

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Kätlin-Chris Kruusmaa

**ÄRIKORRUPTSIOON KOGNITIIVSE DISSONANTSI  
PERSPEKTIIVIST**

Magistritöö

Juhendaja: juhtimise professor Maaja Vadi

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele .....

Maaja Vadi

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Kätlin-Chris Kruusmaa

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. ÄRIKORRUPTSIOONI JA KOGNITIIVSE DISSONANTSI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED .....	7
1.1. Ärikorruptsiooni olemus ja tagajärjed.....	7
1.2. Kognitiivse dissonants ja seda kujundavad tegurid .....	17
2. ÕIGUSTUSED ÄRIKORRUPTSIOONILE: EMPIIRILINE UURIMUS.....	28
2.1. Andmed ja metoodika .....	28
2.2. Ärikorruptsiooni ning selle tüüpilised õigustused intervjuude andmete põhjal .....	32
2.3. Tüüpiliste õigustuste analüüs .....	45
KOKKUVÕTE.....	56
VIIDATUD ALLIKAD .....	59
LISAD .....	64
Lisa 1: Intervjuu kava.....	64
Lisa 2: Intervjuude kodeerimistabel.....	68
SUMMARY .....	70

## SISSEJUHATUS

Kõige laiemas mõistes peetakse korruptsiooniks oma ametikoha või võimu kuritarvitamist omakasu eesmärgil (Justiitsministeerium, 2019). Tavapäraselt usutakse korruptsioon olevat omane avalikule sektorile, kuid üha enam räägitakse ka äri sektori sisesest korruptsioonist, mis oma olemuselt avaliku sektori korruptsioonist oluliselt ei erinegi. See võimaldab eeltoodud korruptsiooni määratlust kasutada sektorite üleselt. Eelkõige kahjustab äri sektori korruptsioon läbipaistvat majanduskeskkonda ning suurendab ettevõtete vahelist ebavõrdsust turul ning ühiskonnas laiemalt, seetõttu tuleb äri korruptsioonile tähelepanu pöörata ning selle ennetamise ja maandamisega tegeleda. Ebavõrdsust loob see eriti keskmise ja väiksema suurusega ettevõtete jaoks, kelle võimalused majanduskeskkonnas toimetamiseks ei pruugi olla sama mitmekesised, kui nad on seda suurte ettevõtete jaoks.

16% Eesti ettevõtjatest peavad korruptsiooni oma ettevõtte tegevusele probleemiks ning onupojapoliitikat peavad probleemiks 22% Eesti ettevõtjatest, samas korruptsiooni levinuks peab 52% Eesti ettevõtjatest (Eurobarometer...2017). Sellele tulemusele sekundeerib ka Ernst&Young'i oma Pettuseriskide uuringuga (2018: 5), mille kohaselt 41% juhte peab korruptsiooni Eestis laialt levinuks. Samas on see näitaja viimasel kolmel aastal kõikunud 40% ja 49% vahel (*Ibid*). 44% peab levinuks sõprade ja tuttavate soosimist äritegevuses ning 16% peab levinuks kingituste tegemist teenuste eest ning 11% altkäemakse (Eurobarometer...2017). Kõik toodud näitajad on Eestis väiksemad kui Euroopa Liidu riikides keskmiselt. Need viitavad ka sellele, et üldine korruptsiooni tajumine erineb konkreetsete korruptsiooniliikide esinemise tajumisest.

Korruptsiooni tulemusena jagatakse ühiskonna ressursse ümber, aga äri korruptsioon mitte üksnes ei jaga ressursse indiviidide vahel ümber, vaid mõjutab ka üldist sotsiaalset heaolu, kuna selline ümberjagamine ei ole alati aus ja õiglane (Lucas ja

Gutman 2015: 749). Seega, kui esmapilgul ei tundu ärikorruptsioonil olevat selget kannatanut, siis laiemalt on kannatanuks paljud inimesed, tihti ka ettevõtted, kuna kahjustada saab läbipaistev majanduskeskkond tervikuna.

Sarnaselt muude hoiakutega vastuolus olevate otsuste langetamisel võib juhtidel ka ärisituatsioonis korruptiivset otsust tehes tekkida kognitiivse dissonantsi. Kognitiivse dissonantsi teooriat on juhtimisuuringute kontekstis juba üsna laialdaselt uuritud ning uuritud on ka kognitiivse dissonantsi mõju otsuste kujunemisel. Samas ei ole uuritud kognitiivse dissonantsiga toimetulekuks kasutatavaid õigustusi korruptiivse otsuse tegemisega seotult ning ei ole teada kas ja kuivõrd see erineb otsuste vastuvõtmise õigustustest olukorras, kus psühholoogilist ebamugavustunnet ei teki. Magistritöös on seatud eelduseks, et ettevõtte juhil tekib korruptiivset otsust vastu võttes kognitiivne dissonants, kuna ta ei lähtunud mingitest üldtunnustatud moraalsetest tõekspidamisest.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas ettevõtete juhid õigustavad oma otsuseid ärikorruptsiooni olukorras, kus tekib tunnetuslik ebakõla ehk kognitiivne dissonants. Kasutades teoreetilist ning empiirilist materjali püüab autor leida vastuse järgmistele uurimisküsimustele:

- (a) milliseid argumente ja informatsiooni juhid sellise tunnetusliku ebakõla vähendamiseks kasutavad
- (b) millised näitajad tekkinud olukorra lahendamist eelkõige mõjutavad.
- (c) milliste õigustustega ja hoiakutega tuleb tegeleda selleks, et korruptiivne käitumine äritegevuses väheneks.

Magistritöö teema on aktuaalne, kuna üha enam räägitakse ettevõtete kontekstis lisaks kasumi teenimisele ka vastutustundlikkusest ning on teoreetikuid (Rabl ja Kühlmann 2008: 490), kes seavad moraalsed ja eetilised eesmärgid kõrgemale ärilistest eesmärkidest. Oluliseks teeb selle teema seegi, et ärikorruptsioon võib mõjuda pärssivalt ettevõtte konkurentsivõimele ning läbipaistavale ärikeskkonnale.

Käesolev töö on jaotatud kaheks peatükiks. Teoreetilises osas käsitleb autor ärikorruptsiooni mõistet, ärikorruptsiooni eripära, selle väljendumisest ühiskonnas ning võimalikest tagajärgedest. Samuti uuritakse töö teoreetilises osas, kuidas tekib kognitiivne dissonants ning kuidas juhid tulevad toime juhtimisotsuse tagajärjel tekkinud kognitiivse dissonantsiga.

Magistritöö teises pooles uurib autor kvalitatiivsete uurimismeetodite abil, milliste õigustuste abi juhid põhjendavad otsuste tekkimist erinevates ärikorruptsiooni olukordades, et tulla toime ning vähendada tekkinud kognitiivset dissonantsi. Tüüpiliste õigustuste uurimiseks viidi väikeste teenindus- ning kaubandussektori ettevõtete juhtidega läbi poolstruktureeritud intervjuud. Empiiriliste andmete analüüsimiseks kasutati meetodina kvalitatiivset sisuanalüüsi.

Magistritöö tulemusena selgub, milliste tüüpi argumente juhid eelkõige kasutavad langetatud korruptiivsete otsuse õigustamiseks, mis omakorda võimaldab välja pakkuda võimalused ärikorruptsiooni ennetamiseks ja vähendamiseks.

**Märksõnad: ärikorruptsioon, korruptsioon, kognitiivne dissonants, majandus, ametialane süütegu, ärisektor**

# 1. ÄRIKORRUPTSIOONI JA KOGNITIIVSE DISSONANTSI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Ärikorruptsiooni olemus ja tagajärjed

Korruptsiooni defineerimisel kasutatakse kitsast ja laia lähenemist, millest esimesel juhul vaadeldakse korruptsiooni kitsalt seaduse tasandil ning teisel juhul võetakse korruptsiooni laiema nähtusena, kaasates ka ilmingud ja olukorrad, mis seaduse tasandil ehk keelatud ei ole, kuid peetakse siiski korruptsiooniks, näiteks vahendustasu maksmine. Täpset definitsiooni korruptsioonile kui nähtusele on raske anda. Isegi Euroopa Nõukogu oma korruptsioonivastases konventsioonis ei ole jõudnud korruptsiooni definitsiooni osas üksmeelele (Burger ja Holland 2006: 48). Argandona defineerib oma artiklis (2005: 252) korruptsiooni kui mingi väärtuse andmist või võtmist selleks, et vastutasuks midagi saada või mingi formaalse või mitteformaalse reegli rikkumist isiku kasuks, kes annab rikkujale mingi väärtuse. See definitsioon hõlmab erinevaid korruptsioonivorme ja on oma olemuselt üsna laialdase lähenemisega.

Lisaks eeltoodule leiab kirjandusest veel teisigi korruptsiooni definitsioone, näiteks saab selleks pidada ka isiklik kasu saamist avalikkuse arvelt (Budima 2006: 410). Carvajan (1999: 335) leiab, et korruptsioon on sotsiaalne patoloogia, millel on neli tunnust:

- a) korruptsioon hõlmab endas kohustustuste rikkumist,
- b) kohustus teha otsus või toiming võib olla otsene või kaudne,
- c) iga era või avaliku sektori esindaja võib olla seotud korruptiivse teoga ja
- d) see, kes mõjutab või kallutab kedagi korruptiivselt käituma, on samaväärselt korrumppeerunud (*Ibid*: 339).

Selleks, et mingis juhtum is oleks korruptsioon, peaksid need neli eeltoodud olukorra tunnust esinema korraga.

Rabl ja Kühlmann (2008: 478) defineerivad korruptsiooni kui hälbivat käitumist, mis väljendub võimu kuritarvitamises iseenda, kellegi teise või institutsiooni kasuks. Selline võimu kuritarvitamine võib esineda nii ühiskonnas laiemalt, kuid ka poliitikas, ning majanduskeskkonnas. Seega võib korruptsiooni defineerida erinevalt, kuid kõigi nende l henemiste puhul mõistetakse korruptsiooni mingi reegli rikkumisena, millega kaasneb otsene või kaudne isiklik kasu inimesele, kes neid reegleid rikub.

Tabelis 1 on kokkuvõtvalt toodud valik korruptsiooni definitsioone, neist ükski ei näe otsesõnu korruptsiooni omasena ainult avalikkule sektorile ning on seetõttu laiendavad ka  risesektorile. Sealjuures Carvajan (1999: 339) toob välja ka korruptsiooni kui peegels uteo ehk asjaolu, et kõik korruptiivse teo osapooled on samavõrra vastutavad teo tagajärgede eest.

**Tabel 1.** Valik korruptsiooni definitsioone

<b>Autor</b>	<b>Definitsioon</b>
Argandona	Mingi v�artuse andmist või võtmist selleks, et vastutasuks midagi saada või mingi formaalse või mitteformaalse reegli rikkumist vastutatu eest teise inimese kasuks.
Budima	Isiklik kasu saamine avalikkuse arvelt.
Rabl ja Kühlmann	H�lbiv käitumine, mis väljendub võimu kuritarvitamises iseenda, kellegi teise või institutsiooni kasuks.
Carvajan	Sotsiaalne patoloogia, millega kaasneb kohustuste rikkumine, otsuse tegemine võib olla nii otsene kui kaudne, osaline võib olla nii era- kui avalikust sektorist ning mõlemad osapooled on võrdsel m�aral vastutavad.

Allikas: (Argandona 2005: 252; Budima 2006: 410; Rabl ja Kühlmann 2008: 478; Carvajan 1999: 335-339), autori koostatud



Sarnaselt korruptsiooni defineerimise keerukusega, on raske ka seda mõõta. Korruptsioon on oma olemuselt peitkuritegu, see tähendab, et korruptsioon ei ole ühiskonnas nähtav ning toimub varjatult (Jain 2001: 76). Vaatamata täpse definitsiooni leidmise keerukusele ning korruptsiooni varjatusele, mõõdetakse korruptsiooni mitmel viisil. Üldiselt lähenetakse korruptsiooni mõõtmisele taju määramise kaudu, alternatiivina saab ka vaadata üldist kuritegevuse statistikat, kuid jällegi korruptsiooni peidetuse tõttu ei pruugi ka see anda tõest ülevaadet olukorrast. Korruptsiooni tajumise uuringuid viiakse läbi nii riiklikul kui ka rahvusvahelisel tasandil, kui esimesel juhul vaadatakse korruptsiooni tajumist mingis konkreetses riigis, siis teisel juhul vaadeldakse samadel alustel erinevaid riike. Rahvusvahelisel tasemel mõõdetakse korruptsiooni näiteks *Transparency International* korruptsioonitaju indeksiga (kirjeldus toodud all) või ka *World Economic Forum*'i igaaastase *World Competitiveness Report*'iga (Ibid: 76). Sellised mõõdikud annavad ülevaate nii korruptsiooni levikust ühiskonnas, kuid ka võrdluse kus üks või teine riik rahvusvahelisel skaalal asub.

Korruptsioonil võivad olla ka ajaloolised ja kultuurilised juured ning kuigi seda esineb kõikides riikides ja ühiskondades, siis korruptsiooni nähtavus ning ulatus ühiskonnas võib kultuuriliselt erineda. Melgar jt (2010: 120) leiavadki, et korruptsiooni ja selle tajumist saab võtta kultuurilise nähtusena, sõltudes sellest, kuidas ühiskond reeglitest aru saab ning mida konkreetses ühiskonnas mõistetakse reeglitest kõrvalekaldumisena. Teisalt ei saa kindel olla, kui palju mingi ühiskonna sotsiaalsed normid korruptsiooni mõjutavad, sest seni kuni ei ole kindlat meetodit, kuidas seda mõju mõõta, jääb selline järeldus pigem hüpoteetiliseks (Goudie ja Stasavage 1998: 132). Vaatamata kultuuri, sotsiaalsete normide ja reeglite mõju hüpoteetilisele ei tohiks kultuuri ning ühiskondlikke aspekte alahinnata, kuna need võivad endas sisaldada võtit korruptsiooni vähendamisse tervikuna.

Kultuuri mõju valgekraekuritegude<sup>1</sup>, milleks ka korruptsioon on, sooritamisele on kinnitanud oma teoorias Coleman (1987). Coleman (*Ibid*: 417) keskendub eelkõige konkurentsikultuurile, mis sunnib või motiveerib inimesi ebaausalt käituma. Konkurentsikultuuri puhul ei saa tähelepanuta jätta ka survet vastata ootustele ning

---

<sup>1</sup> Mõiste tõi välja esimest korda Edwin Sutherland ning selle all mõistetakse kõrge sotsiaalse staatusega inimese poolt töökohustuste raames toime pandud kuritegu (Aubert 1952 :265)

seada, et enamasti on kuritegeliku käitumise põhjuseks soov saada jõukaks ja edukaks (Coleman 1987: 417-418). Seegi on näitaja, mis baseerub ühiskonna kultuuri omapäral ning viitab samuti sellele, et kultuuri aspekte ei tohi alahinnata.

Vaatamata korruptsiooni negatiivsele mõjule võib leida selles mõned positiivsed omadused, näiteks võib arenenud maades korruptsioon ergutada kapitali juurdekasvu (Budima 2006: 416). Leitud on ka, et korruptsioon aitab toime tulla bürokraatiast tulenevate piirangutega (Leff, Lays, viidatud Jain 2001: 92 vahendusel), mis omakorda võib ergutada majanduskasvu (Bardhan, viidatud Jain 2001: 92 vahendusel). Kuid arenevale majandusele mõjub korruptsioon alati laastavalt, olles seotud riigi eelarve ebaefektiivse kulutamisega, süvendades ühiskonnas ebavõrdseid võimalusi ning lubades kasumit riigist välja viia, mille tulemusena on mõjutatud kogu riigi majanduskeskkond ja areng (Budima 2006: 416). Seega mõjutab korruptsioon enam ja ohtlikumalt veel arenevaid majanduskeskkondi ning kuigi Eesti ühiskond on viimastel aastakümnetel jõudsalt arenenud, võib siiski ajaloolise tausta tõttu siinkohal paralleeli tõmmata.

Siinkohal tuleb tähele panna, et Eesti paiknes Transparency International'i korruptsiooni tajumise indeksis 2018. aastal 18. kohal 73 punktiga, edastades sellega paljusid Euroopa Liidu riike, sealhulgas ka Prantsusmaad (21. koht), Portugali (30. koht) ja Hispaaniat (41 koht) (Transparency...2018). Eesti on seitsme aastaga korruptsioonitajumise indeksis parandanud oma paiknemist 14 koha võrra. Selline trend lisab kindlust, et Eesti ühiskond on üha läbipaistvam ning oskab korruptiivsetele praktikatele vastu seisma.

Korruptsiooni ulatust ühiskonnas mõjutavad valitsuse suhted avaliku teenistusega, justiitsüsteemiga ja kodanikuühiskonnaga ning üldine majanduskeskkond (Goudie ja Stasavage 1998: 121). Võimalused korruptiivseks käitumiseks võivad tulla kõigist neist eeltoodud mõjuaspektist. Korruptsioon omakorda mõjutab ressursside jaotamise mustrit ning tulude ümberjaotamist terves ühiskonnas (Jain 2001: 91). Seega võibki korruptsiooni tagajärjel tekkida olukord, kus mõjutatud osapoolte hulk on suur.

Korruptsiooni esinemiseks peab korraga esinema kolm tingimust (Jain 2001: 77):

- a) otsustajal on otsust tehes diskretsiooniõigus, ehk otsustajal on õigus otsust langetades valida erinevate otsustusviiside või lahendusviiside vahel;

- b) selle diskretsiooniõigusega peab kaasnema majandusliku kasu saamise võimalus;
- c) justitiisüsteemi võime rikkumisi tuvastada ja karistada on madal, ehk korruptsiooni kuriteo toime panemisel ei ole kuigi tõenäoline selle avastamine õiguskaitse organi poolt ning teole ei järgne sanktsiooni.

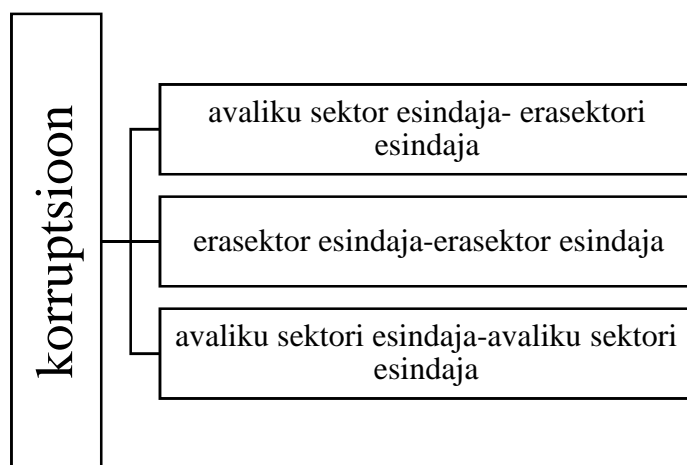
Kui enamasti on korruptsiooni peetud omaseks avalikule sektorile või mille üks osapool on vähemalt avaliku sektori esindaja, siis viimastel kümnenditel on hakatud üha rohkem rääkima ka äri sektori sisesest korruptsioonist, kus mõlemad osapooled on äri sektori esindajad. Dion (2010: 45) leiab oma artiklis, et korruptsiooni põhiosaline ei ole alati avaliku sektori esindaja ning põhiosaline või siis kõik osalised võivad olla tegevad teistes sektorites sh äri sektoris. Äri sektori korruptsioon võib olla veelgi enam peidetud kui avalikus sektoris (Goel et al 2015: 759). Äri sektoris ette tulevat korruptsiooni kipuvad varjama kõik selle osapooled, sealhulgas ka kannatanud. Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et ettevõttele on korruptsioonist tuleneva kahju ulatus ning vorm prognoosimatu.

Argandona (2003: 255) defineerib ärikorruptsioonina olukorda, kus töötaja otsustab omakasu eesmärgil käituda vastupidiselt oma ülesannetele ja kohustustele ning kahjustab sellega otseselt või kaudselt ettevõtet või organisatsiooni. Sellest definitsioonist lähtub käesolevas töös ka autor ärikorruptsiooni käsitlemisel. Korruptiivse käitumise põhjuseks on harva majanduslikud kaalutlused, vaid pigem karjääriambitsioonid, ülemäärased nõuded töökohale, pettumus oma karjääris või siis väljavaade, et teole ei järgne vastutust (Bannenberg ja Schauptensteiner, viidatud Rabl ja Kühlmann 2008: 478 vahendusel). Teole ei järgne tihti karistust, kuna korruptsioonkuritegu on oma olemuselt peitkuritegu ning ilma vilepuhumiseta see üldjuhul avalikuks ei saa. Kui avalikus sektoris kaasneb alati avaliku ressursi väärkasutamine ning see võib olla vilepuhuja motivatsioon juhtumi avalikustamisel, siis erasektoris on vilepuhumise põhjused ning vilepuhuja motivatsioon keerulisemad ning leiavad käesolevas töös käsitlemist edaspidi.

