

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Syrén, Heljä

**Title:** Tilannetekijät eettistä harkintaa edellyttävissä laskentatoimen tilanteissa : pahuuden psykologia Enronissa

**Year:** 2022

**Version:** Published version

**Copyright:** © Business and Organization Ethics Network (BON), 2022

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <https://rightsstatements.org/page/InC/1.0/>

**Please cite the original version:**

Syrén, H. (2022). Tilannetekijät eettistä harkintaa edellyttävissä laskentatoimen tilanteissa : pahuuden psykologia Enronissa. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 27(1), 39-49. [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol27\\_no1\\_pages\\_39-49.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol27_no1_pages_39-49.pdf)

# Tilannetekijät Eettistä Harkintaa Edellyttävissä Laskentatoimen Tilanteissa - Pahuuden Psykologia Enronissa

Heljä Syrén

## Abstract

Several studies have sought to explain the process that led to the disaster of Enron Corporation in 2001. In order to investigate the role of business ethics and accounting in this case, we draw on social psychology, especially the theory of Lucifer-effect (Zimbardo, 2008). Our data comprise nine published research articles and a document film concerning the Enron case. Our findings suggest that situational factors, such as diffusion of personal responsibility, authority, inaction and group pressure explain how and why the evil went further and further within and beyond organizational boundaries and why accounting controls failed in this process. We contribute to the scarce knowledge on the ethical issues that accounting professionals may face.

**Key Words:** Enron, Lucifer-effect, situational factors, ethics, accounting professional

## Johdanto

Enron ja etiikka on ollut suosittu aihe laskentatoimen tutkimuksessa (esim. Carnie & Napier, 2010; Henderson ym., 2009; Premeaux, 2009; Tonge ym., 2003). Tässä tutkimuksessa Enronin tuhoutumista tarkastellaan sosiaalipsykologian viitekehyksessä ja sovelletaan Zimbardon (2008) vankilakokeesta saamia tuloksia tapaus Enroniin. Sosiaalipsykologiassa tutkitaan ihmisten välistä vuorovaikutusta sosiaalisissa ryhmissä ja tilanteissa, joissa merkityksellistä on sosiaalisten tilanteiden vaikutus ihmisten käyttäytymiseen (Allport, 1985). Sosiaalipsykologian tutkimuskohteena on, miten sosiaaliset ryhmät vaikuttavat yksilön persoonallisuuteen, suhtautumistapaan, motivaatioon ja käyttäytymiseen.

Sosiaalipsykologinen lähestymistapa lähtee ajatuksesta yhteiskunnasta, joka on jakautunut voima- ja statussuhteiltaan erilaisiin ja keskenään kilpaileviin sosiaalisiin kategorioihin. Gilbert Harman (1999, 2000) ja John Doris (1998, 2002) esittävät, että kokeellisissa sosiaalipsykologiassa tehdyt tutkimukset heikentävät moraaliteorioiden näkemyksiä, ja valtaosa ihmisen käyttäytymisestä määrittyy sosiaalisten tilanteiden mukaan. Ihmiset ajattelevat ja käyttäytyvät melko eri tavoin erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa (Mischel, 1968; Ross & Nisbett, 1991). Vuonna 1971 toteutettu sosiaalipsykologinen Stanfordin vankilakoe oli koe, jossa tutkittiin ihmisen reagoitua valtasuhteisiin vankilanomaisessa ympäristössä. Vankilakoe osoitti, kuinka aivan tavallinen, moraalinen ihminen voi ajautua käyttäytymään epäeettisesti tai moraalittomasti tilanteissa, joissa häneen vaikuttaa voimakkaita, tilanteeseen liittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi sosiaalinen ryhmäpaine ja rooli odotukset. Zimbardo kutsui tätä ilmiötä Lucifer-efektiksi (the Lucifer Effect). Tutkimuksen tuloksena Zimbardo esitti seitsemän sosiaalipsykologista prosessia, jotka voivat johdattaa hyvänkin ihmisen pahoihin tekoihin (the Slippery Slope of Evil).

Bradyn ja Logsdonin (1988) mukaan bisnes-etiikkaa koskeva tutkimus on aliarvioinut tilannetekijöiden vaikutuksen eettisessä päätöksenteossa; tutkimus on

keskittynyt etiikkateorioiden ja yksilöön liittyvien tekijöiden tarkasteluun. Myös bisnes-etiikan koulutusmateriaali on ollut filosofia-painotteista, jolloin eettistä käyttäytymistä tarkastellaan yksilön päätöksenteon funktiona valitun etiikkateorian viitekehyksessä. Tällöin jätetään huomiotta tekijöitä, jotka vaikuttavat eettiseen päätöksentekoon ja käyttäytymiseen kuten valta, motiivi, pakottaminen ja ryhmäpaine. Brady ja Logsdon (1988) suosittelevat, että Zimbardon vankilakoe käytettäisiin enemmän bisnes-etiikan tutkimuksessa ja koulutuksessa tilannetekijöiden merkityksen korostamiseksi eettisessä päätöksenteossa. Vaikka vankila- ja bisnes-organisaatiot ovat erilaisia ja myös ihmiset toimivat niissä hyvin erilaisissa rooleissa, yhtäläisyyksiäkin löytyy. Zimbardon vankilakokeesta esille tulleet tilannetekijät, kuten roolit ja mukautuminen ryhmän normeihin, vaikuttavat myös bisnes-organisaatioissa ihmisten käyttäytymiseen. Bisnes-alallakin on ilmennyt tapauksia, joissa aivan tavalliset, moraaliset ihmiset ovat syyllistyneet mittaviin petoksiin (mm. Equity Funding skandaali 1973). Myös Wines (2008) viittaa bisnes-etiikan koulutusta käsittelevässä artikkelissaan Zimbardon vankilakokeeseen; samanlaiset olosuhteet ja tilanteet bisnes-organisaatioissa voivat johtaa siellä toimivat ihmiset pahoihin, moraalittomiin tekoihin. Winesin mukaan tilannetekijöiden voimakas vaikutus eettiseen päätöksentekoon tulee sisällyttää bisnes-etiikan koulutukseen.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten tapaus Enronia voidaan ymmärtää Zimbardon vankilakokeesta johdetun teoreettisen viitekehyksen valossa. Tutkimusmenetelmänä käytetään teorialähtöistä sisällönanalyysia, jossa tutkimusaineiston muodostavat Enronin tapauksesta aiemmin julkaistut tutkimukset. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tilannetekijöistä, kuten auktoriteetin vaikutuksesta sekä valta- ja ryhmäpaineista, jotka johtivat Enronin epäonnistumiseen. Näiden tekijöiden ymmärtäminen Enronin tapauksessa on erityisen tärkeää laskentatoimen ammattilaisille, jotka kohtaavat työssään eettisiä haasteita. Talousammattilaisten rooli on viimeisten vuosikymmenten aikana

muuttunut; riippumattoman talousinformaation tuottajasta on tullut päätöksentekoon ja yrityksen johtamiseen osallistuva aktiivinen toimija. Laskenta-ammattilaisen roolin muuttuminen bisnes-orientoituneeksi on tuonut eettisesti haastavat tilanteet talousammattilaisten työhön (Fioleau & Kaplan, 2017; Carnegie & Napier, 2010). Laskentatoimen ammattilaiset ovat keskiössä eettisessä päätöksenteossa kahta kautta. Ensinnäkin he ovat mukana kehittämässä informaatiojärjestelmää johdon päätöksenteon tueksi. Lisäksi he itse osallistuvat päätöksentekoon. Laskenta-ammattilaiset toimivat yrityksessä myös eettisen käytäytymisen roolimalleina. (Eendenich & Trapp, 2020.)

Seuraavassa luvussa käsitellään aiempia Enronin laskentatoimen skandaaliin liittyviä tutkimuksia, jotka muodostavat tutkimuksen aineiston. Sitten esitellään Zimbardon sosiaalipsykologinen vankilakoe ja siitä johdetut seitsemän prosessia, jotka muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Tämän jälkeen esitetään tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmä. Sitten aineisto analysoidaan valitun teoreettisen viitekehyksen mukaisesti ja esitetään tutkimuksen tulokset. Lopuksi esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

## Enronin laskentatoimen skandaali

### Enron

Enron Corporation syntyi fuusion kautta vuonna 1986. Enron oli yksi maailma suurimmista sähkö-, maakaasu- ja tietoliikenneyhtiöistä. Se oli Yhdysvaltojen 7. suurin yritys ja sen palveluksessa toimi noin 21000 työntekijää. Enron oli myös hyvin arvostettu yhtiö Yhdysvalloissa. Se toimi maan hallituksen neuvonantajana. Yhtiöllä oli maailman suurimpien pankkien tuki ja sen toimintaa arvioivat Yhdysvaltojen tunnetuimmat markkina-analyytikot. Enron oli äänestetty yhdeksi maan parhaista työnantajista ja yhtiötä pidettiin esikuvana eettisestä ja ympäristöystävällisestä toiminnasta. *Talouselämä* valitsi Enronin Yhdysvaltojen innovatiivisimmaksi yritykseksi kuutena perättäisenä vuotena. (Tonge ym., 2003.)

Aluksi Enron osti ja myi kaasua ja sähköä, mutta pian myös muita hyödykkeitä. Yritys laajensi toimintaansa energian ja Yhdysvaltojen ulkopuolelle ja samalla velkaantui mittavasti. Perusbisneksen kannattavuus ei ollut enää riittävä suhteessa kasvavaan velkataakkaan. Markkinat menettivät luottamuksensa yhtiöön vuoden 2001 kolmannen vuosineljänneksen tuloksen julkaisun jälkeen; osakkeen arvo romahti elokuun 2000 arvosta 90,56 \$ alle dollariin marraskuussa 2001. Velat erääntyivät maksettavaksi eikä uutta lainaa enää myönnetty yhtiölle. Tämä johti kassakriisiin ja konkurssiin 2. joulukuuta 2001. (Tonge ym., 2003.)

Enronin taloudellisen romahduksen taustalla voidaan nähdä yhtiön toimintakulttuuri ja arvot. Johdon ja henkilöstön palkitsemisjärjestelmät perustuivat tulokseen, ja toimitusjohtajan keskeisin tehtävä oli pitää pörssikurssi korkealla keinoja kaihtamatta. Tämä johti aggressiivisiin ja epäeettisiin laskentakäytäntöihin; yhtiö manipuloi tulostaan ja tasettaan mm. kirjaamalla kuvitteellisia tuotto-odotuksia tulokseen ja piilottelemalla velkojaan tätä varten perustettujen yhtiöiden taseisiin (SPE, Special Purpose Entity). (Catanach & Ketz, 2012; Sims & Brinkman, 2003; Sims & Brinkman, 2009; Tonge ym., 2003.)

