

Anna Luoto

ETIIKAN TEORIAT JA SIDOSRYHMÄNÄKÖKULMA JOHTAJIEN MORAALISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2020
Ohjaajat: Johanna Kujala
Anna Heikkinen

TIIVISTELMÄ

Anna Luoto: Etiikan teoriat ja sidosryhmänäkökulma johtajien moraalisisissa päätöksenteossa
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppätieteiden maisteriohjelma, Vastuullinen liiketoiminnan maisteriohjelma
Huhtikuu 2020

Tämä tutkimus käsittelee suomalaisten yritysjohtajien moraalista päätöksentekoa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yritysjohtajat perustelevat moraalista päätöksentekoaan. Lisäksi halutaan selvittää, mitä viitteitä etiikan teorioista johtajien perustelut päätöksenteolle sisältävät sekä miten johtajat huomioivat perusteluissaan sidosryhmänäkökulman.

Aihealueena johtajien moraalinen päätöksenteko on tärkeä ja mielenkiintoinen, sillä johtajien tekemillä päätöksillä on usein laajamittaista vaikutusta paitsi yrityksen omaan toimintaan, myös sen sidosryhmiin ja ympäröivään yhteiskuntaan. Eettisyyteen ja vastuulliseen liiketoimintaan liittyvän tietoisuuden kasvettua erityisesti viime vuosina, on myös yrityksissä tehtävään päätöksentekoon alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Yrityksen toimien kyseenalaistaminen ei ole enää ainoastaan aktivistien vastuulla, vaan myös yritysten muut sidosryhmät ovat heränneet aiheen pariin. Koska nimenomaan johtajat ovat yrityksissä se taho, josta päätöksenteko on yleensä lähtöisin, on erityisesti heidän päätöksentekonsa sidosryhmien huomion kohteena. Johtajien moraalinen päätöksenteko kiinnostaa myös akateemista maailmaa ja aihealuetta onkin tutkittu paljon eri näkökulmista. Lisätutkimukselle on kuitenkin edelleen tarvetta johtajien moraalista päätöksentekoa koskevan ymmärryksen syventämiseksi ja johtajien päätöksenteon kehittämiseksi.

Yrityksissä tapahtuvaan moraaliseen päätöksentekoon liittyen uutisotsikoissa ovat yleensä esillä suuret yritysskandaalit. Valtaosa johtajien moraalisisesta päätöksenteosta liittyy kuitenkin arkipäiväisempiin tilanteisiin yritystoiminnassa. Tässä tutkimuksessa johtajien päätöksentekoa tarkastellaan neljän heille esitetyn moraalisen dilemman yhteydessä. Moraaliset dilemmat ovat tässä tapauksessa moraalisen valinnan sisältäviä päätöksentekotilanteita, joilla on huomattavaa vaikutusta yrityksen sidosryhmiin. Dilemmat liittyvät päätöksentekotilanteisiin, jollaisia johtajien voidaan olettaa kohtaavan työssään.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat moraaliseen päätöksentekoon liittyvä teoria, normatiivisen etiikan teoriat sekä sidosryhmäteoria. Tutkimuksen kohderyhmän kuuluvat suurten suomalaisten teollisuusyritysten toimitusjohtajat. Tutkimus toteutettiin johtajille suunnatulla kyselytutkimuksella, ja vastaukset analysoitiin laadullisella tutkimusmenetelmällä aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla.

Tutkimuksen avulla havaittiin, että johtajat perustelevat moraalista päätöksentekoaan ennen kaikkea yrityksen taloudellisella edulla. Vallitseva näkökulma on näin ollen niin sanottu perinteinen näkökulma, jossa voiton tuottaminen nähdään yrityksen toiminnan pääasiallisena tavoitteena. Taloudellisen menestyksen tavoitteluun ei kuitenkaan pääosin olla valmiita esimerkiksi lain tai muiden velvollisuuksien kuten moraaliperiaatteiden rikkomisen kustannuksella. Etiikan näkökulmasta päätöksenteossa korostuu tilannesidonnainen moraalikäsitelmä, joka viittaa relativismiin pohjautuvaan päätöksentekoon. Päätös, joka yhdessä tilanteessa nähdään moraalisisesti oikeutettuna, ei siis välttämättä ole sitä toisaalla.

Sidosryhmien osalta johtajien päätöksenteossa on havaittavissa yrityksen taloudelliseen etuun keskittymisen kautta osakkeenomistajien etujen korostamista yli muiden sidosryhmien etujen. Myös muiden sidosryhmien kohdalla päätöksentekoa arvioidaan usein nimenoman taloudellisesta näkökulmasta. Johtajien päätöksenteossa on paikoin havaittavissa viitteitä myös niin sanotuista pehmeämmistä arvoista, kuten suhteiden vaalimisesta ja oman verkoston jäsenistä huolehtimisesta, mutta pääosin vallalla on silti taloudellisiin etuihin keskittyvä näkökulma.

Avainsanat: moraalinen päätöksenteko, etiikan teoriat, sidosryhmäteoria

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen aihealue.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3 Keskeiset käsitteet	9
1.3.1 Etiikka	9
1.3.2 Moraali	10
1.3.3 Moraalinen päätöksenteko	10
1.3.4 Sidosryhmäteoria	11
1.4 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne.....	12
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	15
2.1 Moraalinen päätöksenteko.....	15
2.1.1 Moraalinen päätöksenteko liiketoiminnassa	15
2.1.2 Moraalinen ongelma	18
2.1.3 Päätöksentekoprosessi.....	19
2.1.4 Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät.....	22
2.2 Etiikan teoriat	26
2.2.1 Normatiivisen etiikan teoriat.....	26
2.2.2 Velvollisuusetiikka	29
2.2.3 Oikeudenmukaisuusetiikka	29
2.2.4 Egoismi	30
2.2.5 Utilitarismi	30
2.2.6 Relativismi	31
2.2.7 Feministinen etiikka.....	32
2.3 Sidosryhmäteoria.....	33
2.3.1 Sidosryhmäteorian taustaa	33
2.3.2 Yrityksen sidosryhmät	34
2.3.3 Sidosryhmäsuhteet	36
2.3.4 Sidosryhmänäkökulma liiketoiminnassa.....	41
2.4 Yhteenveto.....	45
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	49
3.1 Kohderyhmä ja tutkimuksen toteutus	49
3.2 Aineiston kuvaus	51
3.3 Aineiston käsittely	53
4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	57
4.1 Moraaliset dilemmat.....	57
4.1.1 Dilemma 1.....	57
4.1.2 Dilemma 2.....	61
4.1.3 Dilemma 3.....	67
4.1.4 Dilemma 4.....	73
4.2 Tulosten koonti.....	77
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	85
5.1 Tutkimuksen tieteellinen merkitys	85

5.2 Tutkimuksen käytännön merkitys	89
5.3 Tutkimuksen arviointi	90
5.4 Jatkotutkimusehdotukset	92
6 LÄHTEET	93

Kuviot ja taulukot:

Kuvio 1. Tutkimusprosessin kulku	13
Kuvio 2. Moraalinen päätöksentekoprosessi	20
Kuvio 3. Sidosryhmien tärkeyden määrittäminen	38
Kuvio 4. Sidosryhmien uhka- ja yhteistyöpotentiaalin määrittäminen	40
Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	48
Kuvio 6. Aineiston käsittely	54
Kuvio 7. Esimerkki käsitteellistämisestä	56
Taulukko 1. Etiikan teoriat kootusti	28
Taulukko 2. Etiikan teorioiden esiintyminen johtajien perusteluissa	79

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealue

Tämän tutkimuksen aiheena on yritysjohtajien moraalinen päätöksenteko. Aihealueena moraalinen päätöksenteko on tärkeä ja alati ajankohtainen, sillä johtajilla on käsissään paljon valtaa ja heidän tekemillään päätöksillä on usein laaja ja pitkäkestoinen vaikutus yrityksen toiminnan vaikutuspiirissä oleviin tahoihin (Loviscky, Treviño & Jacobs 2007; Woiceshyn 2011). Päätöksentekotilanteisiin voi kuitenkin liittyä suuriakin moraalisia haasteita ja ristiriitaisuuksia.

Moraaliin ja etiikkaan liittyen olennaisia kysymyksiä ovat, mitä tulisi tehdä ja kuinka tulisi tehdä (Fray 2007). Oikean ja väärän määrittäminen ei kuitenkaan ole aina yksinkertaista (Bruhn 2009). Käsitys oikeasta tavasta toimia voi perustua paitsi yksilöiden henkilökohtaiseen käsitykseen, myös ympäristön vaikutuksiin (Hunt & Vitell 1986, 2006). Moraalikäsitys voi myös olla asiasidonnainen, jolloin tapaukseen liittyvät ominaispiirteet vaikuttavat käsitykseen päätöksenteon eettisyydestä (Jones 1991).

Oikean tai väärän päätöksen tekeminen ei myöskään ole ainoa mahdollinen moraalinen valinta. Myös päätös olla tekemättä päätöstä voidaan käsittää omaksi valinnakseen. (Bruhn 2009.) Päätöksenteon tueksi on löydettävä väitteitä, joiden avulla sitä on mahdollista perustella etenkin niille, joihin päätöksenteon seuraukset kohdistuvat (Airaksinen 1987; Pietarinen & Poutanen 1998).

Moraali liitetään yhä useammin osaksi liiketoimintaa ja johtajien päätöksiltä odotetaan eettisyyttä. Moraalin ei näin ollen katsota enää liittyvän ainoastaan yksilöiden henkilökohtaiseen elämään, vaan myös ammatilliseen rooliin ja yritystoimintaan. (Kujala & Kuvaja 2002.) Johtajien moraalikäsitusten lisäksi myös yrityksillä voi olla oma moraalinen identiteettinsä, joka ohjaa yrityksessä tehtävää toimintaa ja päätöksentekoa (Bruhn 2009; Jones 1995).

Kiinnostus moraalista päätöksentekoa kohtaan on kasvanut etenkin erilaisten negatiivisten tapausten kuten yritysskandaalien vuoksi (Zollo, Pellegrini & Ciappei 2017). Julkisuuteen ja julkiseen keskusteluun on vuosikymmenten saatossa nousnut lukuisia erilaisia sosiaalisesti tai eettisesti vaikuttavia ongelmia, jotka liittyvät yritystoiminnan ja sitä ympäröivän yhteiskunnan välisiin suhteisiin. Esimerkkejä tällaisista tapauksista ovat tuotevastuuseen, seksuaaliseen häirintään, vähemmistöjen oikeuksiin, työvoiman väärinkäyttöön tai ympäristöasioihin liittyvät kysymykset. (Carroll & Buchholtz 2006; Zietsma & Winn 2008.)

Liiketoimintaan liitettävä etiikka on vähitellen vakiinnuttanut asemansa paitsi käytännön yritys-elämässä, myös akateemisena tutkimuskohteena. Myös eettistä käyttäytymistä koskeva tutkimus on kehittynyt erityisesti erilaisten globaalien talouden yritysskandaalien seurauksena. Osana tätä esimerkiksi sidosryhmien merkitykseen on alettu kiinnittää huomiota. (van Luijk 2000; Zollo, Pellegrini & Ciappei 2017.)

Liiketoiminnan etiikan tutkiminen on pitkälti keskittynyt tarkastelemaan demograafisia, psykologisia, kognitiivisia ja emotionaalisia tekijöitä, joiden avulla pyritään ymmärtämään eettistä tai epäeettistä käytöstä (Morales-Sanchez & Cabello-Medina 2013). Aiheen tutkiminen perustuu esimerkiksi haluun ymmärtää, miten eettisesti vaikuttavia päätöksiä tehdään ja mitä näkökantoja päätöksiä tehtäessä hyödynnetään. (Elm & Radin 2012; Kujala 2001.) Ymmärrys syistä, joiden vuoksi ihmiset tekevät tietynkaltaisia päätöksiä on liiketoiminnan etiikan kannalta tärkeää, jotta voidaan ymmärtää, mitkä tekijät johtavat eettisiin tai epäeettisiin päätöksiin (Crane & Matten 2010).

Aihepiiriä käsittelevät tutkimukset tarkastelevat tyypillisesti esimerkiksi moraalista tietoisuutta, yksilöllisiä tai organisaatiotason vaikuttavia tekijöitä ja moraalista intensiteettiä (Loe, Ferrell & Mansfield 2000). Myös moraaliseen päätöksentekoon liittyvä oppiminen kiinnostaa tutkijoita (Christopoulos, Liu & Hong 2017). Pääsääntöisesti liiketoiminnan eettistä päätöksentekoa tarkasteleva tutkimus voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Siinä missä osa tutkijoista tarkastelee erilaisista päätöksentekomalleista johdettuja hypoteeseja, osa taas pyrkii tunnistamaan päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä organisaatioissa. (Loe ym. 2000.)

Huolimatta eettisen tietoisuuden lisääntymisestä, yhä uusia eettisesti kyseenalaisia tapauksia nousee kuitenkin jatkuvasti esille (Bhasa 2017). Tämän vuoksi moraalisen päätöksenteon tarkasteleminen on kiinnostavaa ja uusille tutkimuksille on edelleen tarvetta. Koska yrityksessä tehtävät päätökset ja sen toimintaa ohjaavat periaatteet ovat lähtöisin sen johtotasolta, (Jones 1995) on erityisesti johtajien moraalisen päätöksenteon tutkiminen perusteltua.

Tässä tutkimuksessa yritysjohtajien moraalista päätöksentekoa tarkastellaan normatiivisen etiikan teorioiden ja sidosryhmäteorian näkökulmasta. Normatiivisen etiikan teorit pyrkivät suosittelemaan oikeita tapoja toimia ja tarjoamaan ratkaisuja moraalisiin ongelmiin (Beauchamp & Bowie 1997; Ferrell ym. 2013). Yksilöt soveltavat päätöksentekotilanteissa näihin pohjautuvia oletuksia joko tietoisesti tai tiedostamattomasti (Ferrell & Gresham 1985).

Sidosryhmäteoria taas näkee etiikan ja liiketoiminnan olevan olennaisella tavalla sidoksissa toisiinsa (Hörisch, Freeman & Schaltegger 2014). Sidosryhmäsuhteiden katsotaan edellyttävän johtajalta moraalista ajattelua. Näiden suhteiden tarkasteleminen voi myös auttaa ymmärtämään paremmin yritysten liiketoimintaan liittyviä moraalisia haasteita. (Kujala 2001.) Sidosryhmät ovatkin yleensä se taho, johon yrityksessä tehtävä moraalinen päätöksenteko kohdistuu (Gibson 2000).

Moraalisille päätöksentekotilanteille on tyypillistä ristiriitaisuus niiden ryhmien tai yksilöiden kesken, joita päätöksenteko koskettaa (Hosmer 1994). Sidosryhmien intressit ovatkin usein toisistaan poikkeavia ja toiminta, joka tuottaa etua yhdelle sidosryhmälle, voi aiheuttaa harmia toiselle (Freeman 2011). Päätös, joka näyttäytyy eettisenä yhdelle sidosryhmälle ei siis välttämättä ole sitä toiselle (Bhasa 2017). Näin ollen sidosryhmäteoria soveltuu hyvin yhdeksi tarkastelukulmaksi moraaliseen päätöksentekoon.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten suomalaiset yritysjohtajat perustelevat moraalisia päätöksiään. Lisäksi tutkimuksen avulla haluttiin tarkastella, onko johtajien perusteluissa havaittavissa viitteitä etiikan teorioihin pohjautuvasta ajattelusta, ja miten perusteluissa otetaan huomioon yrityksen sidosryhmät. Tutkimuksessa käytettiin apuna moraalisia dilemmoja, joihin johtajia pyydettiin ottamaan kantaa. Moraaliseksi dilemmaksi voidaan Schwartzin (2015, 757) mukaan määritellä tilanne, ”jossa yksilön tulee pohtia kilpailevia moraalistandardeja ja/tai sidosryhmien vaatimuksia määrittäessään, mikä on moraalisesti asianmukainen päätös tai toiminta.” Tässä tapauksessa moraaliset dilemmat olivat päätöksentekoa koskevia esimerkkitalanteita, joiden yhteydessä johtajien tuli paitsi kertoa, miten olisivat itse vastaavassa tilanteessa toimineet, myös perustella päätöstään.

Tutkimuksen tavoitteeseen pääsemiseksi määriteltiin varsinainen tutkimuskysymys ja sen tueksi kaksi alakysymystä.

Tutkimuskysymys:

Miten suomalaiset yritysjohtajat perustelevat moraalista päätöksentekoaan?

Tutkimuskysymyksen avulla tarkasteltiin nimenomaan johtajien esittämiä perusteluita päätöksenteolle. Näin pyrittiin tunnistamaan erilaisia perusteita sille, miksi johtajat ratkaisivat heille esitetyt moraaliset dilemmat tietyllä tavalla. Kuten myös tosielämän liiketoiminnassa, dilemموjen päätöksentekotilanteissa johtajan tekemillä päätöksillä olisi laajaa vaikutusta paitsi yritykseen itseensä, myös sen eri sidosryhmiin. Johtajien esittämiä perusteluja tarkastelemalla pyrittiin löytämään syitä sille, miten johtajat oikeuttivat päätöksensä.

Alakysymys 1:

Mitä eettisiä näkökulmia johtajien perustelut moraaliselle päätöksenteolle sisältävät?

Ensimmäisen alakysymyksen avulla haluttiin selvittää, oliko johtajien perusteluissa havaittavissa viitteitä erityisesti normatiivisen etiikan teorioista. Kyseisiä teorioita on käytetty moraalisen päätöksenteon tutkimisessa myös aiemmin. Lisäksi tässä tutkimuksessa käytetyn kyselytutkimuksen koostamisessa on hyödynnetty kuutta eettistä näkökulmaa eli oikeudenmukaisuusetiikkaa, velvollisuusetiikkaa, relativismia, utilitarismia, egoismia sekä feminististä etiikkaa (Kujala ym. 2011).

Alakysymys 2:

Miten johtajat huomioivat perusteluissaan sidosryhmäkökulman?

Toisen alakysymyksen avulla haluttiin tarkastella erityisesti johtajien perusteluissa esiintyneitä viittauksia yrityksen sidosryhmiin. Sidosryhmänäkökulmalla tarkoitetaan tässä yhteydessä erityisesti yrityksen sidosryhmäsuhteita sekä päätöksistä sidosryhmille aiheutuvia seurauksia. Johtajille esitetyistä dilemmoista jokaisessa mainittiin yksi tai useampi yrityksen sidosryhmä, joihin päätöksenteolla tulisi olemaan vaikutusta. Lisäksi yrityksen toiminnan ja siihen liittyvän päätöksenteon voidaan yleisesti käsittää vaikuttavan yrityksen sidosryhmiin.

1.3 Keskeiset käsitteet

1.3.1 Etiikka

Etiikka eli moraalifilosofia on tieteenala, joka tutkii moraalialia. Sen tavoitteena on pyrkiä selvittämään arkielämässä käytävän moraalikeskustelun luonnetta. Käsitteitä *etiikka* ja *moraali* käytetään kuitenkin myös toistensa synonyymeina. Sanana molemmat juontavatkin juurensa kreikan sanasta *ethos*, jolla puolestaan viitataan erityisesti hyvään tapaan. (Pietarinen & Poutanen 1998.)

Etiikka käsittelee tyypillisesti arkipäivän ongelmia, joiden ratkaisemiseksi on jo olemassa erilaisia ehdotuksia. Moraalisia kysymyksiä tai ilmiöitä pohditaan ja analysoidaan kriittisellä otteella. Perusteluja toiminnalle haetaan paitsi käsitteellisen ja teoreettisen ajattelun kautta, myös järjen, arkielämän kokemusten ja tunteiden avulla. Etiikan tutkijoiden kiinnostuksen kohteisiin kuuluvatkin perinteisesti esimerkiksi ihmisen luonteeseen liittyvät aihealueet kuten arvojen luonne tai moraalisten asenteiden synty ja muutos (Airaksinen 1987; Kolb 2008.) Etiikan avulla voidaan pohtia hyvän ja pahan tai oikean ja väärän määritelmiä (Kujala & Kuvaja 2002).

1.3.2 Moraali

Käsitteellä *moraali* viitataan empiriseen ilmiöön, josta on mahdollista tehdä erilaisia huomioita. Moraali on osana jokapäiväistä elämää ja moraalisen toiminnan nähdään perustuvan yhteisön vallitseviin sääntöihin. Näistä säännöistä poikkeaminen määritellään epämoraaliseksi toiminnaksi. (Pietarinen & Poutanen 1998.) Moraalin tehtävänä voidaankin nähdä eräänlaisen perustan luominen erilaisten intressien välisten konfliktien ratkaisemiselle. Moraalin juuret ovat sosiaalisissa olosuhteissa ja ihmispsykyyksessä, sillä ihmiset muodostavat erilaisia ryhmiä, joissa yhden toimijan teot vaikuttavat myös muihin. (Rest, Bebeau & Volker 1986.)

Haluttaessa erottaa moraali käsitteenä etiikasta, voidaan moraali nimenomaan ymmärtää sellaisina normeina, sääntöinä, standardeina periaatteina tai arvoina, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Ne voivat toimia ohjaajina esimerkiksi oikean ja väärän, hyvän ja huonon tai soveliaan ja sopimattoman käytöksen suhteen. Yksilöillä voi olla omat moraaliset sääntönsä tai heidän käytöksensä voi perustua jonkin laajemman yhteisön moraalisiin sääntöihin. (Kolb 2008.)

1.3.3 Moraalinen päätöksenteko

Moraalinen päätöksenteko voidaan määritellä päätöksenteoksi tilanteessa, johon liittyy moraalinen ongelma. Moraalisella ongelmalla tarkoitetaan tilannetta, jossa päätöksenteon seuraukset vaikuttavat eniten niihin, jotka eivät itse voi vaikuttaa päätökseen. Tyypillistä on kahden tai useamman yksilön tai ryhmän etujen ristiriita; se mikä tuottaa etua yhdelle, tuottaa samalla harmia toiselle. (Hosmer 1994.)

Jonesin (1991) kehittämän mallin mukaan moraalinen päätöksenteko sisältää neljä eri vaihetta. Nämä vaiheet ovat moraalisen ongelman tunnistaminen, moraalinen arviointi, moraalisen aikomuksen vahvistaminen sekä sitoutuminen moraaliseen käyttäytymiseen. Päätöksenteko ja tilanteeseen liittyvä ominaisuudet eli moraalinen intensiteetti ovat kuitenkin aina tapauskohtaisia (Jones 1991.)

Termejä moraalinen päätöksenteko ja eettinen päätöksenteko on aiemmissa tutkimuksissa käytetty myös synonyymeina (esim. Jones 1991). Näillä voidaan kuitenkin ymmärtää viitattavan samaan aihealueeseen. Esimerkiksi Elm ja Radin (2012) käyttävät tutkimuksessaan käsitettä eettinen päätöksenteko. Tästä huolimatta aihetta pohjustetaan moraalisen perustelun ja moraalisen voimakkuuden kautta. Myös monet filosofit ovat käyttäneet käsitettä *etiikka* eräänlaisena yleiskäsitteenä, jolla voidaan viitata sekä moraalisiin käsityksiin että etiikan teorioihin (Beauchamp & Bowie, 1997).

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä *moraalinen päätöksenteko*. Käsitteen käyttäminen on luontevaa, sillä kyseistä käsitettä on käytetty aiemmissa tutkimuksissa, joissa on hyödynnetty samoja moraalisia dilemmoja kuin tässä tutkimuksessa (esim. Kujala, Lämsä & Penttilä 2011). Moraalisella dilemmalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa moraalisen valintatilanteen sisältävää päätöksentekotilannetta. Se voidaan siis ymmärtää eräänlaiseksi synonyymiksi moraaliselle ongelmalle.

1.3.4 Sidosryhmäteoria

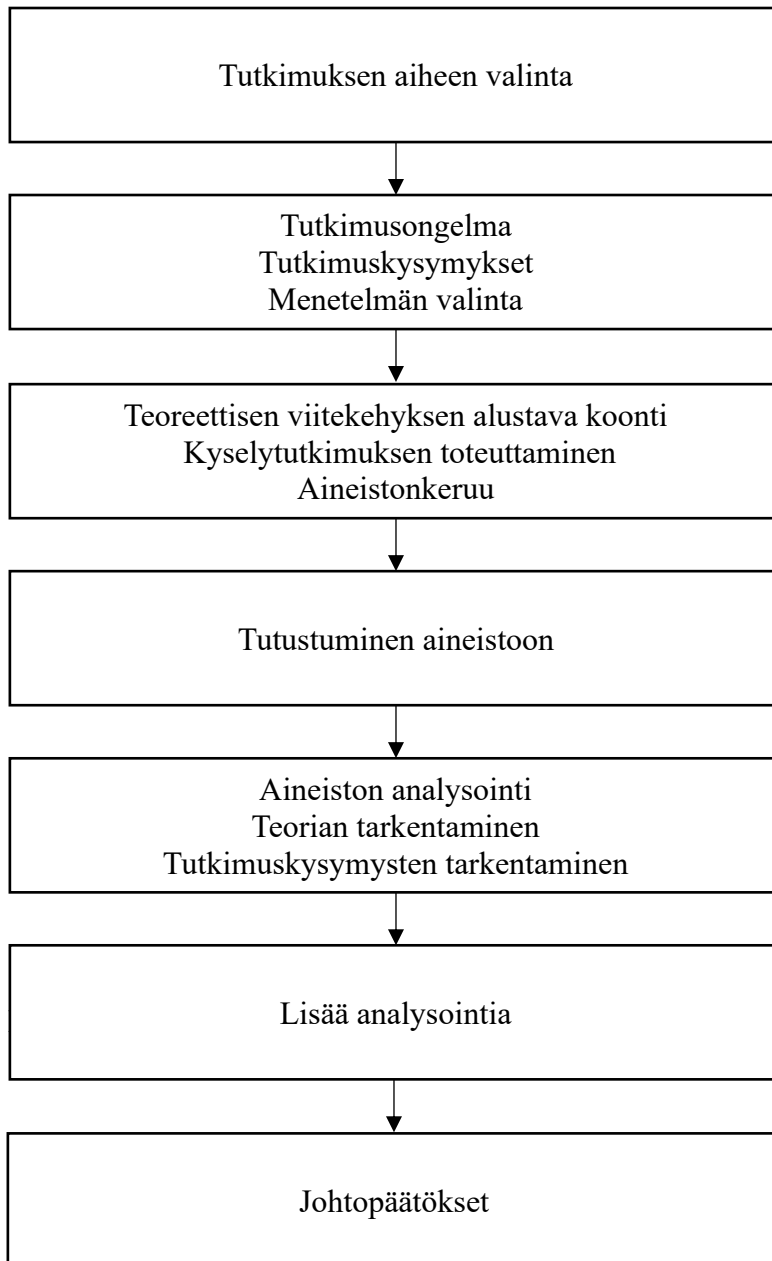
Sidosryhmiä koskevista teorioista kaikkein tunnetuin on R. Edward Freemanin teoria vuodelta 1984 ja sen sisältämä luonnehdinta, jonka mukaan yrityksen sidosryhmät ovat ”yksilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa organisaation päämäärien saavuttamiseen, tai joihin organisaation päämäärien saavuttaminen vaikuttaa” (Freeman 1984, 46). Sidosryhmät ovat siis tahoja, joiden kanssa yritys ja sen toiminta ovat vuorovaikutuksessa (Carroll & Buchholtz 2006). Perinteisen määritelmän mukaan yrityksen sidosryhmiksi luetaan sen osakkeenomistajat, asiakkaat, työntekijät, tavarantoimittajat, johtoporras sekä paikallisyhteisö. Näiden lisäksi esimerkiksi julkinen valta, media ja kansalaisjärjestöt voidaan käsittää yrityksen sidosryhmiksi. (Kolb 2008.) Joidenkin määritelmien mukaan myös yrityksen kilpailijat tai luonnonympäristö voidaan nähdä yrityksen sidosryhmänä (Fassin 2009; Mitchell, Agle & Wood 1997).

Sidosryhmiä voidaan pyrkiä tarvittaessa luokittelemaan eri tavoin. Yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin luetaan yleensä kuuluviksi esimerkiksi julkinen valta, kuluttajat tai ympäröivän yhteisön jäsenet. Sisäisiin sidosryhmiin taas kuuluvat esimerkiksi yrityksen omistajat ja työntekijät. (Carroll & Buchholtz 2006.) Vaihtoehtoisesti sidosryhmät voidaan myös luokitella esimerkiksi ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin (Mitchell ym. 1997).

1.4 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle tutkimuksen aiheen valitsemisella. Tämän jälkeen määritettiin alustavasti tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä valittiin tutkimusmenetelmä. Tässä kohtaa tutkimukselle annettiin myös sen ensimmäinen työnimi. Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten perusteella lähdettiin tutustumaan aihepiiriin liittyvään teoriaan ja kokoamaan alustavaa teoreettista viitekehystä. Osana tätä laadittiin myös aiheanalyysi, sekä aiheeseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita tarkasteleva artikkelianalyysi. Samaan aikaan valmisteltiin ja toteutettiin myös yritysjohtajille kohdennettu kyselytutkimus, jonka avulla tutkimusaineisto kerättiin.

Vastaukset kyselyyn kertyivät pikkuhiljaa ja niihin myös tutustuttiin vähitellen. Alustavan tutustumisen jälkeen vastauksia ryhdyttiin käsittelemään ja analysoimaan tarkemmin. Aineiston perusteella teoreettista viitekehystä täsmennettiin ja tutkimuskysymykset saivat tässä vaiheessa lopullisen muotonsa. Tuloksia analysoitiin vielä uudelleen täsmällisemmän tutkimuskysymysten asettelun jälkeen ja tuloksista koottiin yhteenveto. Tämän perusteella muodostettiin lopulta johtopäätökset, joihin sisältyvät tutkimuksen tieteellisen ja käytännön merkityksen avaaminen, tutkimuksen onnistumisen arviointi sekä jatkotutkimusehdotusten esittäminen. Tutkimus sai tässä vaiheessa myös lopullisen nimensä.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin kulku

Tutkimusprosessin kulku on esitelty visuaalisessa muodossa kuviossa 1. Vaikka tutkimusprosessi eteni loogisissa työvaiheissa, olivat useat näistä vaiheista käynnissä samanaikaisesti. Esimerkiksi aineiston analysointi ja sen kanssa samanaikaisesti tapahtunut teoreettisen viitekehyksen tarkentaminen tukivat toisiaan ja mahdollistivat yhtenäisen tutkimusraportin luomisen.

Tutkimus alkaa johdantokappaleen myötä tutkimuksen aihealueen esittelyllä, tutkimuskysymysten määrittämisellä ja tavoitteiden asettamisella. Tämän jälkeen

esitellään keskeiset käsitteet ja tutkimusprosessin kulku. Johdannon avulla pyritään pohjustamaan tutkimuksen seuraavia osioita.

Tutkimuksen teoriaosa lähtee liikkeelle moraalisen päätöksenteon teorialla. Tämä toimii eräänlaisena johdatuksena aiheeseen. Teoriaosiota täydennetään vielä etiikan teorioilla ja sidosryhmäteorialla, joita hyödynnetään myöhemmin tulosten analysoinnissa. Teoriaosuuden lopuksi esitetään eräänlaisena yhteenvetona tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Teoriaosuutta seuraa empiirinen osuus, jossa esitellään ensin tutkimuksen kohderyhmä, toteutustapa sekä käytetty tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen esitetään kuvaus kerätystä tutkimusaineistosta sekä aineistonkäsittelymenetelmät.

Tutkimuksen tuloksia käsittelevässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Tuloksia analysoidaan ja tulkitaan valitulla tutkimusmenetelmällä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Johtajille esitetyt dilemmat käsitellään ensin yksi kerrallaan ja tämän jälkeen tuloksista esitetään yhteenveto.

Tutkimuksen lopuksi esitetään johtopäätökset. Johtopäätöksiä käsittelevässä luvussa tuodaan esille keskeiset johtopäätökset, sekä arvioidaan tutkimuksen tieteellistä merkitystä ja onnistumista. Näiden perusteella esille nostetaan myös mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Moraalinen päätöksenteko

2.1.1 Moraalinen päätöksenteko liiketoiminnassa

Moraalin ja etiikan kysymykset ovat tulleet yhä tärkeämmäksi asiaksi yrityksissä ja niiden liiketoiminnassa (De Cremer & Vandekerckhove 2017). Liiketoiminnassa tehtävillä päätöksillä on usein huomattavan laaja ja kauaskantoinen vaikutus useisiin erillisiin toimijoihin kuten yrityksen omistajiin, asiakkaisiin, tavarantoimittajiin ja työntekijöihin (Woiceshyn 2011). Yritysten sisällä nimenomaan johtajat ovat päätöksentekijöitä, joiden ratkaisuilla on laajempaa vaikutusta myös muiden kuin heidän itsensä elämään ja hyvinvointiin (Treviño 1986; Woiceshyn 2011). Näin ollen sillä, miten johtajat päätöksiä tekevät, on merkitystä. Epäeettiset päätökset voivat vahingoittaa paitsi muita, myös päätöksentekijää itseään, kun taas eettisillä päätöksillä on päinvastainen vaikutus. (Woiceshyn 2011.)

Yritysten liiketoiminta on tänä päivänä hyvin erilaista kuin esimerkiksi sata vuotta sitten. Toiminta on nopeatempoisempaa ja yritysten organisaatorakenteet, koko ja pääomatarpeet eroavat huomattavasti aiemmista. (Bhasa 2017.) Liiketoimintaympäristön muuttuminen asettaa yrityksille lisähaasteita. Esimerkiksi toiminnan tehostaminen, avoimuuden lisääntyminen, globaali toiminta erilaisissa oikeusjärjestelmissä ja arvokäsityksissä sekä kasvanut sidosryhmien määrä haastavat moraalikäsitteitä. (Hannah, Avolio & May 2011.)

Yritysten ja niiden johtajien on pystyttävä vastaamaan uudenlaisiin odotuksiin, sillä pelkkä oman liiketoiminnan pyörittäminen vapaavalintaisin keinoin ei enää riitä. Yritysten odotetaan liiketoiminnan harjoittamisen ohella huolehtivan velvollisuuksistaan yhteiskunnassa (Bhasa 2017). Yritysten eettisyys ja vastuullinen liiketoiminta saavat yhä suurempaa huomiota osakseen. Suuren yleisön tietoisuuden kasvaessa kasvavat myös vaatimukset johtajien tekemiä päätöksiä ja niiden eettisyyttä kohtaan. Yrityksiin ja niiden liiketoimintaan kohdistuu jatkuvasti yhä enemmän kiinnostusta, odotuksia ja vaatimuksia, (Carroll & Buchholtz 2006) sillä yritysten toiminta vaikuttaa väistämättä

myös niitä ympäröivään yhteiskuntaan (Bhasa 2017). Aktivistien ohella myös esimerkiksi tavallisten kuluttajien kiinnostus yritysten toimintaperiaatteita kohtaan on kasvanut (Kujala & Kuvaja 2002).

Vastuullisuusnäkökulman vahvistumisen myötä käsitys liiketoiminnan tavoitteista on muokkautunut. Yrity maailmassa onkin vähitellen omaksuttu ajatus siitä, ettei yritysten olemassaolon ainoa tehtävä enää ole voiton tuottaminen omistajilleen. Itsekkäiden ja vastuuttomien toimintatapojen on ymmärretty voivan aiheuttaa yritykselle maineriskejä. (Kujala & Kuvaja 2002.) Tämän vuoksi yritykset ovat pyrkineet vastaamaan yleisön odotuksiin ja muokkaamaan toimintaansa vastuullisempaan suuntaan. Halukkuus reagoida edellyttää kuitenkin yleensä, että myös taloudelliset kannustimet ovat kunnossa. (Carroll & Buchholtz 2006.) Voidakseen ottaa vastuun velvollisuuksistaan yhteiskunnassa, yritysten tulee siis huolehtia edelleen myös taloudellisesta tuloksestaan, muttei keinolla millä hyvänsä.

Päätöksentekijän roolissa toimiessaan johtajien tulisi pitää kiinni moraalisisista arvoista ja periaatteista, sekä pyrkiä toimimaan puolueettomasti ja oikeudenmukaisesti (Treviño, Hartman & Brown 2000). Päätöksentekotilanteessa johtajat käyttävät tutkitusti apuna omia kokemuksiaan ja arvojaan, mutta myös henkilökohtaiset tai organisaation tasolla määritellyt periaatteet vaikuttavat päätöksentekoon (Elango, Paul, Kundu & Paudel 2010). Moraalisena henkilönä päätöksentekijälle ovat ominaisia hänen yksilölliset piirteensä, joihin voivat lukeutua esimerkiksi rehellisyys ja lahjomattomuus. Tullakseen tunnetuksi moraalisenä johtajana, yksilön tulee kuitenkin olla muutakin kuin vain moraalinen henkilö. Moraalisen johtajan tulee muun muassa kyetä luomaan organisaatiolle eettiset toimintaperiaatteet sekä kiinnittää organisaation sisällä huomiota etiikkaan ja arvoihin. (Treviño, Hartman & Brown 2000.)

Johtajien tulee myös kyetä perustelemaan päätöksentekoaan. Moraalisella legitimaatiolla tarkoitetaan kognitiivista prosessia, jolla määritellään, miten henkilö perustelee eettisiä tilanteita (Elm & Radin 2012). Moraalinen legitimaatio perustuu yleiseen arvioon siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Liiketoimintaympäristössä päätöksiä tehdään usein taloudellisten intressien pohjalta. Moraalinen päätöksenteko vaatii kuitenkin myös muuta legitimaatiota. (Kujala, Battista, Lucianetti & Paavilainen 2019.) Päätösten taustalla tulisi siis olla muitakin kuin taloudellisia kannustimia.

Huolimatta yritysten toimintaperiaatteista, joiden avulla epäeettisiä käytäntöjä pyritään ehkäisemään, voi törkeääkin väärinkäyttäytymistä kuitenkin ilmentyä (Thiel, Bagdasarov, Harkrider, Johnson & Mumford 2012). Epämoraaliseksi katsottavat päätökset ja käytännöt ovat ristiriidassa eettisten periaatteiden kanssa (Carroll & Buchholtz 2006). Moraaliset väärinkäytökset eivät aina johdu johtajien arvoista, vaan syy voi olla myös esimerkiksi haasteissa, joita johtajilla on liiketoimintaympäristön ymmärtämisessä (Thiel ym. 2012). Ennen moraalisen ongelman ratkaisua päätöksentekijän tulee ymmärtää, että päätöksellä voi olla eettisiä seurauksia niin heille itselleen kuin myös muille. Moraalisia periaatteita rikkovat päätökset tulisi voida tunnistaa jo varhaisessa vaiheessa päätöksentekoprosessia, ja siten estää niiden leviäminen. (De Cremer & Vandekerckhove 2017.) Tämä edellyttää kuitenkin, että mahdolliset rikkomukset kyetään tunnistamaan proaktiivisesti ennen niiden täytäntöönpanoa.

Moraali liitetään usein kysymykseen hyvästä ja pahasta. Epämoraalinen käytös ei kuitenkaan aina tarkoita pahuutta, vaan johtajat voivat yksinkertaisesti tehdä huonoja päätöksiä tai moraalisia virheitä (Ciulla 2005). Syitä epämoraalisiin päätöksiin päätyksiin voivat olla muun muassa paineet, huonot neuvot tai tukijärjestelmän puuttuminen. Myös vähäinen rutiini vastaavista päätöksentekotilanteista voi vaikuttaa negatiivisella tavalla päätöksiin. Päätöksiä saatetaan päätöksentekoprosessin aikana pitää jopa eettisinä, mutta tulos on lopulta päinvastainen. (Heyler, Armenakis, Walker & Collian 2016.)

Eettisten ongelmien kohtaaminen ja ratkaiseminen mahdollisesti aluksi kokeneempien kollegojen kanssa voikin tuoda ongelmien käsittelyyn ja päätöksentekoon varmuutta (Hiekkataipale & Lämsä 2017). Näkemysten pyytäminen ylemmältä tasolta ei siis aina tarkoita henkilökohtaisen vastuun välttelyä, vaan voi auttaa jakamaan vastuuta sekä muodostamaan kollektiivisen ymmärryksen oikeasta käyttäytymisestä (Kujala 2003). Tätä kautta myös päätöksentekijän ymmärrys moraalisisista kysymyksistä voi kasvaa, ja tulevaisuudessa hän kykenee tunnistamaan moraaliset päätöksentekotilanteet ja niihin liittyvät ristiriitaisuudet myös itsenäisesti. Tällöin vältetään myös mahdolliselta epämoraaliselta käyttäytymiseltä.

2.1.2 Moraalinen ongelma

Yritysjohtajien kohtaamat haasteelliset tilanteet liittyvät useimmiten jokapäiväisiin asioihin yrityksen sisällä (Hiekkataipale & Lämsä 2017). Tiedotusvälineet keskittyvät kuitenkin yleensä suuremman luokan skandaaleihin. Tämän vuoksi suuri osa yrityksissä ilmentyvistä, rutiiniluontoisemmista eettisistä kysymyksistä jää vaille huomiota. (Carroll & Buchholtz 2006.) Lisäksi se saattaa vaikuttaa käsityksiin moraalisten ongelmien esiintymisestä, jolloin arkipäiväisempiä päätöksentekotilanteita ei osta tulkita moraaliseksi ongelmiksi ja niiden merkitystä saatetaan vähätellä.

Moraalinen ongelma on kyseessä, kun päätöksen seurauksilla voidaan katsoa olevan vaikutuksia päätöksentekijän lisäksi myös muihin, päätöksenteko sisältää valinnan vaihtoehtoisten toimintatapojen välillä ja eri osapuolet kokevat päätöksen eettisesti merkittäväksi. Suurin osa yrityksissä tehtävistä päätöksistä sisältää moraalisia kysymyksiä. (Crane & Matten 2010; Jones 1991.) Päätöksentekotilanteisiin liittyvä tyypillisesti eturistiriitoja esimerkiksi päätöksentekijän omien etujen ja toisen yksilön tai ryhmän etujen välillä (Carroll and Buchholtz 2006). Moraalisille ongelmille ja niihin liittyvälle päätöksenteolle tyypillistä on usein myös niiden tilannesidonnaisuus (Jones 1991).

Moraalisia ongelmia esiintyy usein epävarmoissa olosuhteissa, joihin liittyy ristiriitaisuuksia ja epäselvyyttä esimerkiksi lain tai sääntöjen tulkittamisen suhteen (Treviño 1986). Moraaliset ongelmat ovat yleensä erityisen haastavia siksi, että se mikä tuottaa etua yhdelle ryhmälle, vahingoittaa todennäköisesti toista. Lisäksi niillä, joita päätöksenteko ja sen seuraukset koskettavat, ei yleensä itsellään ole mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon (Hosmer 1994). On olennaista, käsittääkö päätöksentekijä ongelman moraaliseksi valintatilanteeksi vai ei. Etenkin epäselvissä tilanteissa yksilöiden tulkinnat saattavat erota toisistaan. Tilanteen luokittelu vaikuttaa kuitenkin olennaisesti sen käsittelyyn, ja tätä kautta myös päätöksenteosta aiheutuviin seurauksiin. (Dukerich, Waller, George & Huber 2000.)

Liiketoimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset aiheuttavat myös moraalisiin ongelmiin liittyen lisähaasteita päätöksentekijöille (Christopoulos ym. 2017). Yksilöt ovat yleensä huolestuneimpia itseensä vaikuttavista moraalikysymyksistä. Sen sijaan

moraalikysymykset, joihin heillä on ainoastaan vähäinen yhteys, tai ei lainkaan yhteyttä, eivät aiheuta samanlaista huolta. Lisäksi päätökset, joiden seuraukset ovat välittömästi nähtävissä, aiheuttavat yleensä voimakkaampia reaktioita, kuin päätökset, joiden seuraukset näkyvät vasta tulevaisuudessa. (Jones 1991).

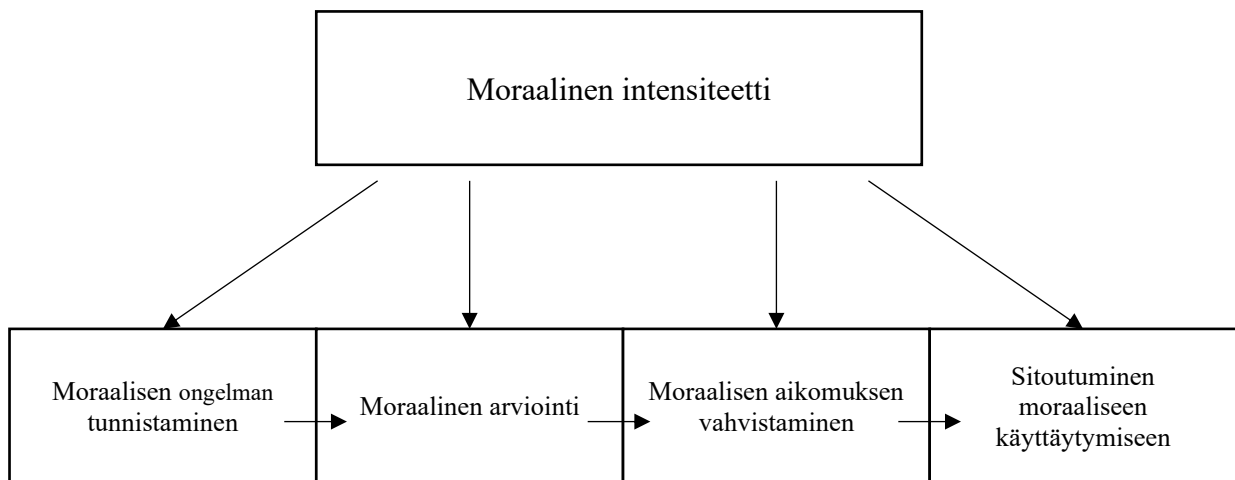
2.1.3 Päätöksentekoprosessi

Moraalinen päätöksenteko on prosessi, joka muodostuu kaikista vaiheista, jotka yksilön on läpikäytävä moraalisen ongelman ilmaantumishetkestä siihen asti, kunnes hän sitoutuu valitsemaansa käyttäytymiseen (Morales-Sanchez & Cabello-Medina 2013). Tämän päätöksentekoprosessin ymmärtäminen on tärkeää, jotta moraalista päätöksentekoa voidaan paremmin tulkita. Moraalinen päätöksentekoprosessi sisältää vaiheet, joiden aikana tunnistetaan tarve päätöksenteolle, harkitaan olemassa olevista vaihtoehdoista, tunnistetaan niistä moraalisesti hyväksyttävä vaihtoehto ja lopulta toteutetaan se. (Heyler ym. 2016.) Päätöksentekijä toimii tilanteessa moraalisen agenttina, joka tekee valinnan vaihtoehtojen käyttäytymismallien välillä (Jones 1991).

Yrityksissä tapahtuva moraalinen päätöksenteko selittyy vuorovaikutteisella sekä yksilöllisellä ja tilanteellisella komponentilla. Yksilön reagointi ratkaistavana olevaan dilemmaan määräytyy hänen oman kognitiivisen moraalisen kehityksensä mukaan. Yksilön moraalinen kehitysvaihe määrittää, kuinka hän käsittelee eettisen dilemman sekä kysymyksen oikeasta ja väärästä. (Treviño 1986.) Yksilöt kykenevät kuitenkin näkemään ainoastaan osan päätöksentekoon liittyvästä riskistä ja päätöksen vaikutuksista. Kattavamman kuvan muodostaminen vaatii kollektiivisempaa näkemystä organisaation tasolla. (Ferrell, Crittenden, Ferrell & Crittenden 2013.)

Moraalisen päätöksenteon tueksi on kehitetty useita erilaisia malleja, jotka tyypillisesti kuvaavat eettisiin valintoihin vaikuttavia muuttujia, sekä tarjoavat teoriapohjan sille kuinka eettisiä päätöksiä toteutetaan organisaatioissa. Osa malleista perustuu normatiivisen etiikan viitekehykseen ja sisältää näin ollen elementtejä esimerkiksi seurausetiikasta tai velvollisuusetiikasta. Liike-elämän kontekstissa ne kuvaavat esimerkiksi, kuinka liiketoimintaan liittyvät päätökset tulisi tehdä moraalisesti tyydyttävän lopputuloksen saavuttamiseksi. (Loe ym. 2000; West 2008.)

Jonesin (1991) kehittämää eettisen päätöksenteon mallia (kuvio 2) pidetään erityisen kattavana kuvauksena moraalisiin liittyvästä päätöksentekoprosessista. Kyseinen malli perustuu Restin vuonna 1986 kehittämään teoriaan ja integroi yhteen aiempia eettisen päätöksenteon malleja sekä esittelee moraalisen intensiteetin käsitteen. Jonesin mallin mukaan päätöksentekoprosessin neljä vaihetta ovat moraalisen ongelman tunnistaminen, moraalinen arviointi, moraalisen aikomuksen vahvistaminen sekä sitoutuminen moraaliseen käyttäytymiseen. (Jones 1991; Loe ym. 2000.)



Kuvio 2. Moraalinen päätöksentekoprosessi (mukailtu Jones 1991)

Jonesin (1991) mukaan moraaliseen päätöksentekoon liittyy olennaisesti moraalinen intensiteetti, joka kuvaa päätöksentekotilanteeseen liittyvien moraalisten vaatimusten laajuutta ja selittää yksilöiden reagointia moraalisiin ongelmiin. Päätöksenteko on usein tapauskohtaista ja käsiteltävän moraalisen ongelman erityispiirteet vaikuttavat siihen. Moraalinen intensiteetti saattaa vaihdella huomattavasti erilaisissa kysymyksissä ja käsitys moraaliseksi katsottavasti toiminnasta voi erota eri tilanteissa. Muuttuvia tekijöitä ovat esimerkiksi vaikutusten laajuus ja keskittyminen sekä ajallinen välittömyys. (Jones 1991.) Moraaliseen intensiteettiin eivät vaikuta esimerkiksi päätöksentekijän henkilökohtaiset ominaisuudet kuten moraalinen kyvykkyys tai sellaiset tilanteeseen liittyvät tekijät kuten organisaatiokulttuuri (Elm & Radin 2012; Jones 1991).

Moraalisen päätöksentekoprosessin katsotaan alkavan moraalikysymykseen liittyvän ongelman tunnistamisesta (Zollo ym. 2017). Päätöksentekijän tulee itse tunnistaa ratkaistavana oleva ongelma moraaliseksi kysymykseksi (Butterfield, Treviño & Weaver 2000). Jos päätöksentekijä ei havaitse moraalista ongelmaa, eivät päätöksentekoprosessin seuraavat vaiheet tule täytäntöön (Hunt & Vitell 2006). Mitä korkeampi tilanteeseen liittyvä moraalinen intensiteetti on, sitä todennäköisempää on myös moraalisen ongelman tunnistaminen (Jones 1991).

Toiset ihmiset ovat herkempiä eettisyydelle kuin toiset. Tämän kaltainen herkkyys voi nimenomaan saada yksilön havaitsemaan tilanteeseen liittyvän eettisen ongelman muita helpommin. (Hunt & Vitell 2006.) Päätöksentekijän kykyä havaita moraalinen ongelma ja reagoida tilanteeseen sopivien moraalisten periaatteiden mukaisesti voidaan kutsua myös moraaliseksi tietoisuudeksi (Craft 2013; Zollo ym. 2017). Gevan (2000) mukaan moraalisen tietoisuuden ydin on moraalisen ongelman tunnistaminen.

Moraalisen ongelman tunnistamista seuraava vaihe päätöksentekoprosessissa on moraalinen arviointi (Jones 1991). Moraalinen arviointi tehdään yleensä tilanteeseen liittyvien oikeuksien, velvollisuuksien tai mahdollisten seurausten perusteella (Crane & Matten 2010). Moraalinen arviointi ei kuitenkaan aina takaa, että moraalistandardit tulisivat noudatetuksi (Geva 2000). Gevan (2000) mukaan moraalinen arviointi sisältää kaksi osa-aluetta. Tilanne ja siihen liittyvät vaihtoehtoiset toimintatavat tulee määritellä, sekä pyrkiä ennustamaan näiden vaihtoehtojen tuottamia seurauksia. Lisäksi vaihtoehtoisten toimintatapojen moraaliset perustelut tulee arvioida. (Geva 2000.)

Päätös siitä, mikä on moraalisesti oikeaksi katsottava tapa toimia ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita samaa kuin moraalisen aikomuksen vahvistaminen tai sitoutuminen moraaliseen käyttäytymiseen (Jones 1991). Yksilö voi toimia myös omien eettisten arvojensa vastaisesti. Toinen vaihtoehto saatetaan kokea eettisempänä, mutta esimerkiksi odotettavissa olevien positiivisten vaikutusten vuoksi toimintamalliksi valitaankin vähemmän eettiseksi koettu ratkaisu. Kaksi henkilöä voi myös toimia samalla tavalla, mutta ainoastaan toinen kokee syyllisyyttä toiminnastaan, koska kokee toimineensa arvojensa vastaisesti. (Hunt & Vitell 2006.)

Moraalista arviointia seuraavat moraalisen aikomuksen vahvistaminen ja lopulta sitoutuminen moraaliseen käyttäytymiseen (Craft 2013). Moraalisen aikomuksen vahvistamisella viitataan moraalisten arvojen priorisoimiseen muihin arvioihin nähden sekä aikomukseen harjoittaa päätetyn kaltaista toimintaa (Craft 2013; Kish-Gephart ym. 2010). Aikomuksen vahvistaminen muodostaa samalla pohjan tulevalle käyttäytymiselle (Hunt & Vitell 1986). Moraalisen päätöksentekoprosessin viimeinen vaihe onkin lopulta itse moraalinen käyttäytyminen, joka tarkoittaa moraaliseen käyttäytymiseen sitoutumista ja sen toteuttamista edellä valitun moraalisen aikomuksen mukaan (Craft 2013; Morales-Sánchez ja Cabello-Medina 2013). Päätöksentekijä siis sitoutuu toimimaan tavalla, jonka hän on moraalisen ongelman tunnistamisen jälkeen arvioinut moraalisesti oikeaksi vaihtoehdoksi.

2.1.4 Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät

Yksilön päätöksentekoon vaikuttaa joukko erilaisia tekijöitä. Huntin & Vitellin (1986, 2006) mukaan yksilön päätöksentekoon vaikuttavat hänen henkilökohtaisten ominaispiirteidensä ohelle niin kulttuurillinen, ammatillinen, toimialakohtainen kuin yrityskehäinenkin ympäristö. Kulttuurin näkökulmasta vaikuttavia tekijöitä ovat laki, uskonto ja poliittinen järjestelmä. Ammatillisen, toimialakohtaisen ja yrityskehäisen ympäristön kohdalla epäviralliset normit sekä viralliset säännöt ja niiden toimeenpano heijastuvat päätöksentekoon. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla taas viitataan uskoon, arvoihin ja uskomuksiin sekä moraaliseen luonteenlujuuteen, kognitiiviseen moraaliseen kehitykseen ja eettiseen herkkyyteen. (Hunt & Vitell 1986, 2006.)

Aiempien tutkimusten perusteella yksilöllisillä tekijöillä on suuri merkitys päätöksenteossa (Craft 2013). Esimerkiksi yksilön omat moraaliset arvot ovat tärkeä osa päätöksentekoa, sillä ne mahdollistavat autonomisen moraalisen analyysin (Bowen 2004). Nämä arvot juontavat usein juurensa esimerkiksi lapsuudesta tai uskonnosta, (Bowen 2004) mutta voivat kokea huomattavankin muutoksia esimerkiksi ympäristön vaihtuessa (Christopoulos ym. 2017). Kaksi samanlaiset henkilökohtaiset arvot jakavaa yksilöä voi siis tehdä hyvinkin erilaisia päätöksiä toimiessaan keskenään erilaisissa olosuhteissa kuten eri organisaatioissa tai kulttuureissa (Elango ym. 2010).

Päätöksentekijä ei todennäköisesti aina kykene itse tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka hänen päätöksentekoonsa vaikuttavat, vaan moraalinen analyysi on tiedostamatonta.

Rationaalisemman lähestymistavan mukaan päätöksentekijä pyrkii moraalista ongelmaa käsitellessään ratkaisemaan tilanteen loogisen, rationaalisen ja tietoisin kognitiivisen prosessin avulla. Tällöin päätöksentekijä tarkastelee erilaisia tilanteeseen liittyviä moraalistandardeja ja niiden mahdollisia ristiriitoja. (Schwartz 2015.) Tällaisen moraalisen arvioinnin suorittaminen edellyttää yksilöltä kognitiivista päättelyprosessia (Werhane 2002). Käsitteet yksilön moraalista kehityksestä pohjautuvat yleensä Kohlbergin (1969) teoriaan kognitiivisesta moraalista kehityksestä. Kohlbergin teorian mukaan yksilöiden moraalinen pätevyys kehittyy esimerkiksi koulutuksen ja sosiaalisten kokemusten myötä. (Lovisky, Treviño & Jacobs 2007.) Moraalisella pätevyydellä tarkoitetaan sellaisia taitoja ja kykyjä, joiden voidaan katsoa edesauttavan yksilön moraalista käyttäytymistä (Morales-Sanchez & Cabello-Medina 2013).

Yksilö on kuitenkin harvoin kykeneväinen tunnistamaan kaikkia olemassa olevia vaihtoehtoja. Se, mitkä vaihtoehdot päätöksentekijä kykenee tunnistamaan, vaikuttaa siis osaltaan itse päätöksentekoon. (Hunt & Vitell 2006.) Useampien mahdollisten seurausten tunnistaminen saa johtajan todennäköisemmin harkitsemaan eri toimintatapojen aiheuttamia lopputuloksia (Thiel ym. 2012). Moraalinen mielikuvitus voi auttaa päätöksentekijää arvioimaan tilannetta ja ajattelemaan luovasti moraalien asettamissa rajoissa (Werhane 2002). Moraalisella mielikuvituksella tarkoitetaan ”ymmärrystä päätöksenteon moninaisuudesta ja moraalista seurauksista sekä kykyä kuvitella joukko mahdollisia ongelmia, seurauksia ja ratkaisuja” (Werhane 1998, 76). On siis olennaista, kykeneekö päätöksentekijä esimerkiksi kahden sidosryhmän etujen ristiriitatilanteessa tunnistamaan mahdollisiksi vaihtoehdoiksi päätöksenteon jommankumman sidosryhmän eduksi, vai ottamaan huomioon myös erilaiset kompromissivaihtoehdot.

Edellä käsiteltyjen tekijöiden lisäksi myös esimerkiksi aiemmat kokemukset päätöksenteosta sekä koulutus vaikuttavat käsitykseen oikeasta ja väärästä. Rationaalisten perusteiden ja moraalisten arvojen rinnalla johtajien moraalissa päätöksenteossa ovat kuitenkin nähtävissä myös ennakkokäsitykset, tunteet ja intuitio. Esimerkiksi nopeaa päätöksentekoa vaativassa kriisitilanteessa ei välttämättä ole edes mahdollisuutta etsiä

päätöksenteon tueksi rationaalisempia perusteita, vaan tilanne täytyy ratkaista oman intuition perusteella. (Heyler ym. 2016.)

Päätöksenteko onkin usein tunneperäinen prosessi. Erilaiset tunteet kuten empatia, rakkaus, viha tai syyllisyys voivat vaikuttaa päätöksentekoprosessiin ja saada aikaan erilaisia käyttäytymismalleja. Tunteiden rooli ei pääty itse päätöksentekotilanteeseen, vaan esimerkiksi toivon ja levottomuuden tunteet voivat olla esillä myös odottaessa tehdyn päätöksen seurauksia. (Zeelenberg, Nelissen, Breugelmans & Pieters 2008.) Esimerkiksi Heyler ym. (2016) tutkimuksessa ne johtajat, jotka olivat huolissaan tunteista, joita uskoivat kokevansa päätöksenteon jälkeen, tekivät harkitumpia päätöksiä. Heidän omatuntonsa ja mahdollisuus syyllisyyden tuntemiseen päätöksenteon jälkeen vaikuttivat heidän tekemiinsä päätöksiin. (Heyler ym 2016.)

Päätöksentekijän moraalinen motivaatio taas vaikuttaa moraalisen aikomuksen vahvistamiseen eli tiettyyn toimintaan sitoutumiseen (Kish-Gephart ym. 2010). Liiketoiminnassa moraalisen motivaation yleisin syy on oletus siitä, että hyvä liiketoiminta on eettistä liiketoimintaa. Tämän kaltainen lähestymistapa kyseenalaistaa kuitenkin motivaation niissä tilanteissa, joissa eettiset kysymykset ja taloudelliset intressit ovat keskenään ristiriidassa. (Geva 2000.) Motivaatio ei siis aina ole lähtöisin aidosta halusta toimia moraalisesti oikein, vaan sen lähtökohtana voi olla keinotekoinen peruste tai oletus siitä, mitä yleisö haluaa kuulla.

Yksilöllisistä tekijöistä myös moraalinen identiteetti on tärkeä näkökulma johtajien moraalisen käyttäytymisen ymmärtämiseen (Huhtala, Lämsä & Feldt 2019). Aquino & Reed (2002) määrittelevät moraalisen identiteetin moraalisten piirteiden ympärille rakentuneeksi minäkuvaksi. Moraalinen identiteetti koostuu moraalisten arvojen sisäistämisestä ja niiden symboloinnista, eli arvojen heijastumisesta todelliseen toimintaan (Aquino & Reed 2002; Huhtala ym. 2019). Moraalinen identiteetti käsittää toisin sanoen yksilön moraalin ja arvoihin liittyvät identiteetin ulottuvuudet (Skubinn & Herzog 2016). Mikäli yksilön moraalinen identiteetti on vahvasti sidoksissa hänen omakuvaansa, se todennäköisesti pysyy suhteellisen vakaana myös ajan myötä. Moraalista identiteettiä ei kuitenkaan automaattisesti voida pitää vakaava piirteenä, vaan sen merkittävyys voi vaihdella tilannesidonnaisesti. Moraalinen identiteetti ei myöskään ole persoonallisuuspiirre, vaan sen sijaan tietyt persoonallisuuspiirteet voivat niin ikään

vaikuttaa sen vakauteen. (Aquino & Reed 2002.) Yksilön sisäisen moraalisen identiteetin puute voi näkyä etenkin äkillistä ja spontaania reagoitua edellyttävissä tilanteissa (Skubinn & Herzog 2016).

Myös yrityksillä voi olla oma moraalinen identiteettinsä. Se voi olla syntynyt tarkoituksella tai vahingossa ja voi olla muodoltaan virallisesti ohjeistettu tai epämuodollinen (Bruhn 2009). Yrityksen oma moraalinen identiteetti näkyy sen toimintaperiaatteissa ja päätöksenteossa. (Bruhn 2009; Jones 1995.) Nämä yrityksen päätöksentekoa ohjaavat toimintaperiaatteet ja päätökset ovat lähtöisin yrityksen ylimmästä johdosta, ja vaikuttavat erityisesti yrityksen sidosryhmäsuhteisiin ja sen maineeseen sidosryhmien keskuudessa (Jones 1995). Yrityksen oma moraalinen identiteetti voi olla vahva ja pysyvä, mutta myös helpommin muokattavissa oleva. Tällöin moraalinen identiteetti voi muuttua esimerkiksi uuden johtajan tai muuttuvien yhteiskunnallisten normien vaikutuksesta. (Bruhn 2009.)

Varmistaakseen eettiseen päätöksentekoon kannustavan ilmapiirin yrityksen sisällä, tulee yrityksen kuitenkin luoda itselleen myös selkeä organisaatiokulttuuri (Bruhn 2009; Bowen 2004). Eettisyyteen kannustava organisaatiokulttuuri ja omien arvojen sopiminen yhteen yrityksen arvojen kanssa koetaan tutkimusten perusteella myös tärkeäksi rohkaisevaksi tekijäksi eettisesti haastavissa päätöksentekotilanteissa. Vaikka päätös mieluummin aiheuttaisi yritykselle kuluja kuin leikkaisi menoja, uskalletaan päätös tehdä, jos se on eettisesti perusteltua ja sopii yrityksen eettiseen sitoutumiseen ja pitkän tähtäimen tavoitteisiin. (Bowen 2004; Kujala 2003.) Yrityksen eettisyys voi perustua esimerkiksi tiettyyn etiikan teorian näkökulmaan, jolloin päätöksenteon painopiste voi olla joko teon seurauksissa tai velvollisuuksien noudattamisessa (Bowen 2004). Organisaatiokulttuuri saattaa päätöksentekotilanteessa toimia ohjaavana tekijänä, johon nojautumalla moraalinen ongelma voidaan ratkaista. Mikäli osa tunnistettavista päätöksentekovaihtoehdoista on selkeässä ristiriidassa organisaatiokulttuurin kanssa, voi siihen nojautuminen auttaa rajaamaan pois ei-toivottuja käyttäytymismalleja ja epämoraalista päätöksentekoa.

Organisaatiokulttuurin ohella myös kansallisella kulttuurilla on todettu olevan vaikutusta yksilön moraaliseen päätöksentekoon. Kansallinen kulttuuri voidaan määritellä järjestelmäksi, joka sisältää maan yksilöllisestä ympäristöstä kumpuavia arvoja.

Käsitykset normeista ja arvoista eroavat kulttuureittain. (Beekun ym. 2008.) Näin ollen esimerkiksi käsitykset eettisestä ja epäeettisestä toiminnasta voivat olla hyvinkin erilaisia eri kulttuureissa, (Crane & Matten 2010) eikä moraalikäsitteiden oikeellisuutta tai hyväksyttävyyttä voida sinällään arvioida (Pietarinen & Poutanen 1998). Käyttäytymistä ohjaavien kansallisten kulttuurien ymmärtäminen auttaa kuitenkin myös ymmärtämään yksilön päätöksentekoprosesseja (Beekun ym. 2008).

Kulttuureihin liittyen päätöksentekoa ohjaa myös lainsäädäntö (Hunt & Vitell 2006). Lainsäädäntö ja erilaiset määräykset ovat yhteiskunnan asettamia eräänlaisia vähimmäisvaatimuksia yritysten toiminnalle. Ne heijastavat yhteiskunnallista näkemystä eettisistä menettelytavoista. (Carroll 2016.) Lainsäädäntöä ja moraalisia periaatteita ei voida täysin rinnastaa toisiinsa. Tästä huolimatta lainsäädännössä on usein vaikutteita moraalisisista periaatteista. (Jones 1991.) Etenkin globaalisti toimiville yrityksille kansallisesti eroavat lainsäädännöt voivat luoda haasteita. Yrityksen on sovitettava toimintansa paitsi useamman lainsäädännön puitteisiin, myös mahdollisesti vastaamaan erilaisia kansainvälisiä sitoumuksia. (Payne, Raiborn & Askvik 1997.)

Myös ajallisella ulottuvuudella on merkityksensä päätöksenteossa, sillä tutkimusten perusteella johtajien moraalinen päätöksenteko muuttuu ajan kuluessa. Esimerkiksi eettisyyteen liittyvän tietoisuuden kasvu voi vaikuttaa moraalisen päätöksenteon kehittämisessä moniulotteisemmaksi (Kujala ym. 2011). Ajallisessa ulottuvuudessa myös yrityksen vallitsevalla taloudellisella tilanteella voi olla vaikutusta johtajien päätöksentekoon. Taloudellinen vauraus mahdollistaa yleensä materiaalittomien arvojen nousun, kun taas heikommassa taloudellisessa tilanteessa korostuvat aineelliset ja taloudelliset arvot. (Inglehart 2000; Kujala ym. 2011.)

2.2 Etiikan teoriat

2.2.1 Normatiivisen etiikan teoriat

Liiketoimintakontekstissa päätöksentekoon liittyvät kysymykset oikeasta ja väärästä ovat usein verrattain monitahoisia. Tehtyjen päätösten on perustuttava systemaattisiin, rationaalisen kriittisiin ja laajasti ymmärrettäviin väitteisiin, jotta niitä voidaan puolustaa, perustella ja selittää sidosryhmille, joita päätöksenteko koskettaa. Normatiivisen etiikan

teoriat ohjeistavat moraalisesti oikeanlaiseen toimintaan moraaliperiaatteiden ja sääntöjen avulla. (Airaksinen, 1987; Pietarinen & Poutanen 1998.) Ne antavat suosituksia siitä, kuinka tulisi toimia sekä pyrkivät ratkaisemaan erilaisia moraalisia kysymyksiä (Beauchamp & Bowie, 1997; Ferrell ym. 2013). Suuri osa perinteiseksi katsotusta etiikasta eli moraalifilosofiasta on luonteeltaan normatiivista (Pietarinen & Poutanen 1998).

Eri etiikan teorioiden tarjoamat käsitykset oikeasta ja väärästä tavasta tehdä päätöksiä ja toimia voivat erota toisistaan (Beekun, Hamdy, Westerman & HassabElnaby 2008). Huntin & Vitellin (1986, 2006) mukaan yksilö arvioi moraalisia kysymyksiä kahdesta moraalifilosofian lähtökohdasta eli deontologisesta ja teleologisesta näkökulmasta. Deontologit uskovat, että oikea käyttäytyminen on mahdollista määrittellä ennalta erilaisten periaatteiden, kuten oikeuksien ja lakien tarkastelun avulla. Moraalin kunnioittaminen nähdään korkeimpana ja moraalisesti merkittävimpanä motiivina oikealle toiminnalle. (Kolb 2008.) Teleologiset teoriat taas tarkastelevat toiminnan aiheuttamia seurauksia tai toiminnan tuloksia (Carroll and Buchholtz 2006). Tärkeintä ei siis ole itse teko, vaan sen seurausten ”hyvyys” tai ”pahuus”, joka myös määrittelee toiminnan eettisyyden (Beekun ym. 2008; Kujala & Pietiläinen 2004).

Deontologisiin eli velvollisuusetiikan teorioihin luetaan kuuluvaksi velvollisuusetiikka ja oikeudenmukaisuusetiikka. Teleologisiin eli seurausetiikan teorioihin taas kuuluvat egoismi, utilitarismi ja relativismi. (Beekun ym. 2008.) Näiden lisäksi tässä tutkimuksessa teoreettiseen viitekehykseen on otettu mukaan feministinen etiikka, jota on myös aiemmissa tutkimuksissa yhdistetty normatiivisen etiikan näkökulmaan (esim. Kujala & Pietiläinen 2004).

Taulukko 1. Etiikan teoriat kootusti

ETIIKAN TEORIA	MORAALIPERIAATE	PERUSTEET PÄÄTÖKSENTEOLLE
Velvollisuusetiikka	toimintaa ohjaa velvollisuuksien noudattaminen, eivät teon seuraukset	velvollisuuksien noudattaminen
Oikeudenmukaisuusetiikka	moraaliin vaikuttavia tekijöitä reiluus, kohtuus ja tasapuolisuus, yhteiskunnassa taattava yhtäläiset oikeudet kaikille	yhdenmukaisten mahdollisuuksien takaaminen
Egoismi	oma etu asetetaan muiden edun edelle, ei kuitenkaan estä yksilöä esimerkiksi toimimasta yhteistyössä muiden kanssa tai noudattamasta sääntöjä ja normeja, oman edun tavoittelu kuitenkin ensisijaista	oman edun ajaminen
Utilitarismi	toiminta moraalisesti hyväksyttävää, mikäli se tuottaa kaikille päätöksen vaikutuspiirissä oleville mahdollisimman paljon hyviä ja mahdollisimman vähän huonoja seurauksia	suurimman kokonaisuuden tavoittelu
Relativismi	moraaliarvot suhteellisia, vallitseva näkökulma vaikuttaa oikean ja väärän määrittämiseen	omat käsitykset tai yhteisön normit, tilannesidonnainen suhteellinen moraalikäsitys
Feministinen etiikka	oikeudenmukaisuus, huolenpito, verkostojen luominen ja ylläpitäminen, tunteet, kokemukset ja suhteet tärkeitä	verkoston jäsenistä huolehtiminen tärkeämpää kuin moraalisten periaatteiden noudattaminen

Kuten myös yllä olevasta taulukosta 1 on havaittavissa, velvollisuuseettiseen ajatteluun pohjautuvien velvollisuusetiikan ja oikeudenmukaisuusetiikan mukaan päätöksenteko perustuu käsitykseen ennalta määriteltyjen periaatteiden noudattamisesta. Se voi ilmetä niin päätöksenteon nojautumisena päätöksentekijälle käsitettäviin velvollisuuksiin, kuin pyrkimyksenä taata oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoiset mahdolliset. Seurauseettisen ajattelun mukaan taas päätöksentekoa ohjaavat sen odotetut seuraukset. Tällöin moraalisesti oikeaksi tavaksi käsitetään se vaihtoehto, jonka odotetaan tuottavan toivotun kaltaiset seuraukset. Feministisen etiikan mukaan taas oman verkoston sisäiset suhteet ovat varsinaisia moraaliperiaatteita tärkeämpiä. Seuraavassa etiikan teoriat käsitellään laajemmin omissa alaluvuissaan.

2.2.2 Velvollisuusetiikka

Velvollisuusetiikan perustelut liittyvät itse toiminnan luonteeseen ja käsitykseen siitä, onko kyse oikeasta vai väärästä tavasta toimia (Bagozzi, Sekerka & Hill 2009). Sen mukaan yksilön velvollisuutena on toimia moraalisesti oikeaksi ja oikeudenmukaiseksi katsottavalla tavalla (Kujala & Pietiläinen 2004). Yksilöt voidaan nähdä rationaalisina toimijoina, jotka kykenevät itse luomaan toimintaansa ohjaavat periaatteet (Crane & Matten 2010). Velvollisuuksien ei siis tarvitse perustua ainoastaan esimerkiksi kirjattuihin lakeihin tai ohjeistuksiin. Velvollisuusetiikan mukaan nimenomaan toiminta on tärkeää, eikä toiminnan seurauksiin kiinnitetä huomiota (Bagozzi ym. 2009).

Tunnetuimpiin velvollisuusetiikan ajattelijoihin lukeutui Immanuel Kant, jonka mukaan velvollisuusetiikka liittyy moraalisiin ihmisten välisiin velvollisuussuhteisiin. Rationaalisen ajattelun avulla voidaan löytää tahtoa ohjaava moraalilaki eli kategorinen imperatiivi ja peruste moraalille toiminnalle. (Bagozzi ym. 2009; Kujala & Kuvaja 2002.) Kategorisen imperatiivin mukaan esimerkiksi ihmisiä tulee kohdella päämääränä, ei välineenä päämäärän saavuttamiseen (Airaksinen 1987). Liiketoiminnassa velvollisuusetiikka voi ilmentyä esimerkiksi työntekijöiden kunnioittamisena tai yrityksen eettisten velvoitteiden korostamisena (Kujala & Kuvaja 2002).

2.2.3 Oikeudenmukaisuusetiikka

Oikeudenmukaisuusetiikkaan liittyvät olennaisesti oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo (Beekun ym. 2008). Oikeudenmukaisuusetiikan mukaan jokaiselle on taattava tasa-arvoinen kohtelu, yhdenmukainen joukko vapauksia ja oikeuksia sekä samat mahdollisuudet yhteiskunnassa (Beekun ym. 2008; Kolb 2008). Eriarvoistaminen sallitaan ainoastaan poikkeustapauksissa, kuten esimerkiksi pyrittäessä sosiaalisesti tai taloudellisesti tukemaan heikommassa asemassa olevia (Kolb 2008).

Tunnetuimpia oikeudenmukaisuusetiikan tutkijoista oli John Rawls, jonka luoman käsityksen mukaan yhteiskunnassa tulisi laatia alkusopimus, joka tietyin rajoituksin tehtynä takaisi yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden. Yksi näistä rajoituksista on niin sanottu tietämättömyyden verho, joka varmistaa, että poliittiset ja sosiaaliset valinnat hyväksytään ja sopimus laaditaan esimerkiksi ilman tietoa yhteiskunnan historiasta,

taloudellisesta tilasta tai yksilön omasta asemasta yhteiskunnassa. Yhteiskunnan tulisi mahdollistaa yksilöille mahdollisimman suuri perusvapaus, joka on yhteensopiva muiden yksilöiden perusvapauksien kanssa. (Kolb 2008; Kujala & Kuvaja 2002.) Oikeudenmukaisuusetiikan näkökulmasta moraalisesti oikea vaihtoehto toimia on siis pyrkiä takaamaan päätöksenteon vaikutuspiiriin kuuluvien yksilöiden tai ryhmien tasapuolinen kohtelu.

2.2.4 Egoismi

Egoismi kuuluu vanhimpiin filosofisiin aatteisiin (Crane & Matten 2010). Sen mukaan oikea tapa toimia on edistää omaa etuaan yli muiden edun (Beauchamp & Bowie 1997). Tämä perustuu ihmisen rajoitettuun käsitykseen oman toimintansa seurauksista, jolloin omien etujen tavoittelemisen voidaan nähdä olevan paras strategia hyvän elämän saavuttamiseksi (Crane & Matten 2010). Päätöksentekijällä ei siis nähdä olevan varsinaisia velvoitteita teon seurausten vaikutuspiirissä olevia kohtaan.

Egoismiin liittyy usko siitä, ettei yksilön tulisi koskaan pyrkiä toimimaan muiden hyväksi tai tehdä henkilökohtaisia uhrauksia ihanteiden vuoksi. Egoistinen ajattelutapa ulottuu taloudellisten intressien ohella huomattavasti laajemmille elämän osa-alueille aina uskontoon tai rakkauteen saakka. Egoismi ei kuitenkaan estä yksilöä esimerkiksi toimimasta yhteistyössä muiden kanssa tai noudattamasta sääntöjä ja normeja. Myös tällöin korostuu kuitenkin itselle koituvien hyötyjen merkitys. (Kolb 2008.) Egoismi tuleekin erottaa itsekkyydestä. Siinä missä itsekäs henkilö käyttäytyy tunteettomasti muita kohtaan, voi egoisti tuottaa toiminnallaan hyvää myös muille, kunhan toiminta tähtää ensi sijaisesti oman edun tavoitteluun. (Crane & Matten 2010.)

2.2.5 Utilitarismi

Utilitarismi on teleologisista teorioista tunnetuin. Se kiinnittää huomiota yleiseen hyötyyn ja sen maksimoimiseen. (Bhasa 2017; Carroll & Buchholtz 2006.) Utilitaristisen näkökulman mukaan teon seurausten tulisi ohjata toimintaa. Tällöin toiminta voidaan nähdä moraalisesti hyväksyttävänä ainoastaan, mikäli se tuottaa kaikille päätöksen vaikutuspiirissä oleville mahdollisimman paljon hyviä ja mahdollisimman vähän huonoja seurauksia. (Beauchamp & Bowie 1997.)

Utilitarismin mukaan yksilöiden tulisi päätöksenteossaan kiinnittää huomiota itselleen koituvien hyötyjen ja haittojen sijaan kaikkiin päätöksen seurausten vaikutuspiirissä oleviin. Päätöksenteossa tulisi valita se toiminta, joka tuottaa kaikkein suurimman kokonaishyödyn. (Kolb 2008.) Toimintaa suunniteltaessa on kiinnitettävä huomiota aiotun toiminnan välittömiin ja ennakoitavissa oleviin seurauksiin (Bhasa 2017). Utilitarismi keskittyy siis punnitsemaan päätöksenteon aiheuttamia hyviä ja huonoja seurauksia ja rohkaisee lopuksi toimintaan, joka tuottaa suurimman hyödyn kaikille, joita seuraukset koskettavat. Siitä käytetään myös käsitettä suurimman onnen periaate. (Crane & Matten 2010.)

Liiketoiminnan kontekstissa utilitarismin ymmärretään usein liittyvän yritykselle koituvien hyötyjen maksimointiin ja vahinkojen minimointiin (Kujala & Pietiläinen 2004). Johtajat suosivatkin usein päätöksenteossaan utilitarismiin rinnastettavissa olevaa kustannus-hyöty-analyysia, jonka avulla voidaan arvioida päätöksestä koituvia seurauksia eri osapuolille. Näkökulman ei kuitenkaan voida katsoa olevan yksistään riittävä perusta moraalisen kysymyksen ratkaisemiselle. (Kolb 2008.)

2.2.6 Relativismi

Relativismin näkemyksen mukaan se, mitä yksilö pitää oikeana tai vääränä, on sitä hänelle. Samoin tietyssä kulttuurissa oikeana tai vääränä pidetyt käsitykset ovat sitä ainakin tämän kulttuurin sisällä. (Beauchamp & Bowie 1997.) Vastakkainasettelutilanteissa ei siis ole perusteltua asettua tukemaan tiettyä näkemystä. Oikea tapa toimia on se, jonka päätöksentekijä itse katsoo noudattavan joko hänen henkilökohtaisia käsityksiään tai hänen yhteisönsä käsityksiä oikeasta. (Pietarinen & Poutanen 1998.)

Relativistit perustelevatkin toimintaa usein laajemman ryhmän keskinäisellä yksimielisyydellä sekä ryhmän sisäisellä hyödyllä (Beekun, Westerman & Barghouti 2005; Robertson & Crittenden 2003). Ryhmäuskollisuus on usein olennaista ja ryhmän ulkopuolisiin voidaan soveltaa erilaisia standardeja kuin ryhmään kuuluviin (Beekun ym. 2005). Relativistit myös käsittävät moraaliset periaatteet suhteellisiksi nimenomaan niiden tilannesidonnaisuuden vuoksi (Beauchamp & Bowie 1997; Kujala & Kuvaja

2002). Arvioitaessa eri moraaliasetelmia, ovat kaikki perusteet keskenään saman arvoisia. Sama teko voidaan käsittää oikeaksi tietyssä ympäristössä, mutta vääräksi toisaalla. (Pietarinen & Poutanen 1998.) Relativistisen käsityksen mukaan mikään moraalipäätös ei siis voi hallita kaikkia tilanteita, vaan tilanteet eroavat toisistaan ja päätöksenteossa on aina huomioitava olosuhteet (Kish-Gephart, Harrison & Treviño 2010).

Liiketoiminnan kontekstissa varsinkin kulttuurillinen relativismi saattaa luoda haasteita erityisesti monikansallisesti toimiville organisaatioille. Eri kulttuureihin liittyvät eriävät käsitykset oikeasta ja väärästä voivat aiheuttaa moraalisia ongelmia esimerkiksi ihmisoikeuskysymyksissä. (Kolb 2008.) Tällöin haasteena on löytää kestävä perusteet päätöksenteolle (Kujala & Kuvaja 2002).

2.2.7 Feministinen etiikka

Naisten kasvanut vaikutusvalta yhteiskunnassa ja yrityksissä on nostanut esille erilaisia kysymyksiä liittyen arvoihin ja etiikkaan. Perinteisesti liiketoiminnan etiikka on ymmärretty liittyväksi yksilön tai yrityksen toimiin ja niiden moraaliseen ”oikeuteen” tai hyvyyteen. Etiikan teoriat ovat myös saaneet kritiikkiä mieskeskeisyydestään. (Kujala & Pietiläinen 2004.)

Feministinen etiikka näkee yksilön osana ihmissuhdeverkostoa, jonka jäsenistä huolehtiminen on tärkeämpää kuin abstraktien moraalisten periaatteiden noudattaminen. Moraalisten kysymysten nähdään liittyvän nimenomaan verkostossa ilmeneviin vastuisiin, eikä niinkään yksilöiden välisiin oikeuksiin. (Crane & Matten 2010.) Arvioitaessa moraalista päätöksentekoa, tuleekin kiinnittää huomiota erilaisiin suhteisiin niin yksilön elämässä kuin organisaatioiden tasollakin (Kujala & Pietiläinen 2004).

Feministinen etiikka antaa paljon painoarvoa kokemuksille ja tunteille. Se myös arvostaa ja kunnioittaa erilaisuutta. (Kujala & Pietiläinen 2004.) Feministinen etiikka ei kuitenkaan korosta naisten roolia tai pidä heitä miehiä parempina eettisinä toimijoina. Sukupuolen esille nostamisen sijaan tärkeämpänä pidetään vastuullista suhteiden luomista ja ylläpitämistä. (Crane & Matten 2010.) Tarkoituksena on esimerkiksi tarkastella perinteisesti huolenpitoon liitettäviä piirteitä ja arvoja (Kolb 2008). Kujalan ja

Pietiläisen (2007) mukaan feministisen etiikan keskeisiin periaatteisiin voidaan lukea eri osapuolten näkemysten huomioiminen, osapuolten välisten suhteiden vaaliminen sekä tunteiden ja kokemusten arvostaminen. Feministinen näkökulma voidaankin nähdä eräänlaisena pehmeämpänä vaihtoehtona esimerkiksi taloudellisen edun tavoittelun kaltaisille kovemille arvoille.

2.3 Sidosryhmäteoria

2.3.1 Sidosryhmäteorian taustaa

Käsitettä sidosryhmä käytettiin tiettävästi ensimmäistä kertaa Stanfordin tutkimusinstituutissa vuonna 1963. Sittenkin käsite on levinnyt laajalti niin liiketoiminnassa kuin akateemisessa tutkimuksessakin. (Kolb 2008.) Suurempaan huomioon teoreettinen näkökulma sidosryhmistä nousi erityisesti R. Edward Freemanin vuonna 1984 julkaiseman teoksen *Strategic Management: A Stakeholder Approach* myötä (Crane & Matten 2010; Mitchell, Agle & Wood 1997).

Yksi Freemanin sidosryhmäteorian keskeistä päämäärästä oli luoda vastakohta ajatukselle siitä, että yritystä johdettaessa tulisi huomioida ainoastaan osakkeenomistajien intressit (Freeman 2011). Sidosryhmäteoria pyrki myös selvittämään, kuinka yritykset voisivat kohdata niihin eri ryhmien taholta kohdistuvat odotukset (Freeman 2009). Teorian lähtökohtana on oletus siitä, että yritykset tunnistavat sidosryhmiensä intressit ja niiden ristiriitaisuudet sekä pyrkivät kehittymään kohti tilannetta, jossa ne voivat entistä paremmin luoda arvoa yhä useammille sidosryhmilleen (Strand & Freeman 2015). Teorian yhdeksi tavoitteeksi voidaan ymmärtää myös yrityksen ja sen sidosryhmien välisten suhteiden kehittäminen (Haksever, Chaganti & Cook 2004). Sidosryhmäteoria korostaa myös yritysten vastuuta toimintansa seurauksista (Fassin 2012).

Sidosryhmäteoria tarkastelee arvonluontia pelkkää voiton tavoittelua laajempänä käsitteenä (Strand & Freeman 2015). Sen mukaan sidosryhmän taloudelliset intressit eivät ole ainoa hyväksyttävä syy huomioida niiden tarpeita (Kolb 2008). Taloudellisten etujen ohella onnistunut yhteistyö sidosryhmien kanssa voi luoda myös toisenlaista arvoa, (Harrison & St John 1996) jollaiseksi voidaan käsittää erilaiset aineelliset tai aineettomat

hyödyt (Haksever, Chaganti & Cook 2004). Sidosryhmien sitouttaminen yrityksen eettiseen päätöksentekoon voi edistää tätä arvonluontia ja tarjota yritykselle kilpailuetua (Ferrell ym. 2013). Tämä taas voi johtaa myös taloudellisen arvon positiiviseen kehittymiseen.

2.3.2 Yrityksen sidosryhmät

Yritysjohdon on tärkeää tunnistaa oman yrityksensä sidosryhmät ja niiden tärkeys (Harrison & St John 1996; Mitchell ym. 1997). Koko yritysten yhteiskunnallista vastuuta koskevan keskustelun lähtökohtana on, keitä yrityksen sidosryhmät ovat ja millä ryhmillä tai yksilöillä on oikeus vaatia, että heidän oikeutensa ja intressinsä otetaan huomioon yrityksen päätöksentekoprosesseissa (van Luijk 2000). Yhteiskunnallisella vastuulla viitataan yritysten ”toimiin, jotka edistävät yhteiskunnallista hyvää ja ylittävät yrityksen omat intressit ja kirjatun lain” (McWilliams & Siegel 2001, 117). Eri yrityksillä voi olla keskenään erilaisia sidosryhmiä ja jopa saman yrityksen kohdalla sidosryhmät voivat vaihdella tilanteiden mukaan, (Crane & Matten 2010) mikä voi aiheuttaa haasteita esimerkiksi sidosryhmien tunnistamisen suhteen.

Perinteisessä sidosryhmäteoriassa yritys nähdään eräänlaisena kuvion keskipisteenä, jota ympäröivät sen sidosryhmät. Vaikutusta tapahtuu yrityksen ja kunkin sidosryhmän välillä molempiin suuntiin. Mallin avulla pyritään havainnollistamaan yrityksen toimintaan liittyviä erilaisia suhteita. (Fassin 2009; Frooman 1999.) Kyseisessä mallissa on havaittavissa vaikutteita perinteisestä kapitalistisesta input-output-mallista, jossa tavarantoimittajat, työntekijät ja osakkeenomistajat antavat resurssejaan yritykselle. Nämä resurssit taas muutetaan yrityksessä tuotteiksi tai palveluiksi sen asiakkaille. Sidosryhmäteoria laskee yrityksen sidosryhmiksi kuitenkin muitakin tahoja kuin ainoastaan edellä mainitut neljä ryhmää. (Fassin 2009.)

Yrityksen sidosryhmien luokittelumiseksi on olemassa useita erilaisia menetelmiä. Sidosryhmät voidaan luokitella esimerkiksi ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin (Mitchell ym. 1997). Ensisijaisia sidosryhmiä ovat yrityksen työntekijät, asiakkaat, osakkeenomistajat ja tavarantoimittajat (Fassin 2012; Hillman & Keim 2001). Näillä sidosryhmillä on yleensä muodollinen, virallinen tai sopimusperusteinen suhde sekä taloudellista vaikutusta yritykseen (Savage, Nix, Whitehead & Blair 1991). Toissijaisiksi

sidosryhmiksi taas luokitellaan ryhmät, joilla ei ole esimerkiksi työntekijöiden tai asiakkaiden tapaan sopimussuhdetta tai muuta suoraa auktoriteettia yritystä kohtaan. Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi aktivistit, kansalaisjärjestöt tai uskonnolliset ryhmät. (Eesley & Lenox 2006.)

Toisen luokittelutavan mukaan sidosryhmät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin. Tällöin yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin luetaan yleensä kuuluviksi julkinen valta, kuluttajat ja ympäröivän yhteisön jäsenet. Sisäisiin sidosryhmiin taas kuuluvat esimerkiksi yrityksen omistajat ja työntekijät. (Carroll & Buchholtz 2006.)

Myös kilpailijat voidaan nähdä yrityksen sidosryhmänä. Esimerkiksi Freemanin alkuperäisessä sidosryhmämallissa kilpailijat olivat mukana. (Fassin 2009; Freeman 1984.) Kilpailijoiden toiminnalla on vaikutusta yritykseen esimerkiksi kilpailun myötä voitettujen tai hävittyjen markkinaosuuksien kautta. Kilpailevien yritysten välillä katsotaan yleensä olevan enemmän kilpailullinen asetelma kuin yhteistyösuhde. (Spence, Cole & Harris 2001.)

Phillips, Freeman & Wicks (2003) luokittelevat kilpailijat sidosryhmäksi, jonka jäsenet voivat omalla toiminnallaan vahingoittaa tai hyödyttää yritystä, mutta joita kohtaan yrityksellä ei ole suoranaisia moraalisia velvoitteita. Tällaisia sidosryhmiä voidaan kutsua derivatiivisiksi sidosryhmiksi. Niiden toiminta ja mahdolliset vaatimukset yritykselle on otettava huomioon, mutta niiden legitimeetti perustuu yrityksen moraalisten velvoitteiden sijaan niiden kykyyn vaikuttaa yritykseen ja sen normatiivisiin sidosryhmiin. Normatiivisilla sidosryhmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sidosryhmiä, joita kohtaan yrityksellä on nimenomaan moraalisia velvoitteita. Moraalinen velvoite on tavanomaiset velvollisuudet ja ihmisoikeudet ylittävä osapuolten väliseen toimintaan velvoite. (Phillips 2003.)

Sidosryhmien oikeudet ja sidokset yritystä kohtaan voivat perustua esimerkiksi lainsäädäntöön tai sopimukseen (Crane & Matten 2010; Jones 1995). Lainsäädäntö säätelee muun muassa työntekijöiden oikeuksia tietynlaisiin työoloihin tai palkanmaksuun liittyen (Crane & Matten 2010). Lakiin perustuvia odotuksia voi joskus olla vaikeaa erottaa muista odotuksista (Carroll 2016). Lain tai sopimusten noudattamatta jättäminen voi kuitenkin pahimmillaan koitua yritykselle kalliiksi (Jones 1995).

Tarkasteltaessa yritystä sidosryhmien välisenä sopimuskokonaisuutena, tulee huomiota kiinnittää myös siihen, millainen on reilu sopimus (Freeman 2011).

Hakseverin ym. (2004) mukaan onkin tärkeää ymmärtää eri sidosryhmien sidosyhteykseen. Näin voidaan tarkastella myös sidosryhmiin kohdistuvaa arvonluontia (Haksever ym. 2004). Suurin keskinäisriippuvuus vallitsee nimenomaan yrityksen ja sen ensisijaisiksi katsottavien sidosryhmien välillä. Mikäli jokin ensisijainen sidosryhmä osoittaa tyytymättömyytensä yritykseen, voi yrityksen toiminnalle koitua vakavaakin vahinkoa. (Clarkson 1995.) Tästä näkökulmasta päätöksenteossa tulisi siis ottaa huomioon etenkin ensisijaisten sidosryhmien edut ja pyrkiä sitouttamaan näitä sidosryhmiä yrityksen päätöksentekoon.

2.3.3 Sidoryhmäsuhteet

Liiketoiminta pitää sisällään joukon suhteita sellaisten ryhmien kesken, joilla on intressejä yritystä ja sen toimintaa kohtaan. Liiketoiminnan voidaan näin ollen käsittää koostuvan yrityksen ja sen sidosryhmien välisestä vuorovaikutuksesta ja arvonluonnista. (Freeman 2011.) Sidoryhmien osallistamisen ja yritysten ja sidosryhmien vuorovaikutuksen merkitys liiketoiminnan arvon luomisessa onkin vähitellen käsitetty yrityksen pitkän aikavälin menestyksen kannalta elintärkeäksi (Kujala 2010).

Kestävien suhteiden luominen sidosryhmiin voi parhaimmillaan tuottaa sekä yritykselle että sidosryhmille myös muuta kuin taloudellista arvoa. Yrityksen näkökulmasta tämä voi olla tärkeä kilpailuetu ja auttaa rakentamaan positiivista yrityskuvaa. (Hillman & Keim 2001.) Toimivat sidoryhmäsuhteet voivat myös paitsi auttaa menestyvää yritystä pitämään yllä korkeaa tuottoaan, myös vaikuttaa positiivisella tavalla heikommin suoriutuvan yrityksen toipumiseen (Choi & Wang 2009). Sidoryhmien huomioiminen päätöksenteossa ei näin ollen tarkoita aina toimimista taloudellisten intressien kustannuksella, vaan vastuullinen sidoryhmäsuhteista huolehtiminen voi parhaimmillaan näkyä positiivisena vaikutuksena yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Sidosryhmät voivat vaikuttaa yritykseen joko suoraan tai epäsuorasti yrityksen toisen sidosryhmän kautta (Frooman 1999). Ne voivat painostuksellaan saada yrityksen esimerkiksi kiinnittämään huomiota vastuullisuuteensa. Laajemmassa mittakaavassa

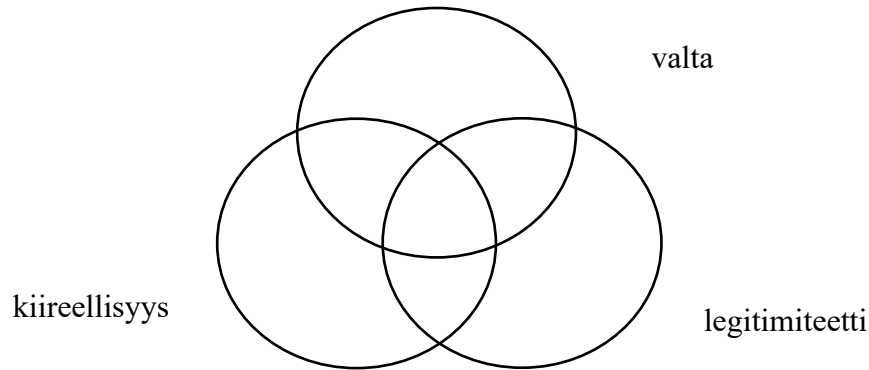
tämä voi heijastua koko kilpailuympäristöön. (Helmig, Spraul & Ingenhoff 2016.) Monesti etenkin toissijaisiksi määritellyt sidosryhmät, kuten aktivistit, painostavat yrityksiä tai kokonaisia toimialoja muokkaamaan toimintaansa (Zietsma & Winn 2008). Nykypäivänä eettisen tietoisuuden kasvettua myös ensisijaisiin sidosryhmiin kuuluvat toimijat, kuten asiakkaat ovat kuitenkin ruvenneet kiinnittämään huomioita yritysten toimintaan ja päätöksentekoon. Sidosryhmänäkökulman ja moraalisen päätöksenteon kannalta tämä voi olla mahdollinen etu, sillä kuten jo aiemmin todettua, on erityisesti ensisijaisiksi katsottavien sidosryhmien tyytyväisyys yrityksen kannalta tärkeää. Kun toissijaisten sidosryhmien ohella myös ensisijaiset sidosryhmät kyseenalaistavat yrityksen toimintatavat, on tällä todennäköisesti entistä laajempaa vaikutusta yritysten toiminnan muokkaantumiseen.

Toimiva yhteistyö sidosryhmien kanssa ja menestyksekkäs sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen vaativat ymmärrystä sidosryhmien henkilökohtaisista näkemyksistä (Waligo ym. 2014). Yritysten tulisi käydä sidosryhmiensä kanssa jatkuvaa vuoropuhelua luodakseen kestäviä sidosryhmäsuhteita. Sidosryhmien kanssa käytävä vuoropuhelu voi sisältää esimerkiksi mielipiteiden vaihtoa, yhteisten käytänteiden kehittämistä sekä keskustelua yrityksen ja sen sidosryhmien intresseistä ja odotuksista. Sidosryhmävuoropuhelu ei kuitenkaan tarkoita, että sidosryhmillä olisi oikeus osallistua tai saada tahtonsa läpi kaikissa yrityksen tekemissä päätöksissä. (Kaptein & van Tulder 2003.)

Sidosryhmäteorian yhtenä tarkoituksena voidaan nähdä johtajien ymmärryksen laajentaminen liittyen heidän rooliinsa ja vastuuseensa suhteessa sidosryhmiin (Mitchell ym. 1997). Yrityksen sidosryhmäsuhteiden tarkasteleminen voi auttaa tunnistamaan asioita, jotka koetaan vähäpätöisinä, mutta joilla on tosi asiassa vaikutusta usean ihmisen elämään (Kujala 2001). Analysoimalla sidosryhmiään yritys voi tarkastella moraalisia velvoitteitaan niitä kohtaan sekä tunnistaa yrityksen legitiimit sidosryhmät ja pyrkiä saavuttamaan tasapainon niiden intressien huomioimisessa (Kolb 2008).

Mitchellin ym. (1997) mukaan sidosryhmien tärkeys voidaan määritellä kolmen ominaisuuden perusteella (kuvio 3). Kunkin sidosryhmän tärkeyden määrittää se, millainen valta, legitimitetti ja kiireellisyys sillä on. Sidosryhmillä voi olla suhteessaan

yritykseen näistä ominaisuuksista yksi tai useampi. Useamman ominaisuuden omaavat sidosryhmät katsotaan yrityksen kannalta tärkeimmiksi. (Mitchell ym. 1997.)



Kuvio 3. Sidosryhmien tärkeyden määrittäminen (Mitchell ym. 1997)

Mitchell ym. (1997) mallissa kuvion keskellä ovat ne sidosryhmät, joilla on suhteessaan yritykseen sekä valtaa, kiireellisyyttä että legitimizeettiä. Kuvion laidalla tai ulkopuolella taas ovat ne sidosryhmät, joilla on ainoastaan yksi tai ei yhtään näistä ominaisuuksista. Sidosryhmien tapauksessa valta voi esimerkiksi näyttäytyä sidosryhmän mahdollisuuksissa saada tahtonsa läpi ja vaikuttaa yritykseen. Legitimeetti taas viittaa sidosryhmän oikeutukseen ja käsitykseen tekojen haluttavuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Sidosryhmän kiireellisyys sen sijaan ilmenee joko aikasidonnaisena tai vaatimuksen kriittisyyteen liittyvänä kiireellisyytenä. (Mitchell ym. 1997; Neville & Menguc 2006.) Mikäli jokin edellä mainituista sidosryhmän ominaisuuksista sen suhteessa yritykseen lisääntyy, kasvaa samalla myös sen tärkeys yrityksen näkökulmasta (Neville & Menguc 2006).

Sidosryhmien tärkeyden määrittäminen voi auttaa yritystä kehittämään suuntaviivat sidosryhmäjohtamiselle (Harrison & St John 1996). Sidosryhmäjohtamisella tarkoitetaan yrityksen johdon tehtävää johtaa ja muokata yrityksen ja sen sidosryhmien välisiä suhteita. Lisäksi sillä viitataan yrityksen strategiseen näkökulmaan liittyen sen toiminnan ja päätöksenteon vaikutuksiin eri sidosryhmiä kohtaan. (Fassin 2012; Freeman 2011.) Sidosryhmäjohtaminen keskittyy yleensä yrityksen menestyksen kannalta tärkeimpien sidosryhmäsuhteiden tarkasteluun (Savage ym. 1991). Etenkin paljon valtaa suhteessa yritykseen omaavat sidosryhmät nähdään usein keskeisinä

sidosryhmäjohtamisen kannalta (Harrison & St John 1996). Suhteisiin niiden kanssa halutaan näin ollen kiinnittää erityistä huomioita.

Savage ym. (1991) esittävät sidosryhmäjohtamisen olevan neliosainen prosessi. Aluksi olennaista on tunnistaa yrityksen sidosryhmät. Tämän jälkeen sidosryhmät tulee arvioida niiden uhka- ja yhteistyöpotentiaalin perusteella. Sidosryhmäsuhteiden parantamiseksi tai muokkaamiseksi yrityksen tulee laatia strategia, joka määrittelee sen toimintaa keskeisten sidosryhmien kanssa. Lopuksi strategia tulee ottaa tehokkaasti käytäntöön. (Savage ym. 1991.)

Sidosryhmien uhkapotentiaalin määrittämisellä yritys voi pyrkiä suojautumaan epämiellyttäviltä yllätyksiltä. Kunkin sidosryhmän uhkapotentiaaliin vaikuttaa sen valta ja merkitys yrityksen toiminnan näkökulmasta. Mitä riippuvaisempi yritys on sidosryhmästään, sitä suurempi on sidosryhmän valta ja voimakkuus suhteessa yritykseen. (Savage ym. 1991.) Paljon valtaa omaavat sidosryhmät muodostavat siis potentiaalisesti korkeamman uhan, sillä yritys ei voi hallita niitä samalla tavoin kuin niitä sidosryhmiä, joihin nähden sillä itsellään on paljon valtaa.

Siinä missä sidosryhmien uhkapotentiaalin määrittämisellä pyritään varautumaan niin sanotulta pahimmalta vaihtoehdolta, voidaan niiden yhteistyöpotentiaalin määrittämisellä arvioida parasta mahdollista vaihtoehtoa. Sidosryhmän yhteistyöpotentiaalin vaikuttavat esimerkiksi sen kyky laajentaa keskinäistä riippuvuuttaan yrityksen kanssa sekä halukkuus yhteistyöhön. Yhteistyöhalukkuus on usein yhteydessä sidosryhmän omaan riippuvuuteen yrityksestä, jolloin suuremman riippuvuussuhteen omaavat sidosryhmät ovat halukkaampia tekemään yhteistyötä yrityksen kanssa. (Savage ym. 1991.) Näin ollen niitä myös pidetään yrityksen näkökulmasta yhteistyön kannalta potentiaalisimpina vaihtoehtoina.

		UHKAPOTENTIAALI	
		KORKEA	MATALA
YHTEISTYÖPOTENTIAALI	KORKEA	KYSEENALAINEN SIDOSRYHMÄ ↓ tee yhteistyötä	TUKEVA SIDOSRYHMÄ ↓ osallista
	MATALA	EI-TUKEVA SIDOSRYHMÄ ↓ puolustaudu	MARGINAALINEN SIDOSRYHMÄ ↓ tarkkaile

Kuvio 4. Sidosryhmien uhka- ja yhteistyöpotentiaalin määrittäminen (Savage ym. 1991)

Savage ym. (1991) mukaan sidosryhmän uhka- ja yhteistyöpotentiaalin määrittäminen auttaa yritystä luomaan kullekin sidosryhmälle strategian, jonka avulla niitä pyritään johtamaan (kuvio 4). Esimerkiksi korkean yhteistyöpotentiaalin omaava ja pienen uhan muodostava sidosryhmä kannattaa pyrkiä mahdollisuuksien mukaan osallistamaan yrityksen päätöksentekoon. Pienen uhan ja matalan yhteistyöpotentiaalin sidosryhmiä taas tulee pitää silmällä niiden mahdollisen aktivoitumisen ja tätä kautta tapahtuman uhka- tai yhteistyöpotentiaalin kasvun varalta. Potentiaalisesti uhkaa aiheuttavat, pienen yhteistyömahdollisuuden tarjoavat sidosryhmät sen sijaan edellyttävät puolustavaa strategiaa, jonka avulla pyritään myös vähentämään riippuvuutta kyseisestä sidosryhmästä ja samalla pienentämään sidosryhmän kiinnostusta yritystä kohtaan. Korkean uhka- ja yhteistyöpotentiaalin sidosryhmillä on mahdollisuus painottua kumpaan tahansa suuntaan. Näiden sidosryhmien kanssa yrityksen tulee pyrkiä nimenomaan yhteistyön lisäämiseen, minimoidakseen sidosryhmien uhkamahdollisuuden. (Savage ym. 1991.)

Yrityksen sidosryhmäsuhteita tarkasteltaessa tulee kuitenkin muistaa, että sidosryhmät eivät ole ainoastaan geneerinen joukko yritykseen sidoksissa olevia ryhmiä. Sidoryhmien sisällä on joukko yksilöitä tai yksittäisiä toimijoita, jotka ovat sidoksissa yritykseen jonkin ryhmän jäsenyyden kautta. (Freeman 1994.) Näillä yksilöillä ja yksittäisillä toimijoilla voi olla keskenään hyvinkin erilaisia odotuksia yritystä kohtaan (Taran & Betts 2015). Yritys ei siis voi odottaa, että sen kaikki asiakkaat kohdistaisivat siihen täsmälleen samanlaisia odotuksia. Sidoryhmäsuhteiden kohdalla tulee myös muistaa, että vaikka sidoryhmän jäsenet muodostuisivatkin esimerkiksi toisista yrityksistä, pohjimmiltaan myös liiketoiminnassa on aina kyse ihmisten välisestä toiminnasta (Freeman 2011).

2.3.4 Sidoryhmänäkökulma liiketoiminnassa

Perinteisen näkökulman mukaan yritystoiminnan tarkoituksena on käsitetty olevan voiton tuottaminen yrityksen omistajille. Tämän näkökulman mukaan yrityksen tuotto kuuluu nimenomaan omistajille ja johtajat nähdään omistajien agentteina, joiden moraalisen velvoitteenä on johtaa yritystä omistajien intressien perusteella ja maksimaalisen voiton kerryttämiseksi heille. (Beauchamp & Bowie 1997.) Muiden sidoryhmien kannalta perinteinen näkökulma on ongelmallinen, koska tällöin lähes kaikki panostus on yhden sidoryhmän eli osakkeenomistajien intresseissä ja muiden ryhmien intressit jäävät vähemmälle huomiolle (Crane & Matten 2010). Sidoryhmäteorian mukaan yrityksillä onkin velvoitteita myös muita sidoryhmiään kohtaan (Gibson 2000).

Yrityksen johdon on usein käsiteltävä asioita, jotka liittyvät yritysten vahvuuteen ja elinkelpoisuuteen. Samaan aikaan heidän pyrkii huomioimaan yrityksen sidoryhmät tarpeineen. (Bagozzi ym. 2009.) Sidoryhmien vaatimukset yritystä kohtaan ovat usein samanaikaisia ja keskenään eri sisältöisiä. Johtajien haasteena on tasapainoilla näiden vaatimusten välillä ja etsiä kompromisseja. Kaikkien sidoryhmien yhteisen edun löytäminen voi kuitenkin olla haasteellista. (Freeman 2011.) Johtajien tulee päätöksenteossaan arvioida päätöksenteon seurauksia eri sidoryhmille. Tehtävien päätösten on oltava paitsi yhteensopivia yrityksen mahdollisten eettisten

toimintaperiaatteiden kanssa, myös oikeudenmukaisia ja eri sidosryhmille koituvat vaikutukset huomioivia. (Stanwick & Stanwick 2003.)

Liiketoimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti nopealla tahdilla erilaisia muutoksia. Samalla eri sidosryhmien odotukset yrityksiä kohtaan kasvavat. Näin ollen sidosryhmien merkitys yrityksen päätöksenteossa on kasvanut ja liiketoiminnassa on alettu kiinnittää enemmän huomiota toiminnan vaikutuksiin eri sidosryhmien näkökulmasta. (Kujala 2010.) Sidosryhmien rooli yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa ymmärretään nykypäivän liike-elämässä entistä useammin (Waligo, Clarke & Hawkins 2014).

Globalisoituvassa maailmassa myös vastuullisen toiminnan merkitys on korostunut (Kujala 2010). Vastuullisuus on noussut vähitellen yhä keskeisemmäksi käsitteeksi sekä liiketoiminnassa että muualla yhteiskunnassa (van Luijk 2000). Voiton maksimointia ei enää nähdä yritysten olemassaolon ainoana tarkoituksena. Sen sijaan ajatus yhteiskuntavastuullisesta ja kestävästä kehityksen näkökulman mukaisesta taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen arvonluonnin tärkeydestä yrityksen vaikutuspiiriin kuuluville tahoille on vakiintunut. (Kaptein & van Tulder 2003.) Sidosryhmien huomioiminen onkin olennainen osa myös vastuullista liiketoimintaa (Carroll 2016).

Vastuulliset toimintatavat vaikuttavat useimpien tutkimusten mukaan myönteisesti yrityksen liiketoimintaan. Vastuullisuus ja muiden sidosryhmien intressien huomioiminen ei siis välttämättä ole ristiriidassa myöskään osakkeenomistajien varallisuuden maksimoimisen kanssa. (Helmig, Spraul & Ingenhoff 2016.) Taloudellisen arvon luominen nähdään myös osana yritysten yhteiskunnallista vastuuta, sillä kyetäkseen toimimaan elinkelpoisesti ja tätä kautta luomaan muunlaista arvoa, on yrityksen taloudellisten toimintaedellytysten oltava kunnossa (Carroll 2016).

Sidosryhmiin ja vastuulliseen liiketoimintaan liittyen vallalla on usein mustavalkoinen ajattelutapa, jonka mukaan yrityksen tulee valita, keskittykö se voitontavoitteluun, vai vaihtoehtoisesti liiketoimintansa eettisyyteen (McWilliams & Siegel 2001). Tämän näkökulman mukaan molempien yhtäaikainen toteuttaminen ei ole mahdollista. Todellisuudessa valintaa taloudellisen menestyksen tai eettisyyteen perustuvan liiketoiminnan välillä ei ole tarpeen tehdä, eikä myöskään sidosryhmäteoria jätä taloudellisia intressejä kokonaan huomiotta. Pelkän osakkeenomistajien taloudellisten

odotusten korostamisen sijaan se keskittyy muiden intressien ohella myös taloudelliseen arvonluontiin laajemmalle kohderyhmälle (Strand & Freeman 2015).

Monilla sidosryhmillä on kuitenkin yrityksiin nimenomaan taloudellinen kytkös. Sidosryhmät sijoittavat rahaa yritykseen tai sen tuotteisiin esimerkiksi osakkeenomistajina tai asiakkaina tai tekevät toimituksia yritykselle tavarantoimittajina. (Crane & Ruebottom 2011.) Lisäksi käsitys voiton maksimoimisesta voidaan myös käsittää niin, että voiton tavoittelun päämääränä on kerätä voittoa, jotta se voidaan jakaa uudelleen sijoittajien ohella esimerkiksi työntekijöille ja näin ollen pyrkiä maksimoimaan hyvinvointia laajemmassa mittakaavassa. (Bhasa 2017.) Yhden näkökulman mukaan muista sidosryhmistä huolehtiminen onkin jopa osakkeenomistajista huolehtimista tärkeämpää, sillä niin sanottuina poissaolevina omistajina toimivien osakkeenomistajien toimeentulo ei välttämättä ole täysin riippuvaista yrityksen suorituskyvystä (Haksever ym. 2004).

Vaikka yrityksen tuottama taloudellinen arvo on tärkeä tekijä monille yrityksen sidosryhmille, se ei ole ainoa merkittävä osa arvonluontia (Harrison & Wicks 2013). Arvonluonnin käsitteen ulottaminen taloudellista arvoa pidemmälle on varsin laaja määritelmä. Tämän kaltainen arvonluonti sisältää niin aineellisia kuin aineettomiakin etuja. Sidosryhmille koituva arvo voi olla niin tavaroita ja palveluja, kuin elämänlaatua, tietämystä, arvovaltaa tai turvallisuutta. (Haksever ym. 2004.)

Yrityksen omistajille koituva arvo mitataan yleensä rahallisena arvona, kuten yrityksen tuottamana voittona tai osakkeenomistajille maksettavana osinkona. Arvoa voi kuitenkin olla myös esimerkiksi ylpeys omistusosuudesta hyvämaineisessa yrityksessä. Työntekijöille arvoa luovat taloudellisessa mielessä esimerkiksi palkkatulot ja sairausvakuutus, ei-taloudellisessa mielessä taas esimerkiksi haasteelliset työtehtävät tai hyvä työympäristö. Asiakkaille arvoa edustavat niin laadukkaat tuotteet, kuin niihin liittyvät mielikuvat ja statusarvo. Tavarantoimittajille arvovoi näkyä paitsi toimitusketjusta saatavana kassavirtana, myös esimerkiksi kunniana työskennellä yhteistyössä tunnetun yrityksen kanssa. Yhteiskunnalle arvoa luovat paitsi yrityksen ja sen työntekijöiden maksamat verotulot, myös vaikkapa yrityksen mahdollisesti harjoittamat vapaaehtoistyöt tai hyväntekeväisyys. (Haksever ym. 2004.)

Harrisonin & Wicksin (2013) mukaan sidosryhmäteoriaan perustuva näkökulma yrityksen arvonluonnista pohjautuu ajatukseen siitä, että yrityksen kaikilla legitiimeillä sidosryhmillä on käsissään valta sitoutua tai olla sitoutumatta yritykseen ja että sidosryhmille syntymä arvo on riippuvaista paitsi sidosryhmän itsensä, myös yrityksen muiden sidosryhmien toiminnasta. Arvo, jonka sidosryhmä kokee saavansa yritykseltä, vaikuttaa siihen, katsooko sidosryhmä haluavansa sitoutua yritykseen jatkossa (Harrison & Wicks 2013).

Yrityksen toimintaedellytykset ja menestyminen ovat riippuvaisia sen kyvystä luoda arvoa ja tyydyttää ensisijaisten sidosryhmiensä tarpeet (Clarkson 1995). Yritykset kykenevät kuitenkin harvoin täyttämään näitä velvollisuuksiaan edes ensisijaisiksi katsomilleen sidosryhmille. Varsinkin yrityksen aloitusvaiheessa kaikkien taloudellisten ja ei-taloudellisten velvollisuuksien täyttäminen saattaa olla haasteellista. Ajan myötä velvollisuuksien täyttäminen laajemmassa mittakaavassa saattaa kuitenkin olla mahdollista ja yrityksen elinkaaren eri vaiheissa onkin havaittavissa erilaisia painotuksia eri sidosryhmiä kohtaan. (Jawahar & McLaughlin 2001.)

Yrityksen aloitusvaiheessa erityisesti käytettävissä olevien resurssien kohdentaminen on kriittistä. Tämä korostaa esimerkiksi osakkeenomistajien ja muiden rahoittajien sekä velkojien roolia ja vaikutusmahdollisuuksia organisaatioon. Kasvuvaiheessa taas suurin huoli yrityksen selviytymisestä on selätetty ja yritys pyrkii laajentamaan toimintaansa. Uusien investointien vuoksi työntekijöiden ja asiakkaiden rooli korostuu. Niin sanotussa kypsyyssivaiheessa taas yrityksen kasvuvauhti on hidastunut, eikä se välttämättä ole enää kaikkein houkuttelevin sijoituskohte. Sidoryhmien osalta korostuu ennakoiva ote, ja esimerkiksi työntekijöihin pyritään panostamaan kehittämällä heidän osaamistaan. Mielikuva yrityksestä ja välit ympäröivään yhteisöön sekä esimerkiksi ammattiyhdistyksiin ja mediaan halutaan pitää hyvinä. (Jawahar & McLaughlin 2001.)

Yrityksen toiminnan lasku- tai siirtymävaiheessa luodaan yleensä uudenlaiset strategiat myös sidoryhmien suhteen. Esimerkiksi uusille markkinoille tai uuteen markkinaosuuteen tähdättäessä asiakkaiden miellyttämisen merkitys korostuu. Myös suhteesta velkoihin pidetään huolta. Tiedossa saattaa olla myös erilaisia toimenpiteitä kuten toiminnan supistaminen, ulkoistaminen tai lomautukset, joilla on väistämätöntä vaikutusta lukuisiin sidoryhmiin. (Jawahar & McLaughlin 2001.)

Liiketoiminnan vastuullisuuteen liittyen voidaan kuitenkin kysyä, mihin asti yrityksen vastuun sidosryhmistään tulee ulottua. Vastuullisuus ensisijaisia sidosryhmiä kohtaan ja niihin liittyvät pitkäaikaiset suhteet kuten asiakkaiden tai tavarantoimittajien uskollisuus, pysyvät työntekijäsuhteet tai hyvä maine voivat vaikuttaa positiivisella tavalla yrityksen taloudelliseen tulokseen ja tätä kautta myös osakkeenomistajien varallisuuteen. Sen sijaan yrityksen vastuun laajentaminen ensisijaisten sidosryhmien ulkopuolelle voi vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn myös haitallisesti. (Hillman & Keim 2001.) Se, että sidosryhmällä on vaatimuksia yritystä kohtaan, ei myöskään automaattisesti tarkoita, että yrityksen tulisi toteuttaa kyseiset vaatimukset (Gibson 2000).

2.4 Yhteenveto

Moraalinen päätöksenteko on päätöksentekoa tilanteessa, jossa valittavana on vaihtoehtoisia toimintamalleja, joilla on keskenään erilaisia eettisiä vaikutuksia. Vaikutukset voivat kohdistua myös päätöksentekijään itseensä, mutta tyypillistä on, että vaikutukset kohdistuvat sellaisiin ryhmiin ja yksilöihin, joilla ei itsellään ole mahdollisuutta vaikuttaa päätökseen ja joiden intressien välillä on ristiriitaisuuksia. Liiketoiminnan kontekstissa päätöksenteossa ovat usein vastakkain esimerkiksi yrityksen omat ja sen yhden tai useamman sidosryhmän intressit tai vaihtoehtoisesti yrityksen sidosryhmien keskinäiset intressit. Päätöksenteko saattaa usein liittyä yrityksen liiketoiminnan kannalta aivan arkipäiväisiin tilanteisiin, joissa sen merkittävyyttä ei aina tunnisteta.

Moraalinen päätöksentekoprosessi etenee moraalisen ongelman tunnistamisesta päätöksentekijän suorittaman arvioinnin kautta moraalisen aikomuksen vahvistamiseen sekä valittuun moraaliseen käyttäytymiseen sitoutumiseen (Jones 1991; Loe ym. 2000). Tässä tutkimuksessa mielenkiinto on erityisesti päätöksentekoprosessin toisessa ja kolmannessa vaiheessa, joiden aikana päätöksentekijä suorittaa moraalisen arvioinnin sekä vahvistaa aikeensa toimia tiettyjen moraalisten arvojen ohjaamana. Osana tätä tutkimusta suoritettussa kyselytutkimuksessa johtajat arvioivat suhtautumistaan moraalisiin dilemmoihin, sekä ilmaisivat ja perustelivat päätöksensä liittyen ratkaistavana olleisiin tilanteisiin. Tämän vuoksi heidän voidaan katsoa suorittaneen tilanteisiin liittyvän moraalisen arvioinnin sekä vahvistaneen aikeensa toimia tietyllä tavalla. Sen

sijaan moraalisen ongelman tunnistamista tai sitoutumista moraaliseen käyttäytymiseen on tässä tutkimuksessa kuvitteellisen päätöksentekotilanteen ja pääosin suhteellisten lyhyiden vastausten perusteella vaikea arvioida.

Jonesin (1991) mukaan moraaliseen päätöksentekoon liittyy olennaisesti moraalinen intensiteetti, johon vaikuttavat käsiteltävänä olevan moraalisen ongelman erityispiirteet. Tämän vuoksi moraalinen päätöksenteko on yleensä tapauskohtaista (Jones 1991). Tilanteeseen liittyvien erityispiirteiden lisäksi päätöksentekoon vaikuttavat tyypillisesti päätöksentekijän yksilölliset tekijät kuten hänen henkilökohtainen arvokäsityksensä, tunteensa, aiemmat kokemuksensa ja taustansa. Myös päätöksentekijän toimintaympäristön kuten kansallisen kulttuurin, ammatillisen yhteisön tai organisaatiokulttuurin vaikutukset voivat näkyä päätöksenteossa esimerkiksi lakien, normien tai yhteisten toimintaperiaatteiden noudattamisena.

Moraaliseen päätöksentekoon liittyy vahvasti ajatus oikeasta ja väärästä tavasta toimia. Huolimatta mahdollisista negatiivisista vaikutuksistaan, epämoraalisiksi katsottavat päätökset eivät ole aina merkki absoluuttisesta pahuudesta, vaan päätöksentekijät voivat myös erehtyä. Esimerkiksi kokemattomuus vastaavanlaisista tilanteista tai kykenemättömyys tunnistaa siihen liittyviä eettisiä ristiriitaisuuksia voivat vaikuttaa päätöksentekoon. Tämä on yksi syy, jonka vuoksi johtajien moraalisen päätöksenteon ymmärtäminen ja kehittäminen on tärkeää, ja aihetta käsitteleville tutkimuksille on edelleen tarvetta.

Normatiivisen etiikan teoriat ohjaavat päätöksentekoa erilaisten moraaliperiaatteiden ja sääntöjen avulla (Airaksinen 1987; Pietarinen & Poutanen 1998). Päätöksentekotilanteissa johtajat voivat soveltaa näihin teorioihin liitettäviä olettamuksia jopa tiedostamattaan (Ferrell & Gresham 1985). Normatiivisen etiikan teoriat voidaan pääosin jakaa deontologisiin eli velvollisuusetiikan mukaisiin sekä teleologisiin eli seurausetiikan mukaisiin. Velvollisuusetiikan teorioiden mukaan moraalisesti oikean käyttäytymisen perusteena on esimerkiksi lakien, normien tai periaatteiden noudattaminen, eikä teon seurauksilla on merkitystä. Seurausetiikan mukaan nimenomaan aiotun toiminnan seuraukset ovat ratkaisevia moraalisesti hyväksyttävän käytöksen määrittämiseksi. Normatiivisen etiikan teorioita ovat velvollisuusetiikka, oikeudenmukaisuusetiikka, egoismi, utilitarismi ja relativismi (Beekun ym. 2008).

Erityisesti viime aikaisissa tutkimuksissa niihin on yhdistetty myös feministinen etiikka, joka myös tässä tutkimuksessa täydentää teoreettisen viitekehyksen etiikan teorioiden osalta. Feministisellä etiikalla voidaan nähdä tietynlaisia yhtymäkohtia sidosryhmäteoriaan, sillä se korostaa erityisesti huolenpitoa, suhteiden vaalimista ja omasta verkostosta huolehtimista.

Sidosryhmät ovat yritykseen sidoksissa olevia yksilöitä tai ryhmiä. Niiden suhde yritykseen voi perustua esimerkiksi lainsäädäntöön tai sopimukseen (Crane & Matten 2010; Jones 1995). Yrityksen toiminnalla on vaikutusta sidosryhmiin ja sidosryhmät voivat toisaalta vaikuttaa omalla toiminnallaan yritykseen (Freeman 1984). Siinä missä liiketoiminnan pääasiallisena tavoitteena on perinteisesti katsottu olevan voiton tuottaminen omistajilleen, sidosryhmäteorian mukaan yritysten tulisi kiinnittää huomiota myös toisenlaisen arvon luomiseen sidosryhmilleen. Taloudellisen arvon ohella arvonluonnilla viitataan näin ollen myös aineettomiin arvoihin. Sidosryhmänäkökulman huomioiminen liiketoiminnassa ei kuitenkaan tarkoita toimimista voiton tavoittelun kustannuksella. Sidosryhmäsuhteiden vaaliminen ja arvon tuottaminen sidosryhmille voivat päinvastoin jopa vaikuttaa positiivisella tavalla yrityksen taloudelliseen tulokseen ja tätä kautta synnyttää eräänlaisen positiivisen kierteen.

Sidosryhmillä on usein keskenään erilaisia odotuksia ja vaatimuksia yritystä kohtaan, minkä vuoksi sidosryhmiin liittyvät päätöksentekotilanteet voidaankin usein käsittää moraaliseksi päätöksentekotilanteiksi. Vastakkain ovat tyypillisesti eri sidosryhmien tai niiden jäsenten intressit, eikä niillä joihin päätöksenteon vaikutus kohdistuu, ole mahdollisuutta vaikuttaa päätökseen, tai vaikutusmahdollisuudet ovat suppeat. Sidosryhmäteoria korostaakin yritysten vastuuta toimintansa aiheuttamista seurauksia (Fassin 2012). Osa näistä seurauksista voidaan kokea vähäpätöisinä, mutta todellisuudessa niillä voi olla laajojakin vaikutuksia (Kujala 2001).

Sidosryhmäteorian mukaan yritysten on tärkeää tunnistaa sidosryhmänsä ja niihin liittyvät vastuunsa. Sidosryhmät voidaan jaotella esimerkiksi ensi- ja toissijaisiin (Mitchell ym. 1997) tai sisäisiin ja ulkoisiin (Carroll & Buchholtz 2006). Sidosryhmien tunnistaminen ja niiden tärkeyden määrittäminen ovat keskeisiä myös yrityksen sidosryhmäjohtamisen kannalta (Harrison & St John 1996; Kolb 2008). Sidosryhmäjohtamisella viitataan yrityksen strategiseen näkökulmaan, joka ohjaa sen

toimintaa ja päätöksentekoa liittyen sidosryhmäsuhteisiin. Yritys voi laatia sidosryhmäsuhteitaan varten strategioita, joiden perusteella eri sidosryhmiin voidaan soveltaa erilaisia lähestymistapoja. Siihen, miten sidosryhmään suhtaudutaan, vaikuttavat tällöin esimerkiksi sen uhka- ja yhteistyöpotentiaali sekä valta ja vaikutusmahdollisuudet suhteessa yritykseen. (Savage ym. 1991.)

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oli johtajien moraalinen päätöksenteko. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat moraalisen päätöksenteon teoria, etiikan teoriat sekä sidosryhmäteoria. Tästä teoreettisesta lähtökohdasta tavoitteena oli selvittää, miten suomalaiset yritysjohtajat perustelevat moraalisia päätöksiään.



Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Yläpuolella esitetyn tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kuvauksen (kuvio 5) mukaisesti johtajien moraalista päätöksenteosta etsitään merkkejä etiikan teorioiden ja sidosryhmäteoriaan perustuvan sidosryhmänäkökulman esiintymisestä. Tutkimuksen seuraavassa luvussa esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät. Tätä seuraavat itse vastausten esittely sekä niistä johdetut johtopäätökset.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Kohderyhmä ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin suomalaisten, yli 100 henkilöä työllistävien teollisuusyritysten toimitusjohtajat. Moraalin näkökulmasta katsottuna johtajilla on usein muita suurempi vastuu. Heidän mahdolliset moraaliset epäonnistumisensa koskettavat huomattavan laajaa joukkoa ihmisiä. (Ciulla 2005.) Johtajien päätökset ja niiden seuraukset eivät kohdistu välttämättä ainoastaan lähimpiin alaisiin, vaan niillä on vaikutusta myös muihin organisaatioihin ja yhteiskuntaan (Hackman & Johnson 2013). Tämän vuoksi oli mielenkiintoista tarkastella nimenomaan yritysten toiminnasta laajassa mittakaavassa vastuussa olevien toimitusjohtajien päätöksentekoa sen sijaan, että olisi keskitytty esimerkiksi yritysten alemman johdon käsittelyyn, kuten moraalista päätöksentekoa käsittelevissä tutkimuksissa on usein tehty (Heyler ym. 2016).

Teollisuusyritykset valikoituivat kohderyhmään hyvin pitkälti siksi, että tässä tutkimuksessa kerättiin samalla aineistoa myös laajempaan pitkittäistutkimukseen, jonka aiemmissa vaiheissa kohderyhmänä ovat olleet nimenomaan teollisuusyritysten johtajat (Kujala 2003). Teollisuusyritysten tarkastelu on kuitenkin mielekästä myös siitä syystä, että Suomessa teollisuusyritysten merkitys on varsin suuri ja elinkeinorakenne nojaa vahvasti teollisuuteen (Sajari 2019). Näin ollen näiden yritysten johtajien tekemillä päätöksillä on myös laajaa yhteiskunnallista vaikutusta.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin verkkokysely, joka toteutettiin lähettämällä sähköinen e-lomakekysely kohderyhmään kuuluville yritysjohtajille. Kysymiseen perustuva aineistonkeruumenetelmä soveltuu käytettäväksi, kun tutkimuksen kohteena on orientoiva käyttäytyminen eli aikomukset käyttäytyä jollain tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018). Verkossa toteutettavaa kyselytutkimusta käytetään yleisimmin aineistonkeruuseen määrällisessä tutkimuksessa. Sitä voidaan kuitenkin hyödyntää myös laadullisen tutkimuksen yhteydessä. (Kananen 2015.)

Verkossa toteutettavan kyselyn etuina ovat esimerkiksi nopeus ja taloudellisuus sekä se, että vastaukset ovat suoraan sähköisessä muodossa, eikä niitä tarvitse näin ollen erikseen tallentaa. Lisäksi verkkokysely mahdollistaa laajankin tutkimusaineiston keräämisen. Sen sijaan haasteina ovat usein alhaiseksi jäävä vastausprosentti, mahdolliset väärinkäsitykset lomakkeen tulkinnassa sekä se, ettei tutkijan ole mahdollista tietää kuinka vakavasti vastaajat kyselyyn suhtautuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014; Valli & Perkkilä 2018; Vehkalahti 2014.)

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan ymmärrys. Tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä yleistykseen, vaan tutkimustulokset koskevat ainoastaan käsiteltävää tutkimuskohdetta. (Kananen 2017.) Tutkijalla ei myöskään saisi olla tutkittavasta ilmiöstä tai tutkimuksen tuloksista ennako-odotuksia vaan hänen käsityksensä tutkimuskohteesta tulisi lisääntyä tutkimuksen kuluessa (Eskola & Suoranta 1999).

Laadullisella tutkimusmenetelmällä on tärkeä rooli moraalisen päätöksenteon tutkimisessa. Sen avulla voidaan esimerkiksi pyrkiä paljastamaan erilaisia merkityksiä, selittämään käyttäytymistä sekä tutkimaan yksilön arviointia ja toimintaa. (Lehnert, Craft, Singh & Park 2016.) Yhtenä laadullisen tutkimuksen päättehtävänä voidaan parhaimmillaan nähdä teoreettisen perustan luominen kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimukselle. Siinä missä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusta ohjaavat erilaiset ennakkoväitteet ja hypoteesit, laadullisessa tutkimuksessa nostetaan esiin erilaisia ilmiötä koskevia ongelmia ja kysymyksiä teorian rakentamiseksi tai vahvistamiseksi. (Lehnert ym. 2016; Kananen 2017.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät yleensä tutkimusprosessin aikana tutkijan tietoisuuden vähitellen kasvaessa. Tämän vuoksi laadullinen tutkimus ei myöskään välttämättä etene selkeissä ja ennalta määritellyissä vaiheissa, vaan esimerkiksi aineistonkeruu ja teorian kehittäminen voivat jatkua saman aikaisesti läpi tutkimusprosessin. (Kiviniemi 2018.) Esimeriksi tarvittavaa aineiston määrää ei välttämättä voida etukäteen määritellä, vaan aineistoa analysoitaessa tarkastellaan, saadaanko jo kerätyn aineiston avulla vastaus tutkimusongelmaan vai onko tarpeen kerätä lisää aineistoa (Kananen 2017). Huolimatta laadullisen tutkimusprosessin

syklisyydestä, tutkijan tulee kuitenkin tutkimuksen edetessä löytää keskeiset ideat, joiden perusteella tutkimusongelmaa tarkastellaan (Kiviniemi 2018)

3.2 Aineiston kuvaus

Tämä tutkimus keskittyy käsittelemään johtajille esitettyjä moraalisia dilemmoja, joiden yhteydessä johtaja pyydettiin avoimen kysymyksen avulla kertomaan, miten ja miksi he itse olisivat vastaavissa tilanteissa toimineet. Saman kyselytutkimuksen avulla kerättiin kuitenkin myös kvantitatiivista aineistoa muuhun tutkimuskäyttöön. Kyselyssä käytettävät avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden tuoda näkemyksensä ilmi laajemmassa mittakaavassa (Hirsjärvi ym. 2014). Laadullisen menetelmän hyödyntäminen myös antaa vastaajalle mahdollisuuden ilmaista suhtautumistaan omin sanoin (Brand & Slater 2003).

Kokonaisuudessaan kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 77 yritysjohtajaa. Heistä kuusi ei vastannut lainkaan tässä tutkimuksessa käsiteltyihin neljään moraaliseen dilemmaan. Lisäksi yksi henkilö vastasi ainoastaan yhteen moraaliseen dilemmaan. Näin ollen analysoitavia vastauksia kertyi neljän dilemman kohdalla yhteensä 281 kappaletta. Aineiston keruun aikana haasteena oli erityisesti tavoittaa johtajia ja saada heidät aktivoitua mukaan kyselytutkimukseen.

Johtajia pyydettiin kysymyksenasettelun avulla paitsi kertomaan, miten he itse olisivat toimineet esitetyn dilemman kaltaisessa tilanteessa, myös perustelemaan päätöstään. Heidän tuli siis ikään kuin asettelua dilemman toimitusjohtajan asemaan. Kyselylomakkeella johtajilta kysyttiin jokaisen dilemman esittelyn jälkeen:

Mitä itse olisitte tehnyt vastaavassa tilanteessa ja miksi?

Näin pyrittiin saamaan tutkimuskysymyksiin vastaamisen tueksi perusteluja johtajien päätöksenteolle. Kysymyksiin ei ollut olemassa oikeita tai vääriä vastauksia, vaan johtajien tuli itse arvioida suhtautumistaan esitettyihin dilemmoihin. Tämä mainittiin myös saatekirjeessä. Johtajilta saadut vastaukset vaihtelivat pelkän myöntävän, kielteisen tai epävarman kannan ilmaisusta pidempiin ja pohdiskelevampiin vastauksiin.

Dilemmoista ensimmäisessä johtajien tuli arvioida, miten he olisivat toimineet tilanteessa, jossa asiakasyritys olisi valmis merkittävään tilaukseen, jos yrityksen toimitusjohtaja suostuu tiettyihin ehtoihin laskutuksen suhteen. Tilauksen kerrottiin toteutuessaan takaavan yritykselle töitä pidemmäksi aikaa.

”Yritys saa suuren tilauksen ulkomailta, mikäli toimitusjohtaja suostuu tilaajan ehdottamalla tavalla laskuttamaan ylihintaa tilauksesta ja siirtämään välikäsien kautta tämän summan takaisin tilaajan osoittamalle pankkitilille Sveitsissä. Asiaa tutkittaessa toimitusjohtaja tulee siihen tulokseen, että kiinnijäämisen riski on olematon. Tilaus takaisi yritykselle puolen vuoden työt. Toimitusjohtaja päättää suostua järjestelyyn.” (Kujala ym. 2011, 194.)

Toisessa dilemmassa taas johtajien ratkaistavana oli irtisanomistilanne, jossa taloudellisten tekijöiden vuoksi tarpeellisessa irtisanomistilanteessa irtisanomisuhka kohdistui kokeneeseen, lähellä eläkeikää olevaan työntekijään.

”Taloudellisen tilanteen vuoksi toimitusjohtaja joutuu irtisanomaan yrityksessä pitkään työskennelleen vanhemman työntekijän, jolla on eläkeikään aikaa enää kolme vuotta. Muita helppoja säästökohteita ei ole, joten toimitusjohtaja päättää irtisanoa työntekijän.” (Kujala ym. 2011, 194.)

Kolmannessa dilemmassa päätöksenteko liittyi tilanteeseen, jossa yritys oli ottamassa käyttöön uutta IT-järjestelmää. Järjestelmän käyttöönotolla kerrottiin olevan taloudellisesta näkökulmasta katsottuna positiivista vaikutusta yrityksen liiketoimintaan, mutta samalla se vaikeuttaisi yrityksen pienempien tavarantoimittajien liiketoimintaedellytyksiä.

”Suuri kulutustavarateollisuudessa toimiva yritys on kehittänyt ja testannut uuden IT-järjestelmän yhteistoiminnassa tärkeimmän tavarantoimittajansa kanssa. Lyhentyneiden toimitusaikojen vuoksi järjestelmä tuottaa yritykselle merkittäviä kustannussäästöjä. Järjestelmän käyttöönotto tarkoittaa kuitenkin sitä, että osa yrityksen pienempien tavarantoimittajien toimituksista tulee heille kannattamattomiksi. Yrityksen toimitusjohtