryhmä diskurssissa ja diskurssina. *Acta Universitatis Tamperensis* 910.

Reave, L. 2005. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly* 16(5), 655–687.

Schminke, M., Well, D., Peyrefitte, J. & Sebor, T. 2002. Leadership and Ethics in Work Groups: A Longitudinal Assessment. *Group & Organisation Management* 27, 272–293.

Treviño, L.K. 1986. Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review* 11(3), 601–617.

Treviño, L.K. 1992. The social effects of punishment: A justice perspective. *Academy of Management Review* 17(4), 647–76.

Treviño, L.K., Brown, M. & Hartman, L.P. 2003. A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations* 56(5), 5–37.

Uhl-Bien, M. 2006. Relational Leadership Theory; Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17, 654–676.

Webley, S., & Werner, A. 2008. Corporate

codes of ethics: Necessary but not sufficient. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 405–415.

White, D.W. & Lean, E. 2008. The Impact of Perceived Leader Integrity on Subordinates in a Work Team environment. *Journal of Business Ethics* 81, 765–778.

Williams, S., Pitre, R. & Zainuba, M. 2002. Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology* 142(1), 33–44.

Yukl, G. 1989. Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management* 15, 251–289.

Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations*. 7th edition. New Jersey: Prentice Hall.

Zimbardo, P. 2004. A Situationist Perspective on the Psychology of Evil: Understanding How Good People Are Transformed Into Perpetrators. In Miller, A. (Ed.) *The Social Psychology of Good and Evil*. New York: Guildford Press, 21–50.

Henna Tomperi, KTT

Vice President, Talent Management,

Metso

Sähköposti: henna.tomperi@metso.com

tai ht.tomperi@gmail.com



LAURI TYRVÄNEN



## Artikkelit

# Maassa maan tavalla? Eettiset ongelmat ekspatriaattityössä



SAMIR ITANI, ANNA-MAIJA LÄMSÄ, LIISA MÄKELÄ & SUVI HEIKKINEN

## Tiivistelmä

Tutkimuksessa tarkastellaan ekspatriaattien kokemia eettisiä ongelmia. Lisäksi keskustellaan eettisten ongelmien aiheuttamasta eettisestä kuormittavuudesta. Ekspatriaatilla viitataan ulkomaille tietyksi ajanjaksoksi joko itse lähteviä tai organisaation puolelta lähetettäviä työntekijöitä. Teoreettinen viitekehys perustuu pääosin Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon malliin. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä huomioidaan kulttuurin rooli ja eettisten ongelmien esiintymistiheys osana ekspatriaattien kokemia eettisiä ongelmia ja niistä johtuvaa kuormittavuutta. Tutkimuksessa haastateltiin 16 suomalaista ekspatriaattia, joiden kohdemaina oli joko Kiina tai Yhdysvallat. Tulosten perusteella ekspatriaatit kokivat ulkomaankomennuksen aikana eettisiä ongelmia sekä työssä että työn ulkopuolella. Ongelmat tyypiteltiin neljään ryhmään, jotka nimettiin harmiksi, vaivaksi, ahdingoksi ja piinaksi. Kiinassa työskennelleiden ekspatriaattien eettiset ongelmatilanteet liittyivät sekä työhön (työpaikkakiusaaminen, työturvallisuus) että kulttuuriin (kasvojen menetys, korruptio, luottamus). Yhdysvalloissa toimineet ekspatriaatit puolestaan korostivat pääosin työhön liittyviä tapauksia (rekrytointi, sääntöjen noudattaminen, työläinsäädäntö). Tutkitut ekspatriaatit kokivat eettistä kuormittavuutta. Kuormittavuuden kokemus vaihteli ongelmatyyppien mukaan.

**Asiasanat:** eettinen ongelma, eettinen päätöksenteko, eettinen kuormittavuus, ekspatriaatti, kulttuurinen etäisyys

## Johdanto

**G**lobalisaatio on edesauttanut ja kiihdyttänyt yritysten kansainvälistymistä, minkä seurauksena yhä useampi organisaatio on laajentanut toimintaansa kotimaan rajojen ulkopuolelle (Huang, 2006). Ekspatriaatit – kotimaansa ulkopuolella tietyn ajanjakson työskentelevät henkilöt – ovat yksi tärkeimmistä ryhmistä, joiden työhön ja arkeen yritysten kansainvälistymisellä on merkittävä vaikutus. Vieraaseen maahan muuttaminen ja kulttuuriin sopeutuminen tuovat omat haasteensa ekspatriaattien toimintaan (Newman & Nollen, 1996). Kulttuuriset eroavaisuudet ekspatriaattien koti- ja kohdemaan välillä saattavat olla suuria, mikä on yksi syy heidän ennenaikaiselle kotiinpaluulleen (Jassawalla ym., 2004).

Ekspatriaattien työolosuhteet saattavat poiketa koti- ja kohdemaan välillä huomattavasti. Erityisesti kulttuuriset ja institutionaaliset erot ovat keskeisessä asemassa. Ekspatriaatin kyky selviytyä näistä eroista on ratkaisevaa ulkomaankomennuksen onnistumisen kannalta (Claus ym., 2011). Työolosuhteisiin liittyvien muutosten seurauksena ekspatriaatti ei välttämättä pysty tekemään työtään samalla tavalla kuin aiemmin kotimaassa. Muutokset saattavat saattaa aiheuttaa psykologisia, sosiaalisia ja moraalisia ongelmia, jolloin työn kuormittavuus myös kasvaa (Huhtala ym. 2011).

Ekspatriaattina työskenteleminen nostaa esille työn eettisen näkökulman. Kulttuuristen muutosten lisäksi myös eettiset arvot ekspatriaatin koti- ja kohdemaan välillä saattavat erota, mikä todennäköisesti lisää työn kuormittavuutta ja täten mahdollisuutta ulkomaansijoituksen epäonnistumiseen, ekspatriaatin ennenaikaiseen kotiuttamiseen ja lopulta organisaation taloudellisiin menetyksiin. Tämä on huomattu myös kirjallisuudessa. Aihetta erityisesti Kiinan kontekstissa käsitteleviä tutkimuksia on julkaistu usei-

ta (esim. McDonald & Pak, 1996; Brand & Slater, 2003), vaikkakin metodologisesti suurimmaksi osaksi vain määrälliseen aineistoon perustuen. Esimerkiksi Kiinassa työskentelevien suomalaisten (ja muiden länsimaisten) ekspatriaattien on todettu kohtaavan todennäköisesti eettisiä ongelmia, mikäli he eivät osaa tulkita alueella tärkeänä pidettyä *guanxia* (Nie & Lämsä, 2013; Lovett ym., 1999). *Guanxia*lla tarkoitetaan lyhykäisyydessään sosiaalisia suhteita ja suhdeverkostoja, esimerkiksi esimiesten ja alaisen tai ystävien välillä (Luo, 1997, 1-2).

Tässä tutkimuksessa selvitetään ekspatriaattien ulkomaankomennuksen aikaisia eettisiä ongelmia. Lisäksi pohdimme eettisten ongelmien aiheuttamaa eettistä kuormittavuutta ekspatriaatille. Huhtala ym. (2011) määrittivät eettisen kuormittavuuden psykologiseksi stressiksi, johon työntekijä ajautuu työhön liittyvien eettisten ongelmien vuoksi. Stressiä aiheutuu, kun yksilön ja ympäristön välille syntyy ristiriita. Yksilön voimavarat eivät pysty vastaamaan häneen kohdistuneisiin vaatimuksiin tai vaatimukset verottavat yksilöä liikaa. Tämän johdosta yksilön hyvinvointi tulee vaarannetuksi. (Lazarus & Folkman, 1984, 19.)

Tutkimuksessa on haastateltu 16 suomalaista ekspatriaattia, jotka ovat joko parhaillaan ulkomaankomennuksella tai ovat jo palanneet ulkomaankomennukselta kotimaahan. Ekspatriaattien kohdemaat ovat Kiina ja Yhdysvallat. Kiina ja Yhdysvallat ovat kulttuurisesti ja maantieteellisesti toisistaan melko kaukaisia valtioita (Minkov, 2001, s. 227; Ronen & Shenkar, 2013). Tämän johdosta tutkimuksella on mahdollista hakea vastauksia myös kohdemaan kulttuurin rooliin ekspatriaattien eettisissä ongelmissa. Haastattelut on analysoitu sisällönanalyyssiä hyödyntäen.

## Eettisen päätöksenteon malli

Jones (1991) on kehittänyt sosiaalipsykologisen tiedon pohjalta eettisen päätöksenteon mallin, jossa lähestytään yksilön päätöksentekoa organisaatiossa kuuden moraalisen intensiteetin osatekijän kautta. Kokemus moraalisen kysymyksen, kuten eettisen ongelman, voimakkuudesta vaihtelee näiden osatekijöiden perusteella. Jonesin mallin mukaan perusedellytyksenä eettisen ongelman käsittelyyn on se, että henkilö haluaa tiedostaa ja pystyy tiedostamaan tilanteita, joihin liittyy moraalisen eettinen näkökulma. Esimerkiksi Suomessa johtajien ja esimiesten keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa tuli esille, että noin 16 prosenttia vastaajista ei ollut koskaan havainnut työssään eettisesti haastavia tilanteita (Kangas ym., 2010). Jones (1991) sanoo, että eettinen päätöksenteko on tapauskohtaista, ja eettiselle päätöksenteolle ja käyttäytymiselle on tunnusomaista ottaa huomioon moraalinen intensiteetti, joka vaihtelee tilanteittain. Jones kertoo esimerkiksi, että henkilön kokemana eettinen intensiteetti on vahvempi tapauksissa, joissa tilanne vaikuttaa yksilöön itseensä tai häntä lähellä oleviin henkilöihin kuin tuntemattomiin henkilöihin. Yksilö reagoi myös voimakkaammin eettisiin ongelmiin, joilla on välitön vaikutus pitkän aikavälin sijasta.

Aiemmat eettistä päätöksentekoa koskevat tutkimukset ovat jättäneet poikkeuksetta tapauskohtaisuuden huomioimatta. Tästä syystä eettisen päätöksenteon prosessi nähdään tapauksista riippumatta samanlaisena. On syytä huomioida, että päätöksentekijän luonteenpiirteet, kuten moraalisen kehityksen taso, tietoisuus tai arvot, eivät sisälly Jonesin (1991) moraalisen intensiteetin ideaan. Tämän ohella myös organisaatioon liittyvät tekijät, kuten organisaatiokulttuuri ja yrityksen toimintaperiaatteet, on jätetty mallista pois.

Jonesin (1991) mukaan jokainen eettinen päätöksentekotilanne on mahdollista kuvata moraalisen intensiteetin ja sen kuuden osatekijän kautta, jotka ovat:

1. Seurausten laajuus: Seurausten laajuus on moraalisen toiminnasta syntyneiden vahinkojen (tai hyötyjen) summa, jonka uhri (tai edunsaaja) kokee. Esimerkki: Teko, joka aiheuttaa 1000 henkilölle kärsimystä tai loukkaantumisen, on seurauksiltaan laajempi kuin kymmenelle henkilölle tapahtuva vastaava teko.
2. Sosiaalinen konsensus: Sosiaalinen konsensus viittaa siihen, mitä ihmiset pitävät yksimielisesti oikeana (tai vääränä). Esimerkki: Sosiaalinen konsensus on suurempi tilanteessa, jossa työpaikan jäsenet ovat yhtä mieltä jonkun ryhmän oikeudenmukaisesta kohtelusta verrattuna että mielipiteitä on monia.
3. Vaikutusten todennäköisyys: Vaikutuksen todennäköisyys tarkoittaa sitä, millä todennäköisyydellä yksittäinen tilanne toteutuu ja missä määrin se aiheuttaa harmia (tai hyötyä) osapuolille. Esimerkki: Aseen myyminen aseistautuneelle varkaalle aiheuttaa todennäköisemmin vahinkoa kuin aseiden myyminen lainkuuliaiselle kansalaiselle.
4. Ajallinen välittömyys: Seurausten ajallinen ilmeneminen ottaa huomioon, kuinka pitkä aika päätöksentekotilanteesta on seurausten toteutumiseen. Esimerkki: Pian eläköityvien työntekijöiden eläke-etuuksien vähentämisellä on suurempi ajallinen välittömyys verrattuna työntekijöihin, jotka eläköityvät seuraavan 10–15 vuoden aikana.
5. Läheisyys: Moraalinen läheisyys viittaa siihen, miten läheiseksi päätöksenteon tilanne koetaan. Läheisyys on mahdollista erotella sosiaaliseen, kulttuuriseen, psykologiseen ja fyysiseen läheisyyteen. Esimerkki: Vaarallisten tuholaismyrkköjen myymisellä kotimaan markkinoille on suurempi läheisyys (sosiaalinen, kulttuurinen ja fyysinen) verrattuna vaarallisten tuholaismyrkköjen myymisellä ulkomaille.

