

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
Kauppakorkeakoulu  
Viestintätieteiden laitos**

**”Voisko ensin ottaa helpomman kysymyksen?”  
Eettisen organisaatiokulttuurin diskurssit suomalaisissa  
asiantuntijaorganisaatioissa**

Johtaminen  
Yhteisöviestintä  
Pro gradu -tutkielma  
Tammikuu 2015  
Laatija: Maria Kuula  
Ohjaajat: Anna-Maija Lämsä  
(Johtaminen)  
ja Vilma Luoma-aho  
(Yhteisöviestintä)

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU**  
**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

Tiedekunta Kauppakorkeakoulu JA Humanistinen	Laitos Kauppakorkeakoulu JA Viestintätieteiden
Tekijä Maria Kuula	
Työn nimi "Voisko ensin ottaa helpomman kysymyksen?" Eettisen organisaatiokulttuurin diskurssit suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa	
Oppiaine Johtaminen JA Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Tammikuu 2015	Sivumäärä 97
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä tutkimus pyrki kuvailemaan eettistä organisaatiokulttuuria ja lisäämään ymmärrystä siitä. Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, kuinka eettistä johtamista voidaan parantaa. Teoreettisessa viitekehyksessä asetettiin organisaatioetiikan ja eettisen organisaatiokulttuurin teoria organisaatio kulttuurina -tutkimusotteeseen. Eettistä johtajuutta lähestyttiin sekä Banduran sosiaalisen oppimisen teoriasta käsin että merkitysten johtamisen kautta. Empiirisessä tutkimuksessa analysoitiin kolmesta suomalaisorganisaatiosta kerätyt 39 haastattelua diskurssianalyysin keinoin. Tutkimustehtävänä oli analysoida, minkälaisia diskursseja organisaation jäsenet tuottavat organisaationsa eettisestä kulttuurista.</p> <p>Analyysin tuloksena löydettiin neljä diskurssia, eli merkityskokonaisuutta, jotka kukin tarjoavat tulkintaa ohjaavan näkökulman eettiseen organisaatiokulttuuriin. Nämä diskurssit ovat omalla vastuulla -diskurssi, yhteisön yhteistä -diskurssi, johdon johdolla -diskurssi ja näkymättömyysdiskurssi. Diskursseilla on kolme haitallista funktiota: ne rakentavat eettisen vastuullisuuden epäselväksi ja epämääräiseksi ilmiöksi, ne konstruoivat eettisen vastuullisuuden vähemmän tärkeäksi organisaatioelämän teemaksi ja ne rakentavat organisaation esimiesten ja johdon alaisilleen tarjoaman tuen vähäiseksi.</p> <p>Teoreettisena päätelmänä todetaan, että Muel Kapteinin yrityksen eettiset hyveet -mallia olisi perusteltua laajentaa selkeyden hyveen osalta, jolloin kyseisellä hyveellä tarkoitettaisiin eettisten odotusten, kuten arvojen, normien ja sääntöjen selkeyttä, konkreettisuutta ja ymmärrettävyyttä sekä jaettua ymmärrystä niistä. Käytännöllisenä päätelmänä todetaan, että eettistä johtamista voidaan kehittää pyrkimällä ymmärtämään organisaatiossa eläviä eettiseen vastuullisuuden liittyviä diskursseja. Johtajan tulisi pyrkiä vahvistamaan diskurssien rakentavia ja muuntamaan haitallisia elementtejä. Monensuuntaisen viestinnän lisääminen ja yhteisen ymmärrettävän kielen etsiminen ovat työkaluja, joilla voidaan loiventaa diskurssien välisiä ristiriitoja.</p>	
Asiasanat Organisaatiokulttuuri, eettinen organisaatiokulttuuri, eettinen johtaminen, etiikka, diskurssianalyysi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
<p>Muita tietoja</p> <p>Tämä pro gradu -tutkielma on hyväksytty molempiin oppiaineisiin: johtaminen (Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu) ja yhteisöviestintä (viestintätieteiden laitos, humanistinen tiedekunta)</p>	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimustehtävä ja metodi.....	7
1.3	Tutkimuksen teoreettinen, metodologinen ja käytännöllinen kontribuutio.....	9
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
2.1	Organisaatiokulttuuri.....	11
2.1.1	Organisaatiokulttuurin anatomia.....	11
2.1.2	Organisaatio kulttuurina -näkökulma tutkimukseen.....	14
2.2	Etiikka organisaatioissa.....	15
2.2.1	Etiikan teoriat.....	16
2.2.2	Organisaatioetiikan määritelmä ja merkitys.....	17
2.2.3	Organisaatioetiikan kontekstit.....	20
2.2.4	Eettisen organisaatiokulttuurin konstruktio.....	22
2.3	Eettinen johtaminen.....	26
2.3.1	Käsite ja taustateoria.....	26
2.3.2	Johtajan eettiset roolit.....	28
2.3.3	Näkökulmia etiikan johtamiseen.....	29
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	32
3.1	Metodologiana diskurssianalyysi.....	32
3.2	Tulkitseva diskurssianalyysi.....	35
3.3	Tutkimusaineisto.....	36
3.4	Tutkimuskysymys ja analyysin logiikka.....	37
4	TULOKSET.....	39
4.1	Omalla vastuulla -diskurssi.....	40
4.1.1	Arvona itsenäisyys, toimintaohjeena omatoimisuus.....	40
4.1.2	Valta ja vastuu yksilöllä.....	43
4.1.3	Yksinäiset puurtajat.....	45
4.2	Yhteisön yhteistä -diskurssi.....	47
4.2.1	Epäviralliset väylät eettisen vastuullisuuden käsittelyssä.....	48
4.2.2	Valta ja kontrolli yhteisöllä.....	51
4.2.3	Heikkoja ja sallivia johtajia.....	53
4.2.4	Tukea yhteisöstä ja kyseenalainen kulttuuri.....	56
4.3	Johdon johdolla -diskurssi.....	58
4.3.1	Keskeisiä toimijoita johto ja esimiehet.....	59
4.3.2	Virallinen ympäristö eettisen vastuullisuuden käsittelyssä.....	62
4.3.3	Säännöt, ohjeet, pykälät ja tavoitteet.....	64
4.4	Näkymättömyysdiskurssi.....	66
4.4.1	Vaiettu vastuullisuus.....	67
4.4.2	Itsestäänselvyys, sanahelinää ja käsittämätön käsite.....	70

4.4.3	Välinpitämättömät, kieltäytyjät, kärsijät ja osattomat – suhtautumistapoja eettiseen vastuullisuuteen.....	72
4.4.4	Poissaoleva johtajuus .....	74
4.5	Yhteenveto tuloksista .....	77
5	KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT .....	81
5.1	Diskurssien ymmärtäminen kontekstien kautta .....	81
5.2	Diskurssien funktiot .....	85
5.3	Teoreettinen keskustelu .....	87
5.4	Käytännöllinen keskustelu .....	89
5.5	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	91
5.6	Päätelmät.....	92

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Epäeettistä yrityskäyttäytymistä, eli yleisiä moraalinormeja rikkovaa organisaatioiden ja sen jäsenten käyttäytymistä, pidetään yhtenä johtajien ja johtoryhmien suurimmista huolenaiheista (Kaptein 2011a, 843–844). KPMG on toteuttanut Integrity Survey -nimistä tutkimusta yhdysvaltalaisen yritysten keskuudessa vuodesta 2005 lähtien seuraten lähes kymmenen vuoden ajan amerikkalaisorganisaatioiden etiikan kenttää. Vuonna 2013 kyselyyn vastasi yli 3500 työntekijä, joista 73 prosenttia oli havainnut epäeettistä käyttäytymistä organisaatiossaan viimeisen vuoden sisällä. 56 prosenttia vastaajista arvioi, että heidän todistamansa epäeettinen käyttäytyminen tarkoittaisi paljastuessaan vakavaa luottamuksen menettämistä sidosryhmien keskuudessa. (KPMG 2013.) Esimerkkejä epäeettisestä käyttäytymisestä ovat muun muassa häirintä, syrjintä, varkaudet (Kaptein 2011a, 843–844), tuotteiden laadun uhraaminen edullisuuden nimissä, ympäristötuhojen aiheuttaminen ja epämääräiset toimintatavat, joiden johdosta työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien turvallisuus on vaarassa (Chen, Sawyers & Williams 1997, 854). Myös epäeettisen toiminnan seuraukset ovat moninaiset. Organisaatioetiikan pettämisestä saattaa seurata muun muassa mainevaurioita, luottamuksen, rehellisyyden ja lahjomattomuuden häviäminen (Ardichvili, Jondle, Kowske, Cornachione, Li & Thakadipuram 2012, 426) sekä henkilöstön luottamuksen, tuotteliaisuuden, työmoraa- lin ja yhteistyöhalukkuuden väheneminen sekä henkilöstön vaihtuvuuden lisääntyminen (Tilley, Fredricks & Hornett 2010, 163–164).

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 1999). Tutkimuksissa ollaan erityisen kiinnostuneita organisaatiokontekstin epävirallisista elementeistä, kuten yritysjohdon ja esimiesten toimimisesta roo-

limalleina, organisaatiossa käytävästä eettisestä keskustelusta, eettisen ja epäeettisen käyttäytymisen läpinäkyvyydestä ja seurauksista sekä konkreettisten ja selkeiden sääntöjen, normien ja odotusten viestimisestä (Kaptein 2008). Treviño tutkimusryhmineen (1999, 45) toteaa, etteivät viralliset eettiset ohjelmat ja julki-lausumat riitä vaikuttamaan organisaation jäsenten käyttäytymiseen. Esimerkiksi yritysten arvojulki-lausumia pidetään liian yleisinä ilmauksina, ja ne koetaan irrallisiksi käytännön organisaatioelämästä (Riivari, Lämsä, Kujala & Heiskanen 2012, 311). Vastuun eettisistä kysymyksistä tulisikin olla juurtunut organisaation kulttuuriin (Treviño ym. 1999, 45). Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan itsestään selvien sääntöjen, oletusten ja odotusten järjestelmää (Aaltonen & Junkkari 1999), joka auttaa tekemään asioista ymmärrettäviä (Archer 1996). Eettiseen ja epäeettiseen käyttäytymiseen vaikuttava epävirallinen organisaatiokonteksti on nimetty eettiseksi organisaatiokulttuuriksi. Se pitää sisällään kaikki ne kokemukset, oletukset ja odotukset, joita sekä työntekijöillä että johtajilla on siitä, miten organisaatio estää epäeettistä ja edistää eettistä käyttäytymistä (Kaptein 2009, 262).

Vahvalla eettisellä organisaatiokulttuurilla on osoitettu olevan myönteisiä vaikutuksia moneen yritys-elämän 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 etiikan kulttuuri yhdistyy usein uran päättämiseen (Huhtala, Feldt, Hyvönen & Mauno 2013b). Eettinen kulttuuri tukee niin ikään johtajien työhyvinvointia alentamalla henkistä räsitystä ja lisäämällä sitoutumista työhön (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno & Kinnunen 2011) sekä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen, aikomuksiin jäädä organisaatioon sekä suositella työpaikkaansa (Ruiz-Palomino & Martínez-cañas 2014). Eettinen kulttuuri korreloi myös organisaation innovaatiokyvykkyyden kanssa (Riivari & Lämsä 2014; Riivari ym. 2012).

Eettisten kysymysten merkitys on siis kahtalainen: niiden laiminlyömisestä seuraa vakavia ongelmia ja toisaalta eettisen kulttuurin vaaliminen tuo organisaatioille monenlaisia etuja. Työntekijöiden taipumus ummistaa silmänsä organisaatiossa tapahtuvalta epäeettiseltä toiminnalta tai vaihtoehtoisesti raportoida tällaisista huomioista organisaation ulkopuolelle on kuitenkin kasvanut (KPMG 2013). Kulttuurin eettisyys on osoittautunut vaikeaksi teemaksi käsitellä organisaatioissa (Schwartz 2013, 39) ja epäeettisen toiminnan havaitseminen ja estäminen ovat haasteita, joiden kanssa monet organisaatiot kamppailevat (Kaptein 2011a, 843–844). Tutkimusten mukaan ihmiset käyttäytyvät epäeettisesti todennäköisemmin kokiessaan taloudellista ahdinkoa kuin talouskasvun tai vakaan taloustilanteen aikana. Tämä trendi pätee koko yhteiskunnan laajuisena ilmiönä. Sekä murtovarkaudet ja perheväkivalta että ympäristön saastuttaminen ja yrityspetokset lisääntyvät lama-aikoina. (Tilley ym. 2010, 163.) Maailman kärsiessä talouskriisissä yritysetiikan tutkimus onkin erittäin tärkeää. Tästä syystä tarvitaan myös erilaisia metodisia lähestymistapoja ilmiön tutkimiseen. Tässä työssä käytetään eettisen organisaatiokulttuurin tutkimukselle vie-

raampaa metodista työkalua, diskurssianalyysiä. Tällä lähestymistavalla uskotaan voitavan valottaa eettisen organisaatiokulttuurin aiemmin pimentoon jääneitä ulottuvuuksia.

## 1.2 Tutkimustehtävä ja metodi

Tämä tutkimus pyrkii kuvailemaan eettistä organisaatiokulttuuria ja lisäämään ymmärrystä siitä. Eettistä organisaatiokulttuuria lähestytään sosiaalisen konstruktionismien viitekehyksestä käsin ja tutkimusmetodina käytetään diskurssianalyysiä. Tutkimustehtävänä on suorittaa empiirinen tutkimus analysoimalla kolmesta eri suomalaisorganisaatiosta kerättyä haastatteluaineistoa. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraavaan kysymykseen:

*Minkälaisia diskursseja organisaation jäsenet tuottavat organisaationsa eettisestä kulttuurista?*

Aluksi tutkimusta taustoitetaan keskeisten teorioiden esittelyllä. Työn teoreettiset lähtökohdat paikantuvat organisaatiokulttuurin, yritysetiikan, eettisen organisaatiokulttuurin ja eettisen johtamisen teoreettisiin rakennelmiin ja keskeisiin käsitteisiin. Teorialuvun lopussa esitellään kooste eettisestä organisaatiokulttuurista tehdystä tutkimuksesta. Teorialuvun jälkeen esitellään työssä käytetty metodi ja sen tieteenfilosofiset taustat. Empiirisessä tutkimuksessa puolestaan kuvataan ja tulkitaan kohdeorganisaatioiden jäsenten tuottamia diskursseja eettisistä organisaatiokäytännöistä. Aineistona käytettiin 39 haastattelua suomalaisorganisaatioista. Viimeisessä luvussa analysoidaan diskurssin syntyyn mahdollisesti vaikuttaneita konteksteja. Lisäksi pohditaan diskurssien funktioita, sekä peilataan tuloksia teoriataustaa vasten. Käytännöllisessä keskustelussa pohditaan minkälaisia vastauksia tutkimus mahdollisesti tuo eettisen johtamisen haasteisiin. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja esitetään ehdotuksia jatkotutkimusta varten.

Valittu tutkimusstrategia eroaa voimakkaasti olemassa olevasta eettisen organisaatiokulttuurin tutkimuksesta. Nykyinen tutkimus on keskittynyt luomaan instrumentteja, joilla eettisyyden ulottuvuuksia voidaan mitata (Kaptein 2008, Ardichvili, Jondle & Mitchell 2009). Toinen tutkimuslinja on kiinnostunut eettisen organisaatiokulttuurin yhteydestä erilaisiin organisaatioelämän ulottuvuuksiin kuten innovaatiokyvykkyyteen, eettiseen johtajuuteen ja työtyytyväisyyteen (Greller & Richtermeier 2006; Huhtala ym. 2011; Huhtala ym. 2013a, Huhtala ym. 2013b; Riivari ym. 2012; Riivari & Lämsä 2014; Toor & Ofori 2009; Valentine, Ruiz-Palomino & Martínez-cañas 2014;). Näissä tutkimuksissa on käytetty kvantitatiivista tutkimusotetta. Treviñon, Butterfieldin ja McCaben (1998, 451) jaottelun mukaan kyseessä on fenomeeninen, kulttuurin tietoisiin ilmentymiin ja havainnoitavissa olevaan käyttäytymiseen pureutuva tutkimus.

Laadullinen tutkimus aiheesta puuttuu lähes kokonaan. Tässä työssä argumentoidaan, että eettisen organisaatiokulttuurin tutkimus hyötyisi laadullis-

sesta otteesta, organisaatio kulttuurina -näkökulmasta ja sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofisesta lähestymistavasta. Organisaatio kulttuurina -näkökulman mukaan organisaatiokulttuuri näyttäytyy symbolisten suhteiden ja merkitysten muodostelmana, jota ihmisten vuorovaikutus pitää yllä (Smircich 1983). Määrällisellä tutkimuksella ei täysin tavoiteta eettisen organisaatiokulttuurin kaikkia muotoja, eikä näin ollen ymmärrystä, joka auttaisi käsittelemään monimutkaisia aiheita organisaatioissa. Esimerkiksi Schein (1990, 110) epäilee, voiko survey-metodeilla tutkia lainkaan niin abstraktia ilmiötä kuin kulttuuri. Organisaation syvatasojen tutkiminen vaatii yksityiskohtaisia haastatteluja, joiden kautta voidaan selvittää itsestään selvyyksinä pidettyjä, piileviä ja usein alitajuisia olettamuksia, jotka määrittelevät havaintoja, ajatusprosesseja, tunteita ja käyttäytymistä (Schein 1990, 112, 118).

Tästä syystä tässä tutkimuksessa valittiin diskurssianalyttinen lähestymistapa tutkimuskohteeseen. Koska tutkimusstrategia poikkeaa olemassa olevasta tutkimuksesta, on syytä tarkastella tutkimuksen taustaparadigmaa. Diskurssianalyysin tieteenfilosofinen tausta on sosiaalisessa konstruktionismissa, 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, Raiskila & Aittola 1994, 226–227.) Todellisuuden rakentuminen tapahtuu kielen välityksellä. Tästä syystä ajatellaan, että kielen käyttö ei ole silta todellisuuteen tai todellisuuden kuva. Sen sijaan kielen käyttö nähdään osaksi todellisuutta itseään. Sosiaalinen todellisuus ymmärretään jatkuvasti rakentuvaksi prosessiksi, jossa sekä uusinnetaan että muunnetaan olemassa olevia käsitteellistämisen tapoja. (Jokinen, Juhila, & Suoninen 1993, 9, 20–22.)

Sosiaalisen konstruktionismin kiinnostus suuntautuu sosiaalisiin yhteisöihin ja niiden käyttämiin puhetapoihin. Perusoletuksena on, että kielenkäyttö on olennainen osa yhteisöjen toimintaa ja kieli rakentaa yhteisöjä ja niille ominaisia tapoja hahmottaa maailmaa. Tieto kumpuaa sosiaalisesta yhteisöstä: yhteisön jäsenillä on samansuuntaiset arvot, uskomukset ja toimintatavat ja tästä syystä heidän puhetapansa ja norminsa muotoutuvat samanlaisiksi. Yhteisöön kuuluminen edellyttää näihin puhetapoihin sosiaalistumista (Luukka 2000.)

Tässä tutkimuksessa liitytään sosiaalisen konstruktionismin paradigmaan, jolloin tutkimuksen kohteet, eettinen organisaatiokulttuuri ja johtaminen, nähdään monimutkaisina sosiaalisesti tuotettuina ilmiöinä, joiden rakentumisen prosesseissa kielellä on merkittävä rooli. Yksilöiden välinen kielellinen vuorovaikutus luo yhteisen eettisen organisaatiokulttuurin ja sitä tukevat käytännöt. Kielen kautta kulttuuri myös siirtyy uusille ihmisille heidän tullessa yhteisön jäseniksi. Näin ollen kieli antaa merkityksiä asioille. Siksi on mielekästä tutkia, millaisia sanoilla ilmaistuja merkityksiä eettiseen organisaatiokulttuuriin liittyen tuotetaan ja ylläpidetään. Noita merkityksiä tutkitaan diskurssianalyysin keinoin. Diskurssilla tarkoitetaan verrattain eheää merkityssuhteiden kokonaisuutta, joka rakentuu sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentaa sosiaalista todellisuutta (Jokinen ym. 1993, 26–27; Jokinen, Juhila, & Suoninen 1999, 21).



Diskurssintutkimuksen tehtävä on tarkastella miten erilaisia todellisuuksia ja tapahtumia merkityksellistetään, millä ehdoilla se tapahtuu ja millaisia seurauksia sillä on (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 13, 20).

### 1.3 Tutkimuksen teoreettinen, metodologinen ja käytännöllinen kontribuutio

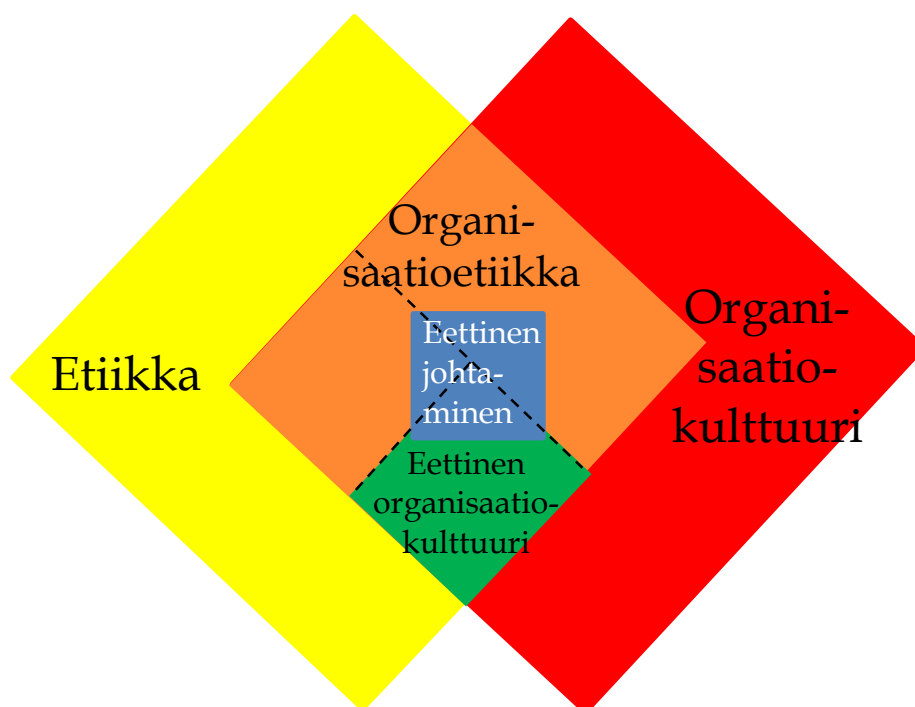
Käsillä olevan tutkimuksen kontribuution voi jakaa kolmeen osaan: teoreettiseen, metodologiseen ja käytännölliseen. Teorian tasolla tutkimus lisää ymmärrystä eettisestä organisaatiokulttuurista. Tässä työssä uskotaan, että organisaatio kulttuurina -näkökulma sekä diskurssianalyysi sosiaalisen konstruktionismien lähtöolettamuksineen avaa uuden hedelmällisen tavan tarkastella eettistä organisaatiokulttuuria. Kuva eettisen organisaatiokulttuurin toiminnasta ja luonteesta monipuolistuu, sillä gradututkimus tarjoaa näkemyksiä siitä, miten eettistä vastuullisuutta merkityksellistetään organisaatioissa. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty, vaan tutkimuskirjallisuudessa eettisen organisaatiokulttuurin on oletettu – ainakin implisiittisesti – tarkoittavan samaa asiaa kaikille organisaation jäsenille. Tässä työssä tuodaan esille, että eettinen kulttuuri saa organisaation jäsenten keskuudessa monenlaisia merkityksiä. Nostamalla esiin kulttuuriin liittyviä diskursiivisia käytänteitä voidaan lisätä ymmärrystä eettisen yrityskäyttäytymisen haasteista.

Tutkimuksen toinen kontribuutio on metodologinen. Tämä gradutyö monipuolistaa eettisen organisaatiokulttuurin tutkimusta metodologisesti tuoden pääasiallisesti määrällisen tutkimuksen kentälle laadullisen näkökulman. Diskurssianalyysin keinoin uskotaan päästävän tutkimaan sitä perusolettamuksia koskettavaa tasoa, jolla yhteiset käsitykset – se mitä pidetään ”luonnollisena” ja ”normaalina” – muodostuvat.

Tutkimuksen kolmas kontribuutio on käytännöllinen. Diskurssintutkimuksen keinoin päästään kiinni merkitysrakennelmiin, joiden tunnistaminen ja käsitteellistäminen palvelee organisaatioetiikan parissa painiskelevia organisaation johtajia ja työntekijöitä. Eettinen vastuullisuus on noussut keskeiseksi tekijäksi niin organisaation sisäisessä kuin ulkoisessa toiminnassa. Yksi tärkeä esimerkki on yritysvastuuraportointi. Taloudellinen epävarmuus ja nopeat muutokset organisaatioiden toiminnassa aiheuttavat huolta ja päänvaivaa organisaatioissa. Organisaatiot tarvitsevatkin lisää tietoa siitä, kuinka toimia eettisesti ja vastuullisesti haastavassa toimintaympäristössä. Vahva eettinen kulttuuri voisi tarjota tukea vaikeissa tilanteissa kuten yt-neuvotteluissa. Samaan aikaan epäeettisen käyttäytymisen merkitys on kasvanut, sillä kyseessä on vakava riski maineelle. Johtajalla on erityisen keskeinen tekijä organisaatiokulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä. Tästä syystä työ pyrkii tarjoamaan näkemyksiä siihen, kuinka eettistä johtajuutta voitaisiin kehittää.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän työn teoreettinen viitekehys esitellään oheisessa kuvassa (Kuvio 1). Keskeinen käsite on organisaatiokulttuuri, ja sitä käsitellään organisaatiokäyttämisen ja organisaatio kulttuurina -lähestymistavan kautta. Toinen keskeinen termi on etiikka, joka määritellään lyhyesti ja tämän työn kannalta hyödylliset etiikan teoriat käydään läpi. Organisaatiokulttuurin ja etiikan risteymäkohdassa sijaitsee organisaatioetiikka. Teoria tarkentuu yritysetiikan epäviralliseen organisaatiokontekstiin eli eettiseen organisaatiokulttuuriin. Konstruktiio ja siitä tehdyt mallit ja tutkimukset esitellään alaluvussa 2.2.4. Luvussa 2.3 käsitellään eettisen organisaatiokulttuurin keskeistä osatekijää, eettistä johtamista. Eettinen johtaminen määritellään keskeisten teorioiden kautta, jonka jälkeen käsitellään erilaisia johtajan eettisiä rooleja sekä näkökulmia etiikan johtamiseen.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokäyttäytymisellä tarkoitetaan tieteenalaa, jonka tarkoituksena on ymmärtää ihmisten käyttäytymistä työelämässä, kuvailla ihmisten suhtautumista työhön, parantaa organisaation tuottavuutta sekä kehittää sen toimivuutta. Toisin sanoen, organisaatiokäyttäytyminen yrittää ymmärtää, miksi ihmiset toimivat organisaatioissa niin kuin toimivat. Käsillä oleva työ kytkeytyy postmoderniin organisaatiokäyttäytymisen tutkimukseen, jonka piirissä tutkijan ei ajatella havainnoivan ihmisten kokemuksia, vaan tulkitsevan heidän esittämiään selontekoja noista kokemuksista. Tutkija ei ole täten neutraali ulkopuolinen henkilö, vaan hänellä on omia näkökulmiaan. (Juuti 2006, 13.)

Yksi organisaation jäsenten käyttäytymistä selittävä tekijä on organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin käsitteelle annettujen määritelmien kirjo on laaja. Luvussa 2.1.1 kerrotaan, mitä organisaatiokulttuuri pitää sisällään, eli käydään läpi erilaisia määritelmiä ja selitetään keskeisiä käsitteitä. Luvussa 2.1.2 selitetään, mistä tutkimuksellisesta näkökulmasta ja traditiosta käsin tässä tutkimuksessa lähestytään organisaatiokulttuuria.

### 2.1.1 Organisaatiokulttuurin anatomia

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen juuret ulottuvat vuosikymmenten päähän. Key (1999) kuvaa käsitteen kehitystä antropologisen tutkimuksen kentällä. 1950-luvulla Klukhohn määritteli organisaatiokulttuurin vakiintuneiksi ajattelun, tuntemisen ja toimimisen tavoiksi, joita omaksutaan ja välitetään pääsääntöisesti symbolien avulla. Organisaatiokulttuurin erityiseksi ytimeksi nähtiin perinteiset, ajan saatossa ihmisiltä toisille polveutuneet ja valikoituneet ideat ja erityisesti niihin liitetyt arvot. Myöhemmin Hofstede liitti normit ja arvot organisaatiokulttuurin kivijaloiksi. Hänen määritelmässään organisaatiokulttuuria luonnehditaan yhteisöksi, joka tunnustetaan jaettujen normien ja arvojen järjestelmästä. (Key 1999, 217–218.) Muita keskeisiä organisaatiokulttuuria luonnehtivia käsitteitä ovat ideologiat, uskomusten yhtenäinen joukko, perususkomukset, tärkeät ymmärrykset, ”yhteinen tahto” ja ”ihmismielen kollektiivinen ohjelmointi” (Sackmann 1992). Seuraavaksi perehdytään organisaatiokulttuurin anatomiaan Archerin, Scheinin, ja Sackmannin määrittelyiden kautta.

Archerin määritelmän tarkasteleminen auttaa ymmärtämään, kuinka laajasta käsitteestä organisaatiokulttuurissa on kyse. Archerin mukaan kulttuuri on jotakin, mikä auttaa tekemään asioista ymmärrettäviä: kulttuurinen järjestelmä muodostuu kaikesta minkä voimme tavoittaa, tulkita, ymmärtää ja tietää (Archer 1996, 104). Määritelmä on jokseenkin ylimalkainen ja tarvitsee lisäselvitystä. Organisaatiokulttuurin keskeisimpiin tutkijoihin lukeutuva Schein selittää organisaatiokulttuurin syntymisen mekanismeja. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri muodostuu sen seurauksena, että ryhmä kohtaa ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä haasteita, jotka selättääkseen ryhmä alkaa kehittää toimivia käytäntöjä. Nämä käytännöt, eli perusolettamuk-

set, opetetaan uusille ryhmän jäsenille oikeina tapoina havainnoida, ajatella ja tuntea. Yhteiset toimintakäytännöt tuovat mukanaan merkityksen, pysyvyyden ja turvallisuuden tunteita, jotka auttavat lievittämään arvaamattoman ympäristön aiheuttamaa ahdistusta. (Schein 1990, 111.)

Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri jakautuu erilaisiin tasoihin, joita ovat artefaktit, arvot ja perusolettamukset. Artefakteilla (eli ihmistyön aikaansaannoksilla) tarkoitetaan organisaation aistein havaittavaa tasoa: rakennuksia, tunnuksia, toimintatapoja, tehtävänimikkeitä, pukeutumissääntöjä, rakenteita ja tapoja. Tähän tasoon kuuluvat myös symbolit, tarinat, kielenkäyttö, myytit, riitit ja rituaalit. (Schein 1990; Aaltonen & Junkkari 1999.) Symboleilla tarkoitetaan esineitä, toimintoja, ihmissuhteita ja lingvistisiä muotoja, jotka esittävät moninaisia merkitysisältöjä, herättävät tunteita ja vaikuttavat käyttäytymiseen. Myytit viittaavat yhteisön arvoja ja normeja vahvistaviin kertomuksiin, jotka selittävät olevaisen alkuperää. Riittien tarkoitus on liittää ihmiset ja yhteisöt toisiinsa asettamalla ihmiset tiettyihin sosiaalisiin rooleihin. Esimerkkejä riiteistä ovat muun muassa siirtymäriitit, sitouttamisriitit ja integraatoriitit. Rituaalit ovat standardisoituja, yksityiskohtaisia käyttäytymistapoja, joiden kautta pyritään hallitsemaan ahdistuneisuutta. (Juuti 2006.)

Välittömästi pinnan alla, katseilta piilossa sijaitsee arvojen taso, joka pitää niin ikään sisällään normit, ideologiat, valinnat, yhteisön yhtenäisyyden, epävirallisen organisaation, vallitsevat käsitykset, puskaradion ja klikit. Tähän osaan voisi ajatella kuuluvan myös Aaltosen ja Junkkarin mainitsema vallankäyttö ja johtamiskulttuuri (Schein 1990, 111–112; ks. lisäksi Aaltonen & Junkkari 1999, 101–102.) Arvojen on esitetty olevan yksi tärkeimmistä kulttuuria muovaavista tekijöistä. Aaltonen ja Junkkari ovat keränneet arvojen määritelmiä. Yksinkertaisin kuuluu näin: arvo on asia, jota pidämme tärkeänä. Lisäksi arvot ovat valintoja. Kun valitsemme tietyllä tavalla, valinnoistamme tulee ennustettavia. Arvo on merkitys, jonka asia saa täyttäessään tarpeen. Lisäksi arvo on vakaus siitä, millaiset päämäärät ovat parempia kuin toiset ja samalla arvot ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin. Käyttökelpoinen määritelmä yhteisöjen arvoille kuuluu näin: arvot ovat yhteisön tahtotila. (Aaltonen & Junkkari 1999, 60–61.)

Perusolettamukset puolestaan ovat mielen tiedostamattomassa osassa sijaitsevia oletuksia, jotka määrittelevät havaintoja, ajatusprosesseja, tunteita ja käyttäytymistä (Schein 1990, 112). Kun jonkin ongelman ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi, ratkaisusta tulee itsestäänselvyys. Alun perin tunteen tai arvon tukemaa hypoteesia ryhdytään vähitellen pitämään todellisuutena. Kun ryhmä on perusolettamuksen takana, sen mukainen käytös muuttuu itsestäänselvyudeksi kun taas jonkin toisen perusolettamuksen pohjalta tapahtuvaa käyttäytymistä pidetään käsittämättömänä. (Schein 1987, 35–36.) Pohjimmaksi, tiedostamattomaan tasoon kuuluvat myös ihmissuhteiden luonne, todellisuuden, ajan ja paikan luonne sekä yrityksen suhde ympäristöönsä (Aaltonen & Junkkari 1999, 102). Scheinin mukaan perusolettamukset ovat kulttuurin ydin, se mitä kulttuuri todella on, ja artefaktit ja arvot ovat puolestaan tämän kulttuurin perusolemuksen ilmentymiä (Schein 1987, 31).

Schein muodostaa käsityksen organisaatiokulttuurin rakennuspalasista, jotka sijoittuvat artefaktien, arvojen ja perusolettamusten tasoille. Palataan vielä Archerin (1996) määritelmään kulttuurin kyvystä tehdä asioista ymmärrettäviä. Kuinka tuo mekanismi oikeastaan toimii? Yhden vastauksen antaa Sackmannin teoria kulttuurisista tiedontyypeistä. Sackmann (1992) selittää yhteisten merkitysten muodostuvan skeeman avulla. Skeemalla tarkoitetaan ajatusrakennelmaa, joka muodostaa tulkittavan kohteen hahmon (gestalt). Organisaatiokulttuurista organisaation jäsenten skeemat ovat samankaltaisia, vaikka he eivät välttämättä sitä itse tietäisikään. Nämä ajatusrakennelmat ovat olemassa itsenäisesti riippumatta ryhmän yksittäisistä jäsenistä. Ne kasaantuvat aikojen saatossa kulttuuriseksi tiedoksi, joka voidaan jäsenellä sanastolliseksi tiedoksi, hakemukselliseksi tiedoksi, reseptitiedoksi ja aksiomaattiseksi tiedoksi.

*Sanastollinen tieto* (dictionary know) tarkoittaa kunkin organisaation yhteisesti käyttämiä ilmiöiden sanallisia kuvauksia ja määritelmiä. Tällä tiedolla viitataan tilanteiden sisältöön, esimerkiksi siihen, mitä pidetään ongelmana tai mitä pidetään ylennyksenä. Kulttuurisesta kontekstista riippuen samalle tilanteelle voidaan antaa erilaisia merkityksiä. *Hakemuksellinen tieto* (directory know) viittaa yhteisiin toimintatapoihin: tapahtumakulkuihin ja syy-seuraussuhteisiin. Se kuvaa sitä, kuinka asiat, tapahtumat ja prosessit etenevät organisaatiossa, esimerkiksi sitä, kuinka ongelmat ratkaistaan. *Reseptitieto* (recipe know) puolestaan tarkoittaa suosituksia siitä, kuinka asioita voitaisiin parantaa. Tämä tieto pitää sisällään ohjeita siitä, kuinka organisaatiossa selvittää ja menestytään, vaikkapa kuinka jokin ongelma tulisi korjata. Tämä tiedontyyppi viittaa normeihin. *Aksiomaattinen tieto* (axiomatic know) puolestaan kertoo miksi asioita ja tapahtumia tapahtuu organisaatiossa, vaikkapa miksi jokin tietty ongelma ilmaantuu. (Sackmann 1992.)

Suhteessa Scheinin kulttuurin tasoihin nämä tiedontyypit sijaitsevat kaikki kulttuurin ytimessä, perusolettamusten tasolla. Artefaktit ja käyttäytymisen ilmentymät ovat puolestaan kulttuurin pintatason ilmiöitä ja niiden ajatellaan heijastavan yhteisen kollektiivisen merkityksenannon osatekijöitä. Toisaalta nämä pintatason ilmiöt voivat olla myös rutinoitumisen seurausta, jolloin ne heijastavat merkityksiä, joita suurin osa organisaatiossa ei enää tunnista omikseen. (Sackmann 1992.)

Yhteenvedona organisaatiokulttuurin anatomiasta voidaan todeta, että kyseessä on itsestään selvien sääntöjen, oletusten ja odotusten järjestelmä (Aaltonen & Junkkari 1999), joka auttaa tekemään asioista ymmärrettäviä (Archer 1996). Organisaatiokulttuuri muodostuu vastauksena ympäristön asettamiin tai organisaatiosta nousseisiin haasteisiin ja samalla vakiintuneet käytänteet auttavat selviämään vaihtelevassa ympäristössä (Schein 1990). Organisaatiokulttuurin muodostavat tekijät (muun muassa tarinat, rituaalit, arvostukset, puskaradio ja ihmissuhteiden luonne) voidaan jaotella kuuluvan erilaisille tasoille: artefakteihin, arvoihin ja perusolettamuksiin, jolloin artefaktit ja arvot ilmentävät perusolettamuksia (Schein 1990; Schein 1987). Kulttuurin kautta organisaation jäsenille muodostuu yhteinen ymmärrys erilaisista arjen asioista, kuten siitä, mitä organisaatiossa pidetään ongelmana (sanastollinen tieto), miten jokin on-

gelma yleisesti organisaatiossa ratkaistaan (hakemuksellinen tieto), kuinka ongelma pitäisi ratkaista (reseptitieto) sekä miksi kyseinen ongelma on ilmaantunut (aksiomaattinen tieto).

### 2.1.2 Organisaatio kulttuurina -näkökulma tutkimukseen

Tähän mennessä on kuvattu minkälaisena rakennelmana organisaatiokulttuurin käsite ymmärretään tässä työssä. Seuraavaksi esitellään, minkälainen tutkimuksellinen näkökulma organisaatiokulttuuriin otetaan.

Organisaatiokulttuurin käsitettä on havainnollistettu monin tavoin eri tutkimustraditioissa. Smircich (1983) tekee jaottelun kahteen. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää organisaation omaisuutena (has-näkökulma), jolloin organisaatio nähdään organismina, jolle sen ympäristö asettaa jatkuvasti vaateita. Kulttuuri on yksi näistä ympäristön voimista - muuttujista, jotka pyrkivät vaikuttamaan organisaatioon. Organisaatiokulttuurin tutkimuskentän toisella laidalla ovat ne, joiden mielestä organisaatioita tulee ymmärtää kulttuureina (is-näkökulma). Tällöin kulttuuri ei ole niinkään organisaation omistamaa, vaan organisaation olemus. (Smircich 1983.) Tässä työssä sitoudutaan jälkimmäiseen näkemykseen.

Has-näkökulmaa edustavassa organisaatiokulttuurin tutkimusperinteessä organisaatiolle annetaan koneen tai organismin olemus: organisaatiot nähdään instrumentteina, joita hyödynnetään tavoitteiden saavuttamiseksi. Vertailevan johtamisen (comparative management) tutkimusperinteessä kulttuuri on taustamuuttuja, selittävä muuttuja tai laaja kehys, joka vaikuttaa uskomusten kehittymiseen ja voimistumiseen. Tässä tutkimuskentässä ollaan kiinnostuneita kulttuurien välisistä eroavaisuuksista, klustereiden ja yhdenmukaisten kuvioiden syntymisestä, sekä siitä, kuinka tehokkuuteen voidaan vaikuttaa. (Smircich 1983.)

Yrityskulttuuri-koulukunnan (corporate culture) mukaan organisaatiot ovat itsessään kulttuuria tuottavia ilmiöitä, eli sosiaalisia instrumentteja, jotka tuottavat tuotteita ja palveluita ja näiden sivutuotteena ominaislaatuisia kulttuurisia artefakteja, kuten rituaaleja, legendoja ja seremonioita. Koulukunta perustuu systeemiteorian pohjalle, jonka mukaan organisaatiot ovat riippuvaisia ympäristöstään, joka asettaa vaateita käyttäytymiselle, ja joihin johtajat voivat reagoida symbolisten tekojen kautta. Kulttuurisia artefakteja hyödynnetään viestinnän symbolisena keinona ja niiden avulla voidaan luoda sitoutumista organisaatioon ja välittää johdon filosofiaa, sekä rationalisoida ja legitimoida toimintaa, motivoida henkilöstöä sekä helpottaa sosiaalistumista. Kulttuurin avulla uskotaan siis voitavan siivittää organisaation menestystä. Samaan aikaan kuitenkin jätetään huomiotta se mahdollisuus, että organisaatiossa vallitsee yhden kulttuurin sijasta useampia alakulttuureita tai jopa vastakulttuureita. Molempien koulukuntien piirissä tutkimuksen keskeinen tavoite on lisätä kontrollia ja parantaa johtamisen keinoja. Tutkimuksessa painotetaan ennustamista, yleistämistä, kausaalisuutta ja kontrollia. Tutkimuksella pyritään selvittämään, kuinka organisaatiot voisivat toimia entistä tehokkaammin. (Smircich 1983.)

Vastakkaisen näkökulman, is-koulukunnan mukaan kulttuuri muodostuu jaetusta tiedosta (kognitiivinen näkökulma), se on jaettujen merkitysten järjestelmä (symbolinen näkökulma) tai mielen alitajuisen toiminnan ilmaus (psykodynaaminen näkökulma). Keskeisiä tutkimuskohteita ovat organisaatioiden ideationaaliset, symboliset ja ilmaisulliset elementit. Tutkimustehtäväksi nähdään tutkia organisaatioita yksilöllisen kokemuksen kautta ja selvittää niitä rakenteita, jotka tekevät organisoituneen toiminnan ylipäätään mahdolliseksi. (Smircich 1983.)

Organisaation muotokuva on hyvin erilainen kuin has-koulun piirissä: organisaation tutkimus on sosiaalinen ilmiö ja organisaatio itsessään on inhimillisen ilmaisun muoto. Sosiaalisen maailman ei oleteta olevan objektiivisesti ja itsenäisesti olemassa, vaan se näyttäytyy vain symbolisten suhteiden ja merkitysten muodostelmina, joita ihmisten vuorovaikutus pitää yllä. Tutkimuksen keskiössä ovat kieli, symbolit, myytit, tarinat ja rituaalit, mutta niitä ei pidetä kulttuurisina artefakteina, vaan prosesseina, jotka muokkaavat merkityksiä ja ovat perustavanlaatuisia organisaatioiden olemassaololle. Niiden tutkimuksen kautta pyritään pohjimmiltaan vastaamaan kysymykseen siitä, kuinka organisoituminen tapahtuu ja mitä merkityksiä organisoituminen saa. Tutkimuksessa kyseenalaistetaan itsestäänselvyyksinä pidetyt oletukset ja nostetaan taustalla vaikuttavat arvot esiin. (Smircich 1983, 344–354.)

