

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kadri Palta-Kivi

**EETILISELT KEERULISTES OLUKORDADES
OTSUSTAMINE EESTI JUHTIDE NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks juhtimise ja turunduse erialal

Juhendaja: dotsent Anne Reino

Tartu 2019

SISUKORD

SISUKORD	2
Sissejuhatus	3
1. Eetilisel keerulistes olukordades otsuse langetamine	6
1.1. Eetilised dilemmad ja eetilisel keerulised olukorrad	6
1.2. Eetilisel keerulised olukorrad ja neid soodustavad tegurid töökohal.....	9
1.3. Eetilise otsustamise mudelid ja eetilisel keerulistes olukordades otsustamine	13
2. Eetilisel keerulistes olukordades otsustamine Eesti juhtide töös	22
2.1. Metoodika ja valim	22
2.2. Juhtide töös esinevad eetilisel keerulised olukorrad	27
2.3. Eetilisel keerulises olukorras otsustamine	36
KOKKUVÕTE	46
KASUTATUD ALLIKAD	49
Summary	57

SISSEJUHATUS

Eetiline käitumine ja eetiliste otsuste tegemine töökohal on viimastel aastakümnetel olnud järjest enam nii praktikute kui ka teoreetikute huviorbiidis. Oma põhjuse selleks on andnud negatiivse mõjuga sündmused maailmamajanduses viimase paarikümne aasta jooksul, näiteks 2007. a majanduskriis, mis tõi avalikkuse ette paljude suurte kontsernide juhtide ebaetilised teod.

Ameerika Ühendriikide ärietiika professor John Hooker (2003: 7) öelnud, et juhtimine ja etiika tihedalt seotud, kuna mõlemad tähendavad õigete otsuste langetamist. Ettevõtluses nagu teisteski eluvaldkondades on probleemseid olukordi ja tuleb teha keerulisi otsuseid, õiged ja valed otsused ei pruugi aga vahel olla selgelt eristatavad. Paljud juhtide tehtavad otsused hõlmavad lisas majanduslikele jt külgedele ka eetilisi aspekte, sest need otsused ja otsuste tagajärjed mõjutavad inimesi organisatsiooni sees (omanikud, töötajad), aga ka väljaspool konkreetset organisatsiooni — töötajate pereliikmed, koostööpartnerid, kliendid, riigiasutused, konkurendid. Veelgi enam — meie elukeskkond laiemalt peegeldab samuti otsuste mõju, seda nii seadusandlikust, ühiskondlikust kui ka keskkonna aspektist. Globaliseerivas maailmas omandavad juhtide otsused ja nende mõju globaalsed mõõtmed.

Eesti viimase aja suurimad ebaetilise käitumisega seotud skandaalid puudutavad nii äriettevõtete, näiteks Tallinna Sadama juhte, pankade rahapesuskandaale, samuti tuntud poliitikuid ja teisi avaliku elu tegelasi, keda seostatakse ebaseaduslike tehingutega ning ahistamisjuhtumitega. Eesti avalikkuses on viimase kümnekonna aasta jooksul käibele tulnud koguni akronüüm, mis kasutatakse ebaetilise käitumise kirjeldamiseks - JOKK ehk “juriidiliselt on kõik korrektne”. See viitab, et käitumine, mis seadusandluse

kohaselt on legaalne, ei pruugi seda olla eetika ja üldiselt tunnustatud normide ja tõekspidamiste poolest. Sellise väljendi ja akronüümi kasutusele võtmine viitab suurenenud tähelepanule etikaga seotud teemadele ka Eesti avalikkuses.

Viimatel aastakümnetel on levinud uskumus, et hea äri on eetiline äri. Juhtidel aga ei ole tihti tausta ega kogemusi, et olukordades ja otsuste juures eetilisi aspekte ära tunda (Fraedrich *et al* 1994), samuti ei ole etikateooriate abstraktsed printsiibid ärimaailma dilemmadele ja probleemidele lihtsalt kohaldatavad (Siltaja, Lämsä 2011). Et etikad, sh ärieetikad ning juhtide töös ettetulevaid dilemmasid üksteisele lähemale tuua, on oluline selgitada, millest lähtudes juhid otsuseid langetavad ning kui palju teadvustavad nad endale sealjuures otsuste eetilisi aspekte.

Ehkki mitmed uurijad on seisukohal, et juhtide kogemuste (Brown, Treviño 2006) ja juhtide otsuseid mõjutavate tegurite (Jones 2000) uurimine on oluline, siis tõdetakse erialases kirjanduses (Premeaux 2009; Ahmad *et al* 2005), et juhtide otsustamise kohta tehtud empiirilisi uuringuid on vähe. Andmeid juhtide igapäevaste otsuste ja nende töös ettetulevate eetiliselt keeruliste olukordade kohta on veelgi vähem, sest teoreetilised uuringud eetiliste valikute osas ei anna vastuseid inimeste tegeliku käitumise kohta (Ahmad *et al* 2005), samuti pole juhtide kogemusi päriselus eriti uuritud (Huhtala *et al* 2011; Huhtala *et al* 2019; Lähdesmäki 2005).

Käesoleva magistr töö eesmärgiks ongi selgitada, kuidas langetavad juhid otsuseid eetiliselt keerulistes tööalastes olukordades. Täpsemalt uuritakse, milliste eetiliselt keeruliste situatsioonidega juhid tööl kokku puutuvad ning millele tuginedes nendes olukordades otsuse langetavad.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

- Defineerida eetiline dilemma ja anda ülevaade, mida mõistetakse eetiliselt keeruliste olukordadena;
- Kirjeldada eetiliselt keerulisi olukordi, millega inimesed töökohal kokku puutuvad;

- Analüüsida erinevaid eetilise otsustamise mudelid ning eetiliselt keerulistes olukordades otsustamist mõjutavaid tegureid;
- Viia läbi süvaintervjuud Eestis tegutsevate tipp- ja keskastmejuhtidega;
- Teha intervjuude põhjal järeldusi, millised on Eesti juhtide töös ettetulevad eetiliselt keerulised olukorrad ning millest lähtuvalt juhid nendes olukordades otsuseid langetavad.

Magistritöö on üles ehitatud kaheosalisena: teoreetiline ja empiiriline osa. Esimeses peatükis antakse lühike ülevaade peamistest eetilistest lähenemistest (teleoloogia, deontoloogia, vooruseetika). Võrreldakse eetilise dilemma, eetilise konflikti ja eetiliselt keeruliste olukordade erinevusi ning selgitatakse, milline lähenemine võetakse aluseks töö empiirilises osas. Järgmisena vaadeldakse lähemalt, millised on eetiliste aspektidega seotud olukorrad, millega inimesed uuringute kohaselt tööl enim kokku puutuvad ja millised on ärivaldkonna levinumad eetilised dilemmad. Viimaks tehakse ülevaade teoreetilistest eetilise otsustamise mudelitest ning teguritest, mis uuringute kohaselt mõjutavad inimeste otsustamist eetiliselt keerulistes olukordadest.

Teises peatükis tehakse ülevaade empiirilise uuringu meetodikast ja valimist, samuti kirjeldatakse empiiriliste andmete kogumist ja analüüsimist. Empiiriliste andmete alusel kirjeldatakse, millised on eetiliselt keerulised olukorrad, millega intervjueeritud juhid tööalaselt kokku puutuvad. Võttes aluseks peamised eetikateoreetilised lähenemised, analüüsitakse, millest lähtudes juhid konkreetsetes olukordades otsuseid langetavad.

Märksõnad: eetiliselt keerulistes olukordades otsustamine, juhtide otsused, eetilised dilemmad, eetilised otsused, juhtide käitumine, eetika

1. EETILISELT KEERULISTES OLUKORDADES OTSUSE LANGETAMINE

1.1. Eetilised dilemmad ja eetiliselt keerulised olukorrad

Selleks, et mõista, millised on eetiliselt keerulised olukorrad, tuleb kõigepealt lühidalt vaadata, mida mõistetakse eetika all. Eetika definitsioone on palju — lühemaid ja pikemaid, näiteks võib eetikat defineerida kui õiget, õiglast ja ausat käitumist, millega välditakse kahju tekitamist (Carroll 1991).

Klassikaliselt eristatakse eetikas kolme peamist suunda – deontoloogia (kohustuse-eetika), teleoloogia (tagajärje-eetika) ja vooruseetika (inimese iseloomu eetika) (Pojman 2005). Deontoloogia on lähenemine, mille kohaselt sellistes tegudes nagu tõenäakimine ja lubaduste pidamine on midagi õiget isegi siis, kui need võiva kaasa tuua teatud kahju; tegudes nagu valetamine või lubaduste murdmine on midagi väära isegi siis, kui need toovad kaasa häid tagajärgi (Ibid 2005: 216). Õiguste teooria on samuti üks deontoloogilise eetika suundi. Selle teooria järgi on inimestel absoluutsed õigused, mida ei tohi rikkuda, näiteks õigus elule, iseotsustusõigusele, vabadusele, infole, privaatsusele (Eetikaterminite... 2019). Kolmas levinud suund deontoloogia all on õigluse teooria, mille peamine põhimõte on, et kõiki tuleb kohelda võrdselt. Selle lähenemise kohaselt tuleb otsuseid teha „teadmatuse loori“ all ehk otsus ei tohi sõltuda teise osapoole iseloomuomadustest, intelligentsusest, staatusest jm (Rawls 1971).

Teleoloogia hindab tegude õigsust ja väärtust vastavalt tagajärjele – tegu on õige ja hea, kui tulemus on hea, vahendeid arvestamata. Levinuim teleoloogia suund on utilitarism, mille kohaselt tegu on seda eetilisem, mida suurem on selle tagajärjel saanud hüvede koguhulk suurimale arvule inimestele. Vooruseetika aluseks on voorused ehk

iseloomuomadused ja sisseharjutatud käitumisnormid, mille tulemuseks on head teod. Vooruseetika juures pärinevad Aristotelese ajast, kes uskus, et oluline on arendada vooruslikku iseloomu, sest õiget käitumist saab tagada ainult siis, kui inimesed on head. (Pojman 2005)

Eetilist dilemmat defineeritakse olukorrana, kus esineb samaaegselt kolm faktorit: esiteks tuleb inimesel igal juhul teha otsus, teiseks on tal võimalik valida mitme otsustusvariandi vahel ning kolmandaks tähendab iga valik mõne eetilise printsiibi rikkumist, st eetilise dilemma olukorras ei ole ühte ideaalset lahenduskäiku (Allen 2012: 4). Inimene, kes on eetilise dilemma ees, peab tegema valiku ühe või teise eetikaprinsiibi kasuks ja rikub sellega ühtlasi igal juhul mõnda eetikaprinsiipi (Ibid 2012: 4).

Eetiliseks dilemmaks saab pidada ka situatsioone, milles tuleb mõelda, mis on õige või vale (nt Treviño 1986) või kus inimene ei tea, millist otsust langetada (Nash 1993). Samuti on eetiline dilemma olukord, milles inimene on sunnitud mingil põhjusel üle astuma mõnest reeglist, normist või isiklikust väärtusest (Ibid 1993). Peamised eetiliste dilemmade kategooriad on mitmete eetikateoreetikute sõnul tõde vs lojaalsus, individid vs grupp, lühiajaline vs pikaajaline perspektiiv ning õiglus vs halastus (nt Kidder 1995; Lincoln, Holmes 2008).

Töösituatsioonides võib inimesel tekkida sisemine konflikt isiklike ja ametialaste väärtuste vahel, sest tööle asudes võtab inimene endale kohustuse järgida ametist tulenevaid väärtusi ja eetikakoodekseid (Allen 2012: 5). Psühholoogid, kes uurivad tööstressi, peavad olukorda, kus inimese isiklikud väärtused on vastuolus ametialaste või organisatsiooniliste väärtustega (Huhtala 2013) või kui inimene näeb teisi tegevat otsuseid, mis lähevad vastuollu tema isiklike väärtustega (Thorne 2010), eetiliseks konfliktiks. Töölases kontekstis toob kellegi teise reeglitele või normidele mittevastava teo nägemine kaasa omakorda dilemma — kas ja kuidas sellele reageerida, kas valida tõe rääkimine või lojaalsus kolleegi suhtes?

Käitumuslikus eetikas on üheks uurimisvaldkonnaks eetilisel keerulises olukorras otsustamine (*ethical decision making*). Selle all peetakse silmas olukordi, kus otsusel on tagajärjed, millel on mõju teistele inimestele (Selart, Johansen 2011) ehk inimese vabalt valitud tegu võib kedagi teist mingil moel kahjustada või kellelegi kasu tuua (Jones 1991). Otsus, millele on mõju teistele inimestele, hõlmab endas igal juhul moraalseid aspekte (Ibid 1991). Käesolevas töös nimetatakse taolisi olukordi eetilisel keerulistes olukordade otsustamiseks, sest väljend “eetiline otsustamine” ei viita sellele, et tulemus võib ka ebaeetiline olla. Kui otsusel on mõju teistele, siis saab mõju olla positiivne või negatiivne ehk otsus võib olla eetiline või ebaeetiline. Eetiline otsus on nii legalne kui ka laiemal üldsuse poolt moraalselt aktsepteeritud (Jones 1991; Treviño *et al* 2006), ebaeetiliseks peetakse otsust, mis on kas ebaseaduslik või laiemal üldsuse jaoks moraalselt vastuvõetamatu (Jones 1991). Otsus, mis on küll seaduslik, aga eksib mõne sotsiaalselt aktsepteeritud normi vastu, on ebaeetiline.

Alljärgnevalt on autor koondanud erinevaid situatsioone iseloomustavad aspektid võrdluseks tabelisse.

Tabel 1. Eetilisi aspekte hõlmavate olukordade võrdlus

	Eetiline dilemma	Eetiline konflikt	Eetiliselt keeruline olukord
Vastuolu seadustega	võib olla	võib olla	võib olla
Vastuolu normidega	võib olla	võib olla	võib olla
Vastuolu isiklike väärtustega	võib olla	jah	ei
Otsus rikub mõnd eetilist printsipi	jah	võib olla	võib olla
Vajadus otsustada	jah	ei	ei
Valikuvõimalus	jah	ei	jah
Mõju teistele	võib olla	ei	jah

Autori koostatud, Jones'i 1991, Alleni 2012, Huhtala 2013, Selart ja Johanseni 2011 põhjal

Eetilise dilemma puhul ei ole otsuse mõju teistele inimestele otseselt välja toodud, kuid eetiliste dilemmade kategooriad, eriti näiteks indiviid vs grupp ning õiglus vs halastus hõlmavad endas üsna selgelt ka mõju teistele. Eetilise dilemma ja konflikti puhul peetakse silmas igal juhul vastuolu normide, regulatsioonide või isiklike väärtuste vahel (Nash 1993; Huhtala 2013), eetiliselt keerulises olukorras otsustamise puhul seadustega või normidega laiemas sotsiaalselt aktsepteeritud kontekstis (Jones 1991). Ent otsus, mis vastab seadustele ja teistele üldtunnustatud reeglitele ja on seega eetiline teiste silmis, võib olla vastuolus näiteks otsustaja isiklike väärtustega ehk tegu võib olla eetilise konfliktiga.

Nii eetilise dilemma puhul kui ka eetiliselt keerulistes olukordades otsustamisel on indiviidil, kes otsuse langetab, võimalik valida mitme alternatiivse tegutsemisviisi vahel. Sisuline erinevus kahe olukorra vahel on see, et eetilise dilemma puhul on indiviidil vaja ühe tegevusviisi kasuks otsus langetada, samal ajal kui eetiliselt keerulises olukorras on võimalik otsustada muuhulgas mittetegutsemise kasuks.

