

## EETILISE ORGANISATSIONIKULTUURI KUJUNDAMINE

Virve Siirde

Tallinna Tehnikülikooli Kõrgem Majanduskool

Artiklis vaadeldakse, kuidas formaalse ja mitteformaalse organisatsioonikultuuri süsteemi tähtsamad tegurid ja elemendid mõjutavad eetilise organisatsioonikultuuri kujundamist.

Kiiresti arenev majanduselu Eestis, mis mõjutab inimesi ja nende saatusi, muudab järjest tähtsamaks ka eetilised tõekspidamised nii ühiskonnas tervikuna kui igas organisatsioonis.

Eetika kui käitumisõpetus ei ole midagi püsivat, vaid muutub ajas ja ruumis. Eetika määratleb õige elamisviisi ja toob välja väärtused, milledest juhinduda. Äriorganisatsiooni tegevuse õige-vale, hea-halva vahekorra määratleb ära ärietika, mis on eetika allõpetus, ning mille eemärgiks on inimestele teadvustada, et kasumi saamise eesmärgil tehtavatel otsustel on ka eetiline mõju.

Selleks, et organisatsioon oleks nii majanduslikult kui moraalselt edukas, peab kujunema õhkkond, kus väärtustatakse eetilist tegutsemist. Kõige paremini saame eetilist tegutsemist hinnata organisatsioonikultuuri vaatluse kaudu, kus üheks tähtsamaks teguriks on juhi-alluva suhted, millest selgub, kuidas koheldakse oma töötajaid, kuidas suhtuvad töötajad oma organisatsiooni (saladuste hoidmine, ausus, altkäemaksud jne.) või kuidas koheldakse kliente, konkurente, koostööpartnereid. Organisatsioonikultuuri on defineeritud kui väärtuste, normide, hoiakute ja põhimõtete kogumit, millest organisatsiooni liikmed lähtuvad oma igapäevases tegevuses ning mis määratleb, milline on õige ja milline vale käitumine organisatsioonis (Schein, 1992). Eetiliselt tegutseva organisatsiooni jaoks tähendab see organisatsioonikultuuri kõikide tegurite pidevat analüüsi, mille tulemustest lähtuvalt saab julgustada töötajate eetilist käitumist ja hukka mõista ebaeetilist tegutsemist. Organisatsiooni liikmete käitumisest kujuneb kas eetiline või ebaeetiline organisatsioonikultuur. Üheks sellekohaseks näiteks oleks järgmine juhtum: Selleks, et töötajad teaksid juhtkonna poolt aktsepteeritud käitumisreegleid, koostati eetikakoodeks, kus teiste käitumisjuhiste kõrval oli kirjas, et müügimeestel on nn agenditasu andmine keelatud. Järjekordsel asutuse aastapäeva üritusel aga premeeriti parimate müügitulemuste eest just seda müügimeest, keda teised müügimehed teadsid kui suurt pistiseandjat. Ebaeetiliselt tegutsenud müügimehe esiletõstmine demoraliseeris teisi müügimehi ning põhjustas vimma nii töötajate omavahelistes suhetes kui ka juhi-alluva suhetes. Loo paradoks oli selles, et pistiseandmisest teadsid kõik müügimehed, kuid mitte juht, kes ebaeetilist müügimeest premeeris.

Organisatsioonikultuur koosneb paljudest elementidest, mida jaotatakse erinevate kriteeriumide alusel. Eetiliste probleemide analüüsiks jaotatakse organisatsioonikultuuri formaalseteks ja mitteformaalseteks süsteemideks. Formaalse süsteemi tähtsaimad tegurid on: eestvedamine, tasustamine, otsustamine. Mitteformaalse süsteemi tähtsaimad elemendid on normid, sangarid, rituaalid,

legendid ja spetsiifiline keel. Eetilise organisatsioonikultuuri kujunemiseks peavad mõlemad süsteemid toetama eetilist käitumist.