Tässä tutkimuksessa omaksutaan organisaatiokulttuurin olemuksen is-näkökulma ja erityisesti symbolinen tutkimusperinne. Symbolisen näkökulman edustajat pitävät organisaatiokulttuuria jaettujen symbolien ja merkityksen järjestelminä. Tutkijan tehtävänä on tulkita ne merkitykset, jotka stimuloivat sosiaalista toimintaa ja dokumentoida symbolisen toiminnan kautta luotava ja ylläpidettävä organisaatio. Organisaatioita tulkitaan sen kautta, kuinka kokemuksesta tulee merkityksellinen. Koulukunnassa ajatellaan, että keskeistä on päästä selville siitä, kuinka luodaan tunne organisaatiosta ja kuinka tilanteista syntyy jaettu tulkinta, joka puolestaan mahdollistaa koordinoitua toimintaa. Johtaminen puolestaan nähdään merkitysten johtamisena ja tulkintojen muokkaamisena. (Smircich 1983.) Merkitysten johtamiseen perehdytään luvussa 2.3.1.

## 2.2 Etiikka organisaatioissa

Tässä luvussa esitellään aluksi tämän työn kannalta keskeiset etiikan teoriat. Alaluvussa 2.2.2 määritellään, mitä tarkoitetaan organisaatioetiikalla ja minkälainen merkitys sillä on nykypäivän organisaatioissa. Luvussa 2.2.3 käsitellään sitä, kuinka organisaation rakenteet vaikuttavat eettiseen ja epäeettiseen toimintaan ja millainen rooli organisaation epävirallisella ja virallisella kontekstilla on tässä prosessissa. Luku päättyy eettisen organisaatiokulttuurin konstruktion ja siitä tehdyn tutkimuksen esittelyyn.

### 2.2.1 Etiikan teoriat

Sana etiikka on peräisin kreikankielen sanasta "ethos", joka tarkoittaa tapaa ja tottumusta. Etiikka viittaa siihen, miten ihminen perustelee toimintaansa. (Yrjönsuuri 1996, 10.) Eettisten pohdintojen keskuksessa ovat kysymykset siitä, millainen on hyvä elämä ja kuinka ihmisen tulisi tai pitäisi toimia saavuttaakseen hyvän elämän (Juuti 2002, 7). Yksinkertaisemmin ilmaistuna moraalilla tarkoitetaan käytännön toiminnassa ilmenevää käsitystä oikeasta ja väärästä tai hyvästä ja pahasta, ja etiikka puolestaan on moraalialue koskevien ajatusten ja perustelujen järjestelmä (Yrjönsuuri 1996, 20).

Etiikan teoriat kuvaavat erilaisia arviointiperusteita, joiden nojalla eettisissä valintatilanteissa tehtävien ratkaisujen oikeellisuutta arvioidaan. Länsimaisen etiikan kolme keskeistä teoriaa ovat hyve-etiikka, velvollisuusetiikka ja seurausetiikka.

*Hyve-etiikka* tarkastelee hyveitä eli toimintaa oikeaan suuntaan ohjaavia ominaisuuksia. Näitä ovat esimerkiksi rehellisyys, aitous ja totuudellisuus. Yksi esimerkki hyve-eettisestä ajattelusta on Aristoteleen hyveellisen elämän malli. Hänen mielestään inhimillisen elämän tarkoitus on aito onnellisuus. Eettinen hyvyys tarkoittaa tällöin ihmisen kykyjä ja toimintavalmiuksia, joiden varassa hän pystyy parhaiten saavuttamaan aidosti onnellisen elämän. Hyve-etiikan piirissä tutkitaan sitä, millaisia hyveitä ihmisen pitäisi itselleen kehittää, jotta hän voisi elää onnellisesti ja eettisesti. Aristoteleen hyvelista ei kuitenkaan sellaisenaan ole sovellettavissa nykypäivään, ja voidaankin ajatella, että hyveet ovat riippuvaisia siitä, mitä kussakin kulttuuripiirissä elävä ihminen oppii tarvitsemaan. (Yrjönsuuri 1996, 104–111.) Solomon on kehittänyt Aristoteleen hyve-etiikan pohjalta hyvepohjaisen mallin liike-elämän etiikasta. Solomonin (2003) mukaan yksilö voi, ja hänen tulisi toimia eettisesti oikealla tavalla ympäristön paineista huolimatta, vaikka siitä joutuisi maksamaan huomattavankin hinnan. Muel Kaptein (2008) on kehittänyt yrityksen eettiset hyveet – mallin, joka pohjautuu osittain Solomonin malliin ja hyödyntää hyve-etiikan ajatusta organisaatiokontekstissa. Kapteinin mallia käsitellään luvussa 2.2.4.

Toinen keskeinen etiikan teoria on *velvollisuusetiikka*. Tämän teorian piirissä on omaksuttu ajatus, että eettisten periaatteiden tulee ohjata ihmisiä määräämällä, kieltämällä ja sallimalla. Näitä eettisiä järjestelmiä kutsutaan deontologiseksi eli velvollisuuksia koskeviksi etiikoiksi. (Yrjönsuuri 1996, 71–72). Velvollisuusetiikan lähtökohta on, että eettinen toiminta on itsessään velvoittavaa, eikä sitä tarvitse perustella millään korkeammalla hyvällä (Aaltonen & Junkkari 1999, 145). Eettisiä ongelmia ratkaistaan kysymällä "mitä saa tehdä? Mitä minun tulee tehdä?" Näin ajateltuna etiikka ei suoranaisesti liity tekojen tuloksiin, vaan enemmänkin siihen, että yritetään toimia oikein. Velvollisuusetiikan piirissä ei tarkastella esimerkiksi arvoja, eikä se pyri määrittämään mikä on hyvää. Kyse on siitä, mikä on oikein. (Yrjönsuuri 1996, 72, 75.)

Esimerkki velvollisuusetiikasta on Immanuel Kantin kategorinen imperatiivi, "ehdottomasti velvoittava tavoite". Kategorisen imperatiivin ensimmäisen muotoilun mukaan "toimi vain sellaisen periaatteen mukaan, jonka voit toi-



voa tulevan yleiseksi laiksi” ja toisen muotoilun mukaan ”toimi siten, että kohetelet ihmisyyttä aina päämääränä, etkä koskaan vain keinona”. Kantin mukaan aina on oikein tehdä oikein. Esimerkiksi tunteet, oman edun tavoittelu tai rangaistuksen pelko eivät voi olla moraalisten tekojen motiiveja, vaan moraaliksi koskee sitä, mitä pitää tehdä. Velvollisuudentunto on Kantin mukaan järjestelmällisesti toimivan ihmisen asenne, jossa on kyse tahdon ratkaisusta. Velvollisuudentuntoinen ihminen tahtoo tehdä velvollisuutensa riippumatta siitä, miltä se hänestä tuntuu. (Yrjönsuuri 1996, 73–79; Aaltonen & Junkkari 1999, 145.) Liike-elämään sovellettuna velvollisuusetiikka voisi vaikuttaa niin, että yritys, joka kieltäytyy toimimasta moraalisesti, kieltää samalla arvokkaan ja inhimillisen elämän. Velvollisuusetiikan jonkinlaisena alalajina voidaan pitää sääntöetiikkaa, jossa velvollisuus perustuu käskyyn, jonka moraalinen ihminen antaa itselleen siksi, että hän on moraalinen. Tällöin moraalinen laki koskee kaikkia samankaltaisina pidettäviä tilanteita. Eettinen teko ei ole riippuvainen tapauskohtaisesti määritellyistä arvoista, vaan moraalisen toiminnan perustana ovat yleiset säännöt, joista voidaan johtaa kuhunkin erityistilanteeseen sopivat toimintatavat. (Aaltonen & Junkkari 1999, 145–146.)

*Seurausetiikan* mukaan toiminnan eettisyyttä arvioidaan sen seurausten perusteella. Teon hyvyys on sitä suurempi, mitä enemmän siitä seuraa hyvää. Tämän teorian taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että inhimillinen toiminta tähtää päämääriin ja se on siksi sitä onnistuneempaa, mitä paremmin nämä päämäärät saavutetaan. Seurausetiikan tunnetuin laji on utilitarismi, jossa eettisenä pidetään toimintaa, jonka hyötysumma on suurin. Tällaisen teon ”eri tahoilla aiheuttamien hyötyjen summa vähennettynä haittojen summalla on mahdollisimman suuri”. Johdonmukainen utilitaristi ei aseta omaa hyötymäänsä muiden ihmisten hyödyn yläpuolelle, vaan pyrkii toiminnassaan toteuttamaan yhtä lailla lähimmäisten tarpeita kuin omiaan. Tällöin häntä kutsutaan altruistiksi. (Yrjönsuuri 1996, 67.) Lähellä utilitarismia on tarkoitusetiikka, jossa tärkeintä on, että ihminen tahtoo hyvää. Hyvä motiivi on kaikista tärkeintä, ja toisaalta hyväkään teko ei ole hyvä, jos sen taustalla ei ole oikea tarkoitus. Vielä kolmas seurausetiikan piirin kuuluva etiikka on tilanne-etiikka, jossa ajatellaan, että jokainen valintatilanne on ainutlaatuinen ja on mahdotonta soveltaa mitään yleisiä normeja tai periaatteita. Tämä ajattelumalli korostaa yksilön vapautta sekä totaalista vastuuta. (Aaltonen & Junkkari 1999, 142–143.)

## 2.2.2 Organisaatioetiikan määritelmä ja merkitys

Siltalan (2002) mukaan ensimmäiset merkit pyrkimyksestä eettisyyteen organisaatiokäyttäytymisessä nähtiin, kun arvot nostettiin tietoisuuden tasolle ja osaksi johtamista 1970-luvulla. Yritysetiikat juuret ovat kuitenkin vielä syvemmällä; jo 1940-luvulla Kroebergin ja Kluckhohnin organisaatiokulttuurin määritelmässä kulttuurin ytimeksi nostettiin perinteellisesti omaksutut ajatukset ja arvot (Siltala 2002, 123). Myös tieteenalana yritysetiikka on kukoistanut. Etiikasta organisaatioissa on kirjoitettu hyllymetreittäin. Bishop (2013) toteaa, että etiikasta organisaatiokontekstissa on runsaasti määritelmiä ja teorioita, mutta tarkka käsite on jäänyt hämärän peittoon sekä tutkimuksen kentällä että organisaatioissa.

tioiden arjessa. Vuonna 2008 Wood ja Svensson totesivat, ettei vielä kukaan ole yrittänyt rakentaa mallia, joka selittäisi yritysetiikan ilmiön ja sen suhteen yhteiskuntaan. Joitakin näkökulmia käsitteeseen on kuitenkin esitetty, joten yrittäkäämme löytää punaista lankaa niiden joukosta.

Pitäisikö puhua organisaatio- vai yritysetiikasta? Kirjallisuuteen luotu katsoaus ei osoita merkittäviä eroja noissa käsitteissä. Sun (2014, 88) mukaan yritysetiikalla tarkoitetaan organisaation eettistä reflektiota suhteessa omaan toimintaansa ja sen seurauksiin. Buttsin (2008) mukaan organisaatioetiikka toimii mekanismina, jonka kautta organisaatio ottaa kantaa talouteen, liiketoimintaan, johtamiseen ja ihmissuhteisiin liittyviin eettisiin kysymyksiin. Nämä määritelmät kuulostavat samankaltaisilta – ja epämääräisiltä. Sinclairin (1993) määritelmässä korostetaan organisaatioetiikan normatiivista roolia: se kertoo yhteisön jäsenille, kuinka kussakin tilanteessa tulee toimia. Hänen mukaansa organisaatioetiikka ei ole joukko erityisiä, tiettyjä yhteisöjä koskettavia sääntöjä, vaan ennemminkin olemassa olevien moraalisten periaatteiden yksityiskohtaisia käsittelyjä. Organisaatioetiikka vastaa yleisiä moraalisia periaatteita täsmennyttymmin, kuinka juuri tämän yhteisön tulee toimia moraalisten ongelmien edessä. (Sinclair 1993, 65.)

Bishop ei valitse keskeiseksi käsitteekseen yritys- tai organisaatioetiikkaa, vaan puhuu ainoastaan etiikasta yritys- tai organisaatiokontekstissa. Hänen mukaansa etiikka on reflektiivinen yhteisöllinen prosessi, jossa yritämme selvittää oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka koskevat meitä yksilöinä ja toisaalta jotka ovat yhteisiä kaikille yhteisössä. Etiikka suojelee sekä ryhmän että yksilön oikeuksia ja tarpeita. Etiikka koskettaa yksilöiden moraalista käyttäytymistä, joka perustuu ryhmän muodostamaan normiin. Etiikan merkitys organisaatioissa on määritellä, minkälainen toiminta on sallittua. Samalla etiikan merkitys on opettaa organisaation jäseniä etiikasta ja arvoista. Kolmanneksi etiikan tulee olla toiminnan standardi sääntöjen muodossa. (Bishop 2013, 636–637.) Butts (2008) lisää etiikan tehtäväksi myös välittää koko organisaatioon yhteinen merkityksen tunne sekä käsitys jaetuista arvoista.

Myös Weissin mukaan yritysetiikka käsittelee eettisten periaatteiden soveltamista yritys-elämässä. Yritysetiikka kysyy, mikä on oikein ja väärin yritys-toiminnassa. Yritysetiikka tutkii sitä, kuinka henkilökohtaiset moraalinormit soveltuvat kaupallisen yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Keskiössä on siis tarkastella, minkälaisia yritys-konteksti asettaa haasteensa moraalitoimijalle. (Weiss 1998, 7.)

Samalle asialle on siis esitetty ainakin kolme eri termiä: yritysetiikka, organisaatioetiikka ja etiikka. Tässä työssä noita termejä käytetään synonyymeinä. Tässä työssä termin määritelmä on: talouteen, liiketoimintaan, johtamiseen ja ihmissuhteisiin liittyviä eettisiä kysymyksiä (Butts 2008) käsittelevä reflektiivinen prosessi, joka koskee sekä yksilöä että ryhmää (Bishop 2013; Su 2014). Organisaatioetiikka soveltaa yleisiä moraalisia periaatteita organisaatioelämän tilanteisiin (Weiss 1998) ottaen kantaa siihen, mikä toiminta on oikein, väärin ja sallittua organisaatiossa (Bishop 2013; Weiss 1998) ja kuinka organisaation jäsenten tulisi toimia ongelmatilanteissa (Sinclair 1993). Organisaatioetiikan teh-

tävä on niin ikään opettaa organisaation jäseniä etiikasta ja arvoista (Bishop 2013), sekä välittää koko organisaatioon yhteinen merkityksen tunne sekä käsitys jaetuista arvoista (Butts 2008).

Miksi kirjoittaa hyllymetreittäin yritysetiikasta? Mikä on tehnyt ilmiöstä niin keskeisen nykypäivän organisaatioissa? Kirjallisuus antaa tähän vastauksen piirtämällä kuvan eettisten hairahdusten seurauksista. Epäeettistä yrityskäyttäytymistä, eli yleisesti hyväksytyjen moraaliperiaatteiden vastaista käyttäytymistä, pidetään yhtenä johtajien suurimmista huolenaiheista (Kaptein 2011a, 843–844). KPMG on toteuttanut Integrity Survey -nimistä tutkimusta yhdysvaltalaisen yritysten keskuudessa vuodesta 2005 lähtien. Vuonna 2013 kyselyyn vastasi yli 3500 työntekijää. Tutkimuksessa 73 prosenttia vastaajista oli havainnut epäeettistä käyttäytymistä organisaatioissaan viimeisen vuoden sisällä. 56 prosenttia arvioi, että heidän todistamansa epäeettinen toiminta tarkoittaisi paljastuessaan yritykselle vakavaa luottamuksen menettämistä. (KPMG 2013.)

Epäeettisyys ilmenee monin tavoin organisaatioissa. Etiikan pettämisen muotoja ovat muun muassa häirintä, syrjintä, varkaudet, kulukorvausvaatimusten väärennökset, tuotteiden laadun uhraaminen edullisuuden nimissä, ympäristötuhojen aiheuttaminen sekä sidosryhmien turvallisuuden vaarantavat epämääräiset toimintatavat, epäsovivien lahjojen vastaanottaminen, johtajien valehtelu alaisilleen, edustustilin väärinkäyttö, nepotismi ja suosiminen työpäikällä, kunnian vieminen toisten työstä, lahjusten vastaanottaminen, työntekijän irtisanominen ilmiantamisen takia sekä luottamuksellisen tiedon ja yrityskauppoihin liittyvien salaisuuksien paljastaminen (Chen ym. 1997, 854; Kaptein 2011a, 843–844; Weiss 1998, 8).

Myös epäeettisen toiminnan seuraukset ovat moninaiset. Organisaatioetiikan pettämisestä saattaa seurata muun muassa luottamuksen, rehellisyyden ja lahjomattomuuden häviäminen, organisaation maineen menetys ja sidosryhmien suopeuden katoaminen, taloudellisia rangaistuksia ja sakkoja sekä tuomioita yritysjohdolle ja työntekijöille (Ardichvili ym. 2012, 426). Epäeettisellä toiminnalla on niin ikään kauaskantoisia seurauksia organisaation sisällä. Muun muassa henkilöstön luottamuksen, tuotteliaisuuden, työmoraalin ja yhteistyöhalukkuuden on nähty vähenevän, ja henkilöstön vaihtuvuuden lisääntyvän. Organisaatiolle aiheutuu kuluja valvonnan lisäämisestä ja lisäksi riskinä on, että epäeettinen käytös ruokkii entisestään huonoja toimintatapoja, kun organisaation jäsenet alkavat mukautua epäeettiseen arvomaailmaan. (Tilley ym. 2010, 163–164.)

Yritysetiikkaa on siis suojeltava ja kehitettävä organisaatioissa. Yritysetiikan merkitys korostuu erityisesti nyt, kun koko maailma kouristelee talouskriisin oteessa. Tutkimusten mukaan ihmiset käyttäytyvät epäeettisesti todennäköisemmin kokiessaan taloudellista ahdinkoa kuin talouskasvun tai vakaan taloustilanteen aikana. Tämä trendi pätee koko yhteiskunnan laajuisena ilmiönä. Sekä murtovarkaudet ja perheväkivalta että ympäristön saastuttaminen ja yrityspetokset lisääntyvät lama-aikoina. (Tilley ym. 2010, 163.) Seuraavassa luvussa pohditaan, kuinka yritysetiikka voidaan suojella ja kehittää.

### 2.2.3 Organisaatioetiikan kontekstit

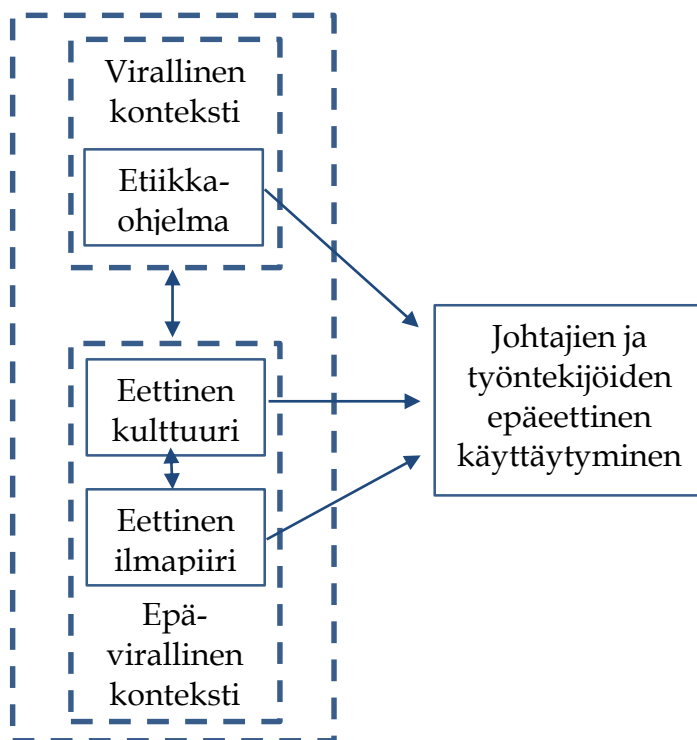
Luvussa 2.2.2 luotu määritelmä organisaatioetiikalle pitää sisällään ajatuksen, että etiikka ei ole pelkästään yksilön asia. Perinteisesti organisaatioetiikan pettämisen syytä on kuitenkin etsitty organisaation yksilöistä, ”mädistä omenoista” (Kaptein 2011a, 844). Chen ym. selittävät tämän näkemyksen juontuvan amerikkalaisessa kulttuurissa Locken poliittisesta ja moraalista radikaalin individualismin retoriikasta, joka korostaa yksilön oikeuksia mutta ei ota kantaa siihen, kuinka yksilöiden tulisi kohdata eettiset dilemmat. Tästä historiallisesta syystä etiikkaa on usein käsitelty esimerkiksi seminaareissa ja case-tutkimuksissa yksilön käyttäytymisen ongelmana. (Chen ym. 1997, 856–857.)

Ovatko Locke ja kumppanit oikeassa? Voiko Enronin ja Arthur Andersenin kaltaisen yrityksen tuhoon johtaneen yritysetiikan luhistumisen laittaa yleistä eettistä normia vastaan toimineiden ”mätien” yksilöiden harteille? Moni tutkija väittää että ei. Tutkimukset osoittavat, että moni aikuinen ei ole itsenäinen moraalinen toimija. Treviñon ja Brownin (2004, 72) mukaan suurin osa ihmisistä on ympäristönsä tuotteita, ja he käyttäytyvät siten, kuin ihmiset heidän ympärillään käyttäytyvät tai vaativat heitä käyttäytymään. Pyydettyä tekemään jotakin epäeettistä suurin osa ihmisistä myöntyy. Treviño ja Brown väittävätkin, että suurin osa organisaatioissa tapahtuvasta epäeettisestä käyttäytymisestä on rakenteiden tukemaa: joko organisaatio suorasti rohkaisee toimimaan vastoin moraalialla tai sitten organisaatio ei tue kylliksi eettisesti kestäväää toimintaa. Muun muassa KPMG:n tutkimuksessa (2013) todetaan, että yksi useimmin mainituista epäeettiseen käyttäytymiseen johtavista tekijöistä on paine ”tehdä mitä hyvänsä se vaatii”, jotta yrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Muita mainittuja syitä ovat rakenteet, jotka tukevat ”tulokset ennen keinoja” -tyyppistä toimintaa sekä pelko työpaikan menettämisestä, mikäli tavoitteisiin ei päästä.

Epäeettinen käyttäytyminen johtuu siis osittain siitä, että jokin organisaation kontekstissa yllyttää siihen. Samalla tavalla organisaatorakenteet voivat tukea eettisiä toimintamalleja. Chenin ym. (1997, 856) mukaan organisaatio, joka tukee eettistä käyttäytymistä, vahvistaa yksilöiden kykyä katsoa asioita eettisyyden kautta. Organisaatiot tuottavat tietynlaista mielenlaatua, joka kannustaa ihmisiä käyttäytymään tietyllä tavalla. Mitä eettisempi organisaation kulttuuri on, sitä eettisempää on myös yksilöiden eettinen päätöksenteko. Siispä työntekijöiden eettisen käyttäytymisen vahvistamisen on tapahduttava institution tasolla. (Chen 1997, 856.) Nykyisin onkin siirrytty mätien omenoiden sijasta ”mätien tynnyreiden” ajatusmalliin (Treviño & Youngblood 1990), jonka mukaan eettinen organisaatiokulttuuri on yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein organisaatiokontekstin osatekijä, joka selittää epäeettistä käyttäytymistä (Kaptein 2011a, 844).

Kaptein (2011a) esittää, että eettiseen ja epäeettiseen käyttäytymiseen vaikuttavat eettiset rakennelmat organisaatioissa voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen järjestelmään seuraavan kuvion (Kuvio 2) mukaisesti.

## Organisaatiokonteksti



KUVIO 2 Organisaatiokontekstin keskeiset osatekijät, jotka selittävät johtajien ja työntekijöiden epäeettistä käyttäytymistä (Kaptein 2011a)

Organisaation virallisia eettisiä järjestelmiä nimitetään tutkimuskirjallisuudessa yleensä etiikkaohjelmiksi. Etiikkaohjelman voi määritellä viralliseksi, konkreettiseksi organisaation kontrollijärjestelmäksi, jonka tehtävänä on luoda eettinen kulttuuri ja suoraan tai epäsuorasti estää epäeettistä käyttäytymistä ja edistää eettistä käyttäytymistä (Kaptein 2009, 264). Etiikkaohjelmien tausta on Yhdysvalloissa, jossa oikeuslaitoksen itsenäinen laitos *Sentencing Commission* loi rikoksista tuomituille organisaatioille ohjeistuksen, jonka mukaan tuomittujen organisaatioiden tuli maksaa korvauksia ja sakkoja riippuen siitä, antoiko organisaatio itsensä ilmi, tekikö se yhteistyötä viranomaisten kanssa ja oliko sillä lainsäädännön noudattamiseen ohjelma. Nämä viralliset ohjelmat pitävät yleensä sisällään seuraavia elementtejä: kirjoitetut käyttäytymissäännöt, jotka viestitään koko henkilöstölle; etiikkakoulutus; etiikka-puhelinlinjat ja etiikka-toimistot, joista työntekijät saavat apua eettisten ongelmien edessä; anonyymi järjestelmä epäeettisen käyttäytymisen raportoimista varten (Treviño & Brown 2004, 73); eettisyyden arviointi sisäisten monitorointijärjestelmien ja auditoinnin kautta sekä kurinpidolliset prosessit, jotka tähtäävät epäeettisen käyttäytymisen rankaisemiseen ja eettisen käyttäytymisen palkitsemiseen (Kaptein 2009).

Kapteinin jäsentelyn mukaan organisaatiokontekstin epävirallisen osan muodostavat eettinen ilmapiiri (ethical climate) ja eettinen kulttuuri (ethical culture). Eettisen ilmapiirin käsite kumpuaa organisaatioilmapiirin käsitteestä. Organisaatioilmapiirillä tarkoitetaan organisaatiossa ilmeneviä väliaikaisia

asenteita, tunteita ja käsityksiä ja se on muutettavissa nopeasti. Organisaatioilmapiiri viittaa avoimiin, havaittavissa oleviin ominaisuuksiin, jotka ovat läsnä kaikessa toiminnassa ja vaikuttavat monenlaiseen päätöksentekoon. (Duh, Belak & Milfelner 2010, 477.) Kapteinin (2011a, 846) mukaan ero eettisen ilmapiirin ja eettisen organisaatiokulttuurin välillä on siinä, että eettisellä ilmapiirillä tarkoitetaan johtajien ja työntekijöiden käsityksiä siitä, mikä on eettistä ja epäeettistä käyttäytymistä. Eettinen organisaatiokulttuuri sisältää käsitykset niistä organisaation olosuhteista, jotka ovat ristiriidassa tai yhdenmukaisia sen kanssa, mikä on eettistä ja mikä epäeettistä. Eettinen kulttuuri siis tukee eettiseksi havaittua käyttäytymistä ja vähentää epäeettistä käyttäytymistä. Eettisen kulttuurin on huomattu selittävän epäeettistä käyttäytymistä eettistä ilmasto paremmin. (Kaptein 2011a, 846.)

Tutkimuksissa on huomattu, että virallisilla etiikkaohjelmilla on vähemmän vaikutusta epäeettiseen käyttäytymiseen, kuin epämuodollisemmilla kulttuurin piirteillä, kuten esimiesten ja johdon viestinnällä. Jotta viralliset etiikkaohjelmat toimisivat, on eettisten käytänteiden levittävä myös epävirallisille alueille. Keskeiseksi tekijöiksi on havaittu tehokas läpivienti alusta loppuun saakka: virallisen ohjelman pystyttäminen ei vielä riitä, vaan etiikan on oltava läsnä päivittäisessä toiminnassa ja päätöksenteossa. Onkin todettu, että jotta viralliset eettiset rakennelmat vaikuttaisivat käyttäytymiseen, niiden on oltava osa laajempaa kulttuurista järjestelmää, joka tukee eettistä käyttäytymistä joka päivä. (Treviño & Brown 2004, 73–74.) Seuraavassa luvussa perehdytään tarkemmin siihen, mitä eettisellä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan.

#### 2.2.4 Eettisen organisaatiokulttuurin konstruktio

Tässä työssä käytetty eettisen organisaatiokulttuurin määritelmä kuuluu siis näin: ”epävirallisen organisaatiokontekstin tekijät, jotka estävät epäeettistä käyttäytymistä ja edistävät eettistä käyttäytymistä. Kulttuurilla tarkoitetaan ennen kaikkea organisaation epävirallista kontrollijärjestelmää, joka koostuu arvoista, uskomuksista ja perinteistä. Eettinen kulttuuri sisältää siis kaikki ne kokemukset, oletukset ja odotukset, joita sekä työntekijöillä että johtajilla on siitä, että organisaatio estää epäeettistä käyttäytymistä ja edistää eettistä käyttäytymistä.” (Kaptein 2009, 262.)

Eettinen organisaatiokulttuuri on konstruktiona vielä nuori. Sitä ovat olleet kehittämässä etupäässä Linda Treviño tutkimusryhmineen, Muel Kaptein Treviñon tutkimusten pohjalta, sekä Ardichvili ja Jondle tutkimusryhmineen. Malleista esitellään kaksi ensimmäistä. Treviño ym. (1998) muistuttavat, että kulttuurintutkimuksen voi jakaa kahteen kenttään: fenomeeniseen, jossa tutkitaan kulttuurin tietoisia ilmentymiä ja havainnoitavissa olevaa käyttäytymistä ja artefakteja. Ideationaalinen kulttuurintutkimus puolestaan pureutuu taustalla vaikuttavien jaettujen merkitysten, symbolien ja arvojen tutkimiseen. (Treviño ym. 1998, 451.) Nyt esiteltävät kaksi eettisen organisaatiokulttuurin mallia voidaan sijoittaa fenomeeniseen kulttuurintutkimukseen, jossa tutkitaan tietoisia ja havainnoitavissa olevia kulttuurin ilmentymiä, kuten rakenteita, järjestelmiä ja käytänteitä. Tämä on hyvä ottaa huomioon, sillä tämä gradututkimus puoles-

taan sijoittuu ideationaalisen kulttuurintutkimuksen perinteeseen. Paradigmaattista eroa ei ole kuitenkaan syytä pitää esteenä ottaa oppia olemassa olevista malleista.

Vuonna 1998 kehitetty Treviñon malli on ensimmäinen eettistä organisaatiokulttuuria kuvaava malli, ja syntyi halusta erottaa eettisen organisaatiokulttuurin konstruktio eettisestä ilmapiiristä. Treviñon mallissa eettinen organisaatiokulttuuri mallintuu organisaatiokulttuurin osaksi, joka edustaa vuorovaikutusta erilaisten virallisten ja epävirallisten käyttäytymiseen vaikuttavien järjestelmien välillä, jotka voivat edistää eettistä ja epäeettistä käyttäytymistä. Virallisiin kulttuurijärjestelmiin kuuluvat käytänteet, johtaminen, auktoriteettirakenteet, palkintojärjestelmät ja koulutusohjelmat kun taas epäviralliset järjestelmät pitävät sisällään eettiset normit ja ryhmäkurin. (Treviño ym. 1998, 451–452.) Tässä mallissa Treviño tutkimusryhmineen sisällyttää sekä virallisen että epävirallisen järjestelmän organisaatiokulttuuriin, mutta vuoden 1999 tutkimuksessaan he päätyvät erottamaan virallisen järjestelmän kulttuurin konstruktioista. Weaver ja Treviño löysivät tutkimuksessaan, että etiikkaohjelma (eli virallinen järjestelmä) vaikuttaa suoraan epäeettiseen käyttäytymiseen. Toisaalta etiikkaohjelma voi vaikuttaa myös epäviralliseen järjestelmään, eli organisaatiokulttuuriin ja organisaatioilmapiiriin. Etiikkaohjelma tehostuu, kun eettinen organisaatiokulttuuri tukee sitä. (Weaver & Treviño 1999.)

Treviñon ja tutkimusryhmänsä mallia muistuttaa Muel Kapteinin (2008) yrityksen eettisten hyveiden mallin (the Corporate Ethical Virtues Model, CEV-malli). Kapteinin hyvemallissa organisaation eettisyyttä kuvaavat kahdeksan eettistä käyttäytymistä edistävää hyvettä. Mallin mukaan organisaation hyveellisyyttä mittaa se, kuinka paljon organisaatiokulttuuri kannustaa työntekijöitä käyttäytymään eettisesti ja estää heitä käyttäytymästä epäeettisesti. Malli syntyi kvalitatiivisen analyysin pohjalta, jossa analysoitiin 150 eri johtajien ja työntekijöiden epäeettisen käyttäytymisen tapausta, jotka johtuivat epäonnistuneesta organisaatiokulttuurista. (Kaptein 2008.)

CEV-mallin mukaan eettinen organisaatiokulttuuri on sitä voimakkaampi, mitä voimakkaammin nämä 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.)

Mitä eettisestä organisaatiokulttuurista tiedetään? Viimeisten viidentoista vuoden aikana eettistä organisaatiokulttuuria on tutkittu sekä Suomessa että ulkomailla. Eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä moniin tekijöihin, kuten johtajien uratavoitteisiin, työtyytyväisyyteen ja työuupumukseen on myös tutkittu. Lisäksi eettisen organisaatiokulttuurin rooli työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen on todennettu tutkimuksin. Eettinen organisaatiokulttuuri on tutkimuksissa yhdistetty myös epäeettiseen käyttäytymiseen, ryhmäluovuuteen, innovointikyvykkyyteen ja eettiseen johtajuuteen.

Kaptein (2011a) havaitsi, että hänen konstruktionsa mukaisella eettisellä kulttuurilla on negatiivinen suhde havaittuun epäeettiseen käyttäytymiseen. Mitä eettisempi kulttuuri, sitä vähemmän epäeettistä käyttäytymistä havaittiin. Malli selitti 31 prosenttia epäeettisestä käyttäytymisestä. CEV- mallin kuusi ulottuvuutta (johdon ja esimiesten roolimallius, mahdollisuus ja sitoutuminen eettiseen käyttäytymiseen, keskustelun avoimuus ja eettisen käyttäytymisen vahvistaminen) vaikuttivat negatiivisesti havaittuun epäeettiseen käyttäytymiseen. Sen sijaan eettisten standardien selkeys ja epäeettisen käyttäytymisen läpinäkyvyys eivät olleet merkittävässä yhteydessä epäeettiseen käyttäytymiseen. Nämä kaksi eettisen organisaatiokulttuurin ulottuvuutta eivät siis vähentäneet epäeettistä käyttäytymistä. Kapteinin epäeettisen toiminnan ilmiantajia tutki-neessa (2011b) työssä havaittiin, että eettinen kulttuuri kannustaa johdolle raportoimiseen ja etiikkapuhelimeen soittamiseen, sekä vähentää passiivisuutta ja ilmiantoja organisaation ulkopuolelle. Eettisen organisaatiokulttuurin havaittiin siis kannustavan väärän käyttäytymisen havainnoimiseen ja korjaamiseen.

Tehdyissä tutkimuksissa on selvinnyt, että eettinen organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi päätöksentekoon eettisissä tilanteissa – olipa kyseinen dilemma minkälainen tahansa (Sims & Keon 1999). Erityisesti käsitykset esimiehen odotuksista ja kirjoitetut, viralliset politiikat vaikuttivat merkittävästi eettiseen päätöksentekoon. Myös epäviralliset, kirjoittamattomat käyttäytymismallit vaikuttivat joissakin tilanteissa päätöksentekoon.

Suomalaisissa tutkimuksissa (Riivari & Lämsä 2014; Riivari ym. 2012; Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno ja Kinnunen 2011) on sovellettu Kapteinin CEV-mallia. Suomalaiset organisaatiot on todettu yleisesti eettisiksi kulttuuriltaan. Eettisten kulttuureiden on havaittu myös vaihtelevan organisaatiosta toiseen (Riivari & Lämsä 2014). Eettisistä hyveistä selkeys on saanut usein parhaimmat arvioinnit. Tämä viittaa siihen, että suomalaisissa organisaatioissa on selkeät ja ymmärrettävät eettiset standardit ja säännöt ja eettisen käyttäytymisen periaatteet ovat hyvin tiedossa organisaatioissa. Myös esimiehen johdonmukaisuus sekä keskusteltavuus ovat hyveitä, joita on arvioitu parhaimmiksi suomalaisorganisaatioissa. Esimiehiä siis pidetään roolimalleina ja hyvinä esimerkkeinä eettisten standardien ja arvon noudattamisessa. Keskusteltavuus viittaa siihen, että organisaatiot tarjoavat avoimen ympäristön, jossa keskustella eettisistä kysymyksistä. (Riivari & Lämsä 2014.) Riivarin ym. (2012) ja Huhtalan ym. (2011) tutkimuksessa organisaation tuki arvojen ja normien omaksumiseen arvioitiin



heikoimmin toteutuvaksi eettiseksi hyveeksi. Myös Riivarin ja Lämsän tutkimuksessa (2014) seuraamuksellisuus arvioitiin heikoimmaksi hyveeksi, mikä kertoo siitä, että vaikka viralliset säännöt ja standardit ovat selvillä, tarvitsee organisaatioissa painottaa sitä, että tekojen seurauksilla on organisaatioissa eettiset seuraukset. Tutkijoiden mukaan eettisten sääntöjen ja periaatteiden soveltamisessa on haasteita. (Riivari & Lämsä 2014.)

Myös eettisen johtajuuden suhdetta eettiseen organisaatiokulttuuriin on tutkittu. Huhtala, Kangas, Lämsä, ja Feldt (2013a) löysivät eettisen johtajuuden ja eettisen organisaatiokulttuurin tutkimuksessaan, että johtajat, jotka arvioivat oman johtamistyyliensä eettiseksi, arvioivat organisaationsa eettisyyden tason korkealle. Johtaja voi vahvistaa ja kehittää organisaationsa eettistä kulttuuria kiinnittämällä huomionsa tulosten sijaan keinoihin, joilla niihin päästään, käyttäytymällä luottamusta herättävällä tavalla, tukemalla avointa keskustelua arvoista, palkitsemalla eettisesti kestävästä toiminnasta ja luomalla eettistä koodistoa. Johtajien uratavoitteita tutkineet Huhtala ym. (2013b) löysivät tutkimuksessaan, että eettisessä kulttuurissa työskentelevät johtajat vaikuttivat olevan myöntyväisempiä ponnistelemaan organisaationsa parhaaksi, kun taas matalamman etiikan kulttuuri yhdistyi usein uran päättämiseen. Eettisen kulttuurin ja johtajien hyvinvoinnin välistä yhteyttä tutkineet Huhtala ym. (2011) puolestaan totesivat, että eettinen kulttuuri oli merkittävässä yhteydessä johtajien työhyvinvointiin sekä suoraan lisäten sitoutumista työhön että epäsuorasti vähentäen työuupumusta. Toor ja Ofori (2009) huomasivat, että eettinen johtajuus edesauttaa täysin eettisen organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden sekä ylimääräisen ponnistelun välistä yhteyttä ja osittain kulttuurin ja tehokkuuden suhdetta. Täten voidaan sanoa, että eettinen organisaatiokulttuuri yhteistuumin eettisen johtajuuden kanssa luo todennäköisemmin johtajuuden tehokkuutta, työntekijöiden halukkuutta ponnistella organisaationsa puolesta sekä tyytyväisyyttä johtajaan.

Ruiz-Palomino ja Martínez-cañas (2014) löysivät, että eettinen kulttuuri vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen, aikomuksiin jäädä organisaatioon sekä suositella työpaikkaansa. Eettisen kulttuurin todettiin myös parantavan henkilön ja organisaation yhteensopivuutta (person-organization fit). Lisäksi havaittiin, että eettinen kulttuuri vaikuttaa edellä mainittuihin lopputulemiin riippumatta siitä, minkälainen arvoyhteensopivuus työntekijällä ja organisaatiolla on.

Yhdysvaltalaisia organisaatioita tutkinut Kaptein (2009) havaitsi, että eettisen organisaatiokulttuurin hyveet ovat kukin eri tavoin yhteydessä etiikkaohjelman ulottuvuuksiin (koulutus, etiikka-vastaava, eettinen koodisto, etiikka-puhelin...). Hän löysi muun muassa, että etiikkaohjelma vaikuttaa erityisen voimakkaasti eettisten arvojen, normien ja sääntöjen selkeyteen. Sen sijaan yllättävänä löydöksenä nousi esiin, että minkään etiikkaohjelman osalla ei ollut positiivista yhteyttä esimiesten johdonmukaisuuden hyveeseen. Etiikkaohjelman osatekijät eivät siis lisää esimiesten esimerkillisyyttä ja roolimallina toimimista. Sen sijaan etiikkavastaavan olemassaolo heikensi esimiesten johdonmukaisuutta.

Valentine, Greller ja Richtermeyer (2006) tutkivat eettisten organisaatioarvojen ja organisaation tuen vaikutusta työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. He löysivät, että organisaation tuki on keskeinen tekijä, jotta eettiset arvot johtaisivat koettuun työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen vähentäen henkilöstön vaihtuvuutta. Tutkimuksen mukaan organisaatiot voivat rakentaa positiivisia käsityksiä työpaikasta korostamalla eettisiä käytänteitä, jotka tukevat sidosryhmien hyvinvointia ja lisäävät henkilökohtaisten ja organisaation arvojen välistä yhteensopivuutta. Myöhemmässä tutkimuksessa (2011) Valentine, Godkin, Fleischman ja Kidwell tutkivat ryhmäluovuuden ja eettisen organisaatiokulttuurin yhteisvaikutusta työtyytyväisyyteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Tutkimuksen mukaan ryhmäluovuus ja eettiset arvot korreloivat keskenään ja molemmat muuttujat olivat yhteydessä lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen. Eettinen kulttuuri ja työtyytyväisyys olivat niin ikään yhteydessä vähentyneeseen työntekijöiden vaihtuvuuteen.

Riivari ja Lämsä (2014) sekä Riivari ym. (2012) löysivät samansuuntaisia tuloksia eettisen organisaatiokulttuurin ja organisaation innovaatiokyvykkyyden tutkimuksissaan. Molemmissa tutkimuksissa havaittiin, että eettisen organisaatiokulttuurin eri ulottuvuudet korreloivat eri tavoin innovaatiokyvykkyyden eri ulottuvuuksien kanssa. Johdon eettinen johdonmukaisuus korreloi kaikista voimakkaimmin organisaation innovointikyvykkyyden kanssa. Tämä indikoi, että haluttaessa parantaa innovointikyvykkyyttä on syytä olla perillä siitä, mikä eettisen organisaatiokulttuurin ulottuvuus on keskeinen vaikutin.

## 2.3 Eettinen johtaminen

Johtaminen ja etiikka kietoutuvat tiukasti yhteen. Johtamisprosessi perustuu aina vallankäyttöön ja arvopäätöksiin, sillä johtajuuden kautta johtajat pyrkivät vaikuttamaan alaisiinsa organisaation päämäärien saavuttamiseksi. Toisaalta johdon päätökset vaikuttavat voimakkaasti eettisen kulttuurin muodostumiseen. Etiikka onkin olennainen johtajuuden ulottuvuus ja tästä syystä johtajuutta pitäisi tarkastella eettisestä näkökulmasta. (Huhtala ym. 2011, 251.) Tässä luvussa esitellään Banduran sosiaalisen oppimisen teoria sekä merkitysten johtamisen teoria, joihin pohjataan eettisen johtamisen määritelmä. Tämän jälkeen käsitellään teoriassa esitettyjä johtajan eettisiä roolia. Viimeisessä luvussa esitellään näkökulmia etiikan johtamiseen.

### 2.3.1 Käsite ja taustateoria

Johtajuus on tärkein tekijä, joka vaikuttaa eettiseen organisaatiokulttuuriin (Archivili ym. 2009, 446). Myös Huhtalan ym. (2013b, 251) mukaan johtajuuden pitäisi olla eettisen ohjauksen avainlähde organisaatiossa. Johtajat ovat vastuussa kulttuurin välittämisestä organisaatioissa, eikä etiikka ole poikkeus. Scheinin (1990) mukaan tehokkaimmin kulttuuria vahvistavat 1) ne elementit, joihin joh-

tajat kiinnittävät huomiota, mitä he mittaavat ja kontrolloivat 2) johtajien reaktiot kriittisiä tapahtumia ja kriisejä kohtaan; roolimallina toimiminen ja opettaminen 3) palkkioiden ja tittleiden myöntämisen kriteerit 4) rekrytoinnin, ylentämisen, eläköitymisen ja ”pannaan julistamisen” kriteerit. Vasta näiden jälkeen seuraavat organisaation rakenne ja toimintatavat, tarinat ja rituaalit sekä viralliset organisaation filosofian julkilausumat.

