

Sisällys

Esipuhe	XI
1 Johdanto	2
1.1 Miksi yrityksesi eettisen kulttuurin pitäisi kiinnostaa sinua?	2
1.1.1 Jokainen yritys haluaa olla eettinen!	4
1.1.2 Yrityksen eettisyys muodostuu päätöksistä, valinnoista ja käyttäytymisestä	5
1.1.3 Kaikki haluavat lähtökohtaisesti toimia oikein, mutta...	7
1.1.4 Miksi eettiset säännöt eivät estä epäeettistä käyttäytymistä?	7
1.1.5 Mikä on organisaatiossasi normaalia?	8
1.2 Mitä on oikein toimimisen kulttuuri?	9
1.2.1 Eettinen johtaja kuuntelee ja toimii	12
1.2.2 Puhumista tukeva kulttuuri	13
1.2.3 Keitä me haluamme olla ja mitä haluamme saavuttaa?	13
1.2.4 Osaammeko tarttua eettiseen kompassiin oikealla hetkellä?	14
1.3 Ethics & Compliance -ohjelmat organisaatioissa	15
1.3.1 Mistä Ethics & Compliance -ohjelmassa on kyse?	16

1.3.2	Maailman eettisin yritys	19
1.3.3	Kuka vastaa organisaation eettisyydestä?	22
2	Miksi hyvät tyypit tekevät pahoja asioita?	24
2.1	Tyypillinen rikollinen näyttää sinulta	24
2.2	Vaikuttaako kollegasi t-paita moraaliisi?	26
2.3	Jokaisella meillä on arvot... ja pimeä puoli	30
2.3.1	Kyllä, jokainen meistä vierailee joskus pimeällä puolella	31
2.3.2	Mitkä voimat kannustavat meitä pimeälle puolelle?	34
2.3.3	Miten oppia toimimaan useammin arvojen mukaisesti?	36
2.4	Tekijät, jotka aiheuttavat eettistä sokeutumista	38
2.4.1	Ensimmäinen sokea piste: fokus	38
2.4.2	Toinen sokea piste: uskomukset	40
2.4.3	Kolmas sokea piste: valta	42
2.4.4	Neljäs sokea piste: kiire	44
2.4.5	Viides sokea piste: ryhmäpaine	47
2.4.6	Kuudes sokea piste: auktoriteetit	50
2.5	Motivaatio - mahdollisuus - rationalisointi	52
2.5.1	Motivaatio	53
2.5.2	Mahdollisuus	55
2.5.3	Rationalisointi	57
2.6	Miten tunnistaa olevansa harmaalla alueella?	58

3	Esimerkkitapauksia väärintoimimisen kulttuurista	62
3.1	Enron: Yhdysvaltojen ”innovatiivisin” yritys	62
3.1.1	Tuloksen kaunistelu paisui massiiviseksi kirjanpitopetokseksi	63
3.1.2	From Yale to jail	64
3.1.3	Slippery slope	64
3.1.4	1,5 miljoonan dollarin pikkujoulut	65
3.1.5	Teot painavat sanoja enemmän	66
3.1.6	Prioriteetti nro 1: tulos	67
3.1.7	Kuka uskaltaa paljastaa, ettei keisarilla ole vaatteita?	68
3.1.8	Fixed mindset -kulttuuri	70
3.1.9	Enronin yrityskulttuurimalli	73
3.2	Esperi Care: tulosta inhimillisyyden kustannuksella	78
3.2.1	”Ihmiset olivat Esperillä kertakäyttötavaraa”	79
3.2.2	Korvien, suiden ja silmien sulkemista	79
3.2.3	Miksi leikitään ihmishengillä?	81
3.3	Wells Fargo: kun on valittava arvojen ja myyntitavoitteiden välillä	82
3.3.1	Valetileillä ylimitoitettuihin tavoitteisiin	82
3.3.2	Miksi 5 300 työntekijää ajautui pimeälle puolelle?	83
3.3.3	”Toimin niin kuin omatuntoni käski minun toimia”	86
3.3.4	Kuka on vastuussa - johto vai työntekijät?	88
3.3.5	Seuraukset	93

