

**EETTINEN ORGANISAATIOKULTTUURI JA
MORAALINEN LUJUUS SUOMALAISISSA HUIPPU-
URHEILUORGANISAATIOISSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Metti Mäkitalo
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaajat: Elina Riivari ja Suvi Heikkinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Metti Mäkitalo	
Työn nimi Eettinen organisaatiokulttuuri ja moraalinen lujuus suomalaisissa huippu-urheiluorganisaatioissa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 29.5.2018	Sivumäärä 61
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli kuvailla suomalaisten huippu-urheiluorganisaatioiden jäsenten näkemyksiä organisaationsa eettisestä organisaatiokulttuurista ja moraalisesta lujudesta. Lisäksi tutkittiin taustatekijöiden mahdollista yhteyttä arviointeihin. Eettisen organisaatiokulttuurin teoreettisena viitekehyksenä toimii Kapteinin (2008) kehittämä hyvemalli (Corporate Ethical Virtues), josta tutkimukseen valittiin DeBoden ym. (2013) lyhennetty kyselyversio (Corporate Ethical Virtues Model Scale ShortForm). Moraalisen lujouden mittaamiseen käytettiin Hannahin ja Avolion (2010) luomaa MPQ-kyselyä (Moral Potency Questionnaire). Huippu-urheiluorganisaatioita ovat tässä tutkimuksessa organisaatiot, jotka tekevät työtä edistääkseen huippu-urheilua tai ovat huippu-urheilun kanssa aktiivisesti tekemisissä. Tämä pro gradu -tutkielma toimii osana Jyväskylän yliopiston ja LIKES:n MORE-hanketta. Tutkimuksessa on mukana 35 organisaatiota kolmelta eri sektorilta. Kyselyn vastaajamäärä oli 156. Vastaajista 42,3% oli naisia ja 57,7% miehiä. Suurimman ikäluokan muodostivat yli 51-vuotiaat vastaajat. Kysely toteutettiin vuosina 2016-2017 Webropol-kyselyllä sähköpostijakelun kautta. Tulokset osoittavat, että suomalaiset huippu-urheiluorganisaatiot arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin sekä moraalisen lujouden melko positiivisesti ja vastaajien taustatekijät ovat yhteydessä arvioihin. Organisaatiot antoivat eettisen organisaatiokulttuurin toteutettavuuden hyveille korkeimmat ja läpinäkyvyyden ja toiminnan seurausten hyveille heikoimmat arviot. Moraalisen lujouden osalta moraalinen omistajuus sai parhaimmat ja moraalinen rohkeus heikoimmat arviot. Tutkimukseni tarjoaa apua suomalaisien huippu-urheiluorganisaatioiden eettiseen kehittämiseen tuomalla uusia näkökulmia ja kehitysideoita. Tutkimuksen perusteella suomalaisten huippu-urheiluorganisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota erityisesti eettisen toiminnan havainnointiin horisontaalisesti ja vertikaalisesti, eettisestä toiminnasta palkitsemiseen sekä moraalisen rohkeuden vahvistamiseen.</p>	
Asiasanat Huippu-urheilu, urheiluorganisaatio, eettinen organisaatiokulttuuri, eettiset hyveet, moraalinen lujuus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Eettisyys urheiluorganisaatioissa	5
1.2	Suomalainen huippu-urheilujärjestelmä	7
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	10
1.4	Tutkimuksen toteutus ja rakenne	10
2	TEORIA	12
2.1	Keskeiset käsitteet	12
2.1.1	Moraali ja etiikka	12
2.1.2	Organisaatiokulttuuri	13
2.2	Eettinen organisaatiokulttuuri	14
2.2.1	Eettisten hyveiden malli	15
2.3	Eettinen päätöksenteko	17
2.3.1	Moraalinen lujuus.....	19
2.4	Aikaisemmat tutkimukset	20
3	AINEISTO JA MENETELMÄ	24
3.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusstrategia.....	24
3.2	Tutkimuksen aineisto ja vastaajat.....	25
3.3	Kysely ja tilastollinen analyysi.....	28
3.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	30
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
4.1	Arviot eettisestä organisaatiokulttuurista	32
4.2	Arviot moraalisesta lujuudesta	33
4.3	Korrelaatioanalyysi.....	34
4.4	Taustatekijät ja eettinen organisaatiokulttuuri.....	36
4.5	Taustatekijät ja moraalinen lujuus.....	40
4.6	Keskeisten tulosten yhteenveto.....	41
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI.....	44
5.1	Urheiluorganisaatioiden vastaajien arviot organisaatiokulttuurin eettisyydestä	44
5.2	Arviot moraalisesta lujuudesta	46
5.3	Taustatekijöiden vaikutukset arvioihin	48
5.4	Eettisen toimintakulttuurin kehittäminen urheiluorganisaatioissa ..	50
5.5	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet.....	53
	LÄHTEET.....	55

1 JOHDANTO

1.1 Eettisyys urheiluorganisaatioissa

Urheilu herättää tunteita ja luo parhaimmillaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Urheilun arvokilpailuissa yksilöurheilija nähdään edustamassa koko valtiota, mikä antaa urheilulle vahvan yhteiskunnallisen roolin. Kansainvälinen menestys kilpailuissa nähdään koko yhteiskunnan saavutuksena, jonka vuoksi eettiset haasteet ja skandaalit nähdään koko maata koskevinä tapauksina, kuten vuoden 2001 dopingskandaali Lahden MM-hiihdoissa (Turun sanomat 2015; Yle 2017). Viime vuosina urheiluorganisaatioiden eettisyys, erityisesti urheilujohtajien eettiset toimintatavat ovat saaneet paljon mediahuomiota.

Suomen Opetus- ja Kulttuuriministeriö, valtion liikuntaneuvosto ja Suomen Olympiakomitea ovat vuoden 2015 liikuntalakimuutoksen myötä korostaneet entistä enemmän eettisen urheilutoiminnan tärkeyttä. Yhdeksi eettiseksi haasteeksi on noussut sukupuolten välinen tasa-arvo, josta viestii huippu-urheilijoiden sekä urheilujohtajien sukupuolijakauma. Ainoastaan 2% suomalaisista ammattiurheilijoista on naisia (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a). Suomea on yleisesti pidetty edelläkävijänä tasa-arvoasioissa, mutta urheilun ja liikunnan alalla keskeisten tehtävien sukupuolijakauma on vinoutunut (Kyllönen 2017). Aallon (2003) tutkimuksessa selvisi, että liikuntajärjestöjen hallituksissa ainoastaan 6% oli naisia. Perinteisen näkemyksen mukaan urheilujohtajat nousevat asemaan urheilupiirin sisältä, mutta Laakson (2016) tutkimuksen mukaan nykypäivänä urheilujohtajilta vaaditaan myös johtamisosaamista. Jos sukupuolijakauma urheilun sisällä, esimerkiksi valmentajien ja urheilijoiden rooleissa on vinoutunut, heijastuu se myös päätöksentekijöiden sukupuolijakaumaan.

Myös seksuaalinen häirintä on noussut otsikoihin, kun "MeToo"-kampanja levisi urheilumaailmaan vuoden 2017 loppupuolella. Useat seksuaalista häirintää kokeneet urheilijat astuivat esiin ja kertoivat omia kokemuksiaan urheilu-uran ajalta. (MTV Sport 2018.) Väestöliitto vastasi keskusteluun ja avasi huhtikuussa 2018 yhteistyössä Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Veikkauksen kanssa "Et ole yksin"-palvelun, josta urheilija voi saada apua kohdatessaan sek-

suaalista hyväksikäyttöä, häirintää, epäasiallista käytöstä tai kiusaamista (etoleyksin.fi).

Urheiluorganisaatiot Suomessa ja kansainvälisesti ovat muuttuneet vapaaehtoisorganisaatioista yhä ammattimaisempaan ja yritysmäisempään suuntaan (Shilbury & Ferkins 2011). Euroopan neuvoston mukaan liiallinen kaupallistuminen on uhka urheilun eettisyydelle (Epas 2013). Organisaatiot tasapainottelevat vapaaehtoistoimijoiden ja palkallisten toimijoiden välillä, kun talousresurssit eivät vastaa tehokkuusvaatimuksia. Tämä haastaa myös urheiluorganisaatioiden johtamista. Urheilujohtajan on samanaikaisesti motivoitava ja johdettava vapaaehtoistoimijoita ja palkallisia toimijoita, joiden motiivit voivat poiketa toisistaan. Myös palkatun johdon ja vapaaehtois pohjalta toimivan luottamusjohdon suhde voi tuoda toimintaan haasteita (Laakso 2016).

Smith ja Stewart (2010) ovat eritelleet piirteitä, jotka erottavat urheilu- ja liikeyritysorganisaation toisistaan. Näitä piirteitä ovat intohimo urheilua, joukkuetta tai kilpailuja kohtaan sekä tulosten tavoittelu. Urheilujohtajan on osattava hyödyntää nämä piirteet markkinoinnissa ja myynnissä, kuten lipunmyynnissä urheilutapahtumiin ja jäsenhankinnassa. Urheilussa tavoitellaan kilpailullista menestystä, joka menee taloudellisen tuloksen edelle. Urheilujohtajan on tasapainoteltava urheiluorganisaation toimijoiden, joilla on usein suuri intohimo urheilua kohtaan sekä suuren yleisön välillä, joilla on odotuksena esimerkiksi kilpailumenestys (Sherry & Shilbury 2007). Liikeyrityksillä toiminnan tavoitteet liittyvät varmuuteen ja ennustettavuuteen, mutta urheiluorganisaatioilla niiden saavuttaminen voi olla mahdotonta (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart 2006).

Suomen urheiluliiton puheenjohtaja Antti Pihlakoski kirjoitti Turun Sanomissa (2012): ”Urheilupomon on samaan aikaan hallittava monen yhteiskunnan sektorin toimintalogiikka: julkisen vallan, markkinoiden, median ja kansalaistoiminnan. On osattava innostaa päätoimisia ja vapaaehtoisia. On osattava myös urheilun substanssi erinomaisesti”. Suuri osa urheiluorganisaatioista on yhdistyksiä, joiden tarkoituksena ei ole tuottaa taloudellista voittoa. Poikkeuksena jääkiekkoliitto ja SM-liiga, jotka ovat eriytetty erilleen erilaisten tarkoituserien takia.

Yksi merkittävä ero liikeyrityksiin verrattuna on vapaaehtoisten toimijoiden johtaminen. Vapaaehtoiset toimijat tuovat työpanostaan organisaatioon työsuhteisten toimijoiden rinnalla, mutta heille työstä ei makseta palkkaa. Urheiluseuroissa vapaaehtoistoimijat ovat esimerkiksi valmentajia, joukkueenjohtajia tai muita seuratoimijoita. Isommissa urheiluorganisaatioissa vapaaehtois-toiminta painottuu erityisesti urheilutapahtumiin. Vuonna 2015 Suomessa järjestetyssä voimistelun suur tapahtuma Gymnaestrada:ssa työskenteli yli 3000 vapaaehtoista (Laitila, Ratilainen, Puronaho & Virkkunen 2015). Tämä tuo haasteita eettiseen johtamiseen ajatellen esimerkiksi rekrytointeja ja työajanseuranta. Usein urheiluorganisaatioiden työntekijät tekevät palkkatyön lisäksi vapaaehtoistyötä organisaatiossa.

Suomalainen urheilukenttä tuo oman erityispiirteensä verrattuna kansainvälisiin urheiluorganisaatioihin omaleimaisen urheilu- ja liikuntapolitiikan, järjestelmän sekä kaupallistumisen myötä (Laakso 2016). Tästä syystä suomalaisessa urheilukontekstissa toteutetulle eettisyyden tutkimukselle on tarve. Kan-

sainväliset tutkimukset toimivat tukena ja antavat näkökulmia, mutta niiden tuloksia ei voida suoraa mallintaa suomalaiseen kontekstiin (Laakso 2016). Suomalaiset urheiluorganisaatiot eroavat kansainvälisistä organisaatioista myös talouden ja rahoituksen kannalta. Yksittäisen Englannin valioliigaseuran liikevaihto vastaa lähes kaikkien suomalaisen urheiluseurojen liikevaihtoa yhteensä (SLU julkaisusarja 2012).

1.2 Suomalainen huippu-urheilujärjestelmä

Suomen liikunta- ja urheilujärjestelmä on muuttunut paljon 2000-luvun aikana. Muutossuunta on ollut hajautuneesta toiminnasta keskitetympään malliin. Huippu-urheilun kannalta merkittäviä muutoksia ovat olleet Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön sekä Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo ry:n perustaminen. Vuonna 2017 Suomen Olympiakomitea ja Valo ry yhdistyivät yhdeksi organisaatioksi, Suomen Olympiakomiteaksi. (Lehtonen 2017.)

Suomen valtion liikuntapolitiikka on jaettu kolmeen kategoriaan: lasten ja nuorten liikunta, aikuisväestön terveyttä edistävä liikunta ja kilpa- ja huippu-urheilu (Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2015a). Valtion liikuntaneuvosto on nimennyt keskeisiksi huippu-urheilun edistämiskeinoiksi valmennuksen tehostamisen, valmentajakoulutuksen, urheilijoiden henkilökohtaiset tuet, antidopingtoiminnan sekä huippu-urheilun koordinaation (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b).

Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään kilpa- ja huippu-urheilun kategoriaan. Tutkimuksessa mukana olevat huippu-urheiluorganisaatiot on rajattu organisaatioihin, jotka tekevät työtä edistääkseen huippu-urheilua tai ovat huippu-urheilun kanssa aktiivisesti tekemisissä. Huippu-urheiluorganisaatioita löytyy kolmelta eri sektorilta: julkiselta, yksityiseltä sekä kolmannelta sektorilta. Tutkimuksessa on mukana organisaatioita kaikilta eri sektoreilta. Huippu-urheilu on laaja kenttä, koska käsitteen alla on suuri joukko lajeja, joista osa on olympialajeja ja toiset eivät. Toisissa lajeissa urheilijat ovat ammattiurheilijoita ja heille maksetaan palkkaa, kun toisissa lajeissa maailmanmestarit maksavat harjoittelusta. Eri lajiliitot ja toimijat ovat määritelleet huippu-urheilun eri tavoin omista lähtökohdistaan riippuen. Esimerkiksi organisaatio voi olla nimettynä huippu-urheiluorganisaatioksi, vaikka sen toiminnassa olisi ainoastaan yksi huippu-urheilija. Suomen valtion liikuntaneuvosto on määritellyt huippu-urheilun seuraavasti:

”Huippu-urheilulla tarkoitetaan määrätietoista kansainväliseen menestykseen tähtäävää, eettisesti kestävää yksilö- ja joukkueurheilua”

(Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b).

Suomalaisista urheiluorganisaatioista suurin osa on urheiluseuroja, joita toimii noin 15 000 (SLU Julkaisusarja 2012). Määrä on arvio, koska yhtenäistä ajan ta-

salla olevaa rekisteriä ei ole olemassa. Urheiluseurat ovat kuitenkin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska niiden toimintakenttä kattaa usein huippu-urheiluun tähtäävän toiminnan lisäksi laajaa harrastepohjaista toimintaa. Tutkimuksessa mukana olevat organisaatiot toimivat tiiviissä yhteistyössä urheiluseurojen kanssa.

Opetus- ja kulttuuriministeriön yksi tärkeä tehtävä on edistää ja tukea huippu-urheilua. Useat urheiluorganisaatiot saavat tärkeän osan toimintansa rahoittamisesta julkisesta rahoituksesta. Opetus- ja kulttuuriministeriö tuki vuonna 2016 urheiluakatemiaa noin 40 miljoonalla eurolla, lajiliittoja 20 miljoonalla ja huippu-urheilua 15,5 miljoonalla. Valtio ei osoita taloudellista tukea taloudellista voittoa tavoittelevalle ammattilaisurheilulle, kuten SM-liigalle. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b.)

Huippu-urheilun tuki kohdistuu valmennus- ja huippu-urheilun koordinaatio- ja antidopingtoimintaan sekä urheilijoille jaettaviin valmennus- ja harjoitteluapurahoihin (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b). Tuesta huolimatta Yle urheilun teettämän huippu-urheilijakyselyn mukaan yli 50% kyselyyn vastanneista suomalaisista kesä- ja talvilajien olympiaurheilijoista elävät köyhyysrajan alapuolella. Tämä lisää painetta urheilijoiden menestykseen, koska useat tukirahat ovat yhteydessä kilpailulliseen menestykseen. (Kössö 2016.)

Suomalainen huippu-urheilu on asettanut kolme strategista tavoitetta: kansainvälinen menestys, korkeatasoinen osaaminen sekä arvostettu urheilu. Näihin päästäkseen on luotu kolme ohjelmaa: huippu-vaiheen ohjelma, osaamisohjelma sekä urheiluakatemiaohjelma. Huippu-vaiheen ohjelmassa keskiönä on tukea ja kehittää urheilijan, valmentajan ja taustatiimin toimintaedellytyksiä. Yksi tärkeä osa-alue on paras mahdollinen toimintaympäristö sekä olosuhteet harjoittelulle. Osaamisohjelman avulla pyritään tuomaan ja jalkauttamaan viimeisintä teoreettista tietoa toimijoiden arkeen. Urheiluakatemiaohjelma pyrkii lisäämään monilajista valmentajayhteistyötä sekä lisäämään valmentajien osaamista. Ohjelmaan kuuluu myös urheiluakatemiaverkoston koulutustapaamisia eri aihealueista. (Suomen Olympiakomitea ry:n vuosikertomus 2015.)

Valtion liikuntaneuvoston vuonna 2015 julkaisemassa selvityksessä liikuntaneuvosto haluaa korostaa eettistä näkökulmaa suomalaisessa urheilukentässä. Eettinen toiminta on liikunnan ja urheilun perusta kaikilla sektoreilla. Eettiset haasteet ovat hyvin erilaisia kuin muilla aloilla ja ulottuvat suurtaapahtumien ympäristökuormitusongelmista yksittäisten urheilijoiden kokemaan syrjintään. Eettistä arvopohjaa voidaan urheilussa kehittää panostamalla yhteiskuntavastuullisuuteen, vahvaan arvopohjaan sekä hyvään hallintotapaan. Näiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen on urheiluorganisaatioiden varattava resursseja, koska eettisyys heijastuu suoraan koko suomalaisen urheilun julkisuuskuvaan, arvostukseen sekä imagoon. (Valtion liikuntaneuvosto 2015b.) Opetus- ja kulttuuriministeriö on linjannut, että valtionavustuksia jaetaan ainoastaan eettisesti kestäväälle toiminnalle. Vuodesta 2016 eteenpäin opetus- ja kulttuuriministeriö vaatii kaikilta apurahaa hakevilta yhdenvertaisuussuunnitelman. (Valtion liikuntaneuvosto 2015b.)

Eettiset kysymykset ovat nousseet esille urheilukentässä erityisesti vuoden 2015 liikuntalakimuutoksen myötä. Uusi liikuntalaki korostaa aiempaa

enemmän eettisyyttä ja rehellisyyttä urheilutoiminnassa. Liikuntalain tavoitteina ovat tasa-arvo, yhdenvertaisuus, yhteisöllisyys, monikulttuurisuus, terveet elämäntavat, ympäristön kunnioittaminen sekä kestävä kehitys (Liikuntalaki 2015).

Suomalaisten urheiluorganisaatioiden eettisyyden kehittäminen on pitkä prosessi, jonka yksi perusta on koulutus. Liikuntapedagogiikassa koulutuksessa tulisi korostaa tasa-arvoista kohtelua eikä luoda kuiluja esimerkiksi sukupuolten välille. Myös lajiliitot voivat korostaa eettistä näkökulmaa valmentaja- sekä seuraorganisaatiokoulutusten kautta. Lisäksi eettisyyteen voidaan vaikuttaa poliittisella ohjauksella, hallinnolla, kansalaistoiminnalla sekä yksittäisten kansalaisten toiminnalla. Suuremmassa kuvassa myös lait, asetukset, kansainväliset sopimukset sekä viranomaisten toiminta vaikuttavat eettisen toimintakulttuurin syntyyn. Suomen urheilun eettisen keskuksen SUEK ry:n tehtävä on edistää suomalaisen urheilun eettisyyttä yhteistyössä urheilujärjestöjen kanssa. (Valtion liikuntaneuvosto 2015b; Minedu 2018.)

Suomessa tehdään paljon liikuntatieteen tutkimusta, mutta vain pieni osa siitä kohdistuu huippu-urheilun organisaationäkökulman tutkimukseen. Suurin osa kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuksesta toteutetaan Jyväskylässä KIHUN sekä Jyväskylän yliopiston, erityisesti liikuntabiologian laitoksen toimesta. Tästä syystä myös tämän pro gradu -tutkielman useat lähteet ovat Jyväskylän yliopistossa toteutettuja pro gradu -tutkielmia ja väitöskirjoja. Kilpa- ja huippu-urheilututkimuksen haasteena nähdään hajanaisuus, yhteistyön puute, tutkimuksen rahoitus sekä erilaiset näkökulmat tai määritelmät kilpa- ja huippu-urheilulle. (Haarma, Lämsä, Viitasalo & Paajanen 2010.)

Eettiseen toiminnan syntymiseen vaikuttavat useat tekijät, joista tähän pro gradu -tutkielmaan valittiin eettinen organisaatiokulttuuri ja moraalinen lujuus. Eettistä organisaatiokulttuuria tutkitaan Kapteinin (2008) kehittämän hyvemallin Corporate Ethical Virtues (CEV) ja moraalista lujuutta Hannahin ja Avolion (2010) moraalisen lujouden mallin avulla. Nämä mallit tuovat uutta näkökulmaa, koska niitä ei ole aikaisemmin käytetty suomalaisessa urheilukontekstin tutkimuksessa. Myös vastaajien taustatekijöiden ottaminen mukaan mielenkiintoa tutkimukseen. Aihe on ajankohtainen ja paljon julkisessa keskustelussa esillä. On tärkeä käynnistää aihealueen ympärille tutkimusta, joiden tulosten perusteella organisaatiot voivat arvioida ja peilata omaa toimintaansa ja sitä kautta herättää keskustelua organisaatioiden eettisyydestä.