Banduran (1977) sosiaalisen oppimisen teoria tarjoaa teoreettisen pohjan, jonka nojalla voidaan odottaa yhteys johtajien toiminnan ja eettisen organisaatiokulttuurin välille. Teorian mukaan johtajat vaikuttavat alaistensa eettiseen käyttäytymiseen antamalla malliesimerkin. Mallikäyttäytymisestä oppiminen pitää sisällään havaintoihin perustuvaa oppimista, imitoimista sekä samastumista. (Brown ym. 2005, 119.) Banduran mallin mukaan roolimallius tuottaa oppimista lähinnä tietoja välittävän toimintonsa kautta. Roolimallia havainnoiva ihminen saa symbolisen representaation toiminnasta, joka toimii mallina hänen omalle käytökselleen. Roolimalliuden on huomattu toimivan erittäin tehokkaasti silloin, kun halutaan opettaa abstraktia tai sääntöihin sidoksissa olevaa toimintaa. (Bandura 1977, 23–24, 42.) Banduran mukaan lähes kaikki, mikä voidaan oppia suoran kokemuksen kautta, voidaan oppia myös havainnoimalla toisten käyttäytymistä ja sen seurauksia. Tämä prosessi on havaittu erityisen tärkeäksi silloin, kun oppimisen kohde on eettinen käyttäytyminen organisaatioissa (Brown ym. 2005, 119). Mallikäyttäytymisen kautta työntekijät voivat oppia minkälainen käyttäytyminen on odotettua, palkittua ja rangaistua. Tällaisen mallioppimisen kohde ovat juuri johtajat, johtuen heidän roolistaan, statuksestaan, menestyksestään ja asemastaan, jossa he voivat käyttää valtaa suhteessa toisiin. Myös arvostettu asema hierarkiassa edesauttaa mallioppimista. Pohjaten Banduran sosiaalisen oppimisen teoriaan Brown ym. määrittelevät eettisen johtamisen normatiivisesti suotavan käyttäytymisen ilmentymäksi, jota välitetään yksilön toimissa ja ihmissuhteissa ja joka edistää seuraajien käyttäytymistä kaksisuuntaisen viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon keinoin. (Brown ym. 2005, 119–120.)

Toinen hedelmällinen lähestymistapa eettiseen johtamiseen avautuu merkitysten johtamisen teoriasta. Tässä ajattelutavassa johtajuus ajatellaan sosiaalisesti konstruoituna ilmiönä, joka välittyy johtajien ja seuraajien välisessä vuorovaikutuksessa (Berger ym. 1994). Johtajuuden ajatellaan toteutuvan prosessissa, jossa yksi tai useampi yksilö - velvollisuuden tai oikeutensa puolesta - onnistuu kehystämään ja määrittelemään todellisuutta toisille. Tällä todellisuuden määrittelyllä tarkoitetaan sitä, että kokemuksia sanallisesti selitetään tavalla, joka toimii pohjana toiminnalle. Esimerkkejä tästä ovat merkitysten mobilisointi, aiemmin implisiittisen tai sanomatta jätetyn artikulointi, fokusta ohjaavien merkitysten ja käsitysten keksiminen sekä vallitsevien tietojen ja uskomusten vahvistaminen, kyseenalaistaminen tai muuttaminen. Johtaja tällä toiminnallaan herättää tulkintoja alaisissaan. Näistä tulkinnoista osa on samansuuntaisia, kuin johtaja on tarkoittanut, osa eroaa tästä. Tulkinnat saavat aikaan toimintaa. Johtamisen ajatellaan olevan sitä tehokkaampaa, mitä tehokkaammin johtajan yritykset luoda merkityksiä tuottavat halutunlaista toimintaa. Kielenkäyttö,

rituaalit, tarinat, myytit ja symbolit toimivat merkitysten rakennusaineena ja välittäjinä. Tässä prosessissa seuraajat luovuttavat johtajalle osan vallastaan määrittellä todellisuuttaan. Useimmiten merkitykset muodostuvat kuitenkin dialogin myötä, ei johtajan yksin määrääminä. (Smircich & Morgan 1982, 258–262.)

### 2.3.2 Johtajan eettiset roolit

Millainen sitten on eettinen johtaja? Brownin ym. (2005) normatiivisen määritelmän mukaan johtajien on vaikutettava houkuttelevilta, uskottavilta ja legitiimeiltä. Tällaisena heidät voidaan nähdä, mikäli heidän käyttäytymistä pidetään normatiivisesti sopivana, avoimena ja rehellisenä sekä mikäli heidän motivaationaan pidetään altruismia, eli he kohtelevat työntekijöitä reilusti ja harkiten palkitsemisen ja rangaistusten kautta. Eettisenä pidetyt johtajat käyvät myös aktiivista eettisyyteen liittyvää keskustelua ja vahvistavat eettisiä viestejään selkeällä kommunikaatiolla. (Brown ym. 2005, 120.) Tämän normatiivisen mallin ohella Treviño ja Brown ovat tutkineet, minkälaisia eettisiä johtajia organisaatioissa toimii. He ovat löytäneet neljä erilaista johtajan tyyppiä. Johtajan eettisyyttä tarkastellaan eettinen henkilö (ethical person) ja eettinen suunnannäyttävä (ethical manager) -ulottuvuuksien kautta.

*Eettinen johtaja* on henkilö, jota voidaan pitää sekä eettisenä henkilönä että eettisenä suunnannäyttäjänä. Eettiset henkilöt ovat ominaisuuksiltaan, käyttäytymiseltään ja päätöksenteon tavoiltaan eettisiä. He ovat luotettavia ja rehellisiä ja luovat luottamukseen, kunnioitukseen ja tukeen perustuvia suhteita. Päätöksenteon suhteen eettiset henkilöt ovat oikeudenmukaisia, ja he ottavat huomioon päätöksensä seuraukset useille sidosryhmille sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Eettisten ominaisuuksiensa lisäksi eettinen johtaja johtaa myös muita eettiseen suuntaan, tekee selväksi mitä hänen seuraajiltaan odotetaan ja vaatii heitä ottamaan vastuuta teoistaan. (Treviño & Brown 2004, 75.) Eettiset johtajat edustavat ja viestivät korkeita eettisiä moraalikäsityksiä, korostavat muita kuin taloudellisia tavoitteita, ottavat osaa eettiseen keskusteluun organisaatioissaan ja edistävät pitkän tähtäimen sidosryhmäsuhteita. Nämä johtajat siis käyttäytyvät itse eettisesti ja kannustavat muita samanlaiseen käyttäytymiseen. (Ardichvili ym. 2009, 446.)

*Epäeettinen johtaja* puolestaan ei ole eettinen henkilö eikä eettinen suunnannäyttävä. Treviño ja Brown löysivät epäeettisen johtajan piirteiksi muun muassa työntekijöiden painostamisen epäeettisiin toimiin tulospaineiden edessä ja valehtelun sidosryhmille. (Treviño & Brown 2004, 76.) Epäeettiset johtajat voivat myös vahingoittaa koko organisaatiota tavoitellessaan omaa hyötyä organisaation ja työntekijöiden kustannuksella (Huhtala ym. 2013b, 251, 263).

Johtajat, jotka kyllä viestivät eettisistä arvoista, mutta jotka eivät kuitenkaan käyttäydy puheitaan vastaavalla tavalla ovat *tekopyhiä johtajia*. He ovat eettisiä suunnannäyttäjiä, mutta eivät eettisiä henkilöitä. Nämä johtajat puhuvat jatkuvasti eettisistä arvoista, mutta kuitenkin sortuvat omassa toiminnassaan epäeettisiin menettelytapoihin ja mahdollisesti kannustavat lähipiiriäänkin sellaiseen. Tekopyhät johtajat lisäävät odotuksia ja tietoisuutta suhteessa eettisyy-

teen, mutta samalla menettävät luottamuksensa työntekijöiden keskuudessa. Tästä syystä työyhteisö saattaa kynnistyä. (Treviño & Brown 2004, 76.)

Eettisesti *äänettömät johtajat* eivät ole erityisen eettisiä eivätkä epäeettisiä johtajia. Työyhteisö saattaa pitää heitä eettisesti neutraaleina johtajina, jotka kenties ovat eettisiä henkilöitä, mutta eivät ota asemaansa eettisten kysymysten johtajina. Tällaisten johtajien eettistä asemaa ei tiedetä, sillä eettisiin asioihin liittyvä viestintä on olematonta. Valitettavasti myös hiljaisuus on viesti, ja useimmiten henkilöstö saattaakin tulkita, että johdolle keskeistä on vain tulos, eikä sillä ole väliä, kuinka tähän tulokseen päästään. (Treviño & Brown 2004, 76.)

### 2.3.3 Näkökulmia etiikan johtamiseen

Eettisen johtamisen tapoja voidaan erottaa tutkimuskirjallisuudesta useampia. Seuraavaksi tarkastellaan kuutta eri tapaa johtaa eettistä kulttuuria. Ensimmäinen tarkastelupari on arvopohjainen johtajuus rinnastettuna tuettu/todellinen kulttuuri – vastapariin. Toinen tarkastelupari on vahva yhtenäiskulttuuri rinnastettuna alakulttuuri – lähestymistapaan. Kolmas tarkastelukulma on johtokeskeisyys rinnastettuna henkilöstökeskeisyyteen. Nämä tarkastelukulmat lisäävät ymmärrystä eettisen johtajuuden moninaisesta luonteesta.

Treviño ym. (1999) ovat tutkineet erilaisia kulttuurisia lähestymistapoja eettiseen johtamiseen. Heidän mukaansa arvopohjainen lähestyminen toimii parhaiten. Arvoperustainen organisaatio on muodostanut eettiset julkilausumansa arvotyön pohjalta, johon mieluiten otetaan mukaan koko henkilöstö. Tällöin eettiset ohjeistukset on sidottu arvoihin ja samalla muihin kulttuurin tekijöihin. Tämä lähestymistapa etiikkaan vaatii johtajien sitoutumista kaikilla organisaation tasoilla. Myös Valentinen ym. mukaan eettisen kontekstin keskeisiä osasia ovat eettiset arvot, jotka ohjaavat kaikkea eettistä käyttäytymistä. Arvojen pohjalta neuvotellaan eettisen käyttäytymisen suuntaviivat. (Valentine ym. 2011, 356.) Tutkijoiden mukaan tällaisen lähestymistavan seurauksena työntekijät ovat tietoisia etiikkaan ja lain noudattamiseen liittyvistä kysymyksistä ja näihin kysymyksiin he etsivät vastauksia organisaation sisältä. Tällöin työntekijät uskaltavat raportoida etiikan ja lain rikkomuksista ja toimivat harvemmin epäeettisesti. (Treviño ym. 1999, 147–149.)

Kirjallisuudessa erotetaan toisistaan kulttuuri, jota kannatetaan ja edistetään (endorsed) siitä kulttuurista, joka organisaation arjessa todellisuudessa vallitsee (actual). Puhuttaessa etiikasta tämä on erityisen keskeistä. Useimmiten yrityksillä on strategiassaan ja intranetissään kuvattu sitoutuminen eettisiin toimintatapoihin, mikä tulee erottaa niistä todellisuudessa eettisesti orientoituneista kulttuureista, joissa eettinen tiedostavuus on osa jokaista päivää ja kaikkia käytänteitä. (Tilley ym. 2010, 165.) Myös Goodpaster (2007) kirjoittaa samasta asiasta. Hänen mukaansa kussakin organisaatiossa on kaksi etiikan puhetapaa. Toinen heijastaa organisaation kannattamia virallisia arvoja (espoused) ja toinen todellisessa toiminnassa ilmeneviä arvoja (values-in-action). Kannatetut arvot heijastuvat organisaation tapasäännöissä sekä arvo- ja missiolausumuksissa, kun taas epäviralliset arvot tulevat esiin organisaation arjessa muun mu-

assa ylennys-, palkkaus ja palkitsemistilanteissa. Kun nämä kaksi puhetapaa ovat ristiriidassa keskenään, jälkimmäinen voittaa. (Goodpaster 2007, 152–153.)

Aaltonen ja Junkkari puhuvat niin ikään piilevistä ja näkyvistä arvoista, eli latentista ja manifestoidusta maailmankuvasta. Ajatuksena on, että organisaation jäsenet toimivat osittain alitajunnan johdattamina, jolloin toiminta voi olla ristiriidassa julkisten käytänteiden kanssa. Tällaisia ristiriitoja edustavat muun muassa sanattomat sopimukset vs. puhutut tai kirjoitetut sopimukset, todelliset arvot vs. rooliarvot, talon tapa vs. sovitut pelisäännöt, tiedostamattomat uskomukset vs. tiedostetut uskomukset sekä käyttöarvot vs. tavoitearvot. Näistä pareista ensimmäinen edustaa latenttia arvoa ja jälkimmäinen manifestoitua arvoa. (Aaltonen & Junkkari 1999, 75–76.) Eettisen organisaatiokulttuurin hyödyt voidaan optimoida vasta kun viralliset arvot ja käytännön arvot ovat linjassa keskenään (Jondle, Ardichvili & Mitchell 2014, 38). Arvoperustaisen johtajuuden riskinä on, että se perustuu kannatettuihin ja edistettyihin arvoihin, eikä todellisiin arjessa elettyihin arvoihin.

Sinclairin (1993) mukaan eettistä organisaatiokulttuuria voidaan johtaa kahdella tavalla, jotka kumpikin ymmärtävät organisaation ja johdon roolin eri tavoin. Vahva yhtenäiskulttuuri – lähestymistavan (strong culture approach) ominaispiirteitä ovat koko henkilöstön kesken jaetut arvot ja normit ja samankaltaiset toimintamallit eettistä harkintaa vaativissa tilanteissa. Organisaatio nähdään yksilöistään riippumattomana, itsenäisenä toimijana, jolla on omat tavoitteensa ja mielenkiinnon kohteensa. Tällaisen kulttuurin on elintärkeää olla tuettu ja johdettu ylimmästä johdosta käsin, ja johto määrittelee organisaatiolle moraalisten arvojen kokonaisuuden. Organisaation johdon tärkein tehtävä on vahvistaa sanoin ja teoin organisaation arvoja sekä toimia roolimallina. Näin ollen tämä lähestymistapa tulee lähelle arvoperustaista johtajuutta. Johdon tehtäväksi tulee ”merkitysten johtaminen”. Tämä johtamistapa poistaa organisaation jäseniltä tarpeen ajatella itse. Ajattelutavassa riskinä on myös, että organisaatiossa edistettävä etiikka on johdon etiikkaa, joka ei kosketa todellista arjen ympäristöä. Toinen riski on, että organisaation jäsenet eivät sisäistä etiikkaa, vaan se jää puheen tasolle. Yhtenäiskulttuuri-lähestymistapa väheksyy eturistiriitojen olemassaoloa organisaatioissa ja ajaa valtaeliitin etua. Työntekijöillä oleva valta rajoittuu siihen, että he voivat valita jäävätkö organisaatioon vai lähtevätkö. Vahva yhtenäiskulttuuri ei takaa eettistä käyttäytymistä johdon eikä henkilöstön riveissä, vaikkakin saattaa tuottaa eettistä yhtenäisyyttä. (Sinclair 1993, 66–71.)

Alakulttuuri-lähestymistavan (subculture approach) mukaan puolestaan uskotaan, että eettiseen käyttäytymiseen liittyvät normit ja arvot ovat ennemminkin eri ryhmien kuin koko organisaation jakamia. Tässä määrittelytavassa organisaation ajatellaan olevan joustava koalitio, joka koostuu ihmisistä, joista kukin tavoittelee omia henkilökohtaisia päämääriään. Sen sijaan, että koko organisaation eettistä kenttää johdettaisiin kokonaisuutena, keskitytään alaryhmien arvojen suuntaamiseen kohti organisaation tavoitteita. Tässä lähestymistavassa kannustetaan yksilöitä kehittämään omat eettiset arvonsa, jotka ovat kuitenkin yhtenäisiä organisaation arvojen kanssa. Vaikka eri ryhmillä saattaisi

olla erilaiset arvot, ryhmät voivat silti löytää yhtymäkohtia, jotka muodostavat organisaation laajuisen arvopohjan. Alakulttuuri-lähestymistavassa vältetään standardien asettamista ja kannatetaan itsetutkiskelua, kritiikkiä ja debattia. Ajattelutavan mukaan yksilölliset prosessit institutionaalisten sijaan tuottavat parempaa etiikkaa. Riskinä tässä lähestymistavassa on se, että johto ei enää hallitse erilaisia voimakkaita alakulttuureita, mikä saattaa johtaa organisaation ajautumiseen anarkismin tai lomaantumisen valtaan. (Sinclair 1993, 71.)

Kolmas näkökulma eettisen organisaatiokulttuurin johtamiseen on verrata johtokeskeistä ja työntekijäkeskeistä lähestymistapaa. Kuten mainittu, johtajilla on tutkijoiden mukaan keskeinen merkitys eettisen organisaatiokulttuurin syntymisessä ja ylläpidossa. Eettisen vastuullisuuden leviäminen organisaatioissa on hierarkista. Treviño ym. (1999, 147) esittelevät näkemyksen, jonka mukaan eettinen koulutus alkaa johtoryhmästä ja välittyy heidän kauttaan koko organisaatioon. Johtajat joka tasolla ovat vastuussa alaiensa kouluttamisesta ja eettisistä ongelmista ja ohjeistuksista keskustelemisesta. Tutkijat korostavat, että eettisen johtamisen ei tulisi olla kenenkään yksittäisen henkilön vastuulla, vaan laajasti koko organisaatiossa. Erityisesti henkilöstöjohtamisella pitäisi olla vastuullinen rooli. (Treviño ym. 1999, 146–147.) Myös Ardichivilin ym. (2009, 446) mukaan eettistä kulttuuria luonnehtii tasaisesti jaettu auktoriteetti ja jaettu vastuu.

Näissä kuvauksissa alaiset esitetään vastaanottavina ja koulutettavissa olevina, ei aktiivisina toimijoina. Vaihtoehtoisen näkemyksen tarjoavat Nord ja Fuller (2009), jotka esittävät, että vastuullisuutta ei välttämättä pitäisi pitää perinteisen näkemyksen mukaan johdon tehtävänä, jota toteutetaan ylhäältä alas. Sen sijaan he tarjoavat työntekijäkeskeisen näkökulman, jonka mukaan vastuullisuus syntyy ainakin osittain organisaation kaikilla tasoilla, jolloin muutokset kohti vastuullisempaa organisaatiota voivat tapahtua myös henkilöstön aloitteesta. Myös Chen (1997, 858) tukee ajatusta, jonka mukaan suurten ja byrokrattisten organisaatiorakenteiden sijaan osuuskuntamainen, joustava johtajuus, jossa henkilöstö kannustaa toinen toistaan kulttuurin muokkaamiseen toimisi paremmin eettisen tietoisuuden ja käyttäytymisen lisääjänä.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin diskurssianalyysinä valmiista haastatteluaineistosta. Tässä työssä sitoudutaan sosiaalisen konstruktionismin tiedonkäsitykseen ja funktionaaliseen kielikäsitteeseen. Metodina on hyödynnetty tulkitsevaa diskurssianalyysiä. Tutkimuksen kohteet, eettinen organisaatiokulttuuri ja johtaminen nähdään tässä työssä diskurssianalyttisen lähestymistavan mukaan monimutkaisina ja sosiaalisesti tuotettuina ilmiönä, joiden rakentumisen prosesseissa kielellä on merkittävä rooli. Tässä luvussa esitellään perustelut valitulle metodologialle sekä käsitellään sosiaalisen konstruktionismin lähtöoletuksia ja diskurssianalyysin teoriaa. Tämän jälkeen esitellään tulkitseva diskurssianalyysi ja kiinnitetään huomio diskurssianalyysia kohtaan esitettyyn kritiikkiin. Seuraavaksi esitellään tutkimusaineisto ja case-organisaatiot. Lopuksi kuvataan kuinka analyysi käytännössä toteutettiin.

#### 3.1 Metodologiana diskurssianalyysi

Eettisestä organisaatiokulttuurista on tehty niukasti laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen vähäisyyttä voidaan pitää puutteena, sillä teoriakirjallisuus esittää, että organisaatiokulttuuria tulisi tutkia ensisijaisesti laadullisin menetelmin. Esimerkiksi Schein (1990, 110) epäilee, voiko survey-metodeilla tutkia lainkaan niin abstraktia ilmiötä kuin kulttuuri. Hänen mukaansa parhaita työkaluja ovat laadulliset menetelmät, kuten etnografiset menetelmät yhdistettynä haastatteluihin ja observointiin. Organisaation syvatasojen tutkiminen vaatii yksityiskohtaisia haastatteluja, joiden kautta voidaan selvittää itsestään selvyysnä pidettyjä, piileviä ja usein alitajuisia oletuksia, jotka määrittelevät havaintoja, ajatusprosesseja, tunteita ja käyttäytymistä. (Schein 1990, 112, 118.) Myös johtamista opiskelevien ihmisten kokemuksia yritysetiikasta Badaracco ja Webb (1995) suosittelevat kyselyiden sijaan syvähaastatteluja, joiden avulla tutkittaisiin etiikkaa erityisesti organisaatioiden alemmilla tasoilla. Heidän mukaansa näin voitaisiin ymmärtää paremmin yritysetiikan roolia ja hyödyntää



sitä paremmin käytännön työelämässä. Huhtala ym. (2013a) käyttivät tutkimuksessaan mixed method -tutkimusotetta, joka mahdollisti henkilölähtöisemmän lähestymistavan valmiiden luokitteluiden sijaan. Laadullisen metodin hyödyntämistä pidettiin hedelmällisenä toimintatapana.

Näillä perusteilla tutkimuksen teoreettis-metodologiseksi lähestymistavaksi valittiin diskurssianalyysi. Diskurssianalyysiä pidetään yleisesti väljänä metodologisena sateenvarjona, joka kattaa alleen useita koulukuntia, joissa kuskakin vallitsee omat metodologiset ja ontologiset käsityksensä. Tässä työssä seurataan väljästi suomalaisen yhteiskuntatieteeseen omaksuttua diskurssianalyysin suuntausta, jonka edustajia ovat muun muassa Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen. He ovat töissään tukeutuneet ennen kaikkea Foucault'n kriittiseen diskurssianalyysiin, tiedonsosiologiseen diskurssitutkimukseen sekä diskursiiviseen psykologiaan. Tässä työssä kiinnitytään ennen kaikkea viimeiseksi mainittuun, joskin ei täysin samassa muodossa, kuin Jokinen ym. Diskursiivisessa psykologiassa arkisia aiheita, kuten sosiaalinen representaatio, identiteetti ja emootio tarkastellaan sosiaalisissa prosesseissa diskursiivisesti rakentuvina ilmiöinä. (Jokinen ym. 1999, 35–36.)

Sosiaalisen konstruktionismin kivijalka on ajatus siitä, että emme voi kohdata tutkimaamme todellisuutta ”puhtaana”, vaan aina jostakin näkökulmasta käsin (Jokinen ym. 1999, 39–40). de Graaf kuvaa kielenkäytön arvolutautunutta luonnetta. Hänen mukaansa kieli ei ole koskaan neutraali viestinnän väline, vaan antaessamme nimen jollekin objektille, me samalla arvotamme sen. Siispä kielenkäyttömme ei kuvaa maailmaa neutraalisti, vaan hienovarainen kieli ja siihen liitetyt symbolit muokkaavat käsityksiämme ja olettamuksiamme. (de Graaf 2006, 250.) Noiden näkökulmien, tai merkitysten luomisessa on käynnissä kaksi prosessia; toisaalta merkitysten vakiinnuttaminen ja toisaalta merkitysten muuntuminen ja moninaisuus (Jokinen ym. 1999, 39–40.) Sosiaalisen konstruktionismin kiinnostus on suuntautunut sosiaalisiin yhteisöihin ja niiden käyttämiin puhetapoihin. Perusoletuksena on, että kielenkäyttö on olennainen osa yhteisöjen toimintaa ja kieli rakentaa yhteisöjä ja niille ominaisia tapoja hahmottaa maailmaa. Tutkimuksen keskiössä on siis kieli. (Luukka 2000.)

Tässä työssä tukeudutaan funktionaaliseen kielikäsitteeseen, jossa kieli ymmärretään sosiaalisena ilmiönä ja vuorovaikutuksen välineenä ja kielen keskeisenä ominaisuutena pidetään merkitysten luomista (Luukka 2000). Jokisen ym. (1999, 19) mukaan kielenkäyttöä tarkastellaan tekemisenä, eli ihmisten katsotaan olevan aina kieltä käyttäessään uusintamassa tai muuntamassa kulttuurin virtaa, jonka tarjoamalla välineillä kutakin ilmiötä tehdään ymmärrettäväksi. Kielellä ei vain ilmaista vaan sillä myös tehdään ja luodaan asioita (Luukka 2000). Kielenkäytöllä nähdään olevan kahdenlaisia seurauksia: tilannekohtaisia ja ideologisia. Jonkin lausuman tilannekohtainen funktio saattaa olla esimerkiksi jonkin asian oikeuttaminen, tunnelman keventäminen, päteminen, flirttailu, anteeksipyyntö tai kasvojen säilyttäminen. Ideologiset seuraukset ovat puolestaan laajoja, yksittäiset tilanteet ylittäviä funktioita. Nämä funktiot liittyvät diskurssien ja vallan yhteenkietoutumiseen ja esimerkkinä voi olla esimerkiksi

joidenkin alistussuhteiden legitimoiminen ja ylläpitäminen. (Jokinen ym. 1993 41–43.)

Funktioilla ei välttämättä tarkoiteta toimijan itsensä tarkoittamaa seurausta, vaan huomio kiinnittyy siihen, mitkä funktiot ja tulkintamahdollisuudet ovat potentiaalisesti läsnä. Jokisen ym. mukaan tarkoituksellisia funktioita mielenkiintoisempia ovat monesti huomaamattomasti, luonnostaan toteutetut funktiot. Funktioita tulkittaessa on hyvä ottaa huomioon, että sama diskurssi voi olla seurauksiltaan ristiriitainen, eli tuottaa sekä kielteisiä että myönteisiä seurauksia. Diskurssianalyysin tehtävä on selvittää näitä moninaisia seurauksia. (Jokinen ym. 1993, 42–43.) Tällöin kielen tutkimuksessa tärkeintä on selvittää, miten merkitykset rakentuvat vuorovaikutustilanteissa kielen avulla (Luukka 2000).

Tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu merkityssysteemeihin, joita nimitetään diskursseiksi tai tulkintarepertuaareiksi. Tässä työssä näitä termejä käytetään synonyymeina. Diskurssilla tarkoitetaan verrattain eheää merkityssuhteiden kokonaisuutta, joka rakentuu sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentaa sosiaalista todellisuutta (Jokinen ym. 1993, 26–27, Jokinen ym. 1999, 21). Työssä tukeudutaan myös Parkerin määritelmään, jossa diskurssi on ”lausumien systeemi, joka rakentaa objektin” (Jokinen ym. 1993, 60). Diskurssit sisältävät joukon selontekoja, jotka tarjoavat tavan puhua ja ajatella jostakin, antaen täten merkityksen sosiaaliselle todellisuudelle (de Graaf 2006, 249). Tässä tutkimuksessa uskotaan että eettistä organisaatiokulttuuria konstruoidaan henkilöstön puheessa tavoilla, jotka rakentavat ilmiön. Organisaation eettinen kulttuuri syntyy siitä, miten henkilöstö sanoittaa eettiseksi mieltämiään käytäntöjä. Asiat luodaan puhumalla niistä.

Kuinka noita diskursseja sitten tutkitaan? Pietikäisen ja Mäntysen mukaan diskurssintutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta ja teoretisointia kielen(käytön) sekä todellisuuden, maailman ja tilanteisen toiminnan välisestä suhteesta. Diskurssintutkimuksen tehtävä on tarkastella miten erilaisia todellisuuksia ja tapahtumia merkityksellistetään, millä ehdoilla se tapahtuu ja millaisia seurauksia sillä on. (Pietikäinen ja Mäntynen 2009, 13, 20.) Jokinen ym. selittävät samaa hieman eri sanoin. Diskurssianalyysissä lähtökohtaisesti oletetaan, että samaa ilmiötä voidaan tehdä ymmärrettäväksi monin eri tavoin, jolloin uskotaan, ettei olemassa ole yhtä yksiselitteistä totuutta. Diskurssintutkimuksen keskiössä onkin selvittää, millaiset kuvaukset ovat erilaisissa tilanteissa ymmärrettäviä ja millaisia seurauksia noilla selityksillä kulloinkin rakennetaan. (Jokinen ym. 1999, 18–19.)

Keskeistä diskurssianalyttisessä näkökulmassa on se, että kielellä ei ole yhtä ainuttä pysyvää merkitystä, vaan merkitykset voivat muuttua ja ne neuvotellaan uudelleen kussakin käyttötilanteessa (Pietikäinen ja Mäntynen 2009, 12). Diskurssianalyysi on työkalu, jonka avulla analysoidaan yksityiskohtaisesti sitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä. Tarkastelun kohde on näin ollen sosiaaliset käytännöt, eli yksilöiden kielen käyttö eri tilanteissa ja niin tuotetut laajemmat merkityssysteemit (Jokinen ym. 1993, 26–27, 37–38).

### 3.2 Tulkitseva diskurssianalyysi

Tulkitsevan diskurssianalyysin tavoitteena on tutkittavan kohteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Keskeistä on tutkia yksityiskohtaisesti teksteissä tuotettua tai ylläpidettyä sosiaalista todellisuutta ja tunnistaa yleisiä diskursseja, joissa tuotetaan ja ylläpidetään kollektiivisia merkityksiä. Luonteenomaista tulkitsevalle diskurssianalyysille on aineistolähtöisyys. Tulkitsevassa diskurssianalyysissä ajatellaan, ettei tekstiä ole olemassa ilman vastaanottajaa eli tulkitsijaa. Kontekstilla on siis oma roolinsa myös tulkitsevassa diskurssianalyysissä, vaikkei tässä koulukunnassa ollakaan yhtä kiinnostuneita diskurssien seuraamuksellisuudesta tai sosiaalisista käytänteistä kuin vaikka kriittisen koulukunnan riveissä. Tulkitsevassa diskurssianalyysissä ei ensisijaisesti tarkastella sosiaalisia käytäntöjä vaan siinä halutaan tuoda esiin ja analysoida niitä monia merkityksiä, joita kuvattavalle ilmiölle tuotetaan (Siltaoja ja Vehkaperä 2011, 216–217, 225).

Tulkitsevassa diskurssianalyysissä tulkinta syntyy sen seurauksena, mitä valintoja tutkija itse tekee tekstin tarjoamista monista vaihtoehdoista. Tällöinkin perustelut tulkinnoille ovat paikannettavissa aineistosta. Samalla tulkitsevassa diskurssintutkimuksessa teksti sijoitetaan osaksi muita tekstejä ja diskursseja. (Pynnönen 2013, 27.) Intertekstuaalisuus tarkoittaa, etteivät tekstit elä tyhjiössä, vaan niiden merkityksiä rakentavat myös muut tekstit, tekstien tuottajat, lukijat ja tulkitsijat (Siltaoja ja Vehkaperä 2011, 210).

Diskurssianalyysin aineisto voi olla peräisin monista lähteistä, kuten lehtikirjoituksista, uutisista, keskusteluista tai mistä tahansa kielen käytön tilanteesta. Tämän käsillä olevan tutkimuksen aineisto on saatu haastattelututkimuksesta. Siksi on syytä hieman tarkastella haastattelun kautta saadun tutkimusaineiston problematiikkaa. Haastatteleamalla kerätyn aineiston muodostumiseen ovat vaikuttaneet useat tekijät. Chandlerin mukaan (2008) haastattelussa on kyse tietystä genrestä, tai toiminnan tavasta, jossa sanat, lauseet ja repliikit muodostavat kudelman, jonka tunnistamme haastatteluksi. Haastattelijä kysyy ja haastateltava vastaa. Kyseinen materiaali on siis syntynyt vastauksena tiettyihin kysymyksiin ja jatkokysymyksiin. Materiaalin muodostumiseen ovat vaikuttaneet sekä haastattelijan ja haastateltavan mieli että moninaiset kontekstit, joista Chandler mainitsee haastattelun kokonaisuuden, tilanteisen kasvokkaiskontaktin, vastaajan elämänkaaren vaikuttavat tekijät, organisatorisen kontekstin, akateemisen tieteenalan sekä laajemmat sosiaaliset, historialliset ja poliittiset kontekstit. (Chandler 2008, 51.)

Tuotetun aineiston käyttöä diskurssianalyttisessä tutkimuksessa voidaan kritisoida. Haastattelutilanteessa myös tutkija on mukana luomassa merkityksiä tutkittavalle ilmiölle. Tutkija on tarjonnut tutkittavalle teeman, josta puhua, ja sosiaalisen vuorovaikutustilanteen, jossa diskurssit ovat konkretisoituneet. Tästä syystä onkin keskeistä reflektoida mitä haastateltavalta on kysytty ja miten häntä on mahdollisesti johdateltu haastattelutilanteessa. (Siltaoja ja Vehkaperä 2011, 223.)

Pynnösen (2013) mukaan diskurssianalyttinen tulkinta tapahtuu nimenomaan vasten konteksteja, jotka auttavat validoimaan toiset tulkinnat ja hylkäämään toiset. Tulkitsevan analyysin huomio on ennen kaikkea sosiaalisessa kontekstissa ja sitä ylläpitävässä diskurssissa. Tutkimuksen tavoitteena on kontekstien ymmärtämisen kautta hahmottaa kokonaiskuva, josta voidaan lukea kuinka laajemmat diskursiiviset kontekstit ovat syntyneet ja kehittyneet ja mitä ne mahdollistavat. (Pynnönen 2013, 28.) Chandlerin mainitsemien kontekstien ja tutkijan luomien merkitysten problematiikkaa käsitellään keskustelu ja päätelmät - luvussa.

Diskurssianalyysin ongelmat piilevät tutkimustulosten yleistettävyydessä. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat siinä määrin uniikkeja, ettei yhdessä organisaatiossa tiettyinä aikana saatuja tuloksia voida pitää yleistettävänä. Vaikka diskurssianalyttisen tutkimuksen tuloksia ei voidakaan tilastollisesti yleistää, on teoreettinen yleistäminen mahdollista. Diskurssianalyysin avulla tuotettu tieto lisää ymmärrystä ja on siten sovellettavissa. (Siltaoja ja Vehkaperä 2011, 217.) Päätäntäluvussa käsitellään tämän tutkimuksen tulosten rajoituksia ja kontribuutiota niin teorialle kuin käytännöllekin.

### 3.3 Tutkimusaineisto

Aineisto kerättiin teemahaastatteluna. Tutkimuksen aineisto koostui 39 haastattelusta, jotka kerättiin kolmesta eri organisaatiosta vuonna 2012. Haastatteluaineisto oli valmis aineisto, joka kuuluu Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Organisaation Vastuullinen Innovaatiokyvykkyys (OVI) - hankkeeseen ja Elina Riivarin vireillä olevaan väitöskirjaan.

Tutkittavat organisaatiot ovat kaikki suomalaisia. Julkisorganisaatio on iso julkisen sektorin organisaatio, Yritys A keskisuuri teollisuuden palveluyritys ja Yritys B suuri teollisuuden palveluyritys. Julkisorganisaatio toimii yksinomaan Suomessa, Yritys A toimii lähinnä Suomessa ja Yritys B toimii sekä Pohjoismaissa että Itä-Euroopan maissa. Organisaatiot ovat kaikki asiantuntijaorganisaatioita: haastateltavien koulutustaso oli korkea ja haastateltavista suurin osa työskenteli asiantuntijatehtävissä. Haastateltavat olivat iältään 27–63 -vuotiaita. Haastateltavista 21 työskenteli esimiehenä. Haastateltavien joukossa naisia oli 19 ja miehiä 20.

Kaikki kolme organisaatiota jakavat samankaltaiset arvot ja strategiset päämäärät. Organisaatiot ovat arvolausumissaan ja strategiamäärittelyissään ilmaisseet seuraavat periaatteet: avoimuus, luotettavuus ja oikeudenmukaisuus, kasvu, kannattavuus, innovatiivisuus, tehokkuus ja vastuullisuus. Kukin organisaatio kertoo edistävänsä toiminnassaan periaatetta, että asiat tehdään oikein ja että sekä työntekijöitä että sidosryhmiä kohdellaan oikeudenmukaisesti.

Haastatteluista 12 (toteutettu Yritys A:ssa) oli huomattavasti suppeampia, ja haastateltaville esitettiin vain kaksi vastuullisuuteen liittyvää kysymystä. Ne toimivat testikysymyksinä, ja ne esitettiin erään toisen tutkimuksen yhteydessä. Haastatteluista 27 (toteutettu Julkisorganisaatiossa ja Yrityksessä B) noudattivat

samaa kaavaa, jonka runko on 30 kysymyksen teemahaastattelu. Haastattelukysymykset jaettiin viiteen eri teemaan. Ensimmäinen käsitteli organisaatiokulttuurin eettistä vastuullisuutta, eli kuinka haastateltava itse määrittelee ja ymmärtää käsitteen. Toinen teema koski sitä, kuinka eettinen vastuullisuus näkyy omassa työssä; mikä sen merkitys on, mitkä tekijät ovat tärkeitä eettisen vastuullisuuden mahdollistamiseksi ja mitkä toisaalta estävät sitä. Kolmas teema koski arvoja ja sitä, kuinka organisaatiossa nostetaan esiin eettiseen vastuullisuuteen liittyviä aiheita. Neljäs teema kosketti eettisesti kriittisiä tilanteita ja niiden käsittelyä organisaatiossa. Viides teema liittyi Muel Kapteinin eettisiin hyveisiin, eli eettiseen vastuullisuuteen liitettyihin sääntöihin ja ohjeisiin, eettisen toiminnan tiedostamiseen, siitä keskusteluun ja sen huomioimiseen sekä ylimmän johdon roolimallina toimimiseen.

### 3.4 Tutkimuskysymys ja analyysin logiikka

Tässä työssä diskurssianalyttiseksi työkaluksi valittiin tulkitseva diskurssianalyysi. Kuten Pynnönen (2013, 27) toteaa, on tulkitseva analyysi usein aineistolähtöinen ja aineiston tulkinta ohjaa tutkimuskysymysten tarkentumista ja muuttumista. Niin tässäkin työssä.

Mikrotason analyysin perusteella tunnistettiin olemassa olevat diskurssit, jonka jälkeen tulkitsevan diskurssianalyysin myötä kuvattiin diskurssit. Analyysiä syvennettiin kriittisen diskurssianalyysin ja kontekstien pohtimisen kautta. Empiirisen aineiston analyysissä pyrittiin vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

*Minkälaisia diskursseja organisaation jäsenet tuottavat organisaationsa eettisestä kulttuurista?*

Aineiston analyysissä hyödynnettiin sekä Pynnösen (2013) prosessimallia että analyttisen induktion tekniikkaa. Analyysi aloitettiin lukemalla aineisto huolellisesti läpi muistiinpanoja tehden. Samalla hahmotettiin, mikä aineistossa on tutkimuksen kannalta relevanttia. Alustavia diskursseja nimettiin. Seuraavaksi hyödynnettiin analyttistä induktiota, jossa tehdään aluksi huolellinen analyysi pienellä tapausjoukolla, josta johdettua tulkintaa testataan laajempaa aineistoa vasten. Tavoitteena on muodostaa pienestä aineistosta joukko hypoteeseja, joiden ajatellaan kuvaavan aineistoa. Jos laajempi aineisto ei vastaa pienellä aineistolla syntynyttä mallia, mietitään miten isomman aineiston voisi analysoida uudelleen. Prosessia jatketaan kunnes tulkintaa ei tarvitse enää muuttaa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 233.)

Analyttistä induktiota sovellettiin valitsemalla aineistosta viisi lupaavaa haastattelua, jotka analysoitiin huolellisesti. Haastattelujen selonteot käytiin läpi ja jaettiin kategorioihin, joiden ajateltiin edustavan alustavia diskursseja. Tässä analyysin vaiheessa hyödynnettiin Pynnösen (2013) tekstitason analyysiä. Huomio kiinnitettiin aineiston sisältöön, rakenteeseen, järjestykseen ja lingvisti-

siin tekijöihin. Diskursseja hahmotettiin kaivamalla tekstistä eroja ja yhtäläisyyksiä: säännönmukaisuuksia, toistoja ja yhteenliittymiä, jotka indikoisivat diskurssien olemassaoloa. Tässä analyysivaiheessa pitäydettiin tekstin tasolla: sanoissa, ilmauksissa, lauseissa, virkkeissä, metaforissa ja selontekojen kokonaisuuksissa. Kyseessä on tutkimuksen mikrotaso, jonka erittelyn seurauksena syntyy tekstin perusrakenne, jossa kantavat teemat hahmottuvat. Tämän rakenteen perusteella voidaan kuvata sitä, mitä ilmiöstä sanotaan ja miten siitä puhutaan. (Pynnönen 2013.)

Tässä työvaiheessa hyödynnettiin niin sanottua ”ylianalysointia”, jotta tuloksena olisi lukuisia mahdollisia tulkintoja (Koskinen ym. 2005, 234). Tässä vaiheessa havaittuja diskursseja olikin lähemmäs kymmenen. Seuraavaksi analysoitiin loput haastattelut, joista pyrittiin löytämään samoja diskursseja. Jo varhaisessa vaiheessa huomattiin, että moni aiemmin havaittu diskurssi löytyi, mutta lisäksi aineistossa oli materiaalia, joka ei soveltunut aiempaan diskurssien kategorisointiin. Näin diskurssit tarkentuivat analyysin edetessä. Kun koko aineisto oli käyty kertaalleen läpi, oli tuloksena yli kymmenen diskurssia.

Seuraavaksi diskursseja yhdistettiin toisiinsa ja joitakin diskursseja purettiin. Tässä työvaiheessa hyödynnettiin visuaalisia työkaluja: ajatuskarttoja ja jatkumoit. Kuinka diskurssit ovat yhteydessä toisiinsa? Miten ne eroavat, mikä niitä yhdistää? Näin aineisto tarkentui neljään diskurssiin. Tulkintaa testattiin käymällä neljään diskurssiin jaettu aineisto vielä kerran läpi ja tarkastamalla pätevätkö muodostetut hypoteesit. Kun tästä oltiin varmoja, siirryttiin tulkitsemaan diskurssianalyysiin, jonka seurauksena diskurssien kuvaukset syntyivät.

Jotta diskurssit voitaisiin kuvata mielekkäällä tavalla, hyödynnettiin Pynnösen kolmiportaisen analyysiprosessin toista vaihetta. Neutraali ote sai väistyä ja työkaluksi otettiin tulkitseminen, jonka tavoitteena oli selvittää millaiseksi eettinen organisaatiokulttuuri diskurssin kautta rakennetaan. Tutkijan ote oli tulkitseva, ja hänen tekemänsä valinnat vaikuttivat päätelmiin. (Pynnönen 2013, 32–33.) Jokisen ym. (1999, 212–213) mukaan tulkitsijan positiossa tutkija nojaa aineistoon; tulkinnan vihjeet löytyvät sieltä. Aineisto voi kuitenkin kertoa monenlaisia tarinoita, joiden hahmottamisessa tutkijalla on merkittävä rooli. Käytännössä tietyntyyppisiä tulkintaresursseja hän puhuttaa aineistoa valitsemansa lähestymistavan kautta. Monenlaiset tulkinnat tästä aineistosta olisivat varmasti olleet mahdollisia. Tulkintojen paikkaansapitävyyttä pyrittiin varmistamaan tulkitsemalla diskursseja kontekstejaan varten. Kontekstit auttoivat validoimaan toiset tulkinnat ja hylkäämään toiset. Konteksteja ja niiden osuutta analyysityössä on pohdittu luvussa viisi.