6. Vaikutusten keskittyminen: Vaikutuksen keskittyminen huomioi henkilömäärän koon, jota päätös koskee. Esimerkki: Yksittäisen henkilön tai pienen ryhmän huijaamisella tietyllä summalla on suurempi vaikutusten keskittyminen verrattuna tilanteeseen, jossa samalla summalla on huijattu yritystä tai hallinnollista virastoa.

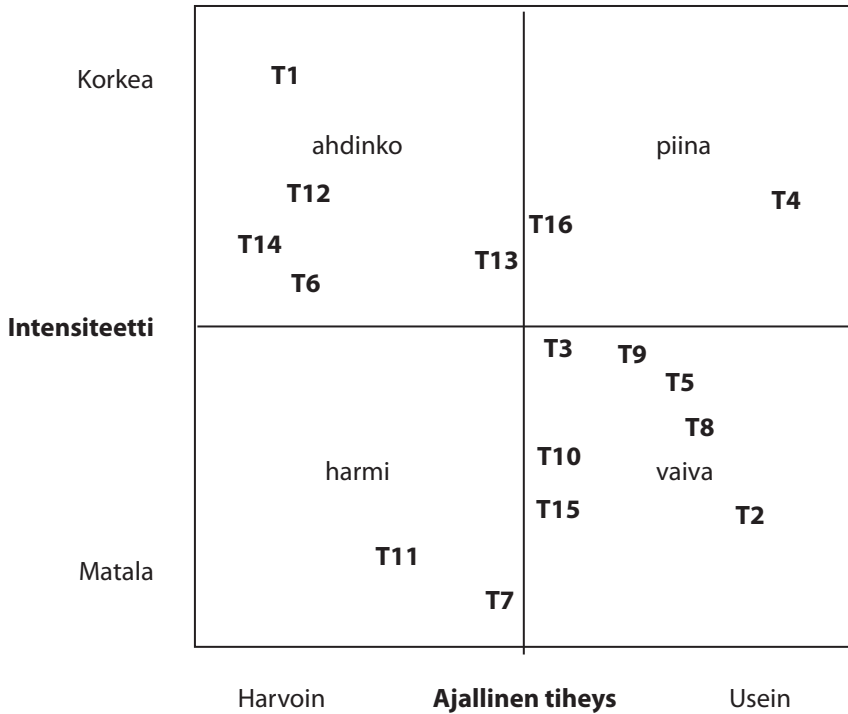
Jonesin (1991) mallin perusteella voi sanoa, että ekspatriaattien kokemien eettisten ongelmien intensiteetti vaihtelee, mikä puolestaan vaikuttaa ekspatriaattiin ja hänen kokemaansa eettiseen kuormittavuuteen eri tavoin eri ongelmatilanteissa. Jonesin mallin etuna on eettisen päätöksenteon tilanteen huomioiminen. Rajoitteena on muun muassa kulttuurisen näkökulman puuttuminen ja se, ettei malli huomioi eettisten ongelmien esiintymisen tiheyttä. Esimerkiksi Huhtala ym. (2010) havaitsivat esimiehiä koskevassa tutkimuksessaan, että esimiehet kokivat eettisesti haastavia tilanteita eri tiheydellä. Joitakin tilanteita koettiin usein (esimerkiksi viikoittain), kun taas toiset tilanteet tulivat eteen hyvin harvoin (esimerkiksi kerran vuodessa). Olemme täydentäneet Jonesin (1991) mallia analyysissämme siten, että intensiteetin lisäksi on huomioitu eettisen ongelman esiintymistiheys ja kulttuurinen näkökulma.

## Ekspatriaatin kokemat eettiset ongelmat

Rakensimme nelikentän eettisten ongelmien analyysia varten (kuvio 1). Nelikenttä sisältää ajallisen ulottuvuuden ja intensiteetin ulottuvuuden. Vaakasuoralla akselilla on ajallinen ulottuvuus, mikä viittaa siihen, kuinka usein ekspatriaatin kokemaa eettistä ongelmaa on tapahtunut. Ajallinen ulottuvuus ei sisällä tarkkoja arvoja, vaan perustuvat haastateltavan kertomaan. Useasti tapahtuneet ongelmat ovat lähes päivittäisiä, kun taas osa ongelmista on yksittäisiä harvoin tapahtuvia. Pystyakselin intensiteetin

ulottuvuus puolestaan viittaa Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallin intensiteetin kuuteen osatekijään (seurausten laajuus, sosiaalinen konsensus, vaikutusten todennäköisyys, ajallinen välittömyys, läheisyys ja vaikutusten keskittyminen). Niiden suuruus määrää tapauksen koetun merkitsevyyden ekspatriaatile. Korkean intensiteetin tapaukset, joissa joku tai useat tekijät yhdessä koetaan voimakkaina, ovat ekspatriaatin tapauksessa todennäköisesti vaativampia ja aiheuttavat enemmän stressiä, kun taas matalan intensiteetin tapaukset ovat vähemmän vaativia. Ne eivät todennäköisesti aiheuta kovin paljon stressiä ekspatriaatile.

Aika- ja intensiteetti-akselien pohjalta on luotu neljä mahdollista eettisen ongelman tyyppiä, jotka olemme nimenneet seuraavasti: harmi, vaiva, ahdinko ja piina. Eettiset ongelmatilanteet, joiden ajallinen tiheys on harva ja intensiteetti matala, aiheuttavat harmia. Harmi eettisenä ongelmana viittaa kiusalliseksi koettuun ja närkästyttä herättävään ongelmaan. Tällaiset tilanteet eivät erityisesti kuormita ekspatriaattia. Kun eettinen ongelma tapahtuu usein, mutta sen intensiteetti on matala, on kyseessä vaiva. Vaiva viittaa usein toistuvaan hankaluuteen, joka saattaa aiheuttaa enemmän kuormittuneisuutta ekspatriaatile kuin harvoin tapahtuva harmi. Intensiteetiltään korkeat mutta ajallisesti harvat ongelmatilanteet aiheuttavat puolestaan ahdinkoa. Ahdinko koetaan tukalana tilanteena, ja sen seurauksena on todennäköisesti suhteellisen korkea kuormitus ongelman esiintymisen ajankohtana. Ekspatriaatin hätäannus ja ahdistus voivat olla seurauksena. Viimeisimmässä ja yksilöä todennäköisesti eniten kuormittavassa ongelmatilanteessa intensiteetti on korkea ja ongelma ilmenee ajallisesti usein. Tällainen ongelma saattaa olla tuskallinen ja tuottaa kärsimystä ekspatriaatile. Tällaiset tilanteet ovat luonteeltaan piinaavia.



T1: Alaisille valehtelu (USA)

T2: Ilmansaasteet (Kiina)

T3: Työturvallisuus (Kiina)

T4: Korruptio (Kiina)

T5: Luottamuksen puute (Kiina)

T6: Työsääntöjen noudattaminen (USA)

T7: Asiakkaiden kestitseminen (USA)

T8: Illalliskulttuuri ja kasvojen menetys (Kiina)

T9: Työpaikkakiusaamisen lopettaminen (USA)

T10: Kasvojen menetys (Kiina)

T11: Paperisota ja luottamuksen saaminen (Kiina)

T12: Nimen väärentäminen (Kiina)

T13: Virkamiesten kestitseminen (Kiina)

T14: Työpaikkakiusaaminen, johon ei voinut vaikuttaa (Kiina)

T15: Työlainsäädäntö ja sen soveltaminen (USA)

T16: Rekrytointi (USA)

KUVIO 1 Ekspatriaattien kokemat eettiset ongelmatilanteet



Kuviossa 1 havainnollistetaan ongelmatyypit.

Seuraavaksi kuvataan lyhykäisyydessään 16 haastateltavan kuvauksia koetuista ongelmatilanteista. Kukin tilanne on merkitty analyysikehikkoon (kuvio 1) koodilla T1–T16.

Ahdinko T1: Alaisille valehtelu. Ekspatriaatti sai esimiehiltään tiedon, että eräs yrityksen kunnostus- ja korjaustöihin keskittyvä yksikkö suljettaisiin lähikuukausien aikana, koska sen toiminta ei ollut kannattavaa ja paikallisten työntekijöiden osaaminen ei ollut riittävää. Ekspatriaatti vieraili viimeisten kuukausien aikana kyseisessä yksikössä yrittäen imeä kaiken mahdollisen tiedon ja osaamisen, jotta kannattamattoman yksikön toiminnasta saataisiin siirrettyä mahdollisimman paljon tietoa ja osaamista uuteen yksikköön toiseen osavaltioon. Tilanteesta teki eettisesti hankalan se, että yksikössä vieraillessaan ekspatriaatti joutui käyttäytymään täysin normaalisti työntekijöiden edessä, vaikka tiesi heidän menettävänsä työpaikkansa ja elantonsa lähiaikoina.

Ahdinko T6: Työsääntöjen noudattaminen. Yhdysvalloissa toiminut ekspatriaatti oli mukana isossa hankkeessa, jossa haastateltiin muun muassa usean suuryrityksen johtajia. Ekspatriaatti kuuli sattumalta eräältä kollegaltaan, että kaikki tutkimuksiin liittyvä aineisto tulisi hyväksyttäväksi instituution eettisellä toimikunnalla. Ekspatriaatti ei ollut tietoinen eettisen toimikunnan olemassaolosta, ja hän otti asian esille seuraavassa palaverissa, jossa oli mukana myös tutkimusryhmän vetäjä. Kyseinen vetäjä oli tietoinen eettisen toimikunnan olemassaolosta, mutta hän ei ollut kiinnostunut käyttämään tutkimusta toimikunnalla käsiteltävänä. Ekspatriaatti koki tilanteen epämurkkaavaksi, koska tutkimusryhmä käytännössä katsoen rikkoi sääntöjä. Hän erityisesti pelkäsi, että saattaisi itse joutua mahdollisiin ongelmiin rikkomuksen vuoksi.

Ahdinko T12: Nimen vääräntäminen. Kiinassa työskennelleellä ekspatriaatilla oli ul-

komaankomennuksen aikana oma autonkuljettaja käytössä yrityksen kautta. Kuljettaja vei ekspatriaattia päivittäin töihin, kauppoihin, harrastuksiin ja niin edelleen. Kuljetuksista pidettiin ajopäiväkirjaa, mutta kuljetusfirman tapana ei ollut antaa matkoja kuitattavaksi asiakkailleen. Eräänä päivänä paljastui, että kuljetusfirma oli lisännyt ylimääräisiä kilometrejä ajopäiväkirjaan ekspatriaatin nimellä. Asian paljastuttua tapausta lähdeittiin selvittämään. Lopputuloksena oli, että kuljettaja erotettiin.

Ahdinko T13: Virkamiesten kestitseminen. Kiinassa yritystä perustamassa ollut ekspatriaatti sai pyynnön kestittää valtion verotusviranomaista. Toisin sanoen ekspatriaatilta pyydettiin lahjusta. Pyyntö tuli ekspatriaatille yllätyksenä. Hän joutui kysymään muilta osapuolilta neuvoja sen suhteen, kuinka asiassa tulisi toimia.

Ahdinko T14: Työpaikkakiusaaminen, johon ei voinut vaikuttaa. Kiinassa työskennellyt ekspatriaatti oli todistamassa työpaikkakiusaamistapausta. Työyhteisössä oli sekä kiinalaisia että suomalaisia työntekijöitä. Ekspatriaattia pyydettiin tulkkamaan tilannetta, jossa kiinalainen työntekijä oli joutunut kiusaamisen kohteeksi.