Suomalaista huippu-urheilukenttää haastaa erityisesti toiminnan pirstaleisuus, roolien epäselvyys sekä selkeiden yhteisten tavoitteiden puute, johon kaikki ylätasoin toimijat olisivat sitoutuneita. Nämä heikentävät urheiluorganisaatioiden ja huippu-urheilukokonaisuuden tehokkuutta. Vaikka Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö on nimennyt tavoitteet, lajien yhteiset toimintamallit tavoitteiden saavuttamiseksi puuttuvat. (Valtion liikuntaneuvosto 2017.) Tämä toimintatapojen puute saattaa heijastua epäeettisenä toimintana, jos organisaation jäsenet eivät ole varmoja, mitkä keinot tavoitteisiin pääsemiseksi ovat sallittuja ja mihin raja vedetään. Eettinen keskustelu urheilukontekstissa on lisääntynyt, mutta tutkimustietoa keskustelun ja eettisen kehittämisen tueksi on vasta todella vähän. Tästä syystä eettisen organisaatiokulttuurin sekä moraalisen lujouden tutkimukselle on selvä tarve. Tämän pro gradu -

tutkielman tarkoituksena on antaa organisaatioille välineitä oman eettisen toimintansa kehittämiseen ja herättää ajatuksia, mihin asioihin ja millä toimenpiteillä olisi syytä tarttua.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on kuvailla, miten suomalaisten huippu-urheiluorganisaatioiden jäsenet arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin sekä moraalisen lujuuden. Lisäksi tutkitaan, miten vastaajien taustatekijät vaikuttavat arvioihin eettisestä organisaatiokulttuurista sekä moraalisesta lujuudesta. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiseksi suomalaiset urheiluorganisaatiot arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin?
2. Miten taustatekijät vaikuttavat eettisen organisaatiokulttuurin arviointiin?
3. Miten suomalaisten urheiluorganisaatioiden jäsenet arvioivat moraalisen lujuuden?
4. Miten taustatekijät vaikuttavat moraalisen lujuuden arviointiin?

Tutkittavat taustatekijät ovat sukupuoli, ikä, koulutus, työtehtävä, korkeimman tutkinnon ala, työsuhde, työsuhteen kesto nykyisessä tehtävässä, työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla ja työkokemus alalta. Taustatekijöitä on paljon, mutta kaikki taustatekijät otettiin tutkimukseen mukaan saadakseen mahdollisimman kattavan kuvan, mitkä tekijät voivat vaikuttaa eettisen organisaatiokulttuurin ja moraalisen lujuuden arviointeihin.

1.4 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella otteella kyselytutkimuksena. Aineisto on kerätty Webropol-lomakkeella toteutetulla kyselyllä suomalaisiin huippu-urheiluorganisaatioihin. Kysely jaettiin vastaajille sähköpostitse. Mukana tutkimuksessa on 35 eri kokoista ja eri sektorilla toimivaa urheiluorganisaatiota. Tutkimuksen aineisto on analysoitu tilastollisin menetelmin.

Tämä pro gradu -tutkielma toteutetaan osana Jyväskylän yliopiston kaup-pakorkeakoulun sekä LIKES:n MORE-tutkimushanketta. MORE on Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama kolmivuotinen tutkimushanke (2016-2019), joka tutkii suomalaisten urheiluorganisaatioiden vastuullista johtamista ja päätöksentekoa. Tutkimuksessa tarkastellaan moraalisen päätöksenteon haasteita sekä eettisen johtamisen piirteitä julkisella, yksityisellä sekä kolmannella sektorilla toimivissa huippu-urheiluorganisaatioissa.

Tutkimus etenee johdannosta teoriaosuuteen, jossa esittelen tutkimuksen keskeiset käsitteet ja teoreettisen viitekehyksen. Teorian jälkeen esittelen aineis-

ton ja aineiston analyysin, jonka jälkeen kerron keskeiset tulokset. Lopuksi tutkimuksen rakenteessa on pohdinta, joka sisältää tulosten pohdintaa sekä jatko-tutkimuskohteita.

2 TEORIA

2.1 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen liittyvät keskeisinä käsitteinä moraa- li, etiikka ja organisaatiokulttuuri. Näiden käsitteiden määrittely on tärkeää ymmärtääksemme eettistä päätöksentekoa, eettistä organisaatiokulttuuria sekä moraalista lujutta.

2.1.1 Moraali ja etiikka

Moraali on empiirinen ilmiö, yhteisön jäsenten piirre, josta voidaan tehdä huo- mioita arkisessa toiminnassa. Etiikka eli moraalifilosofia on filosofian osa-alue, joka tutkii moraalialia. Kirjallisuudessa moraalin käsitettä käytetään usein puhut- taessa arkisesta toiminnasta ja etiikkaa teoreettisessa kontekstissa. (Pietarinen & Poutanen 2005.) Käytän molempia käsitteitä tutkimuksessani rinnakkain syno- nyymeinä alkuperäisestä lähteestä riippuen.

Etiikan tutkimus voidaan jakaa analyttiseen ja normatiiviseen tutkimuk- seen. Analyttinen tutkimus keskittyy moraalikäsitteiden merkityksiin ja mo- raaliväitteiden luonteeseen, kun taas normatiivinen tutkimus pyrkii muodos- tamaan rationaaliseen kriittiseen ajatteluun perustuvia moraaliperiaatteita ja - sääntöjä. Normatiiviseen etiikan tutkimukseen liittyy keskeisesti kolme etiikan teoriaa: teleologia, deontologia sekä hyve-etiikka. (Pietarinen & Poutanen 2005 12-14.)

Tässä tutkimuksessa keskeisin eettinen näkökulma, Aristoteleen ajatuk- siin perustuva hyve-etiikka, korostaa toimijan pysyviä ominaisuuksia (Eskeli- nen 2012, 7). Se pyrkii vastaamaan kysymykseen ”Millaisia hyveitä ihmisen tu- lisi kehittää elämässään”? Eskelisen (2012) määritelmän mukaan hyve on joh- donmukainen piirre, luotettava, automaattinen taipumus käyttäytyä tietyllä tavalla.

Yksilön hyveiden sijaan tutkimukseni pyrkii selvittämään, miten hyveet toteutuvat organisaatiossa. Eskelinen (2012) pohtii artikkelissaan yrityselä- män hyve-etiikkaa organisaatio- sekä yksilötasolla. Yritysjohdajan hyveitä voi-

daan kehittää ja käynnistää yrityksessä eettistä keskustelua, jos johtajan hyveet tehdään näkyväksi. Organisaatiotasolla taas organisaatiot tasapainottelevat sisäisten ja ulkoisten hyvien välillä.

Myös Geoff Mooren (2012) määritelmä hyvästä organisaatiosta on sovellettavissa tämän tutkimuksen kontekstiin. Määritelmän mukaan hyvän organisaation olemassaolon syy liittyy käytäntöön. Tämä toteutuu urheiluorganisaatioissa, koska suurin osa organisaatioista on yhdistyksiä, jotka toimivat jonkin aatteen ja yhteisen tavoitteen mukaisesti. Toinen kriteeri on organisaation vahva tietoisuus tämän käytännön vaalimisesta. Kolmanneksi ulkoisten hyvien tavoittelu ei saa häiritä ydintehtävän vaalimista. Tämä kriteeri haastaa urheiluorganisaatiot, koska taloudellinen paine tai resurssien puute voi osaltaan häiritä organisaation ydintehtävää. (Moore 2012.)

2.1.2 Organisaatiokulttuuri

”Organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle”.

(Lämsä & Hautala 2004, 176.)

Organisaatiokulttuurista voidaan etsiä vastausta sekä eettisten haasteiden syntymiseen, että niistä selviämiseen (Sinclair 1993). Schein (1984) jakaa organisaatiokulttuurin ilmenemisen kolmeen eri tasoon. Päälimmäisenä ovat artefaktit eli organisaation jäsenille näkyvä ja helposti havaittavissa oleva osa. Artefaktit voidaan jakaa fyysisiin, käyttäytymiseen liittyviin sekä verbaalisiin ilmenemismuotoihin (Lämsä & Hautala 2004, 182). Fyysisiä artefakteja ovat urheilukontekstissa esimerkiksi organisaation logo tai urheilijoiden edustusasut. Käyttäytymiseen liittyvät artefakteja ovat esimerkiksi organisaation viestintä ja toimijoiden palkitseminen. Verbaalisia artefakteja ovat esimerkiksi organisaation omat nimitykset ja lempinimet.

Toisena tasona ovat arvot ja normit. Arvojen ja normien taso kuvaa asioita, jotka pystytään nostamaan tietoisuuden tasolle. Osa urheiluorganisaatioista on kirjannut näkyväksi tämän tason eettiseen ohjeistukseen tai organisaation toimintakäsikirjaan. Kun organisaation arvot on julkisesti määritelty, on tärkeää, että ne ovat todellisia ja näyttäytyvät myös arkisessa toiminnassa. (Lämsä & Hautala 2004, 180.)

Kolmantena toimivat perusoletukset, jotka ovat syvemmällä, vuosien saatossa organisaatiossa muotoutuneet uskomukset ja toimintatavat. Nämä voivat haastaa organisaatiota erityisesti työntekijöiden vaihtuessa, jos organisaation jäsenten oppimia ja luomia toimintatapoja ei ole dokumentoitu. Hiljainen tieto ohjaa organisaation toimintaa ja sen jäsenten käyttäytymistä. Kaikki organisaatiokulttuurin tasot voidaan nähdä tärkeinä myös eettisestä näkökulmasta. Esimerkiksi käyttäytymiseen liittyvät artefaktit, kuten organisaation viestintä voi-

vat olla erittäin keskeisessä roolissa. Miten organisaatio ohjeistaa eettiseen viestintään? Mitä, miten ja kenelle organisaatiossa viestitään?

Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä hankittuna ominaispiirteenä ("has") tai jäsenten itse muodostamana ("is") (Smircich 1983). Jos kulttuuri nähdään ominaisuutena ("has") ajatellaan, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa jäsenten käyttäytymiseen muiden tekijöiden, kuten strategian, rakenteen ja teknologian lisäksi. Tämän näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuri on väline, jota voidaan kehittää haluttuun suuntaan. Kun organisaatio itsessään nähdään kulttuurina "is", jäsenet muodostavat organisaatiokulttuuria jatkuvasti yhdessä vuorovaikutuksellisesti. Silloin organisaatiokulttuurin muuttaminen on suurempi prosessi, joka tapahtuu muuttamalla organisaation jäsenten ajattelu- ja toimintatapoja. Eettisen organisaatiokulttuurin näkökulmasta "has"-ajattelutapa mahdollistaa eettisen organisaatiokulttuurin kehittämisen esimerkiksi organisaation strategian ja kirjattujen ohjeistusten kautta. "Is"-ajattelutavassa taas prosessi on monimutkaisempi, koska ajatellaan, että eettinen organisaatiokulttuuri muodostuu, kun eettinen ajattelu on mukana jäsenten ajattelussa sekä toimintatavassa. Toisaalta myös "has"-ajattelutavassa on tavoitteena, että strategian kautta myös jäsenet omaksuvat eettiset toimintatavat. (Lämsä & Hautala 2004, 176-177.)

Lämsä ja Hautala (2004) ovat määritelleet kolme organisaatiokulttuurin päätehtävää: 1) yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille 2) ihmisten sitoutumisen edistäminen organisaation perustehtävään ja 3) ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen. Jos nämä tehtävät toteutuvat hyvin, luovat ne hyvän perustan myös eettiselle organisaatiokulttuurille. Nämä kolme tehtävää ovat urheiluorganisaatioissa myös tärkeässä asemassa. Urheiluorganisaatioissa yhteinen missio, päämäärä on suuressa roolissa. Yhdistyksissä yhdistyksen tarkoitus on kirjattuna yhdistyksen sääntöihin. Ihmisten sitouttaminen urheiluorganisaatiotoimintaan korostuu ja haastaa organisaatioita erityisesti vapaaehtoiskentässä. Yhteiset pelisäännöt ovat myös tärkeässä roolissa. Esimerkiksi urheiluseurojen tähtiseura-laatuohjelmassa yksi kriteeri on urheiluseuran toimintakäsikirja, jossa ovat kirjattuna yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt (Olympiakomitea, tähtiseuramat 2018).

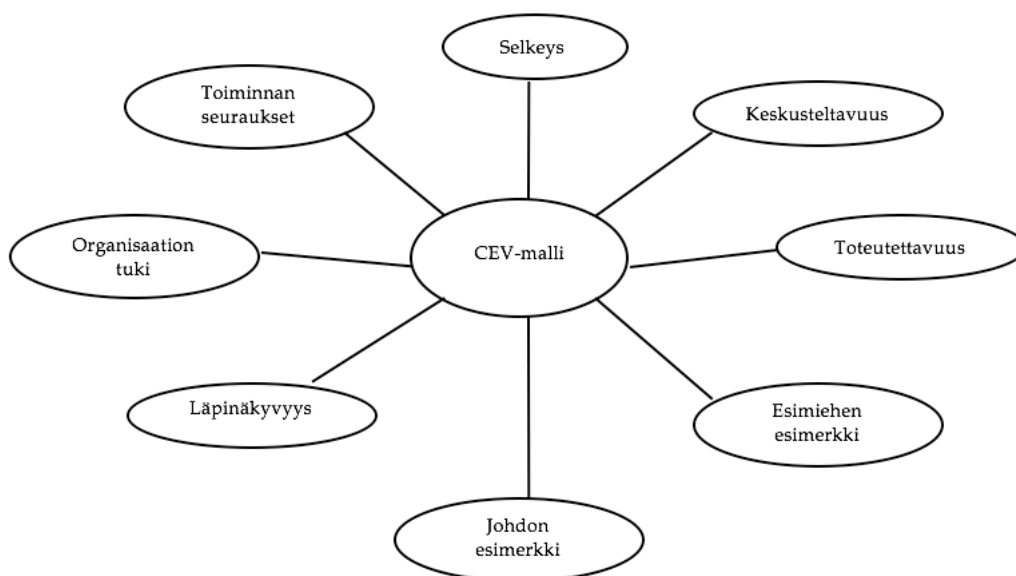
2.2 Eettinen organisaatiokulttuuri

Eettistä organisaatiokulttuuria ymmärtääkseen on ensin määriteltävä eettisen organisaatiokulttuurin käsite. Eettistä organisaatiokulttuuria lähellä oleva käsite, eettinen ilmapiiri voidaan määritellä organisaation jäsenten havainnoiksi, miten organisaatiossa tulisi toimia eettisesti (Victor & Cullen 1988, 101). Eettinen organisaatiokulttuuri taas käsittää havaitsemisen lisäksi organisaatiokulttuurin eettisen tai epäeettisen toiminnan edistämisen. Eettinen organisaatiokulttuuri sisältää jäsenten jakamat käsitykset oikeasta ja väärästä sekä siitä, miten organisaation arvot, normit ja toimintaperiaatteet vaikuttavat edistävästi tai estävästi eettiseen päätöksentekoon. (Treviño 1986; Kaptein 2008.)

Eettistä organisaatiokulttuuria ylläpitävät muodolliset ja epämuodolliset prosessit. Muodollisia prosesseja ovat esimerkiksi organisaation eettinen ohjeistus ja säännöt sekä rekrytointiprosessi. Epämuodollisia taas ovat esimerkiksi myytit, tarinat, normit ja rituaalit. (Kish-Gephart, Harrison & Treviño 2010.) Falkenbergin ja Herremansin (1995) tutkimuksessa havaittiin, että epämuodolliset prosessit vaikuttavat organisaation jäsenten eettiseen käyttäytymiseen muodollisia enemmän. Organisaatiossa olisi silti tärkeää olla kirjattuna eettinen ohjeistus, jotta organisaation jäsenet tietävät, kuinka tässä kyseisessä organisaatiossa toimitaan, kun kohdataan eettisesti haastava tilanne (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno & Kinnunen 2011).

2.2.1 Eettisten hyveiden malli

Tutkimuksessa käytetty eettisten hyveiden malli keskittyy yksilön sijaan moniulotteiseen organisaatioon. Kapteinin (1998, 2008) CEV-malli (Corporate Ethical Virtues) perustuu Aristoteleen hyve-etiikkaan (Kaptein 2008). Mallin perustana on ajatus, että organisaation sekä sen ihmisten on omattava tiettyjä piirteitä toimiakseen eettisesti (Kaptein 2008, 4). Malli kuvaa organisaation kapasiteettia toimia eettisesti. Organisaatiokulttuurin eettisyys nähdään mallissa sitä parempana, mitä paremmin hyveet toteutuvat organisaatiossa. Mallin validiteetti on empiirisesti testattu (Huhtala ym. 2011; Huhtala, Kangas, Lämsä & Feldt 2013; Pihlajasaari 2015). Malli koostuu kahdeksasta eri hyveestä, jotka kertovat organisaation eettisestä laadusta (Kaptein 2008, 4). Mallin rakenne näkyy kuvioista 1. Hyveet ovat selkeys, esimiehen esimerkki, johdon esimerkki, toteutettavuus, keskusteltavuus, läpinäkyvyys, organisaation tuki ja toiminnan seuraukset (Kaptein 2008, 4-5).



KUVIO 1 CEV-mallin osa-alueet (Kaptein 2008)

Selkeys kattaa organisaation eettiset periaatteet sekä jäseniin kohdistuvat normatiiviset odotukset. Sääntöjen tulee olla konkreettisia, selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Hyve kertoo, kuinka hyvin organisaation jäsenet ymmärtävät organisaation eettistä toimintatapaa. (Kaptein 2008, 5.) Selkeys on hyveenä tärkeä, koska se auttaa työntekijöitä päätöksenteossa. Työympäristön haasteet ovat usein poikkeavia toimijan arkitilanteen haasteista, jonka vuoksi organisaation selkeiden toimintatapojen kirjaus on tärkeää. Tästä tyypillinen esimerkki on ristiriita omien ja organisaation arvojen kanssa valmennuksellisissa asioissa. Myös epämääräisyys organisaation odotuksissa jäseniä kohtaan voi edesauttaa epäeettisen käyttäytymisen syntymistä (Bird & Waters 1989). Jos tämä hyve jää arvioinnissa matalaksi, riski epäeettiseen toimintaan kasvaa, koska organisaation jäsenten täytyy toimia yhteisen toimintatavan sijaan oman intuiutionsa pohjalta (Kaptein 1998). Se antaa myös jäsenille mahdollisuuden selittää tietämättömyydellä ja toimintatapojen epäselkeydellä omaa epäeettistä käytöstä (Bovens 1998).

Esimiehen ja johdon esimerkissä korostuu esimiehen eettisen esimerkin tärkeys (Kaptein 2008, 6). Organisaation johto voi omalla esimerkillään lisätä organisaation eettisyyttä (Treviño, Weaver & Reynolds 2006). Tutkimusten mukaan työntekijät mallintavat johtajien eettistä tai epäeettistä käyttäytymistä (Kaptein 1998; Brown, Treviño & Harrison 2005; Brown & Treviño 2014). Falkenbergin & Herrenansin (1995) tutkimuksen mukaan lähiesimiehen esimerkki vaikutti eettiseen käyttäytymiseen johdon esimerkkiä enemmän. Näin ollen esimiehien eettinen toiminta vahvistaa koko organisaation eettisyyttä. Tästä syystä organisaatioiden tulisi panostaa esimiesten eettiseen koulutukseen.

Toteutettavuudella tarkoitetaan organisaation jäsenten käytännön mahdollisuutta toimia eettisesti. Tähän liittyvät keskeisesti esimerkiksi jäsenten resurssit sekä toimivalta (Kaptein 2008, 6-7). Organisaation on tärkeä tarjota jäsenilleen mahdollisuus toimia niin, että jäsenet voivat vastata normatiivisiin odotuksiin ja toimia eettisen ohjeistuksen mukaisesti. Organisaatioiden puutteelliset resurssit ja jäsenten vähäinen toimivalta ovat eettisyyden lisäksi riskitekijöitä myös jäsenten hyvinvoinnille (Huhtala ym. 2011; Pihlasaari 2015).

Organisaation tuki korostaa kannustamista ja eettiseen toimintaan sitoutumista eli miten organisaatio itse tukee eettistä toimintatapaa (Kaptein 2008, 7). Organisaatio voi tukea ja rohkaista eettiseen käyttäytymiseen tai rankaista epäeettisestä toiminnasta (Paliwal 2006, 51). Tutkimuksen mukaan motivaation puute, epäluottamus ja tyytymättömyys lisäävät epäeettistä käyttäytymistä (Kaptein 2011). Organisaation tuen puutteen on todettu myös lisäävän työntekijöiden aikeita vaihtaa työpaikkaa (Rhoades & Eisenberger 2002; Pihlasaari 2015).

Läpinäkyvyys-hyve kuvaa eettisen sekä epäeettisen toiminnan avointa näkyvyyttä. Mitä mahdollisuuksia organisaatiossa on luotu eettisen ja epäeettisen toiminnan havainnointiin? On tärkeää, että havainnointi mahdollistetaan sekä horisontaalisesti johtajien ja alaisten välillä molempiin suuntiin, että vertikaalisesti samalla organisaatiotasolla toimivien kesken. On tärkeä antaa ja vastaanottaa palautetta eettisestä käyttäytymisestä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti organisaation sisällä (Kaptein 2008, 8). Bovensin (1998) mukaan organisaation jäsenet voivat olla teoistaan vastuussa vain, jos he tietävät tai heillä

olisi ollut mahdollisuus tietää omien tekojensa seurauksista. On tärkeä saada toimijat ymmärtämään ja keskittymään tekojen lisäksi myös niiden seurauksiin.

Keskusteltavuuteen sisältyy mahdollisuus mielipiteiden ilmaisuun, eettisistä haasteista keskusteluun, epäilyjen ilmaisemiseen epäeettisestä toiminnasta sekä epäeettisen toiminnan ilmoituksiin reagointi. Keskustelukulttuuria voidaan luonnehtia suljetuksi tai avoimeksi. Suljetussa keskustelukulttuurissa ei sallita kriittisyyttä ja avointa keskustelua eettisistä haasteista ja kokemuksista. Tämä johtaa siihen, että organisaation jäsenillä ei ole mahdollisuutta oppia toisten virheistä. (Kaptein 2008, 9.) Suljettu keskustelukulttuuri voi myös lisätä jäsenten moraalista stressiä, joka taas edesauttaa epäeettisen toiminnan syntymistä (Bird & Waters 1989). Suljettuun keskustelukulttuuriin voi olla Bird ja Water-sin (1989) mukaan syynä esimerkiksi organisaation tasapainon järkkäminen vahvan persoonan epäeettisen toiminnan seurauksena tai pelko moraalisen puheen aiheuttamasta organisaation joustavuuden vähenemisestä. Nämä uhkakuvat kuitenkin nykypäivänä vähentyvät yleisen eettisen keskustelun lisääntyessä. Avoimella keskustelukulttuurilla voidaan vähentää organisaation epäeettistä käyttäytymistä oppimalla toistensa virheistä. (Treviño, Weaver, Gibson & Toffler 1999.)