Viimeisessä luvussa diskurssien analyysiä on niin ikään syvennetty diskurssien funktioiden, eli mahdollisten seurausten tulkintaan. Ideologisten funktioiden pohdinta liittyy useimmiten kriittiseen diskurssitutkimukseen. Pynnösen mukaan kriittistä otetta voi kuitenkin hyödyntää myös perustutkimuksessa. Hänen mukaansa kielenkäytön ideologisten seurausten pohtiminen on usein hyödyllistä ja niiden kommentointi ja kritisointi istuvat hyvin tulkitsevaankin diskurssitutkimukseen. (Pynnönen 2013, 31)

## 4 TULOKSET

Aineistosta tulkittiin neljä diskurssia, jotka ovat omalla vastuulla –diskurssi, yhteisön yhteistä –diskurssi, johdon johdolla –diskurssi ja näkymättömyysdiskurssi. Diskurssit tuottavat kukin omanlaistaan tulkintaa eettisestä organisaatiokulttuurista, sen toimijoista ja toimijoiden välisistä suhteista. Diskurssit ovat näkökulmia, jotka ohjaavat eettisen organisaatiokulttuurin tulkintaa ja vaikuttavat siihen, millaisena kulttuuri näyttäytyy. Diskurssien nimeämisen taustalla on diskurssin keskeinen toimija ja eettisen vastuullisuuden vastuunkantaja organisaatiossa. Diskurssien synonyymeinä voitaisiin käyttää pronomineja minä (omalla vastuulla), me (yhteisön yhteistä), hän (johdon johdolla) ja ei kukaan (näkymättömyys).

Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, eli diskurssit ja niiden keskeiset ominaispiirteet nousivat aineistosta. Tästä syystä diskurssit eivät ole täysin yhteismitallisia, vaikkakin diskurssit ottavat myös kantaa samoihin teemoihin. Tällaisia yhteisiä aiheita ovat eettisen kulttuurin vastuullinen toimija, eettisen vastuullisuuden käsittelyn foorumit, diskurssissa esiintyvät ongelmat, sekä johdolle ja esimiehille rakennetut vastuullisuuden roolit, eli eettinen johtaminen.

Analyysissä toistuu sanapari ”eettinen vastuullisuus”. Se on keskeinen termi, jota käytettiin haastattelumateriaalin keräämisessä. Haastattelun aluksi haastateltavia pyrittiin määrittelemään termi. Kävi ilmi, että he ymmärtävät käsitteellä asioita kuten oikeudenmukaisuus, arvojen mukainen toiminta, huolenpito toisista ihmisistä, tasapuolisuus, töiden tekeminen hyvin ja oikein sekä yleisten moraalisäännösten mukaan toimiminen. Kaikki haastateltavat ymmärsivät termin samankaltaisesti, eli he puhuvat ”yhteistä kieltä” sekä toistensa, että haastateltavan kanssa. Tätä voidaan pitää eräänlaisena validiuden mittarina, eli haastatteluissa puhutaan siitä, mistä on tarkoituskin.

Tässä työssä eettinen vastuullisuus ymmärretään eettisen organisaatiokulttuurin keskeisenä rakennusaineena, kivijalkana. Eettiseen vastuullisuuden liitetyt tärkeät toimijat, aiheet ja käytänteet sekä näille annetut merkitykset rakentavat eettisen organisaatiokulttuurin diskurssit.

Analyysin lomaan on lisätty sitaatteja haastattelumateriaalista. Näin perustellaan analyysissä tehtyjä päätelmiä. Luettavuuden parantamiseksi sitaat-

tien sanamuotoja on joissakin kohdin muutettu, kuitenkin vain sen verran kuin asian ilmaiseminen selkeästi on vaatinut. Ymmärrettävyyden vuoksi sitaatteihin on toisinaan myös lisätty selittäviä kohtia. Muutetut ja lisätyt kohdat on merkitty hakasulkeisiin. Haastateltavien anonymiteetin parantamiseksi yksityiskohtaiset viittaukset heidän työtehtäviinsä, tittleihinsä ja organisaation yksiköihin on muutettu yleisen tason ilmauksiksi. Nämä muutetut ilmaukset on niin ikään merkitty hakasulkein. Haastateltavien nimet on niin ikään muutettu. Haastateltavat ovat kolmesta eri organisaatiosta, joihin viitataan nimillä Julkisorganisaatio, Yritys A sekä Yritys B. Yritys A viittaa keskisuureen teollisuuden palveluyritykseen ja Yritys B suureen teollisuuden palveluyritykseen.

## 4.1 Omalla vastuulla -diskurssi

*”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 -diskurssissa eettinen vastuullisuus merkityksellistyy jokaisen yksilön henkilökohtaiseksi asiaksi. Eettisten toimintatapojen noudattaminen arjessa on kunkin omalla vastuulla. Diskurssissa on kahtiajakoinen suhtautuminen yksilön omaan vastuuseen. Toisaalta ajatellaan, että silloin kun asioista ollaan itse vastuussa ja toimitaan oman osaamisen varassa, voidaan olla varmoja siitä, että asiat hoituvat eettisesti. Toisaalta kyseessä on yksinäinen diskurssi, jossa henkilöstö kokee epävarmuutta siitä, että ”synti ja painolasti” on itsellä.

Diskurssissa tyypillistä on eettisen päätösvallan ja ohjaamisen sijoittuminen suorittavalle portaalle. Organisaation muiden jäsenten, esimiehen tai ylimmän johdon roolia ei nähdä yhtä merkityksellisenä. Esimies on arjessa näkymätön. Esimiehen tai johdon puuttuminen eettisyyden piiriin kuuluviin kysymyksiin nähdään joskus jopa vaaralliseksi: koetaan että silloin ovat asiat menneet pieleen.

### 4.1.1 Arvona itsenäisyys, toimintaohjeena omatoimisuus

Omalla vastuulla -diskurssissa eettiselle vastuullisuudelle annettu painoarvo vaihtelee. Toisaalta merkitys määrittyy hyvin yksinkertaisesti itsenäiseksi asioiden hoitamiseksi; että tekee sen minkä lupaa. Tällöin eettinen vastuullisuus nähdään upotettuna perustyön tekemiseen, sitä ei nähdä erilliseksi kysymykseksi, eikä sen merkitystä juurikaan korosteta. Tämä on hyvinkin yleinen puheen tapa, joka kertoo mielestäni siitä, että eettistä vastuullisuutta ja sen merkitystä työntekoon ei ole juurikaan ajateltu. Tästä merkityksen annosta puhutaan lisää näkymättömyysdiskurssissa.

Toisaalta diskurssissa vastuullisuus määrittyy jollakin tavalla aidoksi rehellisyydeksi, se on todellista vastuunkantoa verrattuna pintapuoliseen ”kuu-



luu toimenkuvaan” -puheeseen. Tällöin vastuullisuudelle annetaan suuri arvo – se lisää tehdyn työn laatua.

Vastuullisuus. No se, että tuota niin hoidetaan ne tehtävät mitä on niinku annettu tai sovittu, että ne kuuluu siihen toimenkuvaan. Et ne itsenäisesti huolehditaan sit se. Homma hoituu niinku se kuuluu. (Lasse, Yritys B)

[Vastuullisuus on] sitä, että huolehtii asioista. Miten mä nyt sanoisin - mun mielestä vastuullisuus ja semmoinen aitous on aika lähellä toinen toistansa. -- Mun mielestä -- vastuu ymmärtää sillä tavalla, että sä olet sen asian takana ja huolehdit – että se homma tulee tehtyä. Eikä vaan sanoa, että mulla on tästä tämmöinen vastuu, mutta jos sä et tee sen asian eteen mitään. (Jyrki, Yritys A)

Omalla vastuulla -diskurssissa eettinen vastuullisuus määrittyy itsenäiseksi toiminnaksi ja päätöksenteoksi. Oikea toiminta lähtee yksilöstä itsestään ja yksilön oma-aloitteisuus onkin arvossa. Tietotulvasta, vaikkapa sähköpostiviestinnästä, pitää osata itse tulkita omaan tonttiin kuuluvat tehtävät, vaikka suoraan näitä ei olisi työntekijälle osoitettukaan. Diskurssissa rakentuu näkemys, että yksilön vastuulla on operationaalistaa eettinen vastuullisuus.

Eettisyys on tiukasti sidoksissa omaan osaamiseen, tietoon, taitoon ja moraliin. Lainsäädännön tunteminen ja tulkinnan osaaminen, sekä annettujen ohjeiden noudattaminen ovat keskeisiä vaatimuksia eettiselle toiminnalle. Myös kunkin persoonalla, luonteella, arvoilla ja työnteon tavoilla on suuri merkitys. Eettiselle toiminnalle ei nähdä muita esteitä kuin oma tietämättömyys tai epävarmuus. Oma ammattitaito ja tietotaidon ylläpitäminen vaikuttavat keskeisesti eettisyyteen. Tämä tehtävä on pitkälti yksilön harteilla. Joskus jopa odotetaan että opiskelu tapahtuisi vapaa-ajalla.

Kyllä se varmaan tää oman asiansa osaaminen on varmaan ehkä se tärkein. Tietää tämän lainsäädännön, annetut ohjeet ja ne on ehkä se tärkein. (Johannes, Julkisorganisaatio)

Joo no kyllä se sillein näkyy, et tavallaan se vastuullisuus, no vaikka joku käytännön esimerkki, että tulee joku sähköposti, mikä on vaan tiedoksi, eikä siinä välttämättä oo osotettu sulle yhtään mitään. Se on niin kun näin. Mut sit sä huomaat, et tää onkin sellanen juttu, että tää vaikka liittyy meidän tekemiseen, niin kyllä siihen pitää oma-aloitteisesti puuttua. Mun mielestä se on silloin vastuullista toimintaa – tehdään näin. Tai hoidetaan se homma. (Arto, Yritys A)

Kyllä mä uskon, että asiantuntijat pyrkii toimimaan tässä niinku tasapuolisesti niiden arvojen mukaisesti. Toiset on tietysti, toiset näpertää pienempiä asioita ja toiset tekee isompia asioita, mutta se on tietysti luonnekysymys silleen ja ammattitaitokysymys, et kuka osaa niihin kokonaisuuksiin ja kuka takertuu sitten pienempiin asioihin, mikä ei sitten taas ole sellaista laajempaa merkitystä. (Veikko, Julkisorganisaatio)

-- ehkä se sitten taas tulee se vastuullisuus ihan henkilökohtaisella tavalla, että hoitaa sen työnsä ja ainakin tämmöisessä työssä, vastuu siirtyy aika paljon, vaikka on esimies, et pitää huolen omasta ammattitaidosta. Pitää olla hirmu oma-aloitteinen. Nää nyt lähinnä tulee mieleen. (Tiia, Julkisorganisaatio)

-- oma tietämättömyys varmaan. Se on varmaan suurin este [eettisesti vastuulliselle toiminnalle]. -- Varmaan, jos on epävarma jossain tilanteessa niin joku laintulkinta niin se voi ehkä näkyä siinä. (Johannes, Julkisorganisaatio)

No ennakkoon joutuu ottamaan asioita ennakkoon paljon huomioon. Valmistautumaan niihin työtehtäviin ennakkoon ja justiin, että osaa valita ne oikeat henkilöt tai apua henkilöille, jos on vähän kokematon mutta haluaa oppia. Sitten ne turvallisuusasiat ottaa huomioon. (Yrjö, Yritys B)

Omalla vastuulla -diskurssissa yksilön vastuu ei ole kuitenkaan ehdotonta. Useimmissa tilanteissa esimies ja johto ovat siten läsnä, että heiltä saadaan tavoitteet ja yleiset toiminnan linjaukset. Tavoitteiden ja linjausten tulkinta ja soveltaminen ja lopullisiin tavoitteisiin pääseminen lepää kuitenkin yksilön harteilla. Diskurssissa piirtyykin kuva julkisesti vaietusta eettisestä vastuullisuudesta, joka on puhtaasti yksilön asia. Tältä osin omalla vastuulla -diskurssi lähentyy näkymättömyysdiskurssia.

Jos mä määrittäisin vastuullisuuden omalla lailla, niin vastuullisuus on sitä, että hoitaa asiat -- annettujen tavoitteiden ja raamistusten pohjalta, ilman, että sitä tarttee esimiesten tai muiden kantaa huolta, että se asia tulee tehtyä... -- Mä en tiedä vastuullisuus on ehkä asia, joka on kiinni kustakin itsestään. (Pekka, Yritys A)

Mietin, kun se on aika itsenäistä työtä siinä mielessä, että se esimies ei siinä varsinaisessa työssä. No ehkä sieltä sitten tulee tämmösiä ohjeistuksia, ohjeistuksia tämmösiä yhtiötason linjauksia ja muita. (Pinja, Yritys B)

Omalla vastuulla -diskurssissa korostetaan itsenäisyyttä arvona. Hyvä työntekijä on itsenäinen työntekijä. Työntekijän vastuullisuus esimiehen näkökulmasta on, että tehdään se mitä sovitaan. Esimiehet arvostavat itsenäistä toimintatapaa ja oma-aloitteisuus suhteessa työhön ja asiakkaaseen ansaitsee kiitosta. Tällöin asioiden hoitumiseksi työnjohtoa ei tarvita, vaan esimiehen tarvitsee "vain lähettää lasku perään". Tätä yksilön suurta vastuuta selitetään muun muassa sillä, että työn luonne on muuttunut sellaiseksi, että työnjohto hoitaa hallinnollisia töitä, jolloin työntekijöihin on yksinkertaisesti pakko luottaa. Toiseksi syyksi itsenäiseen otteeseen esitetään työn haastavuus. Paljon asiantuntemusta vaativan työn ajatellaan vaativan yksilöltä erityistä oma-aloitteisuutta, tietojen kartuttamista ja lopulta vastuun ottoa tehdyistä päätöksistä

No mulla on yks työntekijä tossa paikassa X jatkuvasti yksinään ja tota mun ei täydy hänen tekemisiin puuttua kuin jos sanois maks kerran viikossa. Ja hän on jo vuoden siellä, puoltoista vuotta ollu, toiminu. Niin siinä on kans yks tämmönen. Elikkä hän pystyy itsenäisesti siellä toimimaan ja tekemään siellä asiat. Hän pyörittää nää sähköiset X-järjestelmät ja muut siellä itsenäisesti. Et se on niinku melkein kuin laskun lähettää vaan kerran kuussa perään, niin se onnistuu. Siinä on toinen. (Heikki, Yritys B)

Vastuullisuus merkitsee mulle ainakin jos nyt aattelen noita omia kavereita, että ne, kun tää on mennä semmoseks kuule, että ennen seitkytä prosenttia niin oltiin poikain kanssa töissä ja oltiin tekemisissä asiakkaiten kanssa ja se kymmenen, kakskyt prosenttia tehtiin niitä hallinnollisia töitä niin nyt se on melkein päinvastoin. Niin silloin se tarkoittaa sitä, että mun pitää pystyä poikiin luottamaan, että mä paan kaverin sinne, että ilman mitään selityksiä jos siellä jotain poikkeavia tulee, niin se osaa ottaa sen hoitaakseensa. -- Vastuullisuus tarkoittaa sitä, että ne tehdään mitä sovitaan ja vielä vähän enemmänkin. Kyllä se pojille on tuonu lisää sitä työnkuvaa siihen. (Timo, Yritys B)

-- jos miettii tätä omaa työtä, mikä on tämmöistä asiantuntijatyötä, siinä on aika monta sellaista näkökulmaa, mitkä pitäis ottaa tai pitää ottaa omasta mielestä huomioon. Ensinnäkin se oma tietotaito pitää olla kohdillaan ja sitten pitää olla tavallaan sellainen todella oma-aloitteinen, oltava valmiina ottamaan selvää kaikista asioista. (Tiia, Julkisorganisaatio)

Haastavissa tilanteissa voi nojautua esimieheen tai kollegoihin, mutta "vastuullisuus loppupeleissä kaatuu itselle". Yleensä ongelmanratkaisuun pyritään itseenäisesti, mutta omien kykyjen loppuessa haetaan apua esimieheltä.

-- jos ne [asiat] on tulkinnallisia, niin sitten pitää olla semmonen oma-aloitteinen, että lähtee sitä ensin tutkimaan ja sen jälkeen nojautuu meillä on asiantuntijoita, tai ryhmän esimiehen tai kollegoihin sitten kysyy mielipidettä, että vaikka se vastuullisuus loppupeleissä kaatuu itselle. Saathan sinä kuunnella niitä, että ne antaa sellaista taustatukea ja sitten tekee sen päätöksen. Se on näin, mutta sitten se päätös täytyy olla niin, että joku kun tulee sitä kysymään, niin sen pystyy myös sitten sanomaan, että mihin se nojautuu. Se on vastuullisuutta. (Tiia, Julkisorganisaatio)

Aika pitkälle mä ne ratkaisen ite tuolla asiakkaissa, mutta kyllähän niitä tulee joskus saattaa tulla silleen, että keskustelen esimiehen ja työntekijänkin kanssa niistä. Mutta kyllähän ne keskustelemalla käsitellään sitten, että jos siinä jotakin tällaista sitten on epämääräistä. Ei tuu mieleen nyt heti sellaista tilannetta, mut näin voisin kuvitella. (Lasse, Yritys B)

#### 4.1.2 Valta ja vastuu yksilöllä

Toisaalta omalla vastuulla -diskurssissa eettinen vastuullisuus määrittyy päätöksentekovallaksi. Myös tekevällä portaalla on valtaa päättää asioista ja määrittää oma tapansa tehdä työtä. Toisaalta vapaus ja omatoimisuus tarkoittavat sitä, että myös vastuu on kannettava yksin: huolet, murheet, "synti ja painolasti" ovat omilla harteilla. Tätä ei kuitenkaan tunnuta pitävän ongelmallisena: niin se maailma vain makaa. Osa haastateltavista tekee työtä jolla on laajastikin vaikutusta omassa organisaatiossa tai asiakasyrityksissä. Eettinen vastuullisuus koostuu tällaisissa tilanteissa.

No kyl se [eettinen vastuullisuus] varmaan on sitä, että minulla on myös päätöksentekovelvollisuus sitä työtäni tehdessä. Mitä tutkin, kuinka paljon tutkin, millä keinoilla tutkin, kuinka syvältä tutkin. Tähän mä sen katsoisin liittyvän. (Kari, Julkisorganisaatio)

Ja kyllä se ite se meidän työn tekeminen ja sitten sen vastuuttaminen, jalkauttaminen tänne ruohonjuuritasolle, niin ehkä se kuvastaa sitä. Et on kuitenkin annettu vastuuta ja päätöksentekovaltaa tekevälle portaalle. -- Tässä on hirmu omatoimisesti ja itsenäisesti saanu toimia, että kyllä se on itsestä kiinni. Et tota ja omasta ajankäytöstä, et tota. Suurin synti ja painolasti on itellä. (Heikki, Yritys B)

Vastuullisuus. Hyvin laaja-alainen termi kyllä kieltämättä mutta tota. Jotenkin vois lähteä purkaan silleen, että valta ja vastuu kulkee käsi kädessä ja sit ne ihmiset, joilla on niinkö mahdollisuuksia ja vastuuta tai valtaa niinku päättää omista tekemisistään ja varsinkin jos ne omat tekemiset tota vaikuttaa muiden ihmisten asioihin, niin silloin on tärkeää, että niitä päätöksiä ja tehtäviä hoidetaan niinkö vastuullisesti. (Mikko, Yritys B)

Omalla vastuulla -diskurssissa tuodaan esille näkemystä, että silloin kun asioista saa itse päättää, on toiminta automaattisesti eettistä. Taustalla lienee usko siihen, että ihminen toimii luonnostaan moraalisesti kestäväällä tavalla, eettisyyden on siis sisäsyntyistä. Omaa näkemystä seurataan ja siihen luotetaan: koetaan että itse ollaan asian asiantuntijoita ja osataan parhaiten hoitaa työt. Tällöin eettinen vastuullisuus kietoutuu ammatti-identiteettiin ja itsevarmuuteen työssä. Työntekijöillä on käsitys, että he pystyvät itsenäiseen toimintatapaan, myös eettisessä päätöksenteossa.

Myös esimies antaa valtaa päättää itse omasta työnteosta ja luottaa työntekijöihin. Tähän mahdollisuuteen toimia itsenäisesti suhtaudutaan positiivisesti. Lojaalisuus esimiestä ja johtoa kohtaan on suurta. Ilman sen suurempaa tukea tai apua alaiset pyrkivät yksin kohti tavoitteita, eikä esimiehen tarvitse kantaa huolta siitä, onko asiat hoidettu.

-- oon taas osannu niin omatoimisesti toimia, että [esimies] ei oo oikeestaan kukaan puuttunu tähän touhuun. Et hyvässä ja pahassa, et tota ei kukaan oo painostanu toimimaan määrättyllä lailla vaan ne on melkein lähteny siitä, et miten mä oon nähny tän toiminnan. (Heikki, Yritys B)

[Esimies] antaa niin vapaat kädet ja luottaa alaiseen, että okei sinä hoidat sen homman. (Tiia, Julkisorganisaatio)

Ei oo mitään ongelmia, että ihan saan hoitaa ne pääsääntöisesti silleen niinku oman ajatusmaailman mukaan, että ei [esimies] ainakaan mitenkään vaikeuta sitä toimintaa. (Lasse, Yritys B)

No mulla on kyllä ollu niin vapaat kädet toimia, että se on kyllä ollu silleen ihan kiva, et itestä tuntuu ettei kukaan oo ollu hengittämässä niskaan, että kun ite tietää, että pystyy suoriutumaan niistä asioista niin ei oo mitään sellasta kontrollointia niskan takana, että se on ollu ihan hyvä. (Anniina, Yritys B)

Omalla vastuulla -diskurssi on hyvin individualistinen. Yksilö pyrkii toimimaan oikein riippumatta siitä, miten muut toimivat. Vaikka ympärillä huomattaisiin epäeettisiä toimintatapoja, ei se vaikuta omiin ratkaisuihin. Toisaalta ei välitetä siitä, huomaako kukaan muu omaa eettistä käyttäytymistä. Keskeisintä on se, mitä itse tekee ja ajattelee.

No en mä tiedä se niinku, mä oon aina oppinu siihen, että nää homma hoidetaan niinku silleen eettisesti ja vastuullisesti, että tuota niin. Kun näkee tuossa työyhteisössä muitakin, muunlaillakin toimivia niin se tulee niin sanotusti automaattisesti. (Lasse, Yritys B)

Jaa, eettisyys. No kai [se on] sitä, ettei tee sit sellasta minkä nyt kokee, et se ois jollain tapaa jos ei nyt rikollista niin kuitenkin sellasta, et se loukkais kauheesti jotakin vaikka nyt yhteiskunnallista ajattelua. Että vaikka jos [toimisin epärehellisesti]. Ei sinänsä niinku, jos työyhteisössä ei kukaan sitä tietäis niin mitäpä se niitä niinku haittais, mutta ei kai semmosen kanssa vois niinku elää. (Elina, Julkisorganisaatio)

Omalla vastuulla -diskurssissa esimiehelle ei anneta vastuuta suhteessa eettisyyteen: hänen ei nähdä voivan edesauttaa eettistä toimintaa. Tämä johtuu osaltaan siitä, että työnteon luonne on itsenäistä, eikä esimiehellä ole mahdollisuutta käydä tarkastamassa kuinka työt on tehty.

No kun me, nämä työt mitkä me tehdään, niin me tehdään suurin piirtein jokainen itse omat työnsä hoitaa. En mä tiedä miten sitä vois sitten enempää [esimies auttaa]. Ei sitä kukaan käy kattomassa, et ootsä tehny tän oikein vai miten sä oot tehny. Meillä on jokaisella oma vastuu niissä töissä. Että tota en mä en, no se on niin, että jokaisella on se oma vastuu ja jokainen tietää mitä tekee. (Jenni, Yritys B)

No kyllä mä koen, et virkamiestyössä sillä [eettisellä vastuullisuudella] on tosi suuri merkitys. Ja jos mä nyt ajattelen tätä yksikön tehtäväkenttää, niin eihän esimiehet koskaan voi olla näkemässä, että [mitä työntekijät] tekee siellä [työssään]. (Merja, Julkisorganisaatio)

Esimieheltä toivotaan ”työrauhaa” ja vastuuta. Esimiehen kanssa sovitaan pelisäännöt, jonka jälkeen niitä noudatetaan: kukin toimii omalla tontillaan itsenäisesti. Silloin kun esimies ei puutu asioihin ja työntekijänsä tekemisiin, tulkitaan se niin, että kaikki on hyvin ja voi jatkaa samaan malliin. Esimiehen puuttuminen koettaisiin luottamuspulaksi tai ”niskaan hengittämiseksi”. Työntekijöiden ja esimiehen välillä vallitsee luottamus, jolloin kaikki voivat olla varmoja siitä, että asiat hoituvat, vaikka esimies ei vahdikaan koko ajan.

No ainakin mitä on sovittu, että niinku oon sanonu, että mä en välttämättä tarvii sitä holhousta ylempää. Että jos mä saan tehdä tätä työtä rauhassa tässä ja jos niinkun on asentajat tyytyväisiä ja sit on asiakas tyytyväinen, niin ettei kuulu mitään, niin haluan itsenäisesti hoitaa tätä, et en mä tarvi semmosta jatkuvaa valvomista tuolta. Ilmeisesti se on menny, kun oon saanu tehdä. [Naurahtaa]. (Yrjö, Yritys B)

--. Sekin on erittäin tärkeä, luotettavuus, koska pitää luottaa miehiin kun ne tuolla maailmalla menee, et ne hoitaa ne asiat ja ne pysyy työmaalla, koska me ei olla tässä seinien sisällä. Me ollaan kaikkialla muualla. Ja rehellisyys, ollaan asiakkaiden, toisten omaisuuden kanssa tekemisissä toisen tiloissa. (Heikki, Yritys B)

#### 4.1.3 Yksinäiset puurtajat

Vaikka omalla vastuulla -diskurssiin kuuluukin puhe henkilökohtaisesta vastuusta hyvänä asiana, tarkoittaa se samalla, että vastuullisuuskysymysten kanssa ollaan kohtuullisen yksin. Yksilön persoonalle ja omalle moraaliselle, sekä osaamiselle ja ammattitaidolle asetetaan suuret paineet. Eettisissä ongelmissa selkeää tukea ei välttämättä saa vertaisilta, esimiehiltä, eikä johdolta. Yksilöllä onkin oltava mekanismit, joiden neuvoin hän luovii eettisen vastuullisuuden parissa. Aineistossa rakennetaan muotokuvaa yksilöstä, jonka on itse tehtävä oma tehtävä itselleen selväksi ja käydä läpi mitä häneltä odotetaan. Myös oman työn tärkeys ja merkitys on tehtävä itselleen selväksi. Eräs haastateltava antaa ymmärtää, että hänestä tuntuu, kuin hänen toiminnallaan ei aina olisi väliä – tätä hänen on itse itselleen teroitettava ja muistutettava. ”Totta kai sillä on merkitystä”, hän vakuuttaa. Se, että asiaa täytyy vakuuttaa itselleen, osoittaa sen, ettei asia ole mitenkään ilmeistä.

Joskus itsenäisyys onkin jossain määrin pakotettua. Ympärillä ei ole kollektiivia, vaikka niin toivottaisiinkin. Asiat täytyy hoitaa yksin, koska organisaatiossa ei ole järjestelmää, joka tukisi vaikeissa tilanteissa. Esimerkiksi vaihtolovelvollisuus aiheuttaa sen, että kaikista ongelmista ei voi puhua, vaan huolet on kannettava yksin.

Tavallaan ois parempi tehdä itsellensä selväksi, että mikä tää mun tehtävä on, mitä siihen kuuluu, millä lailla mun odotetaan toimivan ja mitä, ettei ollenkaan anna tavallaan periksi, että ei tässä nyt mitään eikä sillä oo väliä mitä mä teen, tai mitä mä sanon, tai miten mä käyttäydyn, kun totta kai sillä on merkitystä. (Pirjo, Julkisorganisaatio)

Kaikkein paras olis, kun vaan kuulis positiivista palautetta. Et ehkä se siinä. Joskus itekin, kun väsy oikein. Minä oon tänäkin aamuna sanonut yhdelle kollegalleni, että niin kauan kuin tämä työ itsessään kannattaa, kannattelee, niin kauan tätä tekee. Et siinä kokee aina semmosen onnistumisen tunteen, sen tietää ite. Mut se on vuosien mittaan niin semmonen, et aina pitää vaan ite, ite tsempata itseensä ettei sitä tuu muualta, niin jaksako sitä semmoistakaan, en tiedä. (Tiia, Julkisorganisaatio)

*Saitko sä ite tukea siinä tilanteessa? (Haastattelija)*

Se oli silleen hankala tilanne, kun mä en voinu puhua. En voinu puhua kuin niinkun lähimmän työkaverin kanssa, mut mulla oli siihen aikaan työnohjaus, et siitä oli varmasti apua. (Merja, Julkisorganisaatio)

Meillä on aika, kaiken kaikkiaan kuitenkin vaikka me tiimeissä työskennellään niin on tää kuitenkin aika yksinäinen työ kuiteskin, että ei siinä sellasta kollektiivia oo. No siihen on totuttu. Kolikollahan on tunnetusti aina kaks puolta ja absoluuttista hyvää ja absoluuttista huonoa ei oikeastaan oo olemassakaan. Ja tota, ja tuota. No en mä sanois että tähän on totuttu, ehkä mä, ehkä mä jollakin tavalla tykkäisin hieman toisenlaisestakin ympäristöstä, ihan niinku oman elämänkokemuksen perusteella. Tää on. No joo, ehkä siinä sellaista yhteisöllisyyttä siinä olisi siinä varsinaisen työn tekemisessä, että ei. (Kari, Julkisorganisaatio)

Esimieheltä ei välttämättä saa apua ja tukea, vaan on pakko olla itsenäinen. Koetaan, että on pakko pitää meteliä itsestään, että huomataan ja saa paremmat edellytykset työnteolle. Organisaatiossa ei tasapuolisesti huomioda kaikkia työntekijöitä. Työntekijät joutuvat itse pitämään huolta omasta työviihtyvyydestään: taustalla on kokemus siitä, että työssä on raskasta, esimiehen ei nähdä tekevän työtään ja työtoverit eivät kohtele aina hyvin. Tällöin on itse vastuussa siitä, että jaksaa ja viihtyy. Esimies ei anna palautetta tai kehu, vaikka sitä kovasti toivottaisiin.

Täytyy myöntää, että [esimies] on aikalailla etäinen. Välillä meillä meni viikkojakin, oikeastaan hän kävi täällä hyvin harvoin. Meni neljäkin vuotta, ettei käynyt täällä kaupungissa [nimi] ja saattoi mennä viikkoja ettei puhelimestakaan puhuttu. En mä tiedä sitten, että olenko mä liian itsepäinen vai itsenäinen [nauraa] mutta toisaalta muutaman kerran kävi niin, että jos oli hankalampi asia, niin melkein lyötiin luuri korvaan, että sitä oppi sitten oppi sitten tota tulemaan toimeen omillaan. Ei se kieltämättä mikään kovin läheinen ollut sitten. En mä sano, että meillä mitään riitoja ois, mutta onko sitten jostain asioista näkemyseroja ja niin. Ja hän ei välttämättä halunnu sanoa, jos hän on eri mieltä. Ei sanonu sitten mitään. (Jaakko, Julkisorganisaatio)

Itellä on ensimmäinen lähtökohta se, että se työ itsessään on niin antoisaa, että sen haluaa hoitaa hyvin. Ja se taas edellyttää koko ajan sitä, että täytyy jaksaa revetä paitsi itse siihen työhön mutta sitten täytyy silmät olla auki aika moneen suuntaan tänä päivänä, koska tää sähköinen viestintä on aika valtavaa. Toki sieltä pitää jotain karsia. Se pitää osata tavallaan noukkia se oleellisin. Ei kaikkia viestejä tarvii, voi aukaista ja kattoa ja saman tien deletoida pois. Et se on, että pystyy just ruotimaan, että mikä on olennaista ja tärkeää siinä omassa työssä. Niin just sitten, että tässä täytyy itse pitää puolensa, että pääset sitten. Tää on jännä ainakin tässä omassa. Mitä äänekkäämpi oot, niin tuntuu ainakin näin ulkoa kuin tarkastelee, sitä paremmat edellytykset sinulle luodaan myös. (Tiia, Julkisorganisaatio)

Kun eettinen vastuullisuus on yksilön yksin kannettavana, johtaa se väkisin siihen, että toimintatavoissa on eroavaisuuksia. Toiset noudattavat ohjeita sääntillisesti, toiset toimivat oman päänsä, tai perinteisten tapojen mukaan. Toimintaerojen nähdään estävän toisinaan kehittymistä.

Sääntöjenkään olemassaolo ei aina takaa yhtenäistä eettistä käyttäytymistä – toisinaan jopa päinvastoin. Erilaiset säännöt johtavat siihen, ettei tiedetä miten pitäisi kulloinkin toimia ja tämä aiheuttaa turhautumista. Pinnan alla on myös havaittavissa, että kaikkien organisaation jäsenten toimintaan ei olla tyytyväisiä. Vastuun kantaminen yksin ei siis välttämättä johda erityisen vastuulliseen käyttäytymiseen.

-- Tietysti henkilötasollakin asiantuntijoissa on sellaisia, jotka noudattaa kaikkia, kaikkia ohjeita hyvinkin sääntillisesti. Osa sitten on suoraviivaisempia syystä tai toisesta ja osa sitten on sen takia, että kun ennenkin on tehty näin niin. Ja ihan sama pätee sitten esimiehiinkin, että on sellaisia tavallaan vanhakantaisia esimiehiä, jotka ajattelee, että kuus-seittämänkymmentä-luvullakin toimittiin näin, niin ei maailman jälkeen oo muuttunut. Valitettavasti. Et tän voi oikeestaan, se ei liity välttämättä henkilön ikään vaan se on tällainen työtapoihin ja arvoihin liittyvä kysymys, että kaikki ei välttämättä halua uudistaa omia menetelmiään. (Jaakko, Julkisorganisaatio)

No silleen, että jos yhdellä kerralla on yhdenlainen ohje ja toisella kerralla toisenlainen ja kolmannella kerralla kolmaslainen, että kun aina riippuu, että kuka mitään tekee, niin silloin on ihan erilaiset. Niin se on sellasta, että jos on hirveesti ristiriitaa, että ei niinku tiedä, että miten tässä nyt sitten tehdään. Niin se on sitten, kun puuttuu se sellanen loogisuus ja selkeys niin se kyllä haittaa hirveesti. Että jos se rupee oleen kiinni siitä, että kuka tekee eikä siitä, että mitä tehdään, niin se on semmonen joka niinkun. Koska sitten tulee semmonen ettei huvita enää yhtään ollenkaan, että ihan sama että miten se nyt on. Mielenkiinto häipyä pois. (Kaija, Julkisorganisaatio)

## 4.2 Yhteisön yhteistä -diskurssi

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

Toinen diskurssi on nimeltään yhteisön yhteistä. Diskurssille ominaista on työntekijöiden muodostaman yhteisön keskeinen toimijuus eettisessä vastuullisuudessa. Tällä yhteisöllä tarkoitetaan henkilöstöä, josta johto on useimmiten rajattu pois. Myös johto mainitaan eettisenä toimijana, mutta se ei saa samantilaista keskeistä roolia, kuin vaikkapa johdon johdolla -diskurssissa. Toimijana on ikään kuin organisaation kollektiivinen mieli. Yksilön kannalta keskeisiä toimijoita ovat työtoverit.

Eettisen vastuullisuuden esillä pidon väylät ovat epävirallisia – keskustelua käydään kahvipöydissä ja käytävillä. Myös palkitseminen ja palaute tulevat ennen kaikkea työtovereilta. Yhteisön rooli tulee esiin siinä, että eettinen vastuullisuus opitaan ja sitä välitetään eteenpäin vertikaalisesti kollegoilta toisille. Keskeisiä työkaluja ovat perehdyttäminen ja yhteiset pelisäännöt. Painoarvo on ennen kaikkea kirjoittamattomissa säännöissä. "Oikea tapa toimia" neuvotel-

laan organisaation jäsenten kesken. Myös eettisen kontrollin lähde sijaitsee yhteisössä: ryhmäkuri ohjaa yksilöiden käytöstä.

Johdon merkitys muodostuu tässä diskurssissa vähäiseksi. Johtajille (myös esimiehet) rakennetaan kahdenlainen rooli: joko heikko johtaja, jonka kulttuuri jyrää alleen tai salliva, sovitteleva johtaja. Diskurssissa eettisen vastuullisuuden aihepiiriä ei juurikaan käsitellä virallisia väyliä pitkin, eikä johtajilla ole abso-luuttista valtaa ohjata organisaatiota ja alaisiaan.

Tässä diskurssissa jonkinlaisena seurauksena edellä mainituista ominaispiirteistä rakentuu kuva eettisestä kulttuurista, jossa yhtäältä vastuullisuus on yhteisön voimavara ja epävirallisuudessaan näyttölee merkittävää roolia organisaatiossa. Toisaalta tällaisen kulttuurin pimeänä puolena on ”kalifiksi kalifin paikalle” noussut yhteisö, joka itse määrittelee eettisen vastuullisuuden rajat ja toimii toisinaan jopa organisaation virallista ohjeistusta ja johtoa vastaan. Toisaalta ongelmaksi muodostuu virallisten toimintamallien puute, mikä aiheuttaa epävarmuutta henkilöstössä. Johtajan ollessa heikko, ongelmakäyttäytymiseen on vaikea puuttua, mikä vaikuttaa negatiivisesti joidenkin yhteisön jäsenten työssä viihtyvyyteen.

#### 4.2.1 Epäviralliset väylät eettisen vastuullisuuden käsittelyssä

Yhteisön yhteistä -diskurssissa korostetaan kollegoiden muodostaman yhteisön merkitystä eettisen vastuullisuuden käsittelyssä. Tämä ei tarkoita, etteikö myös johdolle annettaisi aktiivista roolia. Tämä diskurssi eroaa kuitenkin kolmesta muusta siinä, että eettinen vastuullisuus kehystetään kaikkien organisaation jäsenten asiaksi. Tätä näkökulmaa perustellaan esimerkiksi sillä, että koko organisaatio tavoittelee yhteistä päämäärää, jonka saavuttamisessa jokaisella on roolinsa. Keskeistä tälle diskurssille on korostaa epävirallisia ympäristöjä aihepiirin käsittelyn kenttänä, esimerkiksi kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluja tai oman tiimin kesken käytyjä neuvotteluja. Syynä tähän voidaan pitää sitä, ettei diskurssissa johdolla tai esimiehillä ole niin suurta painoarvoa aiheen käsittelyssä. Keskustelu on enemmän vapaamuotoista henkilöstökeskeistä puhetta, kuin johto edellä käytyä virallista keskustelua.

Kyllä se on esimies, luonnollisesti [joka on keskeinen henkilö vastuullisuuden aihepiirin esillenostamisessa], mutta tietenkin myös ne työnohjaajat ja koko se henkilökunta, et en mä osaa ketään laskea pois siitä, koska meillä on yks yhteinen tuotos, [meidän keskeinen dokumentti] ja siihen vaikuttaa kaikki tukitoiminnot ja oheistoinnot ja (asiantuntijan) tekeminen. (Heli, Julkisorganisaatio)

No siis kyllä [eettisistä aihepiireistä] varmaan epävirallisesti kahvitunnilla keskustellaan niinkun kyllä siellä tulee keskustelua justiin. Mut sehän on sitten sellaista epävirallista sitten. Ja siellä kokee, että jos on jonkun kanssa luottamukselliset välit, niin siellä keskustellaan sitten. (Pirjo, Julkisorganisaatio)

No kyl, kyllä mä uskon, että keskustellaan [eettisistä aihepiireistä]. Ei ehkä niin, että nyt joku julistaa, että jotain puhumaan, vaan että ne tulee täs. Meillä on kuitenkin hyvin keskustelevalta ja sitä kautta hyvinvoiva yksikkö tai ryhmä tai joukko tai otos tai mikä tahansa. Porukka on hyvä. Kyllä mun mielestä me keskustellaan. (Kari, Julkisorganisaatio)



Kahvipöydissä käytävää keskustelua pidetään helpompana ja jollakin tavalla soveliaampana paikkana eettisille keskusteluille. Ehkä tämä liittyy luottamuksen ilmapiiriin, joka saavutetaan helpommin vapaamuotoisessa asetelmassa. Toisaalta eettisen keskustelun rajautumista kahvipöytiin ei aina pidetä parhaana toimintatapana. Joskus puhetta syntyy vain kahvipöytäkeskusteluissa, mutta virallisissa yhteyksissä ollaan hiljaa. Esimerkiksi yksikön kokouksilla on tylsä maine, suhtautuminen tällaisiin tilanteisiin on ”pääsispä täältä pois”.

-- sit jos meillä on joku yksikön kokous, mitä meillä kyllä pidetään niin ei siellä kauheesti puhuta. Kahvipöydässä puhutaan paljon enempi. Niin en mä tiedä, että kun meillä on nyt kyllä otettu semmonen, et meillä on niinku perjantaiamuisin yksikön aamukahvit, että ne jotka on paikalla, niin ne tulee. Ja ja. Siellä on kyllä jonkin verran keskustelua. On on se on kyllä totta. Mut sitten jos on joku oikein varsinainen yksikön kokous, niin siellä ei välttämättä niin kauheesti puhuta. Kaikki vaan aattelee, et taas siellä joku palaveri, pääsispä täältä pian pois. Mut sitten kun se on sellanen yksikön aamukahvin nimellä, niin se on eri juttu. Se ei oo palaveri. Kun kaikki menee vain juomaan kahvia ja yksikkö tarjoaa ne kahvit, ei tarvi ite maksaa, niin se on vähän niinku eri juttu. (Kaija, Julkisorganisaatio)

Ongelmatilanteissa yksilön ei tarvitse jäädä yksin pulmiensa kanssa. Myös esimiehen tuki on toki keskeistä, mutta yhteisön yhteistä -diskurssissa ominaista on, että apua haetaan vertikaaliselta tasolta ja koko yhteisöltä. Ongelmista keskustellaan isommalla porukalla, jolta saadaan sitten neuvoja ja henkistä tukea. Ongelmatilanteissa saatetaan kääntyä jopa ennen esimiestä jonkin kollegan puoleen. Tämä edellyttää voimakasta luottamuksen ilmapiiriä. Avoin keskustelukulttuuri koetaankin poikkeuksetta positiiviseksi asiaksi. Se, että keskustellaan kaikesta, tulkitaan merkiksi siitä, että kyseessä on ”hyvin toimeen tuleva ryhmä”.

No ihan oman tiimin sisällä on [käsitelty eettisesti haasteellisia tai tärkeitä tilanteita] kyllä, että jos on joku kinkkinen tilanne päällä, niin kyllä me siitä keskustellaan. Sitteen. Ihan avoimesti uskaltaa mennä kysymään toiselta apua, neuvoa, mitä kannattais tehdä nytte. Et saa semmosta henkistä tukea muualta. (Pinja, Yritys B)

-- Niin kyllä sitä varmasti siinä ja silleen että jos tietää, että ketkä on hyvä jossain asiassa, niin ne on sellaisia, joilta mennään apuja kysymään ja ne on semmoisia tietenkin eri aloihin erikoistuneita, niin sitten aina tietää, että keneltä voi mennä kysymään tällaisesta asiasta ja kollegaltakin niin. (Tuuli, Julkisorganisaatio)

Me keskustellaan kaikesta. Et meil on hyvin niinku semmoset kahvitunnit, et meillä on työasioita, meillä on höpöhöpöasioita ja mun mielestä kaikkee maan ja taivaan väliltä. Et me ollaan oikeestaan semmonen aika hyvin keskenään toimeentuleva ryhmä. (Pauliina, Julkisorganisaatio)

Myös hyvästä eettisestä toiminnasta palkitsemisessa yhteisöllä on keskeinen rooli. Palkitsemiseen ei ole virallista mallia, vaan palkitseminen saa muotoja, joissa yhteisön antama tunnustus on tärkeintä. Diskurssissa tunnustusta ja kehuja saadaan työkavereilta esimiehen sijaan. Esimerkiksi työntekijä, jonka toimintaa pidetään eettisesti oikeana ja hyvänä saattaa saada arvostusta ja korkean statuksen, ja häntä esitetään vaikkapa työryhmiin edustamaan organisaatiota. Tämä kertoo siitä, että hän nauttii yhteisön sisällä luottamusta.