Enronin konkurssi tuli täysin yllätyksenä osakkeenomistajille ja myös yhtiön työntekijöille. Yhtiön työntekijät menettivät sekä työnsä että eläkevaransa. Konkurssista seurasi vuosia kestävä oikeudenkäyntien sarja, jossa syylliset tuomittiin pitkiin vankeusrangaistuksiin ja menettämään rikollisen toiminnan avulla saamansa varat. Arthur Andersen joutui lopettamaan toimintansa. Yhdysvaltojen kirjanpitosääntöjä ja -standardeja tarkistet-

tiin. (Gibney ym., 2005; Tonge ym., 2003.)

### Enronia käsittelevät tutkimukset

Benston (2006) kuvaili artikkelissaan, kuinka Enron käytti markkinaehtoista kirjanpitoa ("mark-to-market") laskentatoimen manipuloinnin välineenä. Markkinaehtoisessa kirjanpidossa taseen arvoja voidaan arvioida arvioon perustuen, jos luotettavaa käypää arvoa ei ole saatavilla. Vuonna 1991 Enronin hallitus, tarkastuskomitea ja tilintarkastusyhteisö Arthur Andersen hyväksyivät tämän arvostuskäytännön yhtiössä. Vuonna 1992 SEC hyväksyi tämän menettelyn käytön energiasopimusten yhteydessä. Tämän jälkeen Enron kirjasi energiasopimuksien arvioituja voittoja tulokseen jopa 10-20 vuotta etukäteen. Vähitellen tämä arviointimenettely levisi myös muihin taseen eriin, mm. investointiprojekteihin. Vaikka tuotto-odotukset myöhemmin heikentyivät, arvioiteja ei tarkistettu alaspäin. Tavoitepalkkiot perustuivat projektien arvioituihin tuotto-odotuksiin eikä projektien todellisiin tuottoihin. Tämän vuoksi keskijohto ei enää välittänyt projektien kustannuksista, mikä johti tuhlaavaisuuteen yrityksessä. Markkinaehtoinen arvostuskäytäntö ei kuitenkaan tuonut Enronille rahaa kassaan, joten rahaa alettiin tehdä SPE-yhtiöiden avulla; velat kätettiin SPE-yhtiöihin, joiden tilinpäätöksiä ei yhdistetty Enronin tiinpäätökseen.

Carnegie ja Napier (2010) selvittivät, miten Enronin tapaus on vaikuttanut laskenta-ammattilaisen imagoon. Perinteiseen laskenta-ammattilaisen imagoon kuuluvia piirteitä ovat rehellisyys, tarkkuus, luotettavuus ja kunnioitettavuus. Negatiivisina imagon piirteinä on nähty tylsyytys, värjättyisyys ja pedanttisuus; tämä ei houkuttele alalle uusia osajia. Laskenta-ammattilaisen imagoa on pyritty muuttamaan bisnes-orientoituneeseen suuntaan, mikä on lisännyt laskentainformaation manipuloinnin riskiä. Andersen pyrki valitsemaan asiakkaalleen sopivat tilintarkastajat huomioiden asiakkaan toimintakulttuurin. Enronille valittiin nuoria ja aggressiivisia tilintarkastajia. Tämä johti siihen, että tilintarkastajat tukivat Enronin laskentakäytäntöjä silloin, kun heidän olisi pitänyt kyseenalaistaa ne. Enron ja muut vastaavat tapaukset ovat horjuttaneet luottamusta laskentatoimen ammattia kohtaa. Myöhemmin on ryhdytty korjaaviin toimenpiteisiin säättämällä uusia lakeja ja lisäämällä tilintarkastusyhteisöjen valvontaa. Lisäksi laskentatoimen ammatilliset järjestöt ovat pyrkineet puhdistamaan ammatin mainetta.

Catanach ja Ketz (2012) painottivat, että tapaus Enron ja Arthur Andersen tulisi pitää elävänä myös tuleville sukupolville, jotta laskentatoimen ammattilaiset muistaisivat olla varuillaan epäeettisen ja laittoman toiminnan suhteen. He eivät pitäneet Enronia mitenkään poikkeavana toimijana tuohon aikaan; 1990-luvulla useat yhtiöt koettelivat rajojaan liittyen laskentatoimen menettelyihin. Tulokseen perustuvat palkkiojärjestelmät houkuttelivat manipuloimaan tulosta eri tavoin. Myöskään Arthur Andersenin toiminta ei ollut yllättävää. Tilintarkastusyhteisöjen fuusioituminen 1980- ja 1990-luvuilla johti siihen, että yhteisöjen fokus siirtyi laskentatoimen osaamisesta bisnekseen. Tilintarkastajien konsultointityö lisääntyi ja siten heidän riippumaton asemansa vaarantui. Asiakkaan miellyttäminen ja menestyminen omassa bisneksessä nähtiin tärkeämpänä kuin sijoittajien varojen turvaaminen.

Henderson, Oakes ja Smith (2009) käyttivät Platonin luolavertausta Enronin tapauksen tulkinnassa. Platon oli kreikkalainen filosofi, joka pyrki osoittamaan luolavertauksellaan, kuinka "luolassa" olevan ihmisen mielikuva todellisuudesta korvautuu vähitellen luolan ulkopuolelta saatavalla tiedolla. Siten ihminen saavuttaa vähitellen suuremman ymmärryksen tason todellisuudesta. Enronia pidettiin yleisesti menestyvänä, innovatiivisena ja eettisenä yrityksenä. Tämä oli mielikuva, jota

yritys pyrki kaikin tavoin ylläpitämään. Ihmisiä kiinnosti Enron yhtiönä ja sijoituskohteena. He saivat lisäinformaatiota yhtiöstä mm. yhtiön tilinpäätöksistä. Valitettavasti tilinpäätökset antoivat valheellisen kuvan yhtiön todellisesta taloudellisesta tilanteesta. Vuoden 2001 loppupuolella sijoittajat alkoivat epäriidä, oliko heidän saamansa tieto yrityksestä luotettavaa. Konkurssi joulukuussa 2001 ja sitä seurannut selvitystyö paljastivat lopulta totuuden yrityksen tilanteesta. Platon korosti, että ne, joilla on tietoa todellisuudesta, ovat velvollisia jakamaan sitä toisille. Ihmisiä, jotka ovat edelleen ”luolassa”, on helppo johtaa harhaan. Yritysten sidosryhmät ovat usein sen tiedon varassa, mitä heille yhtiöstä kerrotaan. Sen vuoksi on tärkeää, että informaatio on luotettavaa ja totuudenmukaista.

Tutkimuksen aineistoon valittiin dokumenttielokuva ”Enron: The Smartest Guy in the Room” (2005), joka perustuu saman nimiseen kirjaan vuodelta 2003. Elokuva alkoi yhden Enronin johtajan Cliff Baxterin itsemurhan kuvauksella. Baxter irtisanoi yhtiön palveluksesta toukokuussa 2001 ja päättyi itsemurhaan 25.1.2002. Viestissään perheelleen hän kertoi, että hän oli aina yrittänyt toimia oikein, mutta nyt Enronin romahduksesta aiheutunut paine oli käynyt hänelle ylivoimaiseksi kestä. Elokuvasa Enronia verrattiin Titanic-laivaan, jonka kapteenina toimivat yhtiön toimitusjohtajat Jeffrey Skilling ja Kenneth Lay. He jättivät huomioimatta kaikki varoitusmerkit, joita oli paljon. Sen sijaan he nostivat bonuksia ja vakuuttivat työntekijöilleen ja sidosryhmille, että kaikki on kunnossa, ei syytä huoleen. Elokuvasa Enronin entiset työntekijät ja sidosryhmien edustajat kertovat omia kokemuksiaan ja näkemyksiään tapahtuneesta. Eräs heistä korosti, että Enronin tapauksessa kyse ei ole vain numeroista ja monimutkaisista liiketapahtumista, vaan todellisuudessa kyse oli ihmisiä kohdanneesta tragediasta. (Gibney ym., 2005.)

Kulik, O’Fallon ja Salimath (2008) tutkivat johtaako kilpailua edistävä ympäristö epäeettiseen toiminnan lisääntymiseen. Esimerkkinä he käyttivät Enronin tapausta, jossa työntekijöitä rohkaistiin kilpailemaan keskenään. Enronin työntekijät arviointiin kuuden kuukauden välein. Heikoiten menestyneet 15 % saivat jättää tehtävänsä. Tilalle rekrytoitiin aggressiivisia ja kilpailuhenkisiä työntekijöitä, joita palkittiin runsaskätisesti heidän suoriutumisen mukaisesti. Sekä arviointi- että palkitsemisjärjestelmä edistivät siten kilpailuhenkeä yrityksen sisällä. Tutkimuksen mukaan organisaation sisäisen kilpailun hyödyt ovat kuitenkin rajalliset. Kilpailu ei välttämättä kasvata organisaation tehokkuutta. Se voi lisätä epäeettistä käyttäytymistä, kun työntekijät seuraavat epäeettisesti toimivien menestyjien esimerkkiä. Näin tapahtui Enronissa.

Satava, Caldwell ja Richards (2006) käsittelevät artikkelissaan sitä, miten sääntöperusteisesta tilintarkastuksesta tuli sopiva väline lisäämään epäeettistä toimintaa Enronin ja Arthur Andersenin yhteistyössä. Enronin taloustiimi sovelsi laskentatoimen standardeja joustavasti ja pyrki löytämään niistä ”porsaanreikiä”. Enronin entinen kirjanpitäjä myönsikin: ”Me yritimme aggressiivisesti käyttää (laskentatoimen) kirjallisuutta eduksemme... käyttimme hyväksi sääntöjen heikkouksia.” Tämä oli keskeinen tekijä, joka johti lopulta Enronin tuhoon. Enronin työntekijöiltä edellytettiin älykkyyttä; he eivät kuitenkaan olleet riittävän älykkäitä ymmärtääkseen, mihin tämä sääntöjen joustava tulkinta johtaa. Enronin tilintarkastajat taas menettivät riippumattoman asemansa pyrkiessään miellyttämään asiakastaan. He osallistivat työntekijöiden kanssa talousraporttien manipulointiin. Tilintarkastajan tulisi suojata rahoittajia tiedossa olevilta yrityksen riskeiltä ja noudattaa korkeaa etiikkaa työssään. Andersen ei toiminut näin. Satava ym. (2006) korostivat, että tilintarkastuksen tulee sisältää sääntöperusteisen tarkastuksen lisäksi myös periaatteeseen perustuvan arvion yrityksen taloudellisesta tilasta ja

tulevaisuuden näkymistä.