Põhiline moraalne probleem ärikorruptsiooni puhul on selles, et ettevõtte juht või töötaja käitub ebalojaalselt ning ebaõiglaselt oma tööülesandeid täites, saades sealjuures mõne soodustuse endale või kellelegi teisele, näiteks sõbrale, sugulasele vms (Argandona, 2003: 257). Selline ebalojaalsus ning ebaõiglus tööülesandeid täites

suurendab alati üldist ebavõrdsust ning seda ei tohiks võtta lokaalsena ning üksnes ühe ettevõtte piires toimuvana, kuna kasu tuleb üldiselt kellegi ettevõtte välise arvelt.

Korruptiivsel käitumisel ongi sektoritest lähtuvalt kolm võimalikku osalejate kombinatsiooni, mis on toodud joonisel 1. Dion'i (2010:45) lähenemise kohaselt ei pea korruptiivses teos olema erinevate sektorite esindajad, vaid korruptsiooni osalejad võivad olla ka üksnes erasektorist või üksnes avalikust sektorist. Käesoleva teooria kohaselt on erasektorisse<sup>2</sup> arvatud ka mittetulundussektor, sealhulgas erinevad vabäühendused.



**Joonis 1.** Korruptiivses käitumises osalejad. Allikas: (Dion, 2010: 45), autori koostatud

Gopinath'i (2008: 751) uurimus näitas, et kuigi inimesed tunnevad ära avaliku sektoriga seotud korruptsiooni, siis erasektoriga, sealhulgas äriktoris tekitab korruptsioonist arusaamine ikka veel raskusi ning esindajad ei pruugi tajuda alati ka tegude seadusevastasust. See võib olla tingitud asjaolust, et tihti peetakse teatud korruptiivseid nähtusi (vahendustasu või kingitusi) tavapäraseks äritegevuse osadeks, mis aitavad näiteks suurendada ettevõtte turuosa või sõlmida kasulikke tehinguid. Gopinathi seisukohta kinnitab ka Eesti kuritegevuse statistika, mille kohaselt 2018. aastal registreeriti erasektori korruptsiooni kuritegusid kolm, neist kaks olid seotud altkäemaksu võtmisega ning ühel juhul oli tegemist altkäemaksu andmisega

<sup>2</sup> Eesti panga definitsiooni kohaselt on erasektor majanduse osa, mis hõlmab kõiki eraettevõtteid. Seega saab öelda, et äriktor on osa erasektorist (Eesti Pank 2019).

(Kuritegevus...2019: 76). Varasematel aastatel on erasektori altkäemaksu juhtumeid registreeritud rohkem, kuid tuleb arvestada, et suur osa neist olid seotud ühe mahuka kriminaalajaga, mille kirjelduse leiab hiljem käesolevast peatükist.

Eelnev on ka üheks põhjuseks, miks äri sektori sisese korrupsiooni kohta on vähem informatsiooni kui avaliku sektoriga seotud korrupsiooni kohta. Ettevõtted eelistavad mitte avalikustada ette tulnud korrupsiooni juhtumeid, et vältida sellega negatiivset avalikku tähelepanu ning võimalikku majanduslikku ja maine kahju. Enamasti püüavad ettevõtted ette tulnud ärikorrupsiooni juhtumitega toime tulla sisemiste vahenditega, nt distsiplinaartegevuste vms kaudu (Argandona 2003: 254). See annab, aga ärikorrupsioonile võimaluse levida, kuna korruptiivse teo teinud inimesega jõutakse kohtuvälisele kokkuleppele ning sestap ei järgne teole või tegudele negatiivset avalikku tähelepanu. Lisaks annab mitte avalikustamine korruptiivsetele äritavadele võimaluse muutuda ettevõttes ning ka ühiskonnas laiemalt aktsepteeritud käitumisnormideks, sellega normaliseeritakse sellised käitumisnormid ja nad muutuvad osaks tavaliseks äripraktikaks.

Äri sektori korrupsiooni probleemi olulisusele on viidanud ka Argandona (2003: 63), muuhulgas leiab ta, et lisaks otsestele rahalistele kuludele tekitab ärikorrupsioon ettevõttele arvestatavaid kulusid juriidilisele nõustamisele ning muuhulgas saab olulisena nimetada kahju tekkimist sotsiaalsele positsioonile, mainele ja üldisele eetilisele ärikeskkonnale.

Argandona nimetab (2003: 255) mitmeid ärikorrupsiooni vorme, nende loetelu koos selgitustega on toodud tabelis 2. Siinkohal tuleb tähele panna, et äri sektori korrupsioon ei piirdu üksnes nimetatutega ning sellel esineb ka muid, siin mitte toodud vorme. Näiteks huvide konflikt on üks, mida Argandona oma artiklis korrupsiooni kontekstis välja ei toonud. Huvide konflikt küll ei ole otseselt korrupsioon, kuid see võib luua sobivad tingimused, mis viivad korrupsioonini. Sestap on oluline osata ära tunda huvide konflikti situatsiooni, et vajadusel sellest tulenevat riski õigete meetmetega maandada.

**Tabel 2.** Ärikorruptsiooni vormid ja definitsioonid.

<b>Korruptsiooni vorm</b>	<b>Selgitus</b>
Altkäemaks	Isikule antav vara või muu soodustus vastutasuna mingi tegevuse või selle tegemata jätmise eest
Väljapressimine	Varalise kasu nõudmine ähvardusega kasutada vägivalda, piirata vabadust, avaldada mingeid andmeid vms
Korruptiivne tulu	Näiteks kingitused eesmärgiga kiirendada mingeid protsesse või kindlustada tulevikus kingisaaja soovitud käitumine
Tehingutasu	Tehinguga saadud tulu osaline tagasimaksmine
Onupojapoliitika ehk nepotism	Endaga seotud inimesele hüve loomine, näiteks tema tööle palkamine või talle mõne soodustuse tegemine töökeskkonnas.
Informatsiooni enda tarbeks kasutamine ehk siseteabega kauplemine	Ebaseaduslik informatsiooni kasutamine või ärisaladuste lekitamine vms.

Allikas: (Argandona 2003:255, Õigusleksikon 2000: 21-375 Johannsen *et al* 2016: 4), autori koostatud

Ashford ja Anand (2003: 3) toovad oma artiklis välja kolm sammast, millel korruptsioon organisatsioonis seisab, need võivad viia koostoimes korruptsiooni normaliseerimiseni organisatsioonis:

- a) institutsionaliseerimine- korruptiivsed praktikad on integreerunud organisatsiooni protsessidesse ning neid võetakse normina;
- b) ratsionaliseerimine- inimesed legitimeerivad enda jaoks korruptiivse käitumise ning leiavad selle kaudu õigustuse korruptiivseks teoks;
- c) sotsialiseerimine- protsess, mille kaudu organisatsiooni uued liikmed õpetatakse aktsepteerima korruptiivseid käitumispraktikaid.

Need kolm sammast on ühtemoodi kohaldatavad nii avaliku kui äri sektori organisatsioonile. Kuigi selged reeglid ning teadmine, kuidas neid reegleid praktikas rakendada, on pigem üheks korruptsiooni ennetamise viisiks, siis tuleb ettevõtetal mõelda sellele, kuidas korruptsiooni ennetamise reeglid tööle hakkavad ja kas nad mitte vastupidiseid eesmärke ei täida.

Ettevõtted peavad aru saama, et juhtidel on oluline roll korruptsiooni institutsionaliseerimisel. Juhtidel on mitu hooba, millega kontrollida institutsionaliseerimist ning sealjuures peavad nad arvestama, et nad on oma tegude, käitumise ja väärtushinnangute või hoiakutega teistele organisatsiooni liikmetele eeskujuks. (Ashford ja Anand 2003: 7) Ka ca 93% Eesti ja Taani ettevõtjaid peavad kõige tõhusamaks korruptsioonivastaseks abinõuks tippjuhtide positiivset isiklikku eeskujut. Samas kõige vähem tõhusamateks abinõudeks peetakse Taanis palkade tõstmist ning Eestis anonüümse vihjetelefoni sisseseadmist. (Johannsen *et al* 2016: 24) Seega peab lisaks formaalsetele reeglitele korruptsioonivaba väärtuste eest seisma eelkõige organisatsiooni juht, kelle pädevuses on läbipaistva ärikeskkonna edendamine ja tutvustamine enda organisatsioonis.

Sarnaselt muu korruptsiooniga peetakse ka äri sektori korruptsiooni karistusõiguslikus mõttes kuriteoks ning alates 1. jaanuarist 2015 on karistusseadustikus (KarS) eraldi sätted, mis käsitlevad altkäemaksu andmist ja võtmist erasektoris<sup>3</sup> (RT I, 04.01.2019, 15). 2015. aastal registreeriti 45, 2016. aastal üks ja 2017 aastal kolm erasektori korruptsiooni kuritegu<sup>4</sup> (Korruptsioon Eestis 2019: 79). 2015. aastale eelnevalt käsitleti karistusõiguslikus mõttes ärikorruptsiooni avaliku sektoriga samade sätete alusel.

57% Eesti juhtidest on oma äri valdkonnas korruptsiooniga kokku puutunud. Eestis peetakse rohkem levinuks huvide konflikti (sõprade-sugulaste aitamist), tehingutasu<sup>5</sup>, altkäemaksu, kelmust ja väljapressimist. Üldiselt ei pea juhid ärikorruptsiooni vastuvõetavaks, kuid võrreldes altkäemaksu ja kelmustega suhtutakse tehingutasusse ja huvide konflikti leebemalt. Ärikorruptsiooni peavad vastuvõetavamaks väiksemad ettevõtted, nooremad ja meessoost juhid. Eesti juhtidest ei annaks 3%

---

<sup>3</sup> KaRS peab siinkohal erasektorit ja äri sektorit sünonüümideks

<sup>4</sup> 2015. aasta kuriteod olid kõik seotud ühe mahuka kriminaalajaga.

<sup>5</sup> Inglise keelne termin on *kickback*, mis on laialt levinud ka eestikeelses sõnavaras.

korruptsioonijuhtumist teada. Informeerimisel eelistatakse esmajoones juhtumist teada anda oma ettevõtte sees. Kõigest 27% Eesti juhtidest usub, et õiguskaitseorganite teavitamine aitab tõhusalt korruptsiooni vastu. (Johannsen *et al*: 2016; 5) Seda, et korruptsioonijuhtumitest ei anta õiguskaitsele teada ning juhtumid püütakse lahendada muud moodi, kinnitab ka eeltoodud registreeritud kuritegude arv. Arvestades korruptsiooni kuritegude peidetud iseloomu ning juhtide kokkupuudet korruptsiooniga, on siiski alust uskuda, et juhtumeid tuleb ette sagedamini.

Eestis menetletud ärikorruptsioonijuhtumitest on paljud seotud kaubandus- ning ehitussektoriga, mitmel registreeritud juhtumil ei ole kriminaalmenetlus veel lõppenud. Ühes juhtumis, mis on jõudnud kohtulahendini, soovisid kaks hulgikaubandusega tegeleva ettevõtte töötajat altkäemaksu maksta ühe suure kaubandusketi ostujuhile, selle tulemusel ei oleks ostujuht ei küsinud nende toodetele täiendavat soodustust. Vastutasuks pakkusid ostujuhile igakuiselt kokkulepitud summa iga müüdü toote pealt. Altkäemaksu andjaid karistati rahalise karistusega ca 28 000 euro ulatuses. Antud kohtuasi oli Eesti õigusruumis erakordne, kuna oli esimene erasektori kriminaalasi, milles jõuti süüdimõistmiseni. (Mahla läbimüügilt...2013)

Ehitussektoris on kõlapinda leidnud mitmed ärisektori korruptsiooni juhtumid, millest mahukaim ja tuntuim on seotud ühe kaubanduse jaemüügiketi ehituse arendusprojektidega. Selles juhtumis valis projektijuht jaeketile hoonete ehitamiseks lepingupartnereid meelega eest. Projektijuhile mõisteti kokkuleppemenetluses karistuseks vangistus, mida ei pööratud tingimisi täitmisele. Lisaks said antud juhtumis karistuse ka altkäemaksu andnud ettevõtted. (Ülisuure pistise...2014) Mingites episoodides ei ole antud kriminaalasi veel lõppenud ning seega võib lõplikus karistuses tulla veel muudatusi.

Lisaks on ehitussektorist leidnud kõlapinda Riigikohtuni menetletud kriminaalasi, kus ehitusettevõtte juht maksis koolimaja ehitamiseks riigihanke võitnud ehitusettevõtte ehitusjärelevalvet teostanud ettevõtte juhatuse liikmele ja järelevalve teostajale altkäemaksu (Riigikohtu otsus nr 1-16-10888: 2). Süüdistatavat karistati selles juhtumis üle 3-aastase vangistusega, mida ei pööratud tingimuslikult täitmisele, karistusele lisandus 3-aastane ettevõtluskeeld (Riigikohtu otsus nr 1-16-10888: 2).



Kui pealtnäha võivad mõistetud karistused tunduda kerged, siis tuleb arvestada, et nendega võib kaasneda ka kuriteoga saadud vara konfiskeerimine ning võimalik on kannatanute poolt esitatav tsiviilnõue, mis vähemalt ühes eelpool kirjeldatud juhtumitest on kuriteo toimepanijale esitatud.

Ärikorruptsioon ei erine sisuliselt avaliku sektori korruptsioonist. Äri sektori korruptsiooni iseloomustab isikliku kasu saamine mingit ametialast eelist kasutades ning kõiki käesolevas alapeatükis toodud definitsioone saab kasutada ka äri sektori korruptsiooni käsitlemisel. Ärisituatsioonis korruptiivse otsuse tegemine ei pruugi ettevõtte juhile olla kerge, sest kuigi pealtnäha majanduslikku kasu toov otsus võib olla vastuolus juhi isiklike väärtushinnangute ja hoiakutega. Järgnevas alapeatükis käsitletaksegi nähtust, mis sellise vastuolu mõjul tekib ning kuidas ärikorruptsiooni olukorras otsustajad sellega toime tulevad.

## **1.2. Kognitiivse dissonants ja seda kujundavad tegurid**

Kognitiivse dissonantsi teooriat tutvustas esimesena psühholoog Leon Festinger 1957. aastal ning see on tänaseks üsna põhjalikult uuritud psühholoogiline nähtus. Kognitiivne dissonants on psühholoogiline ebamugavustunne, mis tekib erinevate vastandlike kognitsioonide mõjul. Festinger lähenes kognitsioonile üsna laialt ning sellena saab mõista inimesi hoiakuid, uskumusi või käitumist (Hinojosa et al 2016: 173). Kognitiivse dissonantsi abil püütakse selgitada, millised on väärtushinnangute ja eetika konflikti põhjused ning kuidas inimesed neid lahendavad ja milliste võtetega tekkinud psühholoogilist ebamugavustunnet vähendavad.

Festingeri hinnangul (1957: 14) võib kognitiivne dissonants tekkida mitmel põhjusel:

- (a) loogilise ebakõla,
- (b) kultuurilise tausta,
- (c) isikliku seisukoha või
- (d) eelneva kogemuse tõttu.

Seega on dissonants eelkõige väärtustel, kogemustel, hoiakutel ning nende vahelisel konfliktil põhinev nähtus. Kognitiivse dissonantsi tekkimise põhjused erinevates olukordades ja erinevatel inimestel võivad olla väga lahknevad ning kui näiteks ühel inimesel tekib mingis situatsioonis kognitiivne dissonants, siis teisel inimesel samas

olukorras seda ei teki, kuna tema kognitsioonid toetavad olemasolevat olukorda ning vastuolu nende vahel ei teki.

Aja jooksul on Festingeri teooriat edasi uuritud ja täiendatud ning uuema lähenemise järgi tekib kognitiivne dissonants mittesoovitud tulemuse tagajärjel. Selle teooria kohaselt tunnevad inimesed vastutust, kui nende käitumine tulemusel tekib eemaletõukav negatiivne tagajärg. (Cooper ja Fazio 1984, viidatud Telci *et al*: 379 vahendusel) Sellise lähenemise kohaselt soovitud tagajärje saabumisel inimene kognitiivset dissonantsi ei koge, isegi kui meetod soovitud tagajärjeni jõudmiseks tekitab inimeses konflikti erinevate kognitsioonide vahel.

Inimeste hoiakutel ning nende mõistmisel on oluline osa kognitiivses dissonantsis ning sellest arusaamises. Hoiakud on inimese poolt õpitud eelsoodumus suhtuda ühtemoodi ja järjekindlalt soodsal või ebasoodsal viisil mingisse kindlasse objekti (Fishbein ja Ajzen 1975: 6). Hoiakuid iseloomustavad kolm tunnust: (a) hoiakud on õpitud, (b) hoiakud soodustavad mingit käitumist ning (c) see käitumine konkreetse objekti suhtes on püsivalt ühetaoline (*Ibid*: 6). Inimese hoiakud mingi asja või nähtuse suhtes on tihti ka põhjuseks, miks kognitiivne dissonants tekib. Seda põhjustab inimese hoiakute ning tehtud otsuse vastuolu. Näiteks ärisituatsioonis altkäemaksu maksmisel üldjuhul teatakse, et see ei ole õige, isegi kui selle abil saaks soovitud tulemuse. Seega altkäemaksu maksmise korral, tekib kirjeldatud hoiakuga inimesel kognitiivne dissonants.

Uuem lähenemine hoiakutele ei käsitle neid püsiva nähtusena, vaid see näitab inimeste soodumust hinnata mingeid olukordi üht või teistmoodi (Eagly ja Chaiken 1993). See toetab ka uudsemat nägemust kognitiivsest dissonantsist, kus psühholoogilise ebamugavustunde tekkimine sõltub tagajärjest. Kuid igal juhul näitab hoiak sisuliselt inimese hinnangut ühe või teise nähtuse, asja või inimese suhtes.

Kognitiivse dissonantsi teooria tähtsus seisneb ka selles, et ta mitte üksnes ei ennusta süstemaatilisi erinevusi informatsiooni tõlgendamisel, vaid näitab süstemaatilisi erinevusi uue informatsiooni vastuvõtmisel (Akerlof ja Dickens 1982: 309). Informatsiooni tõlgendamine ja arusaamine sõltub sellest, kuidas vastuvõtja uut teadmist tajub, millised on tema kognitsioonid, sealhulgas hoiakud ning väärtushinnangud konkreetse informatsiooni suhtes. Selle tulemusel tõlgendatakse

informatsiooni üksnes endale sobivas suunas ja vormis ning jäetakse tähelepanuta teave, mis ei kinnita juba eelnevalt olemasolevat infot.

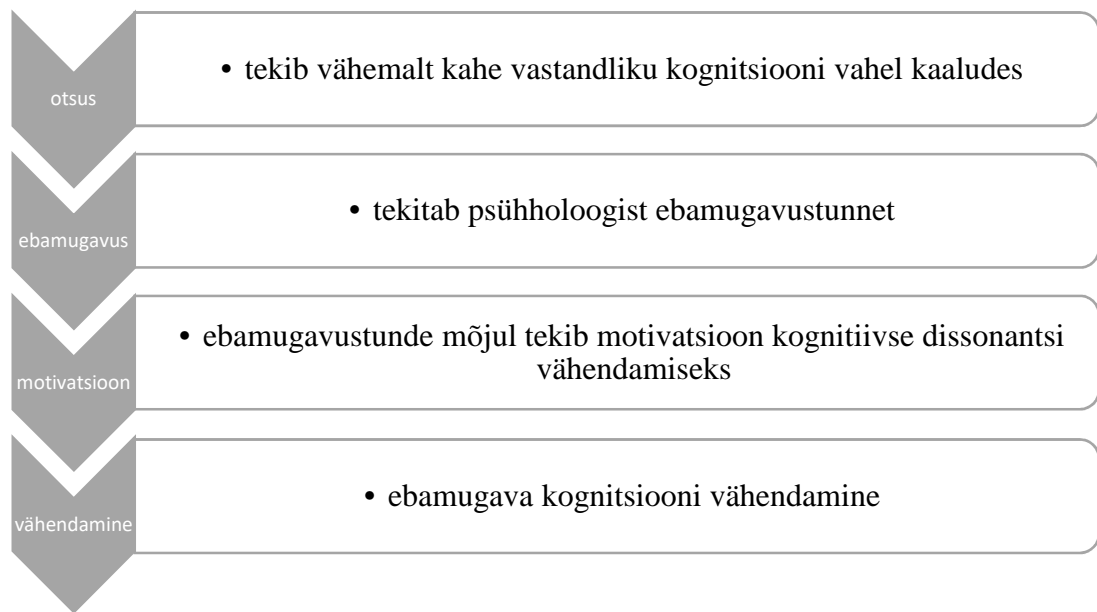
Oma teoorias püstitas Festinger kaks hüpoteesi:

1. psühholoogiline ebamugavus motiveerib inimest vähendama dissonantsi ja saavutama kooskõla oma otsuse ja hoiakute vahel;
2. lisaks dissonantsi vähendamisele püüab seda tundev inimene vältida olukordi ja informatsiooni, mis võiksid tõenäoliselt suurendada kognitiivset dissonantsi. (Festinger, 1957: 3)

Esimesest toodud hüpoteesist on otstarbekas lähtuda käesoleva töö empiirilises analüüsis, kuna kognitiivse dissonantsi vähendamiseks peab juht õigustama sellise ebamugavuse tundeni viinud otsust. Selleks vaadeldakse, milliseid meetodeid, sealhulgas ratsionaliseerimise taktikaid juhid kasutavad kognitiivse dissonantsi vähendamiseks.