### **Eetiliseuse probleemid formaalses organisatsioonikultuuri süsteemis**

Eestvedamine on formaalse organisatsioonikultuuri süsteemi tähtsaim tegur, kuna liider loob, säilitab ja muudab organisatsioonikultuuri. Liider mõjutab suhtlemise kaudu alluvaid töötama ühiste eesmärkide nimel. Liider mängib väga tähtsat kultuurilooja rolli, ta võib personifitseerida kultuuri väärtusi, pakkuda järgimiseks rollimalle ja oodatavaid otsuseid kõikidel organisatsiooni tasanditel. Klassikalise näitena võib tuua järgmise loo: Kui Virginia Ülikooli (USA) nõukogu liikmetel on vaja lahendada raskeid probleeme ning on raskusi õige otsuse vastuvõtmisega, küsivad nad üksteiselt: "Mida härra Jefferson teeks?" (Thomas Jefferson, (1743-1826) oli Virginia Ülikooli rajaja). Seda-sama on räägitud ka Walt Disney kohta. Mitmed aastad pärast Disney surma, tunnetasid filmistuudio töötajad W. Disney koostatud eetikakoodeksis kirjapandud eetiliste tõekspidamiste mõju oma tegevuses ning ikka ja jälle küsisid rasketel hetkedel "Mida Walt teeks?" (Green, 1994).

Edukat liidrit iseloomustavad sellised isiksuseomadused kui kohanemisvõime, sotsiaalne tundlikkus, enesekehtestamise oskus, enesekindlus, energilisus, soov vastutada (Vadi, 1996). Näiteks, Levi teksaspükste tootja Levi Straussi firma juhatuse esimees ja tegevdirektor Robert D. Haas, kes on Levi Straussi mitmenda põlve järeltulija, jälgib oma tegevuses firma pikaajalisi traditsioone ja juba firma loomisel (1850) kehtestatud kõrgeid eetilisi norme ja sotsiaalset vastutust, mida ta ise nimetab "Eduka äritegevuse vastutuseks". R. Haas on tuntud kui tippjuht, kes teeb suuri jõupingutusi arendamiseks avatud, mitmekesist ja eetilist juhtimist. Haas ei tee põhimõtteliselt koostööd nende tarnijatega, kes kuidagi võiksid kahjustada firma Levis töökeskkonna ja eetika kohta kehtivaid standardeid (Trevino, Nelson 1995).

Kui organisatsiooni liider tunneb huvi üksnes lühiajaliste lõpptulemuste vastu ja käitub põhimõttel "Käitu minu sõnade, mitte minu tegude järgi", tunnetavad ka töötajad selle kiiresti ära. Sageli käitub selline juht võimukalt, nõudes ettekirjutatud tulemust, tundmata huvi, kuidas seda saavutatakse. Sellise juhi suust kuulevad alluvad sageli ütlust: "Mind ei huvita KUIDAS te tulemuse saavutate. Ma TAHAN seda tulemust". Ja siis alluvad pingutavad, kasutades sealjuures ebaeetilisi võtteid, näiteks võltsitakse raamatupidamise aruandeid.

Kui juht/liider kasutab organisatsiooni ressursse oma huvides, ilustab tulemusi või osutab oma sõpradele teeneid, siis võib samasugust käitumist oodata ka tema alluvatel.

Oluline osa formaalse organisatsioonikultuuri süsteemi eetiliseuse probleemide analüüsis on tasustamisel ja sellest tulenevatel töötajate käitumisviisidel.

Selleks, et mõista töötajate panust organisatsioonis, peaks täpsemalt uurima tasustatavate käitumisviise ning kuidas need seostuvad organisatsiooni eetilise kultuuriga. Sageli ei oska juhid näha töötajate tasustamise ja eetilise (ebaeetilise) käitumise paralleele, kuna neil on pidevalt palju kiireloomulisi majandusalaseid probleeme, mida on vaja kohe lahendada. Seetõttu ei tunne nad ka huvi, kuidas

töötaja on tulemise saavutanud. Kuna töötajad täidavad üldjuhul neid ülesandeid, mille eest tasustatakse, siis organisatsiooni juhtkond peab tagama, et eesmärgi saavutamiseks täidetavad ülesanded oleksid realistlikud ja ei võimaldaks ebaeetilist käitumist.