Sims ja Brinkman (2003) esittivät artikkelissaan Sheinin (1985) viitekehityksessä, kuinka yrityskulttuurilla on voimakas vaikutus työntekijöiden etiikkaan. Scheinin mukaan johto vastaa organisaatiokulttuurista. Johtajat luovat, vahvistavat ja muuttavat organisaation kulttuuria viidellä eri tavalla: Minkälaisiin asioihin johto kiinnittää huomiota? Miten johto reagoi kriiseihin? Minkälaisen roolimallin johto antaa organisaatiolle? Minkälaista palkkiojärjestelmää yrityksessä sovelletaan? Mitkä ovat johdon rekrytointi- ja irtisanomiskriteerit? Artikkelissa kuvataan, miten Enronin johto käytti näitä viittä mekanismia vahvistaakseen kulttuuria, joka oli moraalisesti joustava ja avasi mahdollisuuden etiikan rappeutumiselle, valehtelulle, petkuttamiselle ja varastamiselle.

Sims ja Brinkman (2009) käsittelevät Enronin skandaalia myös Garstenin ja Hernesin (2009) toimittamassa teoksessa ”Ethical Dilemmas in Management”. Enronia pidettiin eettisenä ja ympäristöystävällisenä yrityksenä. Yrityksellä oli käytössään kaikki CRS:n (Common Reporting Standards) ja bisnes-etiikan työkalut ja symbolit. Säännöt ja standardit eivät kuitenkaan taanneet laillista ja eettistä toimintaa. Enronissa arvostettiin aggressiivista älykkyyttä ja palkittiin niitä, jotka keksivät uusia tapoja kiertää tai rikkoa näitä sääntöjä. Säännöt ja standardit toimivatkin tavallaan verhona laittomalle toiminnalle.

Tonge, Greer ja Lawton (2003) käsittelevät artikkelissaan Enronin yrityskauppoihin ja laskentatoimen menettelyihin liittyviä eettisiä kysymyksiä sekä Enronin johdon ja sidosryhmien rooleja ja vastuuta tässä laskentatoimen skandaalissa. Koska sidosryhmät hyötyivät yhteistyöstä Enronin kanssa, ne eivät halunneet kyseenalaistaa millään tavoin Enronin toimintaa. Epäeettisiä menettelyjä tukivat yhtiön hallitus ja tarkastusvaliokunta, tilintarkastusyhteisö Arthur Andersen, pankit, markkina-analyytikot sekä Yhdysvaltojen päättäjät. Myös SEC (Securities and Exchange Commission) ja FASB (Financial Accounting Standard Board) antoivat tukensa Enronille muokkaamalla ja tulkitsemalla sääntöjään yhtiön toiveiden mukaisesti.

## Philip Zimbardo ja Stanfordin vankilakoe

### Stanfordin vankilakoe ja seitsemän sosiaalipsykologista prosessia

Stanfordin vankilakoe-tutkimukseensa perustuen Zimbardo julkaisi vuonna 2007 kirjan ”The Lucifer Effect”. Zimbardon käsityksen mukaan pahuus ei ole ominaisuus, joka toisilla ihmisillä on ja toisilla ei ole; jokainen voi syyllistyä pahuuteen tietyissä olosuhteissa (Zimbardo 2008, s. 7). Sosiaalipsykologit kuten Zimbardo yrittävät ymmärtää tapahtumia tilannetekijöiden pohjalta; mitkä olosuhteet ja tilannetekijät johtavat tapahtumaan (Helkama ym., 2010; Zimbardo, 2008, s. 7-8). Zimbardo kuvaa pahuutta edistäviä sosiaalipsykologisia prosesseja, joita ovat mm. muiden epäinhimillistäminen, vastuun ulkoistaminen ja auktoriteetin sokea totteleminen. Yhdessä nämä erilaiset sosiaaliset prosessit aikaansaavat ”liukkaan kaltevan pinnan” (slippery slope), jota pitkin moraalinenkin ihminen voi liukua pahoihin ja epäeettisiin tekoihin. (TED, 2008.)

Sosiaalipsykologit määrittelevät pahuuden aggressiivisuudeksi toisia ihmisiä kohtaan, mikä tarkoittaa fyysisistä tai psyykkistä vahingoittamista tai vahingolla uhkaamista (Helkama ym., 2010). Zimbardo määrittelee pahuuden vastaavalla tavalla: ”Pahuus tarkoittaa sitä, että joku tahallisesti tai tarkoituksellisesti vahingoittaa, väärinkäyttää, nöyryyttää, epäinhimillistää tai tuhoaa muita viattomia ihmisiä - tai sitä, että joku käyttää auktoriteettiasemaansa tai järjestelmän kautta saamaansa valtaa siten, että rohkaisee toisia ihmisiä käyttäytymään näin hänen



puolestaan tai sallii tämän tapahtuvan” (Zimbardo, 2008, s.5). Pahuuden vastakohta on hyvyys, minkä sosiaalipsykologit näkevät toisten auttamisena (altruismi). Tämä on vapaaehtoista toisia hyödyttävää toimintaa. (Helkama ym., 2010.)

Vankilakoe-tutkimuksessa Zimbardo rakensi yhdessä tutkimusryhmänsä kanssa Stanfordin psykologian laitoksen kellariin valevankilan. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten vankilatorolit vaikuttavat tavallisen ihmisen käyttäytymiseen. Tutkimukseen valittiin koehenkilöiksi 24 nuorta miesopiskelijaa, jotka olivat terveitä, älykkäitä, taustaltaan keskiluokkaisia ja joille ei ollut rikos- eikä huumerekisteriä. Valinta vangin tai vartijan rooleihin tapahtui arpomalla. Zimbardo itse toimi vankilan johtajana. (Zimbardo 2008, s. 30-31.) Vartijat ohjeistettiin alistamaan vangit psykologisin keinoin mm. häiritsemällä heidän untaan ja eristämällä heidät toisista vangeista. Fyysinen väkivalta oli kielletty. (Zimbardo 2008, s. 54-55.) Aluksi vartijat tyytyivät simputtamaan vankeja mielivaltaisesti. Vähitellen osa vartijoista ryhtyi kohteilemaan vankeja yhä loukkaavammin ja julmemmin. Myös fyysisistä väkivaltaa käytettiin, vaikka se oli ohjeissa kielletty. Puolet vangeista keskeytti kokeen ennen määräaikaa. Tutkimuksen oli tarkoitus kestää kaksi viikkoa, mutta Zimbardo keskeytti sen kuudentena päivänä kollegansa, psykologian tohtori Christina Maslachin kehotuksesta. (Zimbardo 2008, s. 171, 178-179.)

Tutkimukseensa perustuen Zimbardo tunnisti seitsemän sosiaalipsykologista prosessia (the Slippery Slope of Evil) (TED, 2008):

1. Harkitsematon ensimmäinen askel (Mindlessly taking the first small step): Zimbardo viittaa kirjassaan psykologian professori Stanley Milgramin (1974) tutkimukseen, joka osoitti, että pahan tekemisellä on taipumus lisääntyä; kun pahan määrä kasvaa vähän kerrassaan, tekijän on vaikea kokea sitä kovin paljoa aikaisempaa tekoa pahemmaksi, jolloin pahan tekeminen lisääntyy huomaamatta (Zimbardo 2008, s.274).
2. Toisten ihmisten epäinhimillistäminen (Dehumanization of others): Epäinhimillistäminen tarkoittaa sitä, että toisia ihmisiä ei pidetä samanarvoisina ihmisinä kuin mitä me itse olemme. Epäinhimillistämiseen syyllistyvä agentti, toimija, jäädyttää sen moraalin, mikä muuten ohjaisi hänen toimintaansa muita ihmisiä kohtaan. Tämä johtaa epäinhimillisiin tekoihin; on helpompi olla julma sellaisia kohtaan, joita ei pidä samanarvoisina ihmisinä. (Helkama ym., 2010; Zimbardo 2008, s. 307.)
3. Deindividuaatio eli yksilöllisyyden tunteen menettäminen (Deindividuation of self (anonymity)): Deindividuaatio tarkoittaa sitä, että ihminen menettää oman yksilöllisyyden tunteensa ryhmän tai väkijoukon vaikutuksesta. Ihmisen toiminta ei enää perustu hänen omaan henkilökohtaiseen harkintaansa vaan hän mukautuu toimimaan ryhmän normien mukaisesti. (Baumeister & Vohs, 2007.) Deindividuaation seurauksena yksilö tuntee toimivansa anonyyminä ryhmässä. Uniformujen ja maskien käyttö lisää anonyymiuden tunnetta. Anonyymisyys vähentää henkilön vastuullisuutta ja antaa mahdollisuuden pahalle, toisia vahingoittavalle toiminnalle. (Le Bon, 1912; Zimbardo, 2008, s. 219).
4. Henkilökohtaisen vastuun hajaantuminen (Diffusion of personal responsibility): Laiton ja epäeettinen toiminta on helpompaa, jos toimijalla on tunne, ettei hänen tarvitse kantaa siitä vastuuta. Hierarkkisessa järjestelmässä vastuun ajatellaan siirtyvän ylöspäin, jos henkilö noudattaa ylempää annettuja käskyjä. Toisaalta ihmiset kokevat,

että henkilökohtainen vastuu hajaantuu myös ryhmän sisällä silloin, kun tilanteessa on läsnä muita ihmisiä (Bovens, 1998); mitä enemmän ihmisiä on samassa tilanteessa, sitä pienempi on henkilökohtaisen vastuun tunne (Helkama, 2010; Zimbardo 2008, s. 315).

5. Sokea auktoriteetin totteleminen (Blind obedience to authority): Stanley Milgramin (1974) tottelevaisuuskoe osoitti, että auktoriteetin sokea tottelevaisuus voi johtaa epäinhimillisiin tekoihin toisia ihmisiä kohtaan (Zimbardo 2008, s. 266-276). Tällaista tapahtuu työelämässä, mutta myös uskonnollisissa ja poliittisissa järjestöissä (Zimbardo 2008, s. 294-296).
6. Kriittikön mukautuminen ryhmän normeihin (Uncritical conformity to group norms): Ihmiset tarvitsevat sosiaalista hyväksyntää. Tämä voimakas tarve saa ihmiset joskus toimimaan typerästi, tekemään asioita, joita he eivät muuten tekisi. (Helkama ym., 2010; Zimbardo 2008, s. 221.) Zimbardo kertoo kirjassaan useista tutkimuksista, jotka osoittavat, kuinka yksilö helposti mukautuu ryhmän mielipiteisiin. On helpompi uskoa siihen, mitä ryhmä sanoo kuin siihen, mitä itse näkee. (Helkama ym., 2010; Zimbardo, 2008, s. 263-264.)
7. Pahuuden suvaitseminen, puuttumattomuus (Passive tolerance of evil through inaction or indifference): Yksi kriittisin ja vähiten tiedostettu pahuuden ilmenemismuoto on pahojen tekojen suvaitseminen passiivisesti; ei auteta hädässä olevia, ei vastusteta pahoja ihmisiä tai huonoja päätöksiä, ei ilmoiteta väärinkäytöksistä (Zimbardo, 2008, s. 314). Tässä yhteydessä Zimbardo viittaa myös Enroniin ja Arthur Andersenin: ”... hyvät työntekijät Enronissa, WorldComissa ja Arthur Andersenilla ... katsoivat pois päin, kun kirjanpitoa manipuloitiin”. (Zimbardo, 2008, s. 317.)