Festingeri hüpoteesi, et kognitiivne dissonants tekitab psühholoogilist ebamugavust, kinnitasid oma uuringuga ka Elliot ja Devine (1994: 387). Uuringus leiti, et hoiakute muutmine aitab inimesel toime tulla psühholoogilise ebamugavustundega ehk kognitiivse dissonantsiga ning seda vähendada (*Ibid.*). Inimesed muudavad oma hoiakuid eelnevalt tehtud otsuste õigustamiseks ning nende eelnevad negatiivsete tagajärgedega otsused õpetavad muutma oma vastuolulisi ning üksteisega konfliktis olevaid hoiakuid (Egan *et al*, 2007: 982).

Samuti kiputakse jätma arvestamata informatsiooni, mis võib kinnitada, et tehtud otsus oli vale, kuna kognitsioon selle otsuse kohta on konfliktis vastupidise kognitsiooniga (Akerlof ja Dickens 1982: 309). Seega inimesed kipuvad kognitiivse dissonantsi vähendamiseks vältima või vastu seisma uuele informatsioonile, mis seavad olemasoleva informatsiooni kahtluse alla (*Ibid* 1982: 316). Selline vastuseis on ka loogiline, kuna vastasel juhul tekib inimeses psühholoogiline ebamugavustunne, millega toime tulla on raske. Seega on kognitiivse dissonantsi vähendamine olulise tähtsusega tehtud korrutivse otsusega lõppemisel ning sunnib otsustajat leidma sobivaid taktikaid selleks.



**Joonis 2.** Kognitiivse dissonantsi etapid, Allikas: (Festinger, 1957: ch 1) autori koostatud

Dissonantsi on võimalik vähendada mitmel viisil, Festinger (1962:19-24) tõi neid võimalusi välja kolm:

- a) muuta käitumuslikku kognitiivset elementi;
- b) muuta keskkondlikku kognitiivset elementi;
- c) lisada uusi kognitiivseid elemente.

Kõik need vähendamise viisid seisnevad tunnetuse muutmises, inimesel on võimalus muuta oma käitumist, muuta teda ümbritsevat keskkonda või leida kuskilt uut teadmist või tõlgendada ümber juba olemasolevat teadmist, mis kinnitaksid tehtud ning kognitiivse dissonantsi põhjuseks olevat otsust. Üsna laialdased dissonantsi vähendamise viisid võimaldavad seda kogeval inimesel paremini hakkama saada psühholoogilise ebamugavustundega ning leppida tehtud otsusega.

Kui inimesed tunnevad, et neil on olemas kogu otsuse tegemiseks vajalik informatsioon ning ilmneb, et see otsus viis soovimatu tagajärjeni, siis nad õigustavad neid otsuseid hoiakute muutmisega (Goethals ja Cooper 1975: 365), mis omakorda viib kognitiivse dissonantsi vähenemiseni ning tehtud otsuse aktsepteerimiseni. See seisukoht toetab pigem uuemat lähenemist kognitiivsele dissonantsile ja hoiakutele, et hoiakud ei ole püsivad ning need on ajas ja olukorras muutuvad.

Eelkõige on inimesed valmis muutma neid kognitsioone, mida on lihtsam ümber kujundada (Hinojosa et al 2016: 175). Selleks, et vähendada otsuse tegemisest tulenevat kognitiivset dissonantsi, võib inimene muuta või tühistada oma otsuse või muuta alternatiivsete võimaluste atraktiivsust või otsida sarnasusi erinevate alternatiivide vahel (Metin ja Metin Gamgoz 2011: 132). Selline lähenemine on kooskõlas Festingeri poolt juba 1957. aastal püstitud teooriaga dissonantsi vähendamise kohta, kus eelkõige hakkab inimene kognitiivse dissonantsi mõjul otsima võimalusi kognitsioonide muutmiseks, et toime tulla otsuse mõjul tekkinud psühholoogilise ebamugavustundega ning õigustada endale tehtud otsust.

Eelnevalt anti ülevaade hoiakute mõjust otsuse langetamisel ning kognitiivse dissonantsi tekkimisel. Hoiakute olulist rolli otsuste kujunemisel kinnitavad ka Rabl ja Kühlmann (2008: 489), näiteks leiavad nad, et suhtumisel korruptiivsesse käitumisse on suur mõju soovile selliselt käituda. Sisuliselt tugineb tõenäosus korruptiivseks käitumiseks inimese hoiakutel selle suhtes. Ettevõtjad kipuvad jätma arvestamata korruptiivsest valikust tulenevad eetilised dilemmad, nende otsused põhinevad ning õigustused otsuste tagajärgedele tulevad pigem majandusliku mõju aspektist, mitte sellest kui võrd on otsus õige või vale (Roy 2007: 317; Gopinath, 2008, 752). Võib jääda tähelepanuta, et ka äritehingutele kehtivad aususe standardid. Usutakse ka, et üldtuntud kohalikud äritavad on piisav õigustus korruptiivsele käitumisele (*Ibid*, 752). See näitab kultuuri mõju otsuse tegemisel ning ka seda, et kultuurile viitamine võib olla üks aspekt kognitiivse dissonantsi vähendamisel.

Kultuuri mõju otsuste tegemisele kinnitab ka asjaolu, et isegi, kui juhid usuvad, et neil on suur võimalus võita ausalt konkurss, siis võivad nad ikkagi maksta altkäemaksu, kui see on selles keskkonnas ja kultuuris aktsepteeritud äritava (Rose-Ackerman 2002: 1891). Seega isegi, kui on olemas äritavad ja standardid, mis tuginevad aususele ja läbipaistvusele ning ettevõtjad võivad olla neist teadlikud, siis kultuurinormid mõjutavad siiski äriotsuseid olulisel määral.

Igas ettevõttes saavad korruptiivsed praktikad ja korruptsiooni pooldavad hoiakud ning äritavad levida ainult juhul, kui need võetakse omaks ka uute liikmete poolt. Uued liikmed peavad ettevõttega liitudes hakkama saama kognitiivse dissonantsiga. (Anand et al 2004: 44) Uusi organisatsiooni liikmeid sotsialiseeritakse eesmärgiga võtta omaks

juba kasutuses olevad korruptiivsed praktikad, selleks kasutatakse kolme taktikat, mille kirjeldus on järgnevalt toodud.

- a) Liikmeks võtmine (*co-option*)- korruptiivset või ebaeetilise käitumist premeeritakse, mis kutsub sellist käitumisest esile ka edaspidi. Sellisest taktikast on raske aru saada, kuna seos tasu ja tulemuse vahel ei ole alati selge (Anand *et al* 2004: 44).
- b) Inkrimineerimine- uusi tulijaid tutvustatakse korruptiivse käitumisega väikeste ning kergemate tegude kaudu. Esialgu võib see uuele tulijale tekitata kognitiivset dissonantsi, millega pikaajalisemad organisatsiooni liikmed aitavad tal ratsionaliseerimise kaudu toime tulla. Kui uus organisatsiooni liige normaliseerib enda jaoks kergema korruptiivse teo, siis tutvustatakse talle juba järgmist (*Ibid*: 45), mille raskusaste on tõenäoliselt juba tõusnud.
- c) Kompromiss- selle teel satutakse korruptiivselt käituma tihti nõ heas usus, kus inimene püüab lahendada enda jaoks olulise tähtsusega dilemmat ja on sunnitud valiku tegema kahe halva valiku vahel (*Ibid*: 45).

Ackerlof ja Dickens (1982: 318) on jõudnud järeldusele, et inimesed, kes on loonud endale reeglite rikkumist takistava sisemiste õigustuste süsteemi nende tegude puhul, millele järgneks karistus, jätavad tihti reeglid rikkumata ka nendes olukordades, kus karistust ei järgne või on see väga väike. Eelkõige põhjustab seda asjaolu, et neil on enda jaoks olemas õigustus reeglite järgmiseks. Samas inimestel, kes rikuvad reegleid hoolimata karistusest ja selle karmusest, sisemine õigustus puudub ning nad kipuvad reegleid rikkuma ka teistes situatsioonides. (*Ibid*) Saab järeldada, et inimesed ei jäta korruptiivset otsust tegemata karmide karistuste hirmus, vaid õigustused korruptiivse otsuse tegemiseks ning reeglitest kinnipidamiseks tulevad muudest aspektidest, sealhulgas inimeste sisemistest tõekspidamistest.

Enne ja pärast otsuse tegemist kavandavad inimesed situatsioonist tulenevad põhjendused ja õigustused, mis on kooskõlas juba tehtud otsusega (Gunia *et al* 2012: 25). Inimesed peavad iseendaga nii moraalseid kui ka isiklikust kasust lähtuvaid sisemisi vestlusi ning nn moraalne vestlus toetab moraalset õigustust, samas kui isiklikust kasust lähtuv mõtteviis õõnestab seda (Gunia *et al* 2012: 27). Selline õigustamise strateegia aitab toime tulla otsuse tegemisest tekkinud kognitiivse dissonantsiga, vähendades tekkinud ebamugavustunnet ning aidates leppida eelnevalt tehtud otsusega.

On oluline tähele panna, et ettevõttes otsustajad valivad tihti teadlikult või mitteteadlikult enda vestluspartneriteks need inimesed, kes toetavad nende intuiitiivseid uskumusi. Lisaks võivad nad otsida ka erinevat tüüpi vestlusi sõltuvalt oma uskumustest. Samas õige-vale situatsioonides kipuvad otsustajad olema kahe vastandliku uskumuse vahel, mis teeb kaalutlejale raskeks otsustada, kellega on vaja konkreetse dilemma puhul konsulteerida. (Gunia *et al* 2012: 27) Seega kipuvad otsustajad ennast ümbritsema sarnaste hoiakute ja väärtushinnangutega inimestega, kes aitavad normaliseerida tehtud otsused, vähendades sellega tekkinud kognitiivset dissonantsi. See omakorda aitab sellised otsused integreerida ettevõtte protsessidesse, muutes need tavapärase praktika osaks ning vähendades sellega ka võimalusi kognitiivse dissonantsi tekkimiseks, sest ärikorruptsioon on muutunud üldtunnustatud normiks.

Ettevõtte kultuurist ja tavadest tulevad aspektid peaksid otsustajat sundima võtma aega õige-vale otsust tehes või konsulteerima enne otsuse tegemist ausaid väärtushinnanguid kandvate kolleegidega. Lisaks peaksid need tavad sundima tõstma teadlikkust ettevõttes sh korruptsiooni teadlikkust laiemalt. (Gunia *et al* 2012: 258) Saab järeldada, et juhtimisotsuse tegemise juures on oluline ümbritseda ennast meeskonnaga, kelle hoiakud toetavad ausa ning läbipaistva otsuse vastuvõtmist.

Kognitiivse dissonantsi tekkimise võimaluse vähendamiseks korruptiivse otsuse tegemisel ning ärikorruptsiooni ennetamiseks ja vähendamiseks on ettevõtetel mitmeid võimalusi. Selleks tuleks eelkõige oma tegevuse ja sisemiste korraldustega näidata, et korruptsiooni ei sallita. Rabl ja Kühlmann (2008: 490) asuvad isegi seisukohale, et aususe ja läbipaistvusega seotud väärtused peavad olema ettevõttes kõrgemini hinnatud kui ärilised väärtused, siinkohal peetakse silmas kasumi suurendamist või ka ettevõtte laienemist.

Korruptsiooniriski aitavad ettevõttes ennetada ja maandada mitmed meetmed, muuhulgas juhtkonna huvide avaldamine, selgelt defineeritud ülesanded, järelevalve ning kontroll, teadlikkuse tõstmine jms (Argandona 2003: 259-262; Pettuseriskide...2018: 13). Sarnased meetmed on oma käsiraamatus välja toonud ka Korruptsioonivaba Eesti (Korruptsiooni... 2011: 14-16) ning Rabl ja Kühlmann (2008: 491), kes on soovitanud ärisektori korruptsiooni ennetamiseks ning riskide maandamiseks eelkõige sisekontrolli rakendamist, väärkäitumisest teavitamise

süsteemi ning korrupsioonivastase programmi loomist. Lisaks on tulemuslikuks meetmeks juhtkonna poolt eetikakoodeksi või käitumisjuhiste tutvustamine ja kehtestamine (Rabl ja Kühlmann: 490). Juhid peavad oluliseks ning parimaks korrupsiooniennetamise vahenditeks erinevaid kontrollimeetmeid (Sööt 2013: 44). Seega võib tekkida huvitav paradoks teoreetikute poolt pakutavate pehmemate ennetusmeetmete (näiteks teadlikkus tõstmine) ning juhtide sellekohase tunnetuse vahel.

Tran (2008: 70-72) toob tõhusate ärikorruptsiooni ennetamise meetmetena välja:

- a) efektiivse vastavusprogrammi rakendamise, mis peaks aitama kindlaks teha ja ennetada rikkumisi;
- b) eetika eest vastutava inimese määramise juhtkonda, kelle ülesandeks on jälgida kõiki eetilisi aspekte organisatsioonid, vastutada vastavusprogrammi rakendamise eest ning tegelda teiste temaatiliste küsimustega, nt monitoorida ning auditeerida organisatsioonis kehtestatud süsteeme.

Üldiselt ei peeta pikaajalises vaates heaks korrupsiooniennetamise meetmeks palgatõstmist. Empiirilised uuringud näitavad arenenud riikides isegi negatiivset seost palga suuruse ja korrupsioonitaseme vahel (Jain 2001: 82). Seega, kui palgatase garanteerib piisava elatustaseme, siis see meede pigem korrupsiooniennetamisele ja vähendamisele kaasa ei aita. Samas, kui palka tajutakse väiksena või ebaõiglasena, siis võib see olla oluline tegur. Siiski ei tähenda see, et palk võiks olla oluline meede korrupsiooniennetamiseks.

Ettevõttest tulevad aspektid võivad muuta otsustajate moraalset käitumist, see annab ettevõtte juhtidele teadliku võimaluse suunata ausat ja läbipaistvat otsustusprotsessi, integreerides neid aspekte väljaõppesse ning rakendades neid ettevõtte poliitikatesse (*policy*) (Gunia et al 2012: 28). Seega on väga oluline, et äriprotsessides korrupsiooni ennetamise ning aususe suurendamisega tegeletakse eelkõige ettevõtte või organisatsiooni kõige kõrgemal tasemel.

Kõrgete moraalsete väärtushinnangutega inimeste palkamine, selliste kes suudavad vastu panna korruptiivsele survele, võib olla üheks korrupsiooniennetamise meetmeks, samas ei pruugi personaalne moraal olla alati piisav, kui turuolukord nõuab oluliselt teistsugust käitumist (Rose-Ackermann 2007: 3). Siin oleks juhile toetavaks



meetmeks kõrgeid eetilisi väärtusi kandva meeskonna moodustamine, kus grupisurve aitaks langetada nõ õigeid otsuseid.

Rabl ja Kühlmann (2008: 490) määrasid kindlaks kolm näitajat, mis on korruptiivse otsuse tegemise juures olulised mõjutajad, nendeks on (a) inimeste hoiakud korruptsiooni suhtes, (b) subjektiivsed normid ja (c) tajutav käitumiskontroll. Siin lisandub hoiakutele ja isiklikele normidele ka väline kontroll ehk, milline on risk oma käitumisega tähelepanu äratada (*Ibid*). See omakorda sunnib tehtud otsust ratsionaliseerima, et selliselt toime tulla tekkinud kognitiivse dissonantsiga ning õigustada ja põhjendada tehtud valikuid, et viia see koosõlla oma sisemiste kognitsioonidega. Ashford ja Anand (2003: 18-22) toovad välja kaheksa võimalikku ratsionaliseerimise viisi, mis aitavad toime tulla otsuse tegemisest tekkinud ebamugavustundega ning vähendada kognitiivset dissonantsi.

**Tabel 3.** Ratsionaliseerimise taktikad

<b>Taktika</b>	<b>Selgitus</b>
Seaduslikkus	otsustaja õigustab oma korruptiivset käitumist argumentidega, et tegu ei ole otseselt seadusevastane, näiteks võib olla tegemist kingitusega mitte altkäemaksuga
Vastutuse eitamine	otsustaja kinnitab endale, et tulenevalt välistest tingimustest ei olnud võimalusi teistsuguseks otsuseks ning otsus oli kriitilise tähtsusega;
Tagajärgede eitamine	otsustaja kinnitab endale, et korruptiivne tegu ei põhjustanud kahju või oli selle kahju ulatus väike. Kannatanuid ei osata sellises situatsioonis ära tunda ning korruptiivse teo puhul on neid ka raske ära tunda
Kannatanu eitamine	otsustaja depersonaliseerib enda jaoks kannatanu või väidab, et kannatanu oli selle ära teeninud või oli korruptiivne tegu kättemaks, näiteks tööandjale
Sotsiaalne kaalumine	korruptiivse teo tegija võrdleb ennast kellegagi, kes on veelgi hullemate teo korda saatnud või mõistab ta

	hukka enda hukkamõistjad ehk seab kahtluse alla taunija aususe
Üllamatele põhjustele rõhumine	korruptiivse teo tegija õigustab näiteks, et eetilised normid tuleb tähelepanuta jätta selleks, et saavutada kõrgemaid eesmärke või rõhub ta grupi huvidele ning leides õigustuse läbi selle
Eelnevate heade tegudega õigustamine, nn Ledger'i metafoori kasutamine <sup>6</sup>	korruptiivse teo tegija arvab, et eelnevad head teod annavad talle krediiti, mis võimaldavad korruptiivse teo teha.
Tähelepanu refokuseerimine	korruptiivse teo toimepanija paneb tahtlikult vähem rõhku, lahterdab või surub alla teadmise oma teost, et rohkem tegeleda selle osaga oma tööst, mis vastab normatiivsetele reeglitele.

Allikas: Autori: (Ashford'i ja Anand'i 2003: 18-22), autori koostatud.

Ratsionaliseerimisstrateegiate kasutamisele *post hoc* õigustustena on oma uuringus viidanud ka Rabl ja Kühlmann (2009: 282), eelkõige rõhub selline õigustus korruptiivse teo positiivsetele tagajärgedele, vähendades sellega rikkumise tõsidust. See omakorda aitab otsuse tegijail toime tulla otsuse tagajärjel tekkinud kognitiivse dissonantsiga.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et ärikorruptsiooni olukorras tehtud hoiakute ja väärtushinnangutega vastuolus oleva otsuse tulemusel võib selle tegijal tekkida kognitiivne dissonants. Ebamugavustunde tekkimisel proovitakse seda kognitiivsete elementide muutmise või lisamise kaudu maandada ning selle dissonantsist tekkinud tunde vähendamiseks kasutatakse erinevaid taktikaid, mis aitavad õigustada ning toime tulla tehtud otsusega. Järgmises peatükis käsitletakse empiirilisele leiule

---

<sup>6</sup> Klockars C.B poolt 1974. aastal arendatud mõiste, mille kohaselt kriminaalselt käitumisest tulenevat süütunnet vähendatakse õigustades kuritegu eelnevalt tehtud heade tegudega (Smallridge ja Roberts 2013: 3).

tuginedes juhtide tüüpilisi õigustusi ärikorruptsiooni otsusele ning taktikaid sellega toimetulekuks.