Harmi T7: Asiakkaiden kestitseminen. Ekspatriaatin työnantajalla oli selkeä eettinen koodisto sen suhteen, ettei asiakkaita saa kestitä esimerkiksi viemällä heitä urheilutapahtumiin. Ekspatriaatti koki tilanteen ongelmalliseksi, koska hänen mukaansa yrityksen suurimmat kilpailijat kestitsevät asiakkaitaan ja saivat näin ollen kilpailuetua ekspatriaatin yritykseen nähden. Koska yrityksellä oli selkeät linjanvedot asian suhteen, ei ekspatriaatti stressaantunut asian vuoksi.

Harmi T11: Paperisota ja luottamuksen saaminen. Kiinassa asunut ekspatriaatti toimi projektijohtajana isossa hankkeessa, jonka tavoitteena oli edistää erästä suomalaista toimialaa Kiinassa. Hanke oli saanut ison rahoituksen Suomesta, mutta samaan aikaan

projektin johtoryhmä kävi puolentoista vuoden ajan neuvotteluja paikallisten kanssa ilman, että sopimusta rahoituksen saaneen tahtuman järjestämisestä syntyi.

Vaiva T2: Ilmansaasteet. Ekspatriaatti ei kokenut oman komennuksensa aikana yksittäistä eettisesti haastavaa tilannetta, mutta sen sijaan hän nosti esille ilmansaasteet Kiinassa ja niiden haittavaikutukset. Ekspatriaatti koki erityisesti huolta omasta sekä laajemmasta hyvinvoinnista sekä mahdollisesta globaalistaympäristökatastrofista, ellei ongelmaan pyritäisiin etsimään ratkaisuja.

Vaiva T3: Työturvallisuus. Ekspatriaatti meni kollegoidensa kanssa paikalliselle tehtaalle, jossa toimi myös eräs kiinalainen rakennusalan yritys. Saapuessaan tehtaalle ekspatriaatti ja kumppanit näkivät toisen yrityksen kiinalaisen työntekijän makaavan maassa tajuttomana ja verta vuotavana. Eettinen ongelma syntyi siitä, että kukaan paikalla ollut ei puuttunut asiaan. Ekspatriaatti ja hänen kollegansa veivät toisen yrityksen tajuttoman työntekijän lähimpään sairaalaan.

Vaiva T5: Luottamuksen puute. Kiinassa työskennellyt ekspatriaatti toimi projektivastaavana hankkeessa, joka valmisti koneisiin liittyviä komponentteja. Projektiin liittyen pidettiin palaveri eräänä iltapäivänä, jossa tarkastettiin, onko hanke aikataulussa. Ekspatriaatille ilmoitettiin erään työntekijän toimesta projektin olevan aikataulussa. Seuraavana maanantaina ekspatriaatti oli mukana osastojen välisessä palaverissa. Palaverissa samainen työntekijä ilmoitti, että projekti on myöhässä. Ekspatriaatti ihmetteli kovasti, kuinka vielä edellisenä torstaina projekti oli aikataulussa, mutta neljän päivän päästä maanantaina se oli myöhässä.

Vaiva T8: Illalliskulttuuri ja kasvojen menetykset. Kiinassa työskennellyt ekspatriaatti oli mukana tärkeässä yhteistyöneuvottelussa ison kiinalaisen yrityksen kanssa. Paikallisen yrityksen toimitusjohtaja tarjosi neuvottelujen päätyttyä ekspatriaatille ja hänen

kollegoilleen seuralaistyttyjä. Ekspatriaatin yrityksen säännöt kielsivät tämän kaltaisen toiminnan, mutta toisaalta ekspatriaatti ja hänen kollegansa eivät halunneet toimitusjohtajan menettävän kasvojaan. He ottivat työtö matkaan hotellille ja pyysivät tyttöjä sitten lähtemään.

Vaiva T9: Työpaikkakiusaamisen lopettaminen. Esimiehenä toiminut ekspatriaatti oli mukana selvittämässä tapusta, jossa yksi hänen alaisistaan oli joutunut työpaikkakiusaamisen uhriksi. Työyhteisössä oli kutakuinkin tiedossa, ketkä ovat tapauksen osapuolet, mutta todistusaineiston puuttumisen takia ketään ei voitu erottaa. Yrityksessä aloitettiin laajat toimenpiteet kiusaamiseen estämiseksi, minkä johdosta työpaikkakiusaaminen saatiin loppumaan.

Vaiva T10: Kasvojen menetykset. Kiinassa työskennellyt ekspatriaatti oli mukana neuvotteluissa paikallisen asiakkaan kanssa. Asiakas ei osannut puhua englantia, joten kaupankäynnissä oli mukana tulkki. Erään hintatakuisiin liittyvän neuvottelun yhteydessä ekspatriaatti ilmoitti, ettei heidän yrityksensä suostu asiakkaan tarjoukseen. Neuvotteluissa mukana ollut tulkki ei kuitenkaan kääntänyt asiaa suoraan, vaan kiersi asian. Tulkki noudatti Kiinassa vallitsevaa "kasvojen menettämisen" kulttuuria. Siihen kuuluu muun muassa se, että negatiiviset asiat jätetään kertomatta. Ekspatriaatti ymmärsi kiinan kieltä sen verran, että huomasi tulkin jättäneen kääntämättä asian. Hän koki ongelmalliseksi sen, että joutui itse ilmoittamaan asian.

Vaiva T15: Työlainsäädäntö ja sen soveltaminen. Ekspatriaatti oli esimiesasemassa Yhdysvalloissa. Eräs hänen rekrytoimansa alainen ei suoriutunut työtehtävästään hyvin. Paikallisen työlainsäädännön nojalla hänet olisi voitu perustellusti irtisanoa. Kyseinen huonosti suoriutuva työntekijä oli samoihin aikoihin kuullut sattumalta yrityksen senior managerin mainitsevan rekrytointiprosessin aikana yhden hakijan olevan "melko vanha".

Yhdysvalloissa ikään viittaaminen on hyvin sensitiivistä työhaastattelussa. Ekspatriaatti tiedosti sen, että mikäli he olisivat irtisanooneet työntekijän, olisi hän todennäköisesti haastanut yrityksen oikeuteen diskriminoinnista. Lopulta työntekijää ei irtisanoitu.

Piina T4: Korruptio. Ekspatriaatti oli toimitusjohtajana kiinalaisessa yrityksessä. Yritys sai ison tavaratilauksen Venäjältä, ja tavaran siirtämisessä oli aikataulun suhteen kiire. Tavara jäi jumiin maiden väliseen tulliin, koska virkamiehet odottivat lahjusta. Toimitusjohtaja oli alusta alkaen asennoitunut tapaukseen niin, ettei lahjuksia makseta, vaan tilanteen tulisi selvitä puhtain keinoin. Loppujen lopuksi tilanne ratkesi yrityksen venäläisen korkeassa virassa olevan yhteistyökumppanin avulla. Yhteistyökumppani hankki Moskovasta yritykselle tavaroiden rajanylitystä varten tarvittavat asiakirjat.

Piina T16: Rekrytointi. Yhdysvalloissa komennuksella ollut ekspatriaatti oli mukana perustamassa uutta liiketoimintayksikköä, johon täytyi rekrytoida työntekijät. Rekrytointivaiheessa ekspatriaatti koki useita eettisesti haastavia tilanteita johtuen Suomen ja Yhdysvaltain työlainsäädännöllisistä eroista. Ensimmäisessä työhaastattelussa haastateltavaksi tuli mustiin pukeutunut mieshenkilö, jolla oli kravattina Yhdysvaltojen lippu. Ekspatriaatti tuumaili pitkään viestin tarkoitusta, muttei voinut kysyä asiasta, koska työhaastattelut ovat Yhdysvalloissa hyvin sensitiivisiä.

## Eettisen ongelman intensiteetti

Ekspatriaatit kokivat intensiteetin kolme osatekijää – sosiaalinen konsensus, seurausten laajuus ja läheisyys – keskeisiksi eettistä ongelmaa koskevassa päätöksenteossa. Myös vaikutusten keskittyminen ilmeni yhden haastateltavan tapauksessa.

## Sosiaalinen konsensus

Joka toisen haastateltavan ekspatriaatin mukaan tilanteen sosiaalinen konsensus vaikutti eettiseen päätöksentekoon. Osassa tapauksissa päätöksenteko ei ollut haastateltavan omissa käsissä, vaan sen teki joku toinen, kuten ekspatriaatin esimies. Yksi ekspatriaatti kertoi, että hänen tapauksessaan tehtaan sulkeminen oli yksinomaan johdon päätös, jota hänen tuli noudattaa. Myös työsääntöjen rikkomista todistanut haastateltava mainitsi, että päätös oli hänen esimiehensä.

”Sanotaanko näin, että ehkä näille kaverille (pomoille) se oli vaan numero. Niille tuli aika helposti että toi (verstas) pistetään kiinni.” (H1)

”No hän (esimies) sen päätöksen käytännössä teki, mutta olihan siinä ryhmässä muitakin niitä, jotka olis ikään kuin. Siinä oli käytännössä kaksi henkilöä jotka vetää sitä.” (H6)

Työturvallisuuden puutteeseen Kiinassa törmännyt ekspatriaatti (H3) mainitsi, että tajuttoman työntekijän vieminen sairaalaan oli hänen sekä työkavereiden yhteinen nopeasti syntynyt päätös, vaikka se omalta osalta rikkoikin paikallisia sääntöjä. Hän mainitsi, että henkilöiden eettinen ja moraalinen valveteuneisuus menivät sääntöjen edelle.

”Me siinä päätettiin. Ei se ollut minun päätös vaan ryhmän päätös (viedä tajuton henkilö sairaalaan). Mutta me nyt vaan toimittiin näin. Ei me siinä mietitty. Virhehän se oli, emme olis saaneet tehdä sellain. Kyllähän se varmaan se päätös tulee meidän omasta, tällaisesta eettisestä ja moraalisesta.” (H3)

Seuralaistytöt mukaan ottanut ekspatriaatti (H8) korosti niin ikään, että ratkaisun syntyminen tapahtui nopeasti ja yksimielisesti. Hän mainitsee tilannetta helpottaneen myös se, että he pystyivät kommunikoimaan päätöksentekovaiheessa suomeksi ympärillä olleiden kiinalaisten kesellä. Myös työpaikkakiusaamisen lopettamista läpi käynyt haastateltava (H9) korosti, että tarvittavat

toimenpiteet tehtiin yhdessä muiden esimiesten kesken.

”Mietittiin, miten toimitaan siinä tilanteessa. Me ei voitu kieltäytyä. No otettiin tyttöt autoon ja sitten taksin ajaa meidät hotellille ja ajettiin tytöt sieltä kotiin.” (H8)

”Kyllä siinä tietysti porukalla mietittiin kokonaisuutena sitä tilannetta, et miten siitä (työpaikkakiusaamisesta) päästäisiin pidemmällä tähtäimellä. Se oli parempi porukassa pohtia, et ei semmoisia konflikteja syntyisi.” (H9)

Veroviranomaisia kestinnyt ekspatriaatti turvautui omassa ongelmassaan kiinalaisten neuvonantajien puoleen, koska hän ei tiennyt varmuudella paikallista tapaa toimia kyseisissä tilanteissa.

”Kyllä oli siinä suhteessa, et heidän (neuvonantajien) kanssa keskusteltiin asiasta ja he suoraan tavallaan sanoivat, mikä on maan tapa ja sit toisaalta sanoivat myös, että meidän kannattaa kysyä lakimieheltä. Ja olin sitten samaa mieltä, et näin kannattaa tehdä.” (H13)

Korkea sosiaalinen konsensus, samanmielisyyden eettisen ongelman luonteesta ja ratkaisusta, koettiin tärkeänä, että ekspatriaatti kykeni toimimaan tilanteessa toivomallaan tavalla. Korkealla sosiaalisella konsensuksella oli merkitystä ekspatriaatin kuormittavuutta vähentävänä tekijänä, koska päätöksenteon pelisäännöt olivat osallisille selkeät. Vastaavasti vähäinen konsensus lisäsi epävarmuutta aiheuttaen stressiä. Myös se, että ekspatriaatti ei kokenut voivansa vaikuttaa ratkaisuun ja sen pelisääntöihin, lisäsi kuormittavuutta. Tulokset osoittavat, että koettu sosiaalinen ja tiedollinen tuki auttoi eettisen ongelman käsittelyssä vähentäen kuormittavuuden tunnetta.