Eetiliselt keerulised olukorrad võivad seega olla nii eetilised dilemmad, eetilised konfliktid, kui olukorrad, kus tuleb langetada moraalsete aspektidega seotud otsuseid. Otsused sellistes olukordades võivad olla vastuolus sisemise väärtustega või normide ja reeglitega ning otsustel võib olla mõju teistele inimestele. Järgmises alapeatükis antakse täpsem ülevaade, millised on võimalikud töökohtadel esinevad eetiliselt keerulised olukorrad.

1.2. Eetiliselt keerulised olukorrad ja neid soodustavad tegurid töökohal

Käesolevas alapeatükis vaadeldakse, millised on uuringute kohaselt eetiliselt keerulised situatsioonid ja eetilised dilemmad tööl. Tihti uuritakse taolisi situatsioone läbi ebaeetiliste tegude, seega antakse alapeatükis antakse ülevaade ka suurematest uuringutest, mis puudutavad ebaeetilisi tegusid töökohtadel.

Ärieetika uuringute kohaselt on ettevõtluses kolme tüüpi eetilisi dilemmasid (Ahmad *et al* 2005). Esimene tüüpdilemma “väline surve ja kontroll” tekib juhul, kui väline surve või kontroll mõjutab inimest teatud moel käituma (Fritzsche, Becker 1984), seega inimene teab, mis on õige käitumisviis, ent ei käitu alati vastavalt (Nash 1993). Teine tüüp dilemmasid “huvide konflikt” tähendab isiku ja teiste osapoolte vastanduvaid huvisid (Ahmad *et al* 2005), sellises olukorras pole täpselt selge, milline otsus on õige ja milline vale (Nash 1993). Kolmas dilemmatüüp on seotud aususega — isiklike tõekspidamistega (Fritzsche, Becker 1984) või normide ja reeglitega kooskõlas või vastuolus (Ahmad *et al* 2005) käitumist. Organisatsiooni tasandil võib aususe all mõista ausust klientide jt huvigruppide suhtes, töötajate õiglast kohtlemist ning seaduste ja normide täitmist, samuti on töötajal moraalne kohustus tööandja ees kokkulepitud töö tegemiseks.

Mittetulunduslik organisatsioon *The Ethics & Compliance Initiative* (edaspidi ECI) on alates 1994. aastast Ameerika Ühendriikides läbi viinud uuringuid eetiliste standardite ja praktikate edendamiseks avalikus ja erasektoris (*National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce*, edaspidi NBES). Kahel korral (2016. ja 2018. a) on ECI viinud sarnase uuringu läbi 13 ja 18 maailma suurimas riigis (*Global Business Ethics Survey*, edaspidi GBES), igast riigist on uuritavaid olnud vähemalt 1000. Käesoleva töö kirjutamise ajal ei olnud 2018. a uuringu tulemused täies mahus kättesaadavad, seepärast on kasutatud andmeid varasemast uuringust. Kõik nimetatud uuringute kohta toodud protsendimäärad on mediaanid, kui ei ole märgitud teisiti.

GBES 2016. a uuringu kohaselt esineb töökohtadel ebaeetilistest tegudest kõige rohkem valetamist, sh valetamist töötajatele, klientidele, tarnijatele või avalikkusele; töökaaslastega ebasobivat käitumist; altkäemaksu ja pistisega seotud tegusid. ECI uuringutest on välja joonistunud neli võtmenäitajat, mis iseloomustavad organisatsioonide eetilist keskkonda ja näitavad riski võimalikuks ebaeetiliseks käitumiseks. Need on esiteks tajutud surve rikkuda organisatsiooni standardeid, mis on suurim indikaator tegeliku väärkäitumise ohule — 73% kõikidest töötajatest, kes on tundnud taolist survet, on oma töökohal näinud mõnd rikkumist. Teiseks võtmenäitajaks

ongi märgatud väärsti käitumised või rikkumised organisatsioonis — peamine indikaator, kas inimesed organisatsioonis üldiselt järgivad reegleid ja norme. Kolmas näitaja on rikkumistest juhtkonnale teatamine — kas juhtkonnal on võimalus reageerida sellisele käitumisele või jätkuvad rikkumised kaastöötajate vaikimise tõttu ning neljas on rikkumisest teadaandjate nõ tagakiusamine (mitte-suhtlemine, halvasti ütlemine, alandamine, ebaseaduslike ülesannete andmine või isegi vägivald). (Global... 2016)

GBES uuringute võtmenäitajad kattuvad eetilisel keerulisi olukordi iseloomustavate näitajatega ning ärieetiliste dilemmade kategooriatega — väline surve reeglite rikkumisteks, huvide konflikt ja võimalikud vastuolud organisatsiooniliste ja isiklike väärtustega rikkumiste märkamisel ja neist mitte teada andmisel.

GBES 2016 kohaselt tõstavad suured organisatsioonilised muutused väärkäitumise riski. Mida suurem on organisatsioonis toimuv muutus, seda halvemaks lähevad eetikaga seotud võtmenäitajad. Suurte muutuste all mõistetakse siinkohal laienemisi uutele turgudele või teistesse riikidesse, ühinemised, ülevõtmised, muudatused tippjuhtkonnas, restruktureerimised, tegevuse (ja inimeste) koondamine, tööaja ja -tasuga seotud kokkuhoiumeetmed. ECI põhjendab suurenenud eetikariski sellega, et suured muutused võivad muuhulgas tekitada ebaselgust organisatsiooni väärtuste ja normide osas. Teiseks tekitavad suured muutused nii töötajatele kui ka juhtkonnale stressi ja muret tuleviku pärast, mis võib viia suurema väärkäitumiseni. Kolmandaks võib muutuste elluviimine võtta juhtkonnalt suurema osa tähelepanust ja ajast, mistõttu jäävad läbipaistvuse ja aususega seotud teemad sellisel ajal tihti tahaplaanile. (Global... 2016)

Pingelised olukorrad organisatsioonis on juhtide jaoks tõenäolisemad eetiliste dilemmade põhjustajad (Mohr, Wolfram 2010), näiteks kokkuhoiumeetmed ja reorganiseerimised on juhtide jaoks pingelised, tähelepanu ja energiat nõudvad (Selart, Johansen 2011). Lisaks organisatsioonilistele muudatustele võivad ümbritsevas ärikeskkonnas toimuvad muutused nagu majanduslanguse oht või madal majanduskasv (Huhtala 2013) suurendada ebaetilise käitumise tõenäosust organisatsioonis.

ECI pikaajalistele uuringute andmetel on 60% töökohtadel toimepandavatest väärilti käitumistest USAs seotud juhtasandil inimesega. ECI tegevjuhi sõnul on põhjused ilmselt selles, et juhtidel on esiteks rohkem võimalusi reeglitest üle astuda (Taylor 2015). Lisaks on juhtidel suurem surve tulemuste saavutamiseks (Bird, Waters 1989), mistõttu on nad ilmselt rohkem valmis kasutama küsitavaid viise tulemuste saavutamiseks (Taylor 2015). Sellistes olukordades tegelevad juhid enda moraalse stressi vähendamiseks tihti vaid otsuste majandusliku küljega, mida nad peavad moraalselt neutraalseks (Bird, Waters 1989).

Huhtala *et al* (2011) uuringu kohaselt tunnistavad 84% juhtidest, et nad puutuvad tööl kokku eetiliste dilemmadega. Kõige sagedasemad eetilised dilemmad on juhtidel seotud ressursside jagamise ja finantstulemuste saavutamiseks (Ibid 2011). Stressi ja nn eetilist pinget (*ethical strain*) tekitasid juhtidel kolme tüüpi eetilised konfliktid: väärtuste dilemmad, kus juhtidel polnud olukorra üle mõju; välised nõudmised, mis ületasid juhtide teadmisi või oskusi ning situatsioonid, kus juhid otsustasid kindlaks jääda isiklikele eetilistele väärtustele vaatamata välisele survele (Ibid 2011).

Empiirilisi andmeid juhtide töös ettetulevate eetiliselt keeruliste olukordade kohta leidub vähe, sest juhtide kogemusi päriselus ei ole eriti uuritud (Huhtala 2013; Huhtala *et al* 2019; Lähdesmäki 2005). Tartu Ülikoolis on kaitstud üks bakalaureusetöö, milles uuriti üliõpilaste poolt ühe õppeaine raames läbi viidud intervjuude põhjal, kuidas tajuvad Eesti erasektori juhid eetilisi dilemmasid ja milliseid dilemmasid neil tööl ette tuleb (Tutskanjuk 2014). Kõige rohkem toodi intervjuudes välja maksudest hoidumisega seotud olukorrad, sh ümbrikupalkade maksmine ja käibemaksu varjamine. Dilemmasid toodi välja veel töötajate vallandamisega ja palkamisega seoses, toote või teenuse kvaliteediga ja klientidele müümisega seoses. Tulemuste kohaselt öeldi intervjuudes ka, et juhil ei ole tööl eetilisi dilemmasid üldse või räägiti üldiselt näidetest, mis teistel juhtidel võivad olla. (Ibid 2014)

Alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et juhtidel tuleb igapäevaselt teha valikuid erinevate sotsiaalselt aktsepteeritud normide, reeglite, seaduste ja väärtuste vahel. Järgmises alapeatükis tehakse ülevaade erinevatest eetiliste otsustamise mudelitest ning eetiliselt keerulistes olukordades otsustamist mõjutavatest asjaoludest.

1.3. Eetilise otsustamise mudelid ja eetiliselt keerulistes olukordades otsustamine

Eetikateadlased on välja pakkunud erinevaid lähenemisi, mida eetiliste dilemmaide ja eetiliselt keeruliste olukordade puhul otsuse langetamiseks kasutada. Muuhulgas on välja töötanud mitmeid eetilise otsustamise mudeleid, mille eesmärk on suunata lahenduse leidmist ja otsuse langetamist. Üks tuntuimatest mudelitest on Resti (1986) moraalsete käitumise mudel, mis eristab nelja otsuse langetamise etappi. Esimene samm on probleemi eetilise aspekti äratundmine; teine etapp on moraalne arutluskäik, mis viib otsuseni, milline oleks parim lahendus; kolmandaks jõutakse eetilise/ebaeetilise kavatsuseni; neljas samm on eetiline või ebaeetiline käitumine.

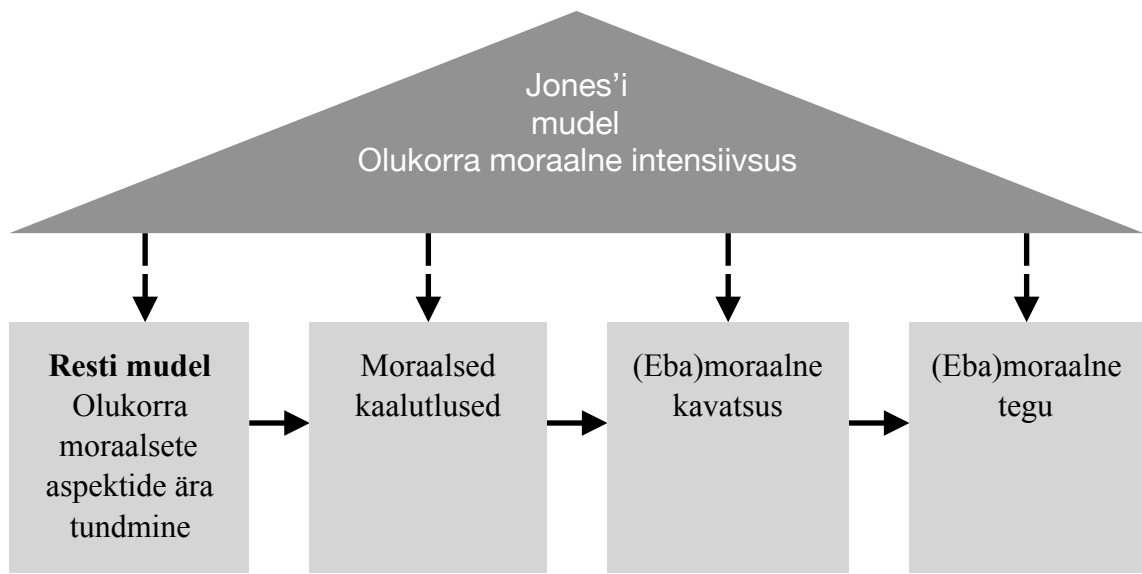
Jones (1991) arendas Resti töö põhjal välja oma mudeli, milles lisas mudelile situatsiooniga seotud moraalsete intensiivsuse. Moraalne intensiivsus hõlmab endas kuut moraalset elementi (Ibid 1991):

- tagajärgede ulatus või kogukahju;
- sotsiaalne konsensus, et konkreetne teguviis on vale;
- tekkiva kahju tõenäosus;
- ajaline ulatus, mille jooksul teo kahjulikud tagajärjed realiseeruvad;
- lähedus (sotsiaalne, psühholoogiline, kultuuriline või füüsiline lähedus) neile, keda teo tagajärjed puudutavad;
- mõju kontsentratsioon e kahju suuruse seos võimalike kahjukannatajate hulgaga.

Iga moraalsete dimensiooni kõrge aste tõstab olukorra moraalset intensiivsust, mis mõjutab kõiki otsustamise etappe — suurendab tõenäoliselt moraalsete aspektide

äratundmist, viib põhjalikuma kaalumiseni ja suurema tõenäosusega moraalse kavatsuse ja moraalse teoni (Jones 1991).

Joonisel 1. on kujutatud Resti ja Jones'i eetilise otsustamise mudeleid.



Joonis 1. Eetilise otsustamise mudel (autori koostatud, Resti (1986) ja Jones'i (1991) põhjal)

Ülalkirjeldatud mudelid vaatlevad eetiliselt keerulises olukorras otsustamist kui kindla järjestusega lineaarset protsessi, mis hõlmab endas konkreetseid etappe. Otsustaja peab esiteks olukorra moraalse aspekti ära tundma, andma olukorrale hinnangu, otsustama moraalse valiku kasuks ja lõpuks käituma vastavalt. Etappe ei saa omavahel vahetada ega ära jätta — iga etapi läbimine on oluline järgmise etapi jaoks.

Ülalkirjeldatud mudelite rakendamise edukus sõltub eetilise dilemma äratundmisest (Jones 1991, Allen 2012), samas ei pruugi moraalset otsust tegev inimene dilemmat ära tunda (Selart, Johansen 2011) ega otsuse eetilisi aspekte endale teadvustada (Huhtala 2013).

Rion (1996) pakub eetiliselt keerulises olukorras otsustamiseks ehk olukorra analüüsimiseks ja seisukoha kujundamiseks välja viis küsimust:

1. Miks see olukord mind häirib? (Millised aspektid, sh reeglid ja normid on olukorraga seotud?)
2. Mis või kes on veel oluline? (Keda situatsioon ja otsus mõjutab?)
3. Kas see on minu kohustus? (Kas olukorras on rollist või positsioonist tulenevaid kohustusi?)
4. Mida teised arvavad? (Erinevate vaatenurkade ja kogemuste kaasamine)
5. Kas ma olen enda vastu aus? (Kooskõla isiklike ja ametialaste või organisatsiooniliste väärtustega).

