



Antti Rautiola

**EETTISEN ORGANISAATIOILMASTON VAIKUTUS LUOTTAMUKSEN
KOKEMISEEN ORGANISAATIOSSA**

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden koulutusohjelma
Huhtikuu 2021

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle	3
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	4
1.3	Tutkimuksen metodologia	5
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2	EETTINEN ORGANISAATIOILMASTO, KOETTU LUOTTAMUS JA LOGGINEN PÄÄTTELY ORGANISAATIOSSA	7
2.1	Eettinen organisaatioilmasto.....	7
2.2	Koettu luottamus	9
2.3	Yksilöiden järkeily	11
3	NARRATIIVINEN KIRJALLISUUSKATSAUS	13
3.1	Aineiston hankinta	13
3.2	Aineiston valinta ja arviointi.....	13
4	EETTISEN ORGANISAATIOILMASTON VAIKUTUS KOETTUUN LUOTTAMUKSEEN	15
4.1	Eettisen organisaatioilmaston vaikutus organisaatiossa	15
4.2	Luottamuksen vaikutus organisaatiossa	18
4.3	Järkeilyprosessi eettisen organisaatioilmaston välittäjänä koettuun luottamukseen.....	22
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	25
5.1	Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen	25
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	27
5.3	Teoreettinen kontribuutio	28
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi	29
5.5	Jatkotutkimusehdotus.....	29
6	LÄHDEKIRJALLISUUS	31

1 JOHDANTO

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia eettisen organisaatioilmaston vaikutusta organisaatiossa koettuun luottamukseen. Tarkastelu syventyy eettisen organisaatioilmaston ja luottamuksen väliseen yhteyteen. Lisäksi tutkimus käsittelee eettisen organisaatioilmaston sekä luottamuksen välistä suhdetta ja niiden vaikutusta organisaation eri ilmiöihin. Johdanto tarjoaa lukijalle kattavan kuvan tutkielman aiheesta, perustelut aiheen ajankohtaisuudelle sekä käsittelee tutkimusta määrittelevät tutkimuskysymykset.

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Liikemaailma on kokenut talouksien avautumisen, globalisaation ja teknologian kehittymisen myötä nopeatempoistumista sekä kilpailun kiristymistä. Kilpailun kiristyminen organisaatioiden ympäristössä voi heijastua niiden sisälle luoden painetta henkilöstön tekemiä eettisesti merkittäviä päätöksiä kohtaan. Nämä paineet voivat näyttäytyä organisaatioissa esimerkiksi työntekijöiden haasteina saavuttaa asetettuja tavoitteita, jotka johtavat yksilöitä epäeettiseen toimintaan (Schweitzer, Ordóñez, & Douma, 2004). Myös organisaation yksilöiden henkilökohtainen kunnianhimo voi luoda perusteet epäeettiselle käyttäytymiselle henkilökohtaisten tavoitteiden ollessa merkittävä tekijä menestykselle, mistä kuvaavana esimerkkinä toimii mm. tapaus Lehman Brothers (J Lilly, J A Duffy, & K WIpawayangkool, 2016).

Eettisen ilmaston yhteydestä organisaation ilmiöihin on tehty viimeisen kahden vuosikymmenen aikana useita empiirisiä tutkimuksia. Eettisen organisaatioilmaston on todettu vaikuttavan organisaation sisäiseen häiriökäyttäytymiseen, työtyytyväisyyteen, työntekijöiden hyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen (Martin & Cullen, 2006), jakautuneeseen työyhteisöön (Peterson, 2002), myyjien stressin kokemiseen, työasenteisiin, irtisanoutumisiin, työmenestykseen (Mulki, Jaramillo, & Locander, 2009) ja yleiseen eettiseen käytökseen organisaatiossa (Barnett & Vaicys, 2000).

Eettisellä käyttäytymisellä on todettu olevan vaikutusta myös luottamuksen kokemiseen organisaatiossa. Luotettavan kohteen eettisen pohjan (Bews & Rossouw,

2002), odotetun lojaliteetin (Rosanas & Velilla, 2003) ja oikeudenmukaisuuden (Johnson & Lord, 2010) on todettu olevan positiivisessa suhteessa ihmisten väliseen luottamukseen. Luottamuksen merkittävyys on tunnistettu viime vuosikymmenten aikana tehdyissä tutkimuksissa useilla eri analyysin tasoilla (Fulmer & Gelfand, 2012). Korkean luottamuksen tason on osoitettu organisaatiossa vähentävän riskiä ja toimintakustannuksia (Ferres, Connell, & Travaglione, 2004). Näiden lisäksi korkean luottamuksen tason on osoitettu olevan positiivisessa suhteessa taloudellisen menestyksen (Blois, 1998), työntekijöiden tuottavuuden (Hosmer, 1995), työtyytyväisyyden (Ellis & Shockley-Zalabak, 2001), organisaation kansalaiskäyttämisen (Altuntas & Baykal, 2010) ja yleisen paremman elämänlaadun (Lewicki, McAllister, & Bies, 1998) kanssa.

Erilaisten eettisten organisaatioilmastojen vaikutuksesta koettuun luottamukseen on saatu ristiriitaisia tutkimustuloksia. Näin ollen tutkijoiden on tärkeä pyrkiä löytämään eettisen organisaatioilmaston ja luottamuksen väliltä tekijöitä, joiden perusteella koettu eettinen ilmasto siirtyy luottamukseen. Tekijöiden tunnistamisen jälkeen organisaatioissa toimivien johtohenkilöiden on mahdollista ymmärtää eettisen ilmaston vaikutus tai vaikuttamattomuus organisaatiossa koettuun luottamuksen tasoon, minkä väitämme mahdollistavan perustellut päätökset asioiden muuttamiseksi haluttuun suuntaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen aihe nousi liikemaailmassa kohdatuista organisaation haasteista. Osaltaan tämän tutkimuksen tavoite onkin antaa liikkeenjohdollista konsultaatiota. Toisena tavoitteena on vastata teoreettiseen tutkimusaukkoon eettisen organisaatioilmaston välittymisestä organisaatiossa koettuun luottamukseen. Näin ollen tutkimuksen pääkysymykseksi muodostuu:

Miten eettinen organisaatioilmasto vaikuttaa luottamuksen kokemiseen organisaatiossa?

Tutkimuksen pääkysymyksen lisäksi on valittu kaksi alakysymystä rakentamaan lukijalle kokonaisvaltainen ymmärrys käsiteltävästä viitekehyksestä. Kyseiset

alakysymykset myös ohjaavat tutkimusta tavoiteltuun suuntaan. Ensimmäinen alatutkimuskysymys pyrkii lisäämään lukijalle ymmärrystä eettisen organisaatioilmaston luonteesta ja sen eri tyyppien vaikuttavuudesta organisaatioon. Toinen alakysymys pyrkii lisäämään lukijalle ymmärrystä luottamuksen luonteesta ja vaikuttavuudesta organisaatioon. Näin ollen alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Miten erilaiset eettiset organisaatioilmastot vaikuttavat organisaatioon?

Miten luottamuksen kokeminen vaikuttaa organisaatioon?

1.3 Tutkimuksen metodologia

Tämä tutkimus toteutetaan käyttäen tutkimusmetodinä laadullista kirjallisuuskatsausta, joka mahdollistaa tutkittavien ilmiöiden mahdollisimman laaja-alaisen tarkastelun. Laaja-alaisen tarkastelun myötä kykenemme liittämään tutkittavat ilmiöt ymmärrettävästi organisaatiokontekstiin (Koskinen, Alasuutari, & Peltonen, 2005). Bearfield ja Eller (2008) toteavat, että kirjallisuuskatsauksen kautta voidaan antaa tutkittavalle ilmiölle tietty viitekehys, joka toimii tutkimuksessa tarkoituksenmukaisesti.

Kirjallisuuskatsaus jakaantuu kolmeen eri tyyppiin: meta-analyysiin, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen (Salminen, 2011), joista tässä tutkimuksessa käytetään viimeiseksi mainittua. Salmisen (2011) mukaan kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta voidaan edelleen erottaa kaksi hieman eroavaa orientaatiota, integroiva ja narratiivinen katsaus, joista tässä tutkimuksessa käytetään integroivaa orientaatiota. Integroivalla orientaatiolla voidaan tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta (Salminen, 2011). Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa havaittuun tutkimusaukkoon, joten integroivan orientaation käyttö on perusteltua.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Kirjallisuuskatsauksena toteutetussa tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista seurata tiettyä rakennetta. Torracon (2005) mukaan kirjallisuuskatsauksen rakenteesta

on tärkeä löytyä aihe, jota kirjallisuuskatsaus koskee, laaja-alainen käsittely aiheesta laaditusta tutkimustiedosta ja aihetta koskevasta keskustelusta löytyvä tutkimusaukko, johon tutkimus pyrkii tuottamaan uutta tietoa.

Näin ollen tutkimuksen rakenne muodostuu teoreettisen viitekehyksen muodostamiseksi tutkimamme aiheen tutkimusaukon täyttämiseksi luvussa kaksi. Luvussa kolme esittelemme käyttämämme kirjallisuuskatsausprosessin vaiheita, mistä etenemme luvussa neljä itse kirjallisuuskatsaukseen ja laaja-alaisen tutkimustiedon esittelemiseen aiheemme ympäriltä. Luvussa viisi kootaan tutkimustulokset yhteen teoreettisten johtopäätösten muodossa sekä vastataan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulosten pohjalta tarjotaan myös liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita sekä tarjotaan jatkotutkimusehdotus aiheen ja tutkimustuloksen perusteella.

2 EETTINEN ORGANISAATIOILMASTO, KOETTU LUOTTAMUS JA LOOGINEN PÄÄTTELY ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa tarkastelu syventyy eettiseen organisaatioilmastoon, organisaatiossa koettuun luottamukseen sekä yksilöiden loogiseen päättelyyn organisaatiossa. Luvun tarkoitus on rakentaa alustava käsitteellinen viitekehys ja teoreettinen pohja edellä mainittujen ilmiöiden tarkastelulle. Luku tarjoaa lisäksi alustavan teoreettisen katsauksen ilmiöiden välisestä yhteydestä, johon tarkastelu keskittyy laajemmin tutkimuksen neljännessä luvussa, jota käytetään myöhemmissä luvuissa myös tutkimuskysymyksiin vastaamiseen.