## Seurausten laajuus

Seitsemän haastateltavaa puntaroi eettistä ongelmaa sen perusteella, millaisia seurauksia ja kuinka laajoja mahdolliset seuraukset

olisivat. Osa haastateltavista arvioi seurausten laajuutta henkilökohtaisesta näkökulmasta, kun taas osan haastateltavien arvio keskittyi laajempaan organisaation näkökulmaan. Esimerkiksi Kiinassa työskennellyt ekspatriaatti kieltäytyi korruptiosta henkilökohtaisiin arvoihin nojaten.

”Eteen tullut semmoisia tilanteita, joissa mä olisin joihinkin asiakkaisiin päässyt välittömästi sisälle, mut mun olisi tarvinnut maksaa lahjuksia. Mä en oo ikinä lähtenyt semmoiseen, ja sitten pikkuhiljaa oon välttänyt niitä asiakkaita.” (H2)

Yksi ekspatriaatti nosti esille sen, että kieltäytymällä vastaan ottamasta tarjottuja seuralaistyyttöjä, kyseinen korkeassa roolissa oleva henkilö olisi mahdollisesti menettänyt kasvonsa omien alaiensa edessä, mikä puolestaan olisi saattanut tuoda suuria ongelmia organisaatioiden yhteistyön jatkumiselle. Myös virkamiehiä Kiinassa kestinnyt ekspatriaatti ymmärsi tilanteen seuraukset, mikäli olisi kieltäytynyt pyynnöstä.

”Jos tätä (seuralaistyyttöjä) olisi tarjonnut joku paljon alhaisemman tason johtaja meillemme, että ”ottakaa tytöt mukaan”, niin me oltaisiin kieltäydytty saman tien. Mut nyt tämä toimitusjohtaja siinä yrityksessä oli selkeästi meitä korkeammalla tasolla. Hän oli suurin piirtein pääjohtajaa vastaava henkilö sinä päivänä. Me oltaisiin voitu jyrkästi kategorisesti kieltäytyä, tehdä asia heti selväksi. Mutta silloin ois ollut se madollinen indikaatio, että ois menettänyt kasvojansa se toisen firman iso johtaja, ja se ois antanut alun tälle yhteistyölle mitä oltiin siinä tilanteessa virittelemässä.” (H8)

”Minä otin neuvosta vaarin tuolla Kiinassa ja kestitsin heitä (viranomaisia), koska ymmärsin sillä tavalla, et se saattaa olla este sillä. Se et meidän verotushakemus saattaa viivästyä paljonkin. Ja se on kallista yritystoiminnassa.” (H13)

Työpaikkakiusaamistapauksissa eettiseen päätöksentekoon vaikutti pitkälti se, mitä kautta saataisiin ratkaisu aikaan helpoiten.

Huomioitavaa on, ettei kummankaan tapahtuksen kokenut ekspatriaatti ollut yksin vastuussa päätöksenteosta. Ekspatriaatin kokee stressiä lisäksi se, ettei ongelmaa tarkasteltu laajemmin osapuolten kannalta, vaan etsittiin ratkaisu. Helpon tien ratkaisua ekspatriaatti piti epäeettisenä päätöksensä ja toimintana.

”Olis mun mielestä asian voinut ajatella myös sitä kautta, että oisko jossain muussa ollut vikaa. Mut se oli kaikista helpoin ratkaisu, et tavallaan se heikoin heitetään pihalle, joka on myös helpoin korvata työyhteisössä” H14

## Läheisyys

Haastatteluissa nousi mielenkiintoisesti esille se, miten tapahtuman sijainti ja koettu maantieteellinen etäisyys vaikuttivat ongelman eettiseen arviointiin. Kolme haastateltavaa mainitsi melko suorasanaisesti, että mikäli heidän kohtaamansa ongelma olisi sattunut Suomessa, olisi siihen puututtu voimakkaammin keinoin. He kertoivat kokeneensa itsensä tilanteissa ulkopuolisiksi, eivätkä siksi halunneet tuoda omaa näkökulmaa ongelmatilanteessa jyrkästi esille. Kaksi fyysisestä sijainnista kertoneesta työskenteli Yhdysvalloissa ja yksi Kiinassa.

”Täytyy kyllä sanoa, että varmasti se paikka (tehtaan sulkeminen) olis ollut ehkä kovempi jos se olis ollut Suomessa. Ku siellä sä oot vähän vieras. Jos Suomessa olis samanlainen tilanne, niin sitä ajattelisi, että nää on omaa porukkaa niin sanotusti. Ehkä se oli kuitenkin siellä helpompi, jos tää ei kuulosta yhtään typerältä. Varmasti jos samanlainen tilanne olis Suomessa, niin kylä sitä varmaan raskaammin ottais kuitenkin. Jotenkin siinä oli semmoinen ns. kotikenttätu vieraalla maalla. Kyllä mä koin sinällään ja olin vieraassa ympäristössä, niin se oli kuitenkin se tekeminen helpompaa kuin että jos mä olisin ollut Suomessa jossain pajalla mikä olis pitänyt laittaa kiinni. Kyllä siinä

vähän erilailla ajattelisi.” (H1)

”Jos täällä (Suomessa) olis vastaavaa tapahtunut, niin mä olisin ehkä ollut siinä tilanteessa jotenkin voimakkaammin vielä omaa mieltä. Siinä taas on syy, että täällä mä olen kalustoa niin sanotusti, ja tämä on mun kotipesä ja mä haluan, että erityisesti täällä asiat tehtäisiin mahdollisimman hyvin. Siellä taas mä olin kyseisessä tapauksessa vähän ulkopuolinen, joten mä koin että mulla ei ollut valtuuksia ruveta siihen asiaan enempää puuttumaa.” (H6)

”Ehkä mä olisin yrittänyt Suomessa selvittää asioita (työpaikkakiusaamista) vähän aiemmin.” (H14)

Haastateltavien ekspatriaattien kertoman perusteella näyttäisi siltä, että fyysinen etäisyys kotiorganisaatiosta ja psykologinen etäisyys kohdeorganisaatiosta voisi vähentää eettisten ongelmien aiheuttamaa kuormittavuutta.

## Vaikutusten keskittyminen

Korruption kanssa Kiinassa paininut ekspatriaatti muisteli, että paine saada tavara asiakkaalle rajan yli Venäjälle tuli niin monelta osapuolelta, että tilanteeseen oli saatava pikainen ratkaisu. Toisin sanoen vaikutusten keskittyminen oli tapahtumassa suuri.

”Painostus (saada tavara rajan yli) tuli meiltä, minulta, mun esimieheltä, asiakkaalta ja sit Venäjän päästä meidän asiakkaan asiakkaalta. Se että se tuli niin monelta suunnalta se painostus. Se alkoi saamaan niin paljon huomiota, että tässä ei kannata alkaa mitään sen kummempaa vekslausta.” (H4)

Tilanne olisi haastateltavan mukaan ratkennut välittömästi maksamalla lahjuksia tulliviranomaisille, mutta hän ei halunnut toimia omien periaatteidensa vastaisesti. Lopulta tavara saatiin rajan yli yrityksen yhteistyökumppanin kautta. Se, että ongelmatilanteeseen oli kytkeytyntä monia tahoja, lisäsi ekspatriaatin kokemaa eettistä kuormittavuutta.

## Keskustelu ja päätelmät

Tämä selvitys vahvistaa useita aiempia tutkimustuloksia, että ekspatriaatit kokevat ulkomailla työskennellessään monenlaisia eettisiä ongelmia (McDonald & Pak, 1996; Lovett ym., 1999; Brand & Slater, 2003; Nie & Lämsä, 2013). Ongelmat liittyvät sekä työhön että työn ulkopuolisiin asioihin. Tulokset toivat esille, että Kiinassa työskennelleiden ekspatriaattien eettiset ongelmatilanteet liittyivät sekä työhön (työpaikkakiusaaminen, työturvallisuus) että kulttuuriin (kasvojen menetykset, korruptio, luottamus). Yhdysvalloissa toimineet ekspatriaatit puolestaan korostivat pääosin työhön liittyviä tapauksia (rekrytointi, sääntöjen noudattaminen, työolainsäädäntö).

Tässä tutkimuksessa kehitetty malli ekspatriaatin eettisten ongelmien neljästä tyyppistä – harmi, vaiva, ahdinko ja piina – teoreetisoi ongelmat niiden intensiteetin ja esiintymistiheyden mukaan. Empiiriset tulokset osoittavat, että suurin osa ekspatriaattien kokemista eettisistä ongelmista oli joko vaiva- tai ahdinko-tyyppisiä. Piinaavien ongelmien kokeminen oli harvinaisinta. Tulos on mielenkiintoinen, koska kulttuurinen ero Suomen ja tutkittujen kohdemaiden, etenkin Suomen ja Kiinan välillä on suuri. Claus ym. (2011) ovat ehdottaneet omassa tutkimuksessaan, että kulttuurisilla eroilla on merkitystä ja ekspatriaatin pitää selviytyä näistä eroista, jotta ulkomaankomennus voi onnistua. Clausin ja kumppaneiden mukaan suuri kulttuurinen ero on riski ulkomaankomennukselle. Näin ollen olisi voinut olettaa, että tämän tutkimuksen haastateltavat olisivat kokeneet enemmän intensiteettitään piinaavia ongelmia kuin mitä tulokset antavat ymmärtää.

Vaikka piinaavia ongelmia oli vähän, tulokset osoittavat, että tutkitut ekspatriaatit kokivat eettistä kuormittavuutta ongelmien vuoksi. Kuormittavuuden kokeminen vaihteli eri yksilöillä ja eri ongelmatyypeissä.

Suurimmalla osalla kuormittavuus linkittyi eettisten ongelmien pohtimiseen ilman sen suurempaa stressiä. Muutamalla haastateltavalla kuormittavuus ilmeni selvästi esimerkiksi yöunien menettämisenä ja vähentyneenä työhyvinvointina. Kokonaisuudessaan tämä tutkimus tukee Huhtalan ja kumppaneiden (2011) ajatusta, että eettinen kuormittavuus on yksi psykologisen kuormittavuuden muoto. Huhtala ja kumppanit eivät tutkineet ekspatriaatteja vaan suomalaisia johtajia ja esimiehiä. Tämän sekä Huhtalan ja kumppaneiden (2011) tutkimuksen perusteella voi kuitenkin päätellä, että eettisen kuormittavuuden teoretisointia on tarpeellista jatkaa tulevaisuudessa.

Piinaavien ongelmien vähäisyyttä voi selittää ainakin siten, että osa haastateltavista (neljä henkilöä) mainitsi päätöksentekovastuun ongelmatilanteessa olleen jollain toisella henkilöllä, mikä vähensi kuormittavuutta. Tavanomaisesti vastuussa ollut henkilö oli ekspatriaatin esimies. Jatkoa ajatellen olisikin mielenkiintoista selvittää tarkemmin, miten eettisen kuormittavuuden ilmeneminen riippuu siitä, onko ekspatriaatti itse mukana eettistä ongelmaa koskevassa päätöksenteossa. Selvityksemme toi myös esille, että organisaation henkilöstöjohtamisen käytännöt auttoivat ekspatriaatteja valmistautumaan ulkomaankomennukseen ja sen mukanaan tuomiin ongelmiin. Erityisesti kulttuurikoulutusta ja eettisten sääntöjen selvittäminen pidettiin tärkeänä. Puolet haastateltavista raportoivat oman organisaationsa tarjonneet tämänkaltaista tukea. Organisaation tarjoaman tuen koettiin vähentävän kuormittavuutta. Tulevaisuudessa olisi tarpeellista selvittää lisää sitä, mikä merkitys henkilöstöjohtamisen käytännöllä on ekspatriaatin eettiselle kuormittavuudelle. Eettinen kuormittavuus on käsitteenä suhteellisen tuore ja sitä on tutkittu rajallisesti (Huhtala ym., 2011). Ilmiö on kuitenkin mielenkiintoinen ja johtuen yritysten ja muiden organisaatioiden lisääntyneestä kansain-

välitymisestä erityisen ajankohtainen ekspatriaattien kohdalla.