Zimbardon mukaan nämä seitsemän sosiaalipsykologista prosessia selittävät, miksi aivan tavalliset opiskelijajopajat kohtelivat vangin roolissa toimineita opiskelijakollegojaan todella epäinhimillisesti Stanfordin vankilakokeessa. Nämä prosessit aikaansaavat yhdessä ”liukkaan kaltevan pinnan” (slippery slope), joka voi johdattaa aivan tavallisen, moraalisen ihmisenkin pahoihin ja epäeettisiin tekoihin missä tahansa toimintaympäristössä. (TED, 2008.)

#### Zimbardon vankilakokeeseen liittyvä kritiikki

P. Zimbardon vankilakoe on kritisoitu paljon (mm. Savin 1973). Tutkimusta on pidetty epäeettisenä, koska se aiheutti tuskaa tutkimukseen osallistuneille opiskelijoille, vartijat eivät saaneet riittävää opastusta tehtävänsä ja Zimbardo osallistui itse kokeeseen toimimalla vankilan johtajana. Väitettiin, että tutkimuksen kautta ei syntynyt mitään uutta merkittävää informaatiota. Zimbardoa syytettiin myös siitä, että hän pyrki edistämään omaa akateemista uraansa houkuttelemalla opiskelijoita pienellä korvauksella tähän tutkimukseen. Zimbardo (1973) vastasi kritiikkiin ja analysoi vankilakokeen hyötyjä ja haittoja sekä tutkimuksen tuloksia. Zimbardon mielestä vankilakokeen hyödyt olivat haittoja merkittävämmät sekä hänelle itselleen että opiskelijoille. Opiskelijat saivat rahallisen palkkion lisäksi arvokasta kokemusta myöhempiä elämäänsä varten. Jotkut heistä osasivat myös hyödyntää saamaansa julkisuutta. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää myös merkittävinä; tietoisuus vankilaoolosuhteista lisääntyi, mikä käynnisti vankilauudistuksen. Tutkimuksen merkittävyyden puolesta puhuvat myös ne lukuisat keskustelut, pu-

heet, media-julkaisut, tieteelliset julkaisut jne., jotka käsittelevät tutkimusta ja sen tuloksia jälkikäteen.

Tässä tutkimuksessa käytetään Zimbardon vankilakokeesta johdettua teoreettista viitekehystä tuomaan uutta näkökulmaa Enronin tapauksen tulkintaan. On tärkeää pitää Enronin tapaus elävänä ja siten varmistaa, ettei vastaavanlaista skandaalia enää koskaan tapahtuisi (Catanach & Ketz, 2012). Useat tutkijat painottavat myös, että laskentatoimen etiikan koulutuksessa tulisi löytää innovatiivisia metodeja, jotta opiskelijoiden motivaatio ja kiinnostus aihetta kohtaan saataisiin heräämään ja koulutuksen vaikuttavuus vahvistumaan (Arfaoui ym., 2016; Cameron & O'Leary, 2015; Syrén, 2020).

## Tutkimuskysymys, aineisto ja tutkimusmenetelmä

### Tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli lisätä ymmärrystä niistä tilannetekijöistä, jotka johtivat Enronin laskentatoimen skandaaliin. Tapaus Enron on merkittävä laskentatoimen ja laskenta-ammattilaisten kannalta. Laskenta-ammattilaisten rooli oli tapauksessa keskeinen, sillä ilman heidän osaamistaan ja rooliaan taloushallinnossa Enronin johto ei olisi pystynyt kehittämään nerokkaita ja epäeettisiä keinoja talousjohtamisensa tueksi. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Enronin laskentatoimen skandaalia sosiaalipsykologisesta näkökulmasta Zimbardon vankilakokeessaan tunnistamien seitsemän prosessin viitekehyyksessä. Tutkimuskysymys on seuraavalainen:

Miten laskenta-ammattilaisten toimintaa Enronissa voidaan ymmärtää Zimbardon viitekehyyksen valossa?

Organisaatiokulttuuri Enronissa oli omiaan hämärtämään sitä, mikä on oikein ja mikä väärin laskentatoimen ratkaisuisissa (Sims & Brinkman, 2003; Sims & Brinkman, 2009). Tilintarkastusyhtiö Arthur Andersen kaatui Enronin mukana ja tilintarkastuksen maine riippumattomana toimijana sai suuren kolauksen (Catanach & Ketz, 2012). Laskenta-ammattilaiset päätyivät mukaan epäeettiseen kilpailuun, jossa oma eettinen harkinta ei enää toiminut (Kulik ym., 2008). Ammattiosaamisen tavoitteeksi tuli löytää tehokkaita keinoja soveltaa ja kiertää lainsäädäntöä siten, että saavutettiin mahdollisimman hyvä tulos (Satava ym., 2006). Pyrkimys toimia oikein ei riittänyt, kun tilannetekijät kävivät ylivoimaisiksi, mikä johti lopulta myös inhimillisiin tragedioihin (Gibney ym., 2005). Lopulta Enron horjutti yleistä luottamusta laskenta-ammattia ja tilintarkastusta kohtaan (Carnegie & Napier, 2010).

### Aineisto

Tutkimus on luonteeltaan laadullista. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia. Tutkimus rakennetaan vahvalle teoreettiselle perustalle, jolloin aineisto voidaan hankkia harkinnanvaraisesti, olemassa olevaan teoriaan pohjautuen. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tutkimuksen aineistoon sisältyy yhdeksän aiempaa Enronin laskentatoimen skandaalia käsittelevää tutkimusta, joissa Enronin tapausta tarkastellaan eri näkökulmista; Enronin yrityskaupat (Tonge ym., 2003; Catanach & Ketz, 2012), laskentakäytännöt (Tonge ym., 2003; Benston, 2006), roolit ja vastuut (Tonge ym., 2003), tilintarkastus (Satava ym., 2006), organisaatiokulttuuri (Sims & Brinkman, 2003; Sims & Brinkman, 2009), johdon käyttäytyminen (Sims & Brinkman, 2003; Sims & Brinkman, 2009), yrityksen sisäinen kilpailu (Kulik ym., 2008), laskentatoimen ammatti (Carnegie & Napier, 2010) ja laskentainformaation oikeellisuuden merkitys (Henderson, ym. 2009). Aineistoon sisältyy myös

yksi Enronin skandaalia käsittelevä dokumenttielokuva, jossa keskityttiin kuvaamaan tapahtumien kulkua ja vastuukysymyksiä (Gibney ym., 2005). Aineisto on pyritty valitsemaan siten, että sitä analysoimalla voidaan identifioida tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen mukaisia, eettiseen päätöksentekoon vaikuttavia tilannetekijöitä laskenta-ammattilaisen työssä tapaus Enronissa. Aineisto on esitelty Taulukossa 1 (s. 44).

### Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi on valittu teorialähtöinen sisällönanalyysi, jossa analyysi perustuu deduktiiviseen päättelyyn. Sisällönanalyysin tutkimusmenetelmässä kuvaillaan dokumenttien sisältöä sanallisesti tai tilastollisesti (Pietilä, 1976). Sisällönanalyysi voi olla joko määrällistä (kvantitatiivista) tai laadullista (kvalitatiivista) tutkimusta. Sen avulla voidaan systemaattisesti arvioida ja järjestellä dokumentteja lopullisia johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi, 2012.) Deduktiivinen sisällönanalyysi soveltuu tapauksiin, joissa olemassa olevaan teoriaa testataan eri tilanteeseen (Elo & Kyngäs, 2008). Kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä sisältöä kuvaava luokitus voi olla joko aineistolähtöinen tai teorialähtöinen (Eskola & Suoranta, 1998). Teorialähtöisessä lähestymistavassa aineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin, ja tarkoituksena on usein tämän mallin testaaminen uudessa yhteydessä (Tuomi & Sarajärvi, 2012).

Kvalitatiivista sisällönanalyysia käytetään tulkitsemaan tekstiaineiston sisältöä ja tuottamaan siitä uusia merkityksiä. Teorialähtöisessä lähestymistavassa analyysi alkaa teoriasta, joka ohjaa aineiston tulkintaa (Hsieh & Shannon, 2005). Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on Zimbardon vankilakokeessa tunnistettujen sosiaalipsykologisten prosessien ilmeneminen Enronin laskentatoimen skandaalissa. Tutkimus aloitettiin tutustumalla Enronista aiemmin kirjoitettuihin tutkimuksiin sekä valitsemalla niistä tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehyyseen sopiva aineisto. Tutkimuksen luokittelumatriisi määriteltiin valittuun teoriaan perustuen siten, että Zimbardon sosiaalipsykologiset prosessit muodostivat matriisin seitsemän luokkaa. Tämän jälkeen aineistoon tutustuttiin huolellisesti, aineistosta poimittiin luokittelumatriisiin sopivat kohdat ja laadittiin tulkinta. Lopuksi muodostettiin analyysiin perustuen tutkimuksen johtopäätökset (Elo & Kyngäs, 2008).

## Tapaus Enron Zimbardon viitekehyyksessä

### Seitsemän sosiaalipsykologista prosessia Enronissa

Seuraavassa esitetään, miten Zimbardon vankilakokeesta johdetut seitsemän sosiaalipsykologista prosessia esiintyivät tutkimukseen valitussa aineistossa:

#### 1. Harkitsematon ensimmäinen pieni askel:

Ensimmäinen askel oli varsin viaton. Enronin johto alkoi soveltaa 1990-luvun alkupuolella FASB:n ohjetta, joka mahdollisti taaseen erien arvostamisen arvioon perustuen, mikäli käypää arvoa ei ollut saatavilla ("mark-to-market"). Tämä avasi tietä laskentatoimen manipuloinnille. Skilling palkkasi Andrew Fastowin talousjohtajaksi vuonna 1990. Miellyttääkseen johtajiaan Fastow pyrki löytämään laskentatoimen menetelmiä, joilla osakkeen kurssi saataisiin pysymään korkealla ja kasvava velkataakka piilossa. (Gibney ym., 2005.)