## **2. ÕIGUSTUSED ÄRIKORRUPTSIOONILE: EMPIIRILINE UURIMUS**

### **2.1. Andmed ja meetodika**

Magistritöö empiirilise osas püütakse välja selgitada, millised on tüüpilised õigustused ärikorruptsiooni olukorras tehtud otsusele ning millised on argumente ja informatsiooni juhid selleks kasutavad. Selleks viidi väikeste ettevõtete juhtidega läbi viidud intervjuud. Intervjuude valimisse kuulusid väikeste kaubandus- ja teenindussektori ettevõtete juhid. Sellise valimi koostamise põhjuseks oli asjaolu, et erinevalt keskmiste ja suurte ettevõtete juhtidest tajuvad väikeste ettevõtete juhid korruptsiooni levinumana (Johannsen *et al* 2016: 20). Samas isiklik kokkupuude korruptsiooniga oma ettevõttes on kõrgem just suuremate ettevõtete juhtidel, mis on 11%-12% (Korruptsioon...2017: 36). Sellise paradoksi tõttu moodustavad just väikeste ettevõtete juhid huvipakkuva uurimisgrupi, kuna ühelt poolt on nad valmis korruptiivselt käituma ning tajuvad seda levinumana, kuid teiselt poolt ei puutu nad isiklikult korruptsiooniga samavõrd palju kokku kui suurte ettevõtete juhid.

Väiksemate ettevõtete juhid eristusid ka Eesti korruptsiooniuuringus, mille kohaselt väiksemate töötajate arvuga ettevõtete juhid oskavad võrreldes suuremate ettevõtete juhtidega korruptsiooni ära tunda halvemini. Väiksemate ettevõtete juhid usuvad ka, et korruptsioon on laiemalt levinud ja nad on sellega rohkem kokku puutunud, samuti suhtusid nad uuringu järgi korruptsiooni sallivamalt ja defineerisid seda kitsamates piirides ning olid valmis korruptiivselt tegutsema. Samas, kui korruptsiooniga oma ettevõttes on kokku puutunud pigem suuremate ettevõtete juhid, siis valmisolek korruptiivselt käituda on suurem väikeste ettevõtete juhtidel. (Korruptsioon...2017: 36) Seda seisukohta toetab ka Goel'i jt (2015: 763), et väiksemad ettevõtted on pigem valmis ennast altkäemaksuga siduma.

Samuti kasutatakse empiirilises osas ärikorruptsiooni Eesti ja Taanis käsitleva uuringu tulemusi ning kolmes sihtrühmas (residentide, ametnike, ettevõtjate) korruptsioonitaju käsitleva uuringu tulemusi (Johannsen *et al* 2016; Korruptsioon...2017). Nendele faktidele tuginedes moodustatigi valim väikeste ettevõtete juhtidest, kuna tulenevalt varasematele empiirilistele leidudele on nad huvitav ning vastuoluline grupp just korruptiivsete otsuste tegemisel.

Valimi moodustamist ning intervjueeritavate arvu mõjutas inimeste valmisolek uuringus osaleda. Uuringu läbiviija pöördus intervjuu sooviga kümne juhi poole, kellest kolm andsid palvele eitava vastuse. Oma keeldumist põhjendasid nad sellega, et ei ole kompetentsed intervjuu teemal kaasa rääkima või ei leidnud piisavalt vaba aega intervjuus osalemiseks. Intervjueeritavad leiti sektoripõhiselt pöördudes intervjuu palvega otse ettevõtte juhi poole. Seitsme intervjuuga piirduti põhjusel, et saadav info hakkas korduma alates viiendast intervjuust, mistõttu ei olnud otstarbekas tulenevalt küllastumise printsiibist (Lepik ja Strömpl 2014) intervjueeritavate arvu suurendada.

Valitud andmekogumise viisi miinuseks on eelkõige valimi väike suurus. Samas annavad poolstruktureeritud intervjuud võimaluse küsimusi täpsustada ja esitada lisaks huvipakkuvaid ja asjakohaseid küsimusi, seega saada põhjalikumat informatsiooni uuritava valdkonna kohta.

Valimi moodustanud väikeste ettevõtete juhtidega viidi läbi individuaalsed poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuude eesmärgiks oli teada saada, kuidas juhid selgitavad oma otsuseid potentsiaalses korruptiivses olukorras ning millistel argumentidel juhtide tehtud otsused põhinevad. Intervjuu küsimustik (vt lisa 1) koosnes kahest osast, millest esimese moodustasid hüpoteetilised olukorrad, millega juhid igapäevaselt võivad kokku puutuda. Intervjueeritavatel paluti hinnata tõenäosust mingiks käitumiseks ning selgitada, millel nende otsustus põhineb ning samuti paluti neil hinnata, kuidas teised inimesed võiksid toodud olukordades otsustada. Olukorra kirjeldustes oli toodud altkäemaksu, vahendustasu maksmist ning siseteabega kauplemist puudutavad juhtumid. Kõik hüpoteetilised olukorrad olid konstrueeritud tuginedes reaalselt ette tulnud ärikorruptsiooni juhtumitel, see komponent võimaldas respondentidel nende olukordadega paremini suhestuda. Kolme hüpoteetilise olukorra kohta küsiti hinnangut intervjuu alguses ning neljanda olukorra kohta intervjuu lõpuks,

eesmärgiks oli uurida, kas hinnang ärikorruptsiooni olukorrale on intervjuu käigus muutunud.

Intervjuu teises osas uuriti, kuidas intervjuueeritavad mõistavad korruptsiooni ja ärikorruptsiooni terminit ning erinevaid ärikorruptsiooni vorme. Intervjuueeritavatel paluti mõelda, kuidas käituvad teised juhud selliste nähtustega kokku puutudes ning millel põhinevad nende õigustused tehtud otsuste kohta.

Läbiviidud intervjuud lindistati ning hiljem transkribeeriti, transkriptsioone ei ole lisatud käesolevale tööle, kuna intervjuueeritavad on nende järgi tuvastatavad ning palusid konfidentsiaalsust. Keskmine transkriptsiooni pikkus on ca 9 lehekülge ning keskmiselt ca 3900 sõna. Intervjuud toimusid veebruaris 2019. Intervjuude toimumispaik valiti intervjuueeritava ettepanekul, üldjuhul toimus see intervjuueeritava töökohal, kahel juhul toimus intervjuu Skype'i teel. Keskmine intervjuu pikkus oli 35-40 minutit.

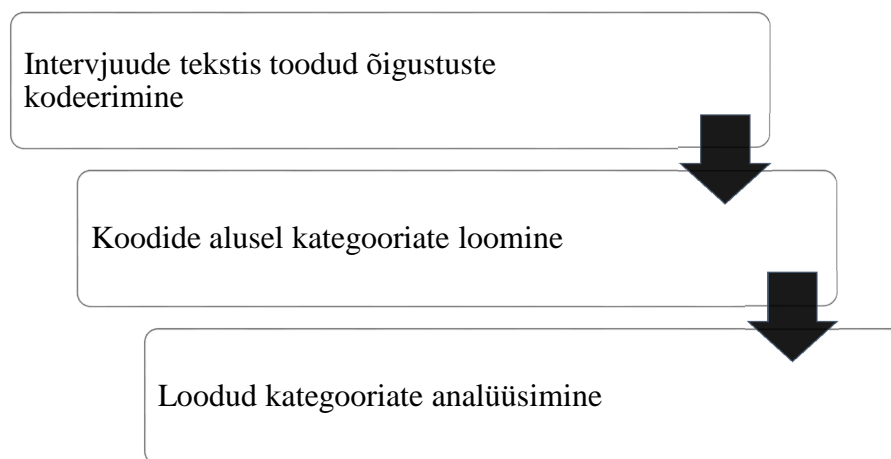
**Tabel 4.** Valimisse kuulunud ettevõtjate karakteristikud töötajate arvu ja sektori järgi

Intervjuueeritav	Töötajate arv	Sektor	Osanik	Vanus	Sugu
V1	40-50	Teenindus	Jah	42	Mees
V2	1-10	Teenindus	Jah	46	Mees
V3	1-10	Kaubandus	Ei	37	Naine
V4	30-40	Teenindus	Jah	32	Naine
V5	10-20	Kaubandus	Jah	42	Mees
V6	40-50	Teenindus	Jah	52	Mees
V7	10-20	Teenindus	Jah	44	Naine

Intervjuude transkriptsioonide analüüsimisel kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, kombineerides omavahel horisontaalset ja vertikaalset tehnikat. Kvalitatiivne sisuanalüüs võimaldab analüüsida ja tõlgendada intervjuudega kogutud tekstide sisu, sealhulgas analüüsida ja tõlgendada seda ühe intervjuu sees nõ vertikaalselt erinevaid küsitluse osi ning erinevate intervjuude vahel nõ horisontaalselt. (Kalmus *et al* 2015)

Analüüsi meetodi tingis empiirilise materjali kogumise laad, mille analüüsimiseks on kvalitatiivne meetod kõige sobivam.

Teisena kasutati intervjuude analüüsimisel kodeerimist, mille käigus autor kasutas induktiivset lähenemist, selle abil püüti lahti mõtestada vastajate poolt intervjuu käigus toodud korruptiivse käitumise õigustusi, eesmärgiga vähendada kognitiivset dissonantsi (Kalmus *et al* 2015). Tuvastatud koodid pärinesid tekstist ning kodeerimise jaoks ei kasutatud eelnevalt koostatud juhendit ning tulenesid sisuliselt analüüsimisest.



**Joonis 3.** Intervjuude kodeerimise ning kategooriate leidmise protsess

Toodud õigustustele tuginedes leidis autor märksõnad ehk koodid. Sarnased märksõnad koondati ning need moodustasid rühmad ehk kategooriad, millele anti omakorda iga kategooriat iseloomustav märksõna. Kategooriate loomiseks ei kasutatud tarkvara, vaid kõik leitud koodid kirjutati eraldi paberilehtedel, mida grupeeriti vastavalt koodide tähendusele ühte nõ koodperekonda. See võimaldas aru saada, millist laadi õigustuse kategooriaid kasutatakse korruptiivse käitumise või sellisest käitumisest loobumise õigustamiseks. Selle leidmine omakorda annab indikaatori, milliste õigustustega tuleb tegeleda, et valmisolek korruptiivseks käitumiseks oleks madalam.

Lisaks ilmnes intervjuude tulemusi kodeerides, et õigustuste põhjused on erinevad ning motivatsioon võib tulla sisemistest või välimistest allikatest. Sellisel alusel liigitatud õigustused on leitavad tabelist 6. Tehtud jaotus ei tugine esimeses peatükis toodud teorial, vaid lähtub empiirilisest leiust.

## 2.2. Ärikorruptsioon ning selle tüüpilised õigustused intervjuude andmete põhjal

Intervjuudes uuriti, kuidas intervjuueeritavad mõistavad ärikorruptsiooni, erinevaid ärikorruptsioonivorme ning kuidas õigustavad juhid korruptiivset otsust või siis ka korruptiivsest otsusest loobumist.

Kõigi intervjuueeritavate käest küsiti, mida nad mõtleavad, kui kuulevad sõna korruptsioon, millised tegevused tulevad sellega seoses meelde. Paljud vastajad nimetasid esimesena poliitilist korruptsiooni. Samas tuleb meelest pidada, et seda vastust võis mõjutada intervjuu toimumise aeg, mis eelnes vahetult ja kulges paralleelselt 2019. aasta Riigikogu valimise perioodiga. Eelkõige nähakse korruptsiooni seotuna avaliku sektoriga või, kus üks osapool on ametiisik korruptsioonivastase seaduse mõttes<sup>7</sup>.

Üks vastaja defineeris korruptsiooni läbi enda tegevusvaldkonna, kus hiljuti korruptsioonijuhtumiga kokku puutus, selles valdkonnas tajutav korruptsiooni tase ei ole viimastel aastatel muutunud ning püsib 9% juures (Korruptsioon...2017: 31). Korruptsiooni nähti eelkõige endale eelise tekitamisena ning pettusena, ilmtingimata ei tähendanud see oma ametikohast tulenevate võimaluste ärakasutamist.

*V7: Mingi soodustingimustel mingi asja saamine või mingi edu saamine mingis valdkonnas*

*V3: Pigem on ikka siis mingi naha üle kõrvade tõmbamine, pettused ja üldjuhul ikka rahalisel eesmärgil.*

Lisaks uuriti intervjuueeritavate käest, mida nad mõtleavad, kui kuulevad sõna ärikorruptsioon ning, millised tegevused tulevad meelde sellega seoses. Ärikorruptsiooni ei suudeta määratleda üheselt ning seda nähakse laiemas nähtusena, näiteks maksurikkumised, sealhulgas ümbrikupalkade maksmine, arvati

---

<sup>7</sup> Ametiisikuks korruptsioonivastase seaduse mõttes loetakse inimene, kellel on avaliku ülesande täitmiseks ametiseisund sõltumata sellest, kas ta täidab talle pandud ülesandeid alaliselt või ajutiselt, tasu eest või tasuta, teenistuses olles või vabakutselisena või lepingu, nimetamise või valimise alusel (RT I, 05.02.2019, 10).



äriskorruptsiooni üheks väljundiks. Mõningatel juhtudel nägid vastajad üksnes seda korruptsioonina, kus üks osapool on äri sektorist ning teine avalikust sektorist.

Äri sektori korruptsiooni nähakse hanke või pakkumiste kontekstis (ilmselt tuli mõjutus selleks eelnevalt kuulnud hüpoteetilisest juhtumist), kuid toodi ka välja, et äriskorruptsiooniks saab pidada kõikvõimalikke otsuseid, mille eesmärgiks on isikliku kasu saamine.

*VI: ... just sellised otsustajate tehtud otsused, kus isiklik kasu on nii-öelda otsuse selline põhikomponent, mitte isegi nii-öelda ettevõtte kasu, vaid, et inimene peab ise saama sellest kuidagi otsest kasu.*

Ühe vastaja hinnangul puudutab äriskorruptsioon eelkõige suuremaid ettevõtteid ning väikeettevõtte juhtimise puhul, kus tegevjuht on tihti ka ettevõtte omanik, ettevõttele pigem kahjulikke otsuseid ja tehinguid ei tehta. Korruptsiooni pidamist madalama taseme töötajate probleemiks on kinnitanud ka varasemad uuringud (Sööt 2013: 44). Seda kinnitab ka Ernst&Young'i pettuseriski uuring (2018: 11), mille kohaselt enamik ettevõttes avastatud pettuse juhtumitest on toime pandud tavatöötajate või keskastmejuhtide poolt, vastavalt 56% ja 38%.

*V5: Pigem puudutab see ikkagi nagu suuremaid ettevõtteid ja äriskorruptsioonis võiksid osaleda siis pigem mitte ettevõtte omanik, kui ta on ka näiteks tegevjuht, vaid pigem keskastme juhid või sellised inimesed, kes on palgatöötajad eelkõige. Nemad üritavad seal võib olla saada oma isiklikku kasu, sest kui me räägime väikeettevõtetest, siis üldjuhul on väikeettevõtete nii-öelda siis osanik või siis ütleme nii-öelda on ka juhtorgan, et kes siis nii-öelda nagu lõppotsuseid teeb. Ma ei näe põhjust, miks peaksin tegema endale kahjuliku otsuse enda arvelt.*

Seda seisukohta kinnitab ka Justiitsministeeriumi poolt läbiviidud uuring, mille kohaselt suuremate ettevõtete juhid puutuvad korruptsiooniga oma ettevõttes tõenäolisemalt kokku (Korruptsioon...2016: 36) kui väiksemate ettevõtete juhid. Samas valmisolek korruptiivseks käitumiseks on suurem siiski väiksemate ettevõtete juhtidel (Korruptsioon....2017: 36, Goel et al 2015: 763).

Kui üldine korrupsiooni määratlemine intervjueeritavatele raskusi ei valmistanud, siis ärikorrupsiooni määratlemine ja sellest arusaamine kõigile intervjueeritavatele lihtne ei olnud. Ärikorrupsiooni nähakse laiemalt, kui see mõiste seda lubaks, näiteks arvati ärikorrupsiooni hulka ka äritegevuses ette tulevad pettuse juhtumid ning ka maksurikkumised.

Intervjueeritavatel paluti mõelda, kuidas nende hinnangul käituvad juhid äri sektori korrupsiooni nähtustega kokku puutudes ning millel põhinevad nende tüüpilised õigustused tehtud otsuse kohta.

Selleks uuriti intervjueeritavate käest, mida nad mõistavad tehingutasuna ning millised on tüüpilised õigustused, kui tehingutasu makstakse ja millised on tüüpilised õigustused, kui tehingutasu ei maksta. Vastustest jäi eelkõige tüüpilise õigustusena kõlama mõte, et tehingutasu maksmisel ei saa keegi ju kahju, pigem saavad kõik osapooled sellest mingit kasu, kas majanduslikku või ka kasulikke suhteid, näiteks usaldusväärse partneri.

*V4: Ega seal ei ole tegelikult ju väga häid õigustusi, ei saa öelda, et see õigustus on see, et teine pool, see otsustaja, on kuidagi erakordselt palju vaeva näinud.*

*V5: Tavapäraselt kommenteeritakse niimoodi, et kõik teevad seda. Kui kõik teevad seda, siis see on nagu teatud mõttes norm, et kui kõik rikuvad seadust suuremal või vähemal määral, et, et siis see ongi viis, kuidas püsida konkurentsis.*

Siinkohal viitavadki intervjueeritavad enamlevinud korruptiivse käitumise õigustusele (Johannsen *et al* 2016: 6) „seda teevad ju kõik“ ja korruptiivselt käitudes püütakse hakkama saada konkurentsituatsioonis ja lähtutakse tavapärasest äripraktikast.

Intervjueeritavad leiavad ka, et tehingutasu aitaks lahendada probleemi kiiremini ja paremini, kui tavapärasel viisil lahendades. Samuti muudab tehingutasu protsessi sujuvamaks ka edaspidi ehk korruptiivsel käitumisel on pikaajalised eesmärgid.

*V4: Kõik taandub ikkagi raha tasemele, et midagi rohkem sa võtad või me pakume sulle veel lisaks seda, seda ja seda ka, et saad rohkem asju sealt ja ei ole mingeid teisi vahendajad ja siis saab veel boonust ka.*

Oma õigustuses saab rõhuda ka lojaalsusele, et tehingutasu maksmine aitab luua kindlama partnersuhte.

*V6: Õigustus võibki olla see, et justkui asi saab ju lahendatud. Tal on firma, mingi kindel firma, kindel koostööpartner, et meil on nüüd kuidagi selline hästi kindel suhe.*

Vahendustasu maksmise õigustuseks võib olla ka veendumus oma toote või teenuse headuses ning vahendustasu sellisel juhul on pigem lisanduv väärtus ning tehingutasu ei mõjutaks toote või teenuse tarbimist ning oleks üksnes lisaboonuseks.

*V5: Seda põhjendatakse ka selliselt, et mul tegelikult on head asjad, ma ei paku sulle mingit jama selle eest, et konkurentidel see niikuinii ülehinnatud, et minu meelest saad normaalsema asja, tegelikult ka. Vastupidi ma arvan täpselt sama moodi, et tegelikult ma võtan selle vastu, et ma oleks niikuinii sealt tellinud, sellepärast et seal ongi nii head asjad ja nii edasi. Ma arvan, et niisugused põhjendused võiksid olla.*

*V2: Et noh, kui ma selle eest saan veel nii öelda lisatasu ka, siis miks mitte, juhul, kui niikuinii oleks sealt võtnud.*

Kui üldiselt ei peetud suhetest tulenevaid õigustusi tehingutasu maksmisel oluliselt erinevaiks majanduslikust kasust tulenevatest õigustustest, siis tuttavate ning sõprade puhul rõhutati usaldusväarsuse aspekti olulisust ning ka seda, et sõpru ning tuttavaid tuleb toetada.

*V5: Võib-olla küsitakse sõbra käest, sest nii on lihtsam näiteks. Tule tee mulle pakkumine ja sa tead küll, et mul on vaja ja siis teedki mulle parema pakkumise, lisaks aitad sõpra.*

*V4: Usaldusväärsem kui teised, umbes nii, tean või olen kursis taustaga justkui. Kui mingi probleem on, siis võib-olla ka kindlam garantii.*

*V7: Et siis läheb oma tuttavale, noh, ma ei teagi, kuidas seda sõnastada. Raha jääb perre.*

Tehingutasu mittemaksmisel on vastajate hinnangul põhiline õigustus teo ebamoraalsus ning selle mõju ettevõtte ja selle juhi mainele. Kuid tuuakse välja ka, et tehingutasu maksmine suurendab ebavõrdsust ning läbipaistev ettevõtluskeskkond saab kahjustatud. Tehingutasu vastuvõtmise puhul tuuakse välja, et tehingutasu ei garanteeri kvaliteeti ning ei pruugi saada ikkagi kõige paremat teenust.