Jonesin (1991) mallissa yksilön eettiseen päätöksentekoon vaikuttaa ongelmatilanteen eettis-moraalinen intensiteetti ja sen kuusi osatekijää (seurausten laajuus, sosiaalinen konsensus, vaikutusten todennäköisyys, ajallinen välittömyys, läheisyys ja vaikutusten keskittyminen). Tämän selvityksen perusteella erityisesti kolme osatekijää – seurausten laajuus, sosiaalinen konsensus ja läheisyys – nousivat esiin merkittävimpiä ekspatriaattien eettiseen päätöksentekoon vaikuttavina tekijöinä. Myös vaikutusten keskittyminen tuli esille, mutta vain yhden ekspatriaatin tapauksessa. Vaikutusten todennäköisyys ja ajallinen välittömyys eivät sen sijaan painottuneet kenenkään haastateltavan kohdalla. Tästä huolimatta Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon malli soveltuu empiirisen tutkimuksen suorittamiseen. Malliin lisätty eettisten ongelmien esiintymistiheys paransi sen käyttökelpoisuutta. Ekspatriaattien osalta kulttuurisen näkökulman syvempi huomioon ottaminen toisi todennäköisesti lisäarvoa mallille ja parantaisi sen soveltamismahdollisuuksia.

Tutkimuksella on käytäntöä ajatellen huomionarvoisia seikkoja. Tulokset osoittavat organisaation henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja niiden kehittämisen tärkeyden ekspatriaattien työhyvinvoinnille. Käytäntöjen rooli korostuu jo ennen ekspatriaatin lähettämistä erityisesti kulttuurikoulutuksen ja -valmennuksen kautta. Eettisten ongelmatilanteiden syntyessä reagoiminen on usein liian myöhäistä. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tulisikin olla enemmän proaktiivisia kuin reaktiivisia.

Toinen käytäntöön siirrettävissä oleva seikka liittyy eettisten ongelmien ilmenemiseen ja niiden käsittelyyn. Kotiorganisaation tulisi tukea ekspatriaatteja entistä paremmin: eettisten sääntöjen luominen ei yksinään riitä, jos ekspatriaatti on fyysisesti kaukana kotiorganisaatiosta ja samaan aikaan psy-

kologisesti kaukana kohdeorganisaatiosta. Tukea tulisi tarjota myös kohdeorganisaation puolesta. Moni haastateltava mainitsi, että paikallisille henkilöille puhuminen auttaa selviytymään eettisistä ongelmista. Yhtenä mahdollisena ratkaisuna voisikin olla, että kotiorganisaatio palkkaisi ja kouluttaisi kohdemaasta paikallisen henkilön auttamaan ekspatriaatteja paikanpäällä kulttuurisessa sopeutumisprosessissa, johon eettiset ongelmatilanteet voivat usein liittyä. Tällainen ”paikallinen mentori” voitaisiin aluksi lähettää kotiorganisaatioon perehtymään ja opiskelemaan organisaation kulttuuria ja pelisääntöjä, jonka jälkeen hänellä olisi tarvittava asiantuntemus auttaa ekspatriaattia tarpeen vaatiessa.

## Lähteet

- Brand, V. & Slater, M. 2003. Using a Qualitative Approach to Gain Insights into the Business Ethics Experiences of Australian Managers in China. *Journal of Business Ethics* 45, 167-182.
- Claus, L., Lungu, A. & Bhattacharjee, S. 2011. The Effects of Individual, Organizational and Societal Variables on the Job Performance of Expatriate Managers. *International Journal of Management* 28 (1), 249-271.
- Hamilton, J. & Knouse, S. 2001. Multinational Enterprise Decision Principles for Dealing With Cross Cultural Ethical Conflicts. *Journal of Business Ethics* 31 (1), 77-94.
- Hobfoll, S. 2001. The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: an International Review* 50 (3), 337-369.
- Huang, C. 2006. Cross-Cultural Ethics: A Study of Cognitive Moral Development and

Moral Maturity of U.S. and Japanese Expatriate Managers in Taiwan and Taiwanese Managers. Nova Southeastern University. ProQuest Information and Learning.

Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. 2010. Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: Fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. Työelämän Tutkimus 8 (1), 13-25.

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, 231-247.

Jassawalla, A., Truglia, C. & Garvey, J. 2004. Cross-cultural conflict and expatriate manager adjustment: An exploratory study. Management Decision 42 (7), 837-849.

Jones, T. 1991. Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. Academy of Management Review 16 (2), 366-395.

Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353.

Lazarus, R. & Folkman, S. 1984. Stress, appraisal, and coping. Springer: New York.

Lovett, S., Simmons, L. C. & Kali, R. 1999. Guanxi versus the market: Ethics and efficiency. Journal of International Business Studies 30 (2), 231-248.

Luo, Y 2007. Guanxi and Business. Asia-Pacific Business Series. World Scientific 2nd edition. World Scientific Publishing Company: Singapore.

McDonald, G. & Pak, P. 1996. Ethical Acculturation of Expatriate Managers in a Cross Cultural Context. Cross Cultural Management: An International Journal 3 (3), 9-30.

Minkov, M. 2011. Cultural Differences in a Globalizing World. 1st edition. Emerald Group Publishing: Bingley (GBR).

Newman, K. & Nollen, S. 1996. Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. Journal of International Business Studies 27 (4), 753-779.

Nie, D. & Lämsä, A-M. 2013. The Leader-Member Exchange Theory in the Chinese Context and the Ethical Challenge of Guanxi. Journal of Business Ethics. DOI 10.1007/s10551-013-1983-9.

Pedigo, K. & Marshall, V. 2009. Bribery: Australian Managers' Experiences and Responses When Operating in International Markets. Journal of Business Ethics 87, 59-74.

Ronen, S. & Shenkar, O. 2013. Mapping World Cultures: Cluster Formation, Sources and Implications. Journal of International Business Studies 44, 867-897.

#### Kirjoittajat

Samir Itani on kauppatieteiden maisteri Jyväskylän yliopiston kaupparkeakoulusta.  
Sähköposti: samir.itani@jyu.fi

Anna-Maija Lämsä on henkilöstöjohtamisen professori Jyväskylän yliopiston kaupparkeakoulussa.  
Sähköposti: anna-maija.lamsa@jyu.fi

Liisa Mäkelä on dosentti Jyväskylän yliopiston kaupparkeakoulussa ja yliopistotutkija Vaasan yliopistossa.  
Sähköposti: liisa.makela@uwasa.fi

Suvi Heikkinen on projektitutkija kaupparkeakoulussa ja yliopistonopettaja avoimessa yliopistossa Jyväskylän yliopistossa.  
Sähköposti: suvi.s.heikkinen@jyu.fi



## Kirjat

# Iloa työhön



TUOMO TAKALA

**Pauli Juuti & Pontus Salmi 2014.**  
**Tunteet ja työ – uupumuksesta iloon.**  
**PS-kustannus. 259. s.**

**T**unteet tulevat mukaan työelämäämme välttämättä, koska työelämä on osa tavallista elämää. Harva meistä saavuttaa työssään flow-tilaa tai huippukokemuksia, vaikka johtamisoppaat näihin tunnetiloihin yrittävätkin työntekijää hartaasti johdattaa. Lienee tavalisempaa, että työelämässä kohtaamme helpommin uupumusta kuin iloa. Suomen taloudellinen tilanne hetkellä on niin huono, että jokainen, jolla on työtä saa olla iloinen jo pelkästään työpaikkansa säilyttämisestä. Mutta työn pitäisi tarjota silti enemmän kuin vain toimeentulon eteen puurtamisen. Utopioissa saarnataan, että työn tulisi olla leikin kaltaista, jossa tyytyväiseksi ihmisen tekee itse toiminta eikä tavoiteltu välineellinen hyvä.

Juutin ja Salmen kirja haluaa luoda mahdollisuutta myös ilon saavuttamiseen työssä. Polkuna tähän nähdään työhyvinvoinnin luominen ja ylläpitäminen organisaatioissa. Kirja on kattava esitys työhyvinvoinnin alalta. Opuksessa käsitellään työyhteisöjä, yksilön roolia, organisaation toimintaympäristöjä ja strategista työhyvinvoinnin kehittämistä. Kirjan lopussa tarjotaan vihjelista, eli 10 teesiä paremman työelämän saavuttamiseksi.

Teoksen rakenne on tasapainoinen ja etenee johdonmukaisesti. Työ ja tunteet saavat painotetun aseman työhyvinvoinnin rakentamisessa läpi koko käsittelyn. Pauli Juuti on aiemmin kirjoittanut laajasti dialogisesta, keskustelelevasta johtajuudesta. Nämä opit ovat myös tämän oppaan perustana. Tekijöiden mukaan elämme hypertodellisuudessa, jossa jatkuva muutos muovaa elämäämme ja identiteettiämme. Mutta miten voimme vastata hypertodellisuuden haasteisiin? Tähän kysymykseen ei ole annettu hyvää vastausta, eivätkä kirjoittajatkaan tähän osaa antaa lopullista vastausta. Tunne itsesi, kasva ihmisenä, tiedosta tunteesi, elä aitoa elämää ovat kirjan antamia neuvoja. Kirjaa elävöittää mainio kertomus uupumuksesta toipuvasta Matista, joka purkaa pahaa oloaan mainioiden sauna- ja uimahallikeskustelujen kautta. Tämä on myös kuvaus yksilön paranemisprosessista.

Teosta voi mielihyvin suositella kaikille johtamisesta kiinnostuneille ja organisaatioiden työhyvinvoinnista vastaaville henkilöille.

Tuomo Takala on johtamisen professori Jyväskylän yliopiston kauppar korkeakoulussa.  
 Sähköposti. tatakala@juu.fi

## ■ Väitösuutisia

# Yrityspuheessa ilmastonmuutos helposti hallittavaa

**K**TM Anna Heikkisen väitöskirja “Discursive Constructions of Climate Change Engagement in Business Organisations” tarkastettiin 25.11.2014 Tampereen yliopistossa. Vastaväittäjinä olivat professori R. Edward Freeman (Virginian yliopisto, Yhdysvallat) sekä professori Anna-Maija Lämsä (Jyväskylän yliopisto). Kustoksena toimi apulaisprofessori Johanna Kujala.

Heikkinen tarkastelee väitöskirjassaan sitä, miten yrityksissä puhutaan ilmastonmuutoksesta ja siihen sitoutumisesta. Tutkimus toteutettiin seuraamalla vuosien 2009–2011 aikana toteutettua vähähiilisen talouden Peloton-projektia ja haastatteleamalla projektiin osallistuneita yritysammattilaisia.

Aineiston analyysissa käytettiin diskurssi-analyysia, jonka avulla voidaan tuoda esiin sitä, miten ilmastonmuutokseen liittyvistä asioista puhutaan yrityksissä. Yritysammattilaisten puhetapojen tarkastelu on perusteltua, sillä niissä esiintuodut käsitykset liittyvät ilmastonmuutoksesta käytyyn yhteiskunnalliseen ja poliittiseen keskusteluun. Yritysten toiminta on myös keskeisessä asemassa yhteiskunnassamme, kun etsitään ratkaisuja kestäväen kehityksen haasteisiin.

## Eettisyys haastaa ilmastonmuutoksen hallinnan

Tutkimuksen tulosten mukaan ilmastonmuutosta käsitellään yrityksissä suhteellisen helposti hallittavana kokonaisuutena. Tulos on yllättävä ottaen huomioon, miten monimutkaisesta ja vaikeasta ilmiöstä on kysymys.

Tutkimuksen mukaan ilmastonmuutokseen sitoutuminen rakentuu yritysammattilaisten puheessa ennen kaikkea rationaalisenä ja strategisena kysymyksenä. Rationaalinen puhetapa pohjautuu perinteiseen liiketoimintanäkemykseen korostaen tehokkuutta, taloudellista tulosta ja win-win-mahdollisuuksia. Moraalinen ja eettinen puhetapa sekä täydentää että kyseenalaistaa rationaalisuutta. Yllättäen puheessa ei juurikaan tule esiin tunteita, vaikka ilmastonmuutos usein herättää voimakkaita reaktioita, kuten pelkoa ja epävarmuutta tai toivoa ja innostusta.