Viimeinen kahdeksasta hyveestä, toiminnan seuraukset, kuvaa eettisestä ja epäeettisestä toiminnasta palkitsemista ja rankaisemista eettisen organisaatiokulttuurin edistäjänä (Kaptein 2008, 10). Jos johto ei reagoi epäeettiseen käyttäytymiseen, viestii se organisaatiolle, että epäeettinen toiminta on sallittavaa (Kaptein 1998). Tutkimustulosten mukaan eettisestä toiminnasta palkitseminen ja epäeettisestä rankaiseminen vähentää epäeettistä käyttäytymistä (Falkenberg & Herrenans 1995; Kaptein 2011). Organisaation johto voi käyttää palkitsemisjärjestelmää työkaluna osoittaakseen organisaation jäsenille, minkälaista eettistä toimintaa heiltä odotetaan ja miten sitä arvostetaan (Treviño & Brown 2004, 79).

2.3 Eettinen päätöksenteko

Eettisen päätöksenteko lähtökohta on eettinen tilanne, jossa yksilön on tehtävä päätös. Eettinen tilanne voi olla yksinkertainen, jossa toimijan on helppo ratkaista, mikä toimintatapa on eettisesti oikein. (Paliwal 2006, 56.) Tästä esimerkkinä tilanne, jossa urheiluvalmentajan on kohdeltava kahta urheilijaa tasarvoisesti. Joskus eettinen tilanne on kuitenkin monimutkainen ja ristiriitainen, jolloin sitä kutsutaan eettiseksi dilemmaksi. Nash (1993) on luokitellut eettiset dilemmat kahdeksi eri tyypiksi. Tyypissä A yksilö ei tiedä kumpi toimintatavoista on oikea ja toimii itse oikeaksi kokemallaan tavalla. Tyypissä B yksilö taas tietää oikean toimintatavan, mutta ei toimi sen mukaisesti. Tyypin A dilemmoja ovat tyypillisesti tilanteet, joihin organisaatiot eivät ole laatineet eettistä ohjeistusta ja toimijoiden on toimittava oman intuitionsa mukaan. B-tyypin dilemma voi olla esimerkiksi tilanne, jossa ohjeistus on olemassa, mutta se on ristiriitainen päätöksentekijän oman näkemyksen kanssa tai tilanne, jossa resurssit eivät ole riittävät suhteessa eettiseen toimintatapaan. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi työntekijän liiallinen työ määrä, joka on tyypillistä suoma-

laisissa urheiluorganisaatioissa henkilöstöressurssien vähäisyyden vuoksi, tai tilanne, jossa organisaation työntekijöiden koulutusta tulisi päivittää, mutta talousressurit eivät ole riittävät.

Moraali voidaan jakaa intuitiiviseen ja kriittiseen tasoon. Intuitiivinen taso sisältää esimerkiksi kasvatuksen ja kokemuksen kautta juurtuneita toimintatapoja ja auttaa yksilöä tekemään noita moraalisia päätöksiä. Intuitiivisella tasolla yksilö ei tietoisesti pohdi päätöksen moraalista näkökulmaa vaan toimii opittujen mallien avulla. Intuitiivisen tason periaatteet voivat kuitenkin olla ristiriidassa keskenään, jolloin yksilön on tehtävä päätös, kumpaa periaatetta noudattaa. Tällaisessa tilanteessa siirrytään intuitiiviselta tasolta kriittisen ajattelun tasolle, jossa päätökset toimintatavasta tehdään johdonmukaisesti. (Pietarinen & Poutanen 2005, 58.)

Treviñon (1986) vuorovaikutusmallin mukaan eettinen päätöksenteko voidaan selittää yksilöön ja tilanteeseen liittyvien osatekijöiden vuorovaikutuksella. Yksilön osatekijöitä ovat kognitiivisen moraalikehityksen taso, egon vahvuus, riippuvuus sosiaalisista vihjeistä sekä hallintakäsitys. Tilanteen osatekijät on luokiteltu kolmeen ryhmään: välittömään työn kontekstiin, organisaatiokulttuuriin sekä työn luonteeseen liittyviin tekijöihin. Välittömän työn kontekstiin kuuluvat palkkiot ja rangaistukset. Organisaatiokulttuuriin taas kuuluvat organisaation rakenne, auktoriteetit, muut jäsenet, vastuu seurauksista, työn luonteeseen roolin ottaminen sekä moraalisten konfliktien ratkaiseminen.

Eettiseen päätöksentekoon vaikuttaa myös Jonesin (1991) mukaan päätöksenteon kohteen moraalinen intensiteetti, jota on tutkittu erityisesti 90-luvulla paljon (Jones 1991; Morris & McDonald 1995; Weber 1996; Harrington 1997; Singer & Singer 1997; Davis, Johnson & Ohmer 1998). Moraalisella intensiteetillä on kuusi osatekijää: seurausten laajuus (paljonko haittaa tai hyötyä teko aiheuttaa), sosiaalinen konsensus (organisaation yksimielisyys oikeasta ja väärästä), vaikutusten todennäköisyys (kuinka todennäköisesti teko aiheuttaa haittaa tai hyötyä ja kuinka todennäköisesti se tapahtuu), ajallinen välittömyys (milloin teon seuraukset ilmenevät), läheisyys (sosiaalinen, kulttuurillinen, psykologinen tai fyysinen) ja vaikutusten keskittyminen (mitä ihmisjoukkoa vaikutukset koskevat). Myöhemmissä tutkimuksissa ei ole kuitenkaan todettu näiden osalueiden vaikutusta todelliseen käyttäytymiseen. Useiden tutkimusten mukaan vain kaksi moraalisen intensiteetin osaa: negatiivisten vaikutusten todennäköisyys sekä sosiaalinen paine vaikuttavat toimintaan. (Jones 1991; Frey 2000.) Mitä korkeampi moraalinen intensiteetti teolla on, sitä herkemmin ihminen havaitsee tilanteen eettisen ulottuvuuden (Jones 1991, O'Fallon & Butterfield 2005).

Paliwal (2006, 52) on pohtinut, mitkä asiat voivat ajaa epäeettiseen käyttäytymiseen tai päätöksentekoon. Hän antaa esimerkiksi globalisaation tuomat haasteet, yksilön arvojen ja organisaation tavoitteiden ristiriidan, kilpailullisen paineen, taloudellisen paineen sekä pinnallisen ajattelun ilman syvempää pohdintaa. Epäeettinen käytös voi olla tarkoituksenmukaista tai tahatonta. Urheiluorganisaatioissa epäeettinen käytös voi pohjautua esimerkiksi vanhoihin opittuihin malleihin, jotka eivät toimi enää nykytilanteen monikulttuurillisessa ympäristössä, taloudelliseen tai kilpailulliseen paineeseen tai epävirallisiin toimintatapoihin urheilijavalinnoissa.

2.3.1 Moraalinen lujuus

Eettisessä päätöksentekotilanteessa toimija saattaa tietää, mikä toimintatapa olisi eettisesti oikein, mutta toimii silti sen vastaisesti. Hannah ja Avolio (2010) pohtivat tätä kuilua ja loivat käsitteen ”Moraalinen lujuus” (moral potency). Moraalinen arviointi (moral judgement), jonka jäsen tekee kohdatessaan eettisen tilanteen, selittää ainoastaan 20% vaihtelusta ihmisten eettisessä käyttäytymisessä. Tämä kertoo, että moraalisen arvioinnin lisäksi eettiseen tai epäeettiseen toimintaan vaikuttaa myös halu toimia moraalisen arvioinnin mukaisesti. Käsitteen määrittely lähti kysymyksestä: ”Miksi johtajat, jotka tietävät, mikä on eettistä, eivät toimi sen mukaisesti?” Moraalinen lujuus selittää kuilun tiedon sekä eettisesti oikean teon välillä. On tärkeä keskittyä toimijan ajatusten lisäksi siihen, mikä hänen motivaationsa on toimia eettisesti. On tärkeä löytää ja tutkia kytköstä, joka yhdistää moraaliset ajatukset ja moraaliset teot. Hannah ja Avolio (2010, 291-292) ovat määritelleet moraalisen lujuuden seuraavasti:

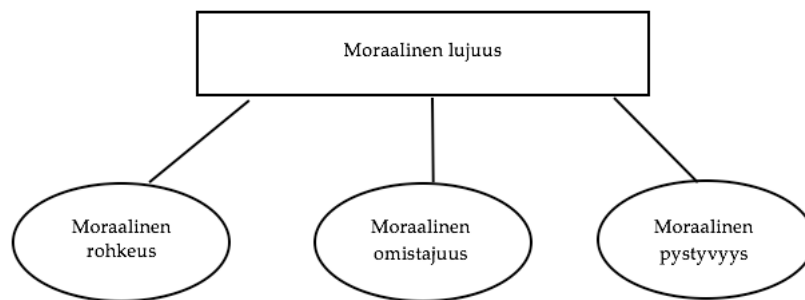
”Moraalinen lujuus on toimijan kapasiteetti ja kyky ottaa vastuuta ja synnyttää motivaatiota moraaliseen toimintaan kohdatessa eettisiä haasteita. Se on psykologinen tila, jolle on tyypillistä vastuun tunne oman ympäristönsä eettisyydestä, uskomus omasta kyvystä toimia eettisesti ja rohkeus toimia moraalisesti oikein vastoinkäymisiä kohdatessa.”

Moraalinen lujuus on avoimempi ja alttiimpi muutokselle kuin persoonallisuuden piirteet. Moraalista lujutta voidaan harjoittaa ja kehittää kokemuksen, muiden toiminnan havainnoinnin sekä suunniteltujen koulutusprosessien kautta. Se vaihtelee tilanteiden ja kontekstien välillä. Esimerkiksi toimijan moraalisen lujuuden taso voi olla korkeampi kollegoiden kanssa toimiessa, kun esimiehiä kohdatessa (Hannah & Avolio 2010; Hannah, Avolio & May 2011).

Moraalinen lujuus voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen kuvion 2 mukaisesti: moraalinen omistajuus (moral ownership), moraalinen pystyvyys (moral efficacy) sekä moraalinen rohkeus (moral courage). Moraalisella omistajuudella tarkoitetaan jäsenten psykologisen vastuun tunnetta omista, organisaation, ja ympärillä tapahtuvista tai muiden ryhmien ja yhteisöjen eettisyydestä. Urheiluorganisaatiokontekstissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi valmentajan vastuuntunnetta urheilijoiden tasa-arvoisesta kohtelusta tai toiminnanjohtajan vastuuntunnetta koko organisaation eettisyyden varmistamisesta. (Hannah & Avolio 2010.)

Moraalinen pystyvyys on jäsenen uskomus omasta kapasiteetista organisoida ja saada aikaan motivaatioita, kognitiivisia resursseja, tarkoituksia, keinoja ja toimintatapoja, joita tarvitaan moraaliseen toimintaan. Tämä ominaisuus korostuu organisaation kaikilla eri tasoilla. Toimiakseen eettisesti tulee kokea, että omaa tarvittavat resurssit toimintaan. Esimerkiksi valmentajalla tulee olla tiedossa toimintatavat sekä tarvittavat kognitiiviset resurssit kohdellakseen urheilijoita tasa-arvoisesti. (Hannah & Avolio 2010.)

Kolmas osa-alue, moraalinen rohkeus on tilanteeseen mukautuva luonteen vahvuus. Se auttaa ja mahdollistaa jäsentä sitoutumaan moraalisiin periaatteisiin eettisesti haastavissa tilanteissa. Joskus eettinen toiminta aiheuttaa vastustusta ja jäsenellä voi olla paine epäeettiseen toimintatapaan. (Hannah & Avolio 2010, Hannah, Avolio & Walumbwa 2011, 560; Hannah, Avolio & May 2011.) Myös moraalinen rohkeus on tärkeässä asemassa yksilön eettisessä päätöksenteossa. Ilman moraalista rohkeutta jäsen saattaa kokea vastuuntunnetta ja uskoa pystyvänsä toimimaan eettisesti, mutta esimerkiksi ulkopuolisen paineen takia valitsee epäeettisen toimintavan. Urheiluorganisaatiokontekstissa tilanne voi olla esimerkiksi epäeettisestä toiminnasta raportoiminen. Jäsen tuntee eettistä vastuuta tilanteesta ja kokee omaavansa tarvittavat resurssit, mutta ulkopuolelta tulevasta pelosta tai paineesta johtuen ei päädy raportoimaan toiminnasta. (Hannah & Avolio 2010.)



KUVIO 2 Moraalisen lujouden osa-alueet (Hannah & Avolio 2010)

2.4 Aikaisemmat tutkimukset

Organisaatioiden eettisyys on noussut tutkijoiden kiinnostuksen kohteeksi viime vuosikymmeninä (Kaptein 2009, 601). Eettisen organisaatiokulttuurin tutkimuksissa on havaittu, että organisaatiot arvioivat organisaatiokulttuurinsa melko myönteisesti (Treviño 2004; Kangas 2010; Huhtala ym. 2011; Kahola 2014; Pihlajasaari 2015). Eettisen organisaatiokulttuurin on tutkittu lisäävän työhyvinvointia (Pihlajasaari 2015), innovatiivisuutta (Riivari, Lämsä, Kujala & Heiskanen 2012), parantavan esimies alaisuuden laatua (Kahola 2014), sitoutumista organisaatioon (Treviño, Butterfield & McCabe 1998; Huhtala & Feldt 2016), vähentävän riskiä työuupumukseen (Kämäräinen 2014), vähentävän eettistä kuormittuneisuutta (Pihlajasaari 2015) sekä vaikuttavan positiivisesti organisaatioluottamukseen (Kahola 2014). Sen on havaittu myös lisäävän yhteneväisyyttä yksilön ja organisaation arvojen välillä (O’Fallon & Butterfield 2005; Treviño ym. 2006; Kish-Gephart ym. 2010). Vahvalla eettisellä organisaatiokulttuurilla on havaittu käänteinen yhteys epäeettisiin aikeisiin ja käyttäytymiseen (Kish-Gephart ym. 2010, 12). Ajatellessa urheiluorganisaatioiden rajallisia resursseja,

tulisi eettiseen organisaatiokulttuuriin panostaminen nähdä erittäin merkittävänä.

Aiempien tutkimusten mukaan johtajat arvioivat organisaatiokulttuurin alemmassa asemassa olevia työntekijöitä eettisemmäksi (Treviño ym. 2008, 243; Kangas 2010, 24). Tähän yhtenä syynä voi olla organisaation läpinäkyvyyden puute, kun epäeettinen toiminta ja käyttäytyminen ei päädy esimiesten tietoisuuteen (Treviño & Brown 2004, 78). Myös esimiesten eettisen käyttäytymisen vaikutusta eettiseen organisaatiokulttuuriin sekä eettistä johtajuutta on tutkittu paljon. Useiden tutkimusten mukaan työntekijät ottavat mallia esimiehistä eettisessä käyttäytymisessä (Kaptein 1998; Brown, Treviño & Harrison 2005; Brown & Treviño 2014). Eettisen johtajuuden on havaittu vaikuttavan johtajan harkitsevaisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen, tehokkuuteen ja työhön omistautumiseen. Eettisen johtamisen on havaittu vaikuttavan eettiseen organisaatiokulttuuriin alemmilla organisaatiotasolla. (Schaubroeck, Hannah, Avolio, Kozlowski, Lord, Treviño, Dimotakis & Peng 2012.) Huhtalan ym. (2013) tutkimuksen mukaan johtajat, jotka arvioivat omaa eettistä johtamistyyliään eettiseksi, arvioivat myös eettisen organisaatiokulttuurin paremmaksi.

Tutkimuksissa on havaittu, että vastaajien taustatekijät vaikuttavat eettisyyden arviointeihin (Treviño ym. 2008, 243). Tulokset taustatekijöiden vaikutuksista ovat kuitenkin olleet ristiriitaisia (O'Fallon & Butterfield 2005). Kangas (2010) tutkimuksessa miesten arviot eettisestä organisaatiokulttuurista olivat myönteisempiä kuin naisten. Lisäksi 41-50-vuotiaiden arviot olivat parempia kuin alempien ikäluokkien arviot. O'Fallon & Butterfield (2005) katsauksesta selviää, että sukupuolella ei ole yleisesti ollut merkitsevää vaikutusta arviointeihin.

Kapteinin (2008) CEV-mallia on käytetty paljon eettisen organisaatiokulttuurin tutkimuksessa. Kaptein (2011 858) mukaan johdon ja esimiehen esimerkki, toteutettavuus, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset vaikuttivat vähentävästi epäeettiseen käyttäytymiseen. Sääntöjen selkeydellä ja läpinäkyvyydellä ei havaittu merkittävää yhteyttä. Waegeneerin, Sompelen ja Willemin (2016) urheiluorganisaatioiden eettisen ohjeistuksen tutkimuksessa havaittiin, että ohjeistuksissa oli puutteellisesti esimerkkejä, menettelytapoja sekä ohjeita epäeettisestä toiminnasta rankaisemiseen. Tällaiset puutteet voivat heijastua CEV-mallissa useaan eri hyveeseen.

Suomalaisissa tutkimuksissa on havaittu, että suomalaiset arvioivat yleisesti eettisen organisaatiokulttuurin melko hyväksi (Kangas 2010; Huhtala ym. 2011; Kahola 2014; Kämäräinen 2014; Pihlasaari 2015). Johtajia koskevassa Huhtalan ym (2011, 238) tutkimuksessa tutkittiin eettisen organisaatiokulttuurin vaikutusta työhyvinvointiin CEV-mallin avulla. CEV-mallin hyveistä selkeys arvioitiin keskimäärin parhaiten ja organisaation tuki sekä läpinäkyvyys heikoiten. Myös Riivarin (2016) suomalaisia asiantuntijaorganisaatioita koskevassa tutkimuksessa julkisen sektorin organisaatiot arvioivat selkeyden korkeimmin. Yksityisellä sektorilla taas korkeimmat arvioinnit saivat keskusteltavuuden sekä esimiehen esimerkin hyveet. Heikoimmin julkisella sektorilla arvioitiin organisaation tuki ja yksityisellä sektorilla toiminnan seuraukset. Kangas (2010) tutki eettistä organisaatiokulttuuria, eettistä johtamista ja työhyvinvointia suo-

malaisien johtajien keskuudessa. Tutkimustuloksena sääntöjen selkeys arvioitiin positiivisimmin ja läpinäkyvyys ja organisaation tuki negatiivisimmin.

Kansainvälisesti urheilun eettisyyttä on tutkittu esimerkiksi eettisten ohjeiden ja koodien (Waegeneer ym. 2016; Waegeneer, Devisch & Willem 2017), seksuaalisen häirinnän (Parent & Demers 2011) ja yhteiskuntavastuun (Babiak & Wolfe 2009) näkökulmista. Eettisyyden tutkiminen on haastavaa, koska se ei ole samalla tavalla mitattavissa, kuin esimerkiksi urheilijoiden suoritustulokset tai urheilijoiden palkkatason kehittyminen. Eettisen organisaatiokulttuurin sekä moraalisen lujjuuden tutkimiseen tarvitaan taustalle teorioita, joiden avulla ilmiöitä pyritään mittaamaan. Kansainvälinen tutkimustieto toimii tukena, mutta sitä ei voida suoraan mallintaa suomalaiseen urheiluorganisaatiokontekstiin, koska tutkimukset ovat pääosin toteutettu anglosaksisessa kontekstissa, jossa muun muassa liikemaailman rooli poikkeaa suomalaisesta kontekstista. (Laakso 2016.)

Suomessa urheilun eettinen tutkimus on keskittynyt sukupuolten väliseen tasa-arvoon (Heinilä 1977; Aalto 2001; Aalto 2003; Kukkonen 2010, Aalto-Nevalainen 2018), monikulttuurisuuteen (Fagerlund 2011; Huhta 2013), erityisryhmiin (Rimpiläinen 2000), sidosryhmiin (Jalonen 2016) sekä yhdenvertaisuuteen (Itkonen 1997; Lax & Salminen 2000). Aiheesta on tehty useita tutkimuksia esimerkiksi päätöksentekijöiden, urheilijoiden sekä lajien näkökulmista.

Suomalainen huippu-urheilun tutkimus on lisääntynyt erityisesti 2010-luvulla. Lämsä (2012) on toteuttanut suomalaisen huippu-urheilujärjestelmätutkimuksen luokka- ja kielipoliittisesta näkökulmasta. Mäkinen (2012) taas on lähestynyt aihealuetta huippu-urheilun organisoitumisen näkökulmasta. Koski ja Lämsä (2015) ovat keskittyneet tutkimuksessaan huippu-urheilun liikuntapolitiikan näkökulmaan. Laakso (2016) tutki urheilujohdon eliittiin etenemisen erilaisia polkuja.

Kilpa- ja huippu-urheilukeskuksen tutkimusyksikkö teetti vuonna 2016 kyselyn, joka selvitti huippu-urheilun muutosprosessin etenemistä ja kehittämistä. Kyselyn kohderyhmänä oli huippu-urheiluverkosto, tukiurheilijat ja joukkuelajien maajoukkueurheilijat. Kyselyn keskeisiä tuloksia olivat muun muassa, että huippu-urheiluverkosto tekee entistä enemmän yhteistyötä ja suurin huoli liittyy talouteen. Tämän pro gradu -tutkielman kannalta mielenkiintoinen tulos oli kyselyssä kysytty osa-alue: arvostukseen liittyvät periaatteet ja toimenpiteet. Kyselystä tuli ilmi, että 144 vastaajasta 42,9% on sitä mieltä, että huippu-urheilun päätöksenteko ei ole läpinäkyvää. (Lämsä, Puska, Mononen & Mäkinen 2016) Päätöksenteon läpinäkyvyyden puute saattaa johtaa päätöksenteon perusteiden ja eettisyyden kyseenalaistukseen.

Moraalista lujutusta on tutkittu vasta hyvin vähän. Hannah ja Avolio (2010) ovat tehneet kaksi moraalisen lujjuuden tutkimusta armeijakontekstissa. Tutkimuksissa selvisi, että kaikki kolme osa-aluetta, moraalinen rohkeus, moraalinen omistajuus ja moraalinen pystyvyys, korreloivat positiivisesti armeijan arvojen noudattamiseen sekä aikomukseen raportoida yksikön muiden toimijoiden epäeettisestä toiminnasta. Lisäksi osa-alueet olivat negatiivisesti yhteydessä suvaitsevaisuuteen kaltoin kohtelua sekä kidutusta kohtaan.