3.4	Keisari Aarnio: vuoden poliisista tuomituksi huumerikolliseksi	94
3.4.1	Poikkeuksellista häikäilemättömyyttä	94
3.4.2	Aarnion taitavasti rakentama valtakunta palveli loppuun asti	96
3.4.3	Sokea luottamus ja olematon valvonta mahdollistivat Aarnion touhut	98
3.4.4	Ilmiantajana yksittäinen kansalainen, prostituoitu Saara	100
3.5	Danske Bank: ei lypsävää lehmää kannata tappa	101
3.5.1	Mistä kaikki sai alkunsa?	102
3.5.2	Kun varoituslaukauksia ei haluta kuulla	103
3.5.3	Johtajat oikeussaliin ja yksiköt alas	104
3.6	Theranos: nainen, joka halusi olla uusi Steve Jobs	105
3.6.1	Kaunis tarina...	106
3.6.2	...muuttui rumaksi valheeksi	107
3.6.3	Mitä Elizabeth Holmes meille opetti?	108
3.6.4	Totuuden kaivaminen vaatii rohkeita yksilöitä	111
4	Viisi tapaa tuhota yrityskulttuuri	116
4.1	Julkilausutut vs. todelliset arvot	116
4.2	Sääntö numero yksi: Aseta epärealistiset tavoitteet	118
4.3	Sääntö numero kaksi: Kannusta työntekijöitä kilpailemaan toisiaan vastaan	120
4.4	Sääntö numero kolme: Käytä aggressiivista kieltä	123

4.5	Sääntö numero neljä: Anna henkilöstölle ristiriitaisia viestejä	126
4.6	Sääntö numero viisi: Anna palautetta nöyryyttävästi	129
4.7	Yhteinen nimittäjä: pelko	131
5	Kuinka rakentaa oikein toimimisen kulttuuri?	134
5.1	Mihin tarinoihin organisaatiosi ihmiset uskovat?	135
5.2	Sitä saa, mitä mittaa	138
5.3	Mutta miten mitata eettisyyttä?	147
5.4	Ketkä lähtevät tiimistäsi ja ennen kaikkea miksi?	153
5.5	Huonot uutiset ovat hyviä uutisia	155
5.6	Kuka saa ylennyksen, kuka kenkää?	161
5.7	Tilivelvollisuus	163
5.8	Kuka on vastuussa, kun ***** osuu tuulettimeen?	164
6	Case Suomi: yleisimmät eettiset haasteet	174
6.1	Nordic Business Ethics Survey – tutkimus suomalaisen työelämän eettisyydestä	174
6.2	Ongelma 1: arvojen vastainen johtaminen	182
6.3	Ongelma 2: eturistiriidat – etenkin niiden huomioimatta jättäminen	185
6.4	Ongelma 3: Suomessa ei ole korruptiota – ai ei vai?	188
6.5	Ongelma 4: varojen käyttö ”mielenkiintoisiin” tarkoitukseen	196

6.6	Ongelma 5: syrjintä rekrytoinnissa	200
6.7	Ongelma 6: seksuaalinen häirintä	202
6.8	Ongelma 7: asiaton käytös	206
7	Eettinen ohjelma – jokaisen johtajan työkalu	210
7.1	Luo johtamiskulttuuri	212
7.2	Tunnista eettiset riskit	214
7.3	Laadi eettiset periaatteet	218
7.4	Kouluta ja kommunikoi	231
7.5	Varmista kanavat eettisten huolenaiheiden ilmoittamiselle	236
7.6	Reagoi eettisiin epäkohtiin	241
7.7	Varmista, että ohjelma toimii!	246
8	Konkreettisia ideoita ja työkaluja johtamisen tueksi	250
8.1	Eettisen johtamisen itsearviointi	251
8.2	Kuusi konkreettista ideaa eettisen kulttuurin kehittämiseksi	256
9	Lopuksi	264
	Lähteet	271
	Kiitos	281