Rioni mudel hõlmab kõikide aspektide kaalumist, mis on eetiliselt keerulise olukorra tunnuseks — mõju teistele, vastavus ja/või vastuolu normide, reeglite ja väärtustega, sotsiaalne aktsepteeritavus ja reageerimise vajalikkus või mittevajalikkus. Ülaltoodud küsimustele vastamine selgitab küll seda, kas tegemist on eetiliselt keerulise olukorraga, aga ei pruugi teha otsuse langetamist lihtsamaks.

Kidder (1995) on omalt poolt toonud välja üheksa sammu, mis peaks aitama otsuse langetamisele kaasa:

1. Tunne ära eetiline probleem
2. Määratle tegutseja (kelle vastutus või võimalus)
3. Kogu kokku asjasse puutuvad faktid
4. Kasuta *õige vs vale* testi
5. Hinda oma otsust *õige vs õige väärtus* seisukohast
6. Rakenda eetilisi lähenemisi (teleoloogiline, deontoloogiline jm)
7. Otsi kolmandat võimalust (kompromiss vmt)
8. Tee otsus
9. Hinda tehtud otsust hiljem uuesti.

Kidderi mudel sarnaneb Rioni pakutule, ent lisab sinna erinevate alternatiivide kaalumise aspekti. Erinevaid eetilise otsustamise mudeleid ja juhendeid, mis põhinevad ühel või teisel eelpooltoodud mudelil, on välja töötatud mitmeid. Paljud mudelid on

erialaspetsiifilised, nt meedia, sotsiaaltöö, pedagoogika jt eriala esindajate abistamiseks (nt Day 2006, Lincoln, Holmes 2008, 2011, Ehrich *et al* 2011, Allen 2012 jt). Isiklike ja professionaalsete väärtuste vaheliste võimalike konfliktide ennetamine võib olla üheks põhjuseks, miks eetilise otsustamise mudelid on kirjanduses suuremat tähelepanu leidnud (Cole 2012).

Mudelite edasiarendused lähevad järjest mahukamaks, hõlmates endas kümnekond ja rohkemgi küsimust ja punkti, mis on vajalikud eetilise lahenduseni jõudmiseks. Arvestades eetiliselt keerulistes olukordades langetatavate otsuste võimalikke tagajärgi, mõju, seotud asjaolusid jm, on see arusaadav. Samas ei paku eetilise otsustamise mudelid lihtsaid lahendusi keerulistele olukordadele (Mattison 2000), vaid annavad olukordade eetiliseks analüüsiks juhiseid, et jõuda seeläbi eetiliselt põhjendatud lahendusteni (Hebert 1996, Mattison 2000).

Tulles võimalike eetiliselt keeruliste olukordade ja dilemmade juurde, mis juhtide igapäevatoos ette võivad tulla, tundub ebatõenäoline, et juhid on suutelised piiratud tähelepanu (Selart, Johansen 2011), ressursside ja aja (Treviño 1986) tingimustes pühenduma olukordade ja lahendusvariantide analüüsile ülalsoovitatud viisidel. Eetilisi otsuseid tuleb teha vahel kiiresti ja võimalused erinevate sammude läbitegemiseks või teistega konsulteerimiseks ei ole alati reaalsed (Hartsell 2006). Seega ei pruugi igapäevastes situatsioonides isegi juhul, kui dilemma ära tuntakse, otsuse langetamine viia teadliku eetilise otsuseni, nagu eeldavad eelpool kirjeldatud eetilise otsustamise mudelid. Järgnevalt antakse ülevaade, millised faktorid võivad eetiliselt keerulistes olukordades otsustamist mõjutada.

Eetilise põhjendamisega seotud uuringud keskenduvad kirjanduse ülevaadete põhjal (O'Fallon, Butterfield 2005; Craft 2013) enamasti olukorra moraalsele intensiivsuse aspektidele või üksikutele teguritele, mis mõjutavad eetiliselt keerulises olukorras otsustamist. Erinevatest teguritest ja nende mõjust parema ülevaate saamiseks on Kish-Gephart *et al* (2010) on läbi viinud meta-analüüsi, kus võeti kokku 136 varasemat

eetiliste kavatsuste, tegude ja neid mõjutavat tegurite uuringut, et selgitada olulisi näitajad eetiliselt keerulises olukorras otsustamisel just tööalases kontekstis.

Meta-analüüsi tulemuste kohaselt mõjutavad inimese eetilist käitumist tööl negatiivselt mõned iseloomuomadused ja tõekspidamised, näiteks omakasule orienteeritus, väline kontrollikese, moraalne relativism. Ka organisatsiooni eetiline kontekst mõjutab eetiliste valikute tegemist, egoismile suunatud organisatsiooniline keskkond mõjutab eetilist käitumist negatiivselt. Meta-analüüs kinnitas, et situatsiooni moraalne intensiivsus mõjutab eetilise otsuse tegemist, so kui üks kuuest dimensioonist on kõrge, siis suurema tõenäosusega valitakse eetiline alternatiiv ja vastupidi. (Ibid *et al* 2010)

Palju on uuritud, kuidas tippjuhtide meelestatus eetika osas alluvateni jõuab. Juhtidel on oluline roll organisatsiooni eetilise kultuuri loomisel ja püsimisel (Brown, Treviño 2006), sest töötajad võtavad juhtidest eeskujut (Falkenberg, Herremans 1995), samuti jälgivad töötajad seda, kas juhi sõnad ja teod lähevad kokku (Ethical ... 2014). Seega võib öelda, et iga tasandi juhtidel on suur mõju organisatsiooni eetilisele kultuurile, sealhulgas töötajate eetilisele ja ebaeetilisele käitumisele. Teadvustades seda või mitte, aga juhid saavad oma igapäevase tegevusega töötajatele signaale, kas eetiline käitumine on organisatsioonis oluline või mitte (Huhtala 2013). Nii tipp- kui ka keskastmejuhtide pühendumine eetilise käitumise toetamisele seda avalikult kommuniqueerides, vastavaid formaalseid ja mitteformaalseid süsteeme juurutades, rääkimata isiklikust eeskujut ja eetiliselt käitumisest, toetab kogu organisatsiooni eetilist käitumist.

Ent on ka vastupidiseid arvamusi, et inimeste (eba)eetilise käitumise mõistmiseks ei piisa üksikute ja lihtsalt mõõdetavate tegurite uurimisest, sest see ei arvesta erinevaid kognitiivseid protsesse (Martin *et al* 2014). Üha rohkem viitavad ka eetikateadlased võimalusele, et eetiline käitumine ja eetilised hinnangud ei ole kaalutletud, vaid intuiitiivsed (Haidt 2001) või alateadlikud (Hauser 2006). Inimesed ei tõlgenda eetilisi dilemmasid teadlikult (De Cremer *et al* 2011) ja eetiliselt keerulises olukorras otsustamine ei ole alati ratsionaalne protsess (Huhtala 2013), mis järgiks eetilise

otsustamise mudelite ratsionaalset ja samm-sammulist lähenemist. Kish-Gephart *et al* (2010) viitab ebaeetilise käitumise selgitamisel meta-analüüsi tulemustele tuginedes eetilisele impulsile, mis on samuti pigem intuiitiivne kui teadlik käitumine.

Käitumusliku eetika uuringud tulevad välja ühe avastuse ja teooriaga teise järel, mis tõendavad, et inimesed ei ole järjepidevalt oma otsustes eetilised (Chugh, Kern 2016) ehk inimene suudab väikese ebaeetilise teo teha ilma, et ta tunneks end ebaeetilisena. Bazerman ja Tenbrunsel (2012) nimetavad seda nõ pimedaks nurgaks (*blind spot*), kui inimene ei märka enda ebaeetilisust. Inimene võib eetilisest dilemmast kaugeneda ka amoraliseerumisega (*amoralization*). See on protsess, mis võib juhtuda juhtidega, kes tõstavad esile ettevõtte kui sellise ratsionaalsuse ja suhtuvad eetilistesse teemadesse majandusliku probleemina (Crane, Matten 2007), õigustades oma tegusid ettevõtte huvidega ja finantseesmärkidega (Kaptein 2011).

Chugh ja Kern (2016) on välja tulnud piiratud eetilise (*bounded ethicality*) kontseptsiooniga, mis kirjeldab erinevust inimeste üldise eetilise ja igapäevase (eba)eetilise käitumise vahel. Piiratud eetilised on “süsteemiline ja igapäevane psühholoogiline protsess, mis tugevdab ja kaitseb inimese eetilist minapilti ning mis automaatselt, dünaamiliselt ja pidevalt mõjutab otsuse langetamise eetilistust” (Chugh, Kern 2016: 86). Mudeli kohaselt toimib inimesel tavaline, automaatne ja alateadlik psühholoogiline kaitseprotsess, mis hoiab minapilti ka väikeste ebaeetiliste tegude juures “olen hea” tasemel. Potentsiaalne episoodiline suurem oht, mis eetilisele minapildile tekib, katkestab tõenäoliselt nimetatud automaatse protsessi ja käivitab teadliku ja kaalutlevama psühholoogilise mehhanismi “kuidas mitte olla halb”, mis toimib seni, kuni oht minapildile on kadunud. Seejärel käivitub taas alateadlik ja automaatne minapildi hoidmise protsess. (Chugh, Kern 2016)

Neutraliseerimine on näiteks psühholoogiline protsess, mis selgitab, miks ebasoovitav, eh ebaeetiline käitumine tekib. Neutraliseerimine on ebasoovitava käitumise õigustamine ja välja vabandamine (Maruna, Copes 2005). Vabandused või selgitused

nagu “ma ei tee sellega kellelegi kahju” või “ta on selle ära teeninud” on mõned näited neutraliseerimisest. Isegi igapäevane sõnakasutus võib inimeste eetilist käitumist mõjutada (Bryan *et al* 2013), sest inimene ei taha olla “paha”, seega nimisõna kasutamine ebaeetilise teo toimepanija kohta on ebaeeldivam ja käivitab suurema tõenäosusega ohusignaali isiku moraalsele identiteedile (Chugh, Kern 2016).

Eetiliselt keerulistes olukordades otsustamine on keeruline protsess ning eetilise otsustamise mudelite rakendamine ei pruugi päriselul olla võimalik ajapuudusel või muudel põhjustel (Hartsell 2006). Teadmist eetiliselt õigest käitumisest võib olla raske üle kanda reaalsesse käitumisse situatsioonide keerukuse, erinevate arusaamade ning välise või ka sisemise surve tõttu (Sternberg 2011), samuti seetõttu, et eetiline teguviis nõuab pingutust, energiat ja eneseregulatsiooni (DeWall *et al* 2008).

Otsustamisel võib aga lähtuda esimeses alapeatükis lühidalt tutvustatud filosoofilise eetika suundadest nagu deontoloogiline e kohustuse-eetika, teleoloogiline e tagajärje-eetika või vooruseetika. Nimetatud eetikasuundade järgmine tähendab lahenduse leidmiseks ennekõike selliste küsimuste esitamist nagu: millist tegu ma soovin/kindlasti ei soovi teha; millist tagajärge ma soovin/ei soovi; milline inimene ma tahan olla/ei taha olla?

Eetiliste dilemmade otsustamist juhtide hulgas uuritakse enamasti näidiskaasuste, sh eelpool väljatoodud ärieetiliste dilemmade põhjal ning erinevate uuringute tulemused on olnud erinevad (Fritzsche, Becker, 1983; Premeaux, Mondy, 1993; Premeaux 2004; Weber 1990). Näiteks “väline sund või kontroll” dilemmade puhul on juhid kasutanud utilitaarset põhjendamist (Fritzsche, Becker 1984; Premeaux, Mondy, 1993; Premeaux 2004). Huvide konflikti puhul on kasutatud lisaks utilitaarsetele põhjendustele õiguste lähenemist (Fritzsche, Becker 1984; Premeaux 2004) ja deontoloogilisi printsiipe (Reidenbach, Robin 1990).

Samuti kasutatakse erinevaid eetilisi lähenemisi isiklike tõekspidamistega seotud dilemmade puhul nagu näiteks aususe ja õigluse kontseptsiooni (Reidenbach, Robin 1990; Granitz, Loewy 2007). Litschka *et al* (2011) uuringu järgi peavad näiteks Austria juhid oluliseks õigluse põhimõtteid, Kanti kategoorilist imperatiivi “tee teistele seda, mida sa tahad, et sulle tehtaks” ning juhi kohustusi.

Tartu Ülikoolis on kaitstud üks magistritöö, milles uuriti näiteks lääneliku ja budistliku eetika rakendamist ärieetiliste dilemmade lahendamisel. Küsitlus viidi läbi Eesti elanikest moodustatud juhuvalimi hulgas ning andmete saamiseks kasutati valikvastustega küsitlust, milles vastajatel paluti hinnata erinevaid autori konstrueeritud ärieetilisi situatsioone. Ligi 60% vastanutest eelistas budistlikust eetikast lähtuvaid lahendusi, mis tulenevad inimeste humaansetest eesmärkidest ja mõistmisest, et igal teol on erinevaid osapooli mõjutav tagajärg. (Kuntu 2015)

Samas on kõik eelpoolnimetatud uuringud ettevalmistatud dilemmade hindamise põhised ega uuri juhtide otsustamist tegelikkuses, seega ei saa antud tulemusi üle kanda otsustamisele igapäevastes situatsioonides, sest teoreetilised uuringud eetiliste valikute osas ei anna vastuseid inimeste tegeliku käitumise kohta (Ahmad *et al* 2005).

Kokkuvõttes võib öelda, et juhid seisavad igapäevaselt eetiliselt keerulistes olukordades. Juhtide otsused on eetiliselt keerulised juba seetõttu, et need on seotud teiste inimeste saatustega. Sellised on näiteks otsused, kuidas kulusid kokku hoida, kas ja kui palju töötajaid tööl hoida või koondada, aga ka igapäevasemad organisatsiooni eesmärkide saavutamise seotud küsimused. Samuti tuleb juhtidel toime tulla mitmelt poolt tulevate erisisuliste nõudmistega ja ootustega (Bird, Waters 1989) — klientidel, koostööpartneritel, konkurentidel, aktsionäridel on juhi suhtes täiesti erinevad ootused. Eetiliselt keerulistes olukordades otsustamine on keeruline ja stressitekitav (nt Bird, Waters 1989; Mohr, Wolfram 2010; Huhtala 2013), kuna otsustamiseks on vaja aega ja ressursse (Kaptein 2011), vajaminevat infot tuleb otsida, analüüsida ja teha seda teiste ülesannete kõrvalt (Selart, Johansen 2011).

Magistritöö järgmises peatükis antakse ülevaade töö raames tehtud empiirilisest uurimusest ehk milliste eetiliselt keeruliste olukordadega puutuvad oma töös kokku Eesti juhid ja kuidas juhid taolistes olukordades otsuseid langetavad. Otsustamise all peetakse siinkohal silmas mitte kavatsust, vaid valitud teguviisi.

2. EETILISELT KEERULISTES OLUKORDADES OTSUSTAMINE EESTI JUHTIDE TÖÖS

2.1. Metoodika ja valim

Empiiriliste andmete kogumise meetodiks valiti kvalitatiivne meetod, täpsemalt süvaintervjuud. Kvalitatiivne andmekogumismeetod sobib juhul, kui uuringu eesmärk on saada vastuseid küsimustele kuidas või miks. Vihalemm (2014) toob välja, et intervjuu võimaldab avada intervjuueeritava arvamusi, hoiakuid, tundeid jm mõne nähtuse suhtes, intervjuu eesmärk on avada inimese mõttemaailma ja väärtusi. Mitendorfi (2019) kohaselt on intervjuueerimise eelis teiste andmekogumismeetodite ees paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajatele reguleerida. Laherand (2008) märgib, et intervjuu sobib andmete kogumiseks juhul, kui on oodata, et uuritaval teemal antakse erinevaid vastuseid, samuti juhul, kui soovitakse vastuseid täpsustada ning kui intervjuueeritav võib rääkida teemast enam, kui uurija ette oskab näha.