Moraalisen rohkeuden on tutkittu olevan positiivisesti yhteydessä eettiseen toimintaan. Moraalisen rohkeuden kehittämiseksi ja edistämiseksi on tärkeää,

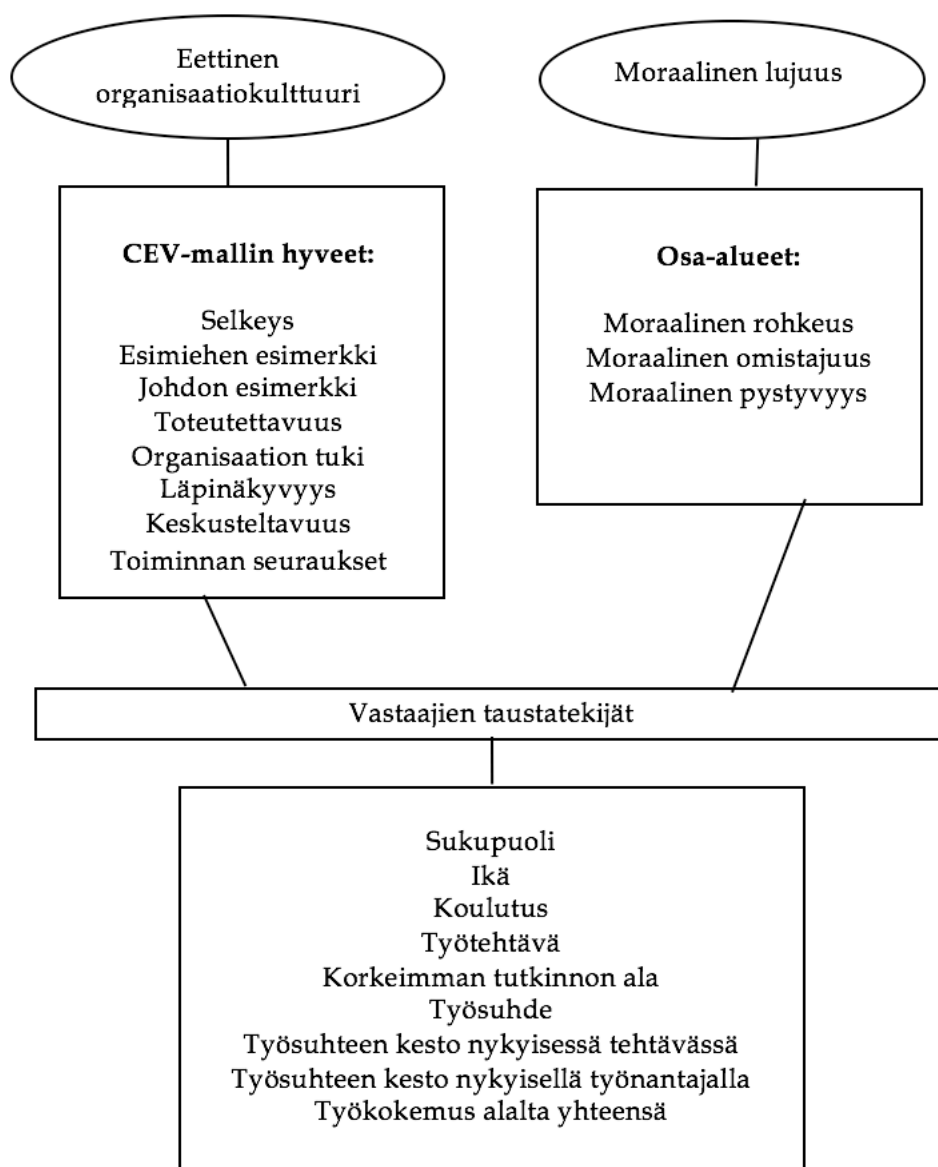
että johtajat toimivat läpinäkyvästi ja ottavat moraalisen perspektiivin avoimesti organisaatiossa huomioon (Hannah, Avolio & Walumbwa 2011).

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusstrategia

Tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. (Hirsjärvi 2004, 129) Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvailla ilmiöistä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Tavoitteena on kuvailla, miten suomalaisten huippu-urheiluorganisaatioiden jäsenet arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin ja moraalisen lujjuuden sekä miten vastaajien taustatekijät vaikuttavat arvioon eettisestä organisaatiokulttuurista sekä moraalisesta lujjuudesta. Tutkimusmalli on esitetty kuviossa 3. Tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jonka aineistona toimii standardoitu kysely. Kvantitatiivinen ote sopii tutkimusasetelmaan hyvin, koska tarkoituksena on pyrkiä kuvailemaan ilmiöitä, taustatekijöiden vaikutuksia niihin sekä etsimään ilmiöiden välisiä yhteyksiä.

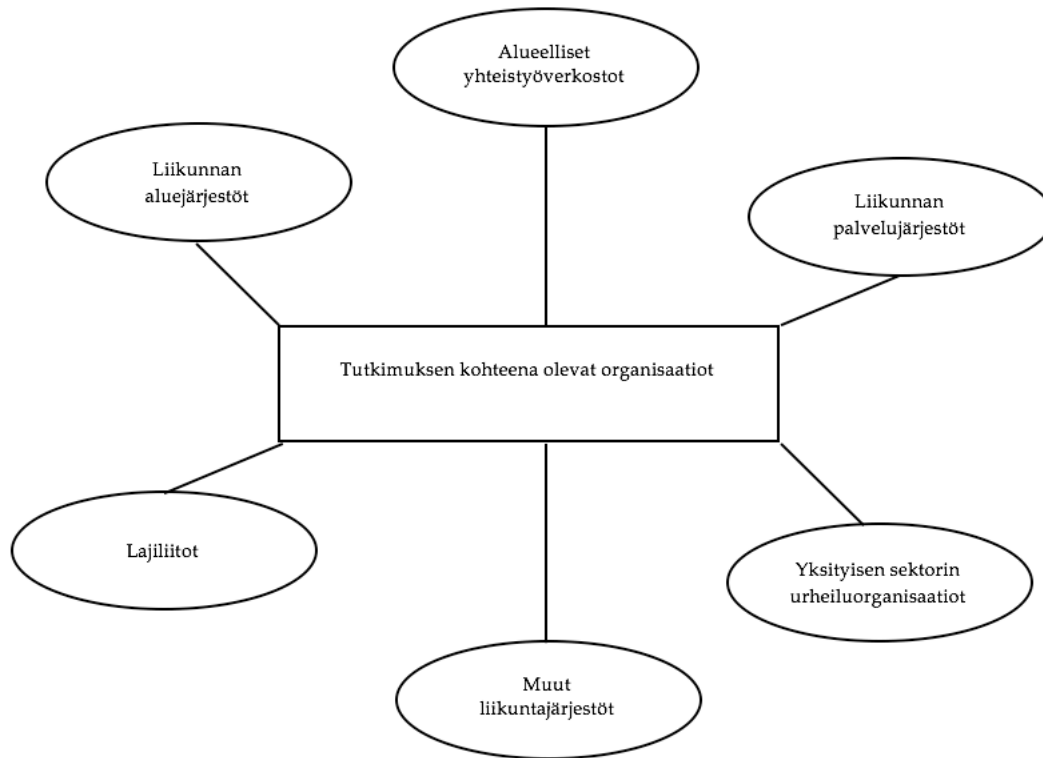
Kyselytutkimuksen etuna pidetään tehokkuutta, koska se on helppo kerätä suurelta joukolta ja analysoida tietokoneen avulla. Lisäksi kyselytutkimuksessa on helpompi kysyä kerralla useampia asioita. (Hirsjärvi 2004, 184.) Nämä syyt perustelevat tutkimusstrategian valintaa tähän pro gradu -tutkielmaan. Tutkimuksessa toteutetussa kyselyssä oli taustatekijöiden lisäksi viisi osaluetta, joista valittiin tähän pro gradu -tutkielmaan DeBoden ym. (2013) kehittämä eettistä organisaatiokulttuuria mittaava CEV-kysely (Corporate Ethical Virtues Model Scale ShortForm) sekä Hannahin ja Avolion (2010) luoma moraalista lujjuutta mittaava MPQ-kysely (Moral Potency Questionnaire). CEV-kysely on lyhennetty kysely Kapteinin (2008) alkuperäisestä kyselystä.



KUVIO 3 Tutkimusmalli

3.2 Tutkimuksen aineisto ja vastaajat

Tutkimusstrategiana on käytetty Survey-tutkimusta. Aineisto kerättiin standardoidulla sähköpostikyselyllä Webropol-ohjelmiston kautta. Huippu-urheiluorganisaatioiksi katsottiin organisaatiot, jotka tekevät työtä edistääkseen suomalaista huippu-urheilua tai ovat huippu-urheilun kanssa aktiivisesti tekemisissä. Organisaatiot valittiin mukaan yhteistyössä hankkeen toimijoiden kanssa. Kuviossa 4 nähdään tutkimuksen kohteena olevat urheiluorganisaatiot havainnollistettuna.



KUVIO 4 Tutkimuksen kohde

Tutkimus toteutettiin organisaatiokohtaisesti joulukuun 2016 ja toukokuun 2017 välillä. Kyselyn vastausaika oli keskimäärin kaksi viikkoa. Lisäksi syyskuussa 2017 tehtiin muistutus kyselyä vastaamatta jättäneille vastaajien noston vuoksi. Otokseen valittiin mukaan 44 organisaatiota. Halukkuutta osallistumiseen kysyttiin sähköpostitse toiminnanjohtajilta tai toimitusjohtajilta. Valituista organisaatioista 38 lähti tutkimukseen mukaan ja heille lähetettiin yksilöidyt linkit Webropol-verkkokyselylomakkeeseen. Kysely lähetettiin yhteensä 854 henkilölle, joista 188 henkilöä vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui täten 22%. Toiminnanjohtajat ja toimitusjohtajat jakoivat kyselyn sähköpostitse organisaationsa työntekijöille sekä huippu-urheilijoille. 188 vastauksesta poistettiin puutteellisesti täytetyt sekä kohderyhmään sopimattomat vastaukset. Urheilijoiden vastaukset jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska kyselylomake ei toiminut sellaisenaan urheilijoiden vastauksille monimuotoisen toimintakentän vuoksi. Lopulliseen aineistoon valikoitui 35 organisaatiota ja 156 vastaajaa.

Vastaajien taustatekijät näkyvät taulukossa 1. Vastaajista suurin osa (57,7%) on miehiä. Analyysiä varten vastaajat jaettiin iän mukaan neljään eri ikäluokkaan: alle 30-vuotiaat, 31-40-vuotiaat, 41-50-vuotiaat ja yli 51-vuotiaat. Vastaajien keski-ikä on 44 vuotta ja suurin ikäluokka yli 51-vuotiaat. Vastaajista 62,8% on suorittanut vähintään korkeakoulututkinnon. Kyselylomakkeessa työtehtävävaihtoehtoina on esimies, asiantuntija, valmentaja, yrittäjä ja muu. Analyysiä varten muuttajat luokiteltiin kahteen luokkaan: esimies ja muu, koska

luokkien frekvenssit olisivat jääneet liian pieniksi. Lisäksi luokittelun avulla oli mahdollista verrata, miten arviot eroavat esimiesten ja työntekijöiden välillä. Vastaajista 71,2%:lla on työkokemusta yli 10 vuotta. Suurin osa vastaajista (35,9%) on työskennellyt nykyisessä tehtävässä 1-5 vuotta, mutta työskennelleet samalla työnantajalla yli 10 vuotta. Vastaajista 40,4% omaa korkeimman tutkintonsa liikunta-alalta. Vastaajista 89,1% on kokoaikaisessa työsuhteessa.

Analysoin taustatekijöiden välisiä yhteyksiä ristiintaulukoinnin avulla. Ristiintaulukointia käyttämällä voidaan tutkia kahden tai useamman muuttujan välistä riippuvuutta (Metsämuuronen 2005, 531). Sukupuoli on yhteydessä koulutukseen ($\chi^2(1)=6.390$, $p=0,011$). Naisista 74,2%:lla on korkeakoulututkinto, kun sama prosentti miehistä on 54,4%. Ikä on yhteydessä työtehtävään ($\chi^2(3)=8.460$, $p=0.037$). Yli 51-vuotiaista vastaajista 40% toimii esimiestehtävissä. Alemmissa ikäluokissa esimiestehtävässä toimivia on suhteessa vähemmän. Ikä on yhteydessä koulutukseen ($\chi^2(3)=31,109$, $p=0,000$). Nuoremmat ikäluokat ovat korkeammin koulutettuja kuin vanhemmat ikäluokat. Yli 51-vuotiaista vastaajista 38% on käynyt korkeakoulun, kun alle 30-vuotiaista sama luku on 69%. Ikä on yhteydessä myös työsuhteen kestoon nykyisessä tehtävässä ($\chi^2(9)=31.441$, $p=0.000$), työsuhteen kestoon samalla työnantajalla ($\chi^2(9)=27.953$, $p=0.001$) sekä työkokemukseen ($\chi^2(6)=51.031$, $p=0.000$). Työsuhteen kestojen sekä työkokemuksen yhteys ikään näkyvät selkeästi. Yli 51-vuotiaista vastaajista yli 50% on työskennellyt samassa tehtävässä tai samalla työnantajalla vähintään 10 vuotta. Yli 51-vuotiaista vastaajista 90%:lla on yli 10 vuoden työkokemus alalta.

TAULUKKO 1 Vastaajien taustatekijät

Vastaajien taustatekijät	n(=156)	%(=100)
Sukupuoli		
1) Nainen	66	42,3
2) Mies	90	57,7
Ikä		
1) -30	16	10,3
2) 31-40	48	30,8
3) 41-50	42	26,9
4) 51-	50	32,1
Koulutus		
1) Korkeintaan toinen aste	58	37,2
2) Korkeakoulu	98	62,8
Työtehtävä		
1) Esimies	54	34,6
2) Muu	102	65,4
Korkeimman tutkinnon ala		
1) Liikunta-ala	63	40,4
2) Muu ala	93	59,6
Työsuhde		
1) Kokoaikainen	139	89,1
2) Osa-aikainen	12	7,7
3) Muu	5	3,2
Työsuhteen kesto nykyisessä tehtävässä		
1) -1 vuotta	33	21,2
2) 1-5 vuotta	56	35,9
3) 6-10 vuotta	33	21,2
4) Yli 10 vuotta	34	21,8
Työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla		
1) -1 vuotta	25	16,0
2) 1-5 vuotta	47	30,1
3) 6-10 vuotta	34	21,8
4) Yli 10 vuotta	50	32,1
Työkokemus alalta yhteensä		
1) 0-5 vuotta	24	15,4
2) 6-10 vuotta	21	13,5
3) Yli 10 vuotta	111	71,2

3.3 Kysely ja tilastollinen analyysi

Kyselylomakkeessa oli mukana kuusi osa-aluetta, joissa selvitettiin vastaajan taustatekijöitä, työidentiteettiä, moraalista lujuttua, eettistä organisaatiokulttuuria, moraalista päätöksentekoa sekä luovuutta. Vastaajalta kysyttiin taustatekijöinä sukupuolta, ikää, koulutusta, työtehtävää, korkeimman tutkinnon alaa, työsuhdetta, työsuhteen kestoa nykyisessä tehtävässä, työsuhteen kestoa nykyisellä työnantajalla, työkokemusta ja päällekkäisiä työtehtäviä eri organisaatiois-

sa. Vastaajien taustatekijöistä muut paitsi päällekkäisten työtehtävien taustatekijä otettiin mukaan tutkimukseen.

Eettistä organisaatiokulttuuria tutkittiin DeBoden, Achillesin, Hubertin ja Walkerin (2013) kehittämällä CEVMS-Short Form-kyselyllä (CEVMS-SF), joka on muokattu lyhennetyksi versioksi Kapteinin Corporate Ethical Virtues Model Scale-kyselyn (CEVMS) pohjalta. Lyhennettyä kyselyä on käytetty myös aikaisemmin suomalaisessa eettisen organisaatiokulttuurin tutkimuksessa (Huhtala & Feldt 2016). Kyselyssä on 32 kohtaa, jotka on jaettu kahdeksan eri hyveen alle. Hyveet ovat 1) selkeys (esim. "Organisaatiossamme on tehty riittävän selkeäksi, miten minun pitäisi toimia työyhteisössäni muita kohtaan"), 2) esimiehen esimerkki (esim. "Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä rehellisyydestä ja eettisyydestä"), 3) Johdon esimerkki (esim. "Ylin johto noudattaa toiminnassaan yhteisiä normeja ja arvoja"), 4) toteutettavuus (esim. "Työyhteisössäni minua ei pyydetä tekemään työtehtäviä, jotka ovat omantuntoni vastaisia"), 5) organisaation tuki (esim. "Työyhteisössäni jokainen haluaa organisaation parasta"), 6) läpinäkyvyys (esim. "Jos joku henkilöstöstä tekee jotakin, mikä ei ole sallittua, esimieheni saa asian selville") 7), keskusteltavuus (esim. "Työyhteisössäni pystytään ottamaan esille epäeettinen toiminta") ja 8) toiminnan seuraukset (esim. "Työyhteisössäni arvostetaan eettistä toimintaa"). Vastausvaihtoehdot olivat välillä 1-6 (täysin eri mieltä-täysin samaa mieltä).

Moraalista lujutta tutkittiin Hannahin ja Avolion (2010) luoman MPQ-kyselyn avulla (Moral Potency Questionnaire). Kysely on validoitu sotilaallisessa sekä työelämäkontekstissa. Kysely koostuu 12 väitteestä, joita arvioidaan 5-asteikollisen Likert-skaalan avulla asteikolla 1=hyvin epävarma ja 5=täysin varma. Kysymyksissä 1-7 vastaaja vastaa kysymyksiin miettien omaa tyypillistä toimintatapaansa. (esim. "Toimintatapani on ottaa suoraan puheeksi, jos vertaisryhmäni jäsen toimii epäeettisesti"). Vastausvaihtoehdot ovat 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä. Kysymyksissä 8-12 vastaajaa pyydetään miettimään omien tietojen, taitojen ja kykyjen kautta, missä määrin vastaaja uskoo voivansa ratkaista väittämässä esitettyjä tilanteita (esim. "Uskallan ottaa havaitsemani epäeettisen toiminnan suoraan puheeksi, jotta tilanne saadaan ratkaistua"). Kohdat 1-4 arvioivat moraalista rohkeutta (moral courage), kohdat 5-7 moraalista omistajuutta (moral ownership) ja kohdat 8-12 moraalista pystyvyyttä (moral efficacy).

Tutkimuksen aineistoa analysoitiin tilastollisilla menetelmillä. Tilastolliseen analyysiin käytettiin IBM SPSS Statistics for Windows 25.0-ohjelmaa. Ohjelmalla tehtiin ensin aineiston alustava analyysi tarkastellen aineiston frekvenssejä ja ristiintaulukointia. Osa muuttujista luokiteltiin uudelleen ja luokkia yhdisteltiin aineiston analyysin helpottamiseksi. Tämän jälkeen CEV- ja moraalisen lujouden mallien ja taustatekijöiden välisiä yhteyksiä tutkittiin Spearmanin ja Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla. Taustatekijöiden vaikutuksia mallien osa-alueisiin tutkittiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (Oneway ANOVA) sekä kaksisuuntaisella varianssianalyysillä (Twoway ANOVA). Varianssianalyysillä verrataan ryhmien välisiä keskiarvoja toisiinsa ja tutkitaan, onko niiden välillä merkittäviä eroja. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla

voidaan tutkia lisäksi kahden muuttujan yhteisvaikutusta. (Metsämuuronen 2008.)

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata validiteetin sekä reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan, mittaako mittari sitä ilmiötä, mitä on tarkoitus. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. (Metsämuuronen 2005, 109)

Jokaisesta hyveestä ja osa-alueesta laskettiin keskiarvosummamuuttujat, joita käytettiin myöhemmin analyysissä. Lisäksi eettisen organisaatiokulttuurin sekä moraalisen lujuuden malleille laskettiin yhteiset keskiarvosummamuuttujat. Alla olevasta taulukosta 2 näkyvät jokaisen keskiarvosummamuuttujan osioiden määrä, arviointien vaihteluväli, keskiarvo, keskihajonta sekä Cronbachin alfan arvo. Moraalisen lujuuden kyselyn keskihajonta on selvästi pienempi kuin CEV-kyselyn.

TAULUKKO 2 Keskiarvosummamuuttujien reliabiliteetit (Cronbachin alfa), keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh)

Summamuuttuja	osiot	arviointi	α	ka	kh
CEV	32	1-6	,969	4,40	0,86
Selkeys	4	1-6	,898	4,54	1,03
Esimiehen esimerkki	4	1-6	,963	4,56	1,26
Johdon esimerkki	4	1-6	,917	4,24	1,09
Toteutettavuus	4	1-6	,832	4,92	0,96
Organisaation tuki	4	1-6	,863	4,20	1,05
Läpinäkyvyys	4	1-6	,826	4,13	0,90
Keskusteltavuus	4	1-6	,952	4,65	1,05
Toiminnan seuraukset	4	1-6	,760	3,90	0,94
Moraalinen lujuus	11	1-5	,863	3,88	0,54
Moraalinen rohkeus	3	1-5	,781	3,71	0,81
Moraalinen omistajuus	3	1-5	,836	3,96	0,78
Moraalinen pystyvyys	5	1-5	,805	4,04	0,61

Reliabiliteetin mittaamiseen käytettiin Cronbachin alfan arvoa. Cronbachin alfa kuvaa mittarin sisäistä konsistenssia eli yhtenäisyyttä. Sen arvo sijoittuu välille 0-1. Alimpana hyväksyttävänä arvona voidaan ihmistieteissä pitää yli ,60 Cronbachin alfaa. Korkea alfan arvo kertoo mittarin luotettavuudesta. (Metsämuuronen 2005, 455.) Laskin Cronbachin alfan arvot erikseen jokaisesta hyveestä ja osa-alueesta sekä koko eettisen organisaatiokulttuurin ja moraalisen lujuuden mallista. Cronbachin alfa lasketaan muuttujajoukon korrelaatiokertoimen keskiarvosta.