2.1 Eettinen organisaatioilmasto

Tässä tutkimuksessa *eettisen organisaatioilmaston* määrittelyssä keskitytään määritelmiin, joita käytetään aihetta koskevassa kirjallisuudessa ja jotka ovat saaneet muissa aihetta koskevissa tutkimuksissa eniten uudelleenviittauksia. Victor ja Cullen (1988) määrittelevät *eettisen organisaatioilmaston* olevan vallitseva näkemys organisaation tyypillisistä käytännöistä ja menettelytavoista, joilla on eettistä relevanssia. Martin ja Cullen (2006, s. 177) tarkentavat edellistä määrittelemää siten, että eettinen ilmasto viittaa jaettuun näkemykseen organisaation henkilöstön tai sen osan kesken siitä, ”*millaista on hyväksyttävä käyttäytyminen*”, joka syntyy, kun ”*organisaation jäsenet uskovat tietyn eettisen järkeilyn tai käyttäytymisen olevan odotettu standardi tai normi päätöksen teossa yrityksen sisällä*”. Molempien määritelmien kohdalla on nähtävissä, kuinka eettinen organisaatioilmasto vaikuttaa organisaation jäsenten eettiseen käyttäytymiseen.

Eettisen organisaatioilmaston tutkimuksen yleisesti tunnistetun teoreettisen typologian loivat Victor ja Cullen (1987, 1988). Kyseinen typologia on kahden eri ulottuvuuden rajaama, joissa molemmissa on kolme eri nimittäjää. Toinen typologiaa määrittävistä ulottuvuuksista on *eettinen kriteeristö* (engl. *ethical criterion*), joka viittaa moraalisen kehityksen teoriaan (Kohlberg, 1967). Eettisinä kriteereinä toimivat egoismi (engl. *egoism*), hyväntahtoisuus (engl. *benevolence*) ja periaatteellisuus (engl. *principle*). Toinen typologian ulottuvuus jakaa tarkastelukohteet *analyysin tasoihin* (engl. *locus of analysis*). Analyysin tasoista *yksilöllinen* (engl. *individual*) tunnistaa eettisen

päätelyn lähteeksi yksilöiden henkilökohtaiset tarpeet. *Paikallisen (local)* analyysin taso tunnistaa eettisen päätelyn lähteeksi organisaatiotason ja *yleismaallinen (engl. cosmopolitan)* tunnistaa eettisen päätelyn lähteeksi organisaation ulkopuoliset tekijät (Victor & Cullen, 1988).

Egoistisessa ulottuvuudessa analyysin taso tunnistaa aina tietyn yksikön, jonka intressien puolesta eettisesti merkityksellisiä päätöksiä tehdään (Victor & Cullen, 1988). Kun analyysin kohteena on yksilöllinen taso, yksilöt organisaation sisällä kokevat, että heiltä odotetaan omien henkilökohtaisten intressien maksimointia. Näin ollen päätöksen tekijä yleensä etsii vaihtoehdon, jonka seuraukset tyydyttävät parhaiten hänen omia tarpeitaan välittämättä muiden tarpeista tai intresseistä (Cullen, Parboteeah, & Victor, 2003). Paikalliselle tasolle sijoittuvasta egoistisesta ilmapiiristä on tunnistettavissa pyrkimys maksimoida organisaation taloudellisia intressejä. Yleismaalliselle tasolle tunnistettava egoistinen ilmapiiri näyttäytyy yhteiskunnan tai jonkin tietyn sosiaalisen tai taloudellisen systeemin intressien (kuten tehokkuus) asettamisena päätöksenteossa etusijalle (Victor & Cullen, 1988).

Hyväntahtoisen kriteeristön mukaisissa eettisissä ilmastoissa tunnistetaan eettisten päätösten vaikutukset sekä päätöksen tekijään (subjektiin) että päätöksen kohteeseen (objektiin) huomioiden myös päätöksen kohteen intressit. Puolestaan egoistisissa ilmapiireissä huomioidaan vain subjektin intressit (Haan, Aerts, & Cooper, 1985). Yksilöllisen tason hyväntahtoinen ilmapiiri huomioi organisaation toiset yksilöt ilman yhteyttä organisaatioon (esim. ystävinä). Paikallisen tason hyväntahtoinen ilmapiiri huomioi organisaation yhteisönä, jonka edut ja intressit asetetaan etusijalle (kuten esim. tiimityössä) eettisesti relevantissa päätöksenteossa. Yleismaallisella tasolle tunnistettava hyväntahtoinen ilmapiiri näyttäytyy siten, että eettisessä päätöksenteossa pyritään huomioimaan ympäröivän yhteiskunnan intressit (Victor & Cullen, 1988).

Periaatteellisen eettisen kriteeristön kontekstissa analyysin taso määrittää organisaatiossa käytettävien periaatteiden lähteen. Yksilöllisen tason ilmastossa lähteeksi odotetaan henkilöiden omia eettisiä periaatteita. Paikallisella tasolla periaatteiden lähteenä ovat organisaation säännöt ja menettelytavat. Yleismaallisella tasolla periaatteiden lähteet ovat organisaation ulkopuolisia, kuten oikeusjärjestelmä ja asianomaisella alalla noudatetut periaatteet (Victor & Cullen, 1988).

Victor ja Cullen (1998) löysivät empiirisellä tutkimuksellaan tukea viidelle teoreettiselle eettiselle ilmastotyypille edellä esitettyjen typologian yhdeksän ilmastotyypin sijaan. Näin ollen he päivittivät teoriansa vastaamaan empiirisiä löydöksiä, ja ilmastotyypeiksi muodostui *asiakeskeinen* (engl. *instrumental*), *välittävä* (engl. *cargin*), *itsenäinen* (engl. *independence*), *säännöt* (engl. *rules*) sekä *lait ja asetukset* (engl. *law and codes*).

Asiakeskeinen ilmastotyyppi rakentuu omaa etua tavoittelevasta ilmapiiristä, jonka lähteenä ovat yksittäiset työntekijät tai organisaatiotasot. Tälle ilmastotyypille on ominaista, että omia intressejä ollaan valmiita tavoittelemaan huomioimatta muiden intressejä. Välittävässä ilmastotyypissä ollaan puolestaan aidosti kiinnostuneita organisaation sisällä ja sen ulkopuolella toimivien intresseistä. Näin ollen välittävä ilmastotyyppi koostuu asioista, jotka maksivoivat kollektiivisia intressejä, ystävyyttä, tehokkuutta ja sosiaalisia vastuita (Aşçıgil & Parlakgümüş, 2012). Itsenäinen ilmapiiri rakentuu yksilöiden henkilökohtaisista moraalikäsitteistä, joiden pohjalta he itseohjautuvasti tekevät eettisesti merkittäviä päätöksiä ilman muiden toimijoiden eettisiä vaikuttamista (Wimbush & Shepard, 1994). Sääntöjen ilmapiirissä organisaation asettamat menettelytavat ja säännöt joko määrittelevät suoraan perustan eettiselle päätöksenteolle tai niillä on päätöksiä ohjaava rooli. Viimeinen viidestä ilmastotyypistä on lakien ja asetusten ilmasto, jolle on tyypillistä sisällyttää eettiseen päätöksentekoon organisaation ulkopuolelta tulevat moraalista sisältöä heijastelevat asiat kuten lait ja ammatilliseen moraaliiin liittyvät käytännöt (Aşçıgil & Parlakgümüş, 2012).

2.2 Koettu luottamus

Mayer, R. C., Davis ja Schoorman (1995, s. 712) määrittelevät luottamuksen käsitteen seuraavasti: ”Osapuolen halukkuus olla haavoittuvainen toisen osapuolen teoille, mikä perustuu oletukseen siitä, että toinen osapuoli toteuttaa tietyn teon, jolla on merkitystä luottajalle, riippumatta siitä voiko luottaja seurata tai kontrolloida luotettavaa osapuolta”. Luottamusta pidetään usein osana yhteistyötä, mutta yhteistyötä voi tapahtua myös ilman luottamusta yhteistyön toiseen osapuoleen. Näin ollen nämä käsitteet on aiheellista erottaa toisistaan. Esimerkiksi, kun on selvää, että luotettavan omat motiivit ohjaavat häntä toimimaan luottajan toivomalla tavalla tai ulkoisten

kontrollijärjestelmien rankaistessa luotettavaa vilpillisestä käytöksestä, voi kyse olla yhteistyöstä ilman luottamusta (Mayer et al., 1995).

Organisaatioiden sisäisen korkean luottamustason on todettu vähentävän yleisiä toimintakustannuksia ja riskejä (Ferres et al., 2004). Luottamuksen on osoitettu parantavan myös organisaation työntekijöiden yleistä elämänlaatua (Lewicki, McAllister & Bies, 1995). Luottamuksen merkittävyys on huomioitu kirjallisuudessa myös organisaation eri osa-alueilla, kuten kommunikaatiossa (Giffin, 1967), johtajuudessa (Atwater, 1988), tavoitejohtamisessa (Scott, 1980), kehityskeskustelussa (Cummings, 1983), työnjohdon suhteissa työntekijöihin (Taylor, 1989) ja itseohjautuvien työryhmien implementoinnissa (Lawler III, 1992). Itseohjautuvien työryhmien sekä valtuutettujen työntekijöiden määrän kasvun myötä luottamus-käsitteen merkittävyys korostuu, kun mekanistiset kontrolloinnin työkalut poistuvat ja interaktiot ihmisten välillä lisääntyvät (Golembiewski & McConkie, 1975; Larson, Larson, & LaFasto, 1989; Mayer et al., 1995)

Luottamus nähdään yleisesti kahdensuuntaisena rakenteena, jossa luotettavan osapuolen käytös vaikuttaa luottavan osapuolen näkemykseen luotettavasta osapuolesta ja sen myötä luottajan käyttäytymiseen (Yakovleva, Reilly, & Werko, 2010). Tämä kahdensuuntainen rakenne voi esiintyä organisaation kontekstissa yksilötasolla (esim. yksilön ja työntekijän, esimiehen tai alaisen välillä), ryhmätasolla (esim. tiimien tai osastojen välillä), organisaatiotasolla (esim. yksilöiden, ryhmien ja organisaation välillä) ja organisaation ulkoisella tasolla (esim. organisaatioiden välillä) (Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007). Tässä tutkimuksessa luottamuksen tarkastelu keskittyy yksilötasolle.