Benstonin (2006) mukaan markkinaehtoisella kirjanpito tavalla ei aluksi ollut tarkoitus johtaa sijoittajia harhaan, vaan tarkoitus oli motivoida ja palkita johtoa heidän työstään. Enronissa kuitenkin huomattiin, että tätä menetelmää voitiin käyttää hyväksi myös esimerkiksi silloin, kun tulosenustetta ei muuten saavutettu. Samaa arvostustapaa alettiin soveltaa myös investointiprojektien yhteydessä. Kuvitteellisia voittoja kirjattiin jopa

Artikkelin tai teoksen kirjoittajat / elokuvan tuottajat	Vuosi	Sivut / Aika	Artikkelin, teoksen tai elokuvan nimi
Benston, G.J.	2006	20	Fair-value accounting: A cautionary tale from Enron.
Catanach, A.H., Ketz, J.E.	2012	6	Enron Ten Years Later: Lessons to Remember.
Carnegie, G.D., Napier, C.J.	2010	17	Traditional accountants and business professionals: Portraying the accounting profession after Enron.
Gibney, A., Klot, J., Motamed, S.	2005	1:49	Enron; The Smartest Guys in the Room (elokuva)
Henderson, M.C., Oakes, M.G., Smith, M.	2009	9	What Plato Knew About Enron.
Kulik, B.W., O'Fallon, M.J., Salimath, M.S.	2008	21	Do Competitive Environments Lead to the Rise and Spread of Unethical Behavior? Parallels from Enron.
Satava, D., Caldwell, C., Richards, L.	2006	14	Ethics and the Auditing Culture: Rethinking the Foundation of Accounting and Auditing.
Sims, R.R., Brinkman, J.	2003	14	Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes).
Sims, R.R., Brinkman, J. Teoksessa C. Garsten & T. Hernes (toim.), Ethical Dilemmas in Management.	2009	14	Thought and second thoughts about Enron ethics.
Tonge, A., Greer, L., Lawton, A.	2003	19	The Enron story: you can fool some of the people some of the time...

Taulukko 1. Tutkimuksessa käytetty aineisto.

10-20 vuotta etukäteen tulokseen. Lopulta myös johdon palkkiot perustuivat näihin estimaatteihin, joita ei korjattu alaspäin missään vaiheessa. (Benson, 2006.)

Edellä kuvattu laskentamenettely ei kuitenkaan tuonut rahaa Enronin kassaan. Tähän löydettiin toinen ratkaisu. SPE-yhtiötä perustettiin yleisesti rahoittajan ja yhtiön välille; rahoittaja lainasi rahaa SPE-yhtiölle, joka siirsi rahat yhtiölle ja sai vastineeksi omaisuutta yhtiöltä. Enron ja muutkin yritykset käyttivät SPE-yhtiötä hyväkseen kasvattaakseen kassaa ja piilottaakseen velkojaan ja omaisuuttaan (Catanach & Ketz, 2012). Enron varmisti talous- ja oikeusasiantuntijoiltaan (A. Andersen, Vinson & Elkins), ettei näiden SPE-yhtiöiden tilinpäätöksiä tarvinnut yhdistää yhtiön tilinpäätökseen (Sims & Brinkman, 2003).

Taseen erien arvostaminen arvioon perustuen ja SPE-yhtiöiden perustaminen olivat Enronin kohdalla ensimmäiset askeleet, jotka johtivat niiden laajamittaiseen ja myös FASB:n ohjeiden vastaiseen käyttöön tavoitteena laskentainformaation manipulointi rahoittajien ja muiden sidosryhmien harhaanjohtamiseksi (Catanach & Ketz, 2012). Menettelyjen avulla viivästyttiin tappioiden raportointia, aikaistettiin voittojen kirjaamista, paitettiin tulosta ja sitä kautta kasvatettiin johdon tulospalkkiota. Menettelyt haluttiin nähdä laillisina ja turvallisina laskentatoimen sääntöjen mukaisina menettelyinä ja niitä suositeltiin myös muille yhtiöille (Tonge ym., 2003). Laskentamenetelmien manipulointi eri tavoin johti siihen, että jouduttiin antamaan jatkuvasti yhä valheellisempaa tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Syy Enronin katastrofiin oli nimenomaan eettisten rikkomusten jatkuva lisääntyminen kaikilla tasoilla. (Sims & Brinkman, 2009.)

## 2. Toisten ihmisten epäinhimillistäminen:

Enronin tapauksessa voidaan nähdä piirteitä henkisestä pahoinpitelystä; johto valehteli jatkuvasti työntekijöilleen ja sidosryhmille. Enronin johto pyrki kaikin tavoin vahvistamaan mielikuvaa menestyvästä ja eettisesti toimivasta yrityksestä (Henderson ym., 2009). Johto vakuutti yhtiön romahtamiseen saakka toimivansa rehellisesti ja oikein. Jeffrey Skilling sanoi eräessä haas-

tattelussa 28.3.2001: ”Me olemme hyviä tyyppisiä. Olemme enkelten puolella”. Sekä Skilling että hänen seuraajansa Kenneth Lay vakuuttivat vielä syksyllä 2001, että Enron oli hyvässä kunnossa ja että työntekijöiden sijoitukset olivat turvassa. (Gibney ym., 2005; Tonge ym., 2003.)

Enroniin rekrytoitiin rahanahneita ja aggressiivisia tyyppisiä, jotka olivat valmiita kiertämään sääntöjä ja tekemään mitä tahansa voittaakseen. Työntekijöiden arviointijärjestelmässä työntekijät luokiteltiin 1-5 luokkaan. Organisaatiossa samalla tasolla olevat arvioivat toisiaan, mikä lisäsi kilpailua, heikensi työilmapiiriä ja edisti epäeettistä käyttäytymistä. Alimmille tasoille arvioidut työntekijät irtisanottiin tai heidän annettiin muuten ymmärtää, ettei heitä enää tarvittu; heitä kutsuttiin yrityksen häpeäksi. (Gibney ym., 2005; Kulik ym., 2008; Sims & Brinkman, 2009.) Enronin johto arvosti älykkyyttä ja rajojen koettelemista. Skilling kannusti työntekijöitä: ”Do it right, do it now, do it better”. Hän rohkaisti työntekijöitä olemaan innovatiivisia, rohkeita ja aggressiivisia. Työntekijöitä palkittiin runsaskätisesti, jos he toimivat johdon odotusten mukaisesti. Jos työntekijä ei halunnut lähteä mukaan tähän ”peliin”, häntä rangaistiin, nöyryytettiin ja kohdeltiin muutenkin huonosti (Benston, 2006; Sims & Brinkman, 2003; Sims & Brinkman, 2009).

Toimimalla yhtiön virallisten arvojen vastaisesti ja valehtelemalla työntekijöilleen Enronin johto osoitti, että työntekijät olivat heille vain pelinappuloita, joita käytettiin toteuttamaan heidän epäeettisiä ja itsekkäitä tavoitteitaan. Siten työntekijät epäinhimillistettiin; heidän tunteillaan, ajatuksillaan ja tulevaisuudellaan ei ollut väliä. Myös rahoittajia ja muita sidosryhmiä kohdeltiin välineenä, kun heille annettiin väärää informaatiota yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tästä aiheutui heille suuria taloudellisia menetyksiä. Enronia käsittelevässä elokuvassa kerrottiin tapaus, jossa asiakkaita kohdeltiin epäinhimillisesti; Kaliforniassa vuonna 2001 Enron aiheutti keinotekoisia sähkökatkoksia pahimpaan helleaikaan nostaakseen sähkön hintaa. Vaikka tästä aiheutui suuria ongelmia ihmisille, johto totesi, että ”tulokset toimeen kynttilöillä”. (Gibney ym., 2005).

3. Deindividuaatio eli yksilöllisyyden tunteen menettäminen: Deindividuaatio tarkoittaa sitä, että henkilön käytös ei enää vastaa hänen persoonallista tapaansa toimia vaan henkilö mukautuu toimimaan ryhmän normien mukaisesti. Uniformut ja maskit auttavat noudattamaan sellaisiakin ryhmän sääntöjä, jotka ovat oman arvomaailman vastaisia. (Zimbardo, 2008, s. 219.) Enronissa käytettiin kuvaannollisia maskeja ja uniformuja. Johdon maski oli hyvyys ja rehellisyys (Tonge ym., 2003). Enronin johto pyrki vahvistamaan mielikuvaa menestyvästä, ympäristöystävällisestä ja eettisesti toimivasta yrityksestä; Enronissa oli käytössä kaikki CSR:n ja bisnesetiikan työkalut ja symbolit, jotka toimivat ikään kuin verhona epäeettiselle käytökselle (Henderson ym. 2009; Sims & Brinkman, 2003; Sims & Brinkman, 2009). Yrityksen viralliset arvot olivat myös eräänlainen maski, jonka takana epärehellisyys kukoisti. Enronin todelliset arvot olivat individualismi, innovatiivisuus, rohkeus, aggressiivinen älykkyys, voiton tavoittelu keinolla millä hyvänsä, rajojen venyttäminen ja sääntöjen rikkominen. Johdon luoma toimintakulttuuri pyrki vahvistamaan eri tavoin näiden arvojen mukaista toimintaa. (Sims & Brinkman, 2009.) Yhtiön laskentahenkilöstö ja tilintarkastajat toimivat itsepetoksen verhon takana; he pyrkivät kyllä näennäisesti noudattamaan lakeja ja sääntöjä, mutta eivät kunnioittaneet niiden perimmäistä tarkoitusta. Enron palkkasikin yhtiöön aiempia FASB:n työntekijöitä, jotka olivat olleet rakentamassa näitä sääntöjä ja osasivat siten myös manipuloida niitä. (Satava ym., 2006.)

Epäeettisen toimintatapa leviää helposti yrityksen sosiaalissa verkossa. Työntekijät seuraavat, miten johto toimii ja miten toiset työntekijät toimivat. (Kulik ym., 2008.) Jeffrey Skilling oli hyvin voimakas persoona, jonka esimerkki vaikutti organisaatioissa vahvasti. Työntekijät seurasivat hänen tapaansa toimia jopa niin pitkälle, että leikkauttivat silmänsä luopuakseen silmälaseistaan. Skilling nautti riskin otosta sekä yksityisessä elämässään että työssään. Hän kannusti myös alaisia ottamaan riskejä ja jakoi bonuksia niille, jotka uskalsivat ottaa suuria riskejä mahdollisista tappioista välittämättä. Myös Kenneth Lay palkitsi riskien ottamisesta silloinkin, kun työntekijät olivat ohjanneet varoja omille tileilleen erään projektin yhteydessä. (Gibney ym., 2005.) Enronin toimintakulttuurissa yksilölliselle ajattelulle ja kritiikille ei ollut sijaa, vaikka yrityksen yksi virallinen arvo oli kommunikointi. Työntekijöiden oli vaikea toimia tässä ympäristössä oman moraalinsa ja ajattelunsa mukaisesti. (Sims & Brinkman, 2009; Tonge ym., 2003.)