Moraalisen lujuuden MPQ-kyselystä jätettiin moraalisen rohkeuden osa-alueen VAR4 pois analyysistä, koska se ei korreloinut osa-alueen muiden muuttujien kanssa ja laski Cronbachin alfan arvoa. Muuttujan kanssa alfan arvo

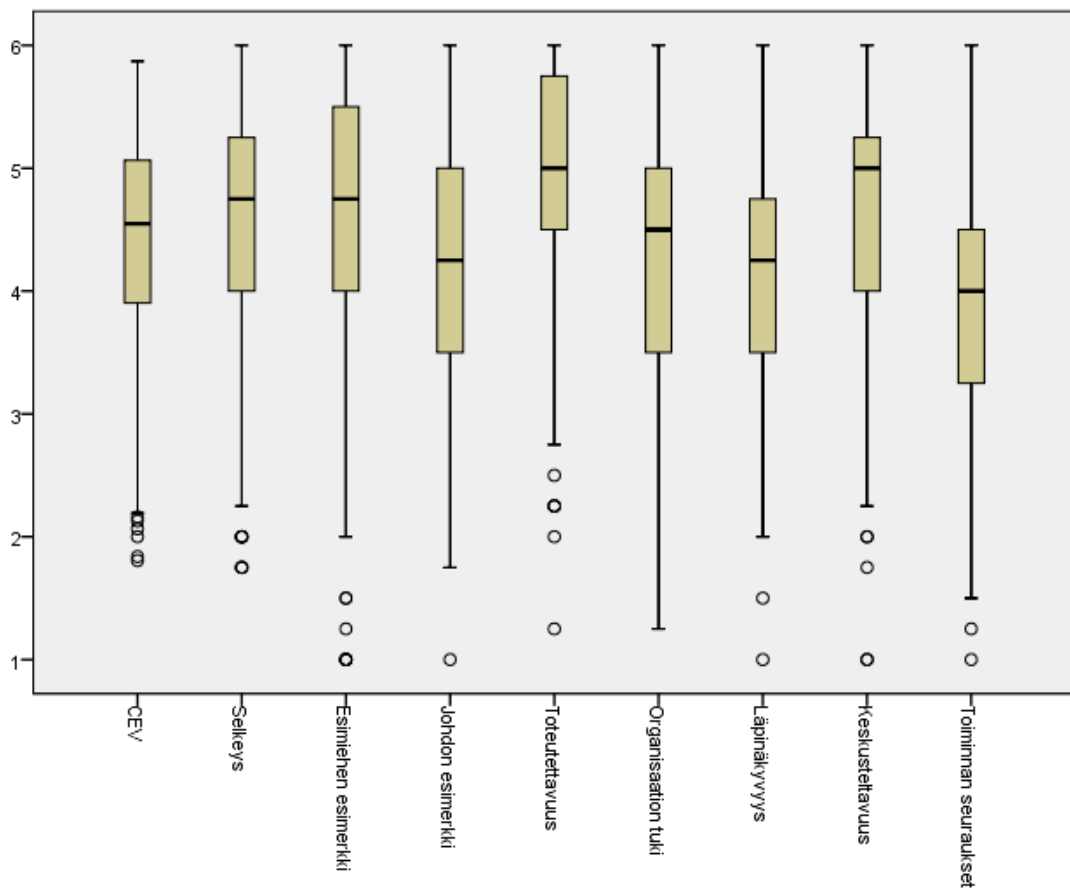
olisi ollut ,654 ja ilman muuttujaa ,781. Myös VAR3 pois jättämällä Cronbachin alfa nousisi ,795, mutta muutos ei ole yhtä suuri, joten muuttuja jätettiin mukaan analyysiin.

Kaikkien osa-alueen muuttujien tulisi korreloida keskenään eli vaikuttaa samansuuntaisesti. Esimerkiksi VAR3 ja VAR4 välinen korrelaatio oli 0,076 eli muuttujat eivät korreloi keskenään. Muut moraalisen lujuuden mallin osa-alueet korreloivat keskenään ja koko mallin Cronbachin alfaksi muodostui ,863, joka kertoo hyvästä reliabiliteetista. Eettisen organisaatiokulttuurin CEV-kyselyssä kaikkien hyveiden Cronbachin alfat olivat korkeat ja korreloivat keskenään. Ainoastaan VAR12 pois jättämällä olisi Cronbachin alfa ollut korkeampi (,918), mutta koska ero oli niin pieni (arvo muuttujan kanssa ,917) ja Cronbachin alfa silti korkea, muuttuja jätettiin analyysiin. Koko kyselyn Cronbachin alfan arvo ,969 on erittäin korkea. (Metsämuuronen 2005, 455.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Arviot eettisestä organisaatiokulttuurista

Kuviossa 5 nähdään suomalaisten huippu-urheiluorganisaatioiden toimijoiden arviot eettisestä organisaatiokulttuurista sekä hyveistä osa-alueittain. Arviot ovat välillä 1=Täysin eri mieltä ja 6= Täysin samaa mieltä.

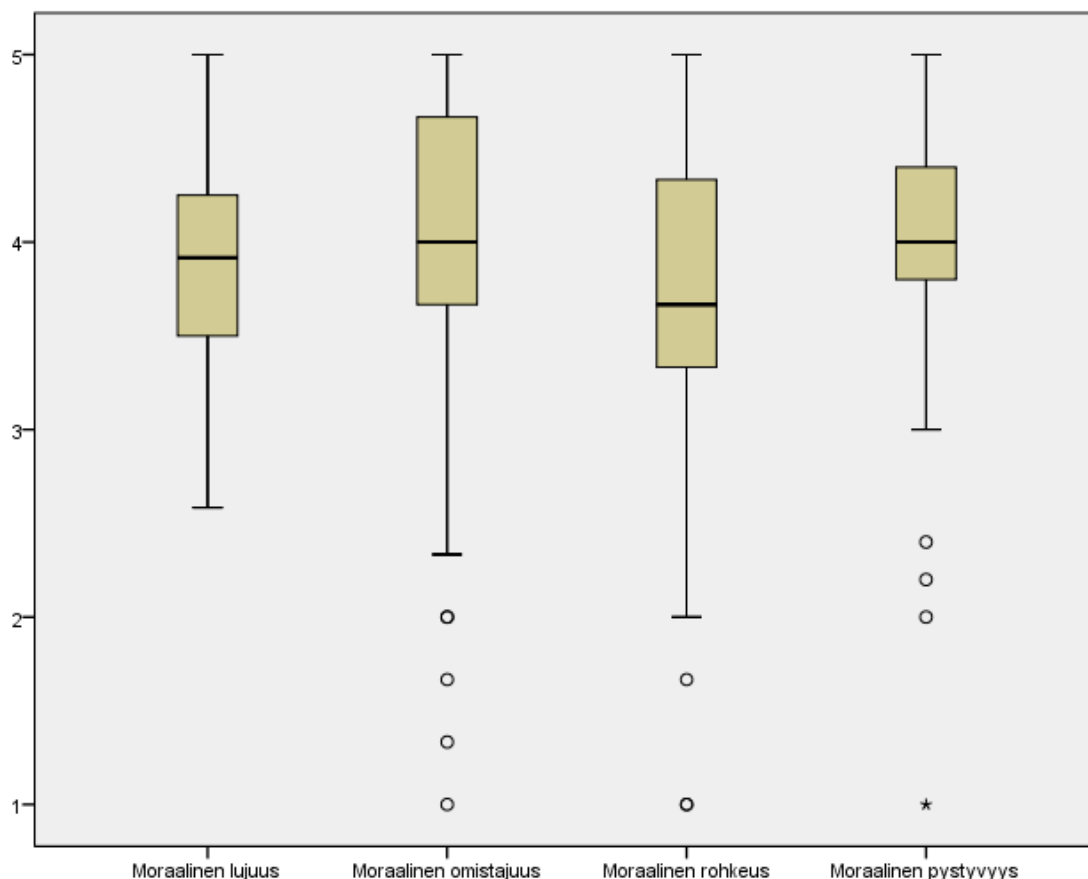


KUVIO 5 Arviot CEV-mallin hyveistä

Kuviosta näkyy, että vastaajien välillä oli melko paljon hajontaa ja aineistossa on mukana myös outliereita eli poikkeavia havaintoja. Outlierit pidettiin mukana aineistossa, koska vastaajat edustivat tutkimuksen kohderyhmää ja outlierit poistamalla otoskoko olisi pienentynyt selvästi. Keskimäärin eettinen organisaatiokulttuuri on arvioitu melko korkeaksi (ka 4.4), mikä tukee myös aikaisempien tutkimusten tuloksia (Treviño 2004; Kangas 2010; Huhtala ym. 2011; Kahola 2014; Pihlasaari 2015). Korkeimmat arviot on saanut toteutettavuus (ka 4.92), joka kuvastaa sitä, kuinka hyvin organisaatiossa on mahdollista toimia eettisesti. Matalimpia arvoja ovat saaneet toiminnan seuraukset (ka 3.90) sekä läpinäkyvyys (ka 4.13). Suurin keskihajonta oli johdon esimerkillä (kh 1.27).

4.2 Arviot moraalisesta lujuudesta

Kuviossa 6 nähdään suomalaisten huippu-urheiluorganisaatioiden jäsenten arviot moraalisesta lujuudesta. Vastaukset ovat välillä 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä.



Kuvio 6 Arviot moraalisesta lujuudesta ja sen osa-alueista

Moraalisen lujuuden osa-alueissa näkyy mukana outliereita, eli poikkeavia havaintoja, mutta outlierit päätettiin pitää mukana aineistossa, kuten aikaisemmin perusteltiin. Moraalisen lujuuden osa-alueista positiivisimmin arvioitiin moraalinen omistajuus (ka 4.04) ja heikoimmin moraalinen rohkeus (ka 3.72). Suurin keskihajonta oli moraalisen rohkeuden osa-alueessa (kh 0.81), joka jäi selvästi eettisen organisaatiokulttuurin keskihajontaa matalammaksi.

4.3 Korrelaatioanalyysi

Moraalisen lujuuden ja eettisen organisaatiokulttuurin hyveiden ja taustatekijöiden välisiä yhteyksiä tutkittiin Pearsonin korrelaatiokerroimen avulla. Pearsonin korrelaatiokerroin on tarkoitettu vähintään välimatka-asteikollisille muuttujille, mutta sitä voidaan käyttää myös Likert-asteikon järjestysasteikollisille muuttujille, joten se soveltuu molempien mallien summamuuttujille (Metsämuuronen 2005, 544). Korrelaatiot on esitetty taulukossa 3.

Eettisen organisaatiokulttuurin kaikki hyveet korreloivat keskenään ja yhteydet olivat voimakkaita. Kaikki hyveet pois lukien selkeys, korreloivat myös moraalisen lujuuden osa-alueiden kanssa. Hyveistä muut paitsi selkeys ja organisaation tuki olivat yhteydessä moraaliseen omistajuuteen. Kaikki hyveet olivat yhteydessä moraaliseen pystyvyyteen. Moraalisen lujuuden osa-alueet olivat yhteydessä toisiinsa.

TAULUKKO 3 Pearsonin korrelaatiokerroin

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. CEV													
2. Selkeys	,741**												
3. Esimiehen esimerkki	,872**	,610**											
4. Johdon esimerkki	,836**	,566**	,664**										
5. Toteutettavuus	,801**	,540**	,735**	,594**									
6. Organisaation tuki	,838**	,558**	,645**	,680**	,574**								
7. Läpinäkyvyys	,845**	,564**	,663**	,694**	,577**	,754**							
8. Keskusteltavuus	,867**	,526**	,739**	,632**	,671**	,693**	,738**						
9. Toiminnan seuraukset	,824**	,515**	,657**	,717**	,606**	,660**	,659**	,751**					
10. Moraalinen lujuus	,356**	,183*	,352**	,357**	,331**	,185*	,284**	,342**	,359**				
11. Moraalinen rohkeus	,301**	0,138	,283**	,296**	,215**	,191*	,223**	,324**	,354**	,794**			
12. Moraalinen omistajuus	,240**	0,095	,249**	,261**	,241**	0,088	,197*	,244**	,235**	,828**	,629**		
13. Moraalinen pystyvyys	,348**	,231**	,356**	,321**	,328**	,203*	,300**	,291**	,304**	,775**	,394**	,421**	

**Korrelaatio merkittävää 0.01 tasolla (2-tailed).

*Korrelaatio merkittävää 0.05 tasolla (2-tailed).

TAULUKKO 4 Spearmanin korrelaatiokerroin

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1.																					
2.	,214**																				
3.	-,202*	-,390**																			
4.	-0,050	-,169*	-0,142																		
5.	-0,070	-0,050	-0,066	0,088																	
6.	0,039	-0,123	-0,019	0,063	0,072																
7.	0,042	,421**	-,196*	-0,155	-0,037	-0,117															
8.	0,002	,360**	-0,139	-0,111	-0,052	-0,007	,704**														
9.	0,046	,482**	-,164*	-0,075	-0,098	-0,108	,316**	0,397													
10.	0,067	,206**	0,042	-0,149	-,282**	-0,107	-0,017	-0,026	0,152												
11.	0,079	0,067	-0,029	-0,039	-0,129	-0,044	0,053	0,056	0,132	,706**											
12.	0,052	0,132	0,059	-0,055	-,176*	-0,145	-0,150	-0,111	0,071	,793**	,532**										
13.	0,016	0,143	0,043	-0,131	-,187*	-0,014	0,013	-0,055	0,057	,836**	,537**	,628**									
14.	0,081	,170*	0,011	-0,090	-,288**	-0,051	-0,054	-0,067	0,047	,741**	,458**	,639**	,573**								
15.	0,068	0,132	0,014	-0,098	-,203*	-0,061	-0,091	-0,124	0,049	,812**	,526**	,555**	,639**	,509**							
16.	0,076	0,156	0,022	-0,120	-,259**	-0,097	0,015	-0,017	0,152	,823**	,538**	,568**	,648**	,527**	,735**						
17.	0,076	,282**	0,098	-,260**	-,190*	-0,040	-0,027	-0,017	,209**	,832**	,486**	,617**	,613**	,614**	,676**	,703**					
18.	0,109	,197*	0,048	-,218**	-,258**	-0,062	0,037	0,051	0,136	,773**	,446**	,524**	,690**	,538**	,588**	,594**	,679**				
19.	0,084	,162*	0,100	-,250**	-0,072	-0,024	-0,060	-0,054	0,127	,331**	,160*	,284**	,354**	,282**	,171*	,261**	,375**	,347**			
20.	0,097	0,125	0,115	-,242**	-0,115	0,009	0,018	0,003	0,048	,321**	0,144	,249**	,349**	,200*	,197*	,256**	,378**	,365**	,799**		
21.	0,040	,217**	0,149	-,168*	-0,094	-0,018	-0,053	0,002	0,144	,290**	0,104	,233**	,313**	,227**	0,142	,236**	,338**	,277**	,842**	,621**	
22.	0,114	0,148	-0,015	-,240**	0,006	-0,015	-0,066	-0,086	0,148	,375**	,268**	,356**	,337**	,324**	,235**	,319**	,384**	,304**	,815**	,550**	,532**

**Korrelaatio merkitsevää 0.01 tasolla (2-tailed).

*Korrelaatio merkitsevää 0.05 tasolla (2-tailed).

Taulukon 4 muuttujat ovat 1) Sukupuoli, 2) Ikäluokka 3) Koulutus, 4) Työtehtävä, 5) Korkeimman koulutuksen ala, 6) Työsuhde, 7) Työsuhteen kesto nykyisessä tehtävässä, 8) Työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla, 9) Työkokemus alalta yhteensä, 10) CEV, 11) Selkeys, 12) Esimiehen esimerkki, 13) Johdon esimerkki, 14) Toteutettavuus, 15) Organisaation tuki, 16) Läpinäkyvyys, 17) Keskusteltavuus, 18) Toiminnan seuraukset, 19) Moraalinen lujuus, 20) Moraalinen rohkeus, 21) Moraalinen omistajuus ja 22) Moraalinen pystyvyys.

Vastaajien taustatekijöiden välisiä yhteyksiä ja yhteyttä eettisen organisaatiokulttuurin ja moraalisen lujouden malleihin tutkittiin Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla. Vastaajien taustamuuttujista ikä oli jatkuva muuttuja, joten muuttuja luokiteltiin analyysiä varten sopiviin luokkiin. Korrelaatiotaulukko on esitetty taulukossa 4. Iällä ja koulutuksella löytyi olevan negatiivinen yhteys, josta nähdään, että nuoremmat ikäluokat ovat korkeammin koulutettuja kuin vanhemmat ikäluokat. Ikä korreloi positiivisesti työsuhteen kestojen sekä työkokemuksen kanssa, josta voidaan tulkita, että vanhempien ikäluokkien työntekijät ovat olleet työelämässä pidempään. Muut taustatekijät eivät korreloineet merkitsevästi keskenään.

Sukupuolella ei ollut yhteyttä eettiseen organisaatiokulttuuriin eikä moraaliseen lujuteen, mitä tukee myös aikaisempi tutkimustieto (O'Fallon & Butterfield 2005). Ikä korreloi positiivisesti toteutettavuuden, keskusteltavuuden, toiminnan seurausten ja moraalisen omistajuuden hyveen kanssa. Vanhemmat työntekijät arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin hyveet ja moraalisen lujouden osa-alueet nuoria positiivisemmin. Liikunta-alan koulutuksen käyneet arvioivat positiivisimmin eettisen organisaatiokulttuurin hyveet paitsi selkeyden ja johdon esimerkin. Myös työkokemuksen ja keskusteltavuuden väliltä löytyi positiivinen korrelaatio.

4.4 Taustatekijät ja eettinen organisaatiokulttuuri

Tässä tutkimuksessa varianssianalyysien avulla tutkittiin taustatekijöiden vaikutuksia eettisen organisaatiokulttuurin hyveiden arviointiin. Taulukosta 5 näkyy, että ainoastaan korkeimman tutkinnon alalla oli merkitsevä vaikutus arviointiin. Taustatekijän selitysaste jäi kuitenkin vain 4,5 prosenttiin. Vastaajat, joiden korkein tutkinto oli liikunta-alalta arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin eettisemmäksi kuin muun alan tutkinnon suorittaneet.

Kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla tutkittiin taustatekijöiden yhteisvaikutuksia. Koulutus ja työsuhteen kesto nykyisessä tehtävässä ($p = ,021$), koulutus ja työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla ($p = ,026$), koulutus ja työkokemus ($p = ,020$), korkeimman tutkinnon ala ja työsuhteen kesto nykyisessä tehtävässä ($p = ,048$) sekä työtehtävä ja ikäluokka ($p = ,046$) olivat yhteisvaikutukseltaan merkitseviä eettisen organisaatiokulttuurin arviointiin. Tekijät eivät kuitenkaan yksisuuntaisessa varianssianalyysissä olleet merkitseviä.

TAULUKKO 5 Eettinen organisaatiokulttuuri ja taustatekijät

	ka	kh	F	df	P	η^2
CEV						
Sukupuoli			2,08	1	0,151	0,013
1) Nainen	4,29	0,97				
2) Mies	4,49	0,75				
Ikä			2,50	3	0,062	0,047
1) -30	4,18	1,02				
2) 31-40	4,23	0,88				
3) 41-50	4,39	0,96				
4) 51-	4,65	0,61				
Koulutus			0,03	1	0,875	0,000
1) Peruskoulu tai toinen aste	4,39	0,78				
2) Korkeakoulu	4,41	0,90				
Työtehtävä			3,72	1	0,056	0,024
1) Esimies	4,58	0,71				
2) Muu ala	4,31	0,91				
Korkeimman tutkinnon ala			7,33	1	0,008	0,045
1) Liikunta-ala	4,63	0,87				
2) Muu ala	4,26	0,82				
Työsuhde			0,60	2	0,550	0,008
1) Kokoaikainen	4,40	0,88				
2) Osa-aikainen	4,35	0,62				
3) Muu	4,81	0,81				
Työsuhteen kesto nykyisessä tehtävässä			1,40	3	0,244	0,027
1) -1 vuotta	4,60	0,88				
2) 1-5 vuotta	4,23	0,86				
3) 6-10 vuotta	4,43	0,87				
4) Yli 10 vuotta	4,47	0,79				
Työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla			0,48	3	0,698	0,009
1) -1 vuotta	4,58	0,97				
2) 1-5 vuotta	4,32	0,77				
3) 6-10 vuotta	4,39	0,86				
4) Yli 10 vuotta	4,40	0,88				
Työkokemus alalta yhteensä			2,00	2	0,139	0,025
1) 0-5 vuotta	4,09	0,96				
2) 6-10 vuotta	4,41	0,87				
3) yli 10 vuotta	4,47	0,82				

Varianssianalyysit tehtiin myös osa-alueittain. Taulukossa 6 on raportoitu tilastollisesti merkitsevät yhteydet. Selkeydellä ja johdon esimerkillä ei ollut merkitsevää yhteyttä vastaajien taustatekijöihin. Korkeimman tutkinnon ala sekä työsuhteen kesto olivat yhteydessä esimiehen esimerkkiin. Liikunta-alan tutkinnon suorittaneet arvioivat esimiehen esimerkin positiivisimmin. Lisäksi alle vuoden samassa työtehtävässä olleet arvioivat esimiehen esimerkin hyveen positiivisimmin ja 1-5 vuotta työskennelleet negatiivisimmin. Keskusteltavuuden hyve oli yhteydessä ikään, korkeimman tutkinnon alaan, työtehtävään ja työkoke-

mukseen alalta. Ikäluokista yli 51-vuotiaat arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin positiivisimmin.

Eettisen organisaatiokulttuurin hyveistä keskusteltavuutta voidaan selittää eniten vastaajien taustatekijöiden vaikutuksella. Hyveen arvioivat positiivisimmin yli 51-vuotiaat (ka 4.99), liikunta-alan tutkinnon suorittaneet (ka 4.85), esimiehet (ka 5.00) ja yli 10 vuotta samassa tehtävässä työskennelleet (ka 4.76). Liikunta-alan tutkinnon suorittaneet arvioivat toteutettavuuden (ka 5.19), organisaatio tuen (ka 4.44) ja läpinäkyvyyden (ka 4.37) positiivisimmin.

Muilla taustatekijöillä ei ollut merkittävää vaikutusta toteutettavuuden, organisaation tuen ja läpinäkyvyyden hyveiden arviointiin. Toiminnan seurausten hyveen arvioivat positiivisimmin vastaajat, joiden korkein tutkinto on liikunta-alalta (ka 4.16) sekä vastaajat, jotka toimivat esimiestehtävissä (ka 4.18).