Meillähän ei mitään sellasia erikseen palkitsemiskeinoja ole. -- semmosta henkilöä varmaan mielellään esitetään monenlaisiin työryhmiin, ja se voi olla niinku näkyä sitä kautta, et sille annetaan enemmän niinkun niinkun painoarvoa, et se saa tuoda meidän näkemyksiä esille ihan valtakunnallisesti ja ja tota niin. Me toivotaan, et sellanen henkilö on niinku äänitorvena meille ja meillä. (Heli, Julkisorganisaatio)

Ehkä sitten, jos tulee itse tai joku muu on toiminu [hyvin], niin sen palautteen voi saada vaikka toiselta työkaverilta, että toimittais aina hyvin tai just tälleen näin. Ja sitten siinä on just, että me toimitaan paljon kentällä, sä teet sen työkaverin kanssa aika paljon töitä, että tavallaan sit sitä kautta se ehkä enemmänkin työkavereilta. (Katriina, Julkisorganisaatio)

Yhteisön keskeisyyttä toimijana ja johdon jokseenkin vähäistä roolia kuvastaa se, että diskurssissa organisaation kaikki tasot osallistuvat innovointiin ja uusien hyvien toimintatapojen luomiseen. Esimerkkiotteessa työntekijä kertoo hyvän viestinnän ohjeistuksesta, johon idea syntyi organisaation tekijäportaassa. Vaikka työryhmä olikin esimiesvetoinen, koetaan tässä diskurssissa, että jokaisen työllä on merkitystä. Ruohonjuuritasolla syntyneitä hyviä ideoita levitetään vertikaalisesti kollegoilta toisille, mutta ideat voivat nousta aina johtoportaan asti. Tämä diskurssi tulee lähelle omalla vastuulla -diskurssia siinä, että yksilöllä nähdään olevan osaamista ja valtaa, mutta kun omalla vastuulla -diskurssissa tämä vallankäyttö rajautui omaan tekemiseen, nähdään yhteisön yhteistä diskurssissa, että yksilö voi toimillaan vaikuttaa koko yhteisön toimintaan – jopa valtakunnallisesti.

-- Mä oon ite ollu viestintätyöryhmässä, ja siellä sitten käsiteltiin viestinnästä, sisäisestä viestinnästä ja tehtiin pelinsäännöt. -- Ja me tehtiin sitten niinkun oman yksikön viestinnän pelinsäännöt, et millä tavalla me viestitään -- ja sitten tosiaan henkilöstöpäällikkö [nimi] edelleen levitti ne työryhmän tulokset koko yksikköön -- Joo, et se oli niinkun tosi kiva. Ja tää poiki silloin sen idean myös, että mitä jos johtaja pitäis tämmöstä blogia, että viikottain informois ajankohtaisista asioista, ja sen ollu tosi kiva, kun kuulee ylätasoltakin sitten missä mennään ja mitä meidän yksikössä on ajantasaista. (Siiri, Julkisorganisaatio)

-- me sitten todettiin omassa ryhmässä, että [erääseen työprosessiin] on hirveen paljon muistettavaa asiaa --. Ja tota sitten otettiin omassa ryhmässä johtajan [etunimi] suostumuksella tällanen pieni projekti ja siinä sitten tota mietittiin näitä asioita, et mitä pitää huomioida ja tehtiin tämmönen muistilista. Ja ohje itse asiassa. Ja sitä sitten käytettiin omassa ryhmässä ja sitten -- esimies -- laittoi sen sitten eteenpäin muillekin, että voi hyödyntää ja omassa yksikössä ja nyt sitten, kun on tää organisaation [organisaation nimi] valtakunnallinen tähän perehdytykseen liittyvä, niin sen voi sit yhdistää siihen tavallaan. Että se oli niinkun, se lähti ihan niinkun meistä, meistä itsestä, et tämmöstä tarvitaan. Sekin on tavallaan varmaan tällasta vastuullisuutta, tai ainakin olettais. (Siiri, Julkisorganisaatio)

-- se on vaan tämän ison talon ongelma, että täällä on niin monta byrokraattia ja siellä on sen vaikka tota niin tämä vastuullisuus on tämmönen esimieskunta laitettu ja siinä on se linjaorganisaatiot määritelty, 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, kun kysyy jotalin isolta päälliköltä. Siellä monasti tulee paljon fiksumpia ajatuksia, et. (Timo, Yritys B)

#### 4.2.2 Valta ja kontrolli yhteisöllä

Yhteisön yhteistä -diskurssissa eettisen vastuullisuuden teemoja ei pelkästään käsitellä epävirallisia väyliä pitkin ja henkilöstön toimesta, vaan yhteisön jäsenillä on myös suhteellisen paljon valtaa vaikuttaa siihen, mikä organisaatiossa muodostuu eettisesti oikeaksi toiminnaksi, ja toisaalta mitä käyttäytymistä ei hyväksytä. Yhteisö ei vain puhu, vaan se myös vaikuttaa. Tätä ilmiötä edesauttaa se, että perehdyttämisessä kollegoilla on merkittävä rooli. Puhetavassa nousee esiin, että oikeat toimintatavat opitaan kollegoilta. Diskurssissa annetaan arvoa myös virallisille, "paperilla oleville" säännöille ja käytänteille, mutta käytännön toiminta ajaa tärkeydessään lopulta ohi. Verrattuna omalla vastuulla -diskurssiin ja näkymättömyysdiskurssiin, on tässä diskurssissa usko mahdollisuuteen muokata ja muuttaa eettistä käyttäytymistä. Kahdessa ensin mainitussa rakennetaan kuvaa jollakin tavalla "valmiista" yksilöstä, jolla on oma eettinen identiteetti, joka määrittelee hänen tapansa toimia. Yhteisön yhteistä puolestaan konstruoi kulttuurin, jossa eettinen vastuullisuus on joustavaa, neuvoteltavissa. Samalla sitä voidaan oppia ja opettaa.

Ekaks mulla tulee esimies ja johto mieleen [jotka ovat olleet mukana vastuullisuuden aihepiirin esille nostamisessa], mutta kyllä mä sit sanoisin, että kun tänne tulee, niin nää ketkä ottaa uuden henkilön vastaan ja opettaa. Kyllä niillä on se suurin [vastuu], koska ne opettaa sitä käytännön juttua. Tai kun sä lähdet uuden kanssa asiakkaan luo, niin siinä on aika vastuu, että sä neuvot oikein tai jos sä niinku opetat siellä heti jotenkin väärin tai eri tavalla, siis päättelet, että kun eri henkilön kanssa lähtee asiakkaan luo, niin eri henkilöiltä oppii uutta asiaa, mutta se, että miten toimitaan ja sitä vastuullisuutta siinä mielessä, niin onhan se sellaista käytännön läheistä se vastuu siinä. (Katariina, Julkisorganisaatio)

Tehdään yhteistyötä ja sekin on niinku oikeudenmukaista, et me tehdään sitä työtä yhteistyössä ja tota uudet pidetään erityisesti, niinku otetaan mukaan hyvällä perehdytyksellä, et heil on varmasti tietää, miten toimitaan ja siihen panostetaan. Ja tota, et hekin osaavat toimia oikealla tavalla. (Siiri, Julkisorganisaatio)

Eettinen vastuullisuus konstruoidaan voimakkaasti yhteisten pelisääntöjen kautta. Se on oikein ja vastuullista, minkä sovitaan olevan näin. Diskurssissa rakennetaan ryhmän päättämällä pelisäännöillä pelaaminen automaattisesti oikeaksi tavaksi toimia: "Mä oisin jotenkin poikkeava jos mä ajattelisin jotenkin eri tavalla". Yhteisen toimintatavan nähdään takaavan oikean kohtelun sekä organisaation jäsenille, että asiakkaille ja muille sidosryhmille. Yhteisten käytäntöjen merkitys sidotaan myös yhteiskunnan tasolle: nähdään että pelisääntöjen pitää olla myös yhteiskunnan tasolla hyväksytyjä. Aineistossa on esimerkkejä tilanteista, joissa yhteisö yhteisesti sopii oikeasta menettelytavasta. Aina asiasta ei edes puhuta ääneen, vaan organisaation jäsenet ovat ehdollistuneet tiettyyn tapaan toimia: "se tuntuu jotenkin oikeelta".

Vastuullisuus, se onkin aika laaja kokonaisuus, mutta mun mielestäni se on tavallaan sitä, että -- toimii niitten yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti, minkälaiset mahtaakin sitten olla. Sehän riippuu työyhteisöstä ja kaikesta, mutta niin niin, koska se pitää huomioida, että ne omat tekemiset vaikuttaa myös muihinkin, eikä ne oo pelkästään mun tekemisiä. (Pirjo, Julkisorganisaatio)

-- Ja kyllähän se tulee sellaisessa yleisessä ilmapiirissä, täällä kuuluu käyttäytyä tällä tavalla, että asiakkaita kohdellaan tietylä tavalla ja asiakkaista ei puhuta. Se on sellainen itsestään selvä asia, että mä en tiedä, mä oisin jotenkin poikkeava jos mä toimi, tai siis et jos mä ajattelisin jotenkin eri tavalla, niin. (Katariina, Julkisorganisaatio)

Semmosia, missä oma tiimi ois esimerkiks toiminu vastuullisesti, on esimerkiks semmosia, että huomataan et joku ei oo menny TES:in mukaisesti, että on maksettu vaikka liian vähän, niin me korjataan se sitten niinku sieltä asti takautuvasti vaikka niin pitkältä kuin se on ollu voimassa se TES. Vaikka sitä ei periaatteessa tartte eikä sitä huomais kukaan, mutta silleen on aina tärkeetä meille, että me korjataan sieltä asti. Se tuntuu jotenkin oikeelta. Se tuntuu, että se on semmonen toimintatapa joo. Varsinaisesti en tiedä, ollaanko me puhuttu edes siitä. (Kaisa, Yritys B)

No sanotaan vaikka, että meillä just valmistu, liittyy oikeastaan nimenomaan vastuullisuuteen, tehtiin tämmöstä toimintapolitiikkaa elikkä millä tavalla me toimitaan [luettelee erilaisia työhön liittyviä tehtäviä, jotka koskettavat asiakkaita ja esimerkiksi kuntaa]. Se, että me toimitaan oikein niin kun yhteiskunnallisesti hyväksyttävästi, meillä täytyy olla semmoset hyväksyttävät toimintatavat. Meidän täytyy myöskin huolehtia, että se homma toimii sen mukaan. Se on sitä vastuullisuutta. Jos me vaan sanotaan, että me toimitaan näin, eikä huolehdi siitä, että tehdään myöskin näin, niin se ei ole silloin vastuullista toimintaa. (Jyrki, Yritys A)

Tässä oikeassa tavassa toimia keskeistä ovat kirjoittamattomat säännöt. Niiden noudattaminen vaatii välillä tulkintaa, "yleisesti hyväksytyt tavan hakemista". Aina säännöt eivät ole yksiselitteisiä, ja myönnetäänkin, että olemassa on useita tapoja toimia. Tässä paljastuukin tämän diskurssin pimeä puoli: "säännöt leijuvat ilmassa", eivätkä kaikki aina toimi eettisesti vastuullisesti. Konkreettisia, kirjoitettuja sääntöjä toivotaankin enemmän. Samoin toivotaan avoimempaa keskustelua arvoista. Näin voitaisiin taata, että toimintamallit ovat kaikilla samat. Tällöin esimerkiksi uusien ihmisten perehdyttäminen olisi helpompaa.

-- kyllä mä niinkun pyrin toimimaan niitten pelisääntöjen ja ohjeitten mukaisesti, mitkä meillä on sovittu ja myös niitten kirjoittamattomien. -- Niin kyllä mä yritän omalla tavallani hakee siitä sen oikean tavan toimia, joka on yleisesti hyväksytty tapa toimia. Et mä pystyn perustelemaan sen ulospäin, että tällä, että avoimesti. Että, et näin tulee toimia. Niin mulla on pyrkimys siihen omassa työssäni ja tota. (Heli, Julkisorganisaatio)

Ei, ei meillä oo [työyhteisön sisällä ohjeita liittyen eettiseen vastuullisuuteen]. Et ne on aika sellasia niinku kirjoittamattomia sääntöjä sitten monet. Ja sen takia ne vähän leijuukin ilmassa. Täällä on monia työskentelytapoja, että kaikki ei todellakaan toimi vastuullisesti. Et ei meillä oo kyllä. Et se on sinänsä kyllä jännä. Et meillä on sellaiset käytännön jutut kyllä. (Pirjo, Julkisorganisaatio)

Kyllä varmaan kirjoittamattomia sääntöjä ja ohjeita on. Ja se on varmaan sellainen, että niitä ehkä pitäis saada konkretisoitua ehkä kirjoitetuksikin. Ja tämä liittyy minun mielestä keskusteluun näistä arvoistakin, että niitä konkretisoitais, tuotais esiin, niistä keskusteltais. Tai onhan se johdon esimerkkinä, että on esimerkki ja niistä on voitu keskustella joskus, mutta kun väki vaihtuu, tulee koko ajan uutta, niin siellähän monet nuoret asiantuntijat kun tulee taloon, voi kysellä asioita. No sitten tietysti jos minulta kysytään niin minä sanon näin ja näin, mutta jos hän kysyy toiselta asiantuntijalta, niin vastaus sama. (Hanna, Julkisorganisaatio)

Yhteisöllä on myös tapansa kontrolloida epäeettistä käyttäytymistä. Ryhmällä on omat sääntönsä sille, mikä on sopivaa käytöstä ja tietty toiminta legitimoidaan. "Mehän emme hyväksy ääripäitä", eräs haastateltava toteaa. Myös liian

eettinen käyttäytyminen saattaa siis olla vääränlaista toimimista. Diskurssissa rakennetaan kuvausta "sisäisestä poliisista", joka valvoo, että jäsenet toimivat kuten pitääkin. Yhteisöllä on myös keinot osoittaa, mikä tapa toimia on oikea ja mikä ei. Diskurssiin kuuluu puhe toisten "valvonnasta", vaikkakin tätä ilmausta pehmennetään monesti. Tällä kontrollilla on monenlaisia muotoja. Pehmeimmistä päästä on alkaa puhua tämän ihmisen käyttäytymisestä ryhmässä, "ympäristö supisee". Toinen keino on sanoa suoraan, että näin ei saa käyttäytyä. Kuitenkaan ilmiantamiseen ei välttämättä ryhdyttäisi.

Kyllä meillä ollaan tietoisia [eettisesti vastuullisesta ja vastuuttomasta toiminnasta] ja sit siihen joku ottaa kantaa. – Ryhmässä [ei] hyväksytty sitten sitä jos joku toimii aivan niinku varsinkin jos toimii väärin. Ja sitte taas jos oikein esimerkillisesti toimii, niin siinä tulee taas sitten sekin on sitten vähä... Vällähän me oomme niin, että mehän emme hyväksy ääripäitä. Ei voi liian esimerkillinenkään olla. Ei, siitä aiheutuu, siitä tulee sitten juuri, että tulee fanaatikko. (Eeva, Julkisorganisaatio)

-- kyllä siinä sitten kaikkikin niin sanotusti vahtii toisiaan, tai ei nyt tarvi vahtia mutta sillä lailla. Sitten osa on nyt [työntekijät] osaa ojentaa toisiaan, jos tulee jotakin tämmösiä omalla tyylillään sitten ite kukin. Siellä tulee vääriä toimintamalleja ja jätetään jotakin tekemättä. (Lasse, Yritys B)

-- kyllähän jos joku toimii eettisesti huonosti, niin kyllähän se paistaa läpi. Ei siitä kyllä, kyl siitä rupee kohta ympäristö supisemaan, että toi tekee semmosta ja toi tekee tämmöstä ja se ei oo ihan minun mielestä oikein. (Tapio, Yritys B)

No kyllä niinku näissä tuli niin kyllä ne kyllä siitä niinku keskustellaan valtavasti. Et just jos joku menee jonnekin puhumaan jotain ihan läpiä päähänsä, niin kyl ne sit ne muut sanoo. -- Jos joku nyt sanois, että hän on vaikka X [tehnyt jotakin laiton], niin kyllä sille sanottais, että lopeta toi ennen kuin jäät kiinni. Ei me varmaan sitä ilmiantettais vaan sanottais vaan että et tee sitä, et sisäinen tarkastus saa kohta vihiä. (Elina, Julkisorganisaatio)

#### 4.2.3 Heikkoja ja sallivia johtajia

Kuten edellä on esitelty, yhteisön yhteistä -diskurssissa työntekijät yksilöinä sekä kollektiivina saavat kohtuullisen paljon valtaa. He pystyvät määrittämään sopivaa käytöstä myös ohi virallisen organisaatorakenteen, kuten esimiesten ja johdon. Ensimmäisessä aineisto-otteessa kerrotaan tilanteesta, jossa johdolta tulevia ohjeita tai arvoja ei voida toteuttaa ilman tiettyä työkalua. Koska uutta työkalua ei uskota saatavan, päätetään yhdessä jättää kyseinen ohjeistus huomiotta. Toisessa esimerkissä ylijohdajaa vastaan asetutaan suoraan, koska ryhmä vain sattuu olemaan eri mieltä. Esimerkki kerrotaan uutena tulleen työntekijän näkökulmasta, jonka kerrotaan pöyristyneen tästä esimiehen vastustamisesta. "Meidän pitää koko ajan taistella", toteaa tämä haastateltava, minkä tulkitsen kuvaavan vallitsevaa kulttuuria, jossa on valittu mukautuvaisen linjan sijasta periaate olla vähän vastaan koko ajan. Edes ylijohdajan auktoriteetti ei estä tällaista käyttäytymistä.

Niin niistä riippuu se, että tietenkin pystynkö mä hyväksymään ne arvot, mitä sieltä [organisaation johdosta] tulee, mutta myöskin se, että sieltä saattaa tulla arvoja ja ohjeita, joita joskus voi olla käytännössä mahdoton toteuttaa. Eli se, että kyllä mä nään, että lähtökohtaisesti se [ohjeet ja arvot] tulee yläpuolelta, mutta se, että miten niitä

käytännössä sitten voi toteuttaa, niin joskus se voi tulla taas sitten sieltä se ongelma sieltä alapuolelta. -- Joskus tietenkin on tilanteita, että sen asian tekemiseen ei ylipääntään, et me tarvittais työkalu, mut me tiedetään, että sitä ei voida hahmottaa, raha ei riitä, niin silloin me ollaan tilanteessa, jossa me ei voida toimia niin kuin sanotaan. Ja me vaan tiedetään, meidän on pakko tavallaan jättää se asia, ohjeistus huomioimatta. (Satu, Julkisorganisaatio)

Meillä oli yksikön kokous ja sit puhuttiin kokouskäytännöistä, et miten me pidetään ryhmäkokouksia ja sitten ylijohtaja sanoi, että no ryhdytään pitämään niitä ryhmässä ja sit kaikki oli, et ei, ei siitä tuu mitään, koska meillä on kaikilla eri tehtävät, niin ei me jakseta kokoontua ja kuunnella, et mitä muut tekee. Ei siitä tuu mitään. Niin hän [uusi työntekijä] oli, että ei ikinä [toisessa organisaation osassa] ois tämmöstä sanottu, et jos ylijohtaja sanoo, että näitä pidetään niin kaikki sanoo et aha. Niin täällä ruvetaan pullikoimaan ja sanomaan ei ja sit ylijohtaja sanoo, että no ei sitten. Hän [uusi työntekijä] ei oo ikinä nähny hallinnossa tämmöstä. Niin et sit mä vaan avasin silmät, et varmaan tää nyt vaan on täällä se vaikeus, mikä meillä nyt on. Että meidän pitää koko aika taistella. (Elina, Julkisorganisaatio)

Kolmannessa esimerkissä esimies yrittää ottaa jämäkkää roolia, mutta silloinkin kun yksilö käyttäytyy väärin ja esimies puuttuu siihen, saattaa henkilöstö asetua väärin toimineen työntekijän puolelle. Näin eettisen vastuun painopiste si-joittuu yhteisöön, ei yksilöön tai esimieheen.

Sitten kun se asia otettiin tosiaan asianomaisen kanssa, hän tosiaan myönsi sen ja otettiin leimat lomapäivistä ja kaikki, mutta annapa ollakin, kun tuli sellanen tilanne, niin sitten työkavereitten lojaalisuus, joidenkin, tuli niin pitkälle, että tavallaan joutu, jouduttiin sellaseen tilanteeseen, että oletteko esimiehen ymmärtäneet tätä ihmistä, että mihin tämä voi johtaa, kun tähän puututaan, että hänen henkilökohtaisessa elämässään on niin paljon tapahtunut sellasia asioita, että kun nyt tämä tulee vielä pisteeksi iin päälle, niin se voi johtaa niinku katastrofiin hänen henkilökohtaisessa elämässään ja sitä mä en hyväksyny, että tietyllä tavalla me niinku todettiin, että pelisäännöt pitää olla kaikille samat, että muuten tässä tää, tämä työyhteisö ei voi hyvin. (Heli, Julkisorganisaatio)

Johdon heikko rooli voi aiheuttaa ongelmia siten, että ongelmakäyttäytymistä ei saada kuriin. Yhteisössä on joitakin henkilöitä, joilla on enemmän valtaa kuin toisilla, tai erityisasema, jolloin he voivat käyttäytyä organisaation sääntöjen vastaisesti. Kauemmin talossa olleilla kertyy enemmän valtaa kuin uusille työntekijöille. Johto ei kuitenkaan puutu epävirallisiin hierarkioihin, mikä saattaa olla vahingollista työssä viihtymiselle sekä tehokkuudelle. Osa henkilöstöstä kärsii tilanteesta, ja epävirallisten sääntöjen tilalle kaivataan selkeämpää yhteistä ohjeistusta, jota kaikki velvoitetaan noudattamaan.

Yksilön vapauden kulttuurille on syntynyt vastakulttuuri, jossa tällaista yhteisön kannalta haitallista käyttäytymistä täytyy sietää, koska puuttuminen tähän olisi "epähienoa". Työyhteisössä "ressukoita" suojellaan ja omapäiset ihmiset saavat toimia kuten haluavat, ja yhteisön muiden jäsenten tehtäväksi jää odottaa "että se on jonakin päivänä kuukahtanu".

Tältä osin yhteisön yhteistä -diskurssi muistuttaa omalla vastuulla -diskurssia: yksilöillä on kohtalaisen paljon valtaa. Diskurssien ero on kuitenkin siinä, että yhteisöllisyysdiskurssissa vallankäyttö konstruoidaan yhteisiä sääntöjä vastaan käytettäväksi ja yhteisön kannalta haitalliseksi, kun taas omalla

vastuulla -diskurssissa omaehtoinen vallankäyttö johtaa positiivisiin seurauksiin, eli vastuulliseen toimintaan.

...ne on semmosia kirjoittamattomia [sääntöjä], et jollakin on enemmän valtaa kuin jollakin toimia, toimia, ja voi tulla vaikka krapulassa töihin ja siihen ei puututa. (Heli, Julkisorganisaatio)

-- Ettei sekään kauheen reilua oo sitten muita kohtaan, kun yks saa sooloilla kun ei sille nyt missään tapauksessa voi mitään sanoa, kun se on epähienoa. On tätä res-sukoiden suojelua ja sitten että kun yks tekee omaan malliinsa, kun se on taaplannu aina noin, niin ei ole sopivaa sanoa sille siitä ja. Vaikka maailma menee eteenpäin ja kaikki muuttuu niin ei silti saa, kaikkien ei silti tarvitse muuttua. Niin semmoselta se tuntuu. Ne on just sitä, että me odotetaan, että jos se on jonain päivänä kuukahtanu tai sitten ne resukat on jotenkin muuten poistunu täältä. Ei niille tehdä mitään, mut niille ois pitäny tehdä aikoja sitten jo niille asioille jotain. (Kaija, Julkisorganisaatio)

Ja jo hyvin varhain, kun mä tänne töihin tulin, niin huomasin, että jos astut tiettyjen ihmisten varpaille, että miten tuo voi sanoa, kun se ei oo täällä ollu kahtakymmentä-viittä vuotta, että miten se voi sanoa niinku jotakin, että eihän se tiedä mitään miten täällä pitää toimia. Ja se on niinku niin voimakkaat ne sellaset, täällä ne sellaset kirjoittamattomat säännöt taas tosi vahvat. -- toivottavasti tuliskin joku ihan selkee, että mikä siitä seuraa, jos toimii vastuuttomasti ja sitten taas toinen puoli, että miten sitä palkitaan sitä vastuullista toimintaa. (Pirjo, Julkisorganisaatio)

Toisaalta vahva yhteisö voi synnyttää johtajia, jotka ovat käyttäytymisessään sallivia, osallistavat alaisia ja edistävät avointa keskustelua. Esimerkkinä kerrotaan johtajasta, joka pyytää alaisilta ideoita ja ehdotuksia, joita sitten käsitellään palaverissa. Diskurssissa johtajille ei kuitenkaan annetta autoritaarista valtaa, vaan esimerkiksi sääntöjen noudattaminen vaatii sen, että asioista keskustellaan ja esitetty toimintatapa päätetään yhdessä omaksua. Johtajan tehtäväksi nähdään luovia erilaisten intressien ja vaatimusten ristitulella ja muodostaa toimintatapa, joka sopii kaikille. "Jos joku ei ole niiden mielestä oikeudenmukaista niin niin ei voi tehdä", esimies kertoo yksikkönsä alaisista. Toinen esimies kertoo esimerkistä, jossa työntekijät ovat alkaneet asiakkaan luona työskennellessään toimia sääntöjen vastaisella tavalla. Yhteistä, oikeaa toimintatapaa etsitään keskustelun kautta, sen sijaan että esimies runnoisi jonkin säännön läpi. Tässä diskurssissa konstruoitu johtaja ei siis vain anna käskyjä, rankaise ja määrää, vaan johtaa asioista keskustellen.

-- johtaja pitää joka viikko omaa blogiansa ja hän sitten aina informoi siellä ajankoh-taisista asioista ja, jos hän katsoo, että on jotain uutta, mitä pitää kehittää, niin hän heti ottaa sen siellä esille ja pyytää niinku henkilöstöä niinkun, niinku et jos, ideoita ihan suoraan. Ja tota sit myös ryhmäpalaverissa, et meil on nyt just ollu, et siellä käy keskustelua ja sieltä nousee esiin jotain uutta, mitä pitäis ohjeistaa tai muuta, niin. Tai uusia ideoita tai mitä tahansa, niin siellä myös sitten käsitellään niitä ja. (Siiri, Julkisorganisaatio)

Nyt kun me yhtenäistetään kauheesti, et me ollaan yks valtakunnallinen yksikkö niin meidän pitää näyttää uloskin. [Että] meillä on samanlaiset toimintaperiaatteet ja muut. Ja kun perinne on ollu se, et meillä on ollu niinku seitsemän erilailla toimivaa yksikköä, niin se ei aina kaikille kauheesti sovi. Mä yritän etsiä sitä sellaista tapaa, jonka kaikki voi sit hyväksyä. Ettei sanota, että nyt kaikki tekee niin kuin alua X on aina tehny. Vaan se niinku etsitään se oikea tapa, et se on kaikkien mielestä oikee, eikä pakoteta sitten hyväksymään sellaista, mikä jonkun mielestä ei oo oikein. Porukka

X on hirveän sellaista, niinku meillä on varmaan korostunut oikeudenmukaisuus. Ja sit jos joku ei oo niiden mielestä oikeudenmukaista, niin niin ei voi tehdä. Vaikka pelkillä jollain säännöillä me ei saada mitään aikaiseksi, vaan ne pitää oikeasti keskustella, sopia ja löytää. Ja sitten vasta niihin voi mennä. (Elina, Julkisorganisaatio)

-- jos halutaan muutosta, niin siitä käydään keskustelua. Esimerkiks, jos [ei noudateta asiakkaiden luona toimintasääntöjä]. Siitä on viimeks niinku keskusteltu, että me ei ruveta [toimimaan sääntöjen vastaisella tavalla], koska asiakkaan organisaatio siihen jossain vaiheessa puuttuu ja silloin me ollaan niinku jo myöhässä, kun ne joutuu siihen puuttumaan. Ollaan niinku puututtu ite siihen, ettei tollaisia turhia ärsykeitä anneta. Ja tietenkin se on väärä toimintatapakin -- Se on niinku viimeisin tapaus, mistä ollaan keskusteltu. (Yrjö, Yritys B)

#### 4.2.4 Tukea yhteisöstä ja kyseenalainen kulttuuri

Yhteisön yhteistä -diskurssissa yhteisöllisyys konstruoidaan kahdella tavalla. Toisaalta se mielletään valtavan positiiviseksi asiaksi; se on toisista huolehtimisesta ja välittämistä, kollegoiden auttamista ja uhrautumista heidän puolestaan. Työyhteisön jäseniä kunnioitetaan ja työtä arvostetaan. Tämä kaikki mielletään eettisesti vastuullisena toimintana. Vastuullisten toimintatapojen seurauksena löytyvät oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin ja yhteisö kokonaisuutena voi paremmin. Tällainen toiminta koetaan yhteisön voimavaraksi. Toisaalta nähdään, että epäeettinen käyttäytyminen vahingoittaa koko organisaatiota. Omien vastualueiden hoitaminen vaikuttaa koko yhteisöön: omilla toimilla nähdään olevan laajempaa vaikutusta. Yhteisön yhteistä -diskurssissa yhteisön yhteishenki ja yleinen ilmapiiri vaikuttavat keskeisesti organisaation jäsenten kykyyn toimia eettisesti vastuullisesti.

-- mun mielestä siihen [eettisesti vastuulliseen toimintaan] vaikuttaa tosi paljon se porukan yhteishenki ja sellainen yleinen ilmapiiri niin kuin työskentelyilmapiiri, minkälainen onko porukka innostunutta ja motivoitunutta vai onko se ihan päinvas-toin. (Pirjo, Julkisorganisaatio)

Ja tuota, eli se avoimuus on tärkeää ja tätä edistävää ja siitähän se muodostuu tää hyvä ilmapiiri, näistä kaikista edellisistä. Ja sitten tää tietysti tää työtehtävät, työtehtävien selkeys, pelisääntöjen selkeys on asioita ja sitten -- että keskustellaan avoimesti myöskin ongelmista. Ja kaikkineen sitten sen henkilöstön mukaan ottaminen asioihin. Muun muassa tämmöisissä muutoksissa, uudistuksissa, näitä toteutetaan niin otetaan mukaan. Tän tyyppisiä asioita tähän tuli mieleen. (Hanna, Julkisorganisaatio)

No ehkä jos mä ajattelen ihan tätä mun omaa tiimiä -- niin meillä on kyllä semmosta yhteisöllisyyttä tai semmosta niinkun, et me autetaan toisiamme. (Kaisa, Yritys B)

-- No kyllä joo, et kyllä meillä toisista huolehditaan ja välitetään -- Ja kyllä me mun mielestä huolehditaan, siitä, et nyt on yks sairaslomalla, et kyllä me on yritetty pitää yhteyttä. Että kyllä mun mielestä se on sitä yhdessä välittämistä ja yhteisvastuullisuutta. (Pauliina, Julkisorganisaatio)

Ja sit vastuullisuus on sitä, että pystyis kunnioittamaan ja arvostamaan toisen työtä, kun ei kaikki oo hirmu asiantuntijoita eikä erityisosaajia välttämättä. Katottais vähän, että sinä osaat sen homman, sinun kuuluu se tehdä ja se arvostaminen just, se on sitä vastuullisuutta.-- Se vastuullisuus varmasti kokonaisuutena vaikuttaa positiivisesti siihen koko työyhteisöön, jos jokainen sen oman vastuullisuuden ymmärtää ja haluaa toimia vastuullisesti. Niin se on koko sen oman ryhmän pointti ja kaikilla tulee parempi olo. (Tiia, Julkisorganisaatio)



Se, että eettisyyttä ei johdeta voimakkaasti on toisaalta johtanut siihen, että henkilöstön keskuudessa voi syntyä haitallisia ja vastuuttomiakin toimintatapoja. Edellisessä luvussa kuvattiin vallan keräytymistä tietyille yksilöille, joiden toimintaan ei puututa. Näissä aineisto-otteissa sama teema jatkuu. Diskurssissa kuvataan asiantuntijoiden itsenäisyyttä ja vapautta toimia haluamallaan tavalla. "Sä voit huhkia täällä ja tehdä työsi vastuullisesti tai sitten sä voit lorvia ja so what", eräs haastateltava kuvaa tilannetta, jossa käytännössä kukaan ei puutu asiantuntijoiden tekemisiin. Samaan aikaan eläkeikä lähestyvät työntekijät kieltäytyvät päivittäisestä tietojaan ja taitojaan ja heittäytyvät niin sanotusti vapaamatkustajaksi. Organisaatio on muuttunut suuresti, mutta osa työntekijöistä elää edelleen vanhassa kulttuurissa. Johto on heikko, eikä puutu tilanteeseen, vaikka vanhentuneet käytännöt sotivatkin uutta organisaatiota vastaan. Tällaiset haitalliset toimintatavat ovat olleet joko niin vahvoja, ettei niihin ole pystytty puuttumaan tai ylin johto ja esimiehet ovat vain hyväksyneet ne sellaisenaan.

Ja sitten se, että kun ihmiset on ollu täällä niinku vuodesta yks ja kaks, niin ne tekee aina vaan töitä sillä vanhalla speksillä. Silloin kun mä tulin tänne, niin se oli jääny eläkkeelle se [titteli], kun se sano, et kuule, että tämä on itsenäisten [asiantuntijoiden] yhteisö, eli kaikilla oli niinku se oma tontti, jota ne hoiti ja ne hoiti sitä ihan yksin ja suvereenisti ja jos ne oli pois tai jos ne kuolla kupsahti, niin kukaan ei tienny, että mitä se tekee. Ja nythän on työnteko muuttunu aivan toisenlaiseks, että eihän niin enää tehdä ja nythän tehdään porukassa eikä voi toimia yksin, ei siitä tuu mitään. Niin sitten meillä on vielä niitä, jotka haluaa tehdä aina vaan yksin ja touhuua yksin ja ja ja eikä ne siitä enää muutu. Niin se vaan on. (Kaija, Julkisorganisaatio)

-- ja joskus raivostuttaakin, kun nyt on useampikin lähestyy eläkeikää niin niitten vastuullisuus, että vaikka ois vielä kolme, neljä, viis vuotta eläkeikään, niitten vastuullisuus murenee kokonaan. Ei minun tarvitse opiskella. Koko ajan puhutaan, että minä jään eläkkeelle, ei minun tarvitse. Ei olla enää innostuneita, ei niihin, meillä on asetettu tavoitteet, ei niihin pyritä, ei oo enää, näin vähän on enää eläkeikään. -- sitten tää väli, millä on vielä työvuosia jäljellä sanotaan kymmenen vuotta, niille kaa-tuukin kaikki.-- Et minä ajattelin ottaa jossain kohdassa nimenomaan puheeksi tän, että onko se sallittua, että ketkä jää kolmen viiva viiden vuoden kuluttua, onko se sallittua heidän heittäytyä sanotaanko vapaamatkustajiksi. (Tiia, Julkisorganisaatio)

-- täällä on pitkälti sitten sellainen käsitys -- että ei se vaikuta, miten mä täällä toimin. Että se sä voit huhkia täällä ja tehdä työsi vastuullisesti tai sitten sä voit lorvia ja so what. -- mun mielestä tää [yksikkö] on vielä niinku erityisesti ollu sellainen kultapal- lero, että tänne ei oo saanu kukaan koskee, koska täällä asiantuntijat on, ne on niinku jotain. Ja siis oikeasti ei oo vaadittukaan paljon mitään, että nythän meillä on vasta tullu nää tulostavoitteet ja muut ja nehän sitten tihkasee aika monella, kun ei oo totuttu tekemään, mikä on ihan ymmärrettävää, et sit se tuntuu ihan kauheelta suoritamiselta. (Pirjo, Julkisorganisaatio)

Organisaation kulttuurissa voi olla tiettyjä haitallisia ominaisuuksia: esimerkiksi omia huoneita arvostetaan ja matkustaminen nähdään palkintona. Kun ei ole yhteisiä käytänteitä vaikkapa palkitsemisen suhteen, seurauksena on, että tällaisia käsityksiä pääsee syntymään. Tämä muun muassa vähentää ihmisten viihtyvyyttä ja lisää muutosvastarintaa.

Työyhteisössä voi olla myös epäeettisiä toimintatapoja, jotka on ryhmän suostumuksella hyväksytty. Ne ovat yleensä syntyneet pitkän ajan saatossa.

Tällöin niistä on vaikea poiketa. Ympäristön paine on vahva, jopa vahvempi kuin ylemmän tason käskyt. Toisaalta organisaatiossa saattaa olla virallista ohjeistusta, joka on vain ryhmässä päätetty jättää huomiotta. ”Ei me tota noudateta, ei toi meille käy”, haastateltava kuvaa yhteisönsä suhtautumista ohjeistukseen.

-- Kun meillä on ollu, no siis täällä [organisaatiossa] on ollu aina et kaikilla on omat huoneet. Mä luulen et niin pitkään kun mä on ollu täällä. Joo ja sitten se, että ympäri Suomea kun ne tekee nyt niitä remonteja, niin kaikki menee niihin monitiloihin ja sitten se, miten täällä on niinku se kaikkein just tämän meidän yksikön tämän [osoite] ihmiset ne ei voi kuvitellakaan, et ne menis avotilaan. Kun meillä on ollu vielä vähän se, kun sä saat suuren huoneen niin se on vähän niinku palkanlisä, et sä saat arvostusta niin tai jonkun tämmösen et se on vähän niinkun. Just tuo oli tuo kun mä tein sitä tietojenvaihtoa ja olin kaikenmaailman sidosryhmäyhteistyössä -- siinäkin ne ajatteli vähän niin, että se on niinku palkanlisä, kun sä saat matkustaa. Eikä se mun mielestä ollu, se oli ihan hirveen raskasta ja aikaa meni ja tuli työ kotia ja lähdet aamulla. -- Mut että sekin on ollu semmosta, että sitäkin on pidetty, että mitäs valitit siinä kun sä saat matkustaa. (Kaija, Julkisorganisaatio)

No semmonen vois varmaan [heikentää mahdollisuuksia toimia vastuullisesti] et työyhteisössä on yhteisesti hyväksytty joku tapa toimia, joka ei ole välttämättä [eettinen]. Vaikka yhteisesti hyväksyttäs näin, että et meillä saa pitää pitemmät tauot tai saa lähteä aikasemmin perjantaina, kun muut ei saa. Se on vaan meillä yhteisesti hyväksytty näin. Ja sitten tuliskin sellanen, aateltas näin, et meidän pitäis olla yhdenmukasia koko hallinnossa. Ja sitte tulis ylemmältä tasolta ohjeistus, niin. Niin sitte jos se ois tavallaan vastoin mun omaakin näkemystä, että tää on niinku nipottanista tässä tilanteessa. Niin vois se olla vaikee puuttuu siihen. Et tämmösissä ihan että tavallaan siin on niinku niin vahva se ympäristön paine myös. Ja se meillä on toimittu näin.--Jos sillä on tarpeeks pitkä historia jollakin asialla, miten se on tehty, niin kyl se voi niinku vaikuttaa siihen tai heikentää ainakin sitä, vaikka kuinka periaatteessa ei haluais, että tämmönen vaikutus niinku on. (Heli, Julkisorganisaatio)

Siihen vastuuttomasti toimimiseen, sitä on saanu niin pitkään tehdä täällä vapaasti, että siihen on aika vaikea enää puuttua tässä vaiheessa. Että mä luulen, että siihen yritetään nyt kasvattaa uutta sukupolvea, joka mahdollisesti toimis sitten vähän vastuullisemmin. Mutta siinä on aina se, kun esimerkki opettaa kumminkin, että nyt tietyt toimintatavat sitten periytyy kuitenkin. (Pirjo, Julkisorganisaatio)

Mutta että ei meillä sitten täällä meidän yksikössä kauheesti mitään ohjeita ole. Aina sanotaan että kai siitä joku [ammattillinen] ohje on, että mitä siellä sanotaan. Sitten kun kattoo, niin ei me tota noudateta, ei toi meille käy. Onhan meillä se varhaisen puuttumisen ohje, eikä meillä oo sitäkään niinku noudatettu. (Kaija, Julkisorganisaatio)

### 4.3 Johdon johdolla -diskurssi

*”No kyllä siinä mun mielestä on johto ja sit tietysti lähiesimies ihan ekana -- Ja siitähän se mun mielestä tulee, et joku sanoo, että tee noin tai näin. Et kyllä mun mielestä se on se johto ja esimies.”*

Johdon johdolla -diskurssissa eettisen vastuullisuuden ylläpitäminen konstruoidaan ennen kaikkea esimiesten ja johdon tehtäväksi. Organisaation muille jäsenille rakennettu eettinen toimijuus rajautuu ylhäältä päin annettujen sääntö-

jen, ohjeiden ja tavoitteiden vastaanottamiseksi ja niiden mukaisesti toimimiseksi. Yksilön eettisen toiminnan mahdollistaminen, tukeminen ja seuraaminen nähdään johdon ja esimiesten tehtäväksi. Esimiesporras vastaa myös eettisten ongelmien ratkaisemisesta.

Johdon johdolla -diskurssin keskeinen ominaispiirre on eettisen vastuun hierarkkinen luonne. Esimiehet siis käskevät ja alaiset tottelevat. Samalla johtajat (esimiehet ja johto) saavat roolimallin tehtävän; he toimivat esimerkkinä ja inspiraationa. Esimiehen oikeaksi mielletty toiminta saa suuren painoarvon, ja esimiestä pidetään jalustalla myös moraalisesti, eivät vain institutionaalisesti; luodaan kuva, että esimiehet toimivat mikroskoopin alla ja heidän toimintaansa seurataan erityisen tarkkaan. Alaisten näkökulmasta eettinen vastuullisuus merkityksellistyy sääntöjen, lakien ja ohjeiden noudattamiseksi.

Diskurssissa eettisen vastuun käsittelyn areenoiksi konstruoidaan organisaation viralliset väylät, kuten yksikkökokoukset, henkilöstöinfot, johdon juhlapuheet ja perehdytysprosessit. Viralliset väylät rakentuvat diskurssissa luonnollisiksi ja ”oikeiksi” vastuullisuusympäristöiksi. Samalla eettisyyden käsittely asetetaan hyvin muodolliseen kehykseen.

#### 4.3.1 Keskeisiä toimijoita johto ja esimiehet

Diskurssissa johto ja esimiehet konstruoidaan luonnollisiksi vastuuhenkilöiksi eettisyyteen liittyvissä kysymyksissä. Kysyttäessä, kuka on ollut nostamassa eettiseen vastuullisuuteen liittyvää aihepiiriä organisaatiossa tulee automaattisena vastauksena johto, päällikkötaso ja esimiehet. Johdon tukea pidetään keskeisenä tekijänä jotta eettisesti vastuullinen toiminta olisi mahdollista ja onnistuisi.

No varmaan tää toimitusjohtaja [nimi], joka on pomoista korkein ja sitten tota niin kyllä varmaan niin talousjohtajat ja lähinnä ne johtajat [ovat ollee pitämässä vastuullisuuden aihepiiriä esillä]. Varmaan jossakin jutuissa tai esitelmissä, missä on niitä tai mainitsee tästä. (Jenni, Yritys B)

Mmm. Se, että tää vastuullisuus kenelle se kuuluu, niin tietysti johtohan on yksi siinä tärkeä tietenkin, totta kai, tekijä. (Hanna, Julkisorganisaatio)

No kyllä mä näkisin, että tuossa se on, toimii sillä tavalla, että ne on niinkö ylimmästä johdosta lähtee. Sieltä on niinkö tuo[n]u asiaa niinkö hyvin määrätietoisesti esille. Esimerkiks jos ja kun toimitusjohtaja on tehny tämmösiä vierailuja ja tuonu tiedotteita henkilöstölle, käyny tota kiertämässä näitä meidän kohteita, pitäny sitten siellä tota jonkunnäköstä esitelmää kautta tilannekatsausta niin jokaisessa katsauksessa on ihan varmasti ollu turvallisuusasiat niinkö esillä. (Mikko, Yritys B)

Mm, no tietysti varmaan jos ajatellaan nyt meidän yksikköä, niin silloin mun mielestä keskeisin henkilö on meidän yksikön johtaja. Ja sen jälkeen tietysti tulee esimiehet, päälliköt, heillä ei oo alaisia, mutta niin. Et he on mun mielestä sellasia, et joiden pitäis nostaa sitä esille, et jos puhutaan nyt siitä nostamisesta esille. Kyllä heidän pitäis sitä nostaa. Ja jossain määrin sitten jokainen voi tietysti itse miettiä sitä täällä. (Satu, Julkisorganisaatio)

Useimmiten diskurssiin kuuluu puhe siitä, että johto on sitoutunut eettiseen vastuullisuuteen ja suhtautuu siihen myönteisesti. Rahallinen panostus nähdään osoituksena johdon tuesta.