Iga töötaja peab saama oma töö eest õiglast palka. Kahjuks pole harvad need juhtumid, kus töötaja leiab, et tema panust pole vääriliselt hinnatud ja et teda on alatasustatud võrreldes kolleegiga. Selleks, et tasustamine oleks õiglane, peab olema välja töötatud nn läbinähtav palgapoliitika, kus on fikseeritud töötajate tasustamise põhimõtted ja millest juhendatakse palgaprobleemide lahendamisel. Vastasel juhul petab töötaja oma organisatsiooni kas varastades või tehes kelmusi, tuues väiteks: "Võtan ISE selle osa, mida juht ei taha mulle maksta".

Tasustamisega võib kaasnedas organisatsioonis nn "pealekaebamise" probleem. Täna organisatsioonis töötab üha vähem töötajaid otsese kontrolli all. Selleks aga, et juhtkond saaks teada töötajate probleemidest ja meelsusest, on mõnedes organisatsioonides paigaldatud käidavasse kohta nn. postkastid, kuhu saab jätta teateid esilekerkinud probleemide kohta (teated ei tohi olla anonüümsed, kuid mis siiski teinekord on anonüümsed). Sageli kasutatakse seda võimalust aga "kaebamiseks", kus kirjeldatakse organisatsioonis toimunut negatiivse alatooniga ega suudeta anda objektiivset hinnangut. Ühelt poolt on informatsiooni vaja selleks, et reageerida esiletoodud kitsaskohtade teadvustamiseks, kuid teiselt poolt võivad need teated olla teise töötaja vastu suunatud pahatahtlikud kaebused. Kui tegemist on tõsise juhtimistegevusest tingitud probleemiga, on see tänuväärne informatsioon ja seda tuleks edastajale hüvitada. Samas kardavad informatsiooni edastajad kätemaksu nende poolt, kelle tegevusega seotud info ta edastas. Selline situatsioon tekitab töötajas sisepeingeid, mille tõttu tema panus ülesannete täitmisel nõrgeneb, mis omakorda kajastub töö eest saadavas tasus.

Eetiliste põhimõtete järgi tegutsev organisatsioon peab nägema "kaebajas" abistajat, kes toob välja kitsaskohad, mida senini ei ole märgatud ja millede likvideerimine aitab ära hoida palju probleeme ning hoida kõrgel organisatsiooni mainet. Selliselt tegutseval organisatsioonil tuleb ära hoida pahatahtliku, anonüümse informatsiooni edastamise ja arutamise võimalust.

Otsustamine on formaalse organisatsioonisüsteemi üks problemaatilisemaid tegureid, sest otsustest nähtub organisatsiooni tegevuse eetilise määra.

Organisatsioonis peab juht tegema igapäevaselt otsuseid. Otsustamine tähendab valiku tegemist kahe või enama võimaluse hulgast, eetiline otsustamine aga vastuolude lahendamist, mida ei saa lahendada tavapärase otsustusprotsessi reeglite järgi. Eetilised otsused on mõjutatud organisatsiooni formaalsete otsuste tegemise protsessidest. Kui otsustamist vajav juhtum on problemaatiline ja raskesti lahendatav, oleks soovitatav selle lahendamist alustada eetiliste probleemide väljatoomise ja lahendamise ning samal ajal jälgida ka juhtumi seaduslikku poolt. Paraku puutume sagedamini kokku just vastupidise olukorraga, kus otsus on juriidiliselt korrektne, kuid eetiline külg on unustatud või jäänud lahenduseta. Näiteks OÜ Fennovara juhtum. OÜ Fennovara juht, kes on Tallinnas Akadeemia teel asuvate ühiselamute omanik, tõstis sügisel, enne talve saabumist, seal elavad tüürlised välja. Juriidiliselt oli omanikul õigus seda teha, sest aasta tagasi oli tüürlisi

teavitatud üürilepingu lõppemisest. Üürilised aga ei olnud suutelised (seoses majanduslike raskustega) teist elamispiinda muretsema ning seetõttu nad ka ei lahkunud oma senisest elukohast. Seejärel tõstis Fennovara juht probleemset elanikud kohtutäituri juuresolekul Mustamäe mändide alla ([www.epl.ee](http://www.epl.ee)). Eetilise seisukohast vajab mõtlemist nii ühiselamute müük Fennovarale kui ka Fennovara tegevus üürnike suhtes.