Luottamus luottajan ja luotettavan välille muodostuu jatkuvasta prosessista. Luottamusprosessin alussa luottaja arvioi luotettavan luotettavuutta (*engl. trustworthiness*) ja vertaa tätä käsillä olevan, luottamusta vaativan tapahtuman vaatimuksiin. Luotettavuuteen vaikuttaa luotettavasta osapuolesta saatavilla oleva tieto tämän kyvykkyyden (*engl. ability*), hyväntahtoisuuden (*engl. benevolence*) ja suoraselkäisyyden (*engl. integrity*) osalta, joiden perusteella luottaja muodostaa kuvan luotettavan luotettavuudesta tietyssä kontekstissa. Luottamuksen syntyyn vaikuttaa myös luottajan oma taipumus luottaa (*engl. trustor`s propensity*), mikä puolestaan

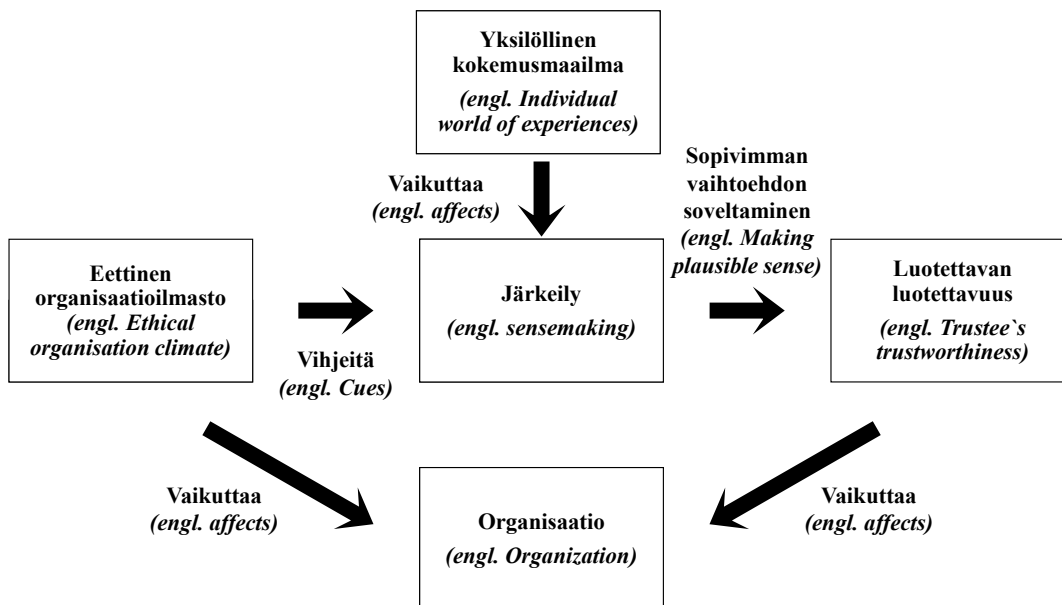
vaikuttaa luottamuksen syntymisen todennäköisyyteen. Luotettavasta muodostettu koettu luotettavuus ja luottajan oma taipumus luottaa muodostavat yhdessä luottamuksen tason. Kun luottamuksen taso on korkeampi kuin luottamusta vaativan tapahtuman koettu riskitaso (*engl. perceived risk*), valitsee luottaja riskiä sisältävän toiminnan kyseisessä suhteessa (*engl. risk taking in relationship*). Luottamusprosessin viimeisessä vaiheessa luottaja arvioi riskiä sisältäneen toiminnan toteutumaa, joka vaikuttaa luotettavan luotettavuuteen sitä vahvistaen tai heikentäen (Mayer et al., 1995).

2.3 Yksilöiden järkeily

Eettisen organisaatioilmaston on todettu vaikuttavan työntekijöiden väliseen luottamukseen (Aşçıgil & Parlakgümüş, 2012; J Lilly et al., 2016; Nedkovski, Guerci, De Battisti, & Siletti, 2017; Ruppel & Harrington, 2000), luottamukseen esimiehiä kohtaan (Agrawal, 2017; Alghamdi, 2018; J Lilly et al., 2016; Nedkovski et al., 2017; Simha & Stachowicz-Stanusch, 2015) sekä luottamukseen organisaatiota kohtaan (Alghamdi, 2018; J Lilly et al., 2016; Nedkovski et al., 2017; Simha & Stachowicz-Stanusch, 2015). Edeltävät tutkimukset ovat löytäneet ristiriitaisia tuloksia eri ilmastotyyppien (*välittävä, lait ja säädökset, säännöt, itsenäinen, asiakeskeinen*) vaikutuksesta luottamuksen kokemiseen organisaation eri tasoilla. Edeltävää tutkimusta siitä, miksi eettinen organisaatioilmasto vaikuttaa luottamukseen, ei ole tehty. Tässä tutkimuksessa esitämme eettisen organisaatioilmaston ja organisaatiossa koetun luottamuksen olevan yhteydessä toisiinsa yksilöiden toteuttaman *järkeilyn* (*engl. sensemaking*) seurauksena, jossa yksilön *kokemusmaailma* (*engl. individual world of experiences*) on merkittävässä roolissa. Tämä selittää edeltävien tutkimusten ristiriitaisia tuloksia.

Weick, Sutcliffe ja Obstfeld (2005, s. 409) määrittelevät järkeilyn olevan ”Taaksepäin katsovien tilannekuvien jatkuvaa kehittämistä, mikä rationalisoi ihmisten tekemisiä”. Järkeilyprosessin alussa organisaatiossa toimiva järkeilijä tunnistaa organisaatioympäristöstään poimittavia *vihjeitä* (*engl. cues*), jotka hän kategorioi ja muodostaa sanoiksi. Tämän jälkeen järkeilyprosessi etenee valikointivaiheeseen, jonka myötä järkeilijä järjestää kategorioidut vihjeet muotoon, jonka pohjalta järkeilijä pystyy kokemusmaailmaansa peilaten valitsemaan tilanteeseen sopivimman

vaihtoehdon. Viimeisenä järkeilijä soveltaa *sopivinta vaihtoehtoa* (engl. *making plausible sense*) tapahtuvaan tilanteeseen, säätäen sitä tarpeen mukaan niin, että tilanteeseen saadaan vaadittava selkeys (Weick et al., 2005). Järkeilylle on ominaista, että sitä ajaa eksaktin tarkkuuden sijaan todennäköisyys ja mahdolliset vaihtoehdot (Weick, 1995). Näin ollen tutkimuksessa väitetään loogisen päättelyn välittävän koetun eettisen organisaatioilmaston luotettavan luotettavuuteen, katso Kuvio 1.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

3 NARRATIIVINEN KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä luvussa tarkastelemme toteutetun kirjallisuuskatsauksen aineiston prosessointia. Prosessin vaiheet olivat aineiston hankinta, arvioiminen, siihen perehtyminen ja lopulta tutkimuksen lähteeksi valitseminen.

3.1 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aihe pohjautuu liikemaailmassa kohdattuihin haasteisiin ja osaltaan tutkimuksen pyrkimys on tarjota ratkaisua näihin ongelmiin. Näin ollen aineiston etsiminen lähti liikkeelle jo ennen varsinaisen tutkimuskysymyksen lopullista muotoutumista, koska ongelmaan pyrittiin löytämään sitä kuvaavia teorioita ja viitekehyksiä. Tiedon haussa käytettiin seuraavia tietokantoja: Business Source Complete (EBSCO), Oula-Finna, Business database (ProQuest) ja Google Scholar, joissa haku rajoitettiin koskemaan ainoastaan vertaisarvioituja (*peer reviewed*) ja akateemisia (*Academic journals*) julkaisuja. Löydettyihin artikkeleihin edelleen sovellettiin Julkaisuforumia, jolla pyrittiin varmentamaan julkaisujen luotettavuus ja laatu.

3.2 Aineiston valinta ja arviointi

Tutkielman alussa tiedossa oli liikemaailmassa kohdattu ongelma, mutta ei siihen sovellettavaa teoreettista vastausta. Näin ollen aineiston valintaprosessi lähti liikkeelle tutustumisella eri aihepiireihin ongelman ympäriltä, joita olivat esimerkiksi: organisaatiokulttuuri, organisaatiokulttuurin muutos, informaation välittyminen organisaatiossa, rakenteellinen valtuuttaminen, eettinen organisaatioilmasto, työntekijöiden kokemat vaikutusmahdollisuudet, työyhteisön jakautuminen, luottamus organisaatiossa. Mainittuihin aiheisiin perehtymisen yhteydessä eettisen organisaatioilmaston ja luottamuksen keskusteluista löytyi eniten kyseiseen liikemaailman ongelmaan vastaavia piirteitä. Näin ollen tutkimuksen aineistoksi valikoitui eettisen organisaatioilmaston, luottamuksen ja näiden ilmiöiden välistä suhdetta tutkiva kirjallisuus.

Valituista ilmiöistä löytyi erittäin paljon tutkimusta. Näin ollen tutkimuksessa perehdyttiin aiheiden eniten viitteitä saaneisiin teorioihin. Tarkempaan tarkasteluun otettiin näihin teorioihin viittaavia jatkotutkimuksia, jotta aineistoksi valikoitui tutkimusongelmaa riittävän syvällisesti käsitteleviä teoksia. Ilmiöiden yhteydestä toisiinsa löytyi huomattavasti suppeampi määrä tutkimuksia ja ne painoutuivat tälle vuosituhannelle, mikä puhui aiheen tuoreuden puolesta. Tutkimuksia kuitenkin löytyi eettisen organisaation vaikutuksesta koettuun luottamukseen, mutta ei siitä, miksi se välittyy organisaatiossa koettuun luottamukseen. Jotta löydettiin syy edellä esitetulle välittymiselle, täytyi löytää kolmas teoria tutkimuksessa sovellettavaan viitekehukseen. Eettiseen organisaatioilmastoon ja luottamukseen liittyviä ilmiöitä tarkasteltaessa todettiin organisaatioissa tapahtuvan järkeilyn (*engl. sensemaking in organizations*) teorian vastaavan löydettyihin kysymyksiin eettisen organisaatioilmaston välittymisestä organisaatiossa koettuun luottamukseen.

4 EETTISEN ORGANISAATIOILMASTON VAIKUTUS KOETTUUN LUOTTAMUKSEEN

Tässä luvussa syvennämme tarkastelun eettisen organisaatioilmaston sekä luottamuksen vaikuttavuuteen organisaation kontekstissa. Tarkastelun tavoitteena on vastata tutkimuksen alussa esitettyihin alakysymyksiin:

Miten eri eettiset ilmastot vaikuttavat organisaatiossa?

Miten luottamuksen kokeminen vaikuttaa organisaatioon?

Alakysymyksiin vastaamisen pohjalta tarkastelu etenee kohdassa 4.3 vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen, *miten eettinen organisaatioilmasto vaikuttaa luottamuksen kokemiseen organisaatiossa*, soveltamalla luvussa kaksi esitettyä teoreettista viitekehystä.

4.1 Eettisen organisaatioilmaston vaikutus organisaatiossa

Tässä alaluvussa tarkastelu keskittyy tunnistamaan eettisen organisaation syntymis-, välittymis- ja seuraustekijöitä. Näitä tekijöitä tunnistamalla saadaan laaja-alainen kuva eettisen organisaatioilmaston vaikutuksesta organisaatiossa ja pystytään ymmärtämään syy-seuraussuhteiden muodostumista teoreettisen viitekehysten soveltamisen tueksi.

Eettinen organisaatioilmasto kehittyy organisaation menettelytavoista, johtajuudesta ja käytännöistä, joilla on merkittävä vaikutus organisaation jäsenten eettiseen päätöksentekoon sekä työasenteisiin ja käyttäytymiseen myöhemmässä vaiheessa (Schminke, Arnaud, & Kuenzi, 2007; Simha & Cullen, 2012). Useimmat eettisen organisaatioilmaston välittymistä tarkastelleet tutkijat ovat tunnistaneet johtajuuden tärkeimmäksi edellä mainituista tekijöistä eettisen organisaatioilmaston vakiinnuttamisen ja säilyttämisen kannalta. Prosessi, jonka myötä johtajat vaikuttavat eettisen organisaatioilmaston muodostumiseen, vakiintumiseen ja säilymiseen, nojaa useimmissa tutkimuksissa sosiaalisen oppimisen teoriaan. Teorian perusteella johtajat toimivat roolimalleina odotetusta käyttäytymisestä organisaation muille työntekijöille

(Demirtas & Akdogan, 2015; Mayer, D. M., Kuenzi, & Greenbaum, 2010; Shin, 2012; Shin, Sung, Choi, & Kim, 2015). Allen (2006) täydentää edellistä tutkimuksellaan, jossa hän sai selville organisaation uusien työntekijöiden oppivan johtajilta heiltä odotettavat käyttäytymismallit ja sen, mikä on hyväksyttävää toimintaa ja mikä ei.

Tutkijat ovat tarkastelleet myös eri johtamistyylien vaikuttavuutta eettiseen organisaatioilmastoon. Mayer et al. (2010) tunnistivat eettisen johtajuuden kehittävän organisaatiossa ilmastoa, joka lisää eettisten normien noudattamista. Tätä mukaillen Demitras ja Akdogan (2015) totesivat eettisen johtajuuden edistävän työntekijöiden kykyä tunnistaa organisaatiossa vallitseva eettinen ilmasto. Organisaation ylimmän johdon eettisen johtamistyylin on todettu myös edistävän positiivista eettistä ilmastoa koko heidän johtamassaan organisaatiossa (Shin et al., 2015). Johtamistyylien lisäksi viimeaikaista tutkimusta on tehty myös eri johtamiskäytäntöjen vaikutuksesta koettuun eettiseen organisaatioilmastoon. Parboteeah et al. (2010) totesivat sosiaalisen vaihdon teoriaan perustuvassa tutkimuksessaan johtajien jalkauttamien kommunikaatiokäytäntöjen olevan positiivisesti yhteydessä organisaatiossa koettuihin periaatteellisiin (*itsenäinen, säännöt, lait ja säädökset*) ilmapiireihin, ja valtuuttavien käytäntöjen olevan negatiivisessa yhteydessä *egoistiseen (asiakeskeiseen)* ilmapiiriin. Terveystieteiden alalla tehdyssä tutkimuksessa (Humphries & Woods, 2016) löydettiin yhteys rekrytointikäytäntöjen yhteydestä organisaatiossa koettuun eettiseen ilmapiiriin. Löydös osoitti puutteellisen työntekijämäärän olevan negatiivisessa suhteessa työntekijöiden kokemaan organisaation eettiseen ilmapiiriin työntekijöiden kroonisen työpaineen johdosta. Viimeisenä tutkituista eettiseen organisaatioilmastoon vaikuttavista johtamiskäytännöistä nostamme esille johtajien mahdollisuuden vaikuttaa työntekijöiden kokemaan eettiseen ilmapiiriin sanktioimalla tai palkitsemalla organisaatiossa tapahtuvaa eettistä sisältöä omaavaa käytöstä (DeConinck & Lewis, 1997; Tenbrunsel, 1998).

Viimeisen vuosikymmenen aikana tutkimusta on tehty myös eri organisaatiokäytäntöjen vaikuttavuudesta sen eettiseen ilmastoon. Hansen, Dunford, Alge ja Jackson (2016) saivat selville tutkimuksessaan työntekijöiden kokevan organisaatiokäytäntöjen, jotka huomioivat organisaation sosiaalisen vastuun, olevan positiivisessa suhteessa työntekijöiden näkemykseen organisaation ylimmän johdon eettisestä johtamisesta. Terveystieteiden alalla tehdyssä tutkimuksessa todettiin

potilaiden ja lähiomaisten tarpeita edesauttavien organisaatiokäytäntöjen olevan positiivisessa yhteydessä koettuun eettiseen organisaatioilmastoon. Samassa tutkimuksessa todettiin positiivinen yhteys koettuun eettiseen ilmastoon organisaation sisällä jaetusta tuesta, informaatiosta ja kollektiivisista käyttäytymisnormeista (Silén, Kjellström, Christensson, Sidenvall, & Svantesson, 2012).

Eettisen ilmaston vaikuttavuudesta organisaation muihin ilmiöihin on tehty useita empiirisiä tutkimuksia siitä lähtien, kun Victor & Cullen (1987, 1988) loivat eettisen ilmaston teorian. Meta-analyysiin pohjautunut tutkimus (Martin & Cullen, 2006), tunnisti eettisen ilmaston seurauksia organisaatiossa, joihin kuuluivat häiriökäyttäytyminen, työtyytyväisyys, henkinen hyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen. Näiden lisäksi eettisen ilmaston on tutkittu olevan yhteydessä jakautuneeseen työyhteisöön (Peterson, 2002), myyntihenkilöstön stressin kokemiseen, työasenteisiin, irtisanoutumisiin, työmenestykseen (Mulki, Jaramillo, & Locander, 2008) ja eettiseen käytökseen organisaatiossa (Barnett & Vaicys, 2000).

Tutkimusta on jatkettu tunnistamaan eri ilmastotyyppien negatiivista tai positiivista suhdetta edellä mainittuihin ilmiöihin (Borhani, Jalali, Abbaszadeh, & Haghdoost, 2014; Filipova, 2009; Hung, Tsai, & Wu, 2015; Martin & Cullen, 2006b; Putranta & Kingshott, 2011; Shacklock, Manning, & Hort, 2011; Wang & Hsieh, 2012). Suuri osa alkuvaiheen empiirisestä tutkimuksesta, joissa etsittiin erityyppisten eettisten ilmastojen vaikutuksia organisaation ilmiöihin, keskittyi työtyytyväisyyden sekä organisaatiositoutumisen ja eettisten ilmastojen väliseen suhteeseen (Martin & Cullen, 2006). Tutkimuksessaan Martin ja Cullen (2006) totesivat *välittävän* ilmaston olevan positiivisessa suhteessa molempiin edellä mainittuihin ilmiöihin, kun taas *asiakeskeisen* ilmaston todettiin olevan negatiivisessa suhteessa molempiin kyseisistä ilmiöistä. Tutkimuksessa ei löydetty merkittävää positiivista tai negatiivista suhdetta muiden ilmastotyyppien (*lait ja säädökset, itsenäinen, säännöt*) ja työtyytyväisyyden tai organisaatiositoutumisen välillä. Filipovan (2009) toteuttaman tutkimuksen tulokset tukivat Martin ja Cullen (2006) tutkimuksen tuloksia *välittävän* ja *asiakeskeisen* ilmaston suhteesta työtyytyväisyyteen sekä organisaatiositoutumiseen, minkä lisäksi hän totesi *asiakeskeisen* ilmaston olevan positiivisessa suhteessa työpaikan jättämisaikomuksiin.

Borhani et al. (2014) tarkastelivat tutkimuksessaan erityyppisten eettisten organisaatioilmastojen suhdetta organisaatiositoutumiseen kolmella eri sitoutumisen tasolla. He totesivat *sääntöjen*, *välittävän* ja *itsenäisen* ilmastotyypin luovan tunnetason sitoutumisen organisaatiota kohtaan. Vain *välittävän* ilmapiirin todettiin vaikuttavan velvollisuuden tunteen syntymiseen organisaatiota kohtaan, eikä minkään ilmastotyypin todettu aikaansaavan taloudellista sitoutumista organisaatiota kohtaan. Näiden organisaatiositoutumistasojen mukaisessa tutkimuksessa Hung et al. (2015) löysivät melko yhtäläisiä tuloksia eri ilmastotyyppien suhteesta tunnetason sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Poikkeavuutena edeltävään tutkimukseen he totesivat *asiakeskeisen* ilmastotyypin olevan negatiivisessa suhteessa tunnetason sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Toinen poikkeavuus koski taloudellisen sitoutumisen muodostumista organisaatiota kohtaan. Sääntöjen ilmaston havaittiin vaikuttavan taloudellisen sitoutumisen syntymiseen, kun taas muut ilmastotyypit heikensivät taloudellista sitoutumista. Viimeinen poikkeavuus koski velvollisuuden tunteen muodostumista organisaatioon. Hung et al. (2015) totesivat kaikkien paitsi *asiakeskeisen* ilmastotyypin aikaansaavan velvollisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan. *Asiakeskeinen* ilmasto vaikutti puolestaan negatiivisesti kyseiseen sitoutumiseen organisaatiota kohtaan.

Tutkimusta on tehty eri eettisten ilmastotyyppien suhteesta myös muihin organisaation ilmiöihin. Shacklock et al. (2011) tarkastelivat tutkimuksessaan työntekijöiden kokemia vaikuttamisenmahdollisuuksia organisaatiossa. Tulokset osoittivat *asiakeskeisessä* ilmastossa työskentelevien ihmisten kokevan vähemmän vaikuttamisenmahdollisuuksia organisaatiossa kuin työntekijöiden, jotka työskentelivät *välittävässä*, *lakien ja säännösten* tai *sääntöjen* ilmapiirissä. Tämän lisäksi on tutkittu erityyppisten eettisten ilmastojen suhdetta organisaatioiden kommunikaatiotyyleihin. Wang ja Hsieh (2012) totesivat *välittävän* ja *itsenäisen* ilmaston olevan negatiivisesti yhteydessä myöntyvään ja puolustukselliseen hiljaisuuteen, mutta *asiakeskeinen* oli positiivisessa yhteydessä molempiin näistä kommunikaatiotyyleistä.

4.2 Luottamuksen vaikutus organisaatiossa

Tässä alaluvussa tarkastelu keskittyy luotettavuudesta tehtyyn yksilötason tutkimukseen. Aloitamme luottamuksen vaikuttavuuden tarkastelun tunnistamalla

yksilötasolla luottamuksen syntymisen kannalta merkityksellisiä tekijöitä, tuoden tarkasteluun mukaan myös alainen – esimies -tutkimuskulman. Tarkastelu etenee luottamuksen kannalta keskeisten käytäntöjen analysoimisen kautta kohti tutkimuksissa todettujen luottamuksen tai sen puutteen seuraamusten tarkastelua.

Nykyaikainen työelämä vaatii usein ihmisten välistä yhteistyötä. Tavoitellessaan henkilökohtaisia tai organisaatiotason tavoitteita, yksilöt ovat riippuvuussuhteessa muiden tahojen toiminnasta (Mayer, 1996). Tämä riippuvuussuhde on luottamustutkimuksen keskiössä ja siitä on löydetty kaksi pääulottuvuutta (Ferrin, Bligh, & Kohles, 2008; Huff & Kelley, 2003; Kim, Ferrin, Cooper, & Dirks, 2004; Sanders, Schyns, Dietz, & Den Hartog, 2006; Tan, Yang, & Veliyath, 2009), *positiiviset odotukset luotettavuudesta* ja *halukkuus hyväksyä haavoitettavuus*. Positiiviset odotukset luotettavuudesta viittaa luotettavasta kohteesta nouseviin uskomuksiin, odotuksiin ja huomioihin kyseisen kohteen aikomuksista ja mahdollisuudesta onnistua luottamusta vaativassa tehtävässä. Halukkuus hyväksyä haavoitettavuus viittaa yleisesti luottajan kokemaan epävarmuuteen luotettavan tahon lopullisesta toiminnasta luottamusta vaativassa tehtävässä (Möllering, 2006).

Luottamuksen ollessa rakenteeltaan kahdensuuntainen ilmiö luottajan ja luotettavan osapuolen välillä (Yakovleva, Reilly, & Werko, 2010), on tarkastelu perusteltua suunnata tunnistamaan molempien osapuolen kannalta keskeisiä tekijöitä erikseen. Luottajan ominaisuuksia tarkasteltaessa tutkimuksissa on todettu, että luottajan oma taipumus luottaa edesauttaa luottamuksen syntymisessä uusien ihmissuhteiden solmimishalukkuuden myötä (Dirks & Ferrin, 2002). Niiden yksilöiden, jotka ovat osoittaneet korkeaa tasoa taipumuksessaan luottaa, on osoitettu kokevan muiden ihmisten luotettavuus yleisesti korkeammaksi (Colquitt, Scott, & LePine, 2007). Sniezek ja Van Swol (2001) tarkastelivat tutkimuksissaan valtasuhteiden yhteyttä luottajan kokemaan luottamukseen, ja löysivät suuremmassa valta-asemassa olevien yksilöiden luottavan vähemmän yksilöihin, jotka olivat alemmassa valta-asemassa kuin toisinpäin tilannetta tarkasteltaessa.

Tarkasteltaessa luottamuksen syntymistä luotettavan yksilön tekijöiden perusteella, on tehdyissä tutkimuksissa todettu yksilötasolla yhteys kaikkien luotettavuuden (*hyväntahtoisuus, kyvykkyys, suoraselkäisyys*) tekijöiden ja luottamuksen syntymisen

välillä (Colquitt et al., 2007). Luotettavuuden tekijöistä koetun hyväntahtoisuuden on osoitettu olevan avaintekijä yksilöiden välisen luottamuksen muodostumisessa (Colquitt et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002), mikä voi käytännössä näyttäytyä esimerkiksi luotettavan vapaaehtoisesti tarjoamana apuna (De Jong, Van der Vegt, Gerben S, & Molleman, 2007) tai tukena, joka osoittaa sympatiaa ja yhteistyötä (Jap, Robertson, & Hamilton, 2011). Suoraselkäisyyden on todettu olevan positiivisessa suhteessa luotettavan luotettavuuteen yksilön koetun eettisen arvomaailman (Bews & Rossouw, 2002) ja odotetun lojaliteetin (Rosanas & Velilla, 2003) muodossa.

Yksilöiden välisen suhteen muuttuessa alainen – esimies -asetelmaan, tehtyjen tutkimuksien perusteella luotettavan luotettavuustekijät saavat hieman erilaisia painoarvoja kuin tasavertaisten työkavereiden kesken, mutta edelleen kaikki luotettavuuden tekijät lisäävät koettua luotettavuutta (Colquitt et al., 2007). Osa tutkimuksista osoittaa etenkin kyvykkyyttä ja suoraselkäistä käyttäytymistä heijastavien esimiehen tekojen korreloivan vielä hyväntahtoisuutta merkittävämmiin hänestä koetun luottamuksen kanssa, etenkin kun työntekijät kokevat olevansa haavoittuvaisia (Lapidot, Kark, & Shamir, 2007). Tätä väitettä tukee Dirks & Ferrin (2002) tekemä tutkimus, jossa he osoittivat alaisten kokevan työssään pätevyityneen esimiehen luotettavaksi. Myös Gillespie ja Mann (2004) osoittivat tutkimuksellaan tukea väitteelle todetessaan esimiesten pätevyyttä osoittavan käyttäytymisen olevan positiivisessa suhteessa hänen koettuun luottamukseensa. Myös esimiesten osoittaman suoraselkäisyyden on tutkittu olevan koetun luottamuksen kannalta tärkeää (Colquitt et al. 2007).

Koska esimiehestä koettu luottamus välittyy paljolti käytöksen perusteella, puheiden tulisi kulkea käsikädessä hänen tekojensa kanssa, minkä on osoitettu olevan positiivisessa yhteydessä esimiehen koettuun luotettavuuteen (Palanski & Yammarino, 2009). Alaisten kokeman esimiehen hyväntahtoisuuden on osoitettu myös lisäävän hänen koettua luotettavuuttaan, mikä voi tutkimuksien mukaan näyttäytyä alaisille esimiesten osoittaman henkilökohtaisen tuen sekä henkilökohtaisen esimies – alaissuhteen kautta (Hernandez, 2008; Krosgaard, Brodt, & Whitener, 2002). Erilaiset johtamistyyli vaikuttavat esimiesten puheisiin sekä käytökseen, joten on loogista olettaa myös johtamistyyleillä olevan vaikutusta esimiehen koettuun luotettavuuteen. Tutkimustulosten mukaan johtamistyyli kuten

transformaationaalinen johtajuus (Jung, Dong I. & Avolio, 2000; Jung, Dongil, Yammarino, & Lee, 2009), operatiivinen johtajuus (Rubin, Bommer, & Bachrach, 2010), transaktionaalinen johtajuus (Jung & Avolio, 2000), autenttinen johtajuus (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004), karismaattinen johtajuus (Conger, Kanungo, & Menon, 2000), palveleva johtajuus (Van Dierendonck, 2011), eettinen johtajuus (Brown, Treviño, & Harrison, 2005), sekä valtuuttava johtajuus (Caldwell & Dixon, 2010) vaikuttavat positiivisesti esimiehen koettuun luotettavuuteen.

Myös yksittäisten käytäntöjen on tutkimuksissa todettu olevan positiivisessa suhteessa esimiehen koettuun luotettavuuteen. Osallistavan ja konsultoivan päätöksenteon, jonka myötä alaiset tulevat kuulluksi, on todettu korreloivan esimiesten koetun luottavuuden kanssa (Dirks & Ferrin, 2002). Kommunikaatiolla on suuri merkitys esimiesten koettuun luotettavuuteen, sillä Norman, Avolio ja Luthans (2010) totesivat tutkimuksessaan esimiehen koetun luotettavuuden kasvavan, kun hän harrasti positiivista ja läpinäkyvää kommunikaatiota organisaatiossa. Myös yleinen käyttäytyminen vaikuttaa luotettavuuteen, sillä Leiter, Laschinger, Day ja Oore (2011) totesivat esimiehen kohteliaisuuden vaikuttavan positiivisesti hänen koettuun luotettavuuteensa.

Johtamistyylien sekä esimiesten eri käytäntöjen lisäksi organisaatiotason toimintatapojen on todettu vaikuttavan organisaation ihmisten väliseen luottamukseen. Vaikka organisaatiossa vallitsisi sisäistä kilpailua, on yhteistyötä korostavien organisaation arvojen ja tiimityöhön kannustavien palkitsemisjärjestelmien tutkittu parantavan työyhteisön sisäistä luottamusta (Hill, Bartol, Tesluk, & Langa, 2009). Palkitsemisjärjestelmien osalta on tärkeää, että työntekijät jakavat yhteisiä tavoitteita, sillä sen on todettu lisäävän ihmisten välistä luottamusta (Ferrin & Dirks, 2003).

Tutkimuksissa on osoitettu laaja kirjo yksilötason luottamuksen seurauksia yksilöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen organisaatiossa. Esimiesten koetun luotettavuuden on todettu vaikuttavan työntekijöiden asenteisiin, kuten tyytyväisyyteen esimiehiä kohtaan, arvioon johtajuuden tehokkuudesta, tyytyväisyyteen ja alaisten epävarmuuden tunteeseen (Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata, & Rich, 2012; Dirks & Ferrin, 2002; Gillespie & Mann, 2004; Zhang, George, & Tsang-Sing Chan, 2006).

Näiden lisäksi esimiehiä kohtaan koetun luottamuksen on todettu yksilötasolla olevan positiivisessa suhteessa organisaatioon sitoutumiseen ja negatiivisessa suhteessa työpaikan jättämiseen (Dirks & Ferrin, 2002). Luottamuksen suhteesta yksilöiden käyttäytymiseen on löydetty myös useita todisteita, sillä sen on tutkimuksissa osoitettu yleisellä tasolla vaikuttavan organisaatiossa tiedon jakamiseen, yhteistyön tasoon ja kommunikaatioon sekä lisäävän luovuutta ja vähentävän työntuottavuutta heikentävää käytöstä (Andrews & Delahaye, 2000; Colquitt et al., 2007; Golden & Raghuram, 2010; Levin & Cross, 2004; Mäkelä & Brewster, 2009).

Viimeisenä käsittelemme luottajan ja luotettavan yhtenäisten piirteiden vaikutusta yksilöiden väliseen luottamukseen. Ihmisten välisen luottamuksen on todettu olevan korkeampi, kun he jakavat yhteisen kulttuurietnisen taustan (Jiang, Chua, Kotabe, & Murray, 2011) tai kokevat samaistumista esimieheensä (Huang & Iun, 2006). Myös perheyriyksessä toimivien perheenjäsenten on todettu luottavan organisaation johtajiin enemmän kuin muiden työntekijöiden (Davis, Allen, & Hayes, 2010). Luottamuksen esimiehiin on todettu olevan korkeampi myös silloin, kun esimies kokee alaisensa sopivan hänen omaan oletukseensa alaisen prototyypistä (Sy, 2010). Kappaleessa 2 esittämämme teoreettisen viitekehyksen valossa on mielenkiintoista, että yksilöiden jakamien samojen piirteiden on todettu vaikuttavan luottamuksen kokemiseen positiivisesti, sillä se antaa olettaa yksilön kokemusmaailman olevan merkittävä tekijä luottajan ja luotettavan välisen luottamuksen synnylle.

4.3 Järkeilyprosessi eettisen organisaatioilmaston välittäjänä koettuun luottamukseen

Aikaisemmassa kirjallisuuskatsauksen osiossa tarkastelimme eettisen organisaatioilmaston vaikuttavuutta organisaatioon ja luottamukseen. Jälkimmäisessä osiossa tarkastelu keskittyi kirjallisuuteen, joka osoittaa luottamuksen ja organisaation välisen yhteyden. Tässä kirjallisuuskatsauksen viimeisessä alaluvussa keskitämme tarkastelun eettisen organisaatioilmaston välittymiseen luottamukseen kyseisessä tutkimuksessa esitetyn viitekehyksen pohjalta ja vastaamme päätutkimuskysymykseen:

”Miten eettinen organisaatioilmasto vaikuttaa luottamuksen kokemiseen organisaatiossa?”

Tutkimuksen edellinen alaluku päätettiin luottajan ja luotettavan yhtenäisten piirteiden tutkimustulosten käsittelyyn, jossa todettiin niiden olevan positiivisessa yhteydessä koettuun luotettavan henkilön luotettavuuteen. Tämän lisäksi kappaleessa 4.1 esitettiin tutkimustuloksia eettisten ilmastotyypin vaikutuksesta koettuun luottamukseen ja todettiin tutkittujen tulosten olevan keskenään osittain ristiriitaisia. Tässä tutkimuksessa väitetään yksilöiden suorittaman *järkeilyprosessin* selittävän luottamussuhteessa olevien tahojen yhteisten piirteiden positiivisen vaikutuksen luottamukseen, sekä eettistä ilmastotutkimusta koskevat ristiriitaiset tulokset.

Tässä tutkimuksessa käsitellyistä eettisen organisaatioilmaston tutkimuksista 5/6 todettiin *välittävän* ilmaston vaikuttavan positiivisesti organisaatiossa koettuun luottamukseen. *Lakien ja sääntöjen* ilmaston todettiin vaikuttavan positiivisesti 4/6 tutkimuksista kuten myös *sääntöjen* ilmapiirin. *Itsenäisen* ilmapiirin todettiin vaikuttavan organisaatiossa koettuun luottamukseen 3/6 tutkimuksista ja näistä kolmesta tutkimuksesta yhdessä todettiin, että sillä on negatiivinen yhteys organisaatiossa koettuun luottamukseen. *Asiakeskeisen* ilmapiirin todettiin vaikuttavan luottamukseen 4/6 tutkimuksesta, joissa kaikissa kyseisen ilmaston todettiin olevan negatiivisessa suhteessa organisaatiossa koettuun luottamukseen. Tutkimusten kohdeilmapiirit olivat Intiasta, Puolasta, Italiasta, Saksasta, Espanjasta, Isosta-Britanniasta, Ranskasta, Turkista, Saudi-Arabiasta ja USA:sta (Agrawal, 2017; Alghamdi, 2018; Aşçıgil & Parlakgümüş, 2012; J Lilly et al., 2016; Nedkovski et al., 2017; Simha & Cullen, 2012).

Kyseiset tutkimukset toteutettiin konteksteissa, joissa *yksilöllisten kokemusmaailmojen* voidaan olettaa olevan hyvin poikkeavia esimerkiksi kulttuurisyyistä. Näin ollen yksilöt tulkitsevat ilmastoista välittyviä *vihjeitä* järjeilyprosesseissaan hyvin eriävillä tavoilla. Esimerkiksi *itsenäisen* ilmaston koettiin vaikuttavan negatiivisesti koettuun luottamukseen organisaatioissa vain Saudi-Arabiassa tehdyssä tutkimuksessa (Alghamdi, 2018), jossa uskonto ja perinteet vaikuttavat vahvasti *yksilöiden kokemusmaailmaan* (Culture and customs of saudi arabia, 2005). Kyseisen maan pääuskonnolle ja perinteille on ominaista

yhteisöllisyyden ja perhekeskeisyyden arvostaminen (Culture and customs of Saudi Arabia, 2005), minkä voidaan nähdä vaikuttaneen yksilöiden kokemusmaailmaan ja sen myötä eettisestä organisaatioilmastosta saatavien vihjeiden järkeilyprosessointiin.

Eettinen organisaatioilmasto välittyy ihmisille käyttäytymisen ja normien myötä (Schminke et al., 2007; Simha & Cullen, 2012) ja näin ollen tässä tutkimuksessa väitetään, että yksilöt heijastavat oman suhtautumisensa kyseistä käytöstä ja normeja kohtaan niitä edustavien tahojen persoonaan. Yksilöllisen järkeilyn tuottaman sopivimman vaihtoehdon uskotaan yhdistävän koetun eettisen organisaatioilmaston luotettavan yksilön luotettavuuden perustaviin piirteisiin (*kyky, suoraselkäisyys, hyväntahtoisuus*). Esimerkiksi yksilön kokema asiakaskeinen organisaatioilmasto voi yksilön tekemän, yksilön kokemusmaailmaan pohjautuvan järkeilyn perusteella johtaa siihen, että yksilö kokee muut organisaatiossa epäluotettaviksi (*sopivin vaihtoehto on negatiivinen*), koska kyseinen yksilö kokee heidän edustavan vallitsevaa ilmastoa. Tämän prosessin tuloksena eettisen organisaatioilmaston väitetään vaikuttavan luotettavan tahon koettuun luotettavuuteen yksilöiden toteuttaman järkeilyprosessin välityksellä positiivisesti, negatiivisesti tai neutraalisti.

Eettisen organisaatioilmaston tarkastelun myötä tässä tutkimuksessa pidetään epätodennäköisenä, että järkeilyprosessin kautta välittyvä vaikutus luotettavan koettuihin luotettavuuden perustaviin piirteisiin, vaikuttaisi luotettavan koettuun *kykyyn*. Vaikutuksen uskotaan rajautuvan luotettavan luotettavuuden piirteisiin *hyväntahtoisuus* ja *suoraselkäisyys*, mutta tämä vaatii lisää tutkimusta itse järkeilyprosessin mekaniikkojen suhteesta eettiseen organisaatioilmastoon.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen narratiivisen kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset. Luku aloitetaan tarkastelemalla teoreettisia johtopäätöksiä, jossa muodostetaan vastaus tutkimuksen alakysymyksiin. Tästä edetään vastaamaan tutkielman pääkysymykseen hyödyntäen luvussa kaksi tehtyä teoreettista viitekehystä. Seuraavaksi luvussa edetään liikkeenjohdollisiin johtopäätöksiin, joiden tarkoituksena on tarjota organisaatioiden päättäjille tiivistetty kuvaus keinoista, joilla voidaan vastata eettisen organisaatioilmaston ja luottamuksen välisiin haasteisiin. Luvun lopussa esitetään tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja arvioidaan tutkimuksen rajoitteita sekä luotettavuutta. Viimeiseksi luvussa perustellaan kyseiseen tutkimukseen pohjautuva jatkotutkimusehdotus.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkimuksen tavoitteena on ollut tarkastella eettisen organisaatioilmaston vaikutusta organisaatiossa koettuun luottamukseen. Päättutkimuskysymykseksi muodostui ”*Miten eettinen organisaatioilmasto välittyy luottamuksen kokemiseen organisaatiossa?*”. Vastaus päättutkimuskysymykseen rakentui johdantoluvussa esitettyjen alatutkimuskysymysten vastauksien pohjalta, jotka koostivat eettisen organisaatioilmaston ja luottamuksen ympärille tarvittavan ymmärryksen luvussa kaksi muodostetun teoreettisen viitekehysten soveltamiseksi päättutkimuskysymykseen vastaamiseen. Näin ollen lopullinen vastaus esitetään ymmärrettävää kontekstia vasten.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen ”*Miten erilaiset eettiset organisaatioilmastot vaikuttavat organisaatioon?*” tavoitteena oli edistää ymmärrystä eettisen organisaatioilmaston luonteesta ja suhteesta organisaation muihin ilmiöihin. Tämä pyrittiin saavuttamaan tarkastelemalla eettisen organisaatioilmaston syntymis-, välittymis- ja seuraustekijöitä. Eettisen organisaatioilmaston todettiin syntyvän organisaation menettelytavoista, johtajuudesta ja sen käytännöistä (Schminke et al., 2007; Simha & Cullen, 2012). Johtajuuden, eri johtamiskäytäntöjen, organisaatiokäytäntöjen ja kommunikaatiokäytäntöjen (DeConinck & Lewis, 1997; Demirtas & Akdogan, 2015; Hansen et al., 2016; Humphries & Woods, 2016;

Parboteeah et al., 2010; Shin et al., 2015; Silén et al., 2012; Tenbrunsel, 1998) todettiin vaikuttavan yksilöiden kokemaan eettiseen organisaatioilmastoon, joten niiden voidaan katsoa välittävän organisaation eettinen ilmasto organisaatiossa toimiville yksilöille. Organisaatioilmaston välittymisen seuraustekijöitä tarkasteltaessa tunnistettiin, että erityyppiset eettiset ilmastot muodostivat erilaisia positiivisia tai negatiivisia seuraamuksia organisaatiossa (Barnett & Vaicys, 2000; Borhani et al., 2014; Hung et al., 2015; Martin & Cullen, 2006; Mulki et al., 2009; Peterson, 2002; Putranta & Kingshott, 2011; Shacklock et al., 2011; Wang & Hsieh, 2012).

Toisen alatutkimuskysymyksen ”*Miten luottamuksen kokeminen vaikuttaa organisaatioon?* tavoitteena oli edistää ymmärrystä luottamuksen luonteesta ja suhteesta organisaation ilmiöihin. Luottamuksen luonteen tunnistettiin olevan kahdensuuntainen ilmiö (Yakovleva et al., 2010), joka koostuu kahdesta osapuolesta (*luottajasta ja luotettavasta*). Luottajan taipumuksen luottaa (Colquitt et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002) ja luotettavan koettua luotettavuutta määrittävien tekijöiden (Colquitt et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; De Jong et al. 2007; Jap, Robertson & Hamilton, 2011; Bews & Rossouw, 2002; Rosanas & vallila, 2003) tunnistettiin vaikuttavan luottamuksen syntyyn osapuolten välille yksilötasolla. Myös osapuolten yhteisten piirteiden todettiin vaikuttavan positiivisesti luottamuksen syntymiseen (Davis et al., 2010; Huang & Lun, 2006; Jiang et al., 2011; Sy, 2010).

Luotettavan luotettavuutta määrittävien tekijöiden tunnistettiin saavan erilaisia painoarvoja valtasuhteiden muuttuessa alainen – esimies -asetelmaan (Colquitt et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Gillespie & Mann, 2004; Lapidot et al., 2007). Myös eri johtamistyylien, johtamiskäytäntöjen ja organisaatiotason toimintatapojen todettiin vaikuttavan alaisen ja esimiehen väliseen luottamukseen (Avolio et al., 2004; Brown et al., 2005; Caldwell & Dixon, 2010; Conger et al., 2000; Dirks & Ferrin, 2002; Ferrin & Dirks, 2003; Hernandez, 2008; Hill et al., 2009; Jung & Avolio, 2000; Jung et al., 2009; Leiter et al., 2011; Norman et al., 2010; Palanski & Yammarino, 2009; Rubin et al., 2010; Van Dierendonck, 2011). Tutkimuksessa saatiin selville, että mikäli edellä mainitut käytännöt ja toimintatavat edustivat luotettavuuden piirteitä (*hyväntahtoisuus, kyky, suoraselkäisyys*) vaikuttivat ne positiivisesti koettuun luottamukseen. Luottamuksen seuraamusten todettiin näyttäytyvän organisaation työntekijöiden asenteissa (Colquitt et al., 2012; Dirks & Ferrin, 2002; Gillespie &

Mann, 2004; Zhang et al., 2006) ja käyttäytymisessä (Andrews & Delahaye, 2000; Colquitt et al., 2007; Golden & Raghuram, 2010; Levin & Cross, 2004; Mäkelä & Brewster, 2009).

Päätutkimuskysymykseen vastaamiseksi sovellettiin luvussa kaksi muodostettua teoreettista viitekehystä, jonka perusteella eettinen organisaatioilmasto välittyy organisaatiossa koettuun luottamukseen yksilöiden toteuttaman järkeilyprosessin kautta. Tähän järkeilyprosessiin vaikuttaa yksilön oma kokemusmaailma, jonka perusteella hän muodostaa eettisestä organisaatioilmastosta positiivisen, negatiivisen tai neutraalin yhteyden kyseistä ilmastoja mielestään edustavien yksilöiden koettuun luotettavuuteen. Tämän teorian perusteella voitiin ymmärtää myös osapuolten välisen luottamuksen syntymiseen positiivisesti vaikuttava ulottuvuus, joka kumpuaa luottajan ja luotettavan yhteisistä piirteistä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarjoaa vastauksen myös eettistä organisaatioilmastoa koskeviin ristiriitaisiin tutkimustuloksiin erityyppisten organisaatioilmastojen vaikuttavuudesta koettuun luottamukseen organisaatiossa.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Organisaatioiden sisäisen ja ulkoisen kiristyneen kilpailun sekä tehokkuuden tavoittelun myötä myös organisaation sisäiset ja ulkoiset eettisesti merkittävät päätökset joutuvat koetukselle. Koska johtajuuden, eri johtamiskäytäntöjen, organisaatiokäytäntöjen ja kommunikaatiokäytäntöjen (DeConinck & Lewis, 1997; Demirtas & Akdogan, 2015; Hansen et al., 2016; Humphries & Woods, 2016; Parboteeah et al., 2010; Shin et al., 2015; Silén et al., 2012; Tenbrunsel, 1998) on todettu vaikuttavan eettiseen organisaatioilmastoon ja erityyppisillä eettisillä ilmastoilla on todettu olevan vaikutusta organisaatiossa koettuun luottamukseen (Agrawal, 2017; Alghamdi, 2018; Aşçıgil & Parlakgümüş, 2012; J Lilly et al., 2016; Nedkovski et al., 2017; Simha & Stachowicz-Stanusch, 2015), tutkimuksessa nähdään tärkeänä, että organisaatioiden johtajat pyrkivät vaikuttamaan organisaatiossaan vallitsevaan johtajuuteen, käytäntöihin ja toimintamalleihin organisaation sisäistä koettua luottamusta edistävällä tavalla.

Siirryttäessä organisaation vertikaalisiin (alainen – esimies -suhde) ja horisontaalisiin (kollegoiden välisiin) luottamussuhteisiin, saavat koetun luottamuksen piirteet eri painoarvoja. Tutkimustulosten valossa tärkeänä pidetään, että vertikaalisissa suhteissa välittyy ensisijaisesti kyvykkyys ja suoraselkäisyys, mutta mikäli nämä ovat ainoat luotettavuuden välittävät piirteet, eettisen ilmaston uskotaan muodostuvan asiakeskeiseksi, joka johtaa koetun luottamuksen vähentymiseen. Tästä syystä liikkeenjohdon tulee panostaa myös hyvántahtoisuuden välittymiseen vertikaalisissa suhteissa. Horisontaalisissa luottamussuhteissa tutkimustulosten valossa pidetään ensiarvoisen tärkeänä hyvántahtoisuuden ja suoraselkäisyyden välittymistä. Etenkin mikäli organisaatiossa vallitsee sisäinen kilpailu, on loogista olettaa työntekijöiden odottavan toisiltaan suoraselkäistä ja hyvántahtoista toimintaa, jottei heidän työnteon fokuksensa häiriidy.

Yksilöllisen kokemusmaailman merkitys olisi tämän tutkimuksen tulosten perusteella tärkeää huomioida organisaation rekrytointivaiheessa. Rekrytoijan tulisi olla tietoinen organisaatiossa vallitsevasta eettisestä ilmapiiristä ja pyrkiä löytämään rekrytoinnissa työntekijöitä, jotka oletettavasti kokemusmaailmansa puolesta näkevät vallitsevan ilmapiirin positiivisena työympäristönä. Tutkimuksessa luotua teoreettista viitekehystä voi hyödyntää myös organisaatiossa vallitsevan eettisen ilmaston sopeuttamiseksi paremmin siellä jo työskenteleville yksilöille, jotta korkea luottamuksen taso ja sen tuomat hyödyt voidaan saavuttaa.

5.3 Teoreettinen kontribuutio

Tämä tutkimus osallistuu keskusteluun eettisen organisaatioilmaston vaikutuksesta ja välittymisestä organisaatiossa koettuun luottamukseen. Eettisen organisaatioilmaston välittymisestä organisaatiossa koettuun luottamukseen ei ole tehty aiempaa tutkimusta. Tutkimus tarjoaa alan keskusteluun teoreettisen viitekehysten eettisen organisaatioilmaston välittymisestä yksilötason koettuun luottamukseen organisaatiossa ja toimii näin keskustelun avaavana teoksena tutkimusaukon täyttämiseksi. Tämän tutkielman tulokset tukevat aikaisempien tutkimusten tuloksia eettisen organisaatioilmaston ja luottamuksen vaikutuksista organisaatioon siltä osin, kun niitä on tässä tutkielmassa käsitelty.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi

Tämän tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi perustuu oleelliselta osin olemassa olevan lähdemateriaalin arviointiin ja sen merkityksen muuttumattomuuteen kyseisen tutkimuksen käytössä. Lähdemateriaali koostuu pääosin vertaisarvioituista artikkeleista, joilla on korkeampi taso kuin nolla JUFO-portaalin asteikolla. Tutkimuksessa käytetyt eettistä organisaatioilmastoa ja luottamusta koskevat tutkimukset ovat pääasiallisesti korkean tason vertaisarvioituja tutkimuksia, mikä puhuu tutkimuksen luotettavuuden puolesta. Niiden sisältöön on tutkimuksessa viitattu alkuperäisessä muodossaan.

Vertaisarvioituja tutkimuksia on tehty huomattavasti vähemmän eettisen organisaatioilmaston ja luottamuksen suhteesta toisiinsa, joten tutkimuksen luotettavuus ei ole tältä osin yhtä suuri kuin ilmiöitä suhteessa organisaation käsittelevä tutkimuksen kokonaisuus. Toisaalta rakennettu teoreettinen viitekehys eettisen organisaatioilmaston ja luottamuksen suhteesta toisiinsa ei ollut ristiriidassa yhdenkään tutkimuksen tulosten kanssa, vaan se jopa selitti kyseisissä tutkimuksissa esiintyneitä ristiriitaisuuksia. Näin ollen myös teoreettista viitekehystä koskien eettisen organisaatioilmaston ja luottamuksen välistä suhdetta voidaan pitää luotettavana. Tutkimuksen rajoitteita arvioitaessa tulee huomioida, että tutkimus toteutettiin organisaation yksilötasolla, ja tiimitason sekä organisaatiotason tarkastelu jätettiin sen ulkopuolelle.

5.5 Jatkotutkimusehdotus

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa todettiin eettisen organisaatioilmaston välittyvän yksilötason luottamukseen organisaatiossa yksilöiden järkeilyprosessin kautta. Yksilöllisen järkeilyprosessin tarkempaa tarkastelua pidetään tärkeänä, jotta sen piirteistä saadaan tarkempi kuvaus ja eettisen organisaatioilmaston välittyminen luottamukseen saadaan tarkemmin määriteltä. Tämän määrittelyn uskotaan lisäävän ymmärrystä myös yksilöiden henkilökohtaisten kokemusmaailmojen vaikuttavuudesta erityyppisiin eettisiin organisaatioilmastoihin.

Jatkotutkimus olisi perusteltua toteuttaa empiirisenä tutkimuksena. Kyseisellä tutkimusmenetelmällä tässä tutkimuksessa muodostettu teoreettinen viitekehys voidaan tuoda reaali maailmaan testattavaksi, mikä voi antaa tukea teorialle tai haastaa sen.

6 LÄHDEKIRJALLISUUS

- Agrawal, R. K. (2017). Do ethical climates impact trust in management? A study in indian context. *International Journal of Organizational Analysis*,
- Alghamdi, F. (2018). Investigating the influence of ethical climate on trust in organization and trust in supervisor in albaha province, saudi arabia, using victor and cullen's framework. *Journal of Service Science and Management*, 11(4), 383-398.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186-194.
- Andrews, K. M., & Delahaye, B. L. (2000). Influences of knowledge process in organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 37(6), 797-810. doi:10.1111/1467-6486.00204
- Aşcıgil, S. F., & Parlakgümüş, A. B. (2012). Ethical work climate as an antecedent of trust in co-workers. *Business and Professional Ethics Journal*, 31(3/4), 399-417.

Atwater, L. E. (1988). The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior: The surprising impact of subordinate trust. *Group & Organization Management, 13*(3), 290-310.

doi:10.1177/105960118801300304

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 801-823.

Barnett, T., & Vaicys, C. (2000a). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics, 27*(4), 351-362.

Barnett, T., & Vaicys, C. (2000b). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics, 27*(4), 351-362.

Bearfield, D. A., & Eller, W. S. (2008). Writing a literature review: The art of scientific literature. *Public Administration and Public Policy-New York-, 134*, 61.

Bews, N. F., & Rossouw, G. J. (2002a). A role for business ethics in facilitating trustworthiness. *Journal of Business Ethics, 39*(4), 377-390.

Bews, N. F., & Rossouw, G. J. (2002b). A role for business ethics in facilitating trustworthiness. *Journal of Business Ethics, 39*(4), 377-390.

Blois, K. (1998). A trust interpretation of business to business relationships: A case-based discussion. *Management Decision,*

- Borhani, F., Jalali, T., Abbaszadeh, A., & Haghdoost, A. (2014). Nurses' perception of ethical climate and organizational commitment. *Nursing Ethics, 21*(3), 278-288.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly, 18*(6), 606-632.
- Caldwell, C., & Dixon, R. D. (2010). Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics, 93*(1), 91-101.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 1-15.
doi:10.1037/a0025208
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 909.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 21*(7), 747-767.

- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics, 46*(2), 127-141.
- Culture and customs of saudi arabia. (2005). *Reference and Research Book News, 20*(4), n/a. Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/culture-customs-saudi-arabia/docview/199708612/se-2?accountid=13031>
- Cummings, L. L. (1983). Performance-evaluation systems in context of individual trust and commitment. *Performance Measurement and Theory, 89*, 93.
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 34*(6), 1093-1116. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x
- De Jong, S. B., Van der Vegt, Gerben S, & Molleman, E. (2007). The relationships among asymmetry in task dependence, perceived helping behavior, and trust. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1625.
- DeConinck, J. B., & Lewis, W. F. (1997). The influence of deontological and teleological considerations and ethical climate on sales managers' intentions to reward or punish sales force behavior. *Journal of Business Ethics, 16*(5), 497-506.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics, 130*(1), 59-67.

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611.
- Ellis, K., & Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly, 49*(4), 382-398.
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology,*
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects. *Organization Science, 14*(1), 18-31. doi:10.1287/orsc.14.1.18.12809
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C., & Kohles, J. C. (2008). It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 107*(2), 161-178.
- Filipova, A. A. (2009). Licensed nurses' perceptions of ethical climates in skilled nursing facilities. *Nursing Ethics, 16*(5), 574-588.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management, 38*(4), 1167-1230.

- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, *68*(2), 104-120. doi:10.1037/h0024833
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*,
- Golden, T. D., & Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(8), 1061-1085. doi:10.1002/job.652
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. *Theories of Group Processes*, *131*, 185.
- Haan, N., Aerts, E., & Cooper, B. A. (1985). On moral grounds: The search for practical morality.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Alge, B. J., & Jackson, C. L. (2016). Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: A multi-experience model of perceived ethical climate. *Journal of Business Ethics*, *137*(4), 649-662.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, *80*(1), 121-128.
- Hill, N. S., Bartol, K. M., Tesluk, P. E., & Langa, G. A. (2009). Organizational context and face-to-face interaction: Influences on the development of trust and collaborative behaviors in computer-mediated groups. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, *108*(2), 187-201.
doi:10.1016/j.obhdp.2008.10.002

- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Huang, X., & Iun, J. (2006). The impact of subordinate–supervisor similarity in growth-need strength on work outcomes: The mediating role of perceived similarity. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1121-1148.
doi:10.1002/job.415
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Humphries, A., & Woods, M. (2016). A study of nurses' ethical climate perceptions: Compromising in an uncompromising environment. *Nursing Ethics*, 23(3), 265-276.
- Hung, Y., Tsai, T., & Wu, Y. (2015). The effects of ethical work climate on organizational commitment in taiwanese military units. *Chinese Management Studies*,
- J Lilly, J A Duffy, & K Wipawayangkool. (2016). The impact of ethical climate on organizational trust and the role of business performance: If business performance increases, does ethical climate still matter? *Journal of Behavioral and Applied Management*, 17(1), 33. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1891260761>
- Jap, S., Robertson, D. C., & Hamilton, R. (2011). The dark side of rapport: Agent misbehavior face-to-face and online. *Management Science*, 57(9), 1610-1622.

- Jiang, C. X., Chua, R. Y. J., Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2011). Effects of cultural ethnicity, firm size, and firm age on senior executives' trust in their overseas business partners: Evidence from china. *Journal of International Business Studies, 42*(9), 1150-1173. doi:10.1057/jibs.2011.35
- Johnson, R. E., & Lord, R. G. (2010). Implicit effects of justice on self-identity. *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 681.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior, 21*(8), 949-964.
- Jung, D., Yammarino, F. J., & Lee, J. K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. *The Leadership Quarterly, 20*(4), 586-603.
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 104.
- Kohlberg, L. (1967). Moral and religious education and the public schools: A developmental view. *Religion and Public Education, ,* 164-183.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä* Vastapaino.

- Krosgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 312.
- Lapidot, Y., Kark, R., & Shamir, B. (2007). The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly, 18*(1), 16-34.
- Larson, C. E., Larson, C., & LaFasto, F. M. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong* Sage.
- Lawler III, E. E. (1992). The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization.
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *The Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1258-1274. doi:10.1037/a0024442
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science, 50*(11), 1477-1490. doi:10.1287/mnsc.1030.0136
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review, 23*(3), 438-458.
- Mäkelä, K., & Brewster, C. (2009). Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing. *Human Resource Management, 48*(4), 591-613. Retrieved from <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>

- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006a). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics, 69*(2), 175-194.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006b). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics, 69*(2), 175-194.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics, 95*(1), 7-16.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.
- Mollering, G. (2006). *Trust: Reason, routine, reflexivity* Emerald Group Publishing.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal-and stress theory. *Journal of Business Ethics, 78*(4), 559-574.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2009). *Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors* Springer. doi:10.1007/s10551-008-9839-4
- Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research, 71*, 19-26.

- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.002
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420.
- Parboteeah, K. P., Chen, H. C., Lin, Y., Chen, I., Lee, A. Y., & Chung, A. (2010). Establishing organizational ethical climates: How do managerial practices work? *Journal of Business Ethics*, 97(4), 599-611.
- Peterson, D. K. (2002a). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.
- Peterson, D. K. (2002b). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.
- Putranta, M. P., & Kingshott, R. P. J. (2011). The relationships between ethical climates, ethical ideologies and organisational commitment within Indonesian higher education institutions. *Journal of Academic Ethics*, 9(1), 43-60.
- Rosanas, J. M., & Velilla, M. (2003a). Loyalty and trust as the ethical bases of organizations. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 49-59.
- Rosanas, J. M., & Velilla, M. (2003b). Loyalty and trust as the ethical bases of organizations. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 49-59.

- Rubin, R. S., Bommer, W. H., & Bachrach, D. G. (2010). Operant leadership and employee citizenship: A question of trust? *The Leadership Quarterly*, 21(3), 400-408.
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328.
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin.
- Sanders, K., Schyns, B., Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*,
- Schminke, M., Arnaud, A., & Kuenzi, M. (2007). The power of ethical work climates. *Organizational Dynamics*, 36(2), 171-186.
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422-432.
- Scott, D. (1980). The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives. *Journal of Management*, 6(2), 157-75. Retrieved from <https://search.proquest.com/scholarly-journals/causal-relationship-between-trust-assessed-value/docview/63540744/se-2?accountid=13031>
- Shacklock, A., Manning, M. L., & Hort, L. (2011). Ethical climate type, self-efficacy, and capacity to deliver ethical outcomes in public sector human resource management. *Journal of New Business Ideas and Trends*, 9(2), 34-49.

- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics, 108*(3), 299-312.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics, 129*(1), 43-57.
- Silén, M., Kjellström, S., Christensson, L., Sidenvall, B., & Svantesson, M. (2012). What actions promote a positive ethical climate? A critical incident study of nurses' perceptions. *Nursing Ethics, 19*(4), 501-512.
- Simha, A., & Cullen, J. B. (2012). Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future. *Academy of Management Perspectives, 26*(4), 20-34.
- Simha, A., & Stachowicz-Stanusch, A. (2015). The effects of ethical climates on trust in supervisor and trust in organization in a polish context. *Management Decision, 53*(1), 1-15.
- Snizek, J. A., & Van Swol, L. M. (2001). Trust, confidence, and expertise in a judge-advisor system. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 84*(2), 288-307.
- Sy, T. (2010). What do you think of followers? examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 113*(2), 73-84. doi:10.1016/j.obhdp.2010.06.001

- Tan, J., Yang, J., & Veliyath, R. (2009). Particularistic and system trust among small and medium enterprises: A comparative study in china's transition economy. *Journal of Business Venturing, 24*(6), 544-557.
- Taylor, R. G. (1989). The role of trust in labor-management relations. *Organization Development Journal, 7*(2), 85-89.
- Tenbrunsel, A. E. (1998). Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation. *Academy of Management Journal, 41*(3), 330-339.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review, 4*(3), 356-367.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management, 37*(4), 1228-1261.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly, 33*, 101-125.
- Wang, Y., & Hsieh, H. (2012). Toward a better understanding of the link between ethical climate and job satisfaction: A multilevel analysis. *Journal of Business Ethics, 105*(4), 535-545.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409-421.

- Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics, 13*(8), 637-647.
- Yakovleva, M., Reilly, R. R., & Werko, R. (2010a). Why do we trust? moving beyond individual to dyadic perceptions. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 79.
- Yakovleva, M., Reilly, R. R., & Werko, R. (2010b). Why do we trust? moving beyond individual to dyadic perceptions. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 79.
- Zhang, Y., George, J. M., & Tsang-Sing Chan. (2006). The paradox of dueling identities: The case of local senior executives in MNC subsidiaries. *Journal of Management, 32*(3), 400-425. doi:10.1177/0149206305280999