TAULUKKO 6 CEV-mallin hyveet ja taustatekijät

	ka	kh	F	df	P	η^2
Esimiehen esimerkki						
Korkeimman tutkinnon ala			5,07	1	0,026	0,032
1) Liikunta-ala	4,84	1,16				
2) Muu ala	4,38	1,30				
Työsuhteen kesto nykyisessä tehtävässä			2,67	3	0,050	0,050
1) -1 vuotta	5,06	1,14				
2) 1-5 vuotta	4,29	1,40				
3) 6-10 vuotta	4,52	1,14				
4) Yli 10 vuotta	4,57	1,15				
Keskusteltavuus						
Ikä			3,88	3	0,011	0,071
1) -30	4,17	1,03				
2) 31-40	4,41	1,07				
3) 41-50	4,69	1,25				
4) 51-	4,99	0,73				
Työtehtävä			9,49	1	0,002	0,058
1) Esimies	5,00	0,87				
2) Muu ala	4,46	1,10				
Korkeimman tutkinnon ala			3,95	1	0,049	0,025
1) Liikunta-ala	4,85	1,03				
2) Muu ala	4,51	1,05				
Työkokemus alalta yhteensä			3,21	2	0,043	0,040
1) 0-5 vuotta	4,18	1,19				
2) 6-10 vuotta	4,57	0,94				
3) yli 10 vuotta	4,76	1,02				
Toteutettavuus						
Korkeimman tutkinnon ala			9,32	1	0,003	0,057
1) Liikunta-ala	5,19	0,89				
2) Muu ala	4,73	0,96				
Organisaation tuki						
Korkeimman tutkinnon ala			5,37	1	0,022	0,034
1) Liikunta-ala	4,44	1,01				
2) Muu ala	4,04	1,06				
Läpinäkyvyys						
Korkeimman tutkinnon ala			7,82	1	0,006	0,048
1) Liikunta-ala	4,37	0,87				
2) Muu ala	3,97	0,88				
Toiminnan seuraukset						
Työtehtävä			7,70	1	0,006	0,048
1) Esimies	4,18	0,84				
2) Muu ala	3,75	0,95				
Korkeimman tutkinnon ala			8,41	1	0,004	0,052
1) Liikunta-ala	4,16	0,95				
2) Muu ala	3,73	0,89				

4.5 Taustatekijät ja moraalinen lujuus

Taulukosta 7 selviää, että moraalisen lujouden arviointiin vaikuttivat vastaajien taustatekijöistä merkitsevästi ikä ja työtehtävä.

TAULUKKO 7 Taustatekijät ja moraalinen lujuus

	ka	kh	F	df	P	η^2
Moraalinen lujuus						
Sukupuoli			0,81	1	0,370	0,005
1) Nainen	3,83	0,54				
2) Mies	3,91	0,55				
Ikä			5,19	3	0,002	0,093
1) -30	3,43	0,55				
2) 31-40	3,86	0,45				
3) 41-50	4,04	0,50				
4) 51-	3,90	0,59				
Koulutus			1,69	1	0,196	0,011
1) Peruskoulu tai toinen aste	3,80	0,60				
2) Korkeakoulu	3,92	0,51				
Työtehtävä			6,87	1	0,010	0,043
1) Esimies	4,03	0,55				
2) Muu ala	3,79	0,53				
Korkeimman tutkinnon ala			1,22	1	0,270	0,008
1) Liikunta-ala	3,94	0,50				
2) Muu ala	3,84	0,57				
Työsuhde			2,88	2	0,059	0,036
1) Kokoaikainen	3,84	0,53				
2) Osa-aikainen	4,04	0,59				
3) Muu	4,37	0,63				
Työsuhteen kesto nykyisessä tehtävässä			1,25	3	0,295	0,024
1) -1 vuotta	4,00	0,52				
2) 1-5 vuotta	3,80	0,53				
3) 6-10 vuotta	3,94	0,60				
4) Yli 10 vuotta	3,82	0,53				
Työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla			1,09	3	0,356	0,021
1) -1 vuotta	3,98	0,59				
2) 1-5 vuotta	3,81	0,56				
3) 6-10 vuotta	3,98	0,53				
4) Yli 10 vuotta	3,82	0,52				
Työkokemus alalta yhteensä			1,47	2	0,234	0,019
1) 0-5 vuotta	3,72	0,64				
2) 6-10 vuotta	3,83	0,47				
3) yli 10 vuotta	3,92	0,53				

Ikäluokista 41-50-vuotiaat arvioivat moraalisen lujuu den positiivisimmin (ka 4.04) ja alle 30-vuotiaat negatiivisimmin (ka 3.43). Esimiestehtäväs sä toimivat arvioivat moraalisen lujuu den positiivisemmin kuin muissa työtehtävissä toimivat.

Taulukosta 8 näkyy, että esimiestehtäväs sä toimivat arvioivat moraalisen rohkeu den positiivisemmin kuin muissa työtehtävissä työskentelevät. Ikäluokista 41-50-vuotiaat arvioivat moraalisen omistajuu den positiivisimmin ja alle 30-vuotiaat negatiivisimmin. Korkeakoulu n käyneet arvioivat osa-alueen positiivisemmin kuin matalammin koulutetut jäsenet. Ikäluokista 41-50-vuotiaat arvioivat moraalisen pystyvyy den positiivisimmin ja alle 30-vuotiaat negatiivisimmin. Muussa työsuhteessa olijat, eli esimerkiksi yhteistyösopimuk sella toimivat vastaajat arvioivat moraalisen pystyvyy den osa-alueen positiivisimmin ja kokoaikaiset työntekijät negatiivisimmin.

TAULUKKO 8 Taustatekijät ja moraalisen lujuu den osa-alueet

	ka	kh	F	df	P	η^2
Moraalinen rohkeus						
Työtehtävä			4,99	1	0,027	0,031
1) Esimies	3,91	0,89				
2) Muu	3,61	0,74				
Moraalinen omistajuus						
Ikä			4,73	3	0,003	0,085
1) -30	3,40	0,69				
2) 31-40	3,88	0,71				
3) 41-50	4,20	0,77				
4) 51-	4,02	0,79				
Koulutus			4,15	1	0,043	0,026
1) Peruskoulu tai toinen aste	3,80	0,87				
2) Korkeakoulu	4,10	0,70				
Moraalinen pystyvyys						
Ikä			3,52	3	0,017	0,065
1) -30	3,65	0,83				
2) 31-40	4,03	0,42				
3) 41-50	4,21	0,48				
4) 51-	4,03	0,72				
Työsu hde			3,51	2	0,032	0,044
1) Kokoaikainen	4,00	0,50				
2) Osa-aikainen	4,25	0,61				
3) Muu	4,64	0,49				

4.6 Keskeisten tulosten yhteenveto

Suomalaiset huippu-urheiluorganisaatiot arvioivat organisaationsa eettisen organisaatiokulttuurin ja moraalisen lujuu den melko positiivisesti. Myös aikai-

semmissä tutkimuksissa organisaatiot arvioivat eettisyytensä melko positiivisesti (Treviño 2004; Kangas 2010; Huhtala ym. 2011; Kahola 2014; Pihlasaari 2015). Taustatekijöillä on vaikutusta sekä eettisen organisaatiokulttuurin että moraalisen lujjuuden arviointiin, jota tukee myös aikaisemmat tutkimustulokset (Treviño ym. 2008, 243).

Taulukko 9 havainnollistaa tämän pro gradu -tutkielman keskeiset tulokset. Iällä, työtehtävällä ja korkeimman tutkinnon alalla oli useampaan kuin yhteen hyveeseen tai osa-alueeseen yhteys. Ikä nousi merkittäväksi taustatekijäksi, koska sekä eettisen organisaatiokulttuurin että moraalisen lujjuuden malleissa oli nähtävissä sama ilmiö. Nuorimmat jäsenet arvioivat molemmat mallit negatiivisimmin. Esimiesasemassa toimivat arvioivat molemmat mallit positiivisemmin kuin muussa tehtävässä toimivat. Liikunta-alan tutkinnon suorittaneet arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin positiivisimmin, mutta moraalisen lujjuuden arviointiin korkeimman tutkinnon alalla ei ollut vaikutusta.

TAULUKKO 9 Yhteenveto taustatekijöiden vaikutuksista malleihin

	Sp	Ikä	Koulu	Teht	Ala	Työs	Kesto1	Kesto2	Työkok
CEV					X				
Selkeys									
Esimiehen esimerkki					X		X		
Johdon esimerkki									
Toteutettavuus					X				
Organisaation tuki					X				
Läpinäkyvyys					X				
Keskusteltavuus		X		X	X				X
Toiminnan seuraukset				X	X				
Moraalinen lujuus		X		X					
Moraalinen rohkeus				X					
Moraalinen omistajuus		X	X						
Moraalinen pystyvyys		X				X			

Taulukon lyhenteet Sp= sukupuoli, Koulu= koulutus, Teht= työtehtävä, Ala= korkeimman tutkinnon ala, Työs= työsuhde, Kesto1= työsuhteen kesto nykyisessä työtehtävässä, Kesto2= työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla, Työkok= työkokemus alalta yhteensä.

Koulutuksella, työsuhteella, työsuhteen kestolla nykyisessä tehtävässä ja työkokemuksella oli merkittävä yhteys ainoastaan yhteen hyveeseen tai osa-alueeseen. Korkeammin koulutetut vastaajat arvioivat moraalisen omistajuuden positiivisimmin. Työkokemus ja ikä vaikuttivat osaltaan keskusteltavuuden hyveen arviointiin. Työkokemuksella ja iällä on positiivinen yhteys, joka selittää osaltaan tulosta. Alle vuoden työtehtävässä työskennelleet arvioivat esimiehen esimerkin positiivisemmin kuin muut vastaajat. Muussa työsuhteessa toimivat arvioivat moraalisen pystyvyyden osa-aikaisessa ja kokoaikaisessa työsuhteessa toimivia positiivisemmin. Sukupuolella ja työsuhteen kestolla nykyisellä työn-

antajalla ei löytynyt olevan yhteyttä eettiseen organisaatiokulttuuriin tai moraaliseen pystyvyyteen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Tämä pro gradu -tutkielma on ensimmäisiä Suomessa toteutettuja huippu-urheiluorganisaatioiden eettisiä tutkimuksia. Tutkimuksessa tutkittiin eettistä organisaatiokulttuuria, moraalista lujuttua sekä vastaajien taustatekijöiden vaikutuksia näihin kahteen ilmiöön. Tutkimus toteutettiin osana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ja LIKES:n MORE-hanketta. Tutkimuksen aineistona toimi yhteistyössä hankkeen kanssa kerätty kvantitatiivinen kyselyaineisto. Tuloksia analysoitiin tilastollisin menetelmin. Analysoinnissa ei eroteltu organisaatiokohtaisia tuloksia toisistaan.

Suomalaisen huippu-urheilun organisaatiotutkimukselle on suuri tarve, jotta tieto eettisestä toiminnasta kasvaa ja uusia toimintatapoja voidaan perustaa tutkimustietoon. Organisaation eettistä toimintaa arvioidessa tulee muistaa näkökulman huomioiminen. Näkemykset oikeasta ja väärästä voivat erota organisaation jäsenten kesken. Arvioon eettisyydestä vaikuttaa myös henkilön kyky tunnistaa eettisiä tilanteita. Jos eettistä tilannetta ei voida tunnistaa, eettistä päätöksentekotilannetta ei synny. Myös organisaation ja yksilön näkökulma voivat erota toisistaan.

5.1 Urheiluorganisaatioiden vastaajien arviot organisaatiokulttuurin eettisyydestä

Suomalaisten huippu-urheiluorganisaatioiden toimijat arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin keskimäärin positiiviseksi, mikä kertoo organisaatioiden eettisestä laadusta (Kaptein 2008). Vahvalla eettisellä organisaatiokulttuurilla on myös havaittu käänteinen yhteys epäeettisiin aikeisiin ja käyttäytymiseen (Kish-Gephart ym. 2010, 12) Kaikkien hyveiden keskiarvot olivat selkeästi asteikon puolivälin ylittäviä. Myös aikaisemmissa suomalaisissa tutkimuksissa organisaatiokulttuurin eettisyys on saanut melko positiiviset arviot (Kangas 2010; Huhtala ym. 2011; Kahola 2014; Kämäräinen 2014; Pihlasaari 2015).

Positiiviset arviot ovat ristiriitaisia median antaman kuvan kanssa. On

huomioitava, että mediassa esiintyvät tapaukset ovat yksittäistapauksia, jotka lisäävät negatiivista kuvaa urheiluorganisaatioiden eettisyydestä. Urheilulla on Suomessa vahva yhteiskunnallinen rooli. Urheilijoiden menestys, mutta toisaalta myös eettiset skandaalit nähdään koko kansakuntaa koskettavina tapauksina, kuten hiihdon dopingskandaalissa vuonna 2001 nähtiin (Turun sanomat 2015). Eettisiä haasteita tulee varmasti aina olemaan, mutta tärkeintä on, miten niihin reagoidaan ja miten tilanteita johdetaan.

Organisaation jäsenet arvioivat usein oman työpaikkansa eettisyyden positiivisesti, koska käsitys omasta työpaikasta on yhteydessä käsitykseen omasta identiteetistä (Treviño ym. 2008, 235). Tämä korostuu erityisesti urheilutoiminnan kentässä, jossa erityispiirteenä on vahva intohimo urheilua kohtaan sekä vahva jaettu identiteetti. On mahdollista, että tämä yhteys työpaikan ja oman identiteetin välillä vaikuttaa positiivisesti arviointeihin. Erityisesti johtotasolla voidaan ajatella, että negatiivinen arviointi viestisi epäonnistumisesta eettisessä johtamisessa.

Positiivisimmin organisaatiot arvioivat toteutettavuuden eli organisaation käytännön mahdollisuudet toimia eettisesti. Toteutettavuuden hyveeseen vaikuttavat muun muassa jäsenien toimivalta sekä resurssit. (Kaptein 2008.) Toteutettavuuden hyveen kaikki neljä väittämää saivat korkean arvion. Korkeimman arvioinnin on saanut väite ”En koe painetta sääntöjen rikkomiseen työssäni”, joka kertoo, että organisaatioissa on resursseja toimia eettisesti. Paine sääntöjen rikkomiseen voi tulla esimerkiksi taloudellisten resurssien puutteen tai kilpailujen tulospaineen takia. Tämä tulos viestii kuitenkin, että organisaatioissa arvostetaan eettistä toimintatapaa ja puitteet mahdollistavat eettisen toiminnan (Kaptein 1998). Urheiluorganisaatioissa on keskimäärin pienet henkilöstöresurssit ja työmäärän hallinta voi olla haastavaa. Toteutettavuus kuitenkin lisää työhyvinvointia vähentäen riskiä työuupumukseen (Kangas 2010). Eettisen johtamisen on tutkittu lisäävän tehokkuutta, mikä tekee pienillä resursseilla toimivien urheiluseurojen eettisyyden kehittämisestä erittäin tärkeää (Brown ym. 2005).

Heikoimmat arvioinnit saivat toiminnan seuraukset ja läpinäkyvyys. Läpinäkyvyyden hyve kuvaa, mitä mahdollisuuksia organisaatiossa on luotu eettisen toiminnan havainnointiin (Kaptein 2008). Myös aikaisemmissa suomalaisissa tutkimuksissa läpinäkyvyys on saanut muita hyveitä heikomman arvioinnin (Huhtala ym. 2011; Kahola 2014; Riivari 2016). Läpinäkyvyyden puute voi toisaalta selittää myös eettisen organisaatiokulttuurin positiiviset arviot, koska läpinäkyvyyden puutteen vuoksi epäeettisestä toiminnasta ei viestitä, eikä se tule toimijoiden tietoisuuteen (Treviño & Brown 2004, 78). Myös Kihun teettämässä huippu-urheilukyselyssä 42,9% mukaan suomalaisen huippu-urheilun päätöksenteko ei ole läpinäkyvää (Lämsä, Puska, Mononen & Mäkinen 2016).

Organisaation läpinäkyvyyttä voidaan kehittää horisontaalisen sekä vertikaalisen havainnoinnin ja palautejärjestelmien avulla. On tärkeää, että työntekijät voivat havainnoida toistensa toimintaa ja antaa ja vastaanottaa palautetta eettisestä toiminnasta (Kaptein 2008, 8). Urheiluorganisaatioiden toiminnan läpinäkyvyys on saanut myös kritiikkiä mediassa. Valtion tukirahojen jakautuminen, urheilijavalinnat arvokisoihin sekä muut mediahuomioita saavat päätöksentekotilanteet, on tärkeää tuoda läpinäkyviksi ja avoimiksi. Samalla lisään-

tyy luottamus eettistä päätöksentekoa kohtaan urheilun kattojärjestöissä ja muissa organisaatioissa. Kattojärjestöjen malli voisi lisätä myös muiden urheiluorganisaatioiden läpinäkyvyyttä ja avoimuutta sekä sitä kautta eettistä toimintaa.

Toiminnan seurausten hyve sai toiseksi heikoimman arvion, joka kertoo, että urheiluorganisaatioiden tulisi keskittyttävä enemmän eettisen toiminnan havainnointiin, siitä palkitsemiseen ja epäeettisestä toiminnasta rankaisemiseen. Jos epäeettisestä toiminnasta ei rankaista, antaa se viestin, että toiminta on hyväksyttävää (Kaptein 1998). Toiminnan seurausten väite ”Työyhteisössämme eettisestä toiminnasta palkitaan” sai koko CEV-kyselyn heikoimmat arvioinnit. Toisaalta väite ”Työyhteisössäni arvostetaan eettistä toimintaa” on saanut keskiarvoltaan kyselyn toiseksi korkeimman arvioinnin. Suomessa eettistä toimintaa, kuten lakien ja määräysten noudattamista pidetään minimivaatimuksena, eikä välttämättä nähdä, että siitä olisi tarpeellista palkita. Yleisempää on, että epäeettisestä toiminnasta rangaistaan tai siihen puututaan. Palkitsemisjärjestelmä on kuitenkin yksi tärkeä työkalu, jolla viestiä työntekijöille minkälaista toimintaa heiltä odotetaan (Treviño & Brown 2004, 79).

Eettisen toiminnan arviointi, seuranta ja siitä palkitseminen pitäisi olla organisaatiossa tarkkaan määritelty, jotta esimiehellä olisi resursseja huomioida ne johtamisessaan. Lyhyellä aikavälillä eettisestä toiminnasta on haastavampi palkita, vaikka toisaalta pelkkä kiitos, arvostus tai huomioiminen esimerkiksi kehityskeskustelussa voivat riittää. Toisaalta työntekijät kokevat, että eettistä toimintaa organisaatiossa arvostetaan, mikä voi kertoa kiittämisen ja huomioimisen kulttuurista. Työntekijät voivat arvioinnissa tulkita palkitsemisen tarkoittavan esimerkiksi bonuksia. Pidemmällä aikavälillä olisi kuitenkin tärkeää, että eettisesti toimivat työntekijät ylenevät organisaatiossa ja heidän toimintaansa palkittaisiin sitä kautta (Treviño & Brown 2004, 79). Useilta urheiluorganisaatioilta puuttuu eettinen ohjeistus siitä, miten eettisestä toiminnasta palkitaan tai epäeettisestä rangaistaan (Waegeneer ym. 2016). Organisaatioiden toimijoiden tulisi tietää, mitä epäeettisestä toiminnasta seuraa, että heitä voidaan saattaa vastuuseen omasta epäeettisestä toiminnastaan (Bovens 1998).

5.2 Arviot moraalisesta lujudesta

Moraalinen lujuus selittää kuilua eettisen tiedon sekä toiminnan välillä (Hannah & Avolio 2010). Moraalinen lujuus arvioitiin keskimäärin positiivisesti. Parhaimmat arviot moraalisen lujouden osa-alueista saivat moraalinen omistajuus ja heikoimmat moraalinen rohkeus.

Moraalinen omistajuus on tärkeää organisaation kaikilla tasoilla, koska vastuuntunne eettisestä toiminnasta luo perustan eettiseen toimintaan ja sen kehittämiseen. Jäsenen vastuuntunne omasta ja organisaation eettisestä toiminnasta on tärkeää, koska tilanteessa, jossa kukaan ei tunnista olevansa vastuussa ja ajatellaan jonkun muun hoitavan asian, ei todennäköisesti kukaan ota asiasta vastuuta. Vastuuntunne myös herättää ajatuksia ja keskustelua organisaatiossa; jäsenet ovat mieluummin vastuussa eettisestä kuin epäeettisestä toiminnasta ja

saattavat kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota eettisiin toimintatapoihin sekä haluta olla osallisina eettisen toiminnan kehittämisessä.

Eettisen toiminnan toteutumiseen ei kuitenkaan riitä yksi moraalisen lujouden osa-alue. Organisaation jäsenen on tunnistettava eettinen tilanne, josta voidaan tuntea moraalista omistajuutta. Vastuuntunteen jälkeen toimintaan vaikuttaa moraalinen pystyvyys eli jäsenen uskomus omasta kapasiteetistaan toimia eettisesti. Jäsenen tulee kokea, että omat kognitiiviset resurssit riittävät eettisen toiminnan toteuttamiseen. Tässä organisaatiokulttuurin merkitys korostuu. On tärkeää, että organisaatio tarjoaa jäsenilleen edellytykset toimia eettisesti sekä työkaluja, opastusta ja tukea eettisen toiminnan toteuttamiseen.

Tämän pro gradu -tutkielman organisaatioissa moraalisen rohkeuden osa-alue arvioitiin heikoimmin. Ilman moraalista rohkeutta ei synny eettistä toimintaa. Tästä syystä työkalut ja keinot moraalisen rohkeuden kehittämiseen ovat erittäin tärkeitä. Moraalista rohkeutta kehittämällä voisi olla mahdollista lisätä urheiluorganisaatioiden läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Avoimen keskustelukulttuurin luominen on tärkeää, että organisaation jäsenet voivat keskustella avoimesti moraalisisista asioista oppia toistensa virheistä (Kaptein 2008).

CEV- ja moraalisen lujouden mallien välillä on ristiriitaista, että CEV-mallin hyveistä toteutettavuuden arviointi on saanut korkeimman arvioinnin, mutta moraalinen rohkeus on saanut moraalisen lujouden osa-alueista heikoimman. Toteutettavuuden väite: ”En koe painetta sääntöjen rikkomiseen työssäni” on saanut kaikista korkeimman arvioinnin. Jos jäsen ei koe painetta sääntöjen rikkomiseen, voisi ajatella, että moraalisen rohkeuden osa-alue toteutuisi hyvin. Toisaalta toteutettavuuden hyve on yhteyksissä lisäksi moraalisen pystyvyyden osa-alueeseen, koska kyse on myös kapasiteeteista ja resursseista toimia eettisesti. Hannah, Avolio ja Walumbwa (2011) ovat nostaneet yhdeksi moraalisen rohkeuden kehittämistavaksi läpinäkyvyyden lisäämisen. Tämä taas tukee mallien yhteyttä, koska CEV-mallissa läpinäkyvyyden hyve on saanut toiseksi heikoimman arvioinnin.

Huippu-urheiluorganisaatioilla tulisi olla kehitettynä kanavat, jota kautta epäeettisestä toiminnasta olisi matala kynnyks kerton. Näin eettiset haasteet voisivat tulla esiin, vaikka moraalinen rohkeus ei vielä toteutuisi. Esimerkiksi vuonna 2018 Väestöliitto yhteistyössä Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Veikkauksen kanssa on avannut valtakunnallisen ”Et ole yksin”-palvelun, jonka kautta seksuaalisen häirinnän uhrit saavat apua (etoleyksin.fi). Jos organisaation jäsen tuntee vastuuntunnetta epäeettisestä toiminnasta, mutta ei koe pystyvänsä puuttumaan asiaan, on tärkeää tarjota työkaluja, joilla asia saataisiin käsiteltyä. Yksi työkalu on esimerkin kaltaiset anonyymit palvelut, jota kautta jäsen ei tarvitse kokea ulkopuolista painetta tai rohkaistua kertomaan asiasta omilla kasvoillaan tai nimellään.

Tulevaisuudessa olisi hienoa, jos eettinen organisaatiokulttuuri kehittyisi huippu-urheiluorganisaatioissa sille tasolle, että eettisistä asioista voitaisiin keskustella avoimesti ja niihin uskallettaisiin puuttua entistä rohkeammin. Tämän päivän tilanteeseen anonyymit palvelut ovat kuitenkin erinomainen ratkaisu epäeettisen toiminnan puuttumisen työkaluna.

5.3 Taustatekijöiden vaikutukset arvioihin

Tutkimuksessa selvitettiin, miten vastaajien taustatekijät vaikuttavat eettisen organisaatiokulttuurin ja moraalisen lujisuuden arviointeihin. Tutkittavia taustatekijöitä olivat sukupuoli, ikä, koulutus, työtehtävä, korkeimman tutkinnon ala, työsuhde, työsuhteen kesto nykyisessä tehtävässä, työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla ja työkokemus alalta. Vastaajien taustatekijöillä oli vaikutusta arviointeihin, vaikka selitysasteet jäivät melko mataliksi. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu taustatekijöiden vaikuttavan eettisyyden arviointeihin (Treviño ym. 2008, 243). Taustatekijät selittivät eettisen organisaatiokulttuurin eettisen organisaatiokulttuurin mallista eniten keskusteltavuuden hyvettä. Sukupuolella ei tutkimuksen mukaan ollut vaikutusta eettisen organisaatiokulttuurin ja moraalisen lujisuuden arviointeihin.

Ikäluokista alle 30-vuotiaat arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin sekä moraalisen lujisuuden negatiivisimmin. Parhaan arvion eettiselle organisaatiokulttuurille antoivat yli 51-vuotiaat vastaajat ja moraaliselle lujisuudelle 41-50-vuotiaat. Myös Kankaan (2010) tutkimuksessa alle 30-vuotiaiden ikäluokka arvioi eettisen organisaatiokulttuurin 31-60 vuotiaita negatiivisemmin. Alle 30-vuotiaat ovat olleet työelämässä vasta hetken ja saaneet mahdollisesti tuoreimman näkemyksen koulutuksen kautta. Koulutuksessa saatetaan korostaa aiempaa enemmän eettistä näkökulmaa esimerkiksi vuonna 2015 toteutetun liikuntalakimuutoksen myötä. Usein myös odotukset työelämästä ja työnantajasta ovat korkeita, mikä voi heijastua myös eettisen toiminnan vaatimuksina ja kriittisyytenä (Vänni 2013). Nuoret start up-yritykset huokuvat hyvää henkeä ja joustavaa työntekoa. Nuoret voivat vaatia tai odottaa samanlaista toimintakulttuuria myös pitkään toimineilta urheiluorganisaatioilta. Korkeammat eettiset vaatimukset voivat olla siis sukupolvikysymys. Ikäluokista alle 30-vuotiaat olivat myös korkeammin koulutettuja kuin vanhemmat ikäluokat. Edelleen urheilujohtoon nousee usein urheilun sisältä (Laakso 2016). Vanhempien ikäluokien edustajat ovat voineet nousta organisaatiossa vuosien saatossa korkeampiin tehtäviin, kun nuoret vastaajat saattavat tulla vastaavaan tehtävään suoraan koulun penkiltä. Vanhemmat ikäluokat arvioivat keskusteltavuuden hyveen nuoria positiivisemmin, joka voi johtua iän positiivisesta korrelaatiosta työkokemukseen ja työsuhteen keston. Kun jäsen on työskennellyt organisaatiossa pitkään, tuntee hän hyvin organisaation toimintatavat ja uskaltaa mahdollisesti ottaa rohkeammin moraaliset aiheet keskustelun kohteeksi.

Myös moraalisen lujisuuden osa-alueet moraalinen omistajuus sekä moraalinen pystyvyys olivat yhteydessä vastaajan ikään. Moraalinen omistajuus ja pystyvyys voivat kehittyä työuran ja työkokemuksen myötä. Iän myötä organisaation jäsen saattaa uskaltaa ottaa vastuulleen epäeettisiin tilanteisiin puuttumista tai toimia määrätietoisemmin eettisiä tilanteita kohdatessaan.

Naiset olivat keskimäärin korkeammin koulutettuja. Sama selviää myös Lehdon (2009, 15) tilastosta. Koulutuksella oli vaikutusta ainoastaan moraalisen omistajuuden osa-alueeseen. Korkeakoulun käyneet arvioivat moraalisen omistajuuden osa-alueen korkeammin kuin toisen asteen tai peruskoulun käyneet. Voidaan olettaa, että korkeakoulun käyneet ovat urheiluorganisaatioissa korke-

ammassa johtotehtävissä, joka voi selittää korkeampaa arviointia. Moraalinen omistajuus, eli vastuuntunto omista ja ympärillä tapahtuvista eettisistä toimenpiteistä on erityisen tärkeää esimiestehtävissä toimiville. Jos organisaatiossa tapahtuu epäeettistä toimintaa, on tärkeää löytää jäsen, jolla on vastuu tilanteeseen puuttumisesta ja asian eteenpäin viemisestä. Työntekijät mallintavat johtajan eettistä käyttäytymistä, joten johtajan esimerkki vaikuttaa koko organisaation eettisyyteen (Kaptein 1998; Brown & Treviño 2014) On tärkeää, että johtaja ei hyväksy organisaatiossaan epäeettistä toimintaa.

Esimiehet arvioivat keskusteltavuuden ja toiminnan seurauksien hyveet ja moraalisen lujuuden kaikki osa-alueet positiivisemmin kuin muissa tehtävissä työskentelevät. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Treviño ym. 2008; Kangas 2010; Kahola 2014) esimiehet ovat antaneet muita työntekijöitä korkeammat eettisen organisaatiokulttuurin arvioinnit. Keskusteltavuuden hyveen korkea arviointi kuvaa, että esimiehet kokevat, että organisaatiossa voidaan ottaa eettiset asiat helposti keskustelunaiheeksi. Esimiesten tulee olla tietoisia organisaation eettisistä ohjeista, joka saattaa vaikuttaa positiivisesti toiminnan seurauksien hyveen arviointiin. Moraalinen lujuus kokonaisuudessaan on esimiesroolissa toimivalle olennaista; vastuuntunto eettisistä asioista, niihin puuttuminen ja esiintuominen sekä toimintatavat niiden ratkaisemiseksi ovat tärkeä osa esimiestyötä. Esimiehet voivat todellisuudessaakin kokea organisaation eettisyyden muita jäseniä korkeammaksi, koska heillä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa ja joustavuutta työssään (Kangas 2010). Toisaalta on ristiriitaista, että muut organisaation jäsenet arvioivat keskusteltavuuden ja toiminnan seurausten hyveet sekä moraalisen lujuuden esimiehiä negatiivisemmin. Esimiesasemassa toimivat ovat todennäköisesti osallistuneet eettisten linjausten ja ohjeistusten määrittelyyn ja arkityössään enemmän tekemisissä eettisten päätöksentekotilanteiden kanssa. Muut organisaation jäsenet eivät välttämättä keskustele ja kohtaa arjessa samalla tavalla eettisiä tilanteita.

Kyselyn taustatekijöissä vastaajilta kysyttiin korkeimman tutkinnon alaa vaihtoehtoina liikunta-ala ja muu ala. Vastaajista 40,4%:lla korkein tutkinto oli liikunta-alalta. Valtion liikuntaneuvoston (2015b) mukaan koulutus on yksi tärkeä keino eettisen urheilun lisäämiseksi. Liikunta-alan tutkinnon suorittaneet arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin positiivisimmin. Eettisen organisaatiokulttuurin hyveistä muut paitsi selkeys ja johdon esimerkki arvioitiin positiivisimmin. Tulosta voidaan selittää liikunta-alan tuntemuksella ja ymmärryksellä koulutuksen kautta, sillä liikunta-alan koulutus antaa paremmat valmiudet ymmärtää alan erityispiirteitä. Toisaalta liikunta-alan koulutuksen saaneet ovat voineet työskennellä alusta asti liikunta-alalla, jolloin näkökulmaa ja vertailupohjaa liikeyrityksiin ei ole. Muiden alojen negatiivisemmat arvioinnit taas voivat johtua laajemmasta kokemuksesta erilaisissa organisaatioissa. On myös tärkeää pohtia, millaiset ihmiset hakeutuvat opiskelemaan liikunta-alalle: usein taustalla on oma ura urheilun parissa, joka tuo täysin erilaista näkökulmaa verrattuna esimerkiksi kaupallisella alalla kouluttautuneeseen ilman omaa urheilutaustaa. Koulutus ei siis välttämättä ole ainoa selittävä tekijä, vaan selitys voi löytyä myös koulutusta edeltävästä harrastus- tai kilpailutoimintataustasta.

Vastaajien taustatekijöistä työsuhteella, työsuhteen kestolla nykyisessä tehtävässä, työsuhteen kestolla nykyisellä työnantajalla ja työkokemuksella

alalta oli yhteys ainoastaan yhteen eettisen organisaatiokulttuurin hyveeseen tai moraalisen lujouden osa-alueeseen. Työsuhde oli yhteydessä moraaliseen pystyvyyden osa-alueeseen. Voisi odottaa, että kokoaikaisessa työsuhteessa toimivat arvioisivat moraalisen pystyvyyden korkeimmin, mutta tutkimuksen tuloksena kokoaikaisessa työsuhteessa toimivat antoivat moraalisen pystyvyyden osa-alueelle negatiivisimmat arvioinnit. Korkeimman arvion antoivat muussa työsuhteessa eli esimerkiksi yhteistyösopimuksella toimivat vastaajat. Tuloksen yksi selittävä tekijä voi olla suhde urheiluorganisaatioon. Moraalinen pystyvyys kuvaa jäsenen omaa kokemusta kapasiteetistaan toimia eettisesti. Kokoaikaisessa työsuhteessa toimiva on tiiviisti kiinni työnantajaorganisaatiossaan ja voi kokea, että joihinkin asioihin organisaation sisällä on haastavaa tai mahdotonta vaikuttaa. Yhteistyösopimuksella toimiva jäsen taas toimii vapaammin ja näkee organisaation myös osittain ulkopuolisen silmin. Yhteistyösopimuksella toimivat ovat usein organisaation palkkaamia asiantuntijoita, joka voi myös vaikuttaa heidän kokemukseensa moraaliseen pystyvyydestä positiivisesti. Heidän asemansa organisaatiossa on eri kuin esimerkiksi kokoaikaisessa työsuhteessa toimivalla valmentajalla tai toimistosihteerillä.

Työsuhteen kesto samalla työnantajalla oli yhteydessä esimiehen esimerkin arviointiin. Alle vuoden samalla työnantajalla toimineet arvioivat hyveen positiivisimmin. Lähimiehen esimerkillä on tutkittu olevan johdon esimerkkiä merkitsevämpi yhteys organisaation eettisyyteen (Falkenberg & Herrenans 1995). Jos työntekijä on ollut organisaatiossa alle vuoden, osa siitä on usein perehdytystä ja tiivistä työskentelyä lähiesimiehen kanssa. Työsuhteen alussa myös käydään yleisesti läpi organisaation yhteiset toimintatavat, joista yhtenä osana toimivat eettiset ohjeet. Lähiesimies toimii näin uuden työntekijän mentorina, jolloin esimiehen esimerkin tärkeys korostuu.

Työkokemuksella oli vaikutusta keskusteltavuuden hyveen arviointiin positiivisesti. Työkokemuksen kautta toimijat saattavat uskaltaa paremmin ottaa eettiset asiat keskusteluun. Työkokemus korreloi myös iän kanssa, joka voi osaltaan vaikuttaa arviointiin.

5.4 Eettisen toimintakulttuurin kehittäminen urheiluorganisaatioissa

Olympiakomitea on asettanut suomalaiselle huippu-urheilulle kolme strategista tavoitetta: kansainvälinen menestys, korkeatasoinen osaaminen sekä arvostettu urheilu (Suomen Olympiakomitean vuosikertomus 2016) Tämän pro gradu -tutkielman kannalta näistä keskeisimmäksi nousee arvostettu urheilu. Kun organisaation arvot on määritelty, on tärkeää, että ne ovat todellisia ja näyttäytyvät myös arkisessa toiminnassa (Lämsä & Hautala 2004, 180). Näkyvien ja todelliseksi tuotujen arvojen kautta on mahdollista kehittää organisaation eettisyyttä ja nostaa urheilun arvostusta sekä urheiluorganisaatioiden sisällä, että sidosryhmissä. Urheiluorganisaation eettistä arvopohjaa voidaan kehittää panostamalla yhteiskuntavastuullisuuteen, vahvaan arvopohjaan sekä hyvään

hallintotapaan. Organisaatioiden eettisyys heijastuu suoraan urheilun julkisuuskuvaan, arvostukseen ja imagoon. (Valtion liikuntaneuvosto 2015b). Eettisen organisaatiokulttuurin hyve, toteutettavuus sai tutkimuksessa korkeimman arvion, joka kertoo, että suomalaisilla huippu-urheiluorganisaatioilla on edellytykset toimia eettisesti.

Eettistä organisaatiokulttuuria edistääkseen koko organisaation tulee olla sitoutunut eettiseen toimintakulttuuriin ja sen kehittämiseen. (McNamee & Fleming 2007). Eettisen organisaatiokulttuurin on havaittu lisäävän jäsenten sitoutumista organisaatioon (Treviño, Butterfield & McCabe 1998) sekä lisäävän yhteneväisyyttä organisaation ja yksilön arvojen välillä (O’Fallon & Butterfield 2005; Treviño ym. 2006; Kish-Gephart ym. 2010). Yhteneväisien arvojen löytäminen sekä tunnistaminen yksilön ja organisaation välillä on tärkeää, koska ristiriidat arvojen välillä aiheuttavat riskin epäeettiselle toiminnalle (Paliwal 2006). Myös moraalisen lujjuuden osa-alue; moraalinen rohkeus, lisää jäsenten sitoutumista organisaation moraalisiin periaatteisiin (Hannah & Avolio 2010). Sitoutuminen sekä yhteneväiset arvot korostuvat urheilukontekstissa, jossa palkattujen työntekijöiden lisäksi toimii vapaaehtoistoimijoita. Urheiluorganisaatioissa, kuten muissakin organisaatioissa, positiivinen ja yhteisöllinen kulttuuri ovat tärkeässä roolissa. Kun kaikki toimivat yhteisten tavoitteiden eteen ja ovat tietoisia, miten eettinen toiminta auttaa saavuttamaan nämä asetetut tavoitteet, saadaan kaikki puhaltamaan yhteen hiileen. Organisaation jäsenet mallintavat johdon eettistä käyttäytymistä (Kaptein 1998; Brown & Treviño 2014), jonka vuoksi organisaation johdon on omalla esimerkillään näytettävä, että eettinen toimintakulttuuri on tärkeää ja kannustettava organisaation jäseniä eettiseen toimintaan. Myös moraalisen rohkeuden osa-alueeseen vaikuttaa esimiehen esimerkki. On tärkeää, että johtajat ottavat moraalisen perspektiivin avoimesti huomioon toiminnassaan. (Hannah & Avolio 2010; Hannah ym. 2011.)

Falkenbergin ja Gerremansin (1995) tutkimuksessa havaittiin, että eettisen organisaatiokulttuurin epämuodolliset prosessit, kuten normit, rituaalit ja myytit vaikuttavat organisaation jäsenten eettiseen käyttäytymiseen muodollisia prosesseja merkitsevämmin. Urheiluorganisaatioiden tulisi vahvistaa näitä prosesseja tietoisesti esimerkiksi luomalla organisaatioon yhteistä tarinaa, jossa eettisyys tuotaisiin mukaan. Toisaalta taas muodolliset prosessit, joihin liittyy eettisen organisaatiokulttuurin selkeyden hyve, on tärkeää olla kirjattuna, että organisaation jäsenet tietävät, miten eettisesti haastavissa tilanteissa tulee toimia (Huhtala ym. 2011).

Urheiluorganisaatioissa on otettu käyttöön eettisiä ohjeistuksia entistä enemmän. Urheiluorganisaatioiden eettisissä ohjeistuksissa on kuitenkin havaittu puutteellisesti esimerkkejä, menettelytapoja sekä ohjeita, miten epäeettisestä toiminnasta rangaistaan (Waegeneer 2016). Suomen Olympiakomitea on ottanut käyttöön vastuullisuuskompassin, joka on käsikirja henkilöstölle sekä hallitukselle. Vastuullisuuskompassin tavoitteena on varmistaa vastuullinen ja eettinen toiminta koko Olympiakomitean toiminnassa (Olympiakomitean vas-

tuullisuuskompassi 2018). Eettisen ohjeistuksen avulla on mahdollista tuoda esiin arkisia eettisiä tilanteita, joihin organisaation toiminnassa olisi tärkeää kiinnittää huomiota. Arkiset esimerkkitalanteet toimivat yleisiä ohjeita tehokkaammin (Waegeneer ym. 2016). Arkikielellä sanoitettu eettinen ohjeistus vie eteenpäin myös moraalisen lujuuden osa-aluetta, moraalista omistajuutta (Hannah, Avolio & May 2011). Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että työntekijät saattavat suhtautua negatiivisesti johdon sanelemaan eettiseen ohjeistukseen, jos se nähdään ainoastaan organisaation imagon kohottamiskeinona (Treviño 2008; Treviño, Weaver, Gibson & Toffler 1999). Koko organisaatio voidaan ottaa mukaan rakentamaan eettistä ohjeistusta, jolloin myös näkökulma eettisyyden nykytilanteesta olisi mahdollisimman realistinen. Eettinen ohjeistus on kuitenkin vain yksittäinen, mutta oikein rakennettuna tehokas työkalu eettisen organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Helposti ymmärrettävä eettinen ohjeistus myös vahvistaa eettisen organisaatiokulttuurin selkeyden hyvettä (Kaptein 2008).

Organisaatioiden tulee keskittyä eettisen organisaatiokulttuurin hyveiden jatkuvaan kehittämiseen kehittäkseen eettistä organisaatiokulttuuriaan. Hyveitä voidaan kehittää esimerkiksi tietojohdallisella ja erilaisilla palaute- ja keskustelutilaisuuksilla sekä käynnistämällä eettistä keskustelua, jossa hyveet tuodaan jäsenten nähtäväksi (Eskelinen 2012; Riivari 2016). Eettisen organisaatiokulttuurin hyveistä erityisesti läpinäkyvyyteen ja toiminnan seurauksiin tulisi keskittyä aikaisempaa enemmän. Jos organisaation jäsenet eivät tiedä, mitä eettisestä tai epäeettisestä toiminnasta seuraa, voi kynnys eettiseen toimintaan erityisesti haastavissa ja painostavissa tilanteissa kasvaa.

Moraalista omistajuutta on mahdollista kehittää arkikielellä sanoitetun eettisen ohjeistuksen lisäksi myös välttämällä organisaation viestinnässä kiertoilmausten käyttöä (Hannah ym. 2011). Tähän apuna voi toimia viestintäohjeet, jotta organisaation jäsenet tietävät, miten, kenelle ja mistä asioista organisaatiossa viestitään. Moraalista omistajuutta voidaan kehittää myös tekemällä selväksi epäeettisen toiminnan negatiiviset vaikutukset, lisäämällä havainnointia organisaation sisällä, kokemuksen ja koulutuksen kautta sekä välttämällä uhrien syyllistämistä ja häpeäntunnetta (Hannah ym. 2011). Tämä kytkeytyy eettisen organisaatiokulttuurin toiminnan seurausten hyveen kehittämiseen.

Eettistä organisaatiokulttuuria kehittäessä on suuri rooli johtajan omalla toiminnalla. Urheilujohtajan toimintakenttä on todella laaja, nopeasti muuttuva ja monimuotoinen. Samanaikaisesti on johdettava tapahtumia, vapaaehtoistoimijoita, palkallisia toimijoita ja urheilijoita. Jokaisella ryhmällä on erilaiset motiivit ja tavoitteet toimintaa kohtaan. Lisäksi on otettava huomioon monimuotoiset sidosryhmät, kuten järjestöt, joissa organisaatio on jäsenenä sekä sponсорit ja yhteistyökumppanit. Urheilujohtajan eettisen päätöksenteon mallia ei ole kehitetty, vaikka sille ilmiselvästi olisi tarve (Hums, Barr & Gullion 1999).

Tämä pro gradu -tutkielma on tuottanut tietoa taustatekijöiden vaikutuksesta eettiseen organisaatiokulttuuriin ja moraaliseen lujuuteen. Myös nämä tekijät on tärkeä ottaa huomioon organisaation eettisyyttä pohtiessa ja kehittäessä. Huomioimalla negatiivisuutta lisäävät taustatekijät, voi organisaatio saada

tärkeitä työkaluja eettisyyden kehittämiseen. Alle 30-vuotiaat arvioivat sekä eettisen organisaatiokulttuurin että moraalisen lujuuden negatiivisimmin. Tämä olisi tärkeä huomioida organisaatioissa. Nuorilla työntekijöillä saattaa olla uusia näkemyksiä ja ideoita myös eettisen toiminnan kehittämiseen. Jos suhtautuminen eettiseen toimintaan on kriittisempää, on sen taustalla usein ajatuksia ja toiveita siitä, millaista toiminnan kuuluisi heidän näkemyksensä mukaan olla.

Toisena tärkeänä huomiona liikunta-alan tutkinnon suorittaneet arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin muita koulutusaloja positiivisemmin. Vaikka urheiluorganisaatiot ovat omaleimainen konteksti verrattuna tavallisiin liikeyrityksiin, keskustelu ja kokemusten jakaminen erilaisista toimintakonteksteista voisi olla hedelmällistä. Vaikka kaikkia toimintatapoja ei voida siirtää liikeyritysmailmasta urheiluorganisaatioihin, voi kokemusten ja tiedon jakaminen synnyttää uusia ideoita sekä auttaa eettisyyden kehittämisessä.

Esimiesten korkeammat arvioinnit antavat kuvan, että organisaatioiden olisi hyvä kehittää erilaisia kanavia palautteenantoon ja keskustelulle, jotta kuulu esimiesten ja muiden organisaation jäsenten näkemysten välillä kuroutuisi. Esimiehillä saattaa olla selkeä näkemys, miten organisaatioissa tulisi toimia, mutta tiedon jakaminen organisaatiossa horisontaalisesti ja vertikaalisesti ei toteudu toivotulla tavalla. Tähän kuuluun auttaisi myös läpinäkyvyyden lisääminen. Havainnointia lisäämällä yhteinen ymmärrys eettisestä organisaatiokulttuurista voisi lisääntyä.

Alle vuoden työsuhteessa toimineet arvioivat esimiehen esimerkin positiivisimmin. Vaikka taustatekijällä ei ollut muihin hyveisiin ja osa-alueisiin merkitsevää yhteyttä, on tärkeää huomata kyseisen taustatekijän vaikutus. Organisaatioilla on mahdollisuus vaikuttaa erityisesti uusien työntekijöiden eettisten toimintatapojen löytymiseen sekä osaltaan eettiseen organisaatiokulttuuriin panostamalla esimiesten perehdytyskoulutukseen. Kuten aiemmin mainittu, lähiesimiehen vaikutus eettiseen toimintaan on todettu johdon esimerkkiä merkitsevämmäksi (Falkenberg & Herrenans 1995). Lähiesimiesten on hyvä tiedottaa tämä vastuu uusia työntekijöitä perehdyttäessä.

Organisaatioissa on tärkeää pohtia, miten nykytilanteeseen on tultu, mitkä tekijät siihen ovat vaikuttaneet, miten toimintaa voitaisiin kehittää ja mitkä tekijät siihen auttaisivat. Suomalaisilla huippu-urheiluorganisaatioilla on selkeät tavoitteet ja näkemys, millaista toiminnan tulisi olla. Toimintatavat ovat kuitenkin puutteelliset. Kuka tai mikä taho organisaation eettisestä kehittämisestä vastaa? Näiden kysymysten kautta organisaatio pystyy lähestymään omaa kehitystyötään ja suunnittelemaan polkua, jonka kautta eettisen toiminnan kehittäminen voitaisiin aloittaa.

5.5 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Huippu-urheilututkimuksen haasteena voidaan nähdä hajanainen toimintakenttä sekä erilaiset näkökulmat ja määritelmät huippu-urheilulle (Haarma ym. 2010). Organisaatioiden valitseminen tutkimukseen oli haastavaa, koska yhteistä huippu-urheiluorganisaatiorekisteriä tai kriteerejä ei ole luotu. Haasteek-

si nousi myös organisaatioiden saaminen mukaan tutkimukseen. Useissa organisaatiossa toimitaan pienillä resursseilla ja kyselyn toteutuksen aikaan usealla organisaatiolla oli edessä suurien tapahtumien järjestämistä tai tärkeitä kilpailutapahtumia. Esimerkiksi osa suurimmista lajiliitoista, jotka selkeästi kuuluisivat huippu-urheiluorganisaatioihin, jäivät pois otannasta. Olisi tärkeää luoda yhtenäinen määritelmä, mitkä organisaatiot lukeutuvat huippu-urheiluorganisaatioiksi, että tulevaisuudessa huippu-urheilun tutkimukset olisivat vertailukelpoisia.

Tutkimusstrategiana käytetyn Survey-kyselyn etuja olivat helppous ja tehokkuus. Toisaalta organisaatiokohtaisesti yksilöidyt kyselyt olivat melko työläät toteuttaa. Kyselyn ongelmaksi muodostui vastauskato, koska kysely jaettiin toiminnan- ja toimitusjohtajien kautta organisaation jäsenille. Kun saatavilla ei ollut vastaajien yhteystietoja, vastausprosentin nostaminen oli haastavaa. Lisäksi osa vastaajista ei ollut vastannut kaikkiin kyselyn osa-alueisiin joko teknisten ongelmien tai kyselyn pituuden vuoksi. Jatkossa samankaltaisessa tutkimuksessa voisi sähköpostikyselyn lisäksi viedä organisaatioihin paperisia kyselylomakkeita, jotta vastausprosenttia saataisiin nostettua korkeammaksi.

Eettisen organisaatiokulttuurin CEV-kysely ja moraalisen lujuuden MPQ-kysely toimivat hyvin urheiluorganisaatiokontekstissa. Erityisesti organisaation alemmilla tasoilla toimivien työnkuva on hyvin käytännönläheistä, esimerkiksi valmennustoimintaa. Kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä ja sovellettavissa kaikille organisaation tasolle. Suosittelen näiden mallien käyttöä myös jatkossa urheiluorganisaatioita koskevissa tutkimuksissa.

Haasteista huolimatta tutkimuksessa onnistuttiin hyvin kuvailemaan suomalaisten huippu-urheiluorganisaatioiden näkemyksiä eettisestä organisaatiokulttuurista sekä moraalisesta lujuudesta. Tutkimuksessa myös selvisi taustatekijöiden yhteyksiä näiden kahteen ilmiöön, joka on tärkeä tiedostaa ja ottaa huomioon urheiluorganisaatioissa. Tutkimustulokset osoittivat, mitkä aihealueet tarvitsevat entistä enemmän huomiota ja kehitystyötä ja antoi ideoita sekä näkemyksiä, miten näitä asioita olisi mahdollista kehittää. Urheiluorganisaatiot voivat käyttää tutkimustuloksia apuna kehittäessään organisaationsa eettisyyttä.

Saadakseen kattavamman kuvan huippu-urheiluorganisaatioiden eettisyydestä, olisi hyvä ottaa mukaan myös ammattiurheilijat, jotka ovat tärkeässä roolissa huippu-urheiluorganisaatioissa. Ammattiurheilijat ovat osassa lajeista palkallisia työntekijöitä ja osassa taas organisaation jäseniä. Myös huippu-urheiluseurojen eettisyyden tutkiminen olisi tärkeää. Seurat rajattiin tässä tutkimuksessa ulkopuolelle, koska yhtenäistä huippu-urheiluseuran kriteeriä ei ollut saatavilla, joten seurat olisivat poikenneet toisistaan lajikohtaisesti. Olisi myös mielenkiintoista nähdä, tuottaako kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus samankaltaisia tuloksia. Tähän kyselyyn vastaajat vastasivat anonyymisti. Vaikuttaisiko tutkimustuloksiin, jos samat kysymykset olisi esitetty haastattelutilanteessa?

Suomalaiset huippu-urheiluorganisaatiot kaipaavat lisää eettisen kentän tutkimusta. Tämän tutkimuksen otanta ei ollut niin kattava, että sitä voisi yleistää koskemaan koko suomalaisen huippu-urheilun kenttää. Tutkimus on kuitenkin tuottanut uutta tietoa, paikannut aukkoa tutkimuskentässä ja avannut tieteellistä keskustelua tärkeän aihealueen ympärille.

LÄHTEET

- Aalto, P. 2001. Naisten liikuntatalous Suomessa. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Aalto, P. 2003. Naiset liikuntajohtajina. Teoksessa Anna-Maija Lämsä (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003, 151-178.
- Aalto-Nevalainen, P. 2018. Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien uramennestyksestä liikunta-alalla. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.
- Babiak, K. & Wolfe, R. 2009. Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External factors. *Journal of Sport Management* 23, 717-742.
- Bird, F. B. & Waters J. A. 1989. The moral muteness of managers. *California Management Review*, 32, 73-88.
- Bovens, M. 1998. *The Quest for Responsibility: Accountability and citizenship in complex organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. 2014. Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*. Vol. 122, 587-598.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 117-134.
- Davis, M. A., Johnson, N. B. & Ohmer, D. C. 1998. Issue-contingent Effects on Ethical Decision Making: A Cross-cultural Comparison. *Journal of Business Ethics* 17, 373-389.
- Enlarged partial agreement on sport (EPAS). 2013. Seminar on Sports Judiciary and Human Rights, Strasbourg, 14 February 2013. (Saatavilla: <https://rm.coe.int/summary-report-of-the-two-events-organised-in-strasbourg-seminar-on-sp/168073114b>)
- DeBode J. S., Achilles, A. A., Hubert, S. F. & Walker, A. G. 2013. Assessing Ethical Organizational Culture: Refinement of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49, 460-484.
- Eskelinen, T. 2012. Hyve-etiikka yritysetiikan muotona. *Yritysetiikka* 2/2012, 6-14.
- Et ole yksin. Väestöliitto (Saatavilla: <http://www.etoyleyksen.fi>)
- Fagerlund, E. 2011. Maahanmuuttajien kotouttaminen liikunnan avulla. Vuoden 2011 kehittä- misavustusten seuranta ja arviointi. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus. (Saatavilla: <http://www.likes.fi/filebank/571-Kotouttaminen2012.pdf>)
- Falkenberg, L. & Herrenans, I. 1995. Ethical behaviors in organizations directed by the formal and informal systems. *Journal of Business Ethics*, 14, 133-143.

- Frey, B. 2000. The Impact of Moral Intensity on Decision Making in a Business Context. *Journal of Business Ethics* 26, 181-195.
- Haarma, M., Lämsä, J., Viitasalo, J. & Paajanen, M. 2010. Kilpa- ja huippu-urheilun T&K -toiminta Suomessa. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. (Saatavilla: https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/2010_haa_kilpa-ja_haarma2010_83286_.pdf)
- Hannah, S.-T. & Avolio, B.-J. 2010 Moral Potency: Building capacity for character-based leadership. *Consulting Psychology Journal*, 62, 291-310.
- Hannah, S.-T., Avolio, B.-J., May, D.-R. 2011. Moral Maturation and Moral Cognition: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review* 2011, Vol. 36, No. 4, 663-685.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. 2011. Relationships between authentic leadership, moral courage, ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21, 555-578.
- Harrington, S. J. 1997. A Test of a Person-issue Contingent Model of Ethical Decision Making in Organizations. *Journal of Business Ethics* 16, 363-375.
- Heinilä, K. (toim.) 1977. Nainen suomalaisessa liikuntakulttuurissa. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia 15.
- Hirsjärvi, S. 2004. Tutki ja kirjoita (10. osin uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M. & Stewart, B. 2006. *Sport management: principles and applications*. Routledge.
- Huhta, H. 2013. Monikulttuuriset suomalaiset huippu-urheilijoina. Teoksessa M. Piispa & H. Huhta (toim.) *Epätavallisia elämänkulkuja. Huippu-urheilijat ja -taiteilijat 2000-luvun Suomessa*. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. 2011. Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics*, 101, 231-247.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A.-M., Feldt, T. 2013. Ethical managers in ethical organizations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*; Bradford. Vol. 34., 250-270.
- Huhtala, M. & Feldt, T. 2016. The Path from Ethical Organisational Culture to Employee Commitment: Mediating Roles of Value Congruence and Work Engagement. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1 (1), 3.
- Hums, M. A., Barr, C. A. & Gullion, L. 1999. The Ethical Issues Confronting Managers in the Sport Industry. *Journal of Business Ethics* 20: 51-66.
- Itkonen, H. 1997. Liikuttaako suvaitsevaisuus? Tutkimus liikuntakulttuurin suvaitsevaisuudesta. Joensuu: Joensuun yliopisto, Karjalan tutkimuslaitos.
- Jalonen, H. 2016. Responsible business through sport: a balance between pursuing esteem and avoiding disesteem. *Organisational Studies and Innovation Review*, 2(1), 1-7.

- Jones, T. M. 1991. Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366–395.
- Kahola, E. 2014. Eettinen organisaatiokulttuuri, esimies-alaisuhde ja organisaatioluottamus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Kangas, M. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys, eettinen johtamistyyli ja työhyvinvointi johtajien arvioimana. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos ja taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Kaptein, M. 1998. *Ethics management: Auditing and developing the ethical context of organizations*. Dordrecht: Springer.
- Kaptein, M. 2008. Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model. *Journal of Organizational Behavior* 29, 923-947.
- Kaptein, M. 2009. The Ethics of Organizations: A Longitudinal Study of the U.S. Working Population. *Journal of Business Ethics* (2010) 92, 601-618
- Kaptein, M. 2011. Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human relations* 64 (6), 843-869.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. & Treviño, L. K. 2010. Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1-31.
- Koski, P. & Lämsä, J. 2015. Finland as a small sports nation: socio-historical perspectives on the development of national sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics* 7 (3), 421–441.
- Kukkonen, S. 2010. Naisen polku johtajuuteen suomalaisessa liikuntakulttuurissa- lasikaton uhmaajat. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan yhteiskuntatieteet. Pro gradu -tutkielma.
- Kyllönen, M. 2017. Samalla viivalla? Selvitys liikunnan ja urheilun tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta Suomessa. SUEK ry:n julkaisuja urheilun eettisistä asioista nro 1. Lahti: Aldus Oy.
- Kämäräinen, H. 2014. Eettinen organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi ja eettinen kuormittuneisuus opettajilla. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kössö, T. 2016. Suomalaiset huippu-urheilijat elävät köyhyysrajalla - laskut maksamatta, rahaa ruokaan toimeentulotuesta tai isän kukkarosta. Yle Urheilu verkkodokumentti. (Saatavilla <https://yle.fi/uutiset/3-9217654>)
- Laakso, N. 2016. Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia. Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien? Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.
- Laitila, O., Ratilainen, T., Puronaho, K. & Virkkunen, K. 2015. *Gymnaestrada 2015 Helsinki- tapahtumatutkimus*. Helsinki: Valtion liikuntaneuvosto (saatavilla http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/387/Gymnaestrada2015_webversio.pdf)
- Lax, M. & Salminen, M. 2000. Lisääkö liikunta suvaitsevaisuutta? Liikunnan suvaitsevaisuustyön mahdollisuudet. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

- Lehto, A-M. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Hyvinvointikatsaus. 10 (3), 14-19.
- Lehtonen, K. 2017. Muuttuvat rakenteet-staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008-2015. LIKES-tutkimuskeskus.
- Liikuntalaki 2015. 390/2015.
- Lämsä, J. 2012. Finnish elite sport – from class-based tensions to pluralist complexity. In S.S. Andersen & L.T. Ronglan (eds) Nordic elite sport. Same ambitions, different tracks. Copenhagen Business School Press, 83-108.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Lämsä, J., Puska, M. Mononen, K. & Mäkinen, J. 2016. Huippu-urheilun arviointi: Urheilija- ja verkostokyselyt. (Saatavilla: <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTYvMDUvMzEvMTNfND-JfMTZfODFfSHVpcHB1X3VyaGVpbHVuX2FydmlvaW50aV8yMDE2LnBkZiJdXQ/Huippu-urheilun%20arviointi%202016.pdf>)
- McNamee, M. J. & Fleming, S. 2007. Ethics Audits and Corporate Governance: The Case of Public Sector Sports Organizations. Journal of Business Ethics 73, 425-437.
- Moore, G. 2012. Virtue in business. Alliance boots and an expirical exploration of McIntyre's conceptual framework. Organizational studies 33:3, 363-387.
- Morris, S. A. & McDonald, R. A. 1995. The Role of Moral Intensity in Moral Judgments: An Empirical Investigation. Journal of Business Ethics 14, 715-726.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Monimuuttajamenetelmien perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Minedu. 2018. Linjaukset ja kehittäminen. (Saatavilla: <http://minedu.fi/liikunta/linjaukset>)
- MTV Sport. 29.3.2018. Kommentti: Seksuaalinen häirintä voi tuhota urheiluuran.
- Mäkinen, J. 2010. Urheilun rakenteet ja tuki Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen julkaisuja nro 17.
- Nash, L. L. 1993. Good intentions aside: a manager's guide to resolving ethical problems. Boston: Harvard Business School Press.
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. 2005. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. Journal of Business Ethics, 59, 375-413.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a. Liikunta ja tasa-arvo 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:6. Helsinki. (saatavilla: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160521/OKM_6_2018.pdf)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b. Liikuntatoimi tilastojen valossa: Perustilastot vuodelta 2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:3.

- Helsinki. (saatavilla
(<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160479/okm03.pdf>)
- Paliwal, M. 2006. Business Ethics. New Age International Pvt. Ltd., Publishers. Proquest Ebook Central.
- Parent, S. & Demers, G. 2011. Sexual abuse in sport: A model to prevent and protect athletes. *Child Abuse Review*, 20, 120-133.
- Pietarinen, J. & Poutanen, S. 2005. Etiikan teorioita. Tampere: Gaudeamus.
- Pihlakoski, A. 2012. Urheilujohtamisen arkea. (Saatavilla: <http://www.ts.fi/mielipiteet/kolumnit/395424/Urheilujohtamisen+arkea>)
- Pihlajasaari, P. 2015 Eettinen organisaatiokulttuuri, Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Riivari, E., Lämsä, A.-M., Kujala, J. & Heiskanen, E. 2012. The ethical culture of organizations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 15 (3). In press
- Riivari, E. 2016. Virtues for Innovativeness. A Mixed Methods Study of Ethical Organisational Culture and Organisational Innovativeness. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.
- Rimpiläinen, S. 2000. Kaikki erilaisia, kaikki samanarvoisia. Erityisliikunnan tapaustutkimus Jyväskylässä. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalityöiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Schaubroeck, J., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S., Lord, R., Treviño, L. K. Peng, A. C., & Dimotakis, N. 2012. Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 50, 1053-1078.
- Schein, E. H. 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, 3-16.
- Sherry, E. & Shilbury, D. 2007. Impact of Social Expectations on Ethical Governance of Sport Organisations. *Ethical Governance of Sport Organisations, Annals of Leisure Research* 10:3-4, 413-430.
- Shilbury, D. & Ferkins, L. 2011. Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure* 16, 108-127.
- Sinclair, A. 1993. *Journal of Business Ethics* 12, 63.
- Singer, M. S. & A. E. Singer 1997. Observer Judgments about Moral Agent's Ethical Decisions: The Role of Scope of Justice and Moral Intensity. *Journal of Business Ethics* 16, 473-484.
- SLU Julkaisusarja 1/2012 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. (Saatavilla: <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDQvMTcvMTRfMjlf-MTZfNDI1X1VyaGVpbHVzZXVyYXRfMjAxMF9sdXZ1bGxhLnBkZiJdXQ/Urheiluseurat%202010-luvulla.pdf>)

- Smith, A. C. T. & Stewart, B. 2010. The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review* 2010, vol. 13, issue 1, 1-13.
- Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, Organizational Culture (Sep., 1983), 339-358.
- Suomen Olympiakomitea ry 2016. Suomen Olympiakomitea ry vuosikertomus 2015. (Saatavilla: http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTYvMDQvMjkwMTJfMTVfMjNfNjc3X1N1b21lPbHlhcGlha29taXRIYV92dW9zaWtldnRvbXVzMjAxNS5wZGYiXV0/Suomen%20Olympiakomitea_vuosikertomus_2015.pdf)
- Suomen Olympiakomitea. 2018. Tähtiseurat. (Saatavilla: <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/tahtiseurat/tahtiseurat-seurojen-laatuohjelma/>)
- Suomen Olympiakomitea. 2018. Vastuullisuuskompassi. (Saatavilla: <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2018/03/ok-vastuullisuuskompassi.pdf>)
- Treviño, L. K. 1986. Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Treviño, L. K. & Brown, M. E. 2004. Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *The Academy of Management Executive* 18 (2), 69-81.
- 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, 131-151.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R. & Reynolds, S. J. 2006. Behavioral Ethics in Organizations. A Review. *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, 951-990.
- Turun Sanomat 17.6.2015. Urheilupiireissä kaivataan läpinäkyvyyttä ja parempaa hallintaa. (Saatavilla: <http://www.ts.fi/mielipiteet/aliot/783399/Urheilupiireissa+kaivataan+lapiinakyvytta+ja+parempaa+hallintaa>)
- Valtion liikuntaneuvosto 2015a. Valtionhallinto liikunnan edistäjänä 2011-2015. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2015:4. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki. (Saatavilla: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/367/Arviointi_20112015_1606.pdf)
- Valtion liikuntaneuvosto 2015b. Liikunnan ja urheilun perustan varmistaa eettinen toiminta. (Saatavilla: <http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/361/eettisyys.pdf>)
- Valtion liikuntaneuvosto 2017. Menestyksen polulla – huippu-urheilun ulkoinen arviointi. (Saatavilla: <http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/361/eettisyys.pdf>)

http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/448/Huippu-urheilun_arviointi_2016_www1.pdf)

- Victor, B. & Cullen, J. B. 1988. The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 1 (Mar., 1988), 101-125.
- Vänni, L. 2013. Uuden sukupolven johdettavat. (Saatavilla: <https://kollega.fi/2013/11/uuden-sukupolven-johdettavat/>)
- Waegeneer, E. D., Devisch, I. & Willem, A. 2017. Ethical Codes in Sports Organizations: An Empirical Study on Determinants of Effectiveness. *Ethics & Behavior*, 27:4, 261-282.
- Waegeneer, E. D., Sompele, J. V. D., & Wille, A. 2016 Ethical Codes in Sports Organizations: Classification Framework, Content Analysis, and the Influence of Content on Code Effectiveness. *Journal of Business Ethics*, 136, 587-598.
- Weber, J. 1996. Influences upon Managerial Moral Decision Making: Nature of the Harm and Magnitude of Consequences. *Human Relations* 49, 1-22.
- Yle 27.2.2017. Lahden kärähtäneet muistot: käsikirjoitus. (Saatavilla: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/02/27/lahden-karahtaneet-muistot-kasikirjoitus>)