*V1: Kui ei ole võimalik ausalt ettevõtlusega tegeledes teenida tulu ja hoida ettevõtte tegevust vee peal, siis tuleb leida teine tegevusvaldkond, mitte hakata piiri ületama ja maksma mingisugused altkäemakse, isegi kui sa õigustad seda sellega, et pere jääb nälga või et noh, et muidu ettevõtte ei saa hakkama.*

Kuid tehingutasu mittemaksmisel võivad olla ka teistsugused põhjused ning üks vastaja toobki välja, et ei ole nõus oma ärikasumit jagama, igäiks peab kõik ise ära teenima ja mitte saama eelist pekkuse teel.

*V6: Ikkagi ei jaga seda, mis mulle kuulub. Igäiks peab ise ära teenima.*

Järgmisena uuriti intervjuueritavate käest, mida nad mõistavad altkäemaksuna ning millised on tüüpilised õigustused, kui altkäemaksu makstakse ja millised on tüüpilised õigustused sellele, kui altkäemaksu ei maksta. Üldjuhul ärisektori siseselt mõistetakse altkäemaksu mõnevõrra erinevamalt, kuna altkäemaks on tihti osa lepingust ning makstakse müügiboonusena lepingupartneri poolt. Üks vastaja arvab ka, et üldiselt altkäemaksu maksjad ei õigustagi kuidagi oma teguviisi ning lähtuvad üksnes majanduslikust kasust. Varasemad uuringud on ka näidanud, et nii altkäemaksu maksmisel, kui mittemaksmisel on õigustuseks majanduslikud põhjused (Fritzsche *et al* 1995 :55)

Isiklike kingituse ja meelelahutuse pakkumist peab erasektoris heade ärisuhete loomiseks ja hoidmiseks õigustatuks 53% juhtidest, selliste juhtide hulk on küll alates 2016. aastast vähenenud üle 10% (Pettuseriskide... 2018: 5), kuid siiski on märkimisväärselt kõrge.

*V4: Selle sõnastuses on teine, see ei ole nagu altkäemaks, vaid teene või midagi.*

Altkäemaksu maksmisel saab olla üksnes majandusliku kasu saamise põhjendus, et ettevõttel läheks muidu halvasti ning see oleks võimalus majandustulemusi parandada. Intervjuude tulemused ei kinnitanud seisukohta, et kõige sagedasem altkäemaksu õigustus on kollegiaalne surve (Johannsen *et al* 2016: 14) ning õigustust „kõik teevad nii“ intervjuueeritavad altkäemaksu puhul ei kasutanud. See võib näidata, et altkäemaks ei ole vastajate hinnangul ärimaastikul kuigi levinud ning esindatud on pigem muud korruptsioonivormid või peetakse altkäemaksu millekski muuks, näiteks ärikingituseks, tänuks või veel millekski muuks.

*V3: Võib-olla ka see, et muidu ma sinna ei saaks ja ettevõttel läheb muidu kehvasti ja see on võib-olla mingisugune päästerõngas ettevõtte jaoks ikkagi niisugune majanduslik pool.*

Altkäemaksu mittemaksmise põhjendused on eetilised ja moraalsed, aga tuuakse välja ka organisatsiooni väärtused, mis sellist altkäemaksu maksmist ei toeta ning hoolimata üldisest konkurentsipurvest seda ei tehta. Lisaks nimetatakse ka õiglustunnet ning põhimõtet, et tee teistele seda, mida tahad, et sulle tehakse. Õigustusena tuuakse ka välised stiimulid, näiteks normid ja seadused või muud sarnased kirja pandud või kirja panemata reeglid.

*V1: Ma tean, et see ei ole ju õige ja põhimõtte pärast ei teeks seda, et see on lihtsalt vale tegu, mida teha.*

Vastuolulisel kombel nimetatakse altkäemaksu mittemaksmise ja ka maksmise põhjuseks konkurentsipurvet. Sõltuvalt konkreetse sektorile või laiemalt kultuurile omastest näitajatest võib konkurentsipurvet mõjutada positiivselt või negatiivselt.

Järgmisena uuriti intervjuueeritavate käest, mida nad mõistavad siseteabega kauplemise all, millised on tüüpilised õigustused siseteabega kauplemisel ning millised on tüüpilised õigustused, kui siseteabe edastamisest keeldutakse. Siseteabega kauplemist peetakse üldiselt levinud nähtuseks ning eelkõige kasutatakse mõiste näitlikustamiseks kliendibaasi andmete vargust.

Siseteabega kauplemist põhjendatakse näiteks järjepidevuse säilitamise vajadusega. Selgitatakse ka sellega, et lepinguliselt ei ole ette nähtud saladuse hoidmist, seega ei ole info edastamine ilmingimata keelatud, mis teeb sellest eelkõige lojaalsuse

küsimuse. Siseteabega kauplemist võib õigustada ka sellega, et müüakse enda loodud väärtust, mistõttu ei peeta seda siseinfooks.

*V1: Juhtumites, kus niimoodi tehtud, on õigustuseks see, et kuna see on minu loodud enne, mina olen kõik need kliendid siia majja toonud ja siis võetakse ja müüakse see info maha, et see on nagu tegelikult minu nii öelda andmebaas, mis ei puuduta tööandjat.*

Lähenedes siseteabega kauplemisele suhete vaatenurgast, siis on sellel olulisi erinevusi sellest, kui läheneda siseteabega kauplemisele üksnes majandusliku kasu silmas pidades. Mainitakse ka Eesti väiksust, mis teeb suhetest lähtuva teabe edastamise levinuks.

*V4: Ma arvan, et sõpradele räägitakse rohkem välja, muidu ollakse ikkagi natuke ettevaatlikum, kui keegi võõras tuleks küsima. Ma arvan, et sõprade osas, eriti Eestis, kus kõik tunnevad kõiki, on see väga lihtne juhtuma.*

Siseteabega kauplemisest keeldumise puhul toodi ka siin põhjusteks eetika ja moraal, samuti toodi just selle ärikorruptsiooniliigi puhul välja lojaalsus.

Intervjueeritavatele esitati neli hüpoteetilist olukorda, mis puudutasid erinevaid ärikorruptsiooni situatsioone ning põhinesid tegelikult ettetulnud juhtumitel. Intervjueeritavatel paluti hinnata tõenäosust mingiks käitumiseks ning selgitada, millel otsustus põhineb ning kuidas teised juhid võiksid toodud olukordades otsustada. Eesmärgiks on aru saada, kuidas intervjueeritavad käituvad ärikorruptsiooni olukorras ning, kuidas nad oskavad ärikorruptsiooni olukorda ära tunda.

Esimesena loeti kõigile vastajatele ette ostujuhile altkäemaksu maksmist käsitlev hüpoteetiline olukord ning neil paluti seejärel hinnata tõenäosust oma käitumisele viieastmelisel skaalal- kindlasti maksan ostujuhile, tõenäoliselt maksan, ei oska öelda, tõenäoliselt ei maksa ning kindlasti ei maksa ostujuhile. Lisaks paluti ka hinnata, kuidas teised juhid tõenäoliselt sellises olukorras käituksid.

Kuus vastajat leidsid, et nad tõenäoliselt või kindlasti ei maksaks ostujuhile ning põhjendasid seda, et sellised kokkulepped ei ole jätkusuutlikud või puudub neil julgus sellise kokkuleppe sõlmimiseks. Lisati ka, et kui 15 aastat tagasi võis see olla tavapärase äripraktika, siis käesoleval ajal ei ole selline käitumine aktsepteeritav.

Muuhulgas leiti, et eelneva üheks põhjuseks on ka see, et ettevõtted on kehtestanud sisemised regulatsioonid, mille eesmärgiks on ennetada korrupsiooni ja anda suuniseid kohaseks käitumiseks. Seega võib altkäemaksu mittemaksmise põhjused tuleneda rohkem välistest allikatest ning vähem sisemistest motivatsioonidest. Õigustused oma käitumisele põhinevadki sellisel juhul ettevõttes ja ehk ka laiemalt ühiskonnas kehtivatel normidel.

*V1: Kui me võtame hüpoteetiliselt, siis need juhused, mis on mõned olnud varasematel aegadel, siis nüüd need lõpetatakse väga kiiresti ära ja seda ei tolereerita.*

Samas tõi osa nendest kuuest vastajast välja reservatsioonid, näiteks kaaluksid nad maksmise võimalust, kui tegemist oleks hädaolukorraga või vahelejäämise võimalus puuduks. Üks intervjuueeritav ütles, et tõenäoliselt ta pigem maksaks ostujuhile, kuid see sõltuks tehingu asjaoludest, näiteks kokkuleppe pikkusest ja muudest praktilistest detailidest.

Kui iseennast pigem ei nähtud altkäemaksu maksjana sellises olukorras, siis pidasid vastajad tõenäolisemaks, et teised juhid on valmis sõlmima sellise kokkuleppe, viis seitsmest vastajast leidsid selle tõenäolise olevat.

*V3: Kui on ikkagi võimalus teenida, siis inimesed lähevad raha peale välja.*

Korrupsiooniuring sellist tunnetust pigem ei kinnita ning selle kohaselt on 19% ettevõtjatest (Korrupsioon...2017: 6) valmis käituma korruptiivselt hüpoteetiliselt olukorras. Teisalt, äri sektori korrupsiooniuringu tulemuste kohaselt usub 20% Eesti ettevõtjatest, et nende kaasmaalased ei pakuks altkäemaksu (Johannsen et al 2016: 4), see näitaja kinnitas intervjuudes kõlama jäänud arvamust, mille kohaselt nähakse teisi korruptiivsemalt kui iseennast.

Vastajad uskusid, et pigem on valmidus korruptiivselt käituda suurematel ettevõtetel ning vähem väiksematel ettevõtetel, kuna juhi seotus väiksema ettevõttega on suurem ning seega on ka isiklik risk suurem. Üks vastaja ka rõhutas, et ühiskonna muutumise tõttu on vähenenud ka võimalus selliseks käitumiseks, kuna juhtide moraaltunnetus on tõusnud kooskõlas võimaluste vähenemisega. Oluliseks tuleb pidada ka

infotehnoloogia arengut ning sotsiaalmeedia mõju, mis teeb varjatud tegutsemise üha raskemaks ning kahju ulatuse suuremaks.

*V5: See oht, et see asi lõpeb halvasti, on piisavalt juba nii suur ja tänapäeval kogu infotehnoloogia arengu tõttu paistab see välja, kui kedagi eelistatakse ja jutud hakkavad liikuma, pigem tänapäeval mitte.*

Ka teine hüpoteetiline olukord puudutas altkäemaksu maksmist, kuid selles olukorras oli altkäemaksu objekt mitterahaline. Tegemist oli kinkekaartidega, mida juhtumi kontekstis käsitletakse kingitusena. Intervjueeritavatel paluti ka siin hinnata tõenäosust oma käitumisele viieastmelisel skaalal- kiidan heaks oma töötaja tegevuse, tõenäoliselt kiidan heaks, ei oska öelda, tõenäoliselt ei kiida heaks, kindlasti ei kiida heaks oma töötaja tegevuse. Lisaks paluti intervjueeritavatel ka hinnata, kuidas teised juhid tõenäoliselt sellises olukorras käituksid.

Viis vastajat ei kiidaks heaks, kui nende töötaja võtaks hanke olukorras vastu kinkekaarte. Eelkõige põhjusel, et hankel peab võitma parim pakkuja ning usaldusväärsus partnerina sellisel juhul väheneks. Tõenäoliselt peetakse, et töötaja selline käitumismuster hakkab korduma ning edaspidi sõlmitakse leping, kus ettevõtte ei saa kõige paremat pakumist ja kannab tehinguga kahju. Lisaks nägi üks vastaja selles ka ebaseaduslikku aspekti ning seetõttu ei ole sellise riski võtmine otstarbekas.

*VI: Selliseid kokkulepped tavaliselt saavad jätku, järgmine kord võib see pakumine koos kinkekaartidega olla samas olukorras, aga võib-olla ei ole see parim võimalik, see on selline suur samm vales suunas tegelikult, et ma ei kiida seda heaks.*

Kaks vastajat kiidaksid sellise käitumismustri tõenäoliselt heaks, eelkõige seetõttu, et tuttavad teenusepakkujad on usaldusväärsemad ning üldjuhul saab olla kindel kvaliteedis, tarneajast kinnipidamises ning muudes teenuse osutamise aspektides.

*V5: Sealjuures ma arvan, et rolli ei mängi see, et ma saan nii öelda lisakingituse, see ei olegi oluline, vaid pigem on see usaldusväärseuse küsimus. Kingitus on boonuseks.*

Varasemad uuringud kinnitavad, et kingitus aitab selle saajal altkäemaksu ratsionaliseerida (Johannsen *et al* 2016: 23) ning ettevõtja hinnangul enamasti



meelehea seisnebki erinevates kingitustes (Johannsen *et al* 2016: 18). Kingituses seisnevat meelehead või altkäemaksu peetakse üldiselt ka vastuvõetavamaks (*Ibid*: 22) ning eelneva tsitaadi valguses ehk ei peeta kingitust üldse altkäemaksuks.

*V7: Mina pigem näen seda selliselt, et juhul, kui see on ka näiteks minu või minu töötaja sõbra ettevõtte ja ma tausta tean, et milline kvaliteet sellel ettevõttel oma tööde tegemises on, siis sellisel juhul see väga probleemina ei tundu. Lihtsalt sa tead tausta, et sealt sa saad hea tulemuse.*

Ka selle olukorra puhul arvasid vastajad pigem, et tõenäoliselt kiidaksid teised juhid oma töötaja sellise käitumise heaks. Põhjustena toodi välja omakasu, kuid ka Eesti ühiskonnas selle väiksuse tõttu levinud nepotismi. Rõhutati, et oluliseks eelduseks on, et selliseid otsuseid ei tehta tööandja eest varjatult ning eelnevalt on sõlmitud tööandjaga vastavad kokkulepped.

*V3: Sinnamaani kiidavad heaks, kui see võib-olla kasu toob ning varjatuks jääb.*

*V4: Ma arvan, et mingi onupojapoliitikat on ikka juurutatult sees. Ja kellele ei meeldi tasuta nänn, tead kõikidele meeldib.*

Kaks vastajat tõenäoliselt ei kiidaks oma töötaja sellist käitumist heaks. Põhjustena nimetasid intervjueeritavad eelkõige, et selline valiku meetod, ei kindlusta parimat pakkumist ning töötaja selline käitumine võib hakata korduma. Üks vastaja ei osanud pakkuda, kuidas teised juhid sellisel olukorras käituksid.

Antud juhtumi puhul ilmneb paradoks, kus kvaliteedi tagamise aspekti kasutatakse õigustusena nii altkäemaksu maksmise kui ka mitte maksmise puhul. Ühest küljest saab parema kvaliteediga teenuse/toote oma tuttava või sõbra käest, teisalt ei saa kindel olla, et sellisel viisil toodet või teenust valides saab parima võimaliku pakkumise.

Kolmas hüpoteetiline olukord puudutas tehingutasu maksmist, kus laenukomitee juhile lubatakse soodsa otsuse puhul kindel määr saadavast laenust. Intervjueeritavatel paluti ka siin hinnata tõenäosust oma käitumisele viieastmelisel skaalal- maksan kindlasti laenukomitee juhile- tõenäoliselt maksan laenukomitee juhile - ei oska öelda- tõenäoliselt ei maksa laenukomitee juhile - ei maksa mitte mingil laenukomitee juhile. Ka siin sooviti hinnangut muuhulgas teiste juhtide tõenäolisele käitumisele.

Enamik vastajaid leidsid, et nad mitte mingil juhul või tõenäoliselt ei maksaks vahendustasu, kuna selline käitumine lühinägelik ning suurendab ebaausust ühiskonnas. Põhjustena nimetati ka vastutustundlikkust ning sisemiste reeglite olemasolu. Üks vastaja tegi ka reservatsiooni, et kui laen oleks kriitilise tähtsusega, siis võib olla tuleks kaaluda sellise vahendustasu maksmist.

*VI: Mulle käib närvidele, kui inimesed on ebaausad ja omakasupüüdlid enda tööandja arvelt. Ilmselt on see mingisugune kodune kasvatus. Lõppkokkuvõttes on selliste kokkulepete puhul alati üle keskmise suurusega risk, et see jama lendab ventilaatorisse sulle endale. Kui keegi hakkab uurima seda ja küsitakse edasi, siis lõppkokkuvõttes see tuleb sulle tagasi.*

*V6: See on ka niisugune vastutustundlikkuse ning tunnetuse küsimus. Keegi ei garanteeri mulle seda, olen kuulnud, et on kuskil mingisugune tüüp, kes võib nii teha, ei ole usaldusväärne, risk on liialt suur.*

Üks ühiskonnast tulenev võimalus korruptiivseks käitumiseks on väike tõenäosus oma tegevusega silma jääda (Jain 2001: 83), seega on Eestis ettevõtjatel selge tunnetus, et risk märgatud saada oma korruptiivse tegevusega on olemas. See võib olla üheks väljastpoolt tulevaks takistuseks korruptiivseks käitumiseks.

Üks vastaja ei osanud sellele hüpoteetilisele olukorrale hinnangut anda, kuna väikeettevõtja jaoks on see väga ebatõenäoline olukord ning pank pigem ei olegi partner, sest väikeettevõtja on risk iseenesest. Isikliku suhte puudumine kaasusega tegi raskeks selle kohta hinnangu andmise, seda tuli ette ka teiste respondentide puhul.

Sarnaselt teiste olukordade puhul arvasid ka siin üle poole intervjuueeritavatest, et tõenäoliselt teised juhid sellises olukorras maksaks vahendustasu. Selles situatsioonis lähtuksid otsustajad pigem pragmaatilisest vajadusest ning vähem moraalsetest tõekspidamistest.

*VI: Ma arvan, et, et kui panna ettevõtjad/juhid skaalale, siis seal väga eetilises otsas on seis on pigem hõre. Ja äärmuslikult sellised ebaetilisi ega selliseid ka kuigi palju ei ole. Ma arvan, et enamus sellest massist on kuskil keskel, käituvad vastavalt olukorrale, kokkulepe liigile või riskile*

*vahele jääda, siis laveeritakse seal kuskil vahepeal. Ma arvan, et enamused inimesi, enamused otsustajaid, on kuskil seal vahepeal.*

Kuid oli ka vastajaid, kes usuvad, et ka teised juhid tõenäoliselt või kindlasti ei maksaks vahendustasu. Ühel poolt ei makstaks vahendustasu seetõttu, et see oleks ebaeetiline ja ebaseaduslik, kuid teisalt viitavad vastajad ka sellele, et sellise vahendustasu maksmine sisaldab riski edasisele äritegevusele.

*V6: Võib-olla ma olen optimistlik, aga ma kuidagi ei usu, et mingid ärimehed ja ettevõtte juhid läheksid sellise asja peale välja, et äkki kuskil keegi saab ikkagi.*

*V2: Kui sa oled juht ja ettevõtja, siis sa pead ikkagi väga kindel olema selles tulemuses, aga selles olukorras on kuidagi nii palju lahtisi otsi.*

Neljandana paluti intervjuueeritavatel anda hinnang ühele hüpoteetilisele olukorrale, milles oli kirjeldatud siseteabega kauplemise olukorda, kus soovitakse hanget puudutavat infot vaevatasu eest saada. Intervjuueeritavatel paluti ka siin hinnata tõenäosust oma käitumisele viieastmelisel skaalal: kindlasti küsin lisainfot, tõenäoliselt küsin lisainfot, ei oska öelda, tõenäoliselt ei küsi lisainfot, mitte mingil juhul ei küsi lisainfot. Sarnaselt varasemate hüpoteetiliste olukordadega paluti ka siin hinnangut teiste juhtide tõenäolisele käitumisele.

Viis vastajat asusid seisukohale, et ei küsiks hankel osalemiseks lisainfot, kuna konkureerima peab ausalt ning see läheb vastuollu läbipaistva ärikeskkonna põhimõtetega.