## Puhetapa tuottaa seurauksia

Tutkimuksessa arvioidaan myös eri puhetapojen vaikutuksia liiketoiminnan, yhteiskunnan sekä ilmastonmuutoksen kannalta. Ilmastonmuutoksen käsitteleminen helposti hallittavana asiana antaa yksinkertaistetun kuvan yritysten toimintamahdollisuuksista, millä voi olla ristiriitaisia seurauksia. Samalla kun energiatehokkuuteen keskittyvät ilmastotoimet yrityksissä mahdollistuvat, jäävät ilmastonmuutoksen hillitsemisen edellyttämät syvämmät muutoshasteet huomiotta.

Teoreettisesti tutkimus kytkeytyy vastuulliseen liiketoimintaan, yritystoiminnan kestävään kehitykseen sekä yritys-luontosuhteen tutkimukseen. Ilmastonmuutoksen huomioimisesta liiketoiminnassa ei toistaiseksi ole yhtenäistä teoreettista näkemystä, ja aikaisempi tutkimus on keskittynyt lähinnä yritysraporttien tarkasteluun. Heikkisen näkökulma, joka keskittyy yritysammattilaisiin,

tuottaa uutta tietoa siitä, kuinka ilmastonmuutokseen sitoudutaan yrityksissä konkreettisesti.

Anna Heikkinen on syntynyt Kajaanissa ja hän on suorittanut kauppatieteiden maisterin tutkinnon Tampereen yliopistossa. Hän on toiminut tohtoriopiskelijana Tampereen yliopistossa vuodesta 2010 lähtien.

Heikkisen väitöskirja ilmestyy sarjassa Acta Universitatis Tamperensis; 1996, Tampere University Press, Tampere 2014. ISBN

978-951-44-9633-2, ISSN 1455-1616. Väitöskirja ilmestyy myös sähköisenä sarjassa Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 1484, Tampere University Press 2014. ISBN 978-951-44-9634-9, ISSN 1456-954X.

<http://tampub.uta.fi>.

Väitöskirjan tilausosoite: Verkkokirjakauppa Granum, <http://granum.uta.fi>, tai e-mail: [kirjamyynti@juvenes.fi](mailto:kirjamyynti@juvenes.fi).

LAURI TYRVÄNEN



Anna Heikkisen karonkkaa viettämässä Anna-Maija Lämsä, Ed Freeman ja Johanna Kujala.

# Eettinen johtaminen tiimitasolla on haastavaa

**F**K Henna Tomperin väitöskirja ”Ethical Team Leadership - As construed by Finnish managers” tarkastettiin 12.joulukuuta 2014 Jyväskylän yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi dosentti Pekka Pälli (Aalto-yliopisto) ja kustoksena professori Anna-Maija Lämsä (Jyväskylän yliopisto).

Esimieheen ja hänen toimintaansa kohdistuu erilaisia odotuksia niin organisaation, tiimin jäsenten kuin muidenkin sidosryhmien taholta. Aina nämä odotukset eivät ole linjassa keskenään tai esimiehen omien eettisten näkemysten kanssa. Tiimitason esimiestyö on eettisesti haastavaa.

Haastavat tilanteet voivat liittyä esimerkiksi tiimiläisten tasapuoliseen kohteluun palkitsemisessa, irtisanomistilanteissa tai yksinkertaisesti erilaisista elämäntilanteista johtuen. Tiimeissä joudutaan usein myös miettimään, miten kohdella hyvin ja tasapuolisesti muita sidosryhmiä, kuten esimerkiksi asiakkaita ja alihankkijoita. Hankalimpia ovat tilanteet, joissa ei ole yksinkertaista oikeaa ratkaisua, vaan päätös joudutaan tekemään kahden huonon vaihtoehdon välillä.

## Jokaisella vastuu arvojen mukaisesta toiminnasta

Tutkimuksesta selviää, että eettinen johtaminen ei ole tiimeissä ainoastaan esimiehen vastuulla. Erityisesti tiimeissä korostuu jokaisen tiimiläisen vastuu toimia eettisesti ja puuttua arvojen vastaiseen toimintaan.

Myös vakiintuneisiin toimintatapoihin kannattaa kiinnittää huomiota. Tutkimuksen mukaan tiimeissä saatetaan pitää itsestään selvinä toimintatapoja, jotka eivät lähem-

män tarkastelun perusteella ole tiimiläisten mielestä oikein. Niitä kuitenkin seurataan, koska aina on totuttu tekemään niin.

## Mitä oppia tutkimuksesta voi siirtää käytäntöön

Tutkimuksen mukaan on tärkeää, että esimies sopii tiimin kanssa alusta alkaen selkeät pelisäännöt eettiselle toiminnalle. Kaikissa tilanteissa ei ole mahdollista toimia täysin tasapuolisesti. Jos päätöksenteko ja tiimitoiminta ovat kuitenkin johdonmukaisesti linjassa pelisääntöjen kanssa, myös ryhmän sisäinen luottamus kasvaa.

Viestintä ja keskustelu ovat keskeisessä roolissa myös haastavissa tilanteissa. Koska esimies ei voi kommentoida yksittäisten henkilöiden asioita, on tärkeää, että yleisistä eettisistä periaatteista ja tiimin arvomaailmasta puhutaan avoimesti. Esimiehen on myös tärkeää osoittaa, että yhteisten pelisääntöjen rikkomiseen puututaan välittömästi.

Henna Tomperi kirjoitti ylioppilaaksi Nurmijärven Yhteiskoulusta vuonna 1989. Hän valmistui filosofian maisteriksi Helsingin yliopistosta vuonna 1995 ja siirtyi sen jälkeen henkilöstöhallinnon ja osaamisen kehittämisen tehtäviin. Työuransa aikana hän on ehtinyt toimia erilaisissa organisaatioiden, johtamisen ja osaamisen kehittämisen tehtävissä Nokiassa, UPM:ssä, Aalto-yliopistossa ja Metsossa.

Tällä hetkellä Henna Tomperi toimii Metson henkilöstönkehitysjohtajana. Hän on toiminut esimiehenä vuodesta 1997 alkaen ja saanut sitä kautta käytännönläheistä oppia hyvän johtamisen merkityksestä hyvinkin erilaisissa organisaatioissa.

Tutkimusta on tukenut Liikesivistysrahasto.

Teos on julkaistu sarjassa Jyväskylä Studies in Business and Economics numerona 154, 316 s., Jyväskylä 2014, ISSN: 1457-1986;154, ISBN: 978-951-39-5971-5 (nid.) ja 978-951-39-5972-2 (PDF).

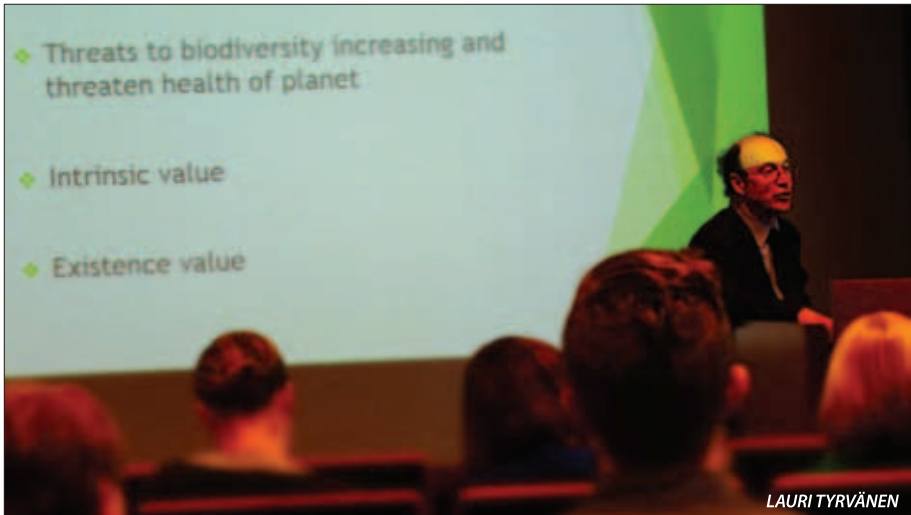


**Henna Tomperi väitteli eettisestä tiimijohtamisesta**

## ■ *Tapahtumia*

Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät 2015:

# Luonnon monimuotoisuutta ja kestäväää työelämää



Professori Michael John Jones.

ANNA HEIKKINEN & ELINA RIIVARI

**T**ampereen yliopiston Johtamiskorkeakoululla järjestettiin 11.–12.3.2015 kolmannen kerran vuosittaiset Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät. Tutkimuspäivien tarkoituksena on lisätä vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksen näkyvyyttä ja edistää sen kehitystä. Lisäksi tapahtuma edesauttaa alan tutkijoiden ja muiden toimijoiden verkostoitumista. Tutkimuspäivät ovat alkaneet nopeasti vakiinnuttaa paikkaansa suomalaisessa vastuullisen liiketoiminnan tutkimuk-

sessä ja tapahtuma on kasvanut kaksipäiväiseksi seminaariksi, johon osallistuu aihepiirin parissa työskenteleviä tutkijoita sekä käytännön toimijoita niin Suomesta kuin ulkomailta.

### **Professori Jones pohti luonnon monimuotoisuuden mittaamista**

Tutkimuspäivillä on tyypillisesti kuultu kaksi keynote-puheenvuoroa, joista ensimmäisen piti tänä vuonna professori Michael John

Jones Bristolin yliopistosta. Professori Jonesin kiinnostuksen kohteita ovat yhteiskunnallinen laskentatoimi, ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten raportointi sekä luonnon monimuotoisuus laskentatoimen näkökulmasta. Keynote-esityksessä Jones keskittyi käsittelemään luonnon monimuotoisuuden suojelemista mittaamisen avulla. Hän esitti, että luonnon monimuotoisuuden ollessa uhattuna tarvitaan malli, jonka avulla se voidaan tehdä näkyväksi. Vaikka Jonesin mukaan näkyvyys ja mitattavuus mahdollistavat monimuotoisen luonnon suojelun ja kohtamisen, hän muistutti että arvottaminen voi olla hyvin kiistanalaista. Jones esitteli luontoinventaarimallin, jossa arvottaminen perustuu kriittisten elinympäristöjen tunnistamiseen ja lajien määrän laskemiseen. Jonesin esitys herätti yleisön pohtimaan taloudellisen toiminnan vaikutuksia luonnon monimuotoisuuteen ja mahdollisuuksia löytää ratkaisuja tähän ongelmaan teknologisen kehityksen ja resurssitehokkuuden myötä.

## **Tutkimusesityksissä käsiteltiin yritysvastuuta ja eettikkä käytännössä sekä yritysten roolia yhteiskunnassa**

Aloittelevat ja kokeneemmat tutkijat sekä vastuullisuusteeman parissa työskentelevät keskittyivät kahden päivän ajan pohtimaan yhdessä yritysvastuun sekä -etiikan ajankohaisia ja haasteellisia kysymyksiä. Tutkimuspäivillä kuultiin yhteensä 18 tutkimusesitystä. Tutkimuspäivien kansainvälistymistä kuvaa osaltaan se, että puolet esityksistä pidettiin englanniksi ja puolet suomeksi. Esityksissä käsiteltiin sekä suunnitteluvaiheessa olevia tutkimushankkeita että valmiiden projektien ja tutkimusten tuloksia. Keskustelu kävi vilkkaana muun muassa Yritysvastuu käytännössä -workshopissa, jossa pohdittiin yritysvastuuta alan ammattilaisten arkityönä Anu Penttilän (Aalto yliopisto) esityksen innoittamana, ekspatriaattityön

eettistä kuormittavuutta (Samir Itani, Anna-Maija Lämsä, Suvi Heikkinen & Liisa Mäkelä, Jyväskylän yliopisto sekä Vaasan yliopisto) sekä Jenni Kantolan (Vaasan yliopisto) johdolla vastuullisen henkilöstöjohtamisen tematiikkaa vuokratyön kontekstissa.

Soilikki Viljasen (Jyväskylän yliopisto) esitys Mikä on yhteiskunnallinen yritys? Käsitteanalyysiin perustuvia näkemyksiä avasi ajankohtaista ja toistaiseksi vähän tutkittua yhteiskunnallisten yritysten tutkimuskenttää. Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä syksyllä 2014 on perustettu yhteiskunnallisten yritysten etujärjestö Arvo-liitto ja teemasta käydään keskustelua useilla areenoilla. Yleisessä keskustelussa haetaan yhteisiä määrittelyjä sille, mitä yhteiskunnalliset yritykset ovat ja mikä niiden merkitys on. Viljasen katsaus ja työnalla oleva väitöskirja pureutuvat juuri näihin teemoihin.

Tutkimuspäivillä kuultiin myös mielenkiintoisia uusia avauksia yritysvastuun tutkimuksen näkökulmasta. Catarina Ahlvin (Hanken School of Economics) esitys Mindfulness and compassion in the corporate world toi esille viime aikoina paljon huomiota saaneen ja erityisesti psykologian alan tutkimuksessa pinnalla olevan hyvinvointiin liittyvän mindfulness-käsitteen.

## **Kestävä työelämä: työhyvinvointia vastuullisuudesta**

Tutkimuspäivien toisena keynote-puhujana esiintyi tutkimusjohtaja, KT Kirsi Heikkilä-Tammi Tampereen yliopistosta. Heikkilä-Tammi tutkii työhyvinvointia ja kestävää työelämää, mikä oli myös hänen esityksensä teemana. Puheenvuorossa Heikkilä-Tammi toi esille, että työelämän vastuullisuus ja jatkuvuus ovat tärkeitä teemoja nykypäivän digitalisoituvassa ympäristössä muun muassa ikääntyvän työvoiman, nuorten työelämään pääsyn sekä työelämän monimuotoisuuden näkökulmista. Yksilöiden ja asiantuntijoiden

oma vastuu työstä ja työhyvinvoinniston korostunut, mikä asettaa omat haasteensa työhyvinvoinnille ja sen johtamiselle. Kestävän työelämän kulmakiviä onkin työhyvinvoinnin tarkastelu kokonaisvaltaisena ja voimavaroiltaan ilmiönä. Heikkilä-Tammi toi esille myös työn merkityksen ja tarpeen tuoda esille uusia näkökulmia työn merkityksellisyyskeskusteluun. Yksilöt ja näiden näkökulmat tulisikin huomioida kestävän ja vastuullisen työhyvinvoinnin tutkimuksessa ja käytännössä yhä paremmin. Uutta tietoa työhyvinvoinnista ja työn merkityksestä Suomessa on hankittu muun muassa HYVE 2020 -tutkimushankkeessa, jonka keskeisiin tutkimusteemoihin kuuluvat esimerkiksi johtaminen ja tilat. Työhyvinvointitutkimuksen tulevaisuuden haasteena Heikkilä-Tammi mainitsi muun muassa kansainvälistymisen: työelämän tutkimuksessa on perinteisesti noudatettu länsimaisia näkökulmia työhön, vaikka työtä tehdään nykyään hyvin monikansallisissa ja globaaleissa organisaatioissa, joissa eri kulttuurit ja näkemykset kohtaavat päivittäin.

## Paras työelämän etiikka käsittelevä tutkielma palkittiin

EBEN Suomi ry järjestää vuosittain kilpailun ansiokkaalle pro gradu-tutkielmille ja diplomitoille. Kilpailun tulokset julkistetaan tutkimuspäivillä. Kilpailuun ovat voineet tällä kertaa osallistua vuosien 2013 ja 2014 aikana valmistuneet työelämän etiikkaa käsittelevät tutkielmat. Aikaisemmin kilpailu kohdistui yritysetiikka käsitteleviin tutkielmiin ja tänä vuonna teemaa laajennettiin käsittelemään myös julkisorganisaatioiden etiikkaa. Tutkielmia arvioitiin tutkimusongelman merkittävyyden, aiempaan tutkimukseen asemoitumisen, empiirisen laadun sekä tulosten oivaltavuuden ja käytännön kontribuution perusteella. Palkintoraadissa olivat mukana professori emerita Salme Näsi (Tampereen yliopisto), yliopis-

totutkija Marjo Siltaoja (Jyväskylän yliopisto ja EBEN Suomi ry:n hallituksen jäsen), Tiina Kurejoki-Henriksson (EBEN Suomi ry hallituksen jäsen) ja raadin sihteerinä toimi KTT Anna Heikkinen (Tampereen yliopisto ja EBEN Suomi ry:n hallituksen jäsen).

Jälleen kerran raadin tehtävä oli haastava, sillä työt olivat mielenkiintoisia ja laadukkaasti toteutettuja. Voittajaksi valittiin Tiina Koivisto Jyväskylän yliopistosta tutkimuksella Esimies työpaikkakiusaajana: positiot ja tarinalinjat kiusattujen työntekijöiden kertomuksissa. Tutkimuksessa tarkastellaan esimiestä työpaikkakiusaajana kiusattujen alaisten näkökulmasta. Tutkimuksen kohdistuminen kiusaamiskäyttäytymiseen tuo käytännön näkökulmasta apua ja työkaluja kiusaamisen tunnistamiseen ja sitä kautta kiusaamisen ehkäisemiseen ja siihen puuttumiseen.

Kilpailussa myönnettiin kunniamaininta Emilia Kaholalle Jyväskylän yliopistosta tutkimuksesta Eettinen organisaatiokulttuuri, esimies-alaisuus ja organisaatioluottamus. Kunniamaininta annettiin erityisen ansiokkaasti toteutetusta kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Työn keskeinen tulos on, että eettinen organisaatiokulttuuri lisää luottamusta ja on yhteydessä korkealaatuisiin esimies-alaisuuteisiin. Eettisten toimintatapojen positiivisen vaikutuksen osoittaminen suomalaisessa asiantuntijaorganisaatioissa antaa uusia eväitä organisaatioiden johdolle ja niiden kehittämisestä vastaaville.



# EBEN Suomi ry palkitsi parhaat tutkielmat: aiheina työpaikkakiusaaminen ja eettinen organisaatiokulttuuri

ANNA HEIKKINEN



Keväällä 2015 järjestetyillä Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivillä palkittiin perinteen mukaisesti EBEN Suomi ry:n järjestämän kilpailun parhaat työelämän etiikkaa käsittelevät tutkimukset.

## Koiviston työ palkittiin parhaana tutkielmana

Parhaana tutkielmana palkittiin Tiina Koiviston (Jyväskylän yliopisto) tutkimus Esimies työpaikkakiusaajana: positiot ja tarinalinjat kiusattujen työntekijöiden kertomuksissa. Työpaikkakiusaaminen on vakava ongelma, josta aiheutuu mittavia kustannuksia niin yksilöille, työpaikoille kuin yhteiskunnallekin. Tutkimus tarttuu ansiokkaasti tähän vaikeaan ja usein vaiettuun ongelmaan. Tutkimuksen lähtökohtana on kiusatun ja kiusaajan välillä vallitseva voimasuhteiden epätasapaino, joka mahdollistaa kiusaamisen ja vaikeuttaa siihen puuttumista. Koivisto puureutuu tähän problematiikkaan tarkastellen esimiestä työpaikkakiusaajana kiusattujen työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työpaikkakiusaamista useista näkökulmista; luvussa tarkastellaan muun muassa kiusattuja ja kiusaajia, kiusaamisen seurauksia ja siihen puuttumista. Koivisto toteaa, että aiemmassa työpaikkakiusaamista käsittelevässä tutkimuksessa on tuotu esiin, että erityisesti kiusaajia on tutkittu toistaiseksi aivan liian vähän. Lisäksi kiusaavien esimiesten toimintaan puuttuminen voi olla käytännön työelämässä erittäin vaikeaa, sillä esimiehet voivat olla asemansa myötä eräänlaisessa turvasaarekkeessa. Kiusaamisen ja asianmukaisen työjohto-oikeuden käytön välinen raja voi osoittautua veteen piirrettyksi viivaksi.

Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Aineistona on käytetty Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun LEAR-hankkeessa kerättyä tarinallista aineistoa, joka on saatavissa yhteiskuntatieteellisestä tietoaarkistosta. Aineisto koostuu 12 oma-kohtaisesta kirjoitetusta kertomuksesta, joissa kiusatuksi tulleet alaiset kertovat kokemuksistaan. Tarina-aineistoon pureudutaan positiointiteorian kautta.

Positiointiteoreettisen analyysin tuloksena

esitetään kuusi esimiehen toimintaa kuvaavaa suurempaa tarinalinjaa, jotka on nimetty seuraavasti: epävarma, itserakas yksinvalti, alistaja, kontrollifriikki, epäinhimillinen ja tuuliviiri. Tarinalinjat koostuvat sosiaalisista episodeista, jotka puolestaan koostuvat alaisen esimiehilleen osoittamista positioista, niihin liittyvistä pienemmistä tarinalinjoista ja sosiaalisista teoista. Koivisto toteaa, että tunnistetut tarinalinjat eivät esiinny sellaisinaan alkuperäisessä aineistossa, vaan ne on tuotettu aineistoa kokoavin menetelmin. Tarinalinjojen tarkoitus on havainnollistaa ja jäsentää esimiehen kiusaamiskäyttäytymistä sekä osoittaa esimiehen ja alaisen välistä asemoitumista. Tulosten ja syntyneiden tarinalinjojen perusteella tutkielmassa havaitaan, että esimiehen kiusaamiskäyttäytymistä motivoi joko valta (sen tavoittelu tai vahvistaminen) tai esimiehestä itsestään (ihmisenä ja persoonana) nousevat syyt. Lisäksi havaitaan, että kiusaamiskäyttäytyminen voi saada hyvin monenlaisia muotoja, joiden tunnistamisessa kiusatuksi tulleen tulkinta on keskeisintä.

Koiviston tunnistamat tarinalinjat ovat mielenkiintoisia ja laajentavat käsitystä esimiehestä kiusaajana. Työ nostaa esiin tärkeän näkökulman, että kiusaaminen rakentuu käytänteistä ja tavoista, joiden tunnistaminen avaa uusia näkökulmia perinteisen kiusaajien tyypittelyn rinnalle. Tutkimus tuottaa uutta tietoa kiusatun alaisen ja kiusaavan esimiehen välisestä vuorovaikutusprosessista alaisen näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksen kohdistuminen kiusaamiskäyttäytymiseen tuo käytännön näkökulmasta apua ja työkaluja kiusaamisen tunnistamiseen ja sitä kautta kiusaamisen ehkäisemiseen ja siihen puuttumiseen.

## Kunniamaininta myönnettiin Emilia Kaholalle

Kilpailussa myönnettiin kunniamaininta Emilia Kaholalle (Jyväskylän yliopisto). Kaholan tutkielma Eettinen organisaatiokulttuuri, esimies-alaisuus ja organisaatioluottamus palkittiin erityisen ansiokkaasti toteutetusta kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Tutkielmassa selvitetään eettisen organisaatiokulttuurin vaikutuksia ihmisten välisiin suhteisiin: organisaatiossa luottamukseen ja kahdenvälisellä tasolla esimiesalaisuuden laatuun. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan esimies-alaisuuden laadun vaikutusta organisaatioluottamukseen ja taustatekijöiden vaikutuksia vastaajien arviointeihin.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä asetetaan tutkimukselle hypoteesit tarkastelemalla eettistä organisaatiokulttuuria, esimies-alaisuutta ja organisaatiokulttuuria. Kahola käyttää Kapteinin (2008, 943) määritelmää eettisestä organisaatiokulttuurista, jonka mukaan ”Eettinen organisaatiokulttuuri tarkoittaa havaittuja organisaation olosuhteita, jotka kannustavat työntekijöistä käyttäytymään eettisesti”. Tutkielmassa eettistä organisaatiokulttuuria tarkastellaan organisaation eettiset hyveet (CEV) -mallin (Kaptein 2008) mukaisesti. Esimies-alaisuuden laatua lähestytään Leader-Member Exchange (LMX) -teorian pohjalta. Organisaatioluottamusta puolestaan käsitellään ihmisten välisenä tunne- ja tietoperusteisena luottamuksena. Teorialuvun loppuksi Kahola tarkastelee näiden ilmiöiden välisiä suhteita ja muodostaa teoreettisen mallin ilmiöiden välisistä suhteista toisiinsa.

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa on käytetty aineistona kyselyaineistoa kolmesta suomalaisesta asiantuntijaorganisaatiosta. Tilastollisia analyyseja on käytetty monipuolisesti, tutkimuksessa on selvitetty paitsi päämuuttujien välisiä yhteyksiä toisiinsa niin myös tausta-

muuttujien vaikutuksia vastauksiin. Tuloksia on analysoitu organisaatiokohtaisesti organisaatioiden välisten erojen selvittämiseksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella todetaan tutkimuksessa muodostetun teoreettisen mallin toimivan hyvin tutkituissa asiantuntijaorganisaatioissa. Tulosten mukaan organisaatiokulttuurin eettisyys on yhteydessä esimiesalaisuuden laatuun, organisaatioluottamukseen ja sen molempiin osa-alueisiin. Myöskorkealaatuisen esimies-alaisuuden todetaan olevan yhteydessä organisaatioluottamukseen ja sen molempiin osa-alueisiin. Sekä eettisen organisaatiokulttuurin että esimies-alaisuuden laadun havaitaan olevan enemmän yhteydessä tunne- kuin tietoperäiseen organisaatioluottamukseen. Tietoperusteiselle luottamukselle erityisen keskeisiä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueita tunnustetaan olevan organisaation tarjoama tuki ja toteutettavuus. Tunneperusteiselle luottamukselle on edellisten lisäksi erityisen keskeistä keskusteltavuus eli mahdollisuus keskustella eettistä aiheista avoimesti, minkä ei kuitenkaan havaittu vaikuttavan tietoperusteiseen luottamukseen. Esimies-alaisuuden laadulle keskeisiä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueita ovat esimiehen ja johdon esimerkki sekä eettisten sääntöjen ja odotusten selkeys.

Vastaajien arvioiden havaittiin eroavan taustamuuttujien mukaan siten, että johtajien ja esimiesasemassa olevien vastaajien arviot olivat kaiken kaikkiaan myönteisempiä. Esimiehen sukupuolen todetaan vaikuttavan arviointeihin eri tavoilla eri organisaatioissa. Lisäksi vastaajien arviot esimies-alaisuuden laadusta ja organisaatioluottamuksesta eroavat usein taustamuuttujien mukaan siten, että yli 10 vuotta nykyisissä tehtävissä työskennelleiden arviot olivat kriittisempiä kuin alle 10 vuotta työskennelleiden.

Kaholan tutkielma tuo hyödyllistä pohdittavaa organisaatioiden käytännön työhön ja kehittämiseen. Eettisten toimintatapojen

positiivisen vaikutuksen osoittaminen suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa antaa uusia eväitä organisaatioiden johdolle ja niiden kehittämisestä vastaaville.

## Lähteet

Kahola, E. (2014). Eettinen organisaatiokulttuuri, esimies-alaissuhde ja organisaatioluottamus. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.

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.

Koivisto, T. (2014). Esimies työpaikkakiusaajana: positiot ja tarinalinjat kiusattujen työntekijöiden kertomuksissa. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

---

## *Tapahtumia*

### EBENin kongressi syksyllä 2015 Kööpenhaminassa

EBENin tutkimuskongressi pidetään 1.-3.10.2015 Kööpenhaminan kauppakorkeakoulussa. Teemana on yritysetiikan filosofien perusta. Kongressissa on seuraavia työryhmiä: johtamisen ja johtajuuden filosofia, tutkimusetiikka, yritysetiikan teoriat, normatiivinen ja filosofinen yrityksen yhteiskuntavastuu, lainsäädäntö ja ihmisoikeudet ja kulttuurinäkökulma yritysetiikkaan. Lisätietoja kongressista ja ilmoittautumisesta: <http://www.tilmeld.dk/EBEN2015>

# EBENin hallitus 2015–16



**Niklas Reuter,**  
yrittäjä (Tmi  
Projnik), konsultti/  
valmentaja,  
hallituksen  
puheenjohtaja



**Anna Heikkinen,**  
KTT, tutkija,  
Tampereen  
yliopisto,  
hallituksen jäsen



**Marjo Siltaoja, KTT,**  
yliopistotutkija,  
Jyväskylän  
yliopisto,  
hallituksen jäsen



**Tiina Kurejoki-  
Henriksson,**  
KTM, viestinnän  
ammattilainen,  
hallituksen jäsen



**Elina Riivari, KTM,**  
tutkija,  
Jyväskylän  
yliopisto,  
hallituksen jäsen



**Petri Lehtipuu, DI,**  
johdon konsultti ja  
coach, hallituksen  
pj, Novetos  
Oy, hallituksen  
varajäsen



**Suvi Heikkinen,**  
KTM, tutkija,  
Jyväskylän  
yliopisto,  
hallituksen  
varajäsen



**Hannele Mäkelä,**  
KTT, tutkijatohtori,  
Tampereen  
yliopisto,  
hallituksen jäsen,  
taloudenhoitaja



**Elina Seikku,**  
yritysvalmentaja,  
hallituksen  
varajäsen

## Ohjeita kirjoittajille

Lehteen voi tarjota artikkeleita, esseitä, puheenvuoroja, kolumneja, katsauksia, haastatteluja, kirja- ja tutkimusesittelyjä ja -arvosteluita, ilmoituksia ja muita kirjoituksia. Lehti ei maksa kirjoituspalkkioita eikä sitoudu julkaisemaan tarjottua aineistoa.

Yritysetiikka-lehdessä julkaistaan kahdentyyppisiä juttuja: Tutkimukseen perustuvia artikkeleita, joihin liittyy tiukemmat sisällölliset ja muodolliset vaatimukset, sekä vapaamuotoisempia asiantuntija- ja muita kirjoituksia.

Käsitteelliset kirjoitukset lähetetään päätoimittajalle tai toimittajalle sähköpostin liitetiedostona tekstitiedostona txt-muodossa ilman muotoiluja. Kirjoituksiin voi liittää tarvittaessa kuvia yms. havainnollistavaa materiaalia.

Käsitteellisten kirjoitusten tulee olla tyyliään ja kieliasultaan huoliteltuja. Tavoitteena on sujuva, ytimekäs, omaperäinen ja keskustelua virittävä kirjoitus.

### Tutkimusartikkelit

Artikkelien suosituspituus on 3000–6000 sanaa. Artikkelin alussa tulee olla lyhyt, kirjoituksen ydinkohdat esiin tuova tiivistelmä, jonka pituus on korkeintaan 150 sanaa. Tiivistelmän jälkeen mainitaan avainsanat, joita voi olla enintään kuusi.

Kirjoituksen kansilehdellä pitää olla seuraavat tiedot: kirjoituksen otsikko, kaikista kirjoittajista nimi, arvo, ammatti, työpaikka (jos on), osoite, sähköpostiosoite ja puhelinnumero. Mikäli kirjoitus julkaistaan, kirjoituksiin liitetään kirjoittajien lyhyt esittely (julkaisu-, tutkimus- ja kehittämistoiminta yms.). Lehti julkaisee mielellään kirjoituksen yhteydessä myös kirjoittajien kuvat. Esittely ja kuva pyydetään erikseen.

Toimitus pyytää tarvittaessa korjauksia artikkeleihin sekä varaa itselleen oikeuden olla julkaisematta lehteen lähetettyä artik-

kelia. Tekstin korjaaminen pyydettyyn muotoon on kirjoittajan vastuulla.

Artikkeleissa noudatetaan seuraavia muotoiluohjeita:

- Kirjoituksen rivinväli on 1,5 ja kirjasin Times New Roman 12.
- Sivuja ei numeroida.
- Kappaleet erotetaan toisistaan rivinvaihdolla eikä sisennyksiä käytetä.
- Tekstissä ei käytetä tehokeinoja kuten kursivointia tai lihavoitinta.
- Väliotsikot erotetaan muusta tekstistä omille riveilleen.
- Lähdeluettelo liitetään tekstin loppuun.
- Liitteet ja kuvat ovat kirjoituksen lopussa lähdeluettelon jälkeen omilla sivuillaan.

Tekstin sisässä olevien lähdeviitteiden ja -luettelon tulee olla vastaavat. Lähdeviittauksissa noudatetaan Harvard-järjestelmää. Lähdeluettelossa ei käytetä tehokeinoja. Harvard-järjestelmän mukaan lähteet luetaan lähdeluettelossa tekijänmukaisessa aakkosjärjestyksessä. Tekstissä esiintyvät viittaukset ovat tällöin muodossa “tekijän nimi, painovuosi”, esimerkiksi (Virtanen 1997), tai “Virtasen (1997) mukaan...” Viittauksen jäljessä voi olla myös ne sivunumerot joilta tieto on otettu (Virtanen 1997, 25–26). Sivunumeroita ei merkitä jos viitataan koko teokseen tai jos kyseessä on kirja. Alaviitteitä ei saa käyttää.

Harvard-viittausjärjestelmään on esitelty tarkemmin muun muassa seuraavassa teoksessa: Eskola, J. & Hämäläinen, J. (1995) *Pilkusta asiaa - ohjeita tieteellisen esseen kirjoittajille*. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 1. Kuopio, Kuopion yliopisto. Myös esimerkiksi seuraavissa internet-osoitteissa löytyy tietoa asiasta:

<http://www.leedsmet.ac.uk/lskills/open/sfl/content/harvard/index.html>

<http://www.leedsmet.ac.uk/lskills/open/sfl/content/harvard/downloads/har->

vard\_2004.pdf

Elektronisten lähteiden käytössä ja viittaamisessa sovelletaan samoja periaatteita kuin painetuissakin lähteissä. Elektronisen lähteen viitteessä täytyy näkyä samat asiat kuin painetun lähteen viitteessä sekä lisäksi elektronisen dokumentin saatavuustiedot, tyyppi ja viittauksen ajankohta. WWW-sivuista mainitaan URL-osoite.

## Muut kirjoitukset

Muut kirjoitukset ovat lyhyempiä ja vapaampia tyyliältään kuin tutkimusartikkelit. Kirjoituksen muotoilussa noudatetaan tarvittaessa soveltuvin osin artikkeleiden ohjeita.

Muihin kirjoituksiin ei tarvita tiivistelmää ja erillistä kansilehteä, mutta kirjoittajaa pyydetään laatimaan noin 1000 merkin mittainen nosto verkkolehden kansisivulle.

Kirjoituksen alussa mainitaan kirjoituksen tyyppi (esimerkiksi haastattelu, kirjaesittely jne.), otsikko sekä kirjoittajan nimi, arvo, ammatti, työpaikka (jos on), osoite, sähköpostiosoite ja puhelinnumero.

## Lehden ilmestymisaikataulu

Seuraava numero ilmestyy talvella 2015-2016. Aineisto on lähetettävä viimeistään 15.10.2015.



## Lehden tilaus

### EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf:n jäsenyys

Henkilöjäsen: 70 e  
Opiskelija, työtön tai eläkeläinen: 26 e  
Institutionaalinen jäsen: 160 e  
(voittoa tavoittelematon yhteisö, säätiö tms.)

Yritysjäsen:  
1–10 työntekijää: 300 e  
11–50 työntekijää: 400 e  
51–100 työntekijää: 500 e  
101–250 työntekijää: 700 e  
251 tai enemmän: 900 e  
Kannatusjäsen: 2000 e

### Jäseneksi liittyminen

Täytä jäsenlomake kotisivuilla [www.eben-net.fi](http://www.eben-net.fi), tulosta ja allekirjoita se. Postita jäsenlomake osoitteeseen:

EBEN Suomi ry  
Hannele Mäkelä  
Johtamiskorkeakoulu  
33014 TAMPEREEN YLIOPISTO

## Ilmoitukset

Ilmoitushinnat Yritysetiikka-lehdessä:  
Aukeama: 700 euroa  
Takakansi: 500 euroa  
Koko sivu: 400 euroa  
Puoli sivua: 250 euroa  
Neljännessivu: 150 euroa

LAURI TYRVÄNEN