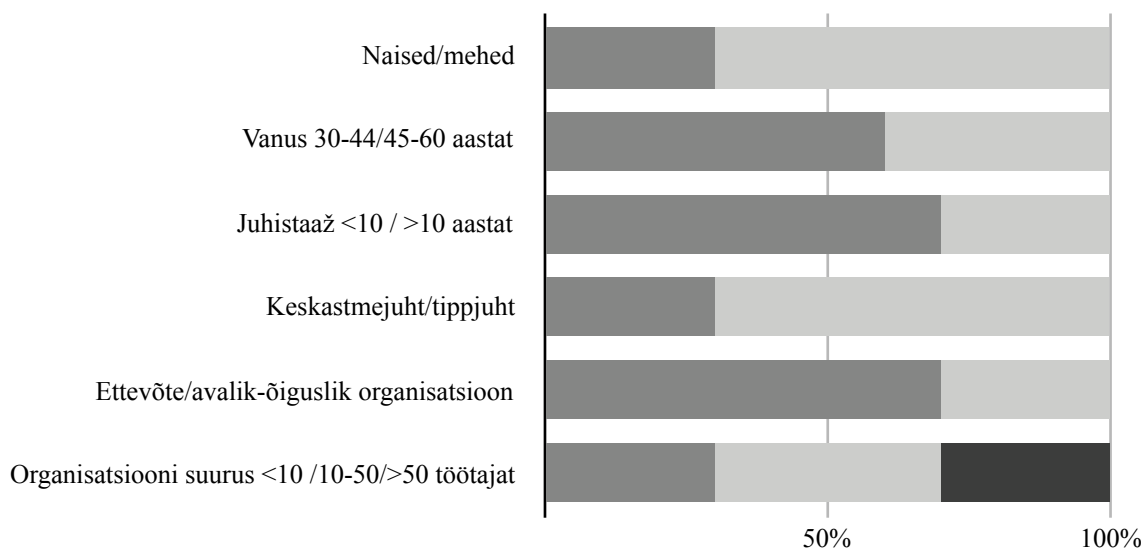
Kish-Gephart *et al* (2010) kohaselt on inimese valikud (otsus ja tegu) eetilisele keerulistes olukordades seotud erinevate muutujataga nagu olukorra moraalne surve, samuti organisatsiooniline keskkond ning inimene ise, ning kõiki neid tegureid tuleks vaadelda komplekselt, mitte eraldi. Et uurida kompleksset ja keerulist teemat, tuleb intervjuuga avada iga vastaja sisemaailma, mistõttu pole töö autori hinnangul otstarbekas kasutada struktureeritud või poolstruktureeritud intervjuud, milles küsimused või teemaplokid on ette määratud. Struktureerimata intervjuu e süvaintervjuu puhul lähtutakse töö eesmärgist ning vastajale esitatakse kuulamis põhiseid küsimusi (Lepik *et al* 2014), et paremini uuritavat teemat avada.

Valimina kasutati antud töös nn mugavusvalimit ehk autori tutvusringkonda, seega uurijale kergemini kättesaadavaid juhte. Mugavusvalimi kasutamise puhul ei saa vastuste põhjal teha üldistusi, sest kogutud info kajastab autori lähemasse tutvusringi kuulujate inimeste seisukohti (Murumaa-Mengel 2014). Töö autor on arvamusel, et eelnev tutvus intervjuueeritavatega oli intervjuu meeldiva ja usaldusliku õhkkonna loomisel heaks eelduseks rääkimaks sedavõrd keerulisest ja ka isiklikust teemast nagu eetilised olukorrad ja nende lahendamine. Intervjuueerija eesmärk oli intervjuu ajal olla heatahtlik, sõbralik ning vältida igasuguseid hinnangulisi küsimusi ja kommentaare. Võimaliku ebamugavustunde vähendamiseks keeruliste teemade avamisel oli autori hinnangul samuti otstarbekas kasutada just struktureerimata intervjuud ehk võimalikult vähe eelnevalt sõnastatud küsimusi. Vihalemm (2014) märgib, et lastes intervjuueeritaval omas tempos ja arutlusloogikat mööda liikuda, kasutades aktiivse kuulamise võtteid, sh täpsustamist ning toetudes juba antud teabele, on võimalik rohkem vastaja maailma sisse minna.

Esmalt töötati välja lühike intervjuukava (Lisa 1). Arvestades, et juhid ei pruugi teadvustada keeruliste olukordadega seotud eetilisi aspekte (Jones 1991, Huhtala 2013, Awasthi 2008 jt) ning võimalikku ebamugavust keerulisel teemal rääkimisel (Tutskanjuk 2014), ei sisaldanud intervjuukava küsimusi eetilistelt keeruliste olukordade ega eetiliste dilemma kohta, vaid üldist sissejuhatavat küsimust juhi seniste kogemuste kohta, lisaküsimusi konsulteerimise, eetika ja ärieetika tõlgendamise kohta, teiste Eesti juhtide otsustamise kohta, samuti taustaküsimusi vanuse, juhistaazi, juhitava organisatsiooni või üksuse suuruse jm kohta.

Seejärel viidi läbi kaks prooviintervjuud, peale mida tehti intervjuukavasse parandusi — peamiselt muudeti sissejuhatavat teksti, et sujuvamalt jõuda teemapüstituseni. Empiiriliste andmete kogumiseks viidi läbi 10 süvaintervjuud Eesti juhtidega ajavahemikul 07.03-26.03.2019. a intervjuueeritavate töökohtadel.

Järgneval joonisel antakse ülevaade intervjuueeritavate ja nende taustaandmete kohta.



Joonis 2. Intervjueeritavate ülevaade

Intervjueeritud juhid töötavad väga erineva suurusega ettevõtetes. Kaks intervjueeritavat juhivad rohkem kui saja töötajaga organisatsiooni, kolme juhi allüksus või organisatsioon on kuni kümne töötajaga. Ka juhistaaž erineb mitmekordselt — kõige lühema staažiga intervjueeritav on kolme aasta pikkuse juhikogemusega ning kõige pikem juhistaaž on 22 aastat. Tegevusvaldkonnad on erinevad, alates tootmisest lõpetades riigiasutusega, kuid täpsemaid tegevusvaldkondi juhtide anonüümsuse tagamiseks töös välja ei tooda.

Intervjuude kestus oli 1 h 11 minutist kuni 1 h 59 minutini, keskmiselt 1 h 23 min. Kõik intervjuud salvestati digitaalse diktofoniga, misjärel transkribeeriti täies mahus ajavahemikul 09.03-31.03.2019. Transkriptsioonide kogumaht on 133 lehekülge, erinevate transkriptsioonide pikkused varieeruvad kaheksast leheküljest 20 leheküljeni.

Intervjuudes kirjeldatud eetilistelt keerulised olukorrad kanti unikaalsete ridadena koondtabelisse (Lisa 2), mille erinevatesse veergudesse märgiti eetilistelt keeruliste sündmuste ja situatsioonide kirjeldused, nende lahendamise võimalikud variandid, kui neid intervjuudes välja toodi, otsustamist mõjutanud tegurid ja üldised kommentaarid, samuti seisukohad eetika ja ärietika kohta jm teemasse puutuv info. Tabelisse kantud tekstist jäeti välja teemasse mittepuutuvad laused ning lõigud, väljajäetud laused on

tekstis, nii koondtabelis kui töös edaspidi toodud näidetes märgitud sulgudes kolme punktiga (...). Kuna intervjuusid kasutatakse anonüümselt, siis on tekstis asendatud üldistava sõnaga kõik sellised originaalsõnad ja -väljendid, millest saaks teha järeldusi intervjuueeritava isiku kohta. Anonüümsuse tagamiseks ei ole koondtabelisse märgitud infot intervjuude eristamiseks, nt järjekorranumbrid, intervjuueeritavate kohta käivad koodid ega muud taolist, näited järgnevad üksteisele suvalises järjekorras. Samuti on töös esitatud tsitaadid eristamismärgeteta.

Vajadusel on intervjuueeritavate jutu arusaadavuse parandamiseks sulgudes lisatud täiendavaid sõnu või selgitusi. Selle üheks põhjuseks on asjaolu, et inimene ei järgi rääkides alati olukorra kronoloogilist täpsust, jutt on tihtipeale hüplik, samuti ei ole kõnekeel kirjakeele ülesehituse ega korrektsusega. Teiseks põhjuseks on see, et vahel on arusaamist kergendav sõna või kommentaar olnud tabelitekstist välja jäetud lausete hulgas, kuna lause(d) ülejäänud sisu poolest ei olnud antud info juures olulised. Muus osas on tekst toodud ära täpselt nii, nagu intervjuueeritav seda ütles. Näiteks lausesesse:

*“Minu jaoks võib-olla on nagu see (oluline), et, et kui ma jätan selle ütlemata...
saad sa aru, sa ei saa seda üritust tagantjärele muuta,”*

on lisatud üks täpsustus (oluline).

Koondtabelisse kantud tekst ei ole täpselt intervjuueeritava poolt räägitud järjekorras samal põhjusel nagu eelnevalt välja toodud — jutustades liigub inimene ühelt teemalt teisele, pöördub siis tagasi esimese teema juurde ning võib asjakohaseid kommentaare konkreetse olukorra kohta lisada ka hoopis hiljem. Analüüsimiseks kanti intervjuulõigud tabelisse sellisel moel, et see hõlmaks niipalju kui võimalik terviklikult ühe olukorra kohta käivad kommentaare. Kuna enamasti andsid intervjuueeritavad ühe olukorra kirjeldamisel ja selgitamisel mitmeid erinevaid argumente, on ühes lahtris asuvad erinevad sisulised tekstilõigud paremaks eristamiseks nummerdatud.

Käesolevas töös ei anta hinnanguid intervjuueeritavate otsuste eetilise ega olukordade moraalse intensiivsuse kohta, mis on tihti eetilist otsustamist puudutavate tööde analüüsi

aluseks (Craft 2013), seetõttu valis autor intervjuudes toodud situatsioonide analüüsi aluseks ärieetiliste dilemmade kategooriad: väline surve ja kontroll, huvide konflikt ja vastuolu isiklike ja organisatsiooniliste põhimõtetega.

Analüüsimiseks kodeeris autor kõikide sündmuste ja nende kohta välja toodud erinevad põhjendused, kommentaarid, tõekspidamised. Näiteks järgmine tekstilõik sai kodeeringu “juht peab otsustama”:

“Nad olid otsused, millest ei saanud üle vaadata, ümber minna. Need tuli ära teha lihtsalt. Need olid otsused, mis olid minu ees ja need tuli lahendada. Kui su ette kerkib probleem, sa pead otsustama. Ei ole võimalik, et sa jäta selle otsuse tegema. Palju hullem on, kui sa jäta otsustama, olgu see otsus siis kasvõi halb pärast hiljem analüüsides tulenevalt, aga sa oled siiski otsustanud. Aga kui sa jäta otsustamata... Noh, siis on küsimus selles, kas sa üldse oled oma õigel kohal. Kas sa teed õiget asja, kas see peab olema see koht, kus sina töötad, kui sa ei suuda otsustada.”

Et empiirilised andmed olid intervjueeritavate poolt vabalt välja toodud olukorrad, siis alustati analüüsi esmalt üksikult üldise suunas ehk grupeeriti olukordade kodeeringud selgelt eristuvate näitajate alusel alamkategoriasse, näiteks kõik töötajate poolt toime pandud reeglite rikkumisi kirjeldavad olukorrad koos põhjenduste ja selgitustega kanti alamkategoriasse “töötajate poolsed rikkumised”. Kokku moodustus esialgse kodeerimise tulemusena 14 erinevat kategooriat, seejärel suurema üldistusastme poole liikudes jäi alles üheksa sidusgrupi või muu aspekti poolest eristuvat alamkategoriat. Alamkategoriad analüüsides jaotati need üldnimetatud dilemmade alusel kolme gruppi.

Seejärel analüüsiti konkreetsetes situatsioonides otsuse langetamise kohta antud kõikide põhjenduste ja kommentaaride kodeeringuid peamistest eetikateooriatest: teleloogiast, deontoloogiast ja vorseetikast lähtuvalt. Näiteks kui juht tõi otsustamisel välja, et ta lähtus organisatsiooni huvidest, kategoriseeriti see teleoloogiliseks lähenemiseks —

organisatsiooni huvides käitumine on eesmärgist lähtumine suurema kasu saavutamiseks.

2.2. Juhtide töös esinevad eetilisel keerulised olukorrad

Kirjanduses on väga vähe näiteid päriselt aset leidnud olukordadest, millega juhid igapäevaselt kokku puutuvad. Ka eetilise otsustamisega seotud uuringud, milles juhtide kogemusi uuritakse, ei keskendu juhtumitele, vaid otsustele või otsustusprotsessile (nt Huhtala *et al* 2011, 2019). Käesoleva töö autor leiab, et päriselu situatsioonide detailsem väljatoomine ja kirjeldamine on siinkohal õigustatud, et paremini aru saada, millised on olukorrad, kus juhid peavad eetilisel keerulisi otsuseid langetama. Kokku on käesolevas töös analüüsitud 49 situatsiooni, mida juhid intervjuudes kirjeldasid. Situatsioonid jagunevad kolme üldise dilemmakategooria ning üheksa töö autori poolt leitud alamkategooria vahel, millest annab ülevaate alljärgnev tabel.

Tabel 2. Juhtide töös ettetulnud eetilisel keerulised situatsioonid

Kategooriad	Alamkategooriad	Sidusgrupp, kellega seotud	Olukordade arv
Vastuolu isiklike või organisatsiooniliste põhimõtetega	Töötajate poolsed rikkumised	Töötajad	13
	Töötaja ei saa tööülesannetega hakkama	Töötajad, keskastmejuhid	7
	Väärtuskonfliktid	Töötajad	2
	Tõe rääkimine	Kliendid	2
Huvide konflikt	Muudatuste elluviimine	Töötajad, kliendid	9
	Vastuolu tippjuhi või omanikuga	Tippjuhid, omanikud	4

Kategooriad	Alamkategooriad	Sidusgrupp, kellega seotud	Olukordade arv
	Kliendipoolsed rikkumised	Kliendid	2
Väline surve ja kontroll	Juhtide rikkumised	Koostööpartnerid, riik	6
	Normide, reeglite, seaduste täitmine	Koostööpartnerid, riik, organisatsioon	4

(Autori koostatud, intervjuude põhjal)

Esimene kategooria dilemmadest ja eetilistelt keerulistest olukordadest on “Vastuolu isiklike või organisatsiooniliste põhimõtetega”. Sellesse kategooriasse liigitas autor kolm alamkategooriat, mis on seotud töötajate ning vastuoludega organisatsiooniliste põhimõtetega ning ühe alamkategooria, mis on seotud isiklike põhimõtete ja südametunnistusega. Esimene alamkategooria on intervjuudes enim väljatoodud eetilistelt keerulised situatsioonid, kus juht peab otsustama, mida teha olukorras, kus töötaja on eksinud normide või reeglite vastu. Normide all on siinkohal mõeldud üldtunnustatud moraalseid norme nagu näiteks ausus, reeglite all on silmas peetud organisatsioonis kehtestatud sise-eeskirju jmt.