Kyllä [ylin johto] suhtautuu hyvin [eettiseen vastuullisuuteen], että niinkun tuo niinku sitä turvallisuuspuolen näkemyksiä tuo julki joka tapaamisessa ja sitten jos tarvitaan turvallisuuspuolelle rahaa, niin en oo vielä kartaakaan kuullut, että ois kieltäny rahan käyttöä siihen niinku turvallisuussatsaukseen. Minusta se on ihan hieno piirre. (Yrjö, Yritys B)

Niin siinä aina on yhtenä tärkeänä asiana turvallisuusasiat. Tuohon koen ainakin, että myös meidän yhtiön ylin johto on niinkö erittäin sitoutunu tuohon asiaan. Niinkö toimitusjohtaja kuitenkin täällä milloinkä pitääkin puhetta mistä asiasta niin se on turvallisuusasiat on sellanen asia mikä aina on yhtenä oikeestaan tärkeimpänä teemana. Joo kylä se on semmonen mikä niin sanotusti lyö läpi koko organisaation. (Mikko, Yritys B)

Erityisen keskeinen rooli eettisessä vastuullisuudessa rakennetaan esimiehelle. Hänen tukensa on ensisijaisen tärkeää eettisen toiminnan toteuttamiselle. Myös palkitsemisessa ja rankaisemisessa hän on avainasemassa. Jos joku käyttäytyy huolimattomasti, nähdään ensimmäisenä askeleena se, että esimies keskustelee ja antaa varoituksen.

Esimieheltä ja ylemmiltään tulee myös saada tukea eettisesti kimuranteissa tilanteissa, joissa työntekijä ei ole varma oikeasta toimintatavasta. Tällöin on tärkeää, että syntyvä päätös tehdään yhdessä esimiehen kanssa ja koko johto on sitoutunut toimintatapaan. Esimiehestä muodostuu tuki ja turva, joka tuo mielenrauhan vaikeissa päätöstilanteissa. Tilanteissa, joissa henkilöstö ei tiedä, kuinka tulisi toimia, on tärkeää, että esimies ottaa näkyvää roolia. Hänen ei tarvitse edes oikeestaan tietää täysin oikeita vastauksia, vaan keskeisintä on, ettei henkilöstö jää yksin, vaan heidän huolensa otetaan vastaan ja ilmaistaan, että hoidetaan ongelmat yhdessä.

-- kaikessa hyvin tärkeätä on työnantajan kautta lähiesimiehen tuki. Sen minä ainakin kokisin, että jos se nyt puuttuu, niin en millään lailla pystyis näkemään. (Kari, Julkisorganisaatio)

Melkein sitä ite palkitsee pojat, jos joku asia on mennä hyvin. Et joku uhrautuu johonkin hommaan ja tekee sen naama hymyssä, vaikka ois miten piinaavaa homma. Niin kyllä sen sitten esimiehen pitää huomata ja tietää. (Heikki, Yritys B)

-- Mulla on ainakin sellainen käsitys, että jos tulis joku tämmönen [eettisesti haasteellinen tilanne], niin kyllä se esimies olis, johon kuuluis ottaa yhteyttä, jos tulis vaikka jotakin semmosta ja varmaan jos tulee vaikka jotakin tulkintahommaa, että toinen tulkitsis toisella tavalla jonkin työhömmän, niin sitten siitä neuvotellaan, jos ei kahdestaan päästä vaikka sopimukseen ja oon kuullu, että jotkut sitten esimiehenkin kanssa on vielä jutellu. Ja tietenkin se on hyvä, kun se on sitä tulkintaa niin saada esiinkin se näkemys sieltä. Mutta ihan niin kuin varmasti se sieltä esimiehen kautta. En virallisista ohjeista osaa sanoa. (Tuuli, Julkisorganisaatio)

No, on tullu tilanteita, et sanoisko näin että mielellään sitä sitten sellasessa tilanteessa, jos se kosket, jos kyse on euromääräisesti suuresta tilanteesta tai tietenkin vielä enemmän, jos on vielä kyse ihmiseen koskevasta, niin sitten sitä mielellään sitä pää-

töstä niinkö jakaa ja niistä juttelee muiden ihmisten kanssa. Tietenkin ensimmäinen henkilö on oma esimies ja sitä kautta niinkö haetaan niinkö laajempi yksimielisyys siitä, että miten toimitaan ja sitten vastaavasti jos asiat menee monimutkaiseksi ja sitten luonnollisesti kun johto esimerkiksi on sitoutunut siihen asiaan, niin kokee että itellä on niinkö niin sanotusti turvallinen olo, koska tietää, että ei niinkö ominpäin oomitaa ruvennu onskaamaan [?]. Eli toimii niinkö niitten yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti, jos tulee tilanne on vaikea tai ei mahdollisesti missään pelisääntöissä kerrottu, että miten tässä pitää toimia niin yrittää aina löytää että on laajempi tuki, laajempi tuki sille asialle. Etenki se nimenomaan ylöspäin organisaatiossa eli omalle esimiehelle. Kyllä mä koen, että se on hyvä tapa. (Mikko, Yritys B)

Et tota kyllä me siinä todettiin se, että miten tärkeää on se esimiehen rooli siinä, että vaikka ei tiedä kaikkia, mutta se että on aikaa ja viitseliäisyyttä paneutua siihen. Sanoa, että selvitetään tää asia, tää on nyt meille uus meille kaikille, meillä ei oo toimintatapoja tällaiseen, et mitä meidän kuuluu tässä tehdä, mut että kyllä tähän ratkaisu löytyy. (Pirjo, Julkisorganisaatio)

Esimiehellä ja johdolla on erityisasema silloin kun käsitellään eettiseen käyttäytymiseen liittyviä kysymyksiä ja etenkin palkitsemista tai rankaisua vaativissa tilanteissa. Eettisen vastuullisuuden prosessissa, eli oikeiden toimintatapojen käyttöönotossa, hierarkkisuus näyttelee keskeistä roolia. Henkilöstö haluaa nähdä johdon sitoutuneen tiettyihin käyttäytymismalleihin, jonka jälkeen johto vie päällikkö- ja esimiestason kautta näitä käytänteitä henkilöstölle. "Idean kehittyminen tavaksi tai --- tavoitteeksi" lähtee johdosta, vaikkakin myönnetään, että myös henkilöstöllä voisi olla aktiivinen rooli uusien toimintatapojen käyttöönotossa ja ideoiden keksimisessä. Toisaalta keskeistä on, että myös esimiestaso omaksuu toimintamallit, ja aktiivisesti vie niitä eteenpäin, jottei eettinen vastuullisuus "unohtuisi ylös".

Kyllähän se tietysti on niin, että johdoltahan täytyy tulla tietynlainen se sitoutuu siihen tai tuoda sitä esille, että se saadaan vietyä alaspäin, mut se kyllähän meillä kulkee tieto molempiin päin. Että mikäänhan ei estä tietysti, että se tulee henkilöstä päin, mutta sitten se kuitenkin se idean kehittyminen joksikin tavaksi tai joksikin tämmöiseksi tavoitteeksi, niin sit se lähtee sieltä johdosta ja heidän sitä pitää tuoda alaspäin. Mut tietysti me viime kädessä sitten ryhmäesimiehet, niin meidän tietysti pitää saada sitoutettua porukat siihen, et se sais jäädä millekään niinkö unohtua jonnekin tonne ylös. (Eeva, Julkisorganisaatio)

Se on tietysti. Meillä on hierarkkinen organisaatio ja kyllä se pitkälti tulee siitä, että miten oma esimies, miten kollegat ja myös se, miten alaiset toimii. Ja se, miten vielä ylempää tuleva ja jos mietitään sitten meidän yläpuolella, meidän yksikön yläpuolella on vielä toinen yksikkö (ohjaus- ja kehittämissyksikkö) ja sitten on tietysti pääjohtaja, eli se, että miten ne ohjeet, mitä annetaan ja mitkä ne arvot on.-- Eli se, että kyllä mä nään, että lähtökohtaisesti se tulee yläpuolelta. (Satu, Julkisorganisaatio)

*Ketkä ovat olleet mukana vastuullisuuden aihepiirin esille nostamisessa organisaatiossanne? (Haastattelija)*

Tota, tota tota. Kyllähän se aina se vanha sanonta, että kippi nousee ylös, niin jotakin menee alas. Kyllä kai se ihan portaittain, että aina esimiehet ja esimiehen esimiehet määrättyjä asioita jalkauttaa alaspäin. Ja sitten jokainen vastuuttaa sitä alemmas. Vaikee sanoa henkilöitä, että se on niinkö yleinen ilmapiiri. (Heikki, Yritys B):

Roolimallisuus on tärkeä mekanismi, jolla johto ja esimiehet viestivät eettistä vastuullisuutta ja edistävät siitä nousevia prosesseja. Johdon on sitouduttava eetti-

seen toimintatapaan ja näytettävä että vastuullisia toimintatapoja arvostetaan ja odotetaan kaikilta. Johdon ja esimiesten tehtävä on toimia esimerkillisesti, jotta samanlaista toimintaa voitaisiin odottaa alaisilta. Keskeistä tässä mekanismissa on luottamus johdon ja alaisten välillä. Esimiehiltä odotetaan vastuullisempaa toimintaa kuin alaisilta. Esimiehet ovat korkeammalla jalustalla myös moraalisesti, eivät vain institutionaalisesti; luodaan kuva, että esimiehet toimivat mikrokoopin alla ja heidän toimintaansa seurataan erityisen tarkkaan. Esimiesten roolimallius konstruoidaan diskurssissa oikeudenmukaisuudeksi. ”Toki teen sen – vaikka en sais mitään malliakaan siihen”. Esimiesten on siis näytettävä oikeanlaista mallia, vaikkei se todellisuudessa vaikuttaisikaan alaisten käyttäytymiseen – koetaan että tällainen esimerkillisyys kuuluu olennaisena osana esimiesten rooliin ja sitä sopii heiltä odottaa.

Ja oman johdon pitää toimia esimerkillisesti, esimiesten pitää toimia tavallaan. Et se lähtis ihan ylhäältä alaspäin et me pystyttäs sillai luottaa, ja sillai luottamuksen ilmapiiri se ei synnykään ihan hetkessä, että et tota se näkyy tota. Se näkys tota tietyllä tavalla meidän johtoryhmätyöskentelyssä, ja se viesti, mitä oma esimies tuo ylemmältä niinku alaspäin, että. Et tota niin. (Heli, Julkisorganisaatio)

Yhtiö on, ainakin meidän johto ja sieltä varmaan tulee se usko siihen vastuullisuuteen alaspäinkin. Se on tärkeätä, että johto uskoo ja sitoutuu siihen, että tää on oikea tapa toimia. Sillon sitä on helpompi vaatia muiltakin. (Jyrki, Yritys A)

No kyllä mä tietyllä tapaa lähden siitä, että meidän johdon, yhtiön johdon pitää pysyä meille näyttämään, että he toimii vastuullisesti ja eettisesti, jolloinka mä saan siihen niinku tietyllä tavalla pohjan, että minunkin on tehtävä näin. Toki teen sen varmaan luontaisesti, vaikka en sais mitään malliakaan siihen. Että mä oon sitä mieltä, että kyl sen yhtiö määrittelee ne keinot, millä mennään. (Tapio, Yritys B)

No tossa oli esimerkiks semmonen, että eräs esimies oli nähty hän oli sairauslomalla ja hän oli käynyt jollain yksityisasialla ja hänet oli joku nähnyt ja ihmetellyt sitä ja sen oli sitten joku kertonutkin ja oli puututtu, että se ei nyt sinänsä ole mikään suuri asia, mutta siinä nyt on kuitenkin. Jos on esimiesasemassa niin silloin pitäis olla niinku vielä tarkempi niiden arvojen ja oman käyttäytymisen suhteen kuin alaiset. Et se tietysti semmosta hymähtelhyä aiheutti niissä. (Veikko, Julkisorganisaatio)

### 4.3.2 Virallinen ympäristö eettisen vastuullisuuden käsittelyssä

Johdon johdolla -diskurssin mukaan eettistä vastuullisuutta on luonnollisinta käsitellä organisaation virallisten väylien kautta. Diskurssi ei ole kuitenkaan ehdoton; myös vapaamuotoista keskustelua pidetään mahdollisena. Kuitenkin organisaation viralliset rakenteet ovat keskeisin keino käsitellä eettisiä kysymyksiä, sekä vastuullista ja vastuutonta käyttäytymistä. Käsittelyn paikoiksi mainitaan muun muassa toiminnan kehittämispäivät, johdon blogi, perehdytys, ryhmäpalaverit, yksikköinfo, työnohjaus, verkostopalaverit työterveyden kanssa ja sähköpostit asiantuntijoilta.

Ei varmastikaan silleen siinä, oikeestaan siinä työssä [keskustella eettisistä aihepiireistä]. Ne on ehkä sitte, ne jää näihin ryhmäpalaverihin ja sitten riippuen niistä aiheista, et siellä keskustellaan, mut sehän onkin oikeestaan niille se oikea areena, missä niistä keskustellaan. Ja sit toki näistä tän tyyppisistä aiheista keskustellaan ihan va-

paamuotoisesti kahvipöydässä. Niinku sen virallisen foorumin ulkopuolella. (Eeva, Julkisorganisaatio)

Koulutukset koetaan tärkeäksi tavaksi pitää yllä tietotaitoa muuttuvassa toimintaympäristössä, mutta niillä on teknisen hyödyn lisäksi myös eettinen merkitys. Työntekijän vastuullisuus merkityksellistyy oman osaamisen päivittämiseksi ja tietotaidon huoltamiseksi. Koulutuksen puute saattaa heikentää mahdollisuuksia toimia eettisesti.

Eettisesti vastuullinen ja vastuuton toiminta huomioidaan urakehityksessä. Konkreettisia väyliä ovat vuosittaiset kehityskeskustelut, joissa saadaan tunnustusta ja keskustellaan mahdollisesta uralla etenemisestä. ”Niin kuin se pitääkin minun mielestäni.” Tällainen virallinen polku vastuullisen ja vastuuttoman toiminnan käsittelyyn nähdään oikeana ympäristönä näille keskusteluille. Palkitsemiseen on myös muita käytänteitä, muun muassa rahallinen palkitseminen, pieni lahja tai vapaapäivä. Työntekijöille itselleen palkintoa tärkeämmäksi muodostuu kuitenkin se, että oma työ huomataan ja sen tärkeys tunnustetaan. Eettinen käyttäytyminen palkitsee siis sisäsyntyisesti.

Niin tää on tärkeä asia, et koulutusta pidetään ajan tasalla kokoajan. Ja koska Xlain-sääntö muuttuu, kaikki muuttuu kokoajan niin jos ois niin, että koulutusta ei ois riittävästi, eikä siihen ois aikaa riittävästi, niin se ois varmaan semmonen [asia, joka heikentäisi mahdollisuuksia toimia työssä eettisesti vastuullisti]. (Siiri, Julkisorganisaatio)

Ainakin jos toimii hyvin vastuullisesti niin on tota jopa palkittukin siitä vastuullisuudesta, hyvästä toimintatavasta. Mä oon esittäny omalle esimiehelleni, että tässä on nyt tämmönen tapaus ja tota niin ni ja paperilla laittanu menemään, että tämmönen tapaus ja he ovat käsitelleet ja sitten on rahallinen korvaus myönnetty ja sit se on vielä tossa niinku julkastaan tossa vaikka meidän kahvipöydässä tai yhteisessä tilaisuudessa kerrotaan sitten koko työyhteisölle, että on tämmönen palkinto annettu hyvästä toiminnasta. (Yrjö, Yritys B)

-- meillä on täällä kaupungin [nimi] päässä ollut sellainen käytäntö, että on palkittu semmosia eihän meillä nyt mitään ihmeellisiä palkitsemiskonsteja ole, mutta huomioitu kerran vuodessa -- jos on kouluttautunut tai toiminu hyvin työnopastajana tai mentorina ja tai sitten on vetänyt jonkin projektin hyvin. Tän tyyppisiä on palkittu, että koko henkilöstökin huomais sen sitten. -- No ei ne [palkitseminen] oo ollu kuin tällaisia joulukukka-asetelmia tai mitä niitä nyt on ja sitten joskus suklaarasioita ja joskus on joku saanut vapaapäivän. Mutta tärkeintä siinä on just, että huomataan se ihmisten tekeminen. (Jaakko, Julkisorganisaatio)

*Miten eettisesti vastuullinen tai vastuuton toiminta huomioidaan organisaatiossanne?*  
(Haastattelija)

Hmm, no kyllä sillä tavalla, että jos työtehtävät tekee, siis että toimii hyvin niin kyllä sillä lailla on tietysti mahdollisuus siinä urakehityksessä se palkitseminen tulee siinä. Että otetaan huomioon se tekeminen. Hyvä tekeminen ja sitten keskustellaan vuosittain kehityskeskustelu ja missä mennään niin sitä kautta ja niin kuin se pitääkin minun mielestäni, että se kehittyminen ja muuta palkitaan ja huomioidaan tällä tavalla. (Hanna, Julkisorganisaatio)

Myös vastuuttoman toiminnan käsittelyyn on omat menetelmänsä ja rakenteensa organisaatioissa. Esimerkkinä on työsuojeluorganisaatio, jonka kautta vastuuttomat toimintatavat tulevat esimiehen tietoon.

No joko asiakkaan kautta tulee [vastuuttomat toimintatavat] tietoon tai sitten tulee niinkun vaikka meidän oma työsuojeluorganisaatio tuo sen julki ja sitten tapauksesta riippuen niin joko pidetään puhuttelu tai sitten huonommassa tapauksessa niin joudutaan antaa varoitus. Puututaan joo. (Yrjö, Yritys B)

### 4.3.3 Säännöt, ohjeet, pykälät ja tavoitteet

Diskurssissa ohjeet, säännöt ja pykälät ovat keskeisessä osassa. Säännöt saattavat olla organisaation omia toimintaohjeita, virkamiesohjeita tai lakipykäläiä. Ohjeistuksella pyritään varmistamaan, että organisaatio noudattaa eettisesti vastuullisia toimintatapoja. Ohjeet ja säännöt takaavat samanlaiset työprosessit kunkin asiakkaan kohdalla ja näin mahdollistavat asiakkaiden tasapuolisen kohtelun.

Puhetavassa rakennetaan syy-seuraussuhde ohjeiden noudattamisen ja kestäväen vastuullisuuden välille. Ammatillisia ohjeistuksia pidetään suorastaan "raamattuna", joka kertoo kuinka tulee toimia kussakin tilanteessa. Puheessa eettinen vastuullisuus määrittyy pykälien noudattamiseksi. Eettistä vastuullisuutta ei välttämättä tunnisteta terminä, vaan synonyymi sille on "noudattaa lakia" tai "noudattaa sääntöjä". Ohjeiden määrä ja perinpohjaisuus rinnastuu vastuullisuuden tasoon.

*Miten organisaatiossanne on käsitelty ja tuotu esille vastuullisuuden aihepiiriä? (Haastattelijat)*

No kyl se mun mielestä niinku näkyy ihan niinku siinä ohjeistuksessa. [Ammatillisessa ohjeistossa]. Ja sehän pitäis olla jonkinlainen raamattu melkeen noille [asiantuntijoille]. Elikkä miten toimitaan vastuullisesti työtehtävässä X. -- Kaikissa ohjeistuksissa, mitä laaditaan ja muussa niin korostetaan myöskin sitä vastuullisuutta. (Heli, Julkisorganisaatio)

Kyllä varmasti tietoisia ollaan, mutta ei puhuta näillä termeillä. Vaan voidaan puhua siitä, että noudatetaanko ohjeita, noudatetaanko lainsäädäntöä. (Merja, Julkisorganisaatio)

[Eettinen vastuullisuus on sitä] että sä toimit niinku hyvän virkamiestävän [mukaan], meillä on tällainen kuin {ohjeet työtehtäviin} sääntö, missä on kirjallisesti todettu, että mitä tää toiminta edellyttää. Että sen periaatteiden ja sitten tietysti semmosten yleisten moraalisisäntöjen mukaan toimittais. (Veikko, Julkisorganisaatio)

Kyllähän nää pitää rehellisesti nää hommat hoitaa. Sääntöjen ja ohjeiden mukaan. Se on mun lähtökohta. Kun jos pitemmän päälle tässä toimitaan. Se on eri asia, jos jotain nopeita voittoja halutaan jostakin niin voihan sitä sitten vähän vilunkia käyttää, mutta mutta kun se on minunkin vielä oltava työelämässä, tai saa olla, toistakymmentä vuotta, niin ei sitä voi niitä pikavoittoja niistä haluta, siitähän siinä on kysymys siitä ahneudesta sitten. (Lasse, Yritys B):

Vastuullisuus, no se on - yks osa on sitä, että meillä on yhteiset säännöt ja sit me myöskin noudatetaan sitä, niitä myöskin silloin, kun toiset ei nää. (Anna, Yritys A)

Johdon tehtävä on lainsäädäntöön liittyvien ohjeiden kautta helpottaa työnteokoa. Jos organisaatiossa ilmenee eettisesti vastuutonta toimintaa, niin siihen puuttumisen keinot pohjautuvat lakiin, "rangaistuskeinot ovat lakisidonnaiset".



Et mun mielestä laajemmassa organisaatiossa [nimi] pyritään kuitenkin siihen, että jos on sellasia epäselviä tilanteita, esimerkiks jos lainsäädäntö on osin moniselitteinen ja on tulkinnanvaraa esimerkiks jossain pykälässä, niin yläorganisaatio [nimi] pyrkii reagoimaan siihen sillä tavalla, että sitten annetaan siitä yläorganisaatio [nimi] antaa ohjeistusta asiasta ja se, että mitä tulee. (Satu, Julkisorganisaatio)

Meillä ohjaa tietysti, rangaistuskeinot nehän on ihan lakisidonnaiset ja sillä tavalla niitten kans menetellään niinkun kuuluu menetellä ja tota niille on tota niinkun tavallaan se malli olemassa. -- me nähään, et se vahvistaa meidän meidän koko yhteisöä sitä kautta, että sitä kautta saatas tämmönen tämmönen tota sädekehävaikutus meidän yksikössä. (Heli, Julkisorganisaatio)

Samalla johto-diskurssissa eettinen vastuullisuus määrittyy organisaation strategian ja tavoitteiden noudattamiseksi. Nämä ovat johdon työkaluja, eli johto määrittelee, mitä ja miten organisaatio haluaa tavoitella. Henkilöstö puolestaan uskoo toimivansa eettisesti, silloin kun he seuraavat johdon tekemää strategiaa, arvoja ja toimintamalleja. Tällöin tärkeää on tietää mitä organisaatiolta odotetaan ja minkälaiset reunaehdot toimintaa määrittävät. Diskurssissa on tärkeää, että oman työn tulokset ovat linjassa organisaation ydintoimintojen kanssa. Eettinen toiminta määrittyy samalla strategiseksi toiminnaksi: sillä on strategisesti suuri merkitys ja sen nähdään limittyvän organisaation perustehtävään.

Strategia ja tavoitteet palvelevat samaa tarkoitusta kuin säännöt; niiden noudattaminen tekee työnteosta selkeää. Keskeinen vaatimus onkin, että viestintä tavoitteista ja päämääristä olisi avointa, vain siten voidaan työskennellä niiden edistämiseksi.

Että kyllä se sitä kautta se vastuullisuus tulee. Ja miten mä nyt sen sanoisin, tietyllä tapaa sellanen jämäkkä asioiden hoitaminen, kun me tiedetään, mitä Yritykseltä A odotetaan, niin me myös vastataan niihin haasteisiin parhaan kykymme mukaan, että okei tossa on tavoitteet ja tossa on reunaehdot, että näin me hoidetaan hyvin. (Olli, Yritys A)

No onhan sillä suuri merkitys. Siis että kun puhutaan viranomaistoiminnasta, niin sekä asiakkaaseen nähden, että kun puhutaan koko [organisaation nimi] organisaationa, niin mikä sen tarkoitus on toimia, toimia tota niin niin strategisestikin, niin onhan sillä suurikin merkitys. -- Sitoudutaan tekeen niinku meil on ohjeistettu ja meil on tavoitteet ja tällaset niinkun jokaisen niinkun, mitä meiltä odotetaan. Että noudatetaan niitä, et meil on hyvin selvät ne, miten meidän pitää toimia ja näin. (Siiri, Julkisorganisaatio)

-- [eettinen vastuullisuus] näkyy meidän työssä siten, et jos mä en hoida esimerkiksi omia vastuualueita, niin luottamus menee varmaan siinä tämän työyhteisön sisällä ja toisaalta sitten se vaikuttaa myös tässä hallinnon sisällä siten. Se rupee näkymään niinku ulospäin myös epäyhtenäisyytenä. Ja se ei oo taas meidän arvojen eikä näitten tavoitteitten mukaista toimintaa. [Muokattu] (Heli, Julkisorganisaatio)

No tietysti [tärkeää eettisen vastuullisuuden kannalta] on koko tää valtakunnallisen yksikön avoimuus ja tiedonkulku. Että tota jos ei tiedä, mitkä ne toiminnan tavoitteet on miltäkin osin ja päämäärät, eikä tiedä näistä yhteisistä pelisäännöistä, niin ei sitä silloin pysty edistämään oikein itekään. (Jaakko, Julkisorganisaatio)

Vastuullisuus - tekis mieli vastata, että sehän on ihan itsestään selvää, mitä se on. -- Kyl se varmaan ihan lyhyesti sanottu on, et ymmärtää asioidensa seuraukset ja viitekehysten ja niiden pohjalta pystyy toimimaan siten, ettei vahingoita ketään eikä ta-

vallaan tee ratkasuja, jotka on ristiriidassa sen oman edustamansa tahon edun kanssa. (Eero, Yritys A)

Se, että on niinku selvät niinkun sanotaanko niinkun ohjeet ja selvät tavoitteet, että mihin ollaan menossa tai että mihin pitäisi mennä. Et se niinku täysin selvää, että tänne me ollaan menossa. Niin sitte ja kun tietää, että tuonne mennään ja nää on ne puitteet, missä me toimitaan niin eihän siinä sitten oo mitään vaikeutta. (Kaija, Julkisorganisaatio)

Toisaalta ylhäältä annetuissa säännöissä saattaa piillä ongelman siemen. Diskurssin ongelma on "väärin annetut käskyt", jotka heikentävät mahdollisuuksia toimia eettisesti. Tällöin henkilöstö kokee, että säännöt jollakin tavalla haittaavat heitä, tai he eivät pysty niitä noudattamaan työssään. Joskus on pakko seurata "hallinnollisia linjauksia", joista ei olla itse samaa mieltä mutta tällöin "ei synny hyvää lopputulosta", eli tällaiset tilanteet koetaan ristiriitaisiksi. Myös muuttuva lainsäädäntö aiheuttaa hankaluuksia, sillä aina ei ole varmuutta, mitä ohjeistusta kulloinkin tulee noudattaa.

No jotkut, jotkut määräykset [estävät tai heikentävät mahdollisuuksiasi toimia työssäsi eettisesti vastuullisesti]. Ja se yleensä tulee aina esimiesten taholta -- Yhtiön linjassa voi tulla semmosia kummallisuuksia, että heikennetään jotain tai ruvetaan purkamaan jotain asioita. -- Että ne on yleensä tämmöiset väärin annetut käskyt. (Timo, Yritys B)

-- mitkä sellasia ois, mitkä heikentäis. No tietysti sitten, että jos on joku sellainen hallinnon linjaus, mihin on niinku ikään kuin pakko mennä ja jos mäkään en oo ihan siitä samaa mieltä, niin kyllä se on aika vaikeaa niinku viedä eteenpäin. Niin ei oikein synny hyvää lopputulosta. (Elina, Julkisorganisaatio)

Toisaalta siinä tullaan siihen ongelmaan, että meidän toimintaa ohjaa niin monet ohjeistukset. Ja ne ohjeistukset, kun lainsäädäntö muuttuu jatkuvasti, meidän organisaatiossa on tapahtunut muutoksia, jotka vaikuttaa siihen, et meillä on ollu omia ohjeistuksia yksikössä, miten ollaan toimittu. -- Eli siinä käy joskus niin, että niillä ohjeistuksilla saatetaan haitata sitä toimintaa. Ja sit ne saattaa joskus vaarantaa sen, että varsinkin lainsäädännön kannalta, kun se muuttuu, niin se ohjeistus mikä on viime vuonna annettu, niin ei pädekään tänä vuonna. Ja sit se, et muistaa sen, että tämä ohjeistus oli nyt tälle ajalle. Ja tämä ohje on tälle ajalle. (Satu, Julkisorganisaatio)

#### 4.4 Näkymättömyysdiskurssi

*"Mun mielestä jotenkin tää on semmoinen aihe, että sitä ei edelleenkään 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 tarvi puhua. Ja mulla on edelleenkin semmoinen käsitys, että nää on hyvin vaikeasti lähestyttäviä."*

Aineisto-ote tiivistää osuvasti puhutavan, jossa eettinen vastuullisuus määrittyy organisaatioissa näkymättömäksi. Se merkityksellistetään itsestäänselvyydeksi, jonka jokainen yksilö on automaattisesti omaksunut, ja jota ei sen tähden tarvitse erikseen käsitellä. Eettisyys on kyllä läsnä, mutta vain implisiittisesti. Dis-

kurssissa nousee esiin se, että eettisistä kysymyksistä ei keskustella organisaatioissa, ei ainakaan erillisenä teemana. Käy ilmi, etteivät haastateltavat ole juuri vaivanneet päätään pohtimalla eettisyyttä ja vastuullisuutta työn teossa. Ylipääntään henkilöstö jätetään yksin eettisen vastuullisuuden kanssa. Siitä huolimatta, että eettinen vastuullisuus on näkymätöntä, on diskurssissa usko siihen, että organisaation johdon toimintatavat ja käyttäytyminen ovat eettisiä.

Näkymättömän vastuullisuuden vaikutukset henkilöstöön ovat kahtalaisia. Toiset eivät saa kiinni koko käsitteestä; heille eettinen vastuullisuus on korulauseita johdon juhlapuheissa. Toisille eettinen vastuullisuus on puhdasta konkretiaa: osa jokapäiväistä työtä, mutta niin arkeen integroitunut, ettei sitä oikeastaan eroteta tai tunnisteta ilmiönä. Aineistossa kuvataan erilaisia suhtautumistapoja tähän mykkään vastuullisuuteen: he, jotka ovat välinpitämättömiä; he, joita itseään eivät vastuullisuuskysymykset kiinnosta; he, jotka kärsivät siitä, että teemaa ei käsitellä; sekä he, jotka on rajattu eettisen vastuullisuuden ulkopuolelle.

Johdon ja esimiesten rooli on tässä diskurssissa vaatimaton. Johdon eettisyydestä ei olla tietoisia ja ylin johto ylipääntään tuntuu kaukaiselta. Esimiehiltä ei saada tukea eikä organisaatioissa tunnusteta olevan eettiseen vastuullisuuteen liittyviä käytänteitä kuten sääntöjä, palkitsemista tai rangaistuksia. Monesti johto ja esimiehet koetaan kyvyttömiksi käsitellä vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä.

#### 4.4.1 Vaiettu vastuullisuus

Näkymättömyysdiskurssi piirtää kuvan organisaatioista, joissa keskustelu eettisestä vastuullisuudesta on olematonta tai hyvin vähäistä. Tässä suhteessa diskurssi tulee lähelle omalla vastuulla -diskurssia.

Osa vastaajista toteaa, ettei teemaa käsitellä lainkaan, ei johdon aloitteesta virallisilla foorumeilla eikä kahvipöydissä epävirallisesti. Osa haastateltavista kertoo, että eettisestä vastuullisuudesta saatetaan joskus puhua esimerkiksi kahvipöydässä tai lähimpien kavereiden kanssa. Keskustelu ei ole kuitenkaan säännöllistä tai jokapäiväistä. Yleensä organisaatioissa ei olla tietoisia erityisen eettisestä tai epäeettisestä toiminnasta, vaikkakin toisinaan juorut leviävät käytäväkeskusteluissa. Jokin eettinen tai epäeettinen toiminta saattaa tulla näkyväksi, mutta suurin osa – etenkin vastuuton toiminta – ei nouse esiin koko organisaation tasolla. Kuitenkin uskotaan, että esimerkiksi epäeettiseen toimintaan liittyvät tapaukset hoidetaan esimiehen ja alaisen välillä. Diskurssissa rakennetaan jossain määrin itsestään selväksi se, että epäeettisestä toiminnasta ei keskustella julkisesti.

No ei mitenkään.-- No ei mun mielestä [eettistä vastuullisuutta] oo käsitelty. Et joskus on katottu jotain toimintamallia [nimi], mutta. No voi se olla, että se tehdään automaattisesti niinku sillälaililla, mutta sitä ei niinku ajattele sitä asiaa. (Annina, Yritys B)

No kyllä ensimmäisenä tulee mieleen, että hyvin heikosti [on käsitelty vastuullisuuden aihepiiriä]. --- Mut ihan että tällä nimikkeellä, että vastuullisuus niin ei olla käsi-

telty missään palaverissa et mitä se vois olla. Et kai se koetaan, et se on niin itsestään-selvyys. (Merja, Julkisorganisaatio)

No kyllä niistä, jos joku olis jotain vähän vastuutonta tehny, niin ne saattaa tossa kahvipöydässä tai jossain saattaa olla jotain semmosia juttuja, mutta siis varmaan tuntuu, että suurin osa esimerkiksi jos jotain vastuutonta on, niin ei varmaan tiedetä. Tai niinku siitä tietää ne ihmiset, jotka siihen liittyy. Ehkä se on, että eihän sitä nyt jos vaikka tehdään jotain mikä ei oo ihan sataprosenttisesti oikein, niin eihän sitä nyt tietenkään sitten niinkun mihinkään intraan laiteta eikä. (Kaisa, Yritys B)

Ei välttämättä nyt ainakaan sitten, että nyt jos tapahtuu jotain niin ei välttämättä että minä tietäisin, mitä on tapahtunut. Mutta työyhteisössäkin juuri näin, että kyllähän asiat voi jossakin kulkea, käytäväkeskusteluissa sitten tai muissa. Se tietoon voi tulla tai tulee, mutta ei. Juuri kun tässä aikaisemmin keskustelin, että näistä asioista voisi enemmän keskustella, ottaa esiin, miettiä. (Hanna, Julkisorganisaatio)

Jos [on] ihan sellaisia virkavirheitä, mistä tulee huomautuksia tai lomautuksia tai irtisanomisia tai vastaavia, niin silloin on varmaan [käsitelty].-- Kyllä se on enemmän semmoista hiljaista tiedonsiirtoa, tai ei sitä nyt hiljaista voi sanoa mutta informaalia tietoon tulevaa asiaa, että ei niitä ainakaan mun aikana oo käsitelty ihan pöydän päällä. Kai se on sitte kulttuuri. (Kari, Julkisorganisaatio)

Eettistä keskustelua saatetaan käydä muiden asioiden lomassa, mutta aihetta ei käsitellä omana teemanaan. Toisaalta eettisten aihepiirien ajatellaan olevan läsnä useassakin keskustelussa. Kiinteästi työtehtäviin liittyviä asioita ja joissakin tapauksissa myös arvoja käsitellään. Eettisten aiheiden nähdään vilahtavan koulutuksissa ja työyhteisöpäivillä. Ajatellaan myös, että vaikka asioista ei keskustella, esimerkiksi arvomaailma tulee esiin päivittäisessä työnteossa. Toiset haastateltavat kertovat, että aihetta on saatettu käsitellä työuran alussa perehdytyksessä, mutta sen jälkeen työntekijä jätetään yksin. Mikäli eettistä vastuullisuutta käsitellään organisaatiossa, on käsittely jossakin määrin piilevää, ei ääneen artikuloitua.

En oikeen tiedä, tuodaanko sitä nyt eri... Kyllä tietysti painotetaan, että asiat pitää olla raportissa [nimi] esimerkiks oikein ja tutkia tarkasti, että sinne ei jää virheitä ja tällasii. Et en mä usko, et en mä koe ainakaan, et ei mulle ainakaan nyt hirveesti sitten painoteta sitä, että onhan se on silloin alussa tehty selväks. Et en mä tiedä, ei sitä enää tässä matkan varrella hirveesti sitten. Mutta kyllähän se aina sit tulee esille, et strategia on se minkä mukaan eletään ja mennään, et. (Pauliina, Julkisorganisaatio)

Niin paitsi tällaiset konkreettiset asiat. [Työtehtäviin] liittyvät kaikki asiat ja niitä palaverijahan on niinku jatkuvasti. (Merja, Julkisorganisaatio)

Ääh, sitäkin täytyy tässä itsekkin miettiä, kun olen pitkään ollut organisaatiossa [organisaation nimi] töissä ja se on jo itselle rakentunut tää vastuullisuus. Että se on erikseen, että onko sitä käsitelty erikseen, kyllähän se tulee niinkun erilaisissa koulutuksissakin jonkun, kun puhutaan lainsäädäntöasioita ja puhutaan niistä niin sitä kautta. Ja tuota ja on varmasti niinkun tämmöisiä ryhmä- tai niinkun työyhteisöpäivillä tai tän tyyppisissä niin joissain yhteyksissä. Mutta ei sillä lailla, että nyt yhtäkkiä tulis että jossain kohti erikseen olis käsitelty sitä. (Hanna, Julkisorganisaatio)

Noo tietenkin en nyt sanois, että ne on mitään sellasia erillisiä keskusteluja, vaan mä koen, että tommosia tai että se eettisyyden näkökulma on tavalla tai toisella hyvin monissa keskusteluissa mukana. Eniten niitten ihmisten kans, joitten kanssa eniten on työtehtävissä tekemisissä. Omasta mielestä niitä ei oo erillisissä keskusteluissa. (Mikko, Yritys B)

Tota aika vähän. Et ne on nää palaverissa otetaan asioita. Ei suoranaisesti puhuta näistä asioista mutta siis niinkun ite näistä arvoista ja meidän työn tekemisestä ja näistä kyllähän niistä puhutaan. (Heikki, Yritys B)

Puhetavassa rakennetaan kuvaa organisaatiosta, jossa ei ole selkeitä toimintatapoja eettisen vastuullisuuden suhteen. Suoria eettisyyttä koskevia sääntöjä tai ohjeita ei ole. Eettisestä ja epäeettisestä käyttäytymisestä ei myöskään anneta palautetta; organisaatiossa ei ole käytössä palkitsemista oikein toimimisesta tai rangaistuskäytäntöjä toimittaessa vastuuttomasti. Erityisesti vastuullista toimintaa ei huomioida mitenkään. Palkitsemisen puuttumista selitetään sillä, että yksilösuorituksia ei ole tapana nostaa esiin. Organisaatiossa vallitsee kulttuuri, että toisten kuullen ei yksilöä kiitellä, sillä siitä ”ylpistyy vielä”. Sen sijaan symboliset eleet, kuten nurkkahuone, ovat osa palkitsemista. Organisaatiossa elää usko, että vastuuttomasta toiminnasta seuraa jotakin, mutta tästä ei ole varmuutta, sillä mitään tapauksia ei ole käsitelty avoimesti. Toisten mielestä julkista keskustelua eettisyyden pettämisestä ja toisaalta erityisen hyvästä toiminnasta tulisi olla, mutta toisten mielestä sitä ei tarvitse noteerata, sillä asioita pitäisi tehdä hyvin joka tapauksessa, ei kannustimien takia.

Tota täytyy sanoa, että mä en tiedä [millaisia sääntöjä ja ohjeita eettiseen vastuullisuuteen liittyy]. Kyllä kai meillä tuolla intrassa on vaikka mitä suollettu. Kaiken maailman ohjeita ja tota mutta mutta. Mut en mä nyt osaa suoraan sanoa, et onko niihin olemassa mitään erikoisohjeita sitten. (Heikki, Yritys B)

[Miettii] Voisko ensin ottaa helpomman kysymyksen? No suoraan sanoen ei kai tolla nimellä ole mitään [eettiseen vastuullisuuteen liittyviä sääntöjä] sinällään. – [luettelee erilaisia] että kyllä näitä tän tyyppisiä [ohjeita, sääntöjä] on, mutta niitä ei tolla nimellä suoraan oo. (Jaakko, Julkisorganisaatio)

En mä tiedä, että jos joku oikein vastuullisesti toimii, niin tuskin sitä kukaan edes huomaakaan tai huomiokaan. Kyllähän siitä nyt varmaan mainitaan, jos joku toimii ihan vastuuttomasti. (Lasse, Yritys B)

Mä en tiedä. Se ei vaan oo tapana [palkita vastuullisesta toiminnasta]. Meillä kiitetään ihmisiä kollektiivisesti, jos kiitetään. Niinku jouluna aina kun syödään joululounas niin hyvin tehdystä työstä ja sitten varmaan keväällä, kun jäädään lomalle niin sama juttu, mutta ei niinku silleen oo sellasta. -- Ei silleen niinku nosteta ketään esille. -- Se on vähän sellasta kai sellasta, että eihän se nyt sovi, että ylpistyy vielä ja jotain että tolleen. Et se on parempi, että kaikkia yhtä hyvin kiitetään niinku kerralla, niin ei kukaan saa niinku mitään ylimäärästä. Annetaan sille sit se nurkkahuone, että kyllä se siitä sitten ymmärtää, että hyvin tehty. (Kaija, Julkisorganisaatio)

Öö no jos vastuuttomasti toimii niin toivosin ainakin, että se henkilö sais siitä jonkun huomautuksen tai sille kerrottas, että sä et voi näin tehdä. Mutta se, että tapahtuuko niin oikeesti, niin en osaa sanoa. Mutta sitten taas jos sä teet niinku oikein hyvin ja vastuullisesti, niin ei siihen kukaan kiinnitä mitään huomioo. Se on niinku ihan, niinhän sun kuuluu tehäkin. (Anniina, Yritys B)

Mutta tota sanosko, että ite ainakin henkilökohtaisesti näkis näin, että se kuuluu ite kunkin siihen ihan siien päivittäiseen työhön, ilman että sitä nyt erikseen noteerataan. Se on niinku perus, mikä vaatimus meille kaikille. Sitä nyt ei tarvi erikseen. Tietysti nyt kannustavasti ja positiivinen ja hyvä palaute, ei se koskaan huono oo sellasta antaa, mutta ei sitä sen kannustamisen ja palkkion takia kuuluis tehdä vaan niinkö täytyy tehdä oikeita asioita joka tapauksessa. (Mikko, Yritys B)

#### 4.4.2 Itsestänselvyys, sanahelinää ja käsittämätön käsite

Kuten aiemmissa aineistonäytteissäkin tulee esiin, diskurssissa eettinen vastuullisuus esitetään itsestänselvyudeksi. Työntekijöiltä odotetaan oletusarvoisesti vastuullista käyttäytymistä. Tätä näkökulmaa ei oikeastaan perustella millään, se esitetään automaationa. Ajatuksena on, että työpaikalla jo pitkään työskennelleet ovat ”sisäistäneet” eettiset toimintatavat. Jopa koko sukupolven oletetaan toimivan eettisesti. Eettisen vastuullisuuden rakentuminen itsestään selvyudeksi selittää sitä, ettei vastuullisuudesta keskustella organisaatioissa: logiikan mukaan eettistä vastuullisuutta ei tarvitse käsitellä tai huomioida, koska kaikkien täytyy toimia eettisesti joka tapauksessa.

No kaikkien pitäis toimia esimerkillisesti, et mä en tiedä et onks sitä sillä tavalla siten erityisesti huomioitu. (Siiri, Julkisorganisaatio)

Meilä se on sanotaanko näkymätöntä. Et meillä se ei näy missään mustalla valkosella. Mut sanotaanko sellanen yleistuntuma on, että tämä sukupolvi, joka nyt on työssä, että se on lähtökohtaisesti hyvin sellaista tunnollista, vastuuntuntoista. Seuraavasta polvesta ei tiedä. (Merja, Julkisorganisaatio)

No sit ei varmaan, ei kai sitä [vastuullisuuden aihepiiriä] varmaan mitenkään oo nostettu esille mitenkään erityisesti. -- Et se on ehkä tällanen sisäänkirjoitettu sääntö paremminkin. Et toimitaan vastuullisesti. (Johannes, Julkisorganisaatio)

No mä en tiedä ollaanko me hirveesti noita käsitelty [vastuullisuuden aihepiiriä], kun ne on itsestänselvyyskiä tällaisessa työssä ja tämmösessä. Että niinkun en mä tiedä onko me erikseen niitä mitenkään käsitelty. (Jenni, Yritys B)

Kokeneelle [asiantuntijalle], vuosia jo työskennelleenä Julkisorganisaatiossa, asia on itsestänselvyys ja aikanaan työn tekemisen kautta opittu. (Hanna, Julkisorganisaatio)

Jotenkin semmosia pieniä eettisiä valintoja joita tota, jotka tulee tavallaan niinkö selkärangasta tai takaraivosta. Joita ei niin miellä vaikka jos ois tavallaan osa sitä oletusarvoista toimintaa. (Mikko, Yritys B)

Näkymättömyysdiskurssin mukaan organisaatioissa eettistä vastuullisuutta sanallistetaan hyvin vähän. Eettisiin aihepiireihin liittyvä puhe keskittyy monesti arvojen ympärille. Tämän tulkitsen johtuvan siitä, että diskurssin puheessa ei useinkaan hahmoteta, mitä eettisellä vastuullisuudella ylipäätään tarkoitetaan organisaation kontekstissa. Tällöin läheisimmältä käsitteeltä tuntuvat arvot. Arvopuhe saattaa myös olla niitä harvoja eettiseen vastuullisuuteen liittyviä asioita, joista organisaatiossa keskustellaan. Tästä syystä arvopuhetta analysoidaan tässä yhteydessä.