Aristoteles on väitnud, et moraalne voores on arendatav pideva harjutamise teel (Meel, 2000). Järelikult on ka eetiliste otsuste tegemist võimalik harjutada. Organisatsiooni juhtidel ja teistel töötajatel on võimalik seda teha regulaarsetel koosolekutel, kus teiste teemade hulgas arutatakse organisatsiooni põhitegevusega seotud eetilisi probleeme (näiteks uue teenuse pakkumisega seotud eetilised probleemid, või juhi-alluva konflikti eetilised probleemid). Teatud organisatsioonid on loonud (vastavalt töö spetsiifikale) kõrgetasemelised eetika komiteed, mille ülesandeks on kõik tähtsamad otsused eetilises kontekstis üle vaadata (näiteks Põhja-Eesti Regionaalhaigla eetika komitee).

Eetilise otsuse tegemiseks on vajalik kriitilise mõtlemise ja isikliku vastutuse olemasolu, mille määr oleneb inimese arenguastmest. Eetilisele otsustamisele aitavad kaasa organisatsioonis väljakujunenud normid, väärtused, hoiakud, mis aitavad töötajatel aru saada, milliseid otsuseid neilt oodatakse. Ebaeetiliste otsuste vastuvõtmise vältimiseks on soovitatav organisatsioonis välja töötada eetikakoodeks ja/või eetikapoliitika. Organisatsioonis väljakujunenud kultuur mõjutab otseselt vastuvõetavate otsuste eetilistust.

### **Eetilise probleemid mitteformaalses organisatsioonikultuuri süsteemis**

Kui me tahame töötajate mõtlemist ja käitumist kujundada, peame teadma organisatsiooni mitteformaalse kultuuri süsteemi, mis koosneb normidest, kangelastest, müütidest ja jutustustest, aga ka spetsiifilisest keelest. Nimetatud elementide sisu saavad töötajad teada mitteametliku suhtlemiskanali kaudu, näiteks lõunalauas teise osakonna töötajate tegevust arutades. Sageli on mitteformaalse organisatsioonikultuuri tähtsus olulisemalt suurem formaalsest organisatsioonikultuurist, kuna mitteametliku organisatsioonikultuuri süsteemi kaudu teab töötaja, mida "tõeliselt" hinnatakse selles organisatsioonis ja mida organisatsiooni juht "tegelikult" ootab.

Normid on käitumisreeglid ja käitumisjuhised, mida grupiliikmed tunnetavad vajalike ja sobivatena. Normid on kirjutamata seadused, mida grupiliikmed peavad aktsepteerima (Vadi, 1996). Eetilises organisatsioonikultuuris tajuvad töötajad normide vajalikkust ja täidavad neid, näiteks, organisatsioonis on normiks kanda vormiriietust ja seda ka tehakse, olgugi, et kõigile ei pea see meeldima. Teiseks näiteks võib tuua organisatsiooni, kus heaks tooniks peetakse palganumbritest mitte rääkida. Kuid pingeid võib tekitada selline töötaja, kes püüab siiski teada saada kolleegide palganumbreid, ükskõik missuguse hinnaga. Sellise töötaja käitumine tekitab asjatult pingeid ja võib rikkuda töötajate omavahelisi suhteid.

Kangelastes isiksustuvad organisatsiooni väärtused. Kangelasteks võivad olla kas organisatsioonis töötavad või legendiks muutunud endised organisatsiooni töötajad, kes on oma tegevusega eeskujuks ning kes annavad käitumismalli (Roots, 2002). Kangelased kujunevad välja pikemat aega tegutsenud organisatsioonides. Seetõttu on sageli kangelaseks organisatsiooni asutaja. Kui kangelaseks on kõrgete eetiliste väärtustega inimene, oodatakse ka järgijatel kõrget moraali tunnetust (koolides endised legendaarsed õpetajad, teadusasutuste austatud ja hinnatud teadlased, näiteks akadeemik Nikolai Alumäe, spordimaailmas treenerid ja sportlased, näiteks Andrus Veerpalu jne). Paljude organisatsioonide sotsialiseerumine on mitteametlikult suunatud just rollimallide kaudu. Rollimallideks võivad olla juhendajad, kes aitavad uutel töötajatel, aga samuti ühest allüksusest teise allüksusesse mineval töötajal kohaneda organisatsiooniga. Juhendaja käitumine annab uuele töötajale teada, kuidas suhtutakse eetilistesse väärtustesse konkreetses organisatsioonis, näiteks Tallinna kõrgkooli lõpetanud noor raamatupidaja läheb “N” organisatsioon tööle. Mõne aja möödudes ütleb sealne juhendaja: “Sa oled liiga aus, et olla raamatupidaja”. Selline lause annab teada organisatsioonis valitsevast madalast eetilisest kultuurist (kui seda üldse on).

Rituaalid on kollektiivsed toimingud, mida antud kultuuris peetakse sotsiaalselt oluliseks. Rituaalid näitavad, millist igapäevast käitumist töötajatelt oodatakse, näiteks tervitamine, üksteisele austuse avaldamine, üksteise poole pöördumine (Trevino, Nelson, 1995). Eetilises organisatsioonikultuuris tajuvad töötajad rituaalide tähtsust, sest need on nagu kombetalitused, millele ignoreerimine võib kaasa tuua enesetunde halvenemise, sest rituaali täitmatajätmisega võib töötajal tekkida grupist väljatõugatu tunne. Eesti organisatsioonides ei ole välja kujunenud selliseid rituaalseid toiminguid, mida eeskujuks tuua, kui mitte arvestada tähtpäevade pidamist. (näiteks General Motorsi on oma organisatsiooni hümn, mida ettenähtud juhtudel lauldakse) (Trevino, Nelson, 1995).

Organisatsioonikultuuri säilitamiseks on tähtis koguda ja alles hoida lugusid kunagi juhtunud sündmustest, mis teinekord muutuvad aegade möödudes anekdootideks. Organisatsiooni lood ja müüdid selgitavad ning annavad tähenduse organisatsioonikultuurile. Lugude sisust võib aru saada, mida töötajad on tähtsustanud ja millist käitumist on hinnanud. Näiteks juhtum, kus töötajad meenutasid kunagist organisatsiooni juhti, kes nõudis korda ja oli range oma käitumises. Kord hilines üks töötaja 5 minutit tööle. Üksest sisenedes ütles: “Tere hommikust! Vabandan, et hilinesin”, mille peale juhataja vastas: “Tere lõunat”. Sellise tervitusega näitas juhataja oma põlgust hilineja suhtes.

Spetsiifilise keele kasutamine mitteametlikus suhtlemises suurendab töötajates ühtekuuluvustunnet. Spetsiifiline keel võib väljenduda teatava sõnavara kasutamises, žargoonis, slängis või isegi huumoris. Näiteks, kui te vestlete pangandusala spetsialistiga mitteametlikus õhkkonnas tööalastes küsimustes, võib teile tunduda, et räägite võõrakeelse inimesega, kuna töötaja kasutab pangandusala terminite slängi, mis on üldtuntud vastavas organisatsioonis, kuid mitte teile. Eetilise organisatsioonikultuuri töötajad kasutavad oma igapäevases suhtlemises sobilikku sõnavara, mille sõnadeks oleksid ausus, õiglus, õige, vale, hea, halb jne.

Sellises organisatsioonis arutatakse sageli, kas majanduslikult hea otsus on ka eetilise otsus. Uurijad on täheldanud, et juhid ei soovi oma tööde ja tegemiste kirjeldamisel kasutada eetikaga seotud sõnu ja väljendeid, kuigi nad on käitunud eetiliste töekspidamiste järgi. Seda nimetatakse eetiliseks tummuseks (Green, 1994). Eetilise keele kasutamine võib olla seotud õigete otsuste tegemisega. Katses, kus uuriti eetilise keele mõju otsuste tegemisele, osales rühm inimesi, kelle ülesandeks oli teha nende arvates õige otsus. Need rühma liikmed, kes tegid põhimõtteliselt õige otsuse, kasutasid otsuse kirjeldamisel eetilist keelt. Nad rääkisid eetikast, moraalist, aususest, puutumatuses, väärtustest, heast iseloomust. Ebaeetilise otsuse teinud rühma liikmed kasutasid omavahelises suhtlemises selliseid sõnu kui hinnad ja kasum (Green, 1994). Sellest katsest lähtuvalt võiks soovitada organisatsiooni juhtidele kasutada ise rohkem eetilist keelt ja õpetada seda ka oma alluvatele.