Tilintarkastusyhteisö Arthur Andersen menetti riippumattoman asemansa toimimalla paitsi Enronin tilintarkastajana myös yhtiön sisäisenä tarkastajana ja konsulttina. Andersen luopui omasta ammattietiikastaan asiakassuhteessaan Enroniin, koska Enron oli sille erittäin kannattava asiakas. (Benston 2006; Gibney ym., 2005.) Andersenin tilintarkastajat toimivat huolimattomasti ja eivätkä vaatineet lisätestejä, vaikka tiesivät Enronin toimintaan liittyvä riskit hyvin (Catanach & Ketz, 2012; Sims & Brinkman, 2009). Tilintarkastajat eivät myöskään kyseenalaistaneet epärealistisia tuotto-odotuksia, jotka johtivat tuloksen kasvattamiseen ja sitä kautta perusteettomiin tavoitepalkkioihin yrityksessä. Sen sijaan että Andersenin tilintarkastajat olisivat valvoneet yhtiön rahoittajien etua, he mukautuivat Enronin kyseenalaisiin toimintanormeihin. (Satava ym., 2006.) Myös rahoituslaitokset, juristit ja markkina-analytytikot luopuivat omasta ammattietiikastaan saadakseen osansa Enronin petollisella liiketoiminnalla hankkimista voitoista (Gibney ym., 2005).

#### 4. Henkilökohtaisen vastuun hajaantuminen:

Enronissa, kuten muissakin hierarkkisissa organisaatioissa, ajateltiin että, vastuu siirtyy ylöspäin liittyen käskyihin ja toimin-

taohjeisiin. Toisaalta työntekijät ja myös johto kokivat vastuun hajaantuvan, kun toimijoita oli paljon suuressa yrityksessä. Kun toimii ryhmän arvojen ja kulttuurin mukaisesti eli ”toimii kuten muutkin toimivat”, oman henkilökohtaisen vastuun tunne pienee. Tämä taas johtaa siihen, että laiton ja epäeettinen toiminta helposti lisääntyy ja syyllisiä on vaikea löytää. (Bovens, 1998.)

Scheinin (1985) mukaan kriisi paljastaa johdon todelliset arvot. Ennen Enronin tilanteen julki tuloa Jeffrey Skilling erosi yhtiön palveluksesta ”henkilökohtaisista syistä”. Myöhemmin hän väitti, ettei ymmärtänyt Enronissa käytettyjä laskentamenetelmiä, vaikka hän oli suorittanut tutkinnon Harvard Business School:ssa ja hänellä oli paljon bisneskokemusta. Kenneth Lay ja Sherron Watkins myivät osakkeensa ennen Enronin osakkeiden romahtamista. Kenneth Lay julistautui syyttömäksi väittäen, ettei hän ollut tietoinen Skillingin ja Andrew Fastowin tekemistä kaupoista. Enronin johto halusi salata väärinteot loppuun saakka. Johto ensin kielsi ongelmat ja yritti peitellä väärintekojaan hävittämällä tietokoneita sekä tuhoamalla tiedostoja. Kun Enronin tilanne paljastui, johtaja toisensa jälkeen pyrki osoittamaan syyttömyyttään. He valehtelivat, syytelivät toisiaan ja tekeytyivät tietämättömiksi. Kukaan ei ottanut henkilökohtaista vastuuta tapahtumista. (Gibney ym., 2005; Sims & Brinkman, 2003; Sims & Brinkman, 2009.) Enronin johto pyrki myös hajauttamaan vastuuta muille yrityksille perustellen, että moni muukin yritys manipuloi tulostaan ja tasettaan käyttäen samoja menetelmiä, mitä he olivat käyttäneet (Catanach & Ketz, 2012).

Tilintarkastusyhteisö Arthur Andersen ei halunnut kantaa mitään vastuuta tapahtumista. Andersenin tilintarkastajat auttoivat Enronin työntekijöitä tuhoamaan todistusaineistoa ja silppusivat kaikki asiaan liittyvät omat dokumentit lukuun ottamatta muodollisia tilintarkastajan lausuntoja. Tämä oli Andersenin sisäisten sääntöjen mukainen menettely, joka otettiin käyttöön edellisen vastaavan tapauksen jälkeen (Waste Management), jolloin Andersen oli todettu syylliseksi omien dokumenttiansa perusteella. (Tonge ym., 2003.) Andersen perusteli puolustuksessaan, että he olivat noudattaneet lakeja ja sääntöjä. Heidän viestinsä oli, että riittää, kun pyrkii noudattamaan lain kirjainta. Ollakseen viaton, voi sulkea silmänsä pahoilta asioita, mitä ympärillä tapahtuu. Totuudessa pysyminen tarkoittaa sitä, ettei kukaan voi todistaa sinun valehtelevan. Tämä oli Andersenin näkemys eettisestä ja vastuullisesta käyttäytymisestä liikelämässä. (Satava ym., 2006.)

#### 5. Sokea auktoriteerin totteleminen:

Yhtiön rekrytointi- ja irtisanomispolitiikka sekä arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät pitivät huolta siitä, että henkilöstön sitoutuminen yritykseen ja sen toimintakulttuuriin pysyi vahvana. Työntekijät halusivat kuulua menestyvien joukkoon. He halusivat keskittyä tuloksen tekoon lyhyellä tähtäimellä, vaikka näkivät siihen liittyvät ongelmat. Eettisen käyttäytymisen säännöt olivat heille ”pelkkiä menestyksen esteitä”. (Sims & Brinkman, 2003.)

Työntekijät luottivat tilintarkastajiin ja markkina-analytytikoihin ajatellen, että näillä on alan ammattilaisina enemmän tietoa yhtiön taloudellisesta asemasta kuin heillä itsellään. Toisaalta jos joku työntekijä uskalsi kyseenalaistaa yhtiön käytänteitä, hänet vaiennettiin nopeasti. Enronin johdon luomassa toimintakulttuurissa oli helpompi uskoa johdon valheisiin kuin ryhtyä kyseenalaistamaan niitä. Tämä johti auktoriteetin sokeaan tottelemiseen. Se oli lyhyellä tähtäimellä palkitsevampaa kuin ilmianto. (Tonge ym., 2003.)

Tilintarkastajat, markkina-analytytikot ja pankkien edustajat halusivat miellyttää yhtiön johtoa venyttämällä omaa moraaliaan ja etiikkaansa. He halusivat uskoa sokeasti Enroniin, vaikka he varmasti ymmärsivät, mitä Enronissa tapahtuu. (Gibney ym.,



2005; Satava ym., 2006.) Jos joku yksittäinen työntekijä ei halunnut toimia Enronin toimintatapojen mukaisesti, hän joutui kärsimään siitä. Tilintarkastusyhteisö Arthur Andersen siirsi tilintarkastajana toimineen Carl Bassin uusiin tehtäviin, kun tämä uskalsi erään kaupan yhteydessä epäillä, ettei siihen liittynyt substanssia. Markkina-analyytikot tukivat Enronin luottoluokitusta, vaikka osakkeen arvo oli jo alkanut laskea. Markkina-analyytikko Chung Wu sai lähteä, koska hän varoitti Enronin omistajia sähköpostillaan yhtiön taloudellisen tilanteen heikkenemisestä. Myös sidosryhmien työntekijöiltä odotettiin siis sokeaa tottelevaisuutta; heidän tuli sulkea silmänsä havaitsemiltaan epäkohdilta Enronin toiminnassa. (Tonge ym., 2003.)

#### 6. Kritiikitön mukautuminen ryhmän normeihin:

Enronin työntekijöillä oli valtava paine mukautua yhtiön kulttuuriin ja normeihin. Enronin menestys ja bisneslehtien positiivinen huomio antoi tälle kulttuurille lisäpontta (Sims & Brinkman, 2009). Uudet työntekijät halusivat aluksi toimia eettisesti, mutta työntekijöiden välinen kilpailu johti siihen, että he alkoivat ottaa mallia toisista työntekijöistä, niistä, jotka menestyivät. Näin yrityksen sisäinen kilpailu ja sosiaaliset verkostot levittivät nopeasti epäeettistä käyttäytymistä. Epäeettinen käytös oli työntekijöille helpompaa kuin eettinen käyttäytyminen ja siitä myös palkittiin. (Kulik ym., 2008.) Toisaalta Enronissa ei rangaistu väärästä toiminnasta; niin kauan kun teit voittoa, kaikki oli sallittua (Sims & Brinkman, 2009). Työntekijät halusivat kuulua menestyvien ja älykkäiden työntekijöiden joukkoon tässä huippuyrityksessä. Se edellytti ryhmän normien kritiikitöntä hyväksyntää. Enronissa ei suvaittu omaa ajattelua tai kritiikkiä. Jos joku kyseenalaisti yrityksen toimintaa, hänet siirrettiin toisiin tehtäviin tai hän sai lähteä (Benston, 2006; Gibney ym., 2005; Sims & Brinkman, 2003; Sims & Brinkman, 2009; Tonge ym., 2003).

Enronin tilintarkastajat mukautuivat asiakkaan normeihin, minkä vuoksi he toimivat huolimattomasti ja tukivat laskentatoimen manipulointia eri tavoin (Catanach & Ketz, 2010; Gibney ym., 2005; Satava ym., 2006; Sims & Brinkman, 2009). Sijoitusrahastojen hoitajat toimivat laumasieluisesti. He olivat haluttomia poikkeamaan yleisestä näkemyksestä, koska jos he olisivat olleet väärässä, he olisivat menettäneet paitsi tuoton myös maineensa. He eivät siten halunneet kyseenalaista laskentamenetelyjä yhtiössä, vaikka ehkä huomasivatkin, että kaikki ei ollut Enronin tapauksessa kunnossa. (Catanach & Ketz, 2012.)

#### 7. Suvaitaan pahuutta passiivisesti; ei puututa:

Useat eri tahot sekä Enronin sisällä, että lähipiirissä havaitsivat, ettei kaikki ollut kunnossa yrityksessä. Asioiden kulkuun ei kuitenkaan puututtu muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (mm. Carl Bass, Chung Wu). Helpompi oli sulkea silmänsä tapahtumilta. Eräs Enronin työntekijä sanoikin: ”Työnteko Enronissa tuntui epämurkavalta. Jos minulla oli kysymyksiä, en kysynyt niitä, sillä en halunnut tietää vastauksia. En halunnut saada selville, että epäilykseni olisivatkin totta. Tekoni olivat epäilemättä epäeettisiä, ellei sitten pahempaa.” (Gibney ym., 2005.) Enronin johto ja muutamat työntekijät syyllistyivät siis siihen, etteivät puuttuneet havaitsemiinsa väärin ja epäeettisiin tekoihin yhtiössä. Samaan puuttumattomuuteen syyllistyivät myös Enronin läheiset yhteistyökumppanit. Puuttumattomuus ilmeni myös tehtävien laiminlyönteinä; ei haluttu tehdä huolellista työtä, ettei tarvitsisi puuttua. (Sims & Brinkman, 2009; Tonge ym., 2003.)