*V1: Teene eest, vot see on see koht, kus minu arust see piir tuleb ette. Me võiksime arutada siis, kui mingisugust isiklikku kasu ei saaks, näiteks inimesed istuvad saunas ja räägivad, siis keegi midagi vihjab ning siis saad mingisuguse eelise võrreldes kellegi teisega.*

Üks eelviidatud vastajatest tegi siiski reservatsiooni ning leidis, et kui tegemist oleks hea sõbraga, siis tõenäoliselt ikka küsiks infot.

*V3: Jah, pigem mitte. Kui see oleks nagu lähedane sõber, siis ma arvan, et küsiks. Aga nii suvalise inimese käest ei küsiks.*

Sarnaselt varem hinnatud olukordadele uskusid ka siin vastajad, et teised ettevõtja tõenäoliselt siiski küsiksid sellist lisainfot.

*V7: Ma arvan, et see on mõõdukalt levinud. Mul on ikkagi tunne, et ettevõtjad on valmis astuma seda täiendavat sammu.*

*V2: Ma arvan, pigem seda võib-olla isegi tehakse. Kuna Eesti on nii väike, kõik tunnevad liiga palju inimesi.*

Intervjuudes ärikorruptsioonile toodud õigustuste puhul kasutati teoreetilises osas toodud Ashford'i ja Anandi (2003: 18-22) ratsionaliseerimise taktikaid. Tabelis 5 on toodud ärikorruptsiooni liigile tüüpilised õigustused ja valitud ratsionaliseerimise taktikad.

**Tabel 5.** Ärikorruptsioonile toodud õigustused ning ratsionaliseerimise meetodid hüpoteetiliste olukordade näitel

<b>Ärikorruptsiooni liik</b>	<b>Õigustus korruptiivseks käitumiseks</b>	<b>Ratsionaliseerimise ehk õigustamise laad</b>
Altkäemaksu maksmine	Vahelejäämise võimalus puudub; Hädaolukord	Vastutuse eitamine
Kingituse tegemine	Tuttavad on usaldusväärsemad; Sõpru peab aitama; Kingitus on viisakus või tänuavaldus; Kannatanu puudub	Seaduslikkus; Üllamatele põhjustele rõhumine; Kannatanu eitamine
Tehingutasu maksmine	Muidu ei saa ettevõtte hakkama; Kõik võivad sellest	Vastutuse eitamine; Tagajärgede eitamine
Siseteabega kauplemine	Annab võimaluse teha parema pakkumise; Tellimuse saamiseks palju vaeva näinud;	Eelnevate heade tegudega õigustamine;

	Kõik teeksid nii	Sotsiaalne kaalumine
--	------------------	-------------------------

Allikas: (Ashford ja Anand 2003: 18-22) autori koostatud

Ärikorruptsiooni olukorras otsuse tegemisel tekkivat kognitiivset dissonantsi vähendatakse sarnaselt teistes olukordades tekkiva ebakõlaga, mis annab võimaluse eeldada, et selline psühholoogiline ebakõla on universaalse loomuga ning ei erine vastuvõetud otsuse sisulisest laadist.

Selleks, et näha kas ja kuidas on intervjuu jooksul muutunud intervjuueeritavate hinnangud, esitati intervjuueeritavatele kolm hüpoteetilist olukorda intervjuu alguses ning neljas hüpoteetiline olukord intervjuu lõpus. Hinnangute sisulist muutust intervjuu jooksul ei toimunud ning hinnangud enda ja teiste juhtide käitumise tõenäosuse kohta ei muutunud. Seda võib ühelt poolt põhjustada asjaolu, et vastajad olid enda jaoks selgeks mõelnud ärikorruptsiooni olemuse ning intervjuu käigus saadud uus info seda teadmist ei muutnud. Teiselt poolt käsitlesid hüpoteetilised olukorrad erinevaid ärikorruptsiooni liike ning nende erinevuse tõttu muutust üldises hinnangus ei toimunud. Järgmises peatükis sünteesitakse põhjalikumalt empiirilisel kogutud andmeid ning käsitletakse täpsemalt, kuidas need seostuvad esimeses peatükis toodud teooriaga.

### 2.3. Tüüpiliste õigustuste analüüs

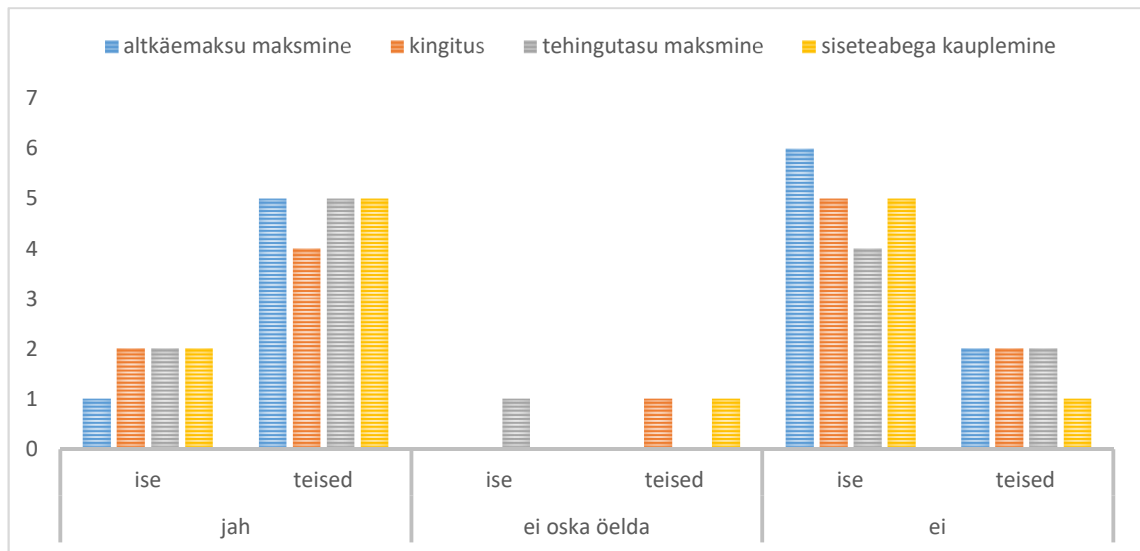
Ärikorruptsiooni ei osata ära tunda ning tihti peetakse seda osaks tavapärasest äripraktikast, seega on see vähemalt osaliselt integreeritud ettevõtte igapäevatoösse ning seda võetakse normina. See on ka üks samm, mille peal korruptsioon ettevõttes võib seista (Ashford ja Anand 2003: 3). Saab öelda, et korruptsiooni normaliseerimine võib olla üks suuremaid korruptiivse käitumise põhjuseid ning see teeb raskeks selle ennetamise ja vältimise. Mõneti teeb selline normaliseerimine raskeks ka kognitiivse dissonantsiga toime tuleku uurimise ärikorruptsiooni otsuse tegemisel, kuna normaliseerimise puhul otsuse tegijal selle tagajärjel kognitiivset dissonantsi ei pruugi tekkida. Seda põhjusel, et ta ei langetanud otsust, mille tõttu tema erinevad kognitsioonid omavahel konflikti satuvad. Ettevõttes ärikorruptsiooni ergutavaks

näitajaks on kognitiivse dissonantsi eiramine ning seega võib ärikorruptsiooni eduka ennetamise üheks eelduseks olla kognitiivse dissonantsi tekkimine.

Käesoleva töö empiiriliste andmete tulemused lubavad öelda, et juhid olenemata korruptsiooniliigist ennast pigem korruptiivset otsust vastu võtmas ei näe ning tunnetavad ennast keskmisest ausamana. Põhjendusteks ning õigustuseks on siinkohal eelkõige ausus, lojaalsus, kuid samuti ka see, et selline käitumine on mõttetu majanduslikust aspektist ning ei garanteeri parema teenuse või toote saamist. Samas nähakse teisi juhte sarnastes olukordades pigem korruptiivselt käitumas ning usk ärikeskkonna läbipaistvusesse ei ole kõrge. Eelnevale tuginedes saab väita, et alati ei põhine eetilised otsused ning eetiline käitumine kõrgetel moraalsetel väärtustel, vaid tihti ka praktilistel aspektidel.

Ühe ning sama intervjueeritava hinnangud võivad korruptsiooniliikide aktsepteeritavuse osas erineda oluliselt ning kui leitakse, et üks liik ei ole aktsepteeritav, siis mõnda muud liiki peetakse tavapärase äripraktika osaks. Näiteks ei ole rahaline altkäemaks üldiselt õigustatud, samas altkäemaksu mõnes muus vormis negatiivseks nähtuseks ei peeta või loetakse seda suisa boonuseks. Mitterahalist meelega ei tõlgendata üldiselt altkäemaksuta, mistõttu ei vaja selle maksmine või vastuvõtmine ka õigustamist. Altkäemaksu mõiste on juhtide jaoks segane, see aitab neil normaliseerida mitte rahalised altkäemaksud ja muuta need tavapärase äripraktika osaks.

Petmine hankel ei ole üldiselt aktsepteeritav, samas vahendustasu hukka ei mõisteta. Ühelt poolt põhjustab sellist vastuolu intervjueeritavate kogemus ning varasem kokkupuutumine ühe või teise korruptsiooniliigiga, teiselt poolt ei peetagi mõningaid tavapäraseid praktikaid ärikorruptsiooniks, näiteks nn omade eelistamine on pigem positiivne ning erinevad ratsionaliseerimistaktikat aitavad sellist hoiakut ka hoida.



**Joonis 4.** Intervjuueeritavate hinnang enda ja teiste juhtide korruptiivse käitumise tõenäosuse kohta

Tuttavate ning sõprade eelistamine ei ole taunitav, sest see annab kindluse lepingupartneri usaldusväärsuse ning toote või teenuse kvaliteedi kohta. Saab isegi öelda, et lähedastes suhetes ning lähedaste inimestega ollakse pigem valmis korruptiivselt käituma, kuna neid usaldatakse rohkem ning on vähem tõenäoline, et need olukorrad tulevad välja.

Kui korruptiivse käitumise vältimise üheks õigustuseks peetakse moraalseid tõekspidamisi, siis moraalist üksi ei pruugi piisata, kui turuolukord ning vajadused satuvad sellega vastuollu (Rose-Ackerman 2007: 3). Seega võib näiteks konkurentsiruve ühelt poolt soodustada korruptiivset käitumist, kuid teiselt poolt võib konkurentsiruve suunata ka ausale käitumisele. Samasugune mõju võib tulla ka ühiskonna ning selles kehtivate normide ning väärtushinnangute poolt. Näiteks usub viiendik Eesti juhtidest, et korruptsioonivastaste meetmete kasutamine kahjustab konkurentsivõimet (Pettusteriskide 2018: 5) ning nende surve konkurentidele võib olla üheks väliseks motivaatoriks korruptiivselt käituda. See näitab, et ühiskonnas aktsepteeritud kultuur omab olulist mõju suhtumisse ärikorruptsiooni, ühelt poolt mõjutab kultuur seda, kuidas inimesed reeglitest aru saavad (Melgar jt 2010: 120) ja teiselt poolt motiveerib kultuur ebaausalt käituma (Coleman 1987: 417)

Õigustused, millega oma korruptiivset otsust ja sellest tulenevat kognitiivset dissonantsi põhjendatakse, võib jaotada kaheks. Ühed tulevad otsustaja sisemistest motivatsiooni allikatest ning teised välistest motivatsiooni allikatest. Ühelt poolt käitub otsuse tegija õigesti või valesti seaduste, normide või muu välise surve, teiselt poolt põhinevad otsused hoiakutel ja väärtushinnangutel või muudel tunnetuslikel näitajatel. Kognitiivset dissonantsi, mille puhul kasutatakse sisemisi motivatsiooniallikaga õigustusi, saab vähendada eelkõige uue kognitiivse elemendi või käitumusliku kognitiivse elemendi (Festingeri 1962:19-24) lisamise kaudu. Teiseks võimaluseks kognitiivse dissonantsi vähendamiseks on keskkondlikku kognitiivse elemendi muutmine (*Ibid*), selleks peaks ümber kujundama eelkõige keskkonnast tulevaid ehk väliseid motivatsiooniallikaid. See aga on kognitiivset dissonantsi kogeva inimese jaoks raskem, kuna muuta välisest keskkonnast ning tihti endast mitte sõltuvaid tunnuseid on raskem.

**Tabel 6.** Õigustused korruptiivse ja mittekorruptiivse otsuse tegemisel

	<b>õigustus korruptiivseks otsuseks</b>	<b>õigustus mittekorruptiivseks otsuseks</b>
<b>sisemised motivatsiooni allikad</b>	"ma nägin nii palju vaeva" "kõik teevad nii" kvaliteet saab parema tehingu "keegi ei saa kahju" usaldusväärsus aitan sõpra kiirem protsess	kvaliteet moraal isiklikud väärtused "kollegiaalne" surve- "keegi e tee ju nii" õiglustunne "tee teistele, mida taha, et sulle tehakse" lojaalsus
<b>välised motivatsiooni allikad</b>	majanduslik kasu konkurentsivõime	ühiskonna surve konkurentsivõime ühiskonnast tulevad väärtused organisatsioonist tulevad väärtused

Allikas: empiirilised andmed juhtidega läbi viidud intervjuudest, autori koostatud



Altkäemaksu maksmise osas on õigustuse leidmine ning kognitiivse dissonantsi vähendamine intervjueeritavate jaoks raskem ning üldiselt kirjeldatakse õigustusi eesmärgi kaudu, milleks on majandusliku kasu saamine. Kui tehingutasul ning kingitusel ei olnud intervjueeritavate jaoks tingimata negatiivne maine, siis altkäemaksu oli suhtumine üheselt negatiivne. Seda võib põhjustada asjaolu, et altkäemaksu seostatakse eelkõige kuritegeliku käitumisega ning selle keelatus on üheselt mõistetav.

Intervjueeritavate toodud õigustuste põhjal saab moodustada erinevad õigustuste kategooriad (vt lisa 2), millest mõningaid kasutatakse nii korruptiivse käitumise kui ka sellest loobumise õigustamiseks. Õigustamist vajab pigem siiski korruptiivne käitumine, kuna selliste tegude vales loomusest saavad juhid tegelikult aru. Sestap on ka enam levinud õigustuste kategooriad need, mida kasutatakse korruptiivse käitumise vabandamiseks ning sellest tuleneva kognitiivse dissonantsi vähendamiseks. Seevastu korruptiivsest käitumisest hoidumise vabandamiseks on erinevaid õigustuste kategooriaid vähem. Seda põhjustab asjaolu, et mittekorruptiivse otsuse tõttu tekib kognitiivne dissonants väiksema tõenäosusega, kuna tehtud otsus on kooskõlas otsuse tegija kognitsioonidega.

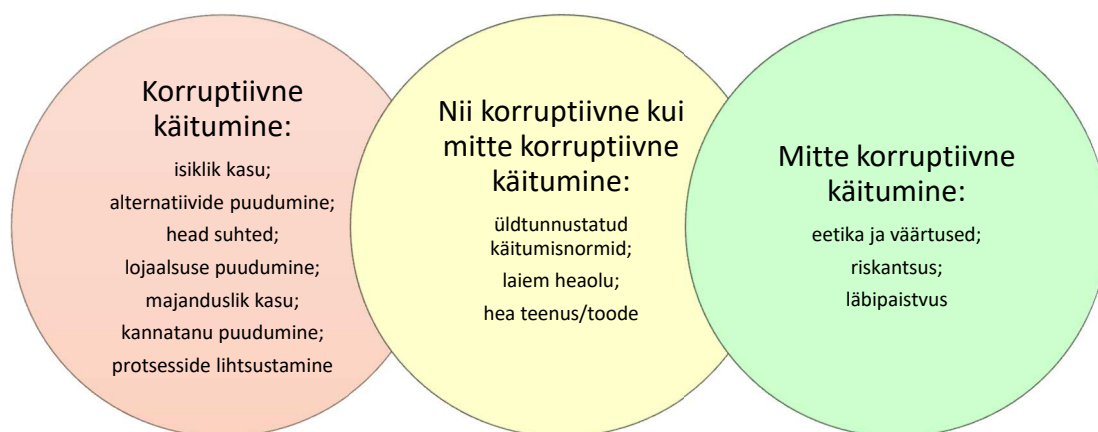
Enamlevinud on isikliku kasu, alternatiivide puudumise ning majandusliku kasuga seotud õigustuste kategooriad ning neid tõid võimalike õigustustena välja kõik intervjueeritavad. Kuigi üheks õigustuseks oli laiema heaolu loomine/tagamine, siis jääb selles kategoorias toodud õigustuste juures ikkagi varjatult läbi kumama isikliku (majandusliku) heaolu suurendamise eesmärk. Korruptiivsest käitumisest hoidumise puhul kasutatakse enam õigustusi, mis on seotud eetika ning väärtustega, muu hulgas rõhutakse põhimõtetele, õiglustundele ja aususele.

Õigustuste kategooriad jagunevad kolmeks tulenevalt sellest, millist tüüpi otsuse õigustamiseks neid kasutatakse:

- a) Korruptiivse käitumiseks kasutatavad vabandused (joonisel 5 korruptiivne käitumine) on eelkõige õigustused, mida iseloomustab majanduslik kasu, suhted (nii head kui halvad) ning muude alternatiivide puudumine.
- b) Nii korruptiivse käitumiseks kui sellest loobumiseks kasutatavaid õigustusi (joonisel 5 nii korruptiivne kui mitte korruptiivne käitumine) iseloomustavad eelkõige normid ja reeglid, altruism ning laiemale heaolule mõtlemine, kuid ka

veendumus oma heas tootes või teenuses, mis ühest küljest annab aluse altkäemaksu maksmiseks, kuid teisalt muudab selle maksmise mõttetuks.

- c) Korruptiivsest käitumisest loobumise puhul (joonisel 5 mitte korruptiivne käitumine) on õigustuseks eelkõige eetika, moraal ning läbipaistvus, kuid välja toodi ka võimaliku teo riskantsus, mis tähendab, et viimasel juhul on korruptiivset tegu takistavaks asjaoluks eelkõige võimalus nõ vahele jääda ning sellest tulenev vastutus ja mainekahju.



### Joonis 5. Intervjuudes kasutatud õigustuste kategooriad

Samas tuleb tähelepanu pöörata ka õigustustele, mis on seotud kannatanu või selle puudumisega, kuigi seda mainiti intervjuudes kolmel korral, siis selle taju ümber kujundamisega saab muuta ka tõenäosust korruptiivseks käitumiseks. „Keegi ei saanud kahju“ õigustuse kasutamisele viitab ka Cressey oma 1952. aastal avaldatud uuringus, kus uuris valgekraekuritegevust. Suur osa nn omastajatest õigustasid oma teguviisi „keegi ei saanud kahju“ õigustuse kaudu (Cressey 1971; viidatud läbi Coleman 1987: 410). Seega „keegi ei saanud kahju“ õigustus aitab toime tulla oma tegevuse keelatusel või ebaeetilisusega ning maandada sellest tekkida võivat kognitiivset dissonantsi.

Argumentidel, mida juhid kasutavad korruptiivsest käitumisest loobumise õigustamisest on variatiivsus väiksem ning pigem on need ühelaadilised ja seotud nõ

õige, korruptsiooni tauniva käitumisega ning isiklike põhimõtetega. Kuid toodi ka välja, et korruptiivsest käitumisest loobumisel lähtuti üldtunnustatud käitumisnormidest, näiteks sellest, et „keegi ei tee ju nii,“ ning ka sellest tulenevalt ei saa ka ise nii otsustada või käituda. Selline hinnang toetab Melgari jt (2010: 120) seisukohta, et korruptsioon sõltub ka sellest, kuidas ühiskond reeglitest aru saab ning, mida mõistetakse reeglitest kõrvale kaldumisena. Selline õigustus on kognitiivse dissonantsi vähendamise osas ilmselt tõhus, kuna korruptiivset käitumist ning selliste otsuste langetamist mõjutab ka see, milline on ümbritsev keskkond ja seal kehtivad reeglid.

Üldiselt jäid kõik vastajad seisukohale, et ükski ärikorruptsioonivorm ei ole õigustatud, kuna põhinevad üksikisiku kasu saamise aspektil ning esiplaanile ei ole seatud ettevõtte huvid. Neli vastajat tõid oma varasemast karjäärist välja kokkupuute ärikorruptsiooni juhtumiga ning ühe erandiga jäid need pigem eelmisesse kümnendisse. See võimaldab oletada, et korruptiivsed äripraktikad pigem ei ole normaliseeritud ning ühiskond toetab selliseid ilminguid üha vähem.

Erinevalt suurtest ning keskmise suurusega ettevõtetest, tajuvad väikeste ettevõtete juhid altkäemaksu ergutavana konkurentsipurvet (Johannsen et al 2016: 16). Antud valim sellist seisukohta ei toetanud ning pigem oldi seisukohal, et konkurentsipurvel on vastupidine mõju. Samas tuleb arvestada, et valim ning valitud meetodika ei võimalda teha laialdasi järeldusi.

Festingeri hinnangul on dissonantsi võimalik vähendada kognitiivse elemendi muutmise teel ning toob selleks kolm viisi (1962: 19-24). Empiirilise analüüsi tulemused lubavad meil oletada, et juhtimisotsuste puhul kasutatakse eelkõige uute kognitiivsete elementide lisamist ning vähem keskkondliku või käitumusliku kognitiivse elemendi muutmist. Seda eelkõige põhjusel, et uute elementide lisamine nõuab kõige vähem olemasoleva olukorra muutmist ning oma otsuse kinnitamiseks tuleb leida uut informatsiooni, näiteks kinnitatakse endale ärikorruptsiooni olukorras, et mingi toode või teenus on sedavõrd hea, et ka altkäemaksuta oleks selle kasuks otsustanud.

Tihti esinev ratsionaliseerimiseks kasutatav õigustus on ka see, et tegu pandi toime selleks, et saavutada mingi majanduslik tulemus või oli see vajalik ettevõtte

säilitamiseks (Coleman 1987: 412). Majandusliku kasu saamise õigustus tuli välja ka läbi viidud intervjuudes, samas leiti ka korduvalt, et korruptiivne otsustus võib pigem viia tulemuseni, mida ei saa õigustada majandusliku kasuga ning juht ei saa teha endale kahjulikku otsustust. Samas toetab selline õigustus Festingeri teooriat, et dissonantsi vähendamiseks püütakse vähendada keskkondlikku kognitiivset elementi, antud juhul siis seda, et ettevõtte seisu parandamiseks ning selle säilitamiseks on korruptiivne otsus vajalik.

Tagajärgede eitamine on üks levinumaid ratsionaliseerimise taktikaid, kus otsustaja kinnitab endale, et tema otsus ei toonud endaga kaasa laiemaid tagajärgi, näiteks kahju konkurendile või üldisele ärikeskkonnale. Samuti ei tunta ära seda, et korruptiivse otsuse tõttu kannatab keegi kahju ning argumendiks oli- „keegi ei saanud otsustuse tõttu kahju“. Seega kannatanut osatakse näha pigem konkreetse inimesena ning ühiskond või läbipaistev ärikeskkond on abstraktsed näitajad ning kahju vorm ei ole sedavõrd otsene, mistõttu on raske näha neid kannatanutena.

Siseteabega kauplemist õigustatakse eelkõige enda eelnevate heade tegudega, nn Ledgeri metafooriga, mille kohaselt inimese eelnev tööpanus annab talle õigustuse, näiteks kliendiandmete müümisel või töölt lahkudes kaasavõtmisel võib olla õigustuseks, et see konkreetne töötaja on need kliendid ettevõttesse toonud või turundusteabe edastamisel võib argumendiks olla, et see konkreetne töötaja on näiteks ettevõtte turundusplaani autor, seega on tal sellele ka moraalne õigus ning võib seda soovil teistega ka jagada. Sellise põhjenduse kasutamist toetab Rabl ja Kühlmann (2009: 281) poolt läbi viidud uuring, kus uuringus osalejad olid veendunud, et kui investeerisid aega ja pingutust oma töösse, siis peab see olenemata riski suurusest ära tasuma.

Käesoleva töö empiiriline analüüs võimaldab meil järeldada, et juhid kasutavad kognitiivse dissonantsi vähendamiseks mitmeid Ashfrod'i ja Anand'i (2003: 18-23) välja toodud ning ka käesoleva töö esimeses osas toodud ratsionaliseerimise taktikaid. Tabelis 7 on toodud ratsionaliseerimise taktikad, neid toetav empiiriline leid ning võimalik ennetamise meetod ettevõttes.

**Tabel 7.** Juhtide ratsionaliseerimise taktikad

<b>Ratsionaliseerimise taktika</b>	<b>Empiiriline leid</b>	<b>Ennetamise meetod ettevõttes</b>
Seaduslikkus	Korruptiivset tegu ei nimetata nii ning pehmendatakse selle mõtet, näiteks nimetatakse altkäemaksu kingituseks või teeneks. Ettevõtte siseteadet peetakse isiklikuks infoks ning võetakse töösuhtest eraldi seisvana.	Teadlikkuse tõstmine, sh (e-)koolitused ja seminarid; Eetikakoodeks, sh kingituste ja soodustuste vastuvõtmise juhend
Vastutuse eitamine	Korruptiivne otsus või tegu on vajalik ettevõtte säilitamiseks ning muud alternatiivid puudusid.	Eetikakoodeks; Käitumisjuhised
Tagajärgede eitamine	Korruptiivsest otsusest ei tulenenud kahju, pigem said kõik osapooled sellest mingit kasu.	Teadlikkuse tõstmine, sh (e-)koolitused ja seminarid; Eetikakoodeks
Kannatanu eitamine	Korruptiivse otsusel puudusid kannatanud, sarnane eelmise punktiga.	Teadlikkuse tõstmine, sh (e-)koolitused ja seminarid; Eetikakoodeks
Sotsiaalne kaalumine	Kõik teevad selliseid otsuseid ning tehtud otsus ei ole nendest erinev ega hullem.	Teadlikkuse tõstmine, sealhulgas (e-)koolitused ja seminarid; Eetikakoodeks

Üllamatele põhjustele rõhumine	Korruptiivne otsus võimaldab aidata endaga seotud isikuid.	Huvide avaldamine; Sisekontroll; Käitumisjuhised
Eelnevate heade tegudega õigustamine	Korruptiivse otsuse tegija on näinud mingi info või asja saamiseks palju vaeva, mis annab õiguse seda infot või asja isiklikuks kasuks tarvitada.	Ärisaladuse mitteavaldamise kokkulepped; Käitumisjuhised; Teadlikkuse tõstmine, sealhulgas (e-)koolitused ja seminarid.
Tähelepanu refokuseerimine	Korruptiivne otsus või tegu aitab probleemi lahendada kiiremini ning see omakorda võimaldab täita oma igapäevast tööalast eesmärki.	Eetikakoodeks; Teadlikkuse tõstmine, sealhulgas (e-)koolitused ja seminarid.

Allikas: (Ashfrod'i ja Anand'i 2003: 18-23). Autori koostatud

Töö tulemused võimaldavad teha järelduse, et ärisituatsioonis korruptiivse otsuse vastuvõtmisel tekkinud kognitiivse dissonantsi maandamiseks kasutakse erinevaid õigustuste tüüpe. Nende õigustuste tõsiseltvõetavuse vähendamisega vähenevad omakorda hoovad kognitiivse dissonantsi vähendamiseks, mis annab võimaluse ärikorruptsiooni vähendamiseks. Tuginedes eeltoodud analüüsile võiks autori hinnangul ärikorruptsiooni ennetamiseks eelkõige:

- a) Tegeleda teadlikkuse tõstmisega selliselt, et ärikorruptsiooni erinevaid vorme tuntakse ära ning samuti osatakse ära tunda kannatanu ja korruptiivse teo võimalikke tagajärgi. Teadlikkuse tõstmiseks sobivad ettevõtte siseselt hästi erinevad e-õppevahendid, kuid ka koolitused jms. Samuti juhtide isiklik eeskuju, erinevad korruptiivset käitumist vältivad juhised, ning üldine aus ärikeskkond.

- b) Tegeleda üldtunnustatud käitumisnormide ja kultuuritavade muutmisega selliselt, et normiks on pigem eetiline käitumine ning avalik halvakspanu ning hukkamõist saab osaks neile, kes sellest normist hälbivad.
- c) Näidata, et majanduslik ja isiklik kasu korruptiivsel käitumisel on pigem näiline ning sellega kaasnev majanduslik ning maine kahju võib ületada võimalikku kasu. Võimaliku majandusliku kasu saamise korruptiivse käitumise tulemina seadsid kahtluse alla ka intervjueeritavad.

Töö sissejuhatuses märgiti käsitluse eelduseks, et otsuse tegijal tekib korruptiivset otsust tehes psühholoogiline ebamugavustunne ehk kognitiivne dissonants, kuna otsustajad lähtuvad mingitest üldtunnustatud moraalistest tõekspidamisest. Seetõttu ei uuritud ka seda, mis juhtub siis, kui sellist ebamugavustunnet ei teki ning korruptiivset otsust või käitumist peetakse tavapärase äritegevuse osaks. Intervjuude andmed iseenesest sellisele võimalusele viitavad, kuna mõningaid ärikorruptsiooni liike ei peetud korruptiivseks, näiteks kingituste tegemine või sõprade ja tuttavate eelistamist ärikeskkonnas. Seega, kui mingi otsuse õigsuses ollakse veendunud, siis ei saa selle tulemusel tekkida ka kognitiivne dissonants. Selline järeldus rõhutab veelgi enam teadlikkuse tõstmise olulisust.

## KOKKUVÕTE

Käeoleva magistritöö eesmärgiks oli uurida, kuidas ettevõtete juhid tulevad toime ärisituatsioonist tingitud korruptiivse otsusega olukorras, kus nende hoiakute ning moraalsete tõekspidamiste vahel tekib vastuolu. Töö autor selgitas kvalitatiivsete uurimismeetodeid kasutades välja, millised on tüüpilised õigustused tehtud juhtimisotsuste kohta kognitiivse dissonantsi situatsioonis. Üheks käesoleva töö eelduseks oli, et ärisituatsioonis korruptiivset otsust tehes tekib otsustajal kognitiivne dissonants.

Magistritöö tulemusena selgus, milliseid õigustusi eelkõige juhid korruptiivset otsust vastu võttes kasutavad ning kuidas nad neid otsuseid enda jaoks ratsionaliseerivad. Samuti annavad töö tulemused indikaatori, millist laadi õigustustega ning neid õigustusi põhjustanud hoiakutega tuleb tegeleda selleks, et vähendada korruptiivsete otsuste tegemist ärikeskkonnas.

Töö teoreetilise baasi moodustasid ärikorruptsiooni ning kognitiivset dissonantsi puudutavad teoreetilised lähenemised. Töö esimeses osas antakse ülevaade ärikorruptsiooni mõistest, korruptsiooni eripärast erasektorist, selle väljendumisest ühiskonnas ja tagajärgedest ning kognitiivsest dissonantsist ja selle kujunemisest.

Empiirilise analüüsi aluseks olid väikeste ettevõtete juhtidega läbi viidud poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuude valimisse kuulusid teenindus ja jaekaubandussektori ettevõtete juhid. Empiirilise uurimismaterjali täiendamiseks kasutati mitmeid varasemalt selles valdkonnas läbiviidud kvantitatiivseid analüüse, mis täiendasid intervjuude kaudu saadud empiirilisi andmeid.

Magistritöö alguses püstitas autor järgmised uurimisküsimused:



- (a) milliseid argumente ja informatsiooni juhid sellise tunnetusliku ebakõla vähendamiseks kasutavad
- (b) millised näitajad tekkinud olukorra lahendamist eelkõige mõjutavad.
- (c) milliste õigustustega ja hoiakutega tuleb tegeleda selleks, et korruptiivne käitumine äritegevuses väheneks.

Läbi viidud poolstruktureeritud intervjuude käigus selgus, et ärikorruptsiooni ei osata ära tunda ning tihti peetakse seda osaks tavapärasest äripraktikast. Juhid, olenemata korruptsiooniliigist ennast korruptiivselt käitumas ei näe ning tunnetavad ennast keskmisest ausamana. Inimeste hinnangud korruptsiooniliikide lõikes erinevad oluliselt ning kui ühte ehk peetakse õigustatuks, siis mõnda teist taunitakse.

Motivatsioon õigustuseks oma üht või teistviisi käitumisele võib tulla nii välistest kui sisemistest allikast. Tihti korduvad ühesugused argumendid nii korruptiivse kui ka mittekorruptiivse käitumise õigustamisel, näiteks parema kvaliteedi saamine või konkurentsipurve olid sellised. Argumendid, millega oma otsuseid toetatakse põhinevad enamasti ratsionaliseerimise praktikatel, mis omakorda aitab otsustajal toime tulla esile kerkinud kognitiivse dissonantsiga, mis tekib ebamoraalse otsustuse tagajärjel.

Hinnangud korruptsiooniliikide aktsepteeritavuse osas erinevad oluliselt, näiteks altkäemaksu taunisid kõik intervjuueeritavaid, kuid tehingutasu sarnast hukkamõistu ei pälvinud. Selline erinevus tuleb esile nii intervjuueeritavate vastuseid võrreldes, kuid ka ühe intervjuu lõikes, kus ühte korruptsiooni liiki mõistetakse hukka samas teist peetakse lubatavaks. Altkäemaks on selline korruptsioonivorm, mille äratundmine alati lihtne ei ole, kuna seda nähakse eelkõige rahalisena ning kingitusi ja muud meelega ei osata tihti altkäemaksuks ei pidada.

Kogutud empiirilised andmed lubavad öelda, et mitte korruptiivse käitumise põhjuseid ei saa alati otsida kõrgetest moraalsetest hoiakutest, vaid mõnikord ka praktilistest aspektidest, näiteks võetava riski suurusest ning puuduv kindlust, et ebaausal teel saab sõlmida parima võimaliku tehingu.

Analüüsi osas toodud juhtide õigustused korruptiivsele käitumisele olid suhteliselt sarnased ning ükski vastaja ei erinenud olulisel määral teistest. Varasemalt on leitud,

et õigustused võivad olla üks osa ärikultuurist (Johannsen et al 2016: 17) ning seega on ootuspärane, et hinnangud võimalikele õigustustele ei erine kuigi suurel määral.

Intervjuude põhjal oli võimalik moodustada 13 õigustuse kategooriat, millest enam kasutatavad korruptiivse käitumise õigustused olid seotud isikliku ning majandusliku kasuga ja altruismi või suurema heaoluga. Korruptiivsest käitumisest loobumist õigustati eelkõige eetika ning isiklike põhimõtetega ning vähemal määral kehtivate käitumisnormidega.

Korruptiivse käitumise tõenäosuse vähendamiseks äri sektoris tuleks eelkõige tegeleda õigustustega, mis põhinevad isikliku või majandusliku kasuga ning alternatiivsete võimaluste puudumisega. Eesmärgiks on näidata, et isiklik ja majanduslik kasu võib olla väiksem, kui korruptiivsest teost tingitud majanduslik ja maine kahju. Selleks tuleb tegeleda teadlikkuse tõstmise ja üldtunnustatud käitumisnormide muutmisega.

Töös ei leidnud kinnitust valimi moodustamise aluseks olev seisukoht, et väiksemate ettevõtete juhid on suurema tõenäosusega valmis käituma korruptiivselt. Samas tuleb arvestada, et valim ning valitud meetodika ei võimalda teha laialdasi järeldusi. Töös ei leidnud ilmtingimata kinnitust ka eeldus, et ärikorruptsiooni sisaldavat otsust langetades tekib selle otsuse tegijal kognitiivne dissonants, see sõltus ärikorruptsiooni liigist ning mõningaid otsuseid, näiteks soodustuste tegemisega seotud, ei peeta korruptiivseks nähtuseks.

Autori arvates oleks võimalik tööd veel edasi arendada ning uurida korruptiivse olukorras käitumist suuremaarvulise valimi peal ning koguda andmeid ja analüüsida kvantitatiivseid meetodeid kasutades. Parema teadmise sellest, kuidas juhid korruptiivses olukorras enda otsust põhjendavad annab võimaluse planeerida korruptsiooniennetamise meetmeid ning suunata tegevused õigesse kanalisse.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Akerlof, G. A., Dickens, W. T.**, The Economic Consequences of Cognitive Dissonance, *The American Economic Review*, 1982, Vol. 72, No. 3, pp. 307-319.
2. **Anand, V; Ashforth, B.E.; Joshi, M.** Business as Usual: The Acceptance and Perpetuation of Corruption in Organizations. *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, No 2: 39–53.
3. **Ashforth, B.E., Anand, V.** The normalization of corruption in organizations, *Research in Organizational Behaviour*, 2003, Vol. 25, pp. 1-52.
4. **Argandona, A.** Corruption and Companies: The Use of Facilitating Payments. *Journal of Business Ethics*, 2005, Vol 60, pp 251-264
5. **Argandona, A.** Private- to- private corruption. *Journal of Business Ethics*, 2003, Vol. 47, No. 3, pp 253-267
6. **Aubert, V.** White-Collar Crime and Social Structure, 1952, *American Journal of Sociology*, Vol. 58, No. 3, pp. 263-271
7. **Budima, G.** Can corruption and economic crime can be controlled in economies, and if so, is the cost worth it?, *Journal of Financial Crime*, 2006, Vol. 13, Issue 4, pp 408-419.
8. **Burger, E. S., Holland, M. S.**, Why the Private Sector is Likely to Lead the Next Stage in the Global Fight Against Corruption. *Fordham International Law Journal*, 2006, Vol. 30, Issue , Art 2
9. **Carvajal, R.**, Large-scale corruption: definition, causes, and cures, *Systemic Practice and Action Research*, 1999, Vol. 12 No. 4, pp. 335-53.
10. **Coleman, J. W.**, Toward an Integrated Theory of White-Collar Crime, *American Journal of Sociology*, 1987, Vol. 93, No. 2, pp. 406-439.
11. **Dion, M.** What is corruption corrupting? A philosophical viewpoint, *Journal of Money Laundering Control*, 2010, Vol. 13 Issue: 1, pp.45-54.

12. **Eagly, A. H., Chaiken, S.**, Psychology of Attitudes. Fort Worth : Harcourt Brace Jovanovich College Publishers 1993
13. Eesti Pank, Erasektor [<https://www.eestipank.ee/erasektor>] (vaadatud 19.05.2019)
14. **Egan, L.C., Laurie, R.S., and Bloom, P.** The Origins of Cognitive Dissonance: Evidence From Children and Monkeys. Psychological Science, 2007, Vol. 18, no. 11, pp 978–983.
15. **Elliot, A.J., Devine, P.G.** On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort, Journal of Personality and Social Psychology, 1994. Vol. 67, No. 3, pp 382-394
16. Eurobaromeeter Businesses' Attitudes Towards Corruption in the EU 2017 [<http://ec.europa.eu/comfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/search/Businesses'%20attitudes%20towards%20corruption%20in%20the%20EU/surveyKy/2177>] (vaadatud 04.01.2019).
17. **Festinger, L.** Theory of Cognitive Dissonance, Stanford University Press 1957
18. **Fishbein, M., Ajzen, I.**, Belief, Attitude, Intention, and Behaviour: An Introduction to Theory and Research, 1975.
19. **Fritzsche, D. J., Huo, Y. P., Sugai, S., Tsai, S. S-H., Kim, C. S., Becker, H.** Exploring the ethical behavior of managers: A comparative study of four countries, Asia Pacific Journal of Management, 1995, Vol 12, No 2, pp 37-61
20. **Goel, R. K., Budak, J., Rajh, E.** Private sector bribery and effectiveness of anti-corruption policies, Applied Economics Letters, 2015, Vol. 22, No 10, pp. 759–766.
21. **Goethals, R. G., Cooper, J.**, When Dissonance is Reduced: The timing of Self-Justificatory Attitude Change, Journal of Personality and Social Psychology, 1975, Vol. 32, No. 2, pp 361-367
22. **Gopinath, C.** “Recognizing and Justifying Private Corruption”, Journal of Business Ethics, 2008, Issue 82, pp. 747–754.
23. **Goudie, A. W. & Stasavage, D.** A Framework for the Analysis of Corruption. Crime, Law & Social Change, 1998, 29: 113–159.
24. **Gunia, B.C., Wang, L., Huang, L., Wang, J., Murnighan, J. K.**, Contemplation and conversation: subtle influences on moral decision making, The Academy of Management Journal, 2012, Vol. 55, No. 1 pp. 13-33.
25. **Hinojosa, A. S., Gardner, W. L., Walker, H. J., Coglisier, G., Gullifor, D.** A Review of Cognitive Dissonance Theory in Management Research: Opportunities

- for Further Development, Journal of Management 2017, Vol. 43 No. 1, pp 170–199.
26. **Jain, A. K.** Corruption: A Review. Journal of Economic Surveys, 2001, Vol. 15, No 1: 71–121.
  27. **Johannsen, L., Pedersen, H. K., Vadi, M., Reino, A., Sööt, M-L.**, Private-to private corruption: A survey on Danish and Estonian Business Enviroment. Ministry of Justice of Estonia, Aarhus University, Tartu University 2016
  28. Justiitsministeerium, Korruptsioon.ee [<https://www.korruptsioon.ee/et/mis-on-korruptsioon>] (vaadatud 21.01.2019)
  29. **Kalmus, V., Masso, A., Linno, M.**, Kvalitatiivne sisuanalüüs, K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. [<http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>] (vaadatud 10.01.2019)
  30. Karistusseadustik RT I, 07.12.2018, 21 (vaadatud 04.12.2018)
  31. Konfidentsiaalne intervjuu. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 6. 02.2019.
  32. Konfidentsiaalne intervjuu. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 17.02.2019.
  33. Konfidentsiaalne intervjuu. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 19.02.2019.
  34. Konfidentsiaalne intervjuu. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 20.02.2019.
  35. Konfidentsiaalne intervjuu. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 21.02.2019.
  36. Konfidentsiaalne intervjuu. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 22.02.2019.
  37. Konfidentsiaalne intervjuu. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 27.02.2019.
  38. Korruptsioonivastane seadus RT I, 05.02.2019, 10 (vaadatud 07.03.2019)
  39. Korruptsioon Eestis 2016, Koostaja: Mari-Liis Sööt, M-L., Justiitsministeerium, 2017
  40. Korruptsiooni ennetamise käsiraamat erasektorile, Koostajad: Kooskora, M., Prii, A. MTÜ Korruptsioonivaba Eesti, 2011 [[http://transparency.ee/cm/files/korruptsiooni\\_ennetamise\\_kasiraamat\\_erasektorile\\_web.pdf](http://transparency.ee/cm/files/korruptsiooni_ennetamise_kasiraamat_erasektorile_web.pdf)] (vaadatud 09.01.2019)
  41. Kuritegevus Eestis 2018, Koostajad: Ahven, A., Kruusmaa, K-C., Leps, A., Solodov, S., Surva, L., Sööt, M-L., Tamm, K., Tammiste, B., Tüllinen. K., Justiitsministeerium 2019
  42. **Lepik, K., Strömpl, J.**, Põhistatud teooria, K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. [<http://samm.ut.ee/pohistatud-teooria>] (vaadatud 19.05.2019)

43. **Lucas, V., Gutmann, J.** Private-Sector Corruption: Measurement and Cultural Origins, *Social Indicators Research*, 2018, Vol. 138, Issue 2, pp 747-770
44. Mahla läbimüügilt pistise pakkujad mõisteti süüdi. – *Postimees*, 27. august 2013. [<https://www.postimees.ee/1361604/mahla-labimuugilt-pistise-pakkujad-moisteti-suudi>]. (12.01.2019)
45. **Melgar N, Rossi M, Smith T.** The Perception of Corruption, *International Journal Of Public Opinion Research*, 2010, Vol. 22:1, pp 120–131.
46. **Metin, I., Metin Gamgoz, S.,** The Advances in the History of Cognitive Dissonance Theory, *International Journal of Humanities and Social Science*, 2011, Vol. 1, No.6. pp 131-136
47. Pettuseriskide uuring Eestis 2018, Ernst&Young Baltic AS 2018 [[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Pettuseriskide-uuring-Eestis-2018/\\$File/Pettuseriskide%20uuring%20Eestis%202018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Pettuseriskide-uuring-Eestis-2018/$File/Pettuseriskide%20uuring%20Eestis%202018.pdf)] (vaadatud 26.02.2019)
48. **Rabl, T., Kühlmann, T.M.,** Understanding Corruption in Organizations- Development and Empirical Assessment of an Action Model, *Journal of Business Ethics*, 2008, Vol. 82, pp 477-495
49. **Rabl, T., Kühlmann, T.M.,** Why or why not? Rationalizing corruption in organizations, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 2009, Vol. 16 Issue: 3, pp.268-286.
50. Riigikohtu 18.06.2018 otsus nr 1-16-1088 [<https://www.riigikohus.ee/et/lahendid?asjaNr=1-16-10888/62>] (vaadatud 12.12.2018)
51. **Rose-Ackerman, S.** Measuring Private Sector Corruption. U4 Brief, 2007 September, No 5. [<http://finance.laws.com/enron-scandal-summary>] (vaadatud 14.02.2019)
52. **Rose-Ackerman, S.** Grand' Corruption and the Ethics of Global Business, *Journal of banking and Finance*, 2002, Vol. 26, Issue 9, pp 1889-1918
53. **Roy, A.** Corruption in business: management theory and practice, *International Journal of Business and Globalisation*, 2007, Vol.1, No. 3, pp 311-227
54. **Smallridge, J. L., Roberts, J. R.,** Crime Specific Neutralizations: An Empirical Examination of Four Types of Digital Piracy, *International Journal of Cyber Criminology*, 2013, Vol 7 Issue 2, pp 125-140

55. **Sööt, M-L.**, Explaining Corruption: Opportunities for Corruption and Institutional Trust. Dissertation. University of Tartu Press 2013 pp 60
56. **Telci, E.E., Maden, C., Kantur, D.**, The Theory of Cognitive Dissonance: a Marketing and Management Perspective, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2011, 24, pp 378- 386
57. **Tran, B.** Corporate ethics: an end to the rhetorical interpretations of an endemic corruption, Social Responsibility Journal, 2008) Vol. 4 Issue: 1/2, pp.63-81.
58. Transparency International Corruption Perception Index. [<https://www.transparency.org>] (vaadatud 07.03.2019)
59. Õigusleksikon. Koostaja Maurer. K., Kirjastus Interlex OÜ, Tallinn, 2000
60. Ülisuure pistise võtmise eest tingimisi vangi. – Postimees, 31. mai 2014. [<https://majandus24.postimees.ee/2812414/ulisuure-pistisevotmise-eest-tingimisi-vangi>]. (vaadatud 12.01.2019)

## LISAD

### Lisa 1: Intervjuu kava

Täna, et olete valmis enda aega andma ning rääkima enda seisukohast juhtimisotsuste tegemisel. Täna intervjuu annab olulist teadmist selle kohta, kuidas teie arvates juhid eetilisel keerulistes olukordades oma otsuseid selgitavad ning koos teiste läbiviidud intervjuude tulemustega annab see aluse aru saada, millistel argumentidel otsused põhinevad. Kasutan saadud andmeid üksnes üldistatud kujul ning teid nimeliselt tulemusel ei nimetata.

Esimesena toon välja kolm olukorda, millega võite igapäevases tööelus kokku puutuda ning palun teil hinnata tõenäosust mingiks käitumiseks ning selgitada, millel teie otsustus põhineb ning, kuidas teised inimesed teie hinnangul otsustaksid.

### Hüpoteetilised olukorrad

1. Soovite müüa oma tooteid ühes poeketis, kuid teile on sealt antud eitav vastus, kuna usuvad, et teie ettevõtte ei suuda piisaval hulgal kaupa tarnida. Olete kuulnud, et selle poeketi ostujuhi kaudu oleks võimalik siiski oma tootega sinna sisse saada, kuid selleks peab ostujuhile maksma iga poeketi kaudu müüdü toote pealt 2% müügihinnast. Samas oleks oma tootega sinna kauplusesse saades võimalik teenida kordades enam.

*Sõnaline vastus 5 astmelisel skaalal: maksan kindlasti ostujuhile- tõenäoliselt maksan ostujuhile- ei oska öelda-tõenäoliselt ei maksa ostujuhile- ei maksa mitte mingil juhul ostujuhile.*



*Lisaks põhjendus, kuidas vastaja otsust iseendale ning teistele põhjendab. Kuidas teised ettevõtjad teie arvetes sellises olukorras käituvad? Kui suure tõenäosusega teised inimesed maksaksid ostujuhile?*

2. Teie ettevõtte hangetega tegeleva töötaja ülesandeks on muuhulgas ka võimalikelt partneritelt pakkumiste võtmine ning nende pinnalt sobiva pakkumise väljavalimine. Ühel hetkel otsustab ta vajaminevaid teenuseid osta oma hea sõbra ettevõtte käest, kellel küll varasem töökogemus valdkonnas on napp ning seetõttu ei vasta pakkumine hankes toodud tingimustele, kuid samas hinnapakumine on võrdne teistega. Töötaja saab sõbralt kingituseks mõned reisifirma kinkekaardid, kokku väärtuses 1500 eurot ning lõppkokkuvõttes oli tehing ka ettevõttele kasulik.

*Sõnaline vastus 5 astmelisel skaalal: kiidan heaks oma töötaja tegevuse, tõenäoliselt kiidan heaks oma töötaja tegevuse, ei oska öelda, tõenäoliselt ei kiida heaks oma töötaja tegevuse, kindlasti ei kiida heaks oma töötaja tegevuse..*

*Lisaks põhjendus, kuidas vastaja otsust iseendale ning teistele põhjendab. Kuidas teised inimesed teie arvetes sellises olukorras käituvad? Kui suure tõenäosusega teised inimesed teeksid sõbrale sellise teene või maksaksid sellise asja eest sõbrale?*

3. Ettevõttel on vaja investeringu tegemiseks laenu, võtate pakkumise paljudest finantsasutustest, kuid sobivate tingimustega laenu teile ei pakuta. Teie eesmärgiks on saada laen mitte suurema intressiga kui 8%. Olete kuulnud, et ühe panga laenukomitee juht teeb positiivse otsuse juhul, kui saab nõ vahendustasuna 5% laenusummast.

*Sõnaline vastus 5 astmelisel skaalal: maksan kindlasti laenukomitee juhile - tõenäoliselt maksan laenukomitee juhile - ei oska öelda - tõenäoliselt ei maksa laenukomitee juhile - ei maksa mitte mingil laenukomitee juhile.*

*Lisaks põhjendus, kuidas nad olukorda põhjendavad iseendale ja, kuidas teistele oma otsust põhjendavad. Kuidas teised inimesed teie arvetes sellises olukorras käituvad? Kui suure tõenäosusega teised inimesed maksaksid laenukomitee juhile?*

## Hüpoteetilistele olukordadele järgneb poolstruktureeritud intervjuu:

Intervjuu teises osas uurin, kuidas mõistate korrupsiooni terminit ning erinevaid ärikorrupsioonivorme. Palun teil mõelda, kuidas mõistate erinevaid liike ning kuidas teie hinnangul käituvad juhid selliste nähtustega kokku puutudes ning millel põhinevad nende õigustused tehtud otsuse kohta.

Küsimused:

1. Mida te mõtlete, kui kuulete sõna korrupsioon?
  - a. Millised tegevused tulevad meelde, kui räägitakse korrupsioonist?  
*Täpsustan, et milline inimene või mõni tegu.*
2. Mida te mõtlete, kui kuulete sõna ärikorrupsiooni?  
*Siin selgitan, mida mõistetakse ärikorrupsioonina ning peale selgitamist küsin uuesti.*
3. Mida mõistetakse tehingutasuna?  
*Siin selgitan mõiste ning toon näite, kus ehituse projektijuhile makstakse lepingu sõlmimisel vahendustasu.*
  - a. Millised on tüüpilised õigustused, kui tehingutasu makstakse majanduslikust kasust lähtuvalt?
  - b. Millised on tüüpilised õigustused, kui tehakse valik suhetest lähtuvalt? (nt makstakse tehingutasu heale sõbrale)
  - c. Millised on tüüpilised õigustused tehingutasu mittemaksmisele?
4. Kuidas mõistate altkäemaksu maksmist kahe ettevõtja või eraisiku vahel?  
*Siin toon näite esimesest kaasusest, kus ostujuhile altkäemaksu makstakse?*
  - a. Millised on tüüpilised õigustused, kui altkäemaksu makstakse lähtuvalt majandusliku kasu lootusest?
  - b. Millised on tüüpilised õigustused, kui makstakse altkäemaksu selleks, et hoida häid ärilisi suhteid?
  - c. Millised on tüüpilised õigustused altkäemaksu mittemaksmisele?  
  
*Siin võib selgituseks lisada, et altkäemaksuga kaasneks ettevõttele kasu.*
5. Kuidas mõistate siseteabega kauplemist?  
*Siin selgitan mõiste ning toon kõigile ühesuguse näite siseinfo lekitamisest konkureerivale ettevõttele.*

- a. Millised on tüüpilised õigustused, kui siseteabe edastamisel majandusliku kasu lootuses?
- b. Millised on tüüpilised õigustused, kui edastaks siseteavet hoidmaks häid ärilisi ja( või sõprussuhteid suhteid?
- c. Millised on tüüpilised õigustused siseteabe mitteedastamisel?

*Siin tuleb selgitada, et kui on tehtud ettepanek siseteabe edastamisele*

6. Kas mingitel juhtudel on mõni ärikorruptsiooni vorm õigustatud?
7. Kui teil tuleb meelde mõni juhtum, palun tooge see välja?

*Palun teilt intervjuu lõpus veel ühe olukorra kohta arvamust ning anda hinnang sarnaselt intervjuu alguses arutatud olukordadele.*

Plaanite osaleda ühe ettevõtte poolt välja kuulutatud hankel, kuid tahaksite teada pisut lisainfot enne lõpliku pakkumise koostamist. Helistate sellesse ettevõttesse, kuid nad ei anna lisainfot, kuna soovivad kõiki pakkumisi võrdsetel alustel. Selles ettevõttes töötab teie klubikaaslase abikaasa ning nüüd uurite, kas teene eest on ta valmis teile vihjama, millist pakkumist tegelikult oodatakse.

*Sõnaline vastus 5 astmelisel skaalal: kindlasti küsin lisainfot- tõenäoliselt küsin lisainfot - ei oska öelda-tõenäoliselt ei küsi lisainfot - mitte mingil juhul ei küsi lisainfot.*

*Lisaks põhjendus, kuidas vastaja otsust iseendale ning teistele põhjendab. Kuidas teised inimesed teie arvetes sellises olukorras käituvad? Kui suure tõenäosusega teised inimesed maksaksid laenukomitee juhile?*

**Lisa 2:** Intervjuude kodeerimistabel

kategooria	isiklik kasu	alternatiivide puudumine
koodid	minu info või andmed (3x)	ettevõtte ei saa muidu hakkama
	mina ei ole rahul	pere jääb nälga
	palk ongi väike (2x)	ei ole muud väljapääsu (2x)
	minu töö tulemus	kehv rahaline seis
	aitab karjääris	erakorraline olukord
	suhted on juba halvad	muidu läheb halvasti
	nägin palju vaeva	viimane võimalus
kategooria	üldtunnustatud käitumisnormid	head (sõprus)suhted
koodid	alati on nii tehtud	sõber (4x)
	kõik teevad nii (3x)	head suhted
	käsi peseb ikka kätt	lihtsalt sõber
	keegi ei tee nii	usaldusväärne partner
		kõik tunnevad kõiki (3x)
kategooria	lojaalsuse puudumine	laiem heaolu
koodid	ei seo miski endise tööandjaga	paremad kontaktid
	lojaalsus puudub (2x)	säilib järjepidevus
	ei usalda enam	Usaldusväarsus
	Kättemaks	kindel koostööpartner
		kindel kokkulepe
		hea eesmärgiga
		raha jääb kogukonda
kategooria	eetika ja väärtused	majanduslik kasu
koodid	petaks iseennast	saab firmale tööd juurde

	ei ületa piire	konkurentsipüsimine
	jään ausaks	ärisuhete säilimine
	ei lasku sellisele tasemele	selle tehinguga võidab
	ei ole kooskõlas põhimõtetega (2x)	konkurentsi eelis
	õiglustunne	ettevõtte saab kasu (2x)
	asi ei ole seda väärt	saab müüa paremini
	Ebaeetiline	Ärihuvi
	vale tegu	portfelli suurenemine
	paremad väärtused	
kategooria	<b>riskantsus</b>	<b>kannatanu puudub</b>
koodid	riskantne (3x)	keegi ei kannata
	seljatagune ei ole kindel	keegi ei saa kahju (2x)
kategooria	<b>hea teenus/toode</b>	<b>Läbipaistvus</b>
koodid	parem kvaliteet (2x)	Vastutustundlikkus
	parem valik	parim peab võitma
	parem hind	Ebavõrdsus
	ei tea, kas saab parima asja	puhas konkurents on parem
	konkurentide toode ülehinnatud	töökeskkond ei soosi
kategooria	<b>lihtsustab protsesse</b>	
koodid	mugav, kõik saab ühest kohast	
	Kiirem	
	nii kui nii ostaks nende käest (2x)	
	asi saab lahendatud	
	mul on ju hea toode/teenus	
	varjatud (2x)	

## **SUMMARY**

### **BUSINESS CORRUPTION FROM THE COGNITIVE DISSONANCE PERSPECTIVE**

Kätlin-Chris Kruusmaa

The aim of this master's thesis is to study how business managers will cope with business corruption in a situation where there is a conflict between their attitudes and moral beliefs. Using qualitative research methods, the author finds out the typical justifications for the management decisions made in the cognitive dissonance situation. One prerequisite of this work is that making corrupt decision in business situation, the decision maker will experience cognitive dissonance.

The cognitive dissonance theory is already widely researched in the context management studies, also the impact of cognitive dissonance on decision making is not studied. However the justification used to reduce cognitive dissonance which is caused by the making corrupt decision have not been studied. It is not known how and to what extent it differs from the decision making where psychological discomfort does not occur.

The theoretical part of the thesis constitutes the scientific approach to the corruption, business corruption and cognitive dissonance theory, it is based on the works of different authors, for example: V. Anand, B.E. Ashforth, A. Argandoña, L. Festinger and G.A. Akerlof, W.T Dickens and also different survey reports, for example Private-to-Private Corruption: A survey of Danish and Estonian business environment etc. The first part of the thesis gives overview of the concept of corruption and business

corruption, the specifics of the corruption in private sector, its expression in society and consequences.

Empirical analysis is based on semi-structured interviews with managers of small enterprises. The sample of the interviews included managers of the service and retail sector. In addition to the empirical data, the author used data of several other quantitative analyzes to complement empirical data obtained from the interviews.

To achieve the previous mention results, the following research questions were formed:

1. what attitudes and values the manager rely foremost on corruption situations to reduce cognitive dissonance;
2. what type of justifications do business managers use to cope with cognitive dissonance;
3. what kind of justification and attitudes needs to be modified in order to reduce corruption related decisions in business environment.

The results of the interviews indicate that business corruption is not easily recognizable and often it is considered as a part of the normal business practice. Regardless of the type of the business corruption, managers do not see themselves act corruptly and they feel themselves more honest than average managers are. Respondents perception of the different type of business corruption differs significantly, and if one type is considered justified, then some other is strongly condemned.

The motivation to justify previous behaviour might come from the the external or internal source. Often, the same arguments are used to justify both the corrupt behaviour and non-corrupt behaviour, for example, getting better quality product and service or pressure of competition are such. The supporting arguments are mostly based on different rationalization practices, which are helping the decision maker to cope with the emerging cognitive dissonance caused by the immoral judging.

The opinions of the acceptability of different corruption types differ significantly, all the respondents condemned bribes, but did not have similar perception towards kickback. Comparing the answers of different respondents this variation is not very large, however it does appear through all answers in the assessment of the same respondent. Bribery is a form of corruption which is not easily recognizable, because

bribes is seen primarily related with money and for example gifts are often not considered as bribes.

The source for ethical behaviour does not always comes from the high moral attitudes, but also from the practical aspects such as riskiness of the business deal and a lack of the certainty that best possible deal is achievable.

The justification of the manager which are given in the empirical part of the thesis are relatively similar and none of the respondents differs significantly from the others. It has been found earlier research that justifications can be part of the business culture (Johannsen et al. 2016: 17) and therefore it is presumable that the variation of justification is not very large.

As a results of coding the interviews, thirteen types of justification were found, most exploited justifications for corrupt behaviour were related with personal and economical gain, altruism and personal principles or greater prosperity. The waiver of the corrupt behaviour is justified primarily by ethics, personal principles and also lesser extent by common social norms.

Justifications based on personal or economic gain and the absence of alternative options should be addressed in particular to reduce the probability of corrupt behaviour in the business sector,

The findings of current thesis did not support the earlier research findings that the manager of the the smaller enterprises are more likely to behave corruptly. However, it has to taken into account that the sample of the study and chosen methodology do not allow to draw wide conclusion.



## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kätlin-Chris Kruusmaa,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Ärikorruptsioon kognitiivse dissonantsi perspektiivist, mille juhendaja on prof Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kätlin-Chris Kruusmaa

**22.05.2019**