Enamus intervjuudes kirjeldatud olukordi on komplitseeritud ja mitmetahulised ning ehkki üldnimetaja on “töötaja poolsed rikkumised”, on olukorrad siiski väga erinevad. Näiteks:

“Üks mees oli selline, kellega mul olid probleemid, aga kuna ma olin ta’ga teises struktuuriüksuses ennem töötanud, selle sama mehega olin ma ennem töötanud. Ja ma teadsin, et tal on see viinaviga küljes, aga ta oli väga hea peaga poiss. (...) Vot see, selle mehega mul oli seal korduvaid probleeme alkoholiga. Ta võis olla kaks-kolm kuud täiesti ideaalne mees ja siis kadus ära täiesti. (...) Selle mehega on, see on ainukene ka, kes mul tuli teele saata, nüüd tuleb see meelde...”

Selles olukorras seisab juht silmitsi valikuga, mida teha oskuste poolest väga hea töötajaga, kes rikub korduvalt organisatsioonis kehtestatud reegleid. Kui analüüsida olukorda üldiste eetiliste dilemmaade vaatenurgast, siis peab juht tegema valiku õigluse ja halastuse vahel.

Teine näide on seotud alles tööle asunud juhiga:

“Ma olin kolm päeva tööl olnud vist, siis ma pidin käskkirja kirjutama. Aga see oli sellepärast, et seal... taheti ühele tegelasele lihtsalt ära väänata mingite asjadega, otsiti nagu põhjust. Et seal võibolla see käskkiri oli nagu põhjendatud, ta ei ilmunud niiõelda ametlikus kontekstis nagu tööle. Tegelikult tema põhjendus oli küll, et meil oli ju eelnev kokkulepe või öeldud teisiti, aga noh oli... (...) Noh, rikkumine oli, aga seal oleks võinud vabalt päädida ka suulise hoiatusega ja selles suhtes noh teistmoodi (karistada), aga... Seal lihtsalt leiti põhjus ja tehti ära noh, kogu lugu.”

Selles situatsioonis on töötaja rikkunud justkui reegleid, millele reageerimiseks oleks olnud erinevaid võimalusi. Juht, kes ei tunne veel inimesi ega organisatsiooni, on pandud ebamugavasse olukorda ning ta on põhimõtteliselt sunnitud tegema otsuse töötaja töölt vabastamiseks, mis ei lähe aga tema enda väärtushinnangutega kokku. Seega on juht tegelikult eetiliselt keerulises olukorras mitmes mõttes.

Järgmine alamkategooria on samuti seotud organisatsiooniliste põhimõtete rikkumisega ning siia liigitati intervjuudes kirjeldatud olukorrad, milles juht peab otsustama, kuidas lahendada olukord, kus töötaja ei tule toime tööülesannete täitmisega.

Enamus intervjuudes toodud näidetest on seotud keskastmejuhi või üksusejuhiga, kes ei tule toime juhi nõutud töötulemuste saavutamiseks. See, et intervjuueeritud juhtidel on rohkem tegemist keskastme- või üksusejuhtidega, on mõistetav, kuna töötaja puhul tehakse vastav otsus või kokkulepe töösuhte lõpetamiseks tõenäoliselt madalama astme juhi poolt, eriti suuremates organisatsioonides. Mõningate intervjuudes toodud näidete

puhul on töötaja töölt ise lahkunud, mõnel juhul on juht töölepingu lõpetanud ning paaris näites on juht teinud otsuse viia keskastmejuht üle teisele ametikohale, näiteks:

“Ma olen teinud otsuse töösuhte lõpetada või jätta inimene nii-öelda sellise keskastme juhi töökohustustest kõrvale ja jätkab lihtsalt spetsialistina, teeb oma erialast tööd, mitte ei vastuta teiste inimeste eest, kellega ta nagu igapäevaselt toime peaks saama.”

Kolmas alamkategorias olukordadest on väärtuskonfliktid töötajatega. Nendes näidetes on töötajatel juhust erinev arusaam organisatsiooni eesmärkidest või toimimispõhimõtetest, mis hakkab segama koostööd juhiga:

“Ja kui me nüüd seda tema lahkumist, üksusejuhi (kohalt) lahkumist nagu arutasime, siis noh meil... Jõudsime mõlemad arusaamale, et kui tema mentaliteet on see, et... Ütleme, et minu mentaliteet on see, et enne kui midagi tõsta või (muudatusi) teha, peaks olema kõigepealt raha, et selle eest teha. Siis tema puhul on see, et enne me kulutame ära ja siis loodame, et tulu tuleb suurem järgi. Et noh see võibolla on selline visiooni mõttes kahvel. Ja noh seal kontekstis, meeskonna mõttes ta ei pruugi hingata sedasama nagu... ühtede tõmmetena.”

Viimane alamkategorias põhimõtetega vastuolu kategorias on seotud isiklike tõekspidamiste ja südametunnistuse järgimisega, täpsemalt tõe rääkimise või mitte-rääkimise dilemmaga. Intervjuudes toodi välja kaks sellesisulist näidet, mõlemad on seotud kliendile tõe rääkimisega:

“Ma ise saa seda tagantjärele muuta, aga võib-olla ma tahaks seda muuta. Et mulle tulid kliendid, kes ütlesid, et nad on endale ürituse läbiviija välja valinud juba kaks aastat tagasi ja nad soovisid meie käest ühte teenust. Ja ma teadsin, et see on väga nõrk ürituse läbiviija, aga kuna nüüd... nad olid kaks aastat tagasi (ta) välja valinud, siis ma tundsin, et mul ei ole eetilise seda maha teha, onju. (...)

Ja see kvaliteet, kõik jäi niivõrd nagu soovida (üritusel) ja siis, kui siis klient minu käest (küsis) peale üritust, et ausalt, et kas sa teadsid, et see mees on nagu nõrk tegija. Ja noh, ma ütlesin, et ma tegelikult teadsin ja siis ta tegelikult ütles ka, et, et ta on nagu väga kurb, et ma talle seda öelnud. Aga see oli see hetk, kus ma nagu tundsin, et kas see nagu on õige, et ma seda teen, või ei ole.”

Teine näide on sarnase situatsiooni kohta, aga seal otsustab ettevõtte juht kliendile tõtt rääkida ning riskib samas kliendi pahameele ja kaotusega:

“Aga ma võtan igakord sellega riski, et nad jäävad ju oma valikule kindlaks ja see võib hoopis tulla minule tagasi sellega, et näe, ta räägib sinust halvasti. Et noh, see on see riski võtmine.”

Juht peab nendes olukordades valima, kas järgida oma põhimõtteid ja südametunnistust või mitte, eetiliste dilemmade kategoorias peab ta tegema valiku tõe ja lojaalsuse vahel, aga ka lühiajalise ja pikaajalise perspektiivi vahel — kuidas otsus tõtt rääkida võib mõjutada tema ettevõtte käekäiku edaspidi, kas see toob potentsiaalseid kliente juurde või hoopis peletab neid.

Teine kategooria dilemmadest “huvide konflikt” hõlmab endas nelja alamkategooriat, neist esimene on “muutuste elluviimine”. Muudatuste tegemine organisatsioonides on intervjuudes toodud näidete põhjal suuremal osal juhtudest tähendanud ka töökohtade vähendamist ehk inimeste koondamist või siis tööülesannete ja -koormuste ümberjagamist. See tähendab, et juhid peavad valima erinevate vastandlike huvide vahel. Ühest küljest on juhi eesmärk kindlasti pakkuda töötajatele stabiilset töökeskkonda. Teisalt näeb juht pikemas perspektiivis vajadust muutuseks olgu finantsilistel põhjustel või organisatsiooni arengu eesmärgil, näiteks:

“Me viljeleme mitut nagu tegevusala onju. Mõned tegevusalad... me võtsime nagu strateegilise otsuse vastu, et mõndasid alasid me sellisel kujul ei propageeri ega

arenda, sest et see on rahaliselt ja ka organisatsiooni kontekstis on nagu ... turunduslikus mõttes on nagu mõttetud. (...) Lihtsalt lõpetasime ühe tegevusala ära ja sellest tulenevalt ütlesime selle suuna juhile ka, et vabandust, enam ei saa ja me peame sinuga koostöö lõpetama ja kõik.”

Kõigis intervjuudes kirjeldatud muudatuste elluviimise situatsioonides teevad juhid ka valiku lühiajalise ja pikaajalise perspektiivi vahel.

Teine alamkategoria huvide konfliktide hulgas on juhtide vastuolu tippjuhi või omanikuga, mida intervjueeritavad toovad samuti välja eetilisele keerulise olukorrana. Ühest küljest on juhi ülesanne viia ellu omaniku visiooni ja tahet, teisalt peab juht ka ettevõtte ja töötajate eest hoolt kandma:

“Kusjuures mina pean mitte eesmärgiks omanikule võimalikult palju raha, vaid et see kogukond omaks tööd, normaalset palka. Ja ma näen siin sotsiaalset mõõdet. Et seda ma omanikule ei ütle. Aga tegelikult ma arvan, et kui ma seal (ettevõttes) keeraks vinti peale, siis siin (omaniku) laua taga oleks sahtlis rohkem raha. Aga jällegi eetika küsimus, ma võitlen nende inimeste eest, et seal C alevikus, kus midagi muud ei ole, ettevõtte A ka on, et inimesed ja noored tööd saaks. Ma võitlen nende eest.”

Juht on lisaks vastanduvatele huvidele ka eetilise dilemma ees, kas valida lühiajalise või pikaajalise perspektiivi vahel ettevõtte ja selle töötajate seisukohast.

Teise näite puhul on juht olukorras, kus omanikul puudub pikaajaline plaan ja ta ei soovi ettevõtte arendamisse panustada, aga samas eeldab, et firma toodab pidevalt kasumit:

“Pigem on küsimus selles, et mida tahetakse saada. Mina omanikuna näeksin ühte asja võib-olla ja tahaks seda saavutada, tema tahaks hoopis midagi muud. (Minu

plaan nägi ette) selles mõttes ikkagist samm-sammulist kasvu ja laienemist. Võib-olla isegi rohkem (oleks vaja olnud omaniku poolt) mingit riskide võtmist ja suuremat... suuremate investeeringute kaasamist. (...) Ei no tema tahtis kasumit saada ja rohkem kui see sektor nagu võimaldaks, ma arvan, et pigem see oli see, mis nagu erimeelsust tekitas.”

Viimane alamkategoria huvide konfliktide hulgas on kliendipoolne rikkumine, mida toodi välja kahe näite puhul. Nendes olukordades peavad intervjueeritavad otsustama, kuidas käituda klientidega, kes ei täida kokkulepitud reegleid teenuste kasutamisel. Ühest küljest on juhi huvi kliente hoida, teisalt hakkavad rikkumised korduma, kui neile ei reageerita ja see võib edaspidi kaasa tuua probleeme ja arusaamatusi. Eetilise dilemma vaatepunktist on juht sellises olukorras kahe dilemmapaari ees. Esiteks, kuidas kliendi rikkumisele reageerida (õiglus vs halastus), teiseks kliendi rahuolu praegu või võimalikud rikkumised edaspidi ehk lühiajaline vs pikaajaline perspektiiv.

Viimane kategoria olukorra-dilemmadest on “väline surve ja kontroll”, mille alla liigitati esiteks situatsioonid, milles juht rikub ise mõnd normi, reeglit või seadust ehk alamkategoria “juhtide rikkumised”. Intervjuudes toodud näited on nii ühekordsed nõrased asjaolude kokkulangemisel aset leidnud rikkumised kui ka pikaajalised tegevused nagu näiteks tarnijaga sõlmitud lepingu mittetäitmine, ümbrikupalkade maksmine, maksude optimeerimine, tarnijate mitte-kontrollimine.

Juhid näevad rikkumisi mitte tahtliku tegevusena, vaid välise surve mõjul toime panduna. Rikkumisi selgitati mitme näite puhul sel moel, et teine osapool on selle ära teeninud või et ebaetiline tegu tuleneb kellegi teise tegevusest, mis iseloomustab neutraliseerimistehnikat. Näiteks lepingurikkumise puhul toob juht välja, et koostööpartner on ise käitunud ebaausalt:

“Eks ta ise tegelikult nagu ka mängis selle olukorra enda jaoks maha. Noh, kui Eesti turg on lihtsalt väike ja kui kui me saneerima hakkasime, siis tegelikult tema oli ka üks nendest, kes õhutas seda tagant, et nüüd tuleb (oma toodete) hindasid

tõsta, onju. Ja kuna selle teada sain, siis noh, me igasugune koostöö sai põhimõtteliselt läbi.”

Mitme näite puhul ütlevad juhid, et rikkumine on neile endale vastumeelne, kuid konkreetses olukorras tuli lihtsalt selline otsus vastu võtta:

“Kui ma oleks küsinud nagu mingi suuremad saastenumbrid, siis ma oleks lihtsalt need saanud, onju. Aga kuna keegi (eelmine juht) arvas, et ärme küsime (siis läks tootmine saastelimiidist üle). (...) Noh, loomulikult me ajasime järgnevatel kordadel selle asja paika, et muutsimegi seda algdokumenti ja panime sinna suurema numbri sisse ja oligi kõik. (...) Ja nüüd need numbrid olid täis, siis oleks pidanud maksma mingi nagu noh... arusaamatult ikka nagu tuhandetes mingi raha sellepärast, et keegi kunagi ütles väiksema numbri.”

Selles situatsioonis oleks juht saanud seaduspäraseks käitumiseks ajutiselt saastenumbreid suurendada või võtta kohe ette algdokumentide muutmisprotsessi, mis oleks ettevõttele toonud kaasa nii rahalise kui ajalise kulu, mistõttu otsustas juht sel hetkel nõudeid mitte täita ning valis lühiajalises perspektiivis rikkumise.

Üks juht kirjeldab, miks ta ei kontrolli oma koostööpartnerite tausta eetilise tootmise osas. Juht ei riku otseselt ühtegi seadust ega reeglit, aga ta teab, et eetiliste normide järgimine eriti rahvusvahelises ja suuremahulises ettevõtluses on oluline, Eestis seda vajadust ta hetkel ei taju:

“Aga kuna (tarbijat) väga ei huvita need asjad siis ju... Täna midagi juurde ei anna, ei kasu ega kahju.”

Teine situatsioonide alamkateooria on samuti seotud normide, reeglite ja seaduste täitmisega, aga selle erinevusega, et antud näidete puhul täidavad juhid ettekirjutusi

välise surve või kontrolli tõttu, kuid ei pea seda otstarbekaks ning lähevad mõnikord reegleid täites vastuollu iseenda tõekspidamiste ja väärtustega. Näiteks:

“Mul on siiamaani nagu keeruline see, et me peame raha ära kulutama nulli. Nagu miks? Seda me pidime tegelikult nüüd tegema ka aasta lõpus, sest et muidu oleks liiga suur pluss jäänud. Noh, siis me peame lihtsalt ära kulutama, võetakse ära muidu lihtsalt. Et see on... see on sihuke absurdne nagu ebakõla või sihuke nagu noh... Minu mõttemailmas on see, et me mitte ei raiska seda, vaid me tekitame rasva, mille põhjal, kui tekib kriitiline aeg, siis me saame seda üle elada.”

Kirjeldatud olukorras teeb juht iseenda põhimõtetega vastuolus oleva otsuse raha kulutamiseks, sest organisatsioonis kehtestatud reeglite kohaselt jääks tema üksus muidu eelarveaasta lõpus alles jäänud finantsvahenditest ilma, mida ta samuti ei pea õigeks.

Alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et enim on intervjueeritavatel ette tulnud eetilisel keerulisi olukordi seoses töötajate poolt toime pandud rikkumistega või tööga mitte-hakkama saamisega — peaaegu pooled väljatoodud näidetest puudutavad just selliseid situatsioone. On ootuspärane, et juhi otsused, sh eetilisel keerulised otsused, on seotud enim just töötajatega, sest töötajad on seotud organisatsiooni kõikide toimimistasandiga, mida ütleb ka üks intervjueeritav:

“Siin valdavalt inimestega ongi nad kõik (otsused) ju seotud. On tõsi, et nii kui sa teed rahaga seoses otsuseid, on see lõpuks on ikkagi inimestega seotud, sest et kui ma ütlen, et teil on nii palju vähem raha, siis see tähendab, et üksuse tasand, kes peab inimestega tegelema hakkama. Et ega siin ei olegi selliseid otsuseid, mis inimestega seotud ei ole, seetõttu nad kipuvad nagu nagu keerulisemad olema.”

Käesolevas töös kirjeldatud olukorrad ei sarnane Tutskanjuki (2014) uuringu tulemustega, milles intervjueritud juhid nimetasid ettevõtetes esinevatest ärieetilistest dilemmadest enim maksude maksmist ja klientidega seonduvaid dilemmasid. Erinevus tuleb ennekõike sellest, et Tutskanjuki (2014) töös analüüsiti ainult erasektori ettevõtete juhte, käesolevas magistris töös olid esindatud ka avaliku sektori juhid, seega ei saagi situatsioonid sarnaneda. Ka on töödes kasutatud erinevat metoodikat ja erinevat valimi suurust, mis mõjutab tulemusi.

Järgmises alapeatükis antakse ülevaade, millest lähtuvalt intervjueritud juhid kirjeldatud situatsioonides otsuseid langetavad ning mida sealjuures oluliseks peavad.

2.3. Eetiliselt keerulises olukorras otsustamine

Intervjuudes välja toodud situatsioonide kohta andsid intervjueritavad kokku 136 erinevat kommentaari, selgitust ning põhjendust mingi lahendusvariandi kasuks otsustamisel ehk siis iga situatsiooni juures toodi välja mitmeid erinevaid otsust mõjutanud aspekte. Põhjendused on alljärgnevalt välja toodud peamiste eetiliste lähenemiste järgi, need põhjendused, mida ei saanud seostada ühegi kindla lähenemisega, on ära toodud tabeli viimases veerus “Muu lähenemine”. Dilemmakategooria “Vastuolu isiklike või organisatsiooniliste põhimõtetega” olukordades otsustamisel toodud põhjendused on situatsioonide alamkategoriate kaupa allolevas tabelis.

Tabel 3. Isiklike või organisatsiooniliste põhimõtetega seotud olukordades otsustamine

Olukordade alamkategoriad	Põhjenduste aluseks olev lähenemine			
	Teleoloogia	Deontoloogia	Vooruseetika	Muu lähenemine
Töötajate poolsed rikkumised	17	19	10	12
Töötaja ei saa tööülesannetega hakkama	8	8	5	1

Olukordade alamkategoriad	Põhjenduste aluseks olev lähenemine			
	Teleoloogia	Deontoloogia	Vooruseetika	Muu lähenemine
Väärtuskonfliktid	3		1	
Tõe rääkimine	3	1	1	1
Kokku põhjendusi	31	28	17	14

(Autori koostatud, intervjuude põhjal)

Enim tõid juhid dilemmakategooria lahendamisel välja teleoloogilisi, sh utilitaarseid põhjendusi, peaaegu samapalju toodi deontoloogilisi ehk teo olemuse, õiguste ja kohustustega seotud põhjendusi. Mõnevõrra vähem viidati vooruseetikaga seotud põhjendustele. Kõige rohkem ütlesid intervjuueeritavad, et nad lähtuvad väärtuste ja põhimõtetega seotud eetilistest keerulistest olukordades organisatsiooni huvidest — milline otsus on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalik.

Töötajate poolt toime pandud rikkumiste puhul tõid juhid otsustamise alusena enim välja põhjendusi, mis oma sisult on deontoloogilised ehk teo olemusele suunatud, sealhulgas peavad juhid oluliseks õiguseid ja kohustusi. Näiteks ütlesid paljud intervjuueeritavad, et juht peab sellises olukorras otsustama ning otsus peab olema õiglane, samuti seda, et töötajaid tuleb kohelda võrdselt. Peaaegu samapalju toodi välja teleoloogilisi põhjendusi ehk juhid pidasid oluliseks ka otsuse tulemust organisatsiooni ja meeskonna jaoks, näiteks:

“Jah, meil oleks täna lihtsam, kui X oleks edasi jäänud, aga me saime aru, et meil ka homme oleks normaalne töötada, me peame tast täna loobuma. (...) Arvestades kas siis tulevikku, arengut, meeskonda ja nii edasi, aga kus ma ei tohi eksida, see on just selle meeskonna juures. Koguaeg sind ju jälgitakse, on nii. Juht ei saa olla kõigile meelepärane, ta peab olema ühtemoodi aus kõigi vastu.”

Juhi kohustuste ehk deontoloogiliste põhjenduste hulka liigitas autor ka kommentaarid, mida peaaegu kõik intervjuueeritud juhid välja tõid, sh eelmises näites — juht peab

rikkumisele või ka tööülesannetega mitte-toimetulemisele reageerima, kuna töötajad jälgivad juhi otsuseid. Viimases kommentaaris on lisaks esindatud ka vooruseetikast lähtuv põhimõte, milline inimene juht peab olema. Üks osa põhjendustest ja kommentaarides on seotud vooruseetikaga, nagu ka väljatoodud näites — juht peab intervjueeritavate hinnangul olema aus, õiglane, alluvad peavad juhti usaldama.

Mitmed intervjueeritavad juhid tõid välja, et ausal ja õiglasel juhil on oluline mõju nii töötajatele kui kogu organisatsiooni tegevusele, mis seob omavahel vooruseetika ja teleoloogilise lähenemise:

“Mis ma sain kinnitust, on see, et see sõnum, kuidas meid juhitakse ülevalt ja mis on meie arusaamad või väärtused, see jõuab ka alla välja, onju. Ja see, et kui töökeskkond on... ja üldse mentaliteet juhtide tasandil on ka väärtuspõhiselt nagu paigas, nii nagu minu arvates peaks olema, siis ei toimu esiteks kaadrivoolavust ehk siis selle pärast on muresid vähem. Tekib stabiilsus ja kvaliteet tänu sellele töötajaskonnale.”

Neljas grupp põhjendusi töötajate rikkumiste puhul, mis ei seostunud ühegi kindla eetilise lähenemisega, olid sellised, milles juhid ütlesid, et kõik inimesed eksivad ning karistamisel tuleb vaadata tahtlust, kas töötaja saab ise aru teo keelatusest, kas ta kahetseb tehtut jm olukorra asjaolusid.

Otsuse langetamisel olukordades, kus töötajad ei saa nõuetekohaselt hakkama tööülesannete täitmisega, toodi enim välja teleoloogilisi ning deontoloogilisi põhjendusi. Viimased on seotud nii töötaja kui ka juhi õiguste ja kohustustega, samuti õigete tegudega, näiteks rõhutati kokkulepetest kinnipidamise olulisust ning seda, et töötajad peavad andma oma panuse organisatsiooni. Mõnevõrra vähem tõid juhid välja vooruseetikaga ehk juhi omaduste ja väärtustega seotud põhjendusi.

Väärtuskonfliktide puhul nimetati otsustamise juures olulisena ennekõike teleoloogilisi selgitusi ehk juhid pidasid oluliseks organisatsiooni heaolu ja ühtsena toimimist. Tõe rääkimise või mitte rääkimise vahel valides olid otsuse aluseks ennekõike ettevõtte edasisest käekäigust tulenevad ehk teleoloogilised põhjendused.

Teise dilemmakategooria “huvide konflikt” kohta antud selgituste jagunemine on ära toodud järgmises tabelis.

Tabel 4. Huvide konfliktiga seotud olukordade lahendamine

Olukordade alamkategooriad	Põhjenduste aluseks olev lähenemine			
	Teleoloogia	Deontoloogia	Vooruseetika	Muu lähenemine
Muudatuste elluviimine	14	6		2
Vastuolud tippjuhi või omanikuga	3	1	3	1
Kliendipoolsed rikkumised	5	5		2
Kokku põhjendusi	22	12	3	5

(Autori koostatud, intervjuude põhjal)

Huvide konflikti sisaldanud olukordades otsustamisel olid ülekaalukalt esindatud teleoloogilised põhjendused, järgnesid deontoloogilised ning suhteliselt vähe oli vooruseetikaga või konkreetse eetilise lähenemiseta seotud selgitusi. Paaril korral toodi intervjuudes otsesõnu välja, miks organisatsiooni huvid enamasti esikohale seatakse:

“Et kui ikkagi organisatsioonil halvasti läheb, siis õige pea puudutab see meid kõiki. Et see on nagu minu meelest oluline — kui sellest mitte lähtuda, siis ei oleks mõistlik selles asutuses töötada.”

Muudatuste elluviimine on väga otseselt organisatsiooni eesmärkide saavutamise seotud, mistõttu on mõisteta, et sellistes situatsioonides otsuse langetamise kirjeldamisel töid intervjueritavad välja eelkõige teleoloogilisi põhjendusi, näiteks:

“Meil oli varasemalt tööl neli täiskohaga teenindajat, klienditeenindajat. Vastavalt lahtiolekuaegadele meil reaalne vajadus on tegelikult 2,5 järgi. Üks ametikoht on täiesti üleliigne. Palgakulu mõttes on see juba päris arvestatav osa. Ja siis ongi — ühe koondasime ära. Aga see ongi see, et meil tuleb lihtsalt kohaneda turuga, muidu me lihtsalt finantsiliselt ei jääks ellu.”

Vähem võis muudatuste elluviimisel märgata deontoloogilisi põhjendusi, need olid seotud eelkõige töötajate õigustega olla võrdselt koheldud ning omada täit informatsiooni muudatuste kohta:

“Palgad olid väiksed ja siis nad käisidki kõik (töötajad) seda riburadapidi küsimas. (...) Me võtsimegi selles mõttes seltskonna kokku ja määrasime aja ära, millal töötasu tõuseb ja tegimegi samm-sammuliselt kõigile. Selles mõttes mitte ühesugused (palgatõusud), aga kõigile nagu sama skeem, sama tüübiga. Igasuguse sellise skeemi puhul, noh see on ainuõige, et see peab olema lihtne ja selge.”

Tippjuhi või omanikuga vastuolu situatsioonides töid intervjueritavad võrdselt välja teleoloogilisi ja vooruseetikaga seotud põhjendusi. Teleoloogilised põhjendused olid sellised, kus juhid ütlesid, et peavad lähtuma ennekõike organisatsiooni, sh töötajate huvidest ja mitte niivõrd omaniku või tippjuhi huvidest. Vooruseetika alla liigitati kommentaarid, milles öeldi, et tuleb kindlaks jääda enda tõekspidamistele ja tegutseda kooskõlas südametunnistusega.

Kliendi poolt toime pandud reeglite rikkumise osas otsuse langetamisel töid juhid võrdselt teleoloogilisi ja deontoloogilisi põhjendusi. Neist esimesed olid seotud sooviga edaspidi taolisi olukordi ära hoida ning organisatsiooni mainet hoida. Deontoloogilised

põhjendused olid need, mille kohaselt peab kliente võrdselt kohtlema, alati reeglitest kinni pidama ning et karistus peab õiglane olema. Kliendi rikkumiste korral nimetati nagu töötajate rikkumiste situatsioonideski, et tuleb arvestada olukorra asjaoludega — need kommentaarid liigitas autor muu lähenemise alla.

Tabel 5. Välise surve ja kontrolliga seotud olukordade lahendamine

Olukordade alamkategoriad	Põhjenduste aluseks olev lähenemine			
	Teleoloogia	Deontoloogia	Vooruseetika	Muu lähenemine
Juhtide rikkumised	13	1	1	3
Seaduste täitmine	8	1	1	1
Kokku põhjendusi	21	2	2	4

(Autori koostatud, intervjuude põhjal)

Välise surve ja kontrolliga seotud dilemmades otsuse langetamisel olid ülekaalus teleoloogilise lähenemise alla kuuluvad põhjendused ja seda mõlema alamkategoria puhul. Juhtide rikkumiste näidete juures põhjendasid juhid oma otsuseid ennekõike teleoloogiliselt ehk soovist ja vajadusest pidada ennekõike silmas organisatsiooni heaolu, sh majanduslikku heaolu või finantsolukorda. See tähendab, et seaduste või normide täitmine oleks ettevõttele konkreetsel ajahetkel olnud näiteks finantsiliselt kahjulik.

Paaril korral selgitati, et rikkumine oli põhjendatud karmi konkurentsiga või kriisiolukorraga, need kommentaarid liigitas autor muu lähenemise alla. Näiteks juht, kes pidi reageerima tootmisavariile, kus tal oli valida nõuetekohase utiliseerimise ja võimaliku loodusreostuse ohu vahel, valis viimase oma põhimõtete vastaselt just finantskaalutlustel:

“Ma pidin ju halvimast valima parima. (...) Noh, hädaolukordades või kuidas ma sulle ütlen, toimidki mõnikord... Valetad oma põhimõtte vastu, aga käitud põhimõtte vastu, et päästa mingi tulekahju.”

Seadustest, reeglitest ja normidest kinnipidamist põhjendati mõnevõrra üllatuslikult enamasti teleoloogiliselt, näiteks sooviga säilitada organisatsiooni mainet või vajadusega valida mitmest halvast variandist vähem halvem. Üks juht ütles, et kontrollimine mõjutab seadustest kinnipidamist, üks kommentaar käis juhi isikuomaduste kohta ja vaid üks põhjendus oli deontoloogiline ehk et seadust tuleb lihtsalt täita.

Alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et iga olukorra kirjeldamisel töid intervjueeritavad välja samaaegselt erinevaid otsustamist mõjutavaid aspekte, mille autor liigitas erinevate eetiliste lähenemiste alla. Juhid arvestasid otsustamisel ühtaegu situatsioonist tulenevaid asjaolusid, organisatsiooni eesmärke, enda kui juhi rolli jm aspekte. Sellel võib olla mitu põhjust. Esimene põhjus on see, et intervjueeritavad tuginevad otsustamisel enda sisetundele, mida ka intervjuudes tihti öeldi. Inimese moraalne tunnetus põhineb eelkõige uskumustel, mis on õige ja mis vale, mitte konkreetsetel moraaliprintsiipidel (Boland 2006). Juhid otsustavad nii, nagu nad tunnevad, et on õige organisatsiooni seisukohast.

Teiseks on mitmed autorid välja toonud, et otsuseid saab põhjendada rohkem kui ühe eetilise teooria või printsiibiga või ka kombinatsiooniga mitmest eelpoolnimetatust (Alder *et al* 2008; Collins, Wray-Bliss 2005; Reidenbach, Robin 1988). Erinevate teooriate kombineerimine võib anda parima tulemuse ja eetilised otsused äriliste otsuste tegemisel (Khalid *et al* 2017). Intervjuude põhjal juhid nii tegidki, nad kombineerisid erinevaid lähenemisi. Kolmandaks võib nõustuda Kish-Gephart *et al* (2010) tulemustega, mille kohaselt eetiliselt keerulistes olukordades valikute tegemine on keeruline ja kompleksne tegevus, mille mõistmiseks tuleb vaadelda isiklikke, situatsioonilisi ja organisatsioonilisi aspekte ühiselt.

Vooruseetiliste ehk juhi isikuomaduste ja käitumismallidega seotud selgituste üsna sage kasutamine otsuste ühe põhjusena näitab, et enamus intervjueeritud juhtidest tajuvad, et

töötajad jälgivad juhi eetilistust (Huhtala 2013), et juhilt oodatakse eetilist käitumist (Global... 2018) ning et juhist sõltuvad organisatsiooni väärtused ja seega eetiline kultuur (nt Brown, Treviño 2006; Kaptein 2008). Tutskanjuki (2014) andmetel kasutasid Eesti juhid peamiselt vooruseetikat ärietikas kehtivate põhimõtete kirjeldamisel, mida võib lugeda sarnaseks tulemuseks — uuringutes osalenute jaoks on oluline see, et juht oleks inimesena ja juhina eetiliselt eeskujuliku käitumise ja iseloomomadustega.

Vastuste põhjal ei tajunud intervjueeritud juhid eetiliselt keerulisi olukordi enda jaoks eriti rasketena. Vaid mõnel korral tõid intervjueeritavad välja, et teatud otsused või situatsioonid on neile keerulised. Üheks selliseks näiteks olid tõe rääkimise või mitte-rääkimisega seotud olukorrad, nende puhul ütles intervjueeritav, et tal oli keeruline otsustada, milline käitumine on õige ja milline mitte. Üks juht ütles, et kõige keerulisem on minna vastuolla omanikuga, sest see võib kaasa tuua negatiivseid tagajärgi talle endale, üks juht nimetas keerulisena inimestega seotud otsuseid:

“Igapäevatööd tehes on nagu... See ongi selle töö osa ja seal ma ei mõtle selle peale, kas see on lihtne või keeruline. Et iga päev teed mingisuguseid otsuseid ja mõtled, et võiks teha teisiti ja noh, need... nendega mul nagu ei ole probleemi. Ikkagi rohkem on (keeruline) see, et kui on tõesti suuremad muutused rahastamises või siis on nagu inimeste... inimestevahelised asjad või inimeste asendamisega seotud teemad, inimestest loobumisega seotud teemad.”

Enamasti öeldi intervjuudes väljatoodud olukordade kirjeldamisel siiski, et otsuste langetamine ei ole keeruline, sest otsustamine, sh keerulistes olukordades, ongi juhi töö. Juhid ei teadvusta igapäevastes otsustes eetilisi aspekte või jäävad need tähelepanu alt välja (Huhtala 2013). See haakub Awasthi (2008) seisukohaga, mille kohaselt lähenetakse erialakirjanduses juhtimisprobleemidele ja eetilistele probleemidele täiesti erinevalt, seda nii üldise sõnastuse kui võimalike lahendusvariantide poolest. Juhtide eesmärk on langetada häid juhtimisotsuseid, mitte eetiliselt häid otsuseid, seega näevadki juhid probleeme ennekõike juhtimisprobleemidena, mis ei sisalda eetilisi

aspekte (Ibid 2008) või tegelevad otsuste majandusliku küljega, mida peetakse moraalselt neutraalseks (Bird, Waters 1989; Crane, Matten 2007).

Suurem osa intervjueritud juhtidest ütlesid samas, et nad konsulteerivad otsuste langetamisel tavaliselt või vahel mõne usaldusväärse kolleegiga. Põhjendusena toodi oma mõtetele toetuse saamise ning olukorra teise nurga alt nägemise soov. Mitme juhtimistasandiga organisatsioonide tippjuhid tõid mõnel korral välja keskastmejuhtide kaasamise vajaduse olukordades, kus otsused puudutasid nende struktuuriüksusi. Seega ehkki juhid ei pidanud olukordi ja otsuseid keeruliseks, ei langetanud nad otsuseid enamasti ainult iseenda teadmiste ja kogemuste toetudes. Juhid arutavad enda sõnade kohaselt erinevaid olukordadega seotud aspekte usaldusväärsete kolleegidega ja kuulavad teiste arvamusi, nagu soovivad erinevad eetilise otsustamise mudelid ning vahel on nad ka muutnud oma esialgseid otsuseid. Seega kasutavad nad vähemalt osaliselt näiteks Rioni (1996) eetilise otsustamise mudelis pakutud teguviisi.

Teiste juhtide otsuste langetamise kohta öeldi intervjuudes, et eelkõige lähtuvad intervjueritavate meelest teised juhid organisatsiooni eesmärkidest, sh finantseesmärkidest, näiteks:

“Ma arvan, et kui sa oled tugev juht, siis ei ole tegelikult eetiliselt keerulisi otsusi. Noh hea näide on ma arvan Sangar ja Baltika, kes siin praegu teatasid, et nad panevad pillid kotti. Ma arvan, et nad teevad täiesti tuima rahuga seda, ilma emotsioonita. Puhas jällegi äriiline, niiöelda äriiline otsus. (...) Selleks on ju (ettevõtte) tegelikult ellu kutsutud, et tulu teenida.”

Võib öelda, et arvamused teiste juhtide käitumise kohta olid enamikul juhtudel pigem negatiivsed, selle üheks põhjuseks on ilmselt asjaolu, et intervjueritud juhtide hulgas oli rohkem erasektori juhte, kes lähtuvad ise otsuseid langetades tõenäoliselt ettevõtte finantseesmärkidest ja näevad sama teiste juhtide juures. Tulemused on sarnased Litschka *et al* (2011) uuringuga, mille kohaselt Austra juhid on teiste juhtide

otsustamise osas negatiivsel arvamusel. Psühholoogilisest aspektist võetuna on teiste tegevuse osas ilmselt lihtsam negatiivseid hinnanguid anda kui enda suhtes (Bazerman, Tenbrunsel 2012) või ei usuta, et teistel juhtidel on samasugune moraalitunnetus ja empaatiavõime (Litschka *et al* 2011).

Ärieetikat või ka eetikat üldiselt kirjeldati intervjuudes kui üldiselt aktsepteeritud käitumisnormidest kinnipidamist, kokkulepete täitmist, teistele mitte liiga tegemist, ettevõtluse kontekstis toodi paaril korral välja ka pikaajalises perspektiivis jätkusuutliku käitumise olulisust. Paar intervjueeritavat ei osanud vastata ning mõnel korral tunnistati, et see on raske küsimus. Tulemused sarnanevad mõneti Tutskanjuki (2014) tulemustele, mille kohaselt Eesti juhid kirjeldavad ärieetikat märksõnadega nagu näiteks ausus ning lepingutest ja kokkulepetest kinnipidamine.

Töö autori jaoks isiklikult oli huvitav asjaolu, et kõik intervjueeritavad kasutasid jutu käigus enda initsiatiivil korduvalt sõna “eetiline”, kusjuures autor püüdis sellest hoiduda, et mitte mõjutada intervjueeritavate mõttekäiku. Kindlasti oli oma roll sellises sõnakasutuses töö teemal ehkki enamus juhtidest ütles intervjuu alguses, et nad ei kujuta ette, millest rääkida ja et neil eetiliselt keerulisi olukordi tööl ei ole. Intervjuu lõpus ütlesid mitmed juhid, et see oli väga huvitav kogemus ning nad ei ole oma tööle kunagi sellises võtmes mõelnud.

Kui juhid kasutavad eetikaga seotud sõnu, siis on tõenäolisem, et see käivitab moraalsete mõtlemise (Treviño, Nelson 2007). Seega annab käesolev magistr töö lisaks juhtide kogemuste ja eetiliselt keerulistes olukordade otsustamise uurimisele panuse sellesse, et lähendada eetilist teooriat ja juhtide otsustamist. Intervjueeritud juhtide poolt eetikaga seotud sõnade kasutamine on toeks muutmaks juhtide otsustamist edaspidi eetiliselt veelgi teadlikumaks. Magistr töö käigus kogutud empiirilisi andmeid on võimalik kasutada edasisteks analüüsideks, näiteks uurida põhjalikumalt otsustamist mõjutanud tegureid juhtide näidetes.

KOKKUVÕTE

Eetika ja eetilised otsused töökohal on olnud viimasel ajal järjest enam avalikkuse tähelepanu all, seda nii maailmamajanduses toimunud negatiivse mõjuga sündmuste tõttu viimasel aastakümnel, aga ka teiste ebaeetiliste tegude tõttu, mis on avalikkuse teravama pilgu alla toonud juhtide käitumise ja otsused. Juhtidel tuleb igapäevaselt teha otsuseid, millele on mõju teistele inimestele, ümbritsevale keskkonnale ja laiemalt võttes ühiskonnale. Seetõttu on oluline paremini mõista juhtide otsuste langetamise asjaolusid ja tagamaid. Kuigi paljud eetikaurijad on seda tõdenud, ei ole juhtide kogemusi ja otsustamist päriselus eriti uuritud.

Eetiliselt keeruliste olukordadena võib käsitleda esiteks klassikalisi eetilisi dilemmasid, milles puudub üks selgelt teistest parem lahenduskaik. Eetilise dilemma puhul rikub iga otsus mõnd eetilist printsiipi, tõekspidamist, normi või reeglit. Psühholoogia valdkonnast on pärit termin eetiline konflikt, mis on inimese sisemine konflikt, kui ta peab tegema või näeb kedagi teist tegemas midagi, mis on vastuolus normide või isiku isiklike väärtushinnangutega. Käitumuslikus eetikas kasutatakse mõistet eetiliselt keerulises olukorras otsustamine, mille all peetakse silmas otsuseid, millel on mõju teistele inimestele ehk otsusel on eetiline aspekt. Otsus, mis sellises olukorras langetatakse, võib olla eetiline ehk kooskõlas aktsepteeritud sotsiaalsete normide, reeglite ja seadustega või ebaeetiline juhul, kui rikub üht eelpoolnimetatut.

Käesolevas töös käsitleti kolme tüüpi eetilisi dilemmasid. Dilemmad võivad tekkida olukorras, kus inimene peab otsustama, kas käituda kooskõlas isiklike ja/või organisatsiooniliste väärtuste ja normidega või mitte. Teine tüüpdilemma on seotud huvide konfliktiga ehk inimene peab tegema valiku erinevate vastanduvate huvide

vahel. Kolmandat tüüpi dilemmad on sellised, milles inimene on sunnitud käituma mingil viisil välise surve või kontrolli tõttu. Uuringute kohaselt on igapäevased ebaeetilised teod töökohtadel: valetamine, ebasobiv käitumine töökaaslastega ja altkäemaksu pakkumise ja võtmisega seonduvad teod. Paljusid nimetatud tegudest saab seostada just juhtidega. (Eba)eetilisi valikuid töökohal mõjutavad mitmed tegurid, näiteks organisatsiooniline keskkond, juhtide eeskuju, olukorra moraalne intensiivsus, samuti inimese isikuomadused ja tõekspidamised.

Eetikateoreetikud on eetilistes dilemmaades ja eetiliselt keerulistes olukordades otsustamise hõlbustamiseks välja töötanud mitmeid eetilise otsustamise mudeleid, mis eeldavad mitmesammulist olukorra analüüsimist. Igapäevaseid otsuseid tehes ei pruugi juhtidel olla selliseks protsessiks võimalust. Järjest enam leiavad eetikauurijad, et inimeste eetilist käitumist mõjutavad lisaks alateadlikud protsessid ning otsustamine eetilise või ebaeetilise käitumise vahel ei pruugi alati olla teadlik ning kaalutletud. Eetiliselt keerulistes olukordades otsustamine on mõjutatud erinevatest sisemistest ja välistest asjaoludest ning selle mõistmiseks ei piisa üksikute tegurite uurimisest.

Magistritöö empiirilises osas viidi läbi 10 süvaintervjuud Eesti juhtidega. Intervjueeritavad on erineva tausta ja kogemusega keskastme- ja tippjuhid avalikust ja erasektorist. Kokku kirjeldasid intervjueeritavad oma kogemusi 49 eetiliselt keerulise olukorra ja neis olukordades otsuse langetamise kohta. Olukorrad kategoriseeriti üheksasse alamkategoriasse ja seejärel analüüsiti eelpoolnimetatud ärieetiliste dilemmaade alusel. Kõige enam kirjeldasid juhid olukordi, mis on seotud vastuoludega isiklike või organisatsiooniliste väärtustega. Selles kategoorias on situatsioonid, mis puudutavad töötajate poolt toime pandud rikkumisi, töötajate tööülesannetega mitte hakkama saamist, samuti väärtuskonflikte töötajatega ning klientidele tõe rääkimise või mitte-rääkimisega seotud olukorrad.

Huvide konflikti dilemmaade alla liigitati muudatuste elluviimise, omaniku või tippjuhiga vastuolu ning klientide rikkumistega seotud situatsioonid. Välise surve ja

kontrolliga olid seotud olukorrad, milles juhid kirjeldasid reeglitest ja normidest kinnipidamise vajadust ning näited, milles juhid olid reegleid, seadusi või norme rikkunud.

Kirjeldatud olukordades langetatud otsuseid ning nende kohta intervjuudes antud selgitusi analüüsiti lähtudes peamistest eetikateooriatest: deontoloogia (kohustuse-eetika), teleoloogia (tagajärje-eetika) ja vooruseetika (inimese iseloomu eetika). Eetilisel keerulistes olukordades langetatud otsuse kohta andsid intervjueeritud juhid enamasti mitmeid ja sageli erineva eetilise lähenemise alla kuuluvaid selgitusi ja põhjendusi. Juhid arvestasid otsustamisel ühtaegu situatsioonist tulenevaid asjaolusid, organisatsiooni eesmärges, enda kui juhi rolli jm aspekte.

Kõige rohkem toodi otsuse langetamise juures välja teleoloogilist laadi ehk tagajärje või ka tulemuse saavutamise seotud põhjendusi. Juhid selgitasid oma otsuseid organisatsiooni ja meeskonna eesmärkidest lähtudes. Erandina toodi deontoloogilisi põhjendusi rohkem välja otsustamisel olukordades, mis olid seotud töötajate rikkumistega. Nendes situatsioonides rõhutasid juhid õiguste ja kohustustega seotud aspekte, mh juhi kohustust rikkumistele reageerida, samuti töötajate võrdse kohtlemise vajadust. Sageli viidati otsustamisel vooruseetilistele aspektidele ehk intervjueeritavad pidasid oluliseks, et neid kui juhte tajutaks ausa ja õiglasena.

Uuringus osalenud juhid ei pidanud otsustamist kirjeldatud olukordades enda jaoks üldjuhul keeruliseks ega raskeks, samas arutavad juhid sageli situatsioonidega seotud aspekte mõne usaldusväärse kolleegiga. Sellest võib järeldada, et intervjueeritud juhid ei oska teadvustada eetilisi aspekte igapäevastes otsustes.

Magistritöö tulemused ei ole üldistatavad valimi ja meetodika tõttu, kuid annavad ettekujutuse eetilisel keerulistest situatsioonidest, millega juhid igapäevatoos kokku puutuvad. Samuti on magistritöö täienduseks uuringutele, mis selgitavad juhtide otsustamist tööelu eetilisel keerulistes olukordades.

KASUTATUD ALLIKAD

1. Ahmad, N. A., Ansari M., & Aafaqi R. (2005). Ethical Reasoning: the Impact of Ethical Dilemma, Egoism and Belief in Just World. *Asian Academy of Management Journal*, 10, 2, 81–101. https://www.researchgate.net/publication/43655844_ETHICAL_REASONING_THE_IMPACT_OF_ETHICAL_DILEMMA_EGOISM_AND_BELIEF_IN_JUST_WORLD
2. Alder, G. S., Schminke, M., Noel, T. W., & Kuenzi, M. (2008). Employee Reactions to Internet Monitoring: The Moderating Role of Ethical Orientation. *Journal of Business Ethics*, 80, 481-498.
3. Allen, K. (2012). What Is an Ethical Dilemma? *The New Social Worker*, 19 (2), 4-5. Retrieved from <http://www.mediafire.com/view/1rkn9o608b86ab0/spring2012.pdf>
4. Awasthi, V. N. (2008). Managerial decision-making on moral issues and the effects of teaching ethics. *Journal of Business Ethics*, 78, 207-223.
5. Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2012). *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
6. Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of managers. *California Management Review*, 32, 73–88.
7. Boland, K. (2006). Ethical Decision-Making Among Hospital Social Workers. *Journal of Social Work Values and Ethics*, 3, (1), 61-84. Retrieved from http://www.mediafire.com/file/a03wf2r2bum1yv6/JSWVE_Spring_2006_Complete.pdf
8. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
9. Bryan, C. J., Adams, G. S., & Monin, B. (2013). When cheating would make you a cheater: Implicating the self prevents unethical behavior. *Journal of Experimental Psychology*, 142, (4), 1001–1005.

10. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
11. Chugh, D., & Kern, M. C. (2016). A dynamic and cyclical model of bounded ethicality. *Research in Organizational Behavior*, 36, 85–100. Retrieved from <https://static1.squarespace.com/static/5809142d20099eb094e1cdaf/t/5844340c5016e1d55a369764/1480864781409/a-dynamic-and-cyclical-model-of-bounded-ethicality.pdf>
12. Cole, P. L. (2012). You want me to do what? Ethical practice within interdisciplinary collaborations. *Journal of Social Work Values & Ethics*, 9, 1, 26-39. Retrieved from <http://www.mediafire.com/download/pvzxgfbz1fp08bg/spring2012completejswve.pdf>
13. Collins, H., & Wray-Bliss, E. (2005). Discriminating Ethics. *Human Relations*, 58, 799-824.
14. Craft, J. L. (2013). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *Journal of Business Ethics*, 117, 2, 221-259. DOI: 10.1007/s10551-012-1518-9J
15. Crane, A., & Matten, D. (2007). *Business ethics*. Oxford: Oxford University Press.
16. Day, L. A. (2006). *Ethics in Media Communications: Cases and Controversies*. 5th ed. Belmont: Wadsworth Publishing Co.
17. De Cremer, D., van Dick, R., Tenbrunsel, A., Pillutla, M., & Murnighan, J. K. (2011). Understanding ethical behavior and decision making in management: A behavioural business ethics approach. *British Journal of Management*, 22, S1–S4.
18. DeWall, C. N., Baumeister, R. F., Gailliot, M. T., & Maner, J. K. (2008). Depletion Makes the Heart Grow Less Helpful: Helping as a Function of Self-Regulatory Energy and Genetic Relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin* 34, 1653–1662.
19. Ehrich, L. C., Kimber, M., Millwater, J., & Cranston, N. (2011). Ethical dilemmas : a model to understand teacher practice. *Teachers and Teaching : Theory and Practice*, 17(2), 173-185.

20. Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical behaviors in organizations: Directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14, 133–143.
21. Fraedrich, J., Thorne, D. M., & Ferrell, O. C. (1994). Assessing the application of cognitive moral development theory in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 13, 829-838. DOI: 10.1007/BF00876263
22. Fritzsche, D. J., & Becker, H. (1983). Ethical Behavior of Marketing Managers. *Journal of Business Ethics*, 2, 291-299.
23. Fritzsche, D. J., & Becker, H. (1984). Linking management behavior to ethical philosophy – An empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 27, 166–175. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/255964?seq=1#page_scan_tab_contents
24. Granitz, N., & Loewy, D. (2007). Applying Ethical Theories: Interpreting and Responsibility to Student Plagiarism. *Journal of Business Ethics*, 72, 293-306.
25. Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108, (4), 814-834. DOI: 10.1037//0033-295X.108.4.814
26. Hartsell, B. D. (2006). A model of ethical decision-making: The context of ethics. *Journal of Social Work Values and Ethics*, 3, (1), 85-94. Retrieved from http://www.mediafire.com/file/a03wf2r2bum1yv6/JSWVE_Spring_2006_Complete.pdf
27. Hauser, M. D. (2006). The liver and the moral organ. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 1, (3), 214–220. <https://doi.org/10.1093/scan/ns1026>
28. Hebert, P. (1996). *Doing right: A practical guide to ethics for physicians and medical trainees*. Toronto: Oxford University Press.
29. Hooker, J. (2003). Why Business Ethics? Retrieved from <http://web.tepper.cmu.edu/ethics/whybizethics.pdf>
30. Huhtala, M. (2013). Virtues that Work. Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-being and Personal Work Goals. (Doktoritöö, University of Jyväskylä, Studies in Education, Psychology and Social Research)

31. Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., & Kinnunen, U. (2011). Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics*, 101, (2), 231-247. DOI: 10.1007/s10551-010-0719-3
32. Huhtala, M., Lämsä, A.-M., & Feldt, T. (2019). Applying the Identity Status Paradigm to Managers' Moral Identity. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4 (1): 2, 1–14. DOI: 10.16993/sjwop.50
33. Jones, J. (2000). *Ethics revisited. The 1990s: An ethical decade or a decade of hypocrisy?* School of Commerce Research Paper, Flinders University, Australia. Retrieved from <https://www.coursehero.com/file/15458936/BUSINESS-MANAGEMENT/>
34. Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *The Academy of Management Review*, 16, 366–395.
35. 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.
36. Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64, 843–869.
37. Khalid, K., Eldakak, S. E., & Loke, S.-P. (2017). A Structural Approach to Ethical Reasoning: The Integration of Moral Philosophy. *Academy of Strategic Management Journal Original Articles*, 16, 1. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/a-structural-approach-to-ethical-reasoning-the-integration-of-moral-philosophy-6525.html>
38. Kidder, R. M. (1995). *How good people make tough choices*. New York: William Morrow and Company
39. Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1-31.

40. Kuntu, B. (2015). *Lääneliku ja budistliku eetika rakendamine ärieetiliste dilemmade lahendamisel Eesti näitel*. (Magistritöö, Tartu Ülikool, majandusteaduskond) Retrieved from <http://hdl.handle.net/10062/45375>
41. Lähdesmäki, M. (2005). When Ethics Matters – Interpreting the Ethical Discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 61, 55-68. DOI: 10.1007/s10551-005-5333-4
42. Laherand, M. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrükk.
43. Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2014). Intervjuu. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Retrieved from <http://samm.ut.ee/intervjuu>
44. Lincoln, S. H., & Holmes, E. K. (2008). A Need to Know: An Ethical Decision-Making Model for Research Administrators. *The Journal of Research Administration*, 39 (1), 41-47. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ888517.pdf>
45. Litschka, M., Suske, M., & Brandtweiner, R. (2011). Decision Criteria in Ethical Dilemma Situations: Empirical Examples from Austrian Managers. *Business Ethics*, 104, 473–484. DOI 10.1007/s10551-011-0922-x
46. Martin, S. R., Kish-Gephart, J. J. & Detert, J. R. (2014). Blind forces: Ethical infrastructures and moral disengagement in organizations. *Organizational Psychology Review*, 4 (4), 295–325.
47. Maruna, S., & Copes, H. (2005). What have we Learned from Five Decades of Neutralization Research? *Crime and Justice* 32, 221-320.
48. Mattison, M. (2000). Ethical decision-making. The person in process. *Social Work*, 45, (3) 201-212.
49. Mitendorf, A. (2019). Intervjueerimisoskused. Retrieved from http://www.lvrkk.ee/kristiina/airi/intervjueerimisoskused/INTERVJUEERIMISOKSUSES_print.htmls
50. Mohr, G., & Wolfram, H. J. (2010). Stress Among Managers: The Importance of Dynamic Tasks, Predictability and Social Support in Unpredictable Times. *Journal of Occupational Health Psychology* 15(2), 167–179.

51. Murumaa-Mengel, M. (2014). Loovuurimismeetodid. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Retrieved from <http://samm.ut.ee/loovuurimismeetodid>
52. Nash, L. L. (1993). *Good intentions aside. A manager's guide to resolving ethical problems*. Boston: Harvard Business School Press.
53. O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 4, 375–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-2929-7>
54. Pojman, L. P. (2005). *Eetika: õiget ja väära avastamas*. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus.
55. Premeaux, S. R. (2009). The link between management behavior and ethical philosophy in the wake of the Enron convictions. *Journal of Business Ethics*, 85, 13-25 DOI: 10.1007/s10551-008-9745-9
56. Premeaux, S. R. (2004). The Current Link Between Management Behavior and Ethical Philosophy. *Journal of Business Ethics*, 51, 269-278. DOI: 10.1023/B:BUSI.0000032495.53772.42
57. Premeaux, S. R., & Mondy, R. W. (1993). Linking management behavior to ethical philosophy. *Journal of Business Ethics*, 12, 349–357.
58. Rahandusministeerium (2019). Eesmärgid, tegevused. *Eetikaterminite sõnastik*. Retrieved from <https://www.rahandusministeerium.ee/et/avaliku-teenistuse-eetika/eetika-avalikus-sektoris-sissejuhatus/eetika-avalikus-sektoris>
59. Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge: Belknap.
60. Reidenbach, R. E., & Robin, D. P. (1988). Some Initial Steps Toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities. *Journal of Business Ethics*, 7, 11, 871-879.
61. Reidenbach, R. E., & Robin, D. P. (1990). Toward the Development of a Multidimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics. *Journal of Business ethics*, 9, 8, 639-653.
62. Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.

63. Rion, M. (1996). *The Responsible Manager: Practical Strategies for Ethical Decision Making*. Human Resource Development Press.
64. Selart, M., & Johansen, S. T. (2011). Ethical Decision Making in Organizations the Role of Leadership stress. *Journal of Business Ethics*, 99, 129–143. DOI 10.1007/s10551-010-0649-0
65. Siltaoja, M., & Lämsä, A.-M. (2011). From Theory to Practice in Business Ethics. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 16, 1, 4-5 Retrieved from http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol16_no1_pages_4-5.pdf
66. Sternberg, R. J. (2011). Ethics From Thought to Action. *Educational Leadership*, 11, 34-39.
67. Taylor, K. (2015). Ethics a Priority in Your Workplace. *American Society of Association Executives*. Retrieved from https://www.asaecenter.org/resources/articles/an_plus/2015/december/making-ethics-a-priority-in-your-workplace
68. The Ethics & Compliance Initiative. (2018) Knowledge Center. *Global Benchmark on Workplace Ethics*. Retrieved from <https://www.ethics.org/knowledge-center/interactive-maps/>
69. The Ethics Research Center. (2016). *Global Business Ethics Survey 2016*. Retrieved from <https://43wli92bfqd835mbif2ms9qz-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/09/GBESFinal-1.pdf>
70. The Ethics Resource Center. (2014). *Ethical Leadership. A Research Report from the National Business Ethics Survey*. Retrieved from <https://www.rochesterbusinessethics.com/wp-content/uploads/2017/09/EthicalLeadershipReport2014.pdf>
71. Thorne, L. (2010). The association between ethical conflict and adverse outcomes. *Journal of Business Ethics*, 92, 269–276.
72. Treviño, L. K. (1986). Ethical decision-making in organizations: A person- situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601–617.
73. Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32, 951–990.

74. Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2007). *Managing Business Ethics – Straight Talk About How To Do It Right*. New York: John Wiley & Sons Inc.
75. Tutskanjuk, J. (2014). *Ärietiika tajumine Eesti erasektori juhtide seas aastatel 2011 - 2014*. (Bakalaureusetöö, Tartu Ülikool, majandusteaduskond) Retrieved from <http://hdl.handle.net/10062/42716>
76. Vihalemm, T. (2014). Fookusgrupi intervjuu. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Retrieved from <http://samm.ut.ee/fookusgrupi-intervjuu>
77. Weber, J. (1990). Managers' moral reasoning: Assessing their responses on three moral dilemmas. *Human Relations*, 43, 687–702

SUMMARY

ETHICAL DECISION MAKING ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN LEADERS

Kadri Palta-Kivi

Ethics and ethical decisions in the workplace have received increasing attention lately in public. One of the reasons is due to the negative impact of the global economy dynamics over the past decade, which have revealed unethical actions of many business leaders and managers. Leaders everyday decisions have an impact on other people, mainly employees, clients, shareholders, suppliers *etc*, also surrounding environment and even on society. It is therefore important to better understand the circumstances and reasoning of the managers' decision making.

The purpose of this master's thesis is to examine ethical decision-making by Estonian leaders. The master's thesis is written in two parts: the theoretical and the empirical part. The first chapter provides a theoretical overview of ethical dilemmas in workplace and ethical decision making process and models explaining that. The empirical chapter examines the ethical dilemmas and ethically challenging situations Estonian leaders face in everyday work and how decisions and actions in these situations are explained.

As ethically complicated situations, first of all, classical ethical dilemmas can be considered, where there is no clearly right or wrong solution. Ethical conflict arises when employees conduct or observe others to behave in the workplace in ways that go against their personal values. Ethical decision making is studied in behavioural ethics —

decision which have impact or consequences for other people are therefore considered to have moral issues involved.

Previous studies on business ethics have brought out three types of ethical dilemmas in business context: dilemmas that involve issues related to personal or organizational integrity; coercion and control; conflict of interest. Common wrong-doings in workplaces are lying and bribery. There are various models of ethical decision making, however, studies show that ethical decision making is not always a rational process that follows all the steps proposed in the models.

In the empirical part of the master's thesis, 10 in-depth interviews with Estonian leaders from public and private sectors were carried out. In total, interviewees described their experiences of 49 ethically complex situations. Comments about decision-making in these situations were also given. Leaders most often described situations related to conflicts with personal or organizational integrity. This category includes situations involving violations committed by employees, failure on the duty by employees, as well as value conflicts and situations related to telling the truth.

The implementation of changes, conflicts with the owner or top manager, and customer violations were categorized as conflicts of interest. Situations where leaders described the necessity to comply with the rules and also the examples in which leaders had violated rules, laws or norms were categorized as dilemmas associated with coercion and control.

In general leaders were found to apply most often a teleological ethics including utilitarian dimension in all three types of dilemmas. The main concern of leaders seems to be the protection of the organization's interest. Deontological ethics reasoning was most preferable in justifying decision-making in situations related to violations committed by employees. The ethics of virtue was often used when describing what kind of person a leader should be. It is noteworthy that leaders in the study did not find

the decision-making to be complicated or ethically challenging. It can be concluded that the interviewed leaders are not aware of the ethical aspects in their daily decisions.

The author hopes that the results from this study will serve as an addition to the studies that explain managers' ethical decision making by providing a view about ethically complex situations that leaders face in their daily work and how decisions in these situations are reasoned.

Keywords: ethical decision making, ethical dilemma situations, managerial behaviour, ethical decisions, managerial decisions