Enronin hallituksen jäsenet eivät perehtyneet riittävästi yhtiön tekemiin kaappoihin ja toimivat huolimattomasti useiden sopimusten käsittelyssä. Yhtiön hallitus luopui noudattamasta yhtiön eettisiä koodeja hyväksyessään eturistiriidan, joka liittyi talousjohtaja Andrew Fastowin toimintaan LJM-sijoitusyhtiön yhtey-

dessä. Hallitus ei myöskään informoinut omistajia riittävästi yrityksen asioista eikä halunnut puuttua millään tavalla yrityksen johtamiseen. (Tonge ym., 2003.)

Tarkastusvaliokunta (Audit committee) ei kyseenalaistanut millään tavalla Enronin toimintaa, vaikka sillä olisi ollut osaaamista; sen jäseniin kuului eläköitynyt laskentatoimen professori Robert Jaedicke ja tilintarkastajana toiminut John Wakeham. Tarkastuskomitea ei myöskään osallistunut riskien arviointiin yrityskauppojen yhteydessä eikä valvonut Enronin eettisten ohjeiden noudattamista, vaikka nämä olivat sen vastuulla. Ainaakin yksi tarkastusvaliokunnan jäsen toimi Enronin konsulttina, mikä vaaransi hänen riippumattoman asemansa. (Tonge ym., 2003.)

Andersenin tilintarkastajat eivät noudattaneet omaa ammattietiikkaansa työssään; he antoivat puhtaan tilintarkastuskertomuksen, vaikka tiesivät Enronin toimintaan liittyvistä puutteista ja riskeistä. (Catanach & Ketz, Gibney ym. 2005; 2012; Satava ym. 2006; Tonge ym., 2003.) Andersenin saama taloudellinen hyöty Enronin asiakkuudesta oli merkittävä, mistä johtuen tilintarkastusyhteisö ei halunnut puuttua esimerkiksi johdon palkkiokäytäntöihin, vaikka tilintarkastusta koskevien standardien mukaan näin olisi pitänyt menetellä. Asiakkaan miellyttäminen oli Andersenin bisnekselle kannattavampaa. (Benston, 2006; Carnegie & Napier, 2010.)

Enronin toimintaa arvioivat markkina-analyytikot miltei poikkeuksetta tukivat arvioillaan Enronin luottoluokitusta senkin jälkeen, kun osakkeen arvo oli alkanut laskea. Analyytikot ajautuivat vaikeuksiin työnantajansa kanssa, jos eivät toimineet näin. (Tonge ym., 2003.) Myös pankit ja lehdistö olisivat voineet kyseenalaistaa Enronin toimintaa. Varmasti niissä toimivat työntekijät huomasivat, miten Enron teki tulosta. He olisivat voineet tutkia Enronin tilinpäätökset huolellisemmin ja vaatia lisäselvityksiä. (Gibney ym., 2005; Satava ym., 2006.)

Enronin johto piti yhteyttä Yhdysvaltojen hallintoon kaikilla tasoilla ja yhtiö myös tuki molempia pääpuolueita. Yhdysvaltojen viranomaiset vastavuoroisesti tukivat Enronia. SEC:n tehtävä on valvoa listattujen yhtiöiden taloutta saamiensa neljännesvuosiraporttien ja tilinpäätösten avulla. Sen sijaan, että SEC oli kyseenalaistanut Enronin tilannetta millään tavalla, komissio myönsi Enronille poikkeuslupia ja viivästytti lakimuutosten voimaantuloa miellyttääkseen Enronia. FASB taas vastaa US GAAP:n noudattamisesta talousraportoinnissa. FASB kuitenkin tuki Enronin laskentakäytänteitä, jotka noudattivat ehkä lain kirjainta mutta eivät sen henkeä. (Tonge ym., 2003.)

#### Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tämän tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä niistä tilintarkastajista, jotka johtivat Enronin laskentatoimen skandaaliin. Enronin tapausta analysoitiin Zimbardon vankilakokeessa tunnistettujen seitsemän sosiaalipsykologisen prosessin viitekehäksessä käyttäen aineistona tapauksesta aiemmin julkaistuja yhdeksää tutkimusta sekä yhtä dokumenttielokuva. Zimbardon vankilakokeessa havaitut seitsemän sosiaalipsykologista prosessia voitiin tunnistaa tarkasteltaessa Enronin laskentatoimen skandaalia:

1. Taseen erien arvostaminen arvioon perustuen ja SPE-yhtiöiden perustaminen olivat ensimmäiset askeleet, jotka johtivat niiden laajamittaiseen ja myös FASB:n ohjeiden vastaiseen käyttöön laskentainformaation manipuloinnin välineenä. Väärä tapa toimia levisi myös henkilökohtaisiin etuihin. Eettiset rikkomukset lisääntyivät yhtiön kaikilla tasoilla. Tämä johti lopulta yhtiön tuhoon. (Harkitsematon ensimmäinen askel)

2. Epäeettistä toimintaa edisti johdon luoma organisaatiokulttuuri, jossa työntekijöitä ja sidosryhmiä kohdeltiin välineenä johdon epäeettisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johdo syyllistyi epärehellisyyteen ja oman edun tavoitteluun. Työntekijöiden epäinhimillinen kohtelu näyttäytyi rekrytointi- ja irtisanomiskriteereissä sekä arviointi- ja palkitsemisjärjestelmissä. (Toisten ihmisten epäinhimillistäminen)
3. Työntekijöiden oli vaikea toimia Enronissa oman moraalinsa ja ajattelunsa mukaisesti. Työntekijät seurasivat vahvojen johtajien esimerkkiä ja pyrkivät toimimaan samalla tavalla kuin menestyvät työntekijät yrityksessä toimivat. Enronin käyttämät ”maskit” hyvyys, rehellisyys, eettisyys, ympäristöystävällisyys ja menestys auttoivat mukautumaan yhtiön normien mukaiseen toimintaan. (Yksilöllisyyden tunteen menettäminen)
4. Työntekijöiden henkilökohtainen vastuuntunto heikkeni, kun he toimivat yhtiön arvojen ja kulttuurin mukaisesti ja noudattivat johdon ohjeita. Enronin romahduksen jälkeen kukaan johtajista ottanut vastuuta tapahtumista. Myöskään Andersen ei ottanut vastuuta. (Henkilökohtaisen vastuun hajaantuminen)
5. Enronin johdon luomassa toimintakulttuurissa oli helpompi uskoa johdon valheisiin kuin ryhtyä kyseenalaistamaan niitä. Tämä johti auktoriteetin sokeaan tottelemiseen. Työntekijöiltä myös odotettiin sokeaa tottelevaisuutta. Enronin sidosryhmät halusivat miellyttää yhtiön johtoa venyttämällä omaa moraaliansa ja etiikkaansa. He halusivat myös uskoa sokeasti Enroniin, vaikka he varmasti ymmärsivät, mitä Enronissa tapahtuu. (Sokea auktoriteetin totteleminen)
6. Yhtiön toimintaa ei saanut kritisoida. Niitä työntekijöitä rangaistiin, jotka uskalsivat kyseenalaistaa yhtiön menette-lyjä. Niitä palkittiin, jotka mukautuivat toimimaan Enronin normien mukaisesti. Andersen ei myöskään hyväksynyt minkäänlaista kritiikkiä Enronia kohtaan. (Kritiikitön mukautuminen ryhmän normeihin)
7. Enronin johto, työntekijät ja yhtiön läheiset yhteistyökumppanit eivät puuttuneet muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta asioiden kulkuun, vaikka varmasti havaitsivat vääriä ja epäeettisiä tekoja yrityksessä. Puuttumattomuus ilmeni myös tehtävien laiminlyönteinä; ei haluttu tehdä huolellista työtä, ettei tarvitsisi puuttua. (Suvaitaan pahuutta passiivisesti; ei puututa)

Sosiaalipsykologien prosessien esiintyminen tutkimusaineis-  
tossa esitetään Taulukossa 2 (s. 48)

Zimbardon esittämistä prosesseista deindividuaatio, vastuun hajautuminen ja kritiikitön mukautuminen ryhmän normeihin ovat joukkokäyttäytymisen osa-alueita ja nämä voivat johtaa auktoriteetin sokeaan tottelevaisuuteen (Le Bon, 1912). Tämä näkyy tutkimuksen tuloksessa osittaisena päällekkäisyytenä, millä ei ole kuitenkaan merkitystä haettaessa vastausta tutkimuskysymykseen: Miten laskenta-ammattilaisten toimintaa Enronissa voidaan ymmärtää Zimbardon viitekehyksen valossa? Enronin avaintehtävissä toimi useita laskentatoimen ammattilaisia. Tämä tutkimustulos selittää heidän toimintaansa ja ratkaisujaan eettisesti haastavissa laskentatoimen tilanteissa. Zimbardon Lucifer-efektin mukaan aivan tavalliset, moraaliset ihmiset voivat ajautua toimimaan epäeettisesti ja moraalittomasti voimak-  
kaiden tilannetekijöiden vaikutuksesta.

## Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin laskentatoimen ammattilaisten päätöksentekoon vaikuttaneita tilannetekijöitä Enronin tapauksessa. Viitekehyksenä käytettiin Zimbardon vankilakokeesta johdettua teoriaa. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että Zimbardon vankilakokeesta havaitut seitsemän sosiaalipsykologista prosessia voitiin tunnistaa tarkasteltaessa Enronin laskentatoimen skandaalia. Tilannetekijöiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään laskentatoimen ammattilaisten käyttäytymistä Enronin tapauksessa, mutta se ei poista eikä vähennä heidän eettistä vastuutaan tapahtumista.

Laskentatoimen ammattilaisen tulee olla eettisesti herkkä eli hänellä tulee olla kykyä havaita eettisiä tilanteita työssään (Fol-leau & Kaplan, 2016; Syrén, 2020). Trevinon (1986) mukaan eettisessä tilanteessa päätöksentekoon vaikuttavat henkilön moraalien kehittymisen taso, henkilön persoonaan liittyvät tekijät ja itse tilanteeseen liittyvät tekijät. Eettiseen päätöksentekoon vaikuttavien tilannetekijöiden identifioiminen Enronin tapauksessa on hyödyllistä laskentatoimen ammattilaisille, jotka kohtaavat työssään eettisiä haasteita. Tapauksen analysointi auttaa näkemään, kuinka lain ja sääntöjen hengen vastainen menettely voi vähitellen johtaa laskentatoimen laajamittaiseen manipulointiin. Toisaalta yrityskulttuurilla ja yrityksen arvoilla on voimakas vaikutus eettiseen ilmapiiriin yrityksessä ja sitä kautta myös laskenta-ammattilaisen eettiseen käyttäytymiseen. Eettisessä harkintatilanteessa laskenta-ammattilainen voi kokea ryhmäpainetta toimiessaan esimerkiksi johtoryhmässä tai hallituksessa. Eettistä painostusta voidaan kokea myös esimiehen tai kollegan taholta. Vastuukysymykset nousevat esille silloin, kun joku organisaation ylemmällä tasolla oleva käskää tekemään jotain epäeettistä tai jopa laitonta. Näissä tilanteissa laskentatoimen ammattilaisen on hyvä muistaa, mihin sokea auktoriteetin totteleminen johti Enronin tapauksessa. Myös kyseenalaistaminen ja puuttuminen ovat osa laskentatoimen ammattilaisen työtä silloin, kun havaitsee jotain eettisesti arveluttavaa yrityksen toiminnassa tai menettelyissä. Enronin tapauksessakin löytyi muutamia työntekijöitä ja sidosryhmien edustajia, jotka kyseenalaistivat Enronin menette-lyjä tai yrittivät puuttua tapahtumien kulkuun vaarantaen siten oman uransa tässä erittäin arvostetussa yrityksessä tai sen sidosryhmässä. Zimbardon (2018, s. 466) mukaan he toimivat ”sankarillisesti”, mikä pitimmällä aikavälillä tarkasteltuna oli kestävämpi ja koko yhteisöä hyödyttävä tapa toimia.

Enronin laskentatoimen skandaalia on käytetty usein esimerkkinä laskentatoimen etiikkakoulutuksessa. Zimbardon Lucifer-efekti ja sitä edistävät sosiaalipsykologiset prosessit tapaus Enronissa tuovat uutta näkökulmaa etiikkakoulutukseen, jossa usein keskitytään etiikkateorioiden tarkasteluun. Laskentatoimen opiskelijoiden on tärkeää tiedostaa eettiseen päätöksentekoon liittyvät tilannetekijät laskentatoimen ammatissa jo ennen työelämään astumistaan. Zimbardon (2008, s. 6) mukaan nimenomaan yllättävät, uudet tilanteet voivat johtaa epäeettiseen käyttäytymiseen.

Jatkotutkimus aiheesta Zimbardon Lucifer-efekti ja sitä edistävät sosiaaliset prosessit laskenta-ammattilaisen työssä 20 vuotta Enronin tapauksen jälkeen on mielenkiintoinen kohde. Kysymystä voidaan selvittää todellisten laskentatoimen tilanteiden avulla, joissa eettinen harkinta ja tilannetekijät ovat läsnä.

Kirjoittaja tai tuottaja/ Sosiaalipsykologinen prosessi	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Benston, G.J.	X	X	X			X	X
Catanach, A., Ketz, J.	X		X	X		X	X
Carnegie, G.D., Napier, C.J.						X	X
Gibney, A., Kliot, J., Mota-med, S. (elokuvan tuottajat)	X	X	X	X	X	X	X
Henderson, M.C., Oakes, M.G., Smith, M.		X	X				
Kulik, B.W., O'Fallon, M.J., Salimath, M.S.		X	X			X	
Satava, D., Caldwell, C., Richards, L.			X	X	X	X	X
Sims, R.R., Brinkman, J., 2003	X	X	X	X	X	X	
Sims, R.R., Brinkman, J., 2009. Teoksessa C. Garsten & T. Hernes (toim.), Ethical Dilemmas in Management.	X	X	X	X		X	X
Tonge, A., Greer, L., Lawton, A.	X	X	X	X	X	X	X

Taulukko 2. Sosiaalipsykologisten prosessien esiintyminen tutkimusaineistossa.

## Lähteet

- Allport, G.W. (1985), The historical background of modern social psychology, in G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology*, Vol. 1, 3rd ed., pp. 1-46, Random House, New York.
- Arfaoui, F., Damak-Ayadi, S., Ghram, R., Bouchekoua, A. (2016) "Ethics Education and Accounting Students' Level of Moral Development: Experimental Design in Tunisian Audit Context", *Journal of Business Ethics*, Vol. 138 No. 1, pp. 161-173.
- Baumeister, R.F., Vohs, K.D. (2007), *Encyclopedia of Social Psychology*, SAGE Publication Inc. Thousand Oaks. Saatavissa: <https://web-b-ebshost-com.ezproxy.jyu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlymtfXzQ3NDMwNV9fQU41?sid=8028ef48-45e5-4147-ae66-f187c0f4cd1e@sessionmgr101&vid=0&format=EB&rid=1> [Viitattu 28.2.2021].
- Benston, G. J. (2006) "Fair-value accounting: A cautionary tale from Enron", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 25 No. 4, pp. 465-484.
- Bovens, M. (1998), *The Quest for Responsibility. Accountability and Citizenship in Complex Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Brady, F.N., Logsdon, J.M. (1988) "Zimbardo's 'Stanford Prison Experiment' and the Relevance of Social Psychology for Teaching Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 7 No. 9, pp. 703-710.
- Cameron, R.A., O'Leary, C. (2015) "Improving Ethical Attitudes or Simply Teaching Ethical Codes. The Reality of Accounting Ethics Education", *Accounting Education: an international journal*, Vol. 24 No. 4, pp. 275-290.
- Carnegie, G.D., Napier, C.J. (2010) "Traditional accountants and business professionals: Portraying the accounting profession after Enron", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 35 No. 3, pp. 360-376.
- Catanach, A.H., Ketz, J.E. (2012) "Enron Ten Years Later: Lessons to Remember", *The CPA Journal*, Vol. 82 No. 5, pp. 17-20, 22-23.
- Doris, J.M. (1998) "Persons, Situations, and Virtue Ethics", *Noûs*, Vol. 32 No. 4, pp. 504-530.
- Doris, J.M. (2002), *Lack of Character: Personality and Moral Behavior*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Elo, S., Kyngäs, H. (2008) "The qualitative content analysis process", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62 No. 1, pp. 107-115.
- Enderich, C., Trapp, R. (2020) "Ethical Implications of Management Accounting and Control: A Systematic Review of the Contributions from the Journal of Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 163 No. 2, pp. 309-328.
- Eskola, J., Suoranta, J. (1998), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Vastapaino, Tampere.
- Fiolleau, K., Kaplan, S.E. (2017) "Recognizing Ethical Issues: An Examination of Practicing Industry Accountants and Accounting Students", *Journal of Business Ethics*, Vol. 142 No. 2, pp. 259-276.
- Gibney, A., Kliot, J., Motamed, S. (2005), *Enron: The Smartest Guys in the Room*, HDNET FILMS, USA.
- Harman, G. (1999) "Moral Philosophy Meets Social Psychology: Virtue Ethics and the Fundamental Attribution Error", *Proceedings of the Aristotelian Society*, Vol. 99 No. 1, pp. 315-331.
- Harman, G. (2000) "The Nonexistence of Character Traits", *Proceedings of the Aristotelian Society*, Vol. 100 No. 1, pp. 223-226.
- Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvoori, J., Lönnqvist, J-E., Hankonen, N., Mähönen, T.A., Jasinskaja-Lahti, I., Lipponen, J. (2020), *Johdatus sosiaalipsykologiaan*, Edita, Helsinki. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513778606> [Viitattu 1.3.2021].
- Henderson, M.C., Oakes, M.G., Smith, M. (2009) "What Plato Knew About Enron", *Journal of Business Ethics*, Vol. 86 No. 4, pp. 463-471.

- Hsieh, H-F., Shannon, S. E. (2005) "Three approaches to qualitative content analysis," *Qualitative health research*, Vol. 15 No. 9, pp. 1277-1288.
- Kulik, B.W., O'Fallon, M.J., Salimath, M.S. (2008) "Do Competitive Environments Lead to the Rise and Spread of Unethical Behavior? Parallels from Enron", *Journal of Business Ethics*, Vol. 83 No. 4, pp. 703-723.
- Le Bon, G. (1912), *Joukkosielu*, Otava, Helsinki.
- Milgram, S. (1974), *Obedience to authority*, Harper & Row, New York.
- Mischel, W. (1968), *Personality and assessment*, Wiley, New York.
- Pietilä, Veikko (1976), *Sisällön erittely*, Gaudeamus, Helsinki.
- Premeaux, S. (2009) "The Link Between Management Behaviour and Ethical Philosophy in the Wake of the Enron Convictions", *Journal of Business Ethics*, Vol. 85 No. 1, pp. 13-25.
- Ross, L., Nisbett, R.E. (1991), *The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology*, McGraw-Hill company, New York.
- Satava, D., Caldwell, C., Richards, L. (2006) "Ethics and the Auditing Culture: Rethinking the Foundation of Accounting and Auditing", *Journal of Business Ethics*, Vol. 64 No. 3, pp. 271-284.
- Savin, H. B. (1973) "Professors and psychological researchers: Conflicting values in conflicting roles", *Cognition*, Vol. 2 No. 1, pp. 147-149.
- Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Sims, R.R., Brinkman, J. (2003) "Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes)", *Journal of Business Ethics*, Vol. 45 No. 3, pp. 243-256.
- Sims, R.R., Brinkman, J. (2009), *Thoughts and second thoughts about Enron ethics*, teoksessa C. Garsten & T. Hernes (toim.), *Ethical Dilemmas in Management*, 103-116,
- Syrén, H. (2020) "Laskentatoimen opiskelijoiden eettinen herkkyyks", *Yritysetiikka*, Vol. 12 No. 1, pp. 22-36. Saatavissa: [https://bin.yhdistysavain.fi/1591577/5E498PUo0oFH7tleBi940UdGEA/yritysetiikka\\_1\\_2020\\_nettiin.pdf](https://bin.yhdistysavain.fi/1591577/5E498PUo0oFH7tleBi940UdGEA/yritysetiikka_1_2020_nettiin.pdf) [Viitattu 15.2.2021].
- TED (2008). Philip Zimbardo: The psychology of evil. [Videotiedosto]. Saatavissa: [https://www.ted.com/talks/philip\\_zimbardo\\_the\\_psychology\\_of\\_evil](https://www.ted.com/talks/philip_zimbardo_the_psychology_of_evil) [Viitattu 15.10.2020].
- Tonge, A., Greer, L., Lawton, A. (2003) "The Enron story: you can fool some of the people some of the time...", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 12 No. 1, pp. 4-22.
- Trevino, L. K. (1986) "Ethical Decision-Making in Organizations: A Person Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 601-617.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2012), *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Tammi, Helsinki.
- Wines, W.A. (2008) "Seven Pillars of Business Ethics: Toward a Comprehensive Framework", *Journal of Business Ethics*, Vol. 79 No. 4, pp. 483-499.
- Zimbardo, P. (1973) "On the ethics of intervention in human psychological research: With special reference to the Stanford prison experiment.", *Cognition*, Vol. 2 No. 2, pp. 243-256.
- Zimbardo, P. (2008), *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*, Random House, New York.

## Kirjoittaja

Heljä Syrén, M.Sc. (Econ.), Doctoral researcher, University of Jyväskylä, School of Business and Economics, P.O.Box 35, FIN-40014 University of Jyväskylä, Finland, [helja.syren@gmail.com](mailto:helja.syren@gmail.com).