Organisatsioonikultuuri on palju raskem muuta kui seda luua. Pikemat aega tegutsevas organisatsioonis, kus organisatsioonikultuur on välja kujunenud, on väga raske muutusi sisse viia, kuna isiksuse ja grupi käitumise muutmine on raske ja aeganõudev. Miks peaks edukas, kuid ebaeetiliselt tegutsev juht tahtma muutuda? Üldjuhul ei tahagi. Sellistel juhtidel on soodumus palgata tööle inimesi, kes mõtlevad ja käituvad sarnaselt juhiga ning kes aitavad säilitada olemasolevat kultuuri. Ebaeetiline juht saab tegutseda keskkonnas, kus ei mõisteta hukka moraalnormide eiramist.

Eesti majandustegevuse arenedes muutuvad tugevamaks ka organisatsioonid. Tekivad uued, eetilised organisatsioonikultuurid, kus organisatsiooni töötajatel on kõrgem eetiline lävi ning oma tegevusega sunnivad senini ebaeetiliselt tegutsevad organisatsioonid oma tegevuspõhimõtteid üle vaatama ja korrigeerima. Mida aeg edasi, seda suurem tõenäosus on "ellu jääda" nendel organisatsioonidel, kellel on ühiskonna poolt aktsepteeritud tegutsemispõhimõtted.

#### **Kasutatud kirjandus**

1. **Green, R. M.** The Ethical Manager. A New Method for Business Ethics. Macmillan Publishing Company, 1994
2. **Meel, M.** Sissejuhatus ärietikasse. Külüm, 2000
3. **Roots, H.** Organisatsioonikultuuri tüübid. Sisekaitseakadeemia kirjastus, 2002
4. **Schein, E.H.** Organizational Culture and Leadership. Second Edition. Jossey-Bass Publishers, 1992
5. **Trevino, L., Nelson, K.** Managing Business Ethics. John Wiley&Sons, Inc., 1995
6. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Teine trükk. Tartu Ülikooli Kirjastus, 1996.
7. [www.epl.ee/artikkel.1.10.2001](http://www.epl.ee/artikkel.1.10.2001) – 10.09.2002

## Summary

### DESIGNING ETHICAL ORGANIZATIONAL CULTURE

Virve Siirde  
Business School of Tallinn Technical University

The fast developing economical life in Estonia which influences people and their fate makes ethical convictions more and more important both in the society as a whole and in every organization. In order to be both economically and morally successful the atmosphere has to be formed for the organization where ethical behavior is evaluated. The best way for estimating the ethical behavior is through observing the organization's culture.

The organizational culture expresses shared assumptions, values and beliefs that holds the organization together. Solving ethical problems in organization the organizational culture may divide formal and informal organizational systems. Formal organizational cultural systems main components are leadership, reward systems and decision-making processes. Informal cultural system elements are norms, heroes, rituals, stories and specific language.

Leadership is the critical component of the formal organizational culture because leaders can create, maintain or change culture. Leadership is crucial to the organization's ethical culture, as integrity (or lack of it) flows from the top to down. To understand the ethical conduct of individuals in the organization there is need to look more specifically at the behaviors that are rewarded and how this systems aligns with (or doesn't align with) the rest of the ethical culture. When managers are asked about ethics in their organization, reward systems are frequently cited as a significant problem. Thus reward systems are important in themselves because they provide guidance about expected behavior, but they particularly important in the sense that people look to them to reflect "real" message about what is valued in the organization. Reward systems frequently represent the source of "cultural misalignment" that can lead to cynicism about organizational ethics.

Decision-making processes can also contribute to unethical behavior.

Organizational culture is kept alive informally and symbolically through informal norms, heroes, rituals, stories and specific language. Information about these is carried through informal communication.

An organization that's serious about supporting ethical behavior and preventing misconduct must delve deeply into its own cultural norms and practices to search for systematic causes of unethical behavior. An effective and lasting solution will rely upon systematic attention to all aspects of the organization's culture and what it is explicitly "teaching" organizational members.