Arvopuhe koetaan diskurssissa korkealentoiseksi ja abstraktiksi: se on jotakin, mikä löytyy johdon juhlapuheista ja intranetistä. Samalla koetaan, että arvot ovat samankaltaisia kaikissa organisaatioissa, ja jokaisella organisaatiolla on vain oltava arvot, ilman että ne juuri merkitsisivät mitään. Arvot tuntuvat ympäröiväiltä, eivät kohdennetuilta omaan yritykseen. Arvojen ei myöskään koeta olevan yhteydessä arkeen.

Niin kuin mä sanoin, niin hyvät arvothan ne on, että onhan ne tietysti hieman sana-helinää ja arkipäivän aherrus on vähän toista kuin tällaiset hienot, hienot tota korkea-lauseet. (Kari, Julkisorganisaatio)

-- Mä että arvokäsitekin on, että mikä oli se ihan se. Ei tullu niitä nyt sitten, että onhan ne monessa palaverissa käyty mutta jos pitäis nyt luetella, niin ihan pitäis luntata jostakin. Kun ne on varmaan semmosia, että ne on aika monessakin organisaatiossa samantyyppisiä. Kyllähän nämä on sellaisia. Siitä on useampi vuosi, kun näitä on missään käyty. (Tuuli, Julkisorganisaatio)

Kai se on nykyaikana kun ne arvot pitää olla kirjattu, niin on mietitty jonkunlaisia arvoja, mihinkä yritys niinku sitoutuu. Mutta tota, tota tota, se on sitten monen asian summa, että se sieltä pääkonttorilta ja internetin sivuilta siirtyy sinne ruohonjuuritasolle. Ei ne oo edes seinillä, ei oo -- mun mielestä ne on sellaisia ympäriryöreyttä. Niitä on kaikilla. Ne arvot. (Heikki, Yritys B)

Samalla arvopuhe asettuu ristiriitaan arjen tekemisen kanssa. Nähdään että johto ymmärtää bisnestä, mutta käytännön työtä vain periaatteen tasolla. Arvot ovat heijastuma tästä; arvot nähdään hienona visiona, joka ei kohtaa käytännön todellisuuden kanssa. Diskurssissa koetaan, että arvoja on vaikea toteuttaa, vaikka niitä juhlapuheissa julistetaan. Esimerkiksi asiakaslähtöisyys on yrityksen arvo, mutta koetaan, ettei tätä arvoa pystytä käytännön arjessa aina toteuttamaan. Tästä seuraa, että arvoihin on vaikea samastua, ne eivät tunnu uskottavilta.

Kyllähän ne [eettinen vastuullisuus] on niitä pääperiaatteita, miten tää yritys toimii. Kyllähän ne [johto] seisoo niitten takana ja vankasti. Kyllähän ne haluaa bisnestä tehdä ja he tietää, että miten teoriassa sitä asiakasta palvelee, mutta sitten se on aina se käytäntö vähän erilainen. (Heikki, Yritys B)

Kyllä ne organisaation [organisaation nimi], kyllä ne arvot on jotakin, mutta mä en muista mitä. Ehkä se on just niin, että ne on joku laatinu, semmonen suuri visio, eikä ne oo sitten välttämättä se, mitä se ruohonjuuritasolla oikeasti on. (Pirjo, Julkisorganisaatio)

Niin varmastikin on tilanteita, joissa tai lähtökohta on se, että asiakasta pyritään kuuntelemaan ja asiakkaan pyyntöihin pyritään reagoimaan mahdollisimman asiakasystävällisesti, mutta sitten varmastikin on paljon tilanteita joissa se käytännön toiminta sitten, luonnollisesti vaikka palvelubisneksessä ollaan niin pitää omat puo-lemme ja sitten jos asiakkaan kanssa joskus valitettavasti jos asiat kärjistyy ja tulee riitatilanteita niin silloin tietenkin se ehkä ei toteudu se asiakasystävällisyys vaikka sitä junnataan jossakin juhlapuheissa. (Mikko, Yritys B)

Toisaalta vastuullisuuspuhe tuntuu epäuskottavalta ja generiseltä, toisaalta erittäin vaikealta käsittää. Organisaatioissa elää puhetapa, jossa eettistä vastuullisuutta ei osata määritellä. Tällä nimellä ilmiötä hädin tuskin tunnistetaan. Vastuullisuuspuhe on kuin vierasta kieltä, eikä termistöä ymmärretä. Aihepiiriä ei ole sisäistetty, vaikka vastuullisuusaiheet toistuisivatkin puheessa. Organisaatioissa ei hahmoteta mitä eettisyyden ja vastuullisuuden aihepiireihin tarkalleen kuuluu. Siitäkään ei olla selvillä, kuinka kollegat ymmärtävät käsitteen. Haastateltavat myöntävät, että vastuullisuusaiheet ovat läsnä sisältyen moniin eri arjen asioihin, mutta sillä nimellä niistä ei puhuta. Tästä johtuen vastuullisuutta ei aina tunnisteta osaksi työtä, eettisyyttä ei osata liittää arkipäivään. Diskurssissa

tunnistetaan kirjoitettujen ja kirjoittamattomien sääntöjen olemassaolo, mutta toiminnan tasolle eettinen vastuullisuus ei ulotu.

-- on aika selkeesti se, että on aika paljon tota niin sään, kirjoitettuja pelisääntöjä ja tämmöstä kirjoittamatonta toimintaa, miten toimitaan ja mitkä on ne meidän arvot ja minkä mukaisesti toimitaan. Mutta miten tämä näkyis ihan arkipäivän työssä, et se tulis jotenkin lähemmäs, et me ymmärrettäs mistä me puhutaan. Niin semmonen on varmaan jääny vähemmälle. (Heli, Julkisorganisaatio)

Ehkä noilla käsitteillä vois olla jotain synonyymeja, niin ois sitten se asian mieltäminen helpompi. (Merja, Julkisorganisaatio)

En mä nyt tähän hätään ainakaan tiedosta, että ois kauheesti käsitelty, mutta mutta tietenkin miksi se ei tuu esiin ihan kaikennäköisessä lyhyemmän ja pitemmän tähtäyksen palaverissa ja, ja ja, ja ja miksei stragioissakin ja ja ja kuinka toimitaan ja kuinka saadaan yhteen hiileen puhallettua, miksei se tuu kaikissa tällaisissa käsitel-lyksi, vaikka sitä nyt ei käsitellä ihan sellasilla sanoilla, että sen voi sijoittaa ihan heti tohon kohtaan palapeliä. (Kari, Julkisorganisaatio)

Se [eettisyys] on semmonen sana, mikä aina pyörii tuolla, mutta sitä ei oo tarkemmin määritelty. Mutta sitten kun se irrotetaan jostain lauseesta tai jostakin se on tosi hankala. Mä jotenkin yhdistäisin semmoseen oikeudenmukaisuuteen, semmoseen. Tosi vaikee kyllä. (Kaisa, Yritys B)

#### **4.4.3 Välinpitämättömät, kieltäytyjät, kärsijät ja osattomat - suhtautumistapoja eettiseen vastuullisuuteen**

Organisaation jäsenet suhtautuvat eettisen vastuullisuuden näkymättömyyteen eri tavoin. Jotkut ovat välinpitämättömiä. He eivät vaivaa päätään eettisen vastuullisuuden aihepiireillä, vaikka toteavat, että päivittäinen työnteko perustuu siihen. Vastaan ei ole välttämättä tullut tilanteita, jolloin olisi tullut pohdittua vastuullisuutta. Välinpitämättömät eivät ole suuremmin kiinnostuneita ottamaan selvää eettiseen vastuullisuuteen liittyvistä materiaaleista, kuten ohjeista ja säännöistä.

En tiedä, mitä [eettiseen vastuullisuuteen liittyviä sääntöjä] intrassa olis [nauraa]. Ei niitä tule ajateltua sillä tavalla tai sit niitä pitää niin itsestään selvinä niinku näitä. -- Eikä oo kauheesti varmaan tullu käytyä siellä intrassakaan. (Pinja, Yritys B)

No en mä oikein tota osaa, koska mä oon aina ajatellu, että sä teet sen oikein ja siinä se sun vastuu on, että sä osaat sen tehdä oikein etkä niinku vaan ajattele, että teenpä tosta noin etkä ajattele sen kummemmin. En mä osaa siihen muuta sanoo. (Jenni, Yritys B)

No vähänlaisesti, että varmaan jotakin ihan, että miten se voi tulla vähän huomaa-matta, että sitä ei ajattele oikein siltä kannalta, että kun vaan miettii, että miten tämä homma pitää oikein hoitaa niin sitten tulee vähän niin kuin siinä sivussa, ettei varmaan näitä ajattele, mutta se tulee siinä vähän niin kuin vahingossa. (Tuuli, Julkisorganisaatio)

Välinpitämättömien rinnalle nousee toinen suhtautumistapa, jonka edustajaa kutsun kieltäytyjäksi, eettistä vastuullisuutta väheksyväksi henkilöksi, joka ei ole kiinnostunut eettisistä aihepiireistä työkontekstissa. Tällainen henkilö ei välttämättä pidä eettistä vastuullisuutta olennaisesti työhön liittyvänä asiana,



vaan lähinnä ylimääräisenä vaivana, joka vie aikaa tärkeämpien asioiden käsitelyltä. Vastuullisuusteemaa pidetään ”hömpönpömpöinä” ja lähinnä naisia kiinnostavana aiheena. Eettinen vastuullisuus leimataan ”pehmeiksi arvoiksi” ja erotetaan ”varsinaisesta työn kehittämisestä”. Tällainen henkilö näkee omalla vastuulla -diskurssin kaltaisesti kykenevänsä eettiseen toimintaan itsenäisesti, jolloin tarve käsitellä näitä asioita julkisesti katoaa. Toisaalta kuvataan työyhteisön kyvyttömyyttä keskustella avoimesti: pelätään riitoja ja palautetta ja enemmän lakaistaan ongelmat maton alle ja ”ollaan nyt vaan hiljaa”. Osa kokee vaikenemisen kulttuurin vaaralliseksi ja huolestuttavaksi ja pettymys sävyttää heidän kuvaustaan siitä.

Tuolla on yks vanha entinen titteli [johtava tehtävä], -- niin hän kutsuu tätä nykyistä niinkun [Julkisorganisaation] johtoryhmää -- niin ensin ompeluseuraksi ja sitten poppanaseuraksi, koska siellä on naisia suurin osa, ja he ovat hänen mielestään kiinnostunu kauheesti näistä pehmeistä arvoista ja muista tämmösistä henkisestä kehittämisestä, et se [varsinainen työn] kehittäminen jää vähemmälle. Et jos niille puhuu pankkiprojektista niin ne ei jaksa kuunnella, mut sit jos niille puhuu OVI-projektista [Organisaation vastuullinen innovointikyvykkyys] niin sit se kiinnostaa hirveesti. (Veikko, Julkisorganisaatio)

-- sit taas tietää, että toisethan ei oo ollenkaan kiinnostuneita [eettisistä aihepiireistä] eikä ne halua kuulla mitään tollasia sanojakaan eikä halua ottaa mitään asioita tämänösiin puheeks. -- kaikki kokee, että se [vastuullisuuden aihepiiri] on hömpönpömpöä. Ne luulee, että kyllä minä osaan tämän hoitaa -- ja mitään asiaa ei oikeasti koskaan pohdita syvällisesti. -- Ja sitten käsitellään ryhmäpalaverissa. Kaikki istuu hiljaa, kukaan ei anna mitään kannanottoa siinä, ehkä sitten palaverin jälkeen. Et pitäis pystyy niinku just siihen avoimuuteen, sanomaan se oma mielipide. Ei se kaikkia miellytä, mut pitäis pystyä. Et just se ryhmäpalaveri kun se on vaan sitä asioiden tiedottamista, se ei ole sen syvällisempää. Asioita vaikka otettais vaan yks juttu, vaikka tää vastuullisuus. Käytäis sitä nyt läpi. Mut sit jos joku tietää sen aiheen jo etukäteen, niin se on sairas sitten sinä päivänä. Että ei oikeasti halutakaan. (Tiia, Julkisorganisaatio)

Että siitä sitten tietysti helposti tulee sellainen, että tää on vähän niin kuin koululuokassakin, että vaikka ollaan aikuisia ihmisiä, niin että et kai sä oikeesti meinaa sanoa jotain, että siis niinku tääkin, että ootko sä oikeesti menossa johonkin haastatteluun, että kuinka se nyt, että ootko sä nyt ihan tosissas. Että se ilmapiiri nyt vaan tällainen, että ollaan nyt vaan hiljaa, ei tässä nyt mitään. (Pirjo, Julkisorganisaatio)

No silloin, kun ne [arvot] on määritelty niin silloin niitä käydään läpi. Ei se oo niinkun päivittäinen eikä, en mä koe tärkeänä sitä. Kyllä me niinkun, tai en mä tiedä, en mä oo kokenu omimmaks tätä meidän työyhteisön toimintaa kumpaankaan suuntaan ei asiakkaan eikä oman firman suuntaan silleen, et ollaan aika vastuullisia jokainen työntekijäkin tuolla ite tekee työnsä hyvin ja asiakaslähtöisesti periaatteessa. (Yrjö, Yritys B)

Kolmas vaikenemisen kulttuuriin reagoimisen tapa on kärsiä siitä. Kärsijän kuvauksen voi lukea edellä esitellyistä aineistonäytteistä, joissa kuvataan sitä, kuinka kieltäytyjä-hahmon toiminnasta - hyssyttelystä, hiljentymisestä ja vähätelystä - kärsitään. Tällainen henkilö kokee näkymättömyyden ongelmaksi ja haluaisi enemmän avointa puhetta ja arvojen sekä eettisten ja epäeettisten toimintakäytäntöjen esille nostamista. Läpinäkyvyyden nähtäisiin torjuvan jatkossa epäeettistä käyttäytymistä. Epäeettinen käyttäytyminen pitäisi selvästi tuo-

mita. Epäeettisestä toiminnasta pitäisi keskustella julkisesti, jotta organisaation johto tekisi tiettäväksi, mikä on toivottavaa käytöstä ja mikä ei.

Sit [pitäis] sanoo ihan suoraan, että tää ei käy. Että ihan oikeesti näin ei voi toimia. Se pitää sanoa suoraan ja se meillä aina jätetään sanomatta. Jätetään sanomatta, että sinä toimit nyt meidän organisaation periaatteita vasten, että meillä ei toimita näin vaan meillä toimitaan näin ja sitten kun sä oot täällä töissä, niin se koskee suakin. Pitäis sanoa ihan suoraan. Mä oon joskus ajatellu, että miten se voi olla niin vaikeaa. (Kaija, Julkisorganisaatio)

Tietysti se sapiskan antaminen, miten se annetaan, mut ei niistä [väärästä toiminnasta ranskaisemisesta] tiedetä. Ehkä sekin sitten luo sen, että muut tietää, että okei toi saa toimia [noin] mutta sitä ei tiedetä, että sehän [väärin toimiva henkilö] on voinu olla puhuttelussa, mutta sitä ei tiedetä. Niin se syventää sitä vielä entisestään. Sehän ois paljon mukavampi, että muut vois vähän naureskella, että "tee vaan silleen, kyllä tulee sapiskaa". Että siinä taas se avoimuus, niin en minä tiedä, halutaanko siinä jotakin suojella vai, en minä tiedä. Ei se ainakaan hyvä juttu oo. (Tiia, Julkisorganisaatio)

Neljäs näkymättömyysdiskurssin malli on osaton. Tällä tarkoitetaan henkilöä, joka ei ole lainkaan osallinen eettisessä keskustelussa, vaikka toteaa, että yleisesti organisaatiossa käsitellään näitä asioita. Eettinen vastuullisuus nähdään muiden organisaation jäsenten (kuten työnjohtajien ja "kentällä työskentelevien") asiaksi, mutta osaton itse kuuluu ryhmään, joka on jätetty ulkopuolelle. Toisaalta ei olla tietoisia siitä, löytyykö eettiseen vastuullisuuteen liittyen ohjeistusta, mutta uskotaan, että jos löytyy, niin se ei kosketa meitä. Esimerkiksi pal-kitseminen oikeasta toiminnasta saattaa koskea organisaation muita jäseniä, mutta ei osatonta. Tämän osaton tulkitsee niin, että johto pitää hänen työtään itsestäänselvyytenä, mistä johtuen sitä ei tarvitse huomioida.

No tässä lähityöympäristössä niin en mä tiedä, ollaanko me oikein sitä nyt varsinaisesti käsitelty [vastuullisuuden aihepiiriä]. Mä en tiedä sitten, kun meillä on tollanen Xkoulutus [jossa on käsitelty], mutta sitä ei oo ainakaan meille tukitoiminnoille -- Se on varmaan niinku enemmän noille esimiehille. Ja musta tuntuu, että aika monet muutkin on siinä käyneet paitsi me X [toiminnon nimi] naiset ei olla. Noi muut on varmaan kyllä aika hyvin käyny. (Kaisa, Yritys B)

Kyllähän meillä varmaan niitä ohjeita on. No mä luulen, että ne on tuolla intrassa ja taas meikäläinen ei oo niitä käyny vähään aikaan kattomassa. Mutta mä luulen, että ne on enemmän näitä ollu, kun oisko kun on työnjohtajia ja näitä tämmösille muille kuin ihan meille tavallisille työntekijöille. Niitä on ehkä enemmän siellä käyty läpi. (Jenni, Yritys B)

No vastuullisesti jos erityisen hyvin ja oikein toimii, niin hyvällä tuurilla saattaa saada jonkun kannustepalkkion tai tämmösen. Että sitten kun se huomioidaan, varsinkin tuolla kentällä. -- Meidän toimintaa pidetään varmaan niin itsestään selvänä (nauraa), että ei meillä oo sillai [omassa tiimissä käytössä]. Joskus saattaa kiitos tai joku tämmönen kuuluu, mutta ei muuten. (Pinja, Yritys B)

#### 4.4.4 Poissaoleva johtajuus

Ylin johto ja esimies esitetään näkymättöminä suhteessa eettiseen vastuullisuuteen. Tässä suhteessa diskurssi tulee lähelle omalla vastuulla -diskurssia. Erona on kuitenkin johdon näkymättömyyden seuraukset: omalla vastuulla -

diskurssissa esimiehen ja johdon heikko toimijuus nähdään suorastaan positii-visena asiaksi, joka antaa tilaa oman eettisen vakaumuksen toteuttamiseen. Sen sijaan näkymättömyysdiskurssin poissaoleva johtaja jättää henkilöstön yksin vastuullisuuden kanssa. Seurauksena on se, ettei oikeastaan kukaan käsittele eettistä vastuullisuutta, avointa keskustelua vältellään ja ongelmat lakaistaan maton alle.

Ylimmän johdon suhtautumisesta vastuullisuuteen ei ole muuta kuin mielikuvia. Esimiehen eettistä orientaatiota ei ole ajateltu tai sitä ei tiedetä. Syynä tähän on se, että esimiehen kanssa ei keskustella eettisestä vastuullisuudesta, eikä vastuullisuuteen liittyvää viestintää ole organisaatioissa kuin korkeintaan satunnaisissa sähköpostiviesteissä tai yksittäisessä koulutuksissa. Tästä huolimatta moni organisaation jäsen kuitenkin uskoo johdon käyttäytyvän vastuullisesti. Johto on kaukana, eikä sitä koeta relevantiksi toimijaksi eettisyyden suhteen. Johtoa ei nähdä auktoriteettina eettisen vastuullisuuden kysymyksissä. Johto on korkeintaan ikään kuin näennäisesti mukana tai sitoutuu vastuullisuuden esille nostamiseen silloin, kun käsky tulee vielä ylempää. Koetaan jopa, että henkilöstö pääsee ”kөрmyyttämään” johtoa; asiasta tehdään siis vastakainasettelu johdon ja henkilöstön välille.

[Organisaation ylin johto suhtautuu eettiseen vastuullisuuteen] varmaan ihan hyvin, mutta ne on sen verran tuolla korkeella, että se ei tuu tänne näin alas välttämättä näy. (Jenni, Yritys B)

Uskon, että [organisaation ylin johto suhtautuu eettiseen vastuullisuuteen] hyvin. Se on tämmönen ihan tämmönen tuntemus, en tietenkään voi, kun en oo heidän kanssa tekemisissä, niin en voi omaa mielikuvaa muodostaa muuten kuin että. Kyllä kenties luen jostakin intrasta tai jostain. (Tapio, yritys B)

No meillä ei oo ollu sillä lailla siitä mitään puhetta oikeastaan enkä mä muista, että se [esimies] ois ikinä siitä mitään jossain näissä palaverissa tai näissä. Ei tuu kyllä mieleen. Voihan se olla, että se on jotain silloin alussa puhunu, mutta. Kyllä se ainakin yrittää meitä sen alaisia tasapuolisesti kohdella ja yrittää varmaan pitää ajan tasalla tossa tiedottaa meille noista uusista jutuista. Mut en mä oikein ihan tosta vastuullisuuden suhtautumisesta, en mä tiedä. (Kaisa, Yritys B)

No aika satunnaisesti ehkä jossain [on käsitelty ja tuotu esille vastuullisuuden aihepiiriä], voisko olla jossain yksikkökokouksessa joskus jos. -- Ettei tämmöstä auktoriteettia tai semmosta, joka tois näitä arvoja esiin, niin semmosta oikein niinku oo. (Veikko, Julkisorganisaatio)

No kai se johto on, joka on tuonu sitten, joka on saanu sen tehtäväkseen jostain muualta, mut ei sitä nyt niinkun mitenkään ylen määrin näitä arvoja ja niiden merkitystä ja niiden noudattamista. Että lähinnä silloin, jos sysäys on jostain muualta tullut. (Veikko, Julkisorganisaatio)

Mutta sitten tää, että meni vuosi aikaa, niin tota se jotenkin koettiin, että tää on siinä mielessä arka aihe johtoryhmälle etukäteen jos lähdetään kysymään toiminnan vastuullisuudesta ja eettisyydestä niin se on niin iholle menevä aihe, jos ei sitä palautetta muutenkaan halua, niin se koetaan ikävänä. Että siinä pääsee taas henkilökunta kөрmyyttään ihmisiä. Jos on aihetta palautteeseen, niin sehän täytyy ottaa vastaan. Ei siinä sen kummempaa. Ja ylipäänsä se, että kun ei johtoryhmässä ylipäätänsä ton tyyppejä asioita oo käsitelty. Niin se koetaan niin vieraana, että siinä menee hyvä työaika hukkaan. (Jaakko, Julkisorganisaatio)

Näkymättömyysdiskurssin ongelmat paljastuvat puhuttaessa vaikeiden asioiden käsittelystä. Pahimmillaan näkymättömyysdiskurssissa rakentuu kuva johdajista ja esimiehistä, joilla ei ole tarvittavia kykyjä, koulutusta ja työkaluja selvittää ongelmatilanteita organisaatiossa. Eettistä vastuullisuutta ei aina pidetä "oikeana työasiana", ja sen käsitteleminen koetaan hyvin vaikeaksi. Piirtyy kuva johdosta, joka mieluummin ummistaa silmänsä kyseenalaiselta käyttäytymiseltä, sillä on helpompi olla puuttumatta tällaisiin tilanteisiin. Mikäli ongelmia ilmenee, ne lakaistaan maton alle. Ongelmista on myös helpompi keskustella, kun ne liittyvät työn konkreettiseen sisältöön, mutta vaikkapa esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin liittyviä ongelmia ei selvitetä.

Avoimeen keskusteluun ei ryhdytä, vaan tärkeintä on, että ulkoisesti kaikki näyttäisivät tulevan toimeen, että on "hieno ulkokuori". Tätä käyttäytymismallia selitetään huonoilla kokemuksilla, joita avoimesta konfliktista on mahdollisesti syntynyt esimiehille. "Ne ei kestä sitä, että niille joku suuttuu ja huutaa". Toinen syy kykenemättömyyteen puuttua vaikeisiin asioihin on koulutuksen puute. Esimiesasemaan nouseaan asiantuntijatehtävistä, toisinaan jopa siksi että "se on sun vuoro mennä". Tällöin ei ole tarvittavaa osaamista uuteen vaativampaan asemaan. Edes johtoryhmässä ei ole välineitä eettisen vastuullisuuden käsittelyyn. Toisaalta puhutavassa tunnustetaan, että ongelmiin mahdollisesti puututaan, mutta ei koko henkilöstölle näkyvällä tavalla, vaan "verhon takana".

Ei tietenkään tolla nimellä suoraan mitään otsikoita oo, mutta. Niinku mä sanoin, niin tää esimies-alaissuhde ja tän tyyppiset asiat niin ne harvemmin kyllä tulee esille, että ne on ilmeisesti sen verran vaikeita asioita, että niitä ei niin haluta nostaa keskusteluun. Ja mun mielestä sitten kun ne osittain liittyy tän tyyppisiin henkilöstölle tehtäviin kyselyihin, niin jos ne jätetään käsittelemättä, niin kyllä ne aika tän tyyppisiä lisää. Että jossakin määrin ne on esillä, mutta ainoastaan sellaisessa tilanteessa, kun on pakko. -- Mutta varsinaisesti työyhteisön toimintaa ja tää eettinen vastuullisuus, niin se on ilmeisesti sen verran vieras ja vaikeasti lähestyttävä aihe, että ei niinkään. Eikä välttämättä pidetä sitä niin edes tämmöisenä oikeana työasiana. -- Mä aikaisemmin sanoin, että se kaikki on saatu äidinmaidossa, että on saanut on käsityksen ja sillä mennään. (Jaakko, Julkisorganisaatio)

Oon miettiny sitä, että halutaanko edes ihan ylimmällä tasolla olla tietoisiakaan kaikista, onko se mukavampi olla tietämättä sitten, jos jotakin tämmöstä on, että et halutaan suojata sitä sitten, mutta että tota. (Heli, Julkisorganisaatio)

Mm, no en mä oikein tiedä. Silleenhän on oikein kauniit käytöstavat ja se ettei ääntä koroteta niin kaikkien tärkeintä. Ja sitten ollaan, ettei vaan tuu mitään. Niin se on kaikkein tärkeintä. Että meillä on hieno ulkokuori ja jos näyttää, että jostain joku ongelma pilkistää, niin antaa sen nyt olla, kyllä se sieltä sitten itekseen menee pois. Varmaan koko tää meidän yksikkö. (Kaija, Julkisorganisaatio)

*Miten siihen tilanteeseen on päädytty, et niitä ei käsitellä? (Haastattelija)*

Varmaan se, että jos on joskus yritetty, niin on saatu sitten se suuttumisreaktio vastaan ja sitten sitä ne pomot ei kestä. Ne ei kestä sitä, että niille joku suuttuu ja huutaa. Ja totta kai, jos jonkun tekemisiin puututaan, niin suuttuuhan se. Sehän on ihan mun mielestä normaalia. Niinhän siinä käy. Se pitää sit vaan kestää. -- Ja sitten kun julkisestihan ei saa koskaan ruveta ketään kenenkään kanssa niinku vaikeita asioita puhumaan - [esimiehillä] ei oo ollu niinku välineitä hoitaa niitä asioita ja sehän on niin, että meillähän ei yhdelläkään näistä meidän pomoista oo johtamiskoulutusta. -- Ne

on kaikki asiantuntijatehtävistä noussu johtajiksi, eikä ne oo hankkinu sitä johtamiskoulutusta ja sitä olis niinku pitäny. -- Se on, mutta kun sitä johtamista ei pidetä työnä. Mä en tiedä oikein minä ne sitä pitää, mutta ei ne ota sitä silleen vakavasti, että se on mun työ. Mä en tiedä, mä en tiedä. Niillä on vähän niinku et parhaat ihmiset pistetty, mut se tuli et se on sun vuoro mennä [johtajaksi], kun sä oot ollu täällä jo niin pitkään, mut se on huono periaate. (Kaija, Julkisorganisaatio)

## 4.5 Yhteenveto tuloksista

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia diskursseja organisaation jäsenet tuottavat eettiselle organisaatiokulttuurille. Puheen virrassa on havaittavissa neljä eri tapaa merkityksellistää ilmiötä. Oheisessa taulukossa (Taulukko 1) kuvataan löydettyjen diskurssien pääpiirteet.

TAULUKKO 1 Eettisen organisaatiokulttuurin diskurssien ominaispiirteet

	<b>Omalla vastuulla</b>	<b>Yhteisön yhteistä</b>	<b>Johdon johdolla</b>	<b>Näkymättömyys</b>
<b>Keskeinen toimija</b>	Yksilö	Yhteisön kollektiivinen mieli, jokainen organisaation jäsen	Johto ja esimiehet	Ei kukaan
<b>Eettisen vastuullisuuden merkitykset</b>	Itsenäinen asioiden hoitaminen; aito rehellisyys; päätöksentekovalta; yksinäisyys	Epävirallisuus; yksilön mahdollisuus vaikuttaa koko yhteisöön; eettinen vastuullisuus neuvoteltavissa olevana; kirjoittamattomien sääntöjen noudattaminen	Alaisilla tietotaidon päivittäminen, kouluttautuminen, lain ja sääntöjen noudattaminen, tavoitteiden ja strategian mukainen toiminta	Itsestäänselvyys, piilevä ja piilossa oleva, sanaheleinää, käsittämätön käsite, ei työhön liittyvä asia, "hömpönpömpöä", jonnekin muun vastuulla oleva asia
<b>Ongelma</b>	Erilaiset toimintatavat organisaatiossa, yksin jääminen vastuullisuuskysymysten kanssa	Virallisten toimintamallien puute, johdon näkökulmasta yhteisön toimiminen johtoa vastaan	Väärin annetut käskyt, esimiesten kyvyttömyys ymmärtää arjen todellisuutta	Organisaatiossa esiintyvien ongelmien vähätteleminen, johdon silmien ummistaminen vastuutomalta toiminnalta, johdon ja esimiesten kyvyttömyys eettiseen johtamiseen

<b>Johdon ja esimiesten rooli</b>	Antaa tilaa, vastuuttaa alaisia, antaa tavoitteet ja toiminnan linjaukset	Yhteisön ääntä kuunteleva, sovitteleva johtaja tai heikko johtaja	Toimiminen esimerkkinä ja roolimallina, antaa ohjeistus oikeaan toimintaan, palkita ja rangaista	Johdon ja esimiesten eettiseen johtajuuteen ei uskota
<b>Yksilön asema</b>	Keskeinen: kantaa vastuun eettisestä vastuullisuudesta	Voimakkaat yksilöt uhka yhteisölle	Yksilön tehtävä totella esimiestä sekä seurata ohjeita ja sääntöjä	Yksilö jää heitteille
<b>Yhteisön rooli</b>	Yksilö ei saa tukea yhteisöltä	Yhteisö tukee, valvoo ja ohjaa	Yhteisö sopeutuu ylhäältä annettuun toimintamalliin	Ei ota kantaa
<b>Vastuullisuuden käsitteilyn foorumit</b>	Ei ole, korkeintaan pienessä piirissä	Epäviralliset väylät: kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut	Viralliset väylät: kokoukset, perehdytys, koulutus, johdon viestintä	Ei ole
<b>Ohjaavat arvot</b>	Omatoimisuus, itsenäisyys	Kollektiivisuus, konsensus	Lojaalisuus, kuuliaisuus	Ei ilmaista
<b>Suhde esimieheen</b>	Toisaalta toivotaan "työrauhaa" ja itsenäisyyttä, toisaalta koetaan että jäädään yksin.	"Yhteisö tietää parhaiten" - ajattelu; esimiehen uhmaaminen kun ristiriidassa yhteisön mielipiteen kanssa	Esimieheltä odotetaan esimerkillistä toimintaa	Esimiehen eettistä orientaatiota ei tiedetä
<b>Eettisen vastuullisuuden luonne</b>	Jäykkä: yksilön luonne, persoona ja kyvyt määrittelevät hänen eettisen kyvykkyytensä	Joustava; eettinen vastuullisuus opittavissa ja neuvoteltavissa	Jäykkä; oikean vastuullisuuden malli otetaan johdolta annettuna	Jäykkä; ihminen on valmis eettinen olento

Ensimmäinen merkitysjärjestelmä on nimeltään yhteisön yhteistä. Diskurssin leimallisina piirteitä on eettisen vastuullisuuden jäsentymisen yksilön henkilökohtaiseksi asiaksi. Oikean toiminnan nähdään lähtevän yksilöstä itsestään ja yksilön omaaloitteisuus onkin arvossa. Eettisyys on tiukasti sidoksissa organisaation jäsenten osaamiseen, tietoon, taitoon ja moraaliin, sekä luonteenpiirteisiin, arvoihin ja työnteon tapoihin. Kun eettinen vastuullisuus on yksilön yksin kannettavana, johtaa se väkisin siihen, että yhteisön jäsenten toimintatavoissa on eroavaisuuksia. Toiset noudattavat ohjeita säntillisesti, toiset toimivat oman päänsä, tai perinteisten tapojen mukaan. 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

jäsenillä on luotto omaan osaamiseensa; koetaan, että silloin kun saa toimia itseenäisesti, on toiminta automaattisesti eettisesti kestävä. Esimieheltä toivotaankin lähinnä "työrauhaa". Esimiehen puuttuminen koettaisiin luottamuspuhlaksi tai "niskaan hengittämiseksi". Toisaalta jossain määrin "pakotettu" itsenäisyys koetaan myös ongelmaksi. 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 esimieheltä ja johdolta saatava tuki jää vähäiseksi.

Toisessa diskurssissa eettinen vastuullisuus kehystetään kaikkien organisaation jäsenten asiaksi. Diskurssissa keskeisiä eettisen vastuullisuuden käsittelyn areenoita ovat epäviralliset ympäristöt – kahvipöydät ja käytäväkeskustelut. Näin eettinen vastuullisuus saa epävirallisen muodon. 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. Samalla sitä voidaan oppia ja opettaa, ja esimerkiksi perehdyttämällä onkin 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. 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 esimiehen vähemmän ja enemmän avoimeen 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 johtajan rooli on salliva ja alaisia osallistava; yhteisistä toimintatavoista neuvotellaan ja niille haetaan yhteisön hyväksyntää. Yhteisön yhteistä -diskurssissa yhteisön yhteishenki ja yleinen ilmapiiiri vaikuttavat keskeisesti organisaation jäsenten kykyyn toimia eettisesti vastuullisesti.

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 roolimalliutta. Eettinen toimintatapa on tärkeää myös siksi, että sitä pidetään oikeudenmukaisena: ei nähdä reiluna vaatia alaisilta jotakin, mitä ylemmät tasot eivät itse tee. Myös hierarkkisuus liittyy keskeisesti eettiseen vas-

tuullisuuteen: toimintatapojen nähdään syntyvän johdossa, josta käsin niitä ja-lautetaan portaalta toiselle. Organisaation viralliset rakenteet nähdään keskeisimpänä keinona käsitellä eettisestä vastuullisuutta. Eettistä keskustelua käydään ja vastuullisia toimintatapoja opitaan palaverissa, infoissa, koulutuksissa ja kokouksissa. Työntekijän osalta eettinen vastuullisuus merkityksellistyy näin oman osaamisen päivittämiseksi.

Johdon johdolla -diskurssissa tärkeää osaa näyttävät ohjeet ja säännöt. Ne nähdään keskeisimmäksi tavaksi varmistaa, että organisaatiossa noudatetaan eettisesti vastuullisia toimintatapoja. Eettisen vastuullisuuden synonyymiksi muodostuu "noudattaa sääntöjä". Diskurssissa sääntöjen ohessa eettinen vastuullisuus määrittyy niin ikään strategian ja tavoitteiden seuraamiseksi ja tavoittelemiseksi. Nämä saadaan esimieheltä ja johtoportaalta, jolloin alaisten tehtäväksi jää oman toiminnan säätäminen tavoitteita vastaavaksi. Johdon johdolla -diskurssin ongelmat piilevät johtoportaan kyvyttömyydessä ymmärtää alaistensa arkea. Silloin tällöin saattaa tulla "väärin annettu käsky", jota ei pystytä noudattamaan.

Viimeinen diskurssi on näkymättömyysdiskurssi. Nimensä mukaisesti diskurssi heijastelee merkityskokonaisuutta, jossa eettinen vastuullisuus ei ole näkyvä osa organisaation jäsenten arkea. Vastuullisuus merkityksellistyy itsensäanselvyydeksi, 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, kuin korkeintaan lähimpien kavereiden kanssa. Eettisiä kysymyksiä ei toisaalta tunnisteta osaksi työtä - ei ainakaan erillisenä kysymyksenä. Toisaalta sen nähdään vilahtelevan toisten keskustelujen lomassa. Keskustelu on kuitenkin piilevää, ei ääneen artikuloitua. Näillä sanoilla keskustelua ei myöskään käydä, ja siksi käsitteet eettisyys ja vastuullisuus jäävät käsittämättömiksi.

Toinen vaihtoehto on, että arvo- ja vastuullisuuspuhe jää sanahelinän tasolle: esimerkiksi arvot koetaan generisiksi 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, rankaisu, 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 kiinnosta; he, jotka kärsivät siitä, että teemaa ei käsitellä; sekä he, jotka on rajattu eettisen vastuullisuuden ulkopuolelle.



## 5 KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT

Edellä on analysoitu haastatteluaineistosta neljä puhetapaa, joilla merkityksellistetään eettisen vastuullisuuden käsitettä kolmessa organisaatiossa ja muodostetaan näin neljä eri tulkintatapaa eettisestä organisaatiokulttuurista. Seuraavaksi pyritään valottamaan diskurssien ilmenemistä lukijalle sekä analysoimaan diskurssien syntyyn mahdollisesti vaikuttaneita konteksteja. Täten pyritään myös parantamaan tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Lisäksi pohditaan diskurssien funktioita, sekä peilataan tuloksia teoriataustaa vasten. Käytännöllisessä keskustelussa pohditaan minkälaisia ratkaisuja tutkimus mahdollisesti tuo eettisen johtamisen haasteisiin. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja esitetään ehdotuksia jatkotutkimusta varten.

### 5.1 Diskurssien ymmärtäminen kontekstien kautta

Diskurssianalyysin tapa esittää asiat on jokseenkin suoraviivainen. Tässä tutkimuksessa löydettiin neljä diskurssia, joiden esittäminen Taulukossa 1 antaa vaikutelman tarkkarajaisista merkityskokonaisuuksista ja puheen tavoista. On kuitenkin syytä korostaa, että tehty jako on keinotekoinen ja osittain mielivaltainen. Diskurssien kategorisointi olisi voinut olla toisenlainenkin. Kukaan haastateltavista ei puhu ainoastaan yhdessä diskurssissa, vaan eri puhetavat elävät sulassa sovussa. Jotta lukija saa realistisen kuvan haastateltavien puheentavasta ja todellisuudesta, jota puhe heijastelee, esitetään tässä kahden esimerkin avulla millaisessa vuorovaikutuksessa eri diskurssit ilmenevät. Samalla tuodaan esiin analyysin logiikkaa: minkälaisin perustein tulkinnat muodostuivat.

Esimerkeissä omalla vastuulla -diskurssi on merkitty kursivoituna tekstinä, yhteisön yhteistä -diskurssi lihavoituna tekstinä ja johdon johdolla -

diskurssi alleviivattuna tekstinä. Luettavuuden vuoksi tekstikappaleita on muokattu hieman.

*Mitkä tekijät ovat tärkeitä, jotta pystyt toimimaan työssäsi eettisesti vastuullisesti oikein ja hyvin? (Haastattelija)*

**Ekana mulle tuli mieleen, että muutkin toimii sen mukaisesti.** Ja niin, jos ajattelee, niin kyllä musta täytyy olla sellainen oma näkemys, tai siis oma moraal, että en siis todella käytä mitään niitä tietoja hyväkseni ja sitten meillä on konkreettisesti monen salasanan takana ja kaikki luvat annetaan vaan, ei mulla todellakaan oo kaikkiin tiedostoihin pääsyä eikä kaikkiin ohjelmiin. Mulla on vaan ne ohjelmat, mitä mä työssäni tarvitsen, niin ne on niinku mulle annettu. (Katariina, Julkisorganisaatio)

*Mikä merkitys eettisellä vastuullisuudella on työssäsi? (Haastattelija)*

**No onhan sillä sen oman ryhmän ja koko sen toiminnan kannalta.** Et jokaisella kun on se oma vastuu, niin ne asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan. Yritys pystyy vastuullisesti huomioimaan oman työyhteisön jäsenet. Ja sit vastuullisuus on sitä, että pystyis kunnioittamaan ja arvostamaan toisen työtä, kun ei kaikki oo hirmu asiantuntijoita eikä erityisosaajia välttämättä. Katottais vähän, että sinä osaat sen homman, sinun kuuluu se tehdä ja se arvostaminen just, se on sitä vastuullisuutta. Ja sitten esimieheltä taas, minä sitä tasapuolisuutta haen. Pitäis olla sitä silmää nähdä. Mut toki pitää huomioida, että me alaisetkin ollaan aika erilaisia, että ei kaikille käy se sama kaava, että täytyykin varmaan luovia jossain kohtaa. Se on sellainen haasteellinen juttu. Se vastuullisuus varmasti kokonaisuutena vaikuttaa positiivisesti siihen koko työyhteisöön, jos jokainen sen oman vastuullisuuden ymmärtää ja haluaa toimia vastuullisesti. Niin se on koko sen oman ryhmän pointti ja kaikilla tulee parempi olo. (Tiia, Julkisorganisaatio)

Esimerkit osoittavat, kuinka eettinen vastuullisuus ymmärretään monimerkitykselliseksi asiaksi ja eettistä organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella eri näkökulmista. Viimeisessä esimerkissä eettinen vastuullisuus ymmärretään yhteisön sisäiseksi arvostukseksi ja samaan aikaan vastuulliseksi esimiestyöksi. Sitä taatti kuvastaa myös tulkinnan vaikeutta. Tekstikohta "Katottais vähän, sinä osaat sen homman, sinun kuuluu se tehdä" voitaisiin tulkita kahdella tavalla. Sen voi ajatella esimiehen näkökulmasta kerrotuksi eli esimiehen käskyksi, jolloin kohta kuuluisi johtodiskurssiin. Analyysissäni tulkitsin kuitenkin lausahduksen kerrotuksi yhteisön näkökulmasta käsin. Tämä johtuen persoonamuodosta *katottais* (joka passiivin sijaan tässä mielestäni tarkoittaa monikon ensimmäistä persoonaa), jolloin ajattelen haastateltavan itsekin kuuluvan tähän ihmisjoukkoon, joka arvioi asiantuntijoiden osaamista. Hän ei kuitenkaan tee sitä esimiehen asemasta, sillä kyseinen haastateltava ei ole esimies. Toisaalta hän ennen ja jälkeen tätä kohtaa puhuu kollegoiden arvostamisesta, mikä puoltaa sitä, että ote kuuluisi yhteisödiskurssiin.

Diskurssianalyysi on täynnä tämän kaltaisten valintojen tekoa. Valintojen tekoa helpottaa perehtyminen puheen syntyyn vaikuttaneisiin erilaisiin konteksteihin. Pynnösen (2013) mukaan kontekstin tarkastelu auttaa validoimaan toiset tulkinnat ja hylkäämään toiset. Tällaisia tulkintaa ohjaavia konteksteja ovat Chandlerin mukaan (2008, 51) haastattelun kokonaisuus, tilanteinen kasvokkaskontakti, vastaajan elämänkaaren vaikuttavat tekijät, organisatorinen konteksti, akateeminen tieteenala sekä laajemmat sosiaaliset, historialliset ja

poliittiset kontekstit. Tässä tutkimuksessa keskeisiä konteksteja ovat organisaatiokonteksti ja haastattelukonteksti, joiden tarkastelu auttaa ymmärtämään miksi juuri kyseiset diskurssit vallitsevat organisaatioissa.

Tutkija on tarjonnut tutkittavalle teeman, josta puhua, ja sosiaalisen vuorovaikutustilanteen, jossa diskurssit ovat konkretisoituneet. Tästä syystä onkin keskeistä reflektoida mitä haastateltavalta on kysytty ja miten häntä on mahdollisesti johdateltu haastattelutilanteessa. (Siltaoja ja Vehkaperä 2011, 223.) Tässä tutkimuksessa haastattelutilanteen vaikutus vastauksiin tulee hyvin esiin Yritys A:n kohdalla (12 haastattelua). Kysymyspatteristo on tämän kohdeorganisaation kohdalla eri kuin kahden muun organisaation kohdalla, ja myös huomattavasti lyhyempi. Haastateltaville esitettiin eettiseen organisaatiokulttuuriin liittyen vain kaksi kysymystä. Ennen näitä kysymyksiä heitä haastateltiin toista tutkimusta varten. Heille esitettiin runsaasti kysymyksiä strategiaan ja organisaation tavoitteisiin liittyen. Tämä ”strategia-orientoitunut” mielentila on havaittavissa vastauksista. Yritys A:n vastaajat rinnastavat eettisen vastuullisuuden voimakkaasti tavoitteiden noudattamiseen ja strategian seuraamiseen. Tässä tavoitediskurssissa (joka on osa johdon johdolla -diskurssia) puhutaan huomattavasti enemmän Yritys A:n vastauksissa, vaikkakin samankaltaisia puhe- tapoja ilmenee myös muiden haastateltavien puheessa. Tämä vinoutuma otettiin analyysissä huomioon siten, että tavoitediskurssia ei korostettu samassa suhteessa kuin se esiintyi näissä kahdessatoista haastattelussa.

Toinen haastattelutilanteissa usein esiintyvä ilmiö on sosiaalisesti suotavien vastausten antaminen (Hirsjärvi ym. 2004, 195). Kun kyseessä on vielä niinkin arkaluontoinen ja henkilökohtainen aihe kuin etiikka, voi ajatella tällaisen riskin olevan mahdollinen. Alla oleva esimerkki osoittaa, kuinka haastateltava tavallaan tietää, mikä olisi ”oikea” vastaus kysymykseen eli kuinka asian tulisi olla.

*Miten eettisesti vastuullinen tai vastuuton toiminta huomioidaan organisaatiossanne? Onko teillä jotain palkintoja tai rangaistuksia? (Haastattelija)*

Ois paljon kivempi vastata että on, mutta kyllä mä nyt joudun vastata, että ei meillä kovin konkreettisia tällaisia ole olemassa. Tai jos on, niin ne on menny mulle vähän ohi sitten. (Kari, Julkisorganisaatio)

Sosiaalisesti suotavien vastausten mahdollisuus on pyritty ottamaan huomioon analyysiä tehtäessä. Lopuksi todettakoon, että myös haastattelija on mukana luomassa merkityksiä tutkittavalle ilmiölle. Eettinen vastuullisuus on aihe, joka tuntuu vieraalta tutkimuksen haastateltaville. Uskon että teemasta käyty keskustelu on ollut vähäistä organisaatioissa. Tästä syystä tutkija on mukana sanoittamassa ilmiötä. Esimerkkinä tästä tutkijan vaikutuksesta on kaksi aineisto-otetta, jotka ovat vastauksia tutkijan viimeiseen kysymykseen ”Haluatko vielä tuoda esille jotain aiemmin käsiteltyihin aihepiireihin liittyen?”

-- Et loppujen lopuksi tää [haastattelu] ehkä vielä selvensi tiettyjä asioita mulle lisää siitä aihepiiristä. (Satu, Julkisorganisaatio)

-- Mut ei kyllähän tää toisaalta aukas myöskin niitä omia ajattelumalleja taas kun niitä miettii vähän syvällisemmin, niin taas aukee niitä lukkoja mitä niitä aina silloin tällöin tulee. (Heikki, Yritys B)

Haastateltavat tuovat esiin, että haastattelutilanne on jollakin tavalla muuttanut heidän ajattelutapaansa eettisestä vastuullisuudesta – tässä tapauksessa ymmärrys on lisääntynyt ja omat ajatukset selkiytyneet. Tämän kaltaista sosiaalisen vuorovaikutuksen vaikutusta on mahdotonta poistaa haastatteluaineistosta, mutta seikka on otettu huomioon analyysiä tehtäessä.

Haastattelukontekstin lisäksi olemassa olevia diskursseja selittää organisaatiokonteksti. Haastattelussa on löydettävissä viitteitä tapahtumiin ja työnteon luonteeseen, joiden voidaan tulkita osaltaan vaikuttaneen puhetapoihin. Esimerkiksi Julkisorganisaation kohdalla useampikin haastateltava kertoo, että organisaatiossa on käynnissä valtakunnallinen yhtenäistämishjelma, jossa aiemmin ”villien ja vapaiden” yksiköiden toimintamalleja yhtenäistetään. Tämä tapahtuu nimenomaan ohjeistuksen voimin. Tämän käynnissä olevan tilanteen lisäksi Julkisorganisaatiossa tehtävä työ on voimakkaasti sidoksissa erilaisiin ohjeisiin ja sääntöihin. Nämä kaksi tekijää selittävät Julkisorganisaation kohdalla voimakasta sääntö-, ohje- ja lakiorientoituneisuutta.

Yrityksessä B on työnteon luonne puolestaan hyvin itsenäinen. Organisaatio on rakentunut yksiköistä, joiden asiantuntijat työskentelevät ryhmissä tai itsekseen asiakkaan tiloissa. Näin ollen vuorovaikutus esimiehen ja muiden kollegojen kanssa saattaa jäädä hyvinkin vähäiseksi. Eräs kyseisen yrityksen esimiehistä kertoo myös, että hallinnollisten töiden lisääntyessä alaisten valvomiiseen ei yksinkertaisesti jää aikaa. Nämä tekijät osaltaan selittävät omalla vastuulla -diskurssia. Kun kaikki muukin työhön liittyvä tehdään itsenäisesti, on ymmärrettävää, että myös eettinen vastuullisuus koetaan yksilön vastuun alaiseksi asiaksi. Myös Julkisorganisaatiossa työtä tehdään kahden hengen tiimeissä. Asiantuntijat ovat monesti vastuussa päätöksenteosta, eivätkä esimiehet ole välttämättä perehtyneet heidän kulloisiinkin projekteihin. Tämä selittää ja samalla tukee omalla vastuulla -diskurssin olemassaoloa. Tiimipainotteista työtä tekevissä organisaatioissa yksilödiskurssi ei olisi välttämättä lainkaan niin näkyvä.

Aaltonen ja Junkkari (1999) kuvaavat, että asiantuntijaorganisaatio on voimakkaasti yksilökulttuuria tukeva ympäristö. Heidän mukaansa asiantuntijoihin liitetään sellaisia myyttejä, kuin ”asiantuntijoita on vaikea johtaa, eikä heitä pidäkään johtaa”, ”asiantuntijat arvostavat vain omaa osaamistaan” ja ”asiantuntijat eivät kykene tiimityöhön”. Näissä myyteissä voi hyvinkin piillä totuuden siemen, ja aineistossa onkin viittauksia voimakkaiden yksilöiden hallitsemista kulttuureista. Näin ollen laajempikin, ”asiantuntijakonteksti” voi olla vaikuttamassa diskurssien syntyyn.

Julkisorganisaation kohdalla organisaatio on muuttunut voimakkaasti edellisvuosina. Useampikin haastateltava tuo esiin sitä, kuinka esimerkiksi esimiehiä ei mielletä esimieheksi ja yhteisöltä puuttuu varsinainen eettisen vastuullisuuden auktoriteetti, joka toimisi eettisen vastuullisuuden esimerkkinä.

Tämä selittänee tämän organisaation kohdalla sekä omalla vastuulla -diskurssia että näkymättömyysdiskurssia.

Tää esimiehdoksin täällä on vähän erikoinen, kun se on muuttunut se organisaatio tässä kokoajan että meillä on sitten johtaja [etunimi] ja sitten on taas nää esimiehet, jotka tavallaan ei ne on niinku työnjohtajia vaikka, niitä ei siinä mielessä mielletä esimiehiksi, vaikka niillä esimiestehtäviä onkin. (Veikko, Julkisorganisaatio)

*Miten organisaatiossanne on käsitelty ja tuotu esille vastuullisuuden aihepiiriä? (Haastattelijalla)*

No aika satunnaisesti ehkä jossain, voisko olla jossain yksikkökokouksessa joskus jos. Sanotaan, et jos pääkonttorin puolesta. Mut sieltäkään ei nyt oo oikeestaan tää on tää uusi organisaatio mennä niin sekavaksi, että ei oo enää mitään virallista organisaatiota, on vaan tällainen [yksikkö X], jota ei taas sitten mielletä taas oikein mikskään auktoriteetiksi. Et tää on mennä niin alas tää, et on vaan pääjohtaja, joka on kaukana ja sitten on tää [yksikkö X], joka on tämmönen vaan mielletään lähinnä tällaseks tekniseks yksiköks ja sitten tää. Ettei tämmöstä auktoriteettia tai semmosta, joka tois näitä arvoja esiin, niin semmosta oikein niinku oo. (Veikko, Julkisorganisaatio)

Yksilödiskurssia, ja varsinkin kollegiaalista huolenpitoa Julkisorganisaatiossa, selittää haasteellinen ammatti. Alla on kuvaus siitä, kuinka vaikea avoimiin työpaikkoihin on löytää hakijoita ja kuinka paljon koulutusta ja perehdytystä uusi työntekijä vaatii. Tämä työ lankeaa useimmiten kollegoille, jotka ovat vastuussa perehdyttämisestä. Tämä edesauttaa yhteisöllisyyden syntymistä ja toisaalta vähentää johdon ja esimiehen roolia, mikä on yhteisön yhteistä -diskurssille ominaista.

Nytkin meillä oli [alueella X] toistakymmentä [asiantuntijan] paikkaa auki, niin ei niihin saatu kaikkiin sellasia hakijoita, jotka ois otettu. Ja kun se on aika pitkälinen prosessi sitten se kouluttaminen. [Keskeistä työtehtävää] ei opeteta koulussa - [Se vie] pari vuotta ennen kuin [voi vastata työstä]. Et voi vetää sitä [työtä]. Ainakin kaks, vaikka ois kuin hyvät lähtökohdat. (Elina, Julkisorganisaatio)

## 5.2 Diskurssien funktiot

Seuraavaksi keskustellaan niistä mahdollisista seurauksista, eli funktioista, jotka toimijat tulevat puheteoillaan tehneeksi mahdollisiksi. Kuten Jokinen ym. (1993, 43) muistuttavat, voi diskurssi tuottaa näkökulmasta riippuen niin myönteisiä kuin kielteisiäkin seurauksia. Löydetyt diskurssit pitävät sisällään monenlaisia mahdollisia seurauksia, mutta tässä on päädytty perehtymään kolmeen funktioon, jotka koetaan tärkeiksi käsitellä niiden ongelmallisen luonteen vuoksi. Pynnösen mukaan (2013, 31) kriittisen otteen hyödyntäminen, eli funktioiden kommentointi ja kritisointi sekä mahdollisesti myös muutossuuntien hahmottele sopivat hyvin osaksi diskurssianalyttistä tutkimusta.

”Voisko ensin ottaa helpomman kysymyksen?”, tuskaili eräs tutkimuksen haastateltava kysyttäessä, löytyykö hänen organisaatiostaan eettiseen vastuullisuuteen liittyviä ohjeita tai sääntöjä. Tähän lentävään lauseeseen kiteytyy osuvasti tutkimukseni valaiseman eettisen organisaatiokulttuurin diskurssien on-

gelmalliset funktiot. Ensinnäkin, diskursseista on luettavissa, että eettinen vastuullisuus on jotakin hankalaa ja vaikeasti hahmotettavaa. Toisekseen tämän haastateltavan kommentti pitää sisällään ajatuksen järjestyksestä: voisko *ensin* ottaa helpomman kysymyksen. Tämä kuvaa hyvin aineiston rakentamaa funktiota: eettinen vastuullisuus ei ole ensimmäisenä organisaation tärkeysjärjestyksessä. Raadollisimmillaan se saa merkityksen ”hömpönpömpö” ja ”ei oikea työasia”, tai vaihtoehtoisesti se eristetään yksilön henkilökohtaiseksi asiaksi. Kolmanneksi, diskurssit piirtävät kuvaa organisaatioista, joissa ei tueta alaisia yksilöinä ja yhteisöinä riittävästi eettisen vastuullisuuden vaalimisessa ja kehittämisessä. Tästä kertoo muun muassa se, että eettinen vastuullisuus on pitkälti vaiettu ilmiö organisaatioissa ja siitä viestimisessä on suuria haasteita. Lentävän lauseen välttelevä luonne kertoo jotain siitä tavasta, jolla aihetta käsitellään organisaatioissa: ”puhutaan nyt jostain helpommasta...”

Ensimmäinen diskurssien funktio on, että ne rakentavat eettisen vastuullisuuden epämääräiseksi ilmiöksi organisaatioissa. Tästä kertoo neljän toisistaan hyvinkin paljon eroavan erilaisen puhettavan olemassaolo. Eettisen organisaatiokulttuurin kuva piirtyy pirstaleiseksi. Näin on tietenkin ilmiön kuin ilmiön kohdalla – ajatuksiamme ja tulkintaamme ohjaa useimmiten aina näkökulma. Voidaan kuitenkin esittää, että kyseiset neljä diskurssia ovat osin niin ristiriitaisia keskenään, että nämä ristiriidat saattavat vaikeuttaa organisaation jäsenten arkea. Yksi esimerkki voimakkaasta ristiriidasta on johdon ja esimiesten rooli johdon johdolla -diskurssissa ja omalla vastuulla -diskurssissa. Ensimmäisessä korostetaan esimiehen ja johdon sitoutumista, roolimalliutta ja vastuunottoa suhteessa eettiseen vastuullisuuteen, kun taas omalla vastuulla -diskurssissa esimiehen puuttuminen yksilön eettiseen vastuullisuuteen konstruoituu vaaralliseksi: esimiehen tuen/puuttumisen nähdään merkitsevän sitä, että asiat ovat menneet pieleen. Tämän kaltaisten ristiriitojen hallitseminen organisaation arjessa saattaa olla raskasta organisaation jäsenille. Kuten luvussa 5.4 perustellaan, edes jonkinlainen ajatuksen yhdensuuntaisuus olisi todennäköisesti sekä alaisen että johdon etu.

Eettinen vastuullisuus rakentuu epämääräiseksi ja epäselväksi ilmiöksi myös näkymättömyysdiskurssissa. Diskurssissa eettinen vastuullisuus rakentuu joko sanahelinäksi, eli kauniiksi korulauseiksi vailla tarttumapintaa arjen aherruksessa tai vaihtoehtoisesti selviöksi, joka mielletään niin itsestään selväksi osaksi työtä ja persoonaa, ettei siitä osata tai koeta tarvetta puhua. Samaan aikaan eettistä vastuullisuutta ei osata kuitenkaan sanoittaa tyhjentävästi; vaikka asiaa pidetään ilmeisenä, ei sille tunnu löytyvän sanoja. Yleisesti voidaan sanoa, että diskurssien valossa organisaatioissa ollaan kaukana yhteisen eettisen vastuullisuuden kielen löytämisestä.

Toinen diskurssien funktio on eettisen vastuullisuuden merkityksellistyminen vähemmän tärkeäksi organisaatioelämän asiaksi. Tällaisia merkityksiä syntyy suoraan näkymättömyysdiskurssissa sekä epäsuorasti omalla vastuulla ja yhteisön yhteistä -diskursseissa. Näkymättömyysdiskurssissa eettinen vastuullisuus saa tulkintoja, kuten ”hömpönpömpö”, lähinnä naisia kiinnostava aihe sekä ”pehmeä arvo”. Kiinnostus eettisestä vastuullisuudesta erote-

taan ”varsinaisesta työn kehittämisestä”. Sekä näkymättömyys- että omalla vastuulla -diskurssissa yksilön konstruoidaan jäävän yksin eettisen vastuullisuuden kysymysten kanssa – vaikkakin molemmissa osittain omasta tahdostaan. Näiden lisäksi myös yhteisön yhteistä -diskurssissa johdolle ja esimiehille rakennetaan vähäinen rooli suhteessa eettiseen vastuullisuuteen. Se, ettei johto ota teemaan kantaa kuten muihin organisaatiolle tärkeisiin asioihin ja etsi omaa eettisen johtamisen rooliaan, kertoo siitä, ettei vastuullisuutta pidetä erityisen tärkeänä.

Kolmas funktio on se, että diskursseissa piirtyy kuva organisaatioista, joissa ei ole selkeitä tukirakenteita, joiden varassa eettisesti kestävä toiminta olisi selkeää ja helppoa. Esimies ja johto ovat voimakkaasti läsnä oikeastaan ainoastaan johdon johdolla -diskurssissa. Omalla vastuulla -diskurssissa eettinen vastuullisuus jäsentyy yksilön omatoimisuudeksi ja henkilökohtaisesti vakaumukseksi johtajan jäädessä taka-alalle. Kärjistetyimmässä muodossaan esimiehelle ja johdolle ei edes uskota vastuuta suhteessa eettiseen toimintaan, vaan puuttuminen koetaan luottamuspulaksi. Yhteisön yhteistä -diskurssissa eettinen vastuullisuus muodostuu isomman porukan konsensukseksi ja jäsentyy erityisesti epävirallisten normien ja sääntöjen verkostoksi. Tällöin ongelmaksi muodostuvat epäviralliset hierarkiat: toisilla on enemmän valtaa kuin toisilla. Problemaattista on kysymys siitä, ketkä saavat osallistua eettisen vastuullisuuden määrittelytyöhön. Riskinä tässä toimintamallissa on se, että epävirallisten valtarakenteiden tulkitseminen ja niissä luoviminen vie paljon energiaa ja aikaa ydintyön tekemiseltä.

Näkymättömyysdiskurssissa eettinen johtajuus rakentuu olemattomaksi. Diskurssin joissakin puheentavoissa eettistä vastuullisuutta ei pidetä työhön liittyvänä asiana, jolloin seurauksena saattaa olla organisaatiossa esiintyvien ongelmien vähättelyä ja niistä vaikeneminen sekä silmien ummistaminen vastuuttomalta toiminnalta. Kaikki kolme diskurssia konstruoidaan johdon viestinnän osalta mykiksi. Aihetta nähdään sivuttavan korkeintaan juhlapuheessa tai ulkoisille sidosryhmille suunnatussa viestinnässä, jolloin se merkityksellistyy sanahelinäksi. Se, että johdon ei nähdä osallistuvan keskusteluun tai keskustelua ei käydä virallisissa väylissä, viestii siitä, että ylin johto ei osoita sitoutumistaan asiaan.

### 5.3 Teoreettinen keskustelu

Käsillä olevan tutkimuksen tuloksia on syytä peilata olemassa olevaan tutkimukseen. Tutkimus sekä tukee että haastaa eettisestä organisaatiokulttuurista käytyä tieteellistä keskustelua. Johtopäätelmien teossa on kuitenkin syytä olla maltillinen tämän tutkimuksen suppeasta aineistosta johtuen.

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 suhteessa Kapteinin eettisten hyveiden malliin tämän työn kontribuutio liittyy selkeyden hyveeseen. Selkeyden hyveellä tarkoitetaan sitä, kuinka konkreettisia, kokonaisvaltaisia ja ymmärrettäviä eettiset odotukset, kuten arvot, normit ja säännöt ovat johdolle ja työntekijöille. Tämän työn tutkimustulosten valossa tuota hyvettä tulisi täydentää *yhteisen merkityksen* tai *jaetun tulkinnan* vaatimuksella. Tämän lisäyksen ansiosta 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.

Tutkimus eettisen organisaatiokulttuurin diskursseista sekä haastaa että tukee tutkimuksissa syntynyttä kuvaa suomalaisorganisaatioiden eettisestä organisaatiokulttuurista. Suurin ristiriita oman tutkimuksen ja suomalaistutkimusten välillä on eettisen kulttuurin selkeys. Selkeyden hyveen on todettu monessa tutkimuksessa saavan korkeimmat arvioinnit eettisistä hyveistä (Riivari ym. 2012; Huhtala ym. 2011), minkä on nähty viittaavan siihen, että suomalaisorganisaatioissa on selkeät ja ymmärrettävät eettiset standardit ja säännöt (Riivari & Lämsä 2014).

Tämän tutkimuksen valossa eettisen normiston selkeys ei ole niin yksinkertainen asia. Pelkkä sääntöjen olemassaolo ei vielä riitä, vaan sääntöjen tulisi olla merkityksellisiä organisaation jäsenille, sekä tiiviisti integroitua heidän arkeensa. Näkymättömyysdiskurssissa vastuullisuuspuhe rakentuu sanahelelinäksi, jossa ei ole arjen tarttumapintaa. Yhteisön yhteistä -diskurssi niin ikään piirtää kuvan organisaatiosta, jossa epävirallinen normisto rakentuu jopa virallista ohjeistusta ja johtamista tärkeämmäksi.

Samankaltaisiin tutkimustuloksiin on päässyt myös Tilley tutkimusryhmineen. Heidän mukaansa vähemmän eettisessä organisaatiossa etiikalle on enemmän sääntöjä, mutta organisaatiossa ei ole eksplisiittistä vastuullisuutta eettistä tulosta kohtaan, eikä systemaattista keskustelua käydä. Monesti organisaatiossa on menettelysäännöt, mutta organisaatiossa ei ole henkilöä tai osastoa, joka vastaisi siitä, että henkilöstö ymmärtää nämä säännöt ja niiden soveltamisen arjessa (Tilley ym. 2010, 165.) Myös Riivari ja Lämsä (2014) toteavat, ettei sääntöjen ja standardien olemassaolo näytä johtavan suoraan eettisesti vastuulliseen toimintaan. Heidän tutkimuksessaan (2014) seuraamuksellisuuden hyve arvioitiin heikoimmaksi hyveeksi, minkä he tulkitsevat kertovan siitä, että vaikka viralliset säännöt ja standardit ovat selvillä, täytyy organisaatioissa painottaa sitä, että tekojen seurauksilla on organisaatioissa eettiset seuraukset. Myös Riivarin ym. (2012) ja Huhtalan ym. (2011) tutkimuksessa organisaation tuki arvojen ja normien omaksumiseen arvioitiin heikoimmin toteutuvaksi eettiseksi hyveeksi. Tämä on linjassa käsillä olevan tutkimusten tulosten kanssa. Luvussa 5.2 käsiteltiin diskurssien funktioita, joista yksi on tuen puuttuminen. Riivari ym. (2012) selittävät, että sitoutumista ja luottoa organisaatioihin saattavat vähentää globaalit



ympäristön epävarmuus ja toimintaympäristön muutokset, mikä vaikuttanee kokemuksiin organisaation tuen puutteesta. Tämän tutkimuksen valossa eettisten sääntöjen ja periaatteiden soveltamista voitaisiin tukea pyrkimällä yhtenäistämään organisaation jäsenten diskursseja, eli merkityksiä, joita he säännöille ja standardeille antavat.

Käsillä olevassa tutkimuksessa yritysjohton ja esimiesten eettinen rooli merkityksellistyi vähäiseksi lukuun ottamatta johdon johdolla -diskurssia. Johdon roolia vastaa parhaiten Treviñon ja Brownin (2004) eettinen henkilö - eettinen suunnannäyttävä -jatkomon *ääneton johtaja*, joka ei ole erityisen eettinen eikä epäeettinenkään johtaja. Työyhteisö saattaa pitää heitä eettisesti neutraaleina johtajina, jotka kenties ovat eettisiä henkilöitä, mutta eivät ota asemaansa eettisten kysymysten suunnannäyttäjinä. (Treviño & Brown 2004, 76.) Kuten diskursseissa piirtyi esiin, johtajien eettisestä orientaatiosta ei oltu tietoisia, sillä eettisiin asioihin liittyvä viestintä jää vähäiseksi. Ongelmalliseksi tämän tekee se, että myös hiljaisuus on viesti, ja useimmiten henkilöstö saattaa tulkita, että johdolle keskeistä on vain tulos, eikä sillä ole väliä, kuinka tähän tulokseen päästään (Treviño & Brown 2004, 76).

Lopuksi on syytä tarkastella työn metodologisia kontribuutioita. Työssä käytettiin sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtaa ja diskurssianalyttistä menetelmää. Metodi onnistui sille asetetussa tutkimustehtävässä. Metodologian avulla onnistuttiin tavoittamaan eettisen organisaatiokulttuurin monimerkityksellisyys, johon aiemmin tehty tutkimus ei ole ottanut kantaa. Eettinen vastuullisuuden on aiemmissa tutkimuksissa - ainakin implisiittisesti - nähty merkityksellistyvän samalla tavalla tutkittaville. Tässä tutkimuksessa päästiin tutkimaan sitä perusolettamuksia koskettavaa tasoa, jolla yhteiset käsitykset - se mitä pidetään "luonnollisena" ja "normaalina" - muodostuvat. Tutkimus osoittaa, että eettisen organisaatiokulttuurin tutkimuksella on paljon tarjottavaa organisaatio kulttuurina -näkökulman edustajille ja että keskustelu hyötyy erilaisista tutkimuksellisista lähtökohdista.

## 5.4 Käytännöllinen keskustelu

Työ antaa joitakin vastauksia siihen, miten eettistä johtajuutta voisi kehittää. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että johtajien kuvitelma organisaation eettisyyden tilasta saattaa erota alaisten käsityksistä. Mitä ylemmältä johdosta on kyse, sitä eettisemmäksi he organisaationsa eettisyyttä arvioivat (Huhtala ym. 2013a; Treviño, Weaver & Brown 2008). Myös Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuri -tutkimuksessa (2009) käy ilmi, että ylimmällä johdolla on taipumus arvioida organisaatiotoimitaan liittyviä asioita myönteisemmin, kuin muut organisaation jäsenet. Tutkimuksen mukaan johdosta valtaosa (79%) katsoo, että eettisiä periaatteita noudatetaan erittäin tai melko hyvin, kun taas henkilöstön vastaava luku on vain 45 prosenttia. 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 vaikuttavien eri merkitysten tunnistamisesta. Kun diskurssit on tunnistettu, niihin voi pyrkiä vaikuttamaan.

Vallitsevissa diskursseista saattaa olla elementtejä, jotka ovat erittäin haitallisia ja saattavat toimia organisaation johdon tarkoitusperiä vastaan. Näky-mättömyysdiskurssissa arvot konstruoiduvat sanahelinäksi, eettistä vastuullisuutta ei tunnisteta ilmiönä, vastuullisuuden aihepiiri ei nousee pintaan arjessa eikä keskusteluissa ja osa organisaation jäsenistä sulkeutuu tai suljetaan aihepiirin ulkopuolelle. Samalla tavalla haitallisia ominaisuuksia liittyy yhteisöllisyysdiskurssiin, jossa eettinen vastuullisuus konstruoiduu äärimmillään yhteisön omaisuutena, josta esimies rajataan ulos. Tällaisen merkityksellistämisen tavan seurauksena saattaa olla piittaamattomuutta eettisistä säännöistä, esimiehen vastustamista tai epävirallisia hierarkioita, joiden tulkitseminen ja niihin mukautuminen vie työntekijöiden voimavaroja. Myös omalla vastuulla -diskurssissa on omat ongelmansa; myös siinä esimies rajataan eettisen vastuun ulkopuolelle. Johdon johdolla -diskurssi puolestaan pahimmillaan konstruoi organisaation jäsenet ylhäältä päin ohjailtaviksi objekteiksi.

Diskurssit ovat kukin tahoillaan myös positiivisia - lukuun ottamatta näky-mättömyysdiskurssia. Näitä todellisuuden tulkintoja kannattaa vahvistaa. Eettisesti orientoitunut yksilö on valtava voimavara organisaatiolle - toisaalta kääntöpuoleen (yksin jääminen tai liiallinen yksilön valta) tulee puuttua. Myös vahva yhteisöllisyys on positiivinen asia, koska se edistää eettisten toimintatapojen integroitumista arkeen ja henkilöstön sitoutumista niihin - siitäkin tulee pitää kiinni. Kuitenkin yhtä tärkeää on tiedostaa yhteisöllisyyden pimeä puoli (epäeettisten toimintatapojen legitimoiminen ja epäviralliset, haitalliset hierarkiat) ja puuttua siihen. 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 johtoportaan.

Diskurssien positiivisten ulottuvuuksien vahvistamisessa johtajalla on keskeinen rooli. Merkitysten johtamisen teorian mukaan (Smircich & Morgan 1982, 258) johtaja voi aiheuttaa alaisissaan toimintaa muun muassa mobilisoidulla merkityksillä, artikuloimalla aiemmin implisiittisiä tai sanomatta jätettyjä asioita, keksimällä fokusta ohjaavia merkityksiä ja käsityksiä sekä vahvistamalla, kyseenalaistamalla tai muuttamalla vallitsevia tietoja ja uskomuksia.

Ohjenuorana voitaisiin pitää keskustelun lisäämistä organisaatioissa. Jotta diskurssit lähentyisivät toisiaan ja ristiriidat niiden välillä loiventuisivat, tulisi monensuuntaista viestintää lisätä organisaatioissa. Tämän tutkimuksen 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. Kaiken kaikkiaan johdon tulisi säätää eettinen puheensa oikealle taajuudelle, jotta organisaation jäsenet sen ymmärtävät.

Eettisen johtajuuden ponnistuksissa on syytä muistaa teorian esittämä ilmiö kannatetusta ja todellisesta kulttuurista ja virallisista ja käytännön arvoista (Tilley ym. 2010; Goodpaster 2007; Aaltonen & Junkkari 1999). Useimmiten yrityksillä on strategiassaan ja intranetissään kuvattu sitoutuminen eettisiin toimintatapoihin, mikä tulee erottaa niistä todellisuudessa eettisesti orientoituneista kulttuureista, joissa eettinen tiedostavuus on osa jokaista päivää ja kaikkia käytänteitä. (Tilley ym. 2010, 165.) Johto saattaa helposti ajatella, että organisaation jäsenet omaksuvat viralliset arvojulkausumat sellaisinaan. Diskursianalyysin keinoin voidaan päästä kannatetun kulttuurin ohi arjessa ilmenevän kulttuurin äärelle. Eettisen organisaatiokulttuurin hyödyt voidaan optimoida vasta kun viralliset arvot ja käytännön arvot ovat linjassa keskenään (Jondle, Ardichvili & Mitchell 2014, 38).

Käsillä olevan tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa piirteitä Sinclairin (1993) alakulttuurien teoriasta. Yhteisön yhteistä -diskurssissa on nähtävissä viitteitä tällaisesta epävirallisesta organisaatiosta, joka on kasvanut niin vahvaksi, ettei johto enää hallitse sitä. Riskinä voimakkaissa alakulttuureissa on ajautuminen anarkismin tai lamaantumisen valtaan. Toisaalta vahva yhtenäiskulttuurikaan ei liene rakentava vaihtoehto, sillä riskinä on, että viestittävä etiikka on johdon etiikkaa tai toisaalta, että etiikka jää sisäistämisen sijasta puheen tasolle. Molemmista on nähtävissä viitteitä diskursseissa. Täten eettinen johtajuus olisi jotakin näiden väliltä. Johdon olisi syytä ottaa selkeä rooli oikeiden toimintatapojen edistämässä, mutta kannustaa yksilöitä kehittämään omia arvojaan. Tämä lähestymistapa saattaisi toimia itsenäisten asiantuntijoiden keskuudessa, tästä viitteitä antaa omalla vastuulla -diskurssi, jossa eettinen pohdinta on hyvin yksilölähtöistä. Hedelmällisintä olisi ottaa huomioon myös työntekijälähtöinen näkökulma (Nord & Fuller 2009), voimakkaan hierarkkisuuden ja johtokeskeisyyden sijaan. Tällöin ajatellaan, etteivät alaiset ole passiivisia vastaanottajia, vaan vastuullisuuden siemenet voivat syntyä organisaation kaikilla tasoilla.

## 5.5 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus käsittelee vain kolmea kohdeorganisaatiota tietyssä aikana ja tietyssä ympäristössä. Lisäksi edellä on tarkasteltu diskursseihin vaikuttavia konteksteja, jotka osaltaan vaikuttavat tutkimustuloksiin. Sekä haastattelutilanteella että organisaatioissa vaikuttaneilla tapahtumilla ja työnteon tavoilla havaittiin olevan vaikutuksensa diskursseihin. Myös sosiaalisesti suotavien vastausten mahdollisuus on olemassa. Siltaoja ja

Vehkaperä (2011) toteavatkin, että sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat siinä määrin uniikkeja, ettei yhdessä organisaatiossa tietynä aikana saatuja tuloksia voida pitää yleistettävänä. Vaikka diskurssianalyttisen tutkimuksen tuloksia ei voidakaan tilastollisesti yleistää, on teoreettinen yleistäminen mahdollista. Diskurssianalyysin avulla tuotettu tieto lisää ymmärrystä ja on siten sovellettavissa. (Siltaja & Vehkaperä 2011, 217.) Tutkimuksen käytännöllisessä ja teoreettisessa keskustelussa on pohdittu, kuinka tämän tutkimuksen tulokset lisäävät ymmärrystä ja ovat teoreettisesti ja käytännöllisesti hyödynnettävissä.

Tutkimus avaa niin ikään polkuja uusille tutkimuksille. Tässä tutkimuksessa kohteena on ollut kolme asiantuntijaorganisaatiota, yksi julkiselta sektorilta ja kaksi teollisuuden palvelualalta. Aaltonen ja Junkkari (1999) uskovat, että asiantuntijaorganisaatioissa yksilönäkökulma korostuu, eli voidaan olettaa, että diskurssit muodostuisivat erilaisiksi suorittavaa työtä tekevien keskuudessa. Esimerkiksi tutkimus, jossa vertailtaisiin johtotason ja organisaation alempien tasojen keskuudessa tuotettuja diskursseja antaisi oletettavasti mielenkiintoista tietoa organisaation erilaisista eettisistä todellisuuksista. Myös eri toimialojen vaikutusta diskursseihin voisi olla hedelmällistä tutkia.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että eettinen organisaatiokulttuuri on vaikeasti ymmärrettävä aihe organisaatioissa, ja kohdeorganisaatioissa oli vaikeuksia puhua ja ymmärtää ”eettisen vastuullisuuden kieltä”. Tutkimuksessa kävi ilmi, että aihe on voimakkaasti yhteydessä käytäntöön, ja nähdään monesti osana arjen eri toimintoja, eikä sitä mielletä niinkään erillisenä kysymyksenä. Tästä syystä teemahaastattelun sijaan erilainen tutkimusasetelma voisi tuoda tietoa organisaatiosta. Haastateltavien tulisi mielestäni voida sanoittaa ilmiötä omalla tavallaan. Täten esimerkiksi laajat kysymykset tai narratiivinen ote voisi toimia hyvin. Toinen vaihtoehto olisi observoida organisaation jäseniä arjessaan. Tällöin ilmiötä voitaisiin ymmärtää enemmän organisaation jäsenten oman arjen kautta, ei teorian tai haastattelijan sanoittamana ilmiönä.

## 5.6 Päätelmät

Tämä tutkimus pyrkii kuvailemaan eettistä organisaatiokulttuuria ja lisäämään ymmärrystä siitä. Tutkimustehtävää lähestyttiin rakentamalla viitekehys, jossa asetettiin organisaatioetiikan ja eettisen organisaatiokulttuurin teoria organisaatio kulttuurina -tutkimusotteeseen. Eettistä johtajuutta lähestyttiin sekä Banduran sosiaalisen oppimisen teoriasta käsin että merkitysten johtamisen kautta. Empiirisessä tutkimuksessa laajasta haastatteluaineistosta selvitettiin diskurssi-analyysin keinoin, minkälaisia diskursseja organisaation jäsenet tuottavat organisaationsa eettisestä kulttuurista. Keskeisenä käsitteenä käytettiin eettisen vastuullisuuden käsitettä, jonka nähdään olevan keskeinen rakennusaine eettiselle organisaatiokulttuurille. Analyysin tuloksena löydettiin neljä diskurssia, eli merkityskokonaisuutta, jotka kukin tarjoavat tulkintaa ohjaavan näkökulman eettiseen organisaatiokulttuuriin. Nämä diskurssit ovat omalla vastuulla -diskurssi, yhteisön yhteistä -diskurssi, johdon johdolla -diskurssi ja näkymät-

tömyysdiskurssi. Lopuksi tarkasteltiin diskurssien syntyyn mahdollisesti vaikuttavia konteksteja sekä diskurssien funktioita. Tämän jälkeen tutkimustuloksia tarkasteltiin suhteessa tehtyyn tutkimukseen ja pohdittiin miten tutkimustulosten perusteella voitaisiin kehittää eettistä johtajuutta. Lopuksi pohdittiin tutkimuksen rajoitteita ja uudelle tutkimukselle avautuvia polkuja. Viimeisessä luvussa esitellään kolme keskeistä johtopäätelmää työstä.

Ensimmäinen tutkimuksesta tehtävä päätelmä koskee diskurssien funktioita, eli niitä asiantiloja, joita diskurssit tulevat mahdollistaneeksi. Diskursseilla on kolme haitallista funktiota: ne rakentavat eettisen vastuullisuuden epäselväksi ja epämääräiseksi ilmiöksi, ne konstruoivat eettisen vastuullisuuden vähemmän tärkeäksi organisaatioelämän teemaksi ja ne rakentavat organisaation esimiesten ja johdon alaisilleen tarjoaman tuen vähäiseksi.

Toiseksi, tutkimuksen löydösten valossa voidaan todeta, että Muel Kapteinin (2008) laajasti hyödynnettyä yrityksen eettiset hyveet (CEV) -mallia olisi syytä täydentää *selkeyden hyveen* osalta. Tutkimuksen perusteella eettisesti hyveellisen organisaation yksi tunnusmerkki on se, että arvot, normit ja säännöt ovat selkeitä ja ymmärrettäviä, mutta ne eivät ole pelkästään ylhäältä annettuja, vaan normisto on saavuttanut yhteisen merkityksen organisaation jäsenten keskuudessa. Tällöin selkeyden hyveellä tarkoitetaan eettisten odotusten, kuten arvojen, normien ja sääntöjen selkeyttä, konkreettisuutta ja ymmärrettävyyttä sekä jaettua ymmärrystä niistä.

Kolmanneksi tutkimus lisää ymmärrystä eettisen johtajuuden haasteiden voittamisesta. Merkitysten johtamisen teorian pohjalta johtajan ajatellaan voivan aiheuttaa alaisissaan toimintaa muun muassa mobilisoimalla merkityksiä, artikuloimalla aiemmin implisiittisiä tai sanomatta jätettyjä asioita, keksimällä fokusta ohjaavia merkityksiä ja käsityksiä sekä vahvistamalla, kyseenalaistamalla tai muuttamalla vallitsevia tietoja ja uskomuksia (Smircich & Morgan 1982, 258.) Näin ollen johtajan ensimmäinen tehtävä on olla selvillä organisatiossa elävistä erilaisista diskursseista. Näiden diskurssien rakentavia ja tuhoisia ominaisuuksia tulee punnita, jonka jälkeen johtajan on vahvistettava rakentavia ja pyrittävä muuntamaan haitallisia elementtejä. Monensuuntaisen viestinnän lisääminen ja yhteisen ymmärrettävän kielen etsiminen ovat työkaluja, joiden voidaan uskoa lähentävän diskursseja ja loiventavan niiden välisiä ristiriitoja. Johtajien tulisi viestinnässään tulkita ja selittää eettistä puhetta arkeen integroidulla, organisaation jäsenille ymmärrettävällä tavalla.

## 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. D., Jondle, D. & Mitchell, J. 2009. Characteristics of Ethical Business Cultures. *Journal of Business Ethics* 85 (4), 445-451.
- 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.
- Badaracco, J. & Webb, A. 1995. Business ethics: A view from the trenches. *California management review* 37 (2), 8-28.
- Bandura, A. 1977. Social learning theory. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Berger, P. L., Luckmann, T., Raiskila, V. & Aittola, T. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkielma. Helsinki: Gaudeamus.
- Bishop, W. H. 2013. The Role of Ethics in 21st Century Organizations. *Journal of Business Ethics* 118 (3), 635-637.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. 2005. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* 97, 117-134.
- Butts, J. B. & Rich, K. L. 2008. Nursing ethics: Across the Curriculum and Into Practice. Burlington, Massachusetts: Jones & Bartlett Learning.
- Chandler, J. 2008. Academics as professionals or managers? A textual analysis of interview data. *Qualitative Research in Accounting and Management* 5 (1), 48-63.
- 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.
- de Graaf, G. 2006. Discourse and descriptive business ethics. *Business Ethics: A European Review* 15 (3), 246-258.
- Duh, M., Belak, J. & Milfelner, B. 2010. Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics* 97 (3), 473-489.
- Goodpaster, K. E. 2007. Conscience and corporate culture. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

- 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., 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. & Feldt, T. 2013a. 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.
- Jondle, D., Ardichvili, A. D. & Mitchell, J. 2014. Modeling Ethical Business Culture: Development of the Ethical Business Culture Survey and Its Use to Validate the CEBC Model of Ethical Business Culture. *Journal of Business Ethics* 119 (1), 29-43.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2002. *Ehosta etsimässä: puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- 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.
- Key, S. 1999. Organizational Ethical Culture: Real or Imagined? *Journal of Business Ethics* 20 (3), 217-225.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- 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.
- Nord, W. & Fuller, S. 2009. Increasing Corporate Social Responsibility Through an Employee-centered Approach. *Employee Responsibilities & Rights Journal* 21 (4), 279-290.

- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. Tampere: Vastapaino.
- Pynnönen, A. 2013. Diskurssianalyysi: tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Julkaisematon tutkimus.
- Riivari, E. & Lämsä, A. 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., 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. 2013. Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics* (1), 173-188.
- 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.
- Sackmann, S. A. 1992. Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly* 37 (1), 140-161.
- Schein, E. H. 1990. Organizational Culture. *American Psychologist* 45 (2), 109-119.
- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin & Göös.
- Schwartz, M. S. 2013. Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons* 56 (1), 39-50.
- Siltala, H. 2002. Johtamalla eettisyyteen - hyvään elämään. Teoksessa Juuti (toim.) Ethosta etsimässä: puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Jyväskylä: PS-kustannus, 119-131.
- 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.
- Sims, R. L. & Keon, T. L. 1999. Determinants of ethical decision making: The relationship of the perceived organizational environment. *Journal of Business Ethics* 19 (4), 393-401.
- Sinclair, A. 1993. Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business Ethics* 12 (1), 63-73.
- Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28 (3), 339-358.
- Smircich, L. & Morgan, G. 1982. Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science* 18 (3), 257-273.
- Solomon, R. C. 2003. Victims of Circumstances? A Defense of Virtue Ethics in Business. *Business Ethics Quarterly* 13 (1), 43-62.
- Su, H. 2014. Business Ethics and the Development of Intellectual Capital. *Journal of Business Ethics* 119 (1), 87-98.



- Suomen Keskuskauppakamari 2009. Yrityskulttuuri 2009. Saatavissa osoitteesta: [[http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri\\_2009\\_web\\_1.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf)] Viitattu: 17.12.2014
- Svensson, G. & Wood, G. 2008. A Model of Business Ethics. *Journal of Business Ethics* 77 (3), 303-322.
- 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.
- Toor, S. & Ofori, G. 2009. Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics* 90 (4), 533-547.
- Treviño, L. K. & Brown, M. E. 2004. Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive* 18 (2), 69-81.
- 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., Butterfield, K. D. & McCabe, D. L. 1998. The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly* 8 (3), 447-476.
- Treviño, L. K., 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.
- Valentine, S., Greller, M. & Richtermeyer, S. 2006. Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal Of Business Research* 59 (5), 582-588.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. & Kidwell, R. 2011. Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics* 98 (3), 353-372.
- Weaver, G. R. & Treviño, L. K. 1999. Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior. *Business Ethics Quarterly* 9 (2), 315-335.
- Weiss, J. W. 1998. *Business ethics: a stakeholder and issues management approach*. Forth Worth, TX: Dryden Press.
- Yrjönsuuri, M. 1996. *Hyvän olemus: johdatus etiikkaan*. Helsinki: Kirjapaja.