

Väitös: Yrityskulttuuri voi joko tukea tai rapauttaa organisaation kykyä toimia oikein

Yrityksiltä odotetaan vastuullisuutta, läpinäkyvyyttä ja luotettavaa raportointia toiminnastaan ja taloudellisesta asemastaan. Luottamus eri sidosryhmien silmissä on kriittistä. Tämä on teema, joka mielestäni ansaitsi lisää tilaa akateemisessa keskustelussa – ja siksi se päättyi myös joulukuussa tarkastettavana olleen väitöskirjani aiheeksi. Empiirisen aineiston keräsin työskennellessäni Nokialla.

Moni näennäisesti vastuullisesti toimiva yritys on päätenyt vakavien väärinkäytöskohujen keskelle. Yhteistä näissä skandaaleissa on ollut se, että muodolliset säännöt ovat kyllä olleet olemassa, mutta organisaatiokulttuuriin pohjautuva sosiaalinen kontrolli ei ole ollut linjassa näiden sääntöjen tarkoituksen kanssa. Yhdysvaltalaisen energiayhtiön Enronin tapauksessa yhtiön antamia taloudellisia tietoja manipuloitiin niin, että ne antoivat todellisuutta paremman kuvan yhtiön taloudellisesta tilasta ja näin edesautettiin osakekurssin nousua ylöspäin. Väärinkäytösten taustalla oli yrityskulttuuri, jossa porsaanreikien hyödyntäminen, informaation tahallinen manipulointi, silmien ummistaminen ja vaikeneminen eettisistä kysymyksistä oli johdon edellyttämä hiljainen sääntö.

Väitöskirjan ytimessä kulttuurin ja sääntöjen välinen suhde

Yrityskulttuurin merkitys organisaation menestyksessä – tai tuhossa – on siis syystäkin noussut yleiseen keskusteluun. Myös viranomaiset ovat huomioineet tämän. Esimerkiksi Yhdysvaltain oikeusministeriö ohjeistaa syyttäjiä arvioimaan, onko lahjonnasta syytetyllä yrityksellä tarvittavien kirjallisten ohjeiden ja prosessien lisäksi terve yrityskulttuuri. Myös väitöskirjani ytimessä on näiden formaalien kontrollien sekä yrityskulttuuriin pohjautuvien sosiaalisten kontrollien välisen vuorovaikutuksen ymmärtäminen.

Enronin konkurssin seurauksena laadittu SOX-lainsäädäntö velvoitti Yhdysvalloissa listattuja yrityksiä toteuttamaan merkittäviä panostuksia taloudellisen raportoinnin luotettavuuden varmistamiseksi. Käytännössä SOX:n käyttöönottohankkeet ovat merkinneet yrityksille niin sanottujen todennettavien kontrollien käyttöönottoa. Tällaisia ovat esimerkiksi kirjalliset ohjeet ja säännöt sekä järjestelmiin rakennetut suojaukset ja rajoitukset. Lisäksi yritysten tulee huomioida sosiaalinen kontrolli, eli se osa yrityskulttuurista, jota on mahdollista hallita. Sosiaalinen kontrolli auttaa organisaation jäseniä sisäistämään yhteisiä arvoja, normeja ja uskomuksia. Johto ja esihenkilöt ilmentävät sosiaalista kontrollia sillä, mitä he painottavat kommunikaatiossaan, millaisesta suorituksesta he palkitsevat tai sanktioivat työntekijöitä, ja miten he osoittavat itse esimerkkiä omassa toiminnassaan.

Miten rakentaa toimiva sisäinen valvonta?

Väitöskirjani pyrki vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään todennettavan ja sosiaalisen kontrollin välistä vuorovaikutusta kontekstissa, jossa organisaatio kehittää sisäisen valvonnan järjestelmän osana SOX-projektia.
2. Toiseksi pyritään ymmärtämään, miten työntekijät kokevat heille esitellyt kontrollit ja lopulta noudattavat – tai jättävät noudattamatta niitä.

Kiinnostuksen kohteena ei siis ole pelkästään se, minkälainen on hyvä sisäinen valvonta. Lisäksi merkittävää on se, *miten* valvonnan mukanaan tuomat säännöt ja kontrollit esitellään organisaatiolle ja mikä on lopputulos.

Tutkimuksen keskeinen löydös on, että todennettavia ja sosiaalisia kontrolleja ei tulisi tarkastella erillään sisäisen valvonnan suunnitteluprosessissa. Todennettavien kontrollien ja sosiaalisten kontrollien vuorovaikutus liittyy keskeisesti siihen, miten kontrolleihin suhtaudutaan ja miten ne lopulta suoritetaan – tai jätetään suorittamatta. Avainasemassa on se, miten esihenkilöt soveltavat sosiaalisia kontrolleja, kun he suunnittelevat ja toimeenpanevat todennettavia kontrolleja. Heidän on otettava huomioon, että työntekijät eivät aina noudata kontrolleja järkevän päätöksenteon seurauksena. Työntekijöiden asenteet, käsitykset ja tunteet vaikuttavat siihen, miten he lopulta toimivat. Näihin seikkoihin on mahdollista vaikuttaa sosiaalisen kontrollin avulla.

Sosiaalinen kontrolli on esimerkillä johtamista – tone at the top

Tässä tutkimuksessa sosiaalinen kontrolli ilmeni muun muassa johdon esimerkillä, epäformaalilla kommunikaatiolla, ryhmäkannustimilla, tarjoamalla riittävät resurssit, sosiaalisilla sanktioilla, tehtävänkierrolla, sekä luomalla merkityksiä sosiaaliin tilanteisiin. Näiden seurauksena SOX-kontrollit muovautuivat osaksi organisaatiokulttuuria, sitä tapaa jolla ”asioita tehdään täällä”. SOX:ista rakentui osa yhdessä jaettuina perinteinä, normeina, uskomuksina, arvoina, ideologioina, asenteina ja käyttäytymismalleina. Tutkimukseni perusteella ilmeni, että henkilöstön keskuudessa vallitsi yhteisymmärrys, että SOX compliance oli jotakin tavoittelemisen arvoista, yhteinen maali, johon tähdättiin ja jonka toteutumiseen liittyi vahva ammattilypeys ja yhdessä tekemisen kokemus.

Aikaisempi tutkimus on edustanut pitkälti kantaa, jonka mukaan vahvasti sosiaaliseen kontrolliin luottavan organisaation on vaikeaa muuttaa ohjaustaan formaalimpaan suuntaan. Tämä väitöskirja haastaa aikaisemman näkemyksen: Nokia oli alkujaan vahvasti sosiaaliseen kontrolliin luottava organisaatio ja sillä oli kokonsa nähden suhteellisen kevyt todennettavien kontrollien rakenne. SOX toi mukanaan laajasti uusia, tiukentuneita sääntöjä, jotka ravistelivat totuttuja toimintatapoja. Kuitenkin muutosvastarinnan määrä osoittautui vähäiseksi. Itse asiassa juuri vahva sosiaalinen kontrolli oli omiaan edistämään todennettavien kontrollien käyttöönottoa. Sen sijaan, että ihmiset olisivat kokeneet uudet,

tiukentuneet säännöt lisääntyneeksi byrokratiaksi, kontrollit koettiin pääosin työtä helpottavaksi, auttavaksi tekijäksi.

Esihenkilöillä merkittävä rooli

Aikaisempi tutkimus on jättänyt vähäiselle huomiolle sen, miten esihenkilöiden tulisi toimeenpanna kontrolleja saadakseen aikaan tehokas, toimiva sisäinen valvonta. Tämän tutkimuksen tärkein löydös on se, että onnistumisessa on ennen kaikkea kyse sosiaalisen kontrollin oikeanlaisesta käytöstä. Toimivaa sisäisen valvonnan järjestelmää ei saada aikaan ainoastaan asettamalla todennettavia, teknisiä kontrolleja ja odottamalla, että työntekijät ryhtyvät automaattisesti noudattamaan niitä rationaalisen toiminnan seurauksena. Se, miten johto ja esihenkilöt osoittavat esimerkkiä omassa toiminnassaan, mitä asioita he painottavat kommunikoinnissaan, miten he antavat resursseja ja minkälaisesta toiminnasta he palkitsevat tai sanktioivat, on oleellista. Tällä on suora vaikutus siihen, miten työntekijät ottavat vastaan ja kokevat kontrollit.

Tämä tutkimus korostaa ylimmän ja keskijohdon asenteen ja johtamistavan merkitystä siinä, millaiseksi kontrollit koetaan – ja miten niitä lopulta noudatetaan. Työntekijät, joiden kokemus kontrolleista oli positiivinen, neutraali tai negatiivinen, myös noudattivat kontrolleja todennäköisemmin. Sen sijaan työntekijät, joiden kokemus oli täysin piittaamaton, todennäköisesti jättivät myös kontrollit kokonaan huomioimatta. Yllättävää oli, että vahvan sosiaalisen kontrollin myötä kontrolleja noudatettiin silloinkin, kun työntekijän kokemus oli negatiivinen. Näissä tapauksissa sosiaalisen sanktion uhka, kuten asian eskalointi organisaatiossa eteenpäin, edesauttoi kontrollien noudattamista.

Sosiaalisen kontrollin merkitystä ei siis voi eikä kannata sivuuttaa, kun puhumme vaatimustenmukaisuudesta, lainmukaisesta, eettisestä ja vastuullisesta toiminnasta. Todennettavia kontrolleja – sääntöjä, ohjeita, rajoituksia, tarkastuksia – kaikkia näitä tarvitaan. Mutta meidän tulee huomioida myös se, **miten** johtajat ja esihenkilöt esittelevät nämä kontrollit organisaatiolle ja luovat merkityksiä niiden ympärille. Organisaatio saattaa päätyä noudattamaan muodollisesti erilaisia ohjausjärjestelmiä ja unohtaa sen, miksi ohjeet on alun perin laadittu – niiden tehtävänä on viime kädessä varmistaa, että organisaation toiminta on lainmukaista ja eettisesti kestäväällä pohjalla – ja että sidosryhmät saavat oikean ja riittävän kuvan yrityksen toiminnasta.

Väitöskirjassa esitelty malli avuksi sisäisen valvonnan kehityshankkeille

Nähdäkseni Nokian SOX-projektin pohjalta tekemiäni tutkimuslöydöksiä ja laatimaani *sisäisen valvonnan suunnittelun ja jalkauttamisen* viitekehystä voidaan hyödyntää ja soveltaa myös muissa yrityksissä. Tutkimus tarjoaa teoreettisen kontribuutionsa lisäksi myös konkreettisen viitekehyksen niille organisaatioille, jotka haluavat rakentaa itselleen relevantin ja laadukkaan sisäisen valvonnan järjestelmän – huomioiden sekä todennettavan että sosiaalisen kontrollin.

Lopuksi on syytä painottaa, että sosiaalista kontrollia on käytettävä harkitusti ja huolellisesti: liiallinen paine voi johtaa tilanteeseen, jossa motivaatio muuttuu epätoivoksi ja ajaa

vääränlaiseen toimintaan. Sosiaalinen kontrolli onkin kuin kaksiteräinen miekka – oikein käytettynä ja suunnattuna se voi osaltaan edesauttaa vahvan ja vastuullisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Mutta taitamattomasti käytettynä ja väärin suunnattuna se voi saada aikaan tuhoa, tai jopa viedä edellytykset organisaation toiminnan jatkuvuudelta.

Artikkelin kirjoittaja väitteli 4.12.2020 aiheesta “*Interplay between technical and social control : Internal control and SOX compliance at Nokia*”. Niina Ratsula on väitöskirjatyöskentelyn ohella toiminut 12 vuotta kansainvälisissä tehtävissä Nokialla ja Kemiralla sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja compliancen parissa. Väitöskirjan voi ladata sähköisenä [Turun Yliopiston sivuilta](https://codeofconductacademy.fi/products/pdh-niina-ratsula) tai tilata paperisena osoitteesta <https://codeofconductacademy.fi/products/pdh-niina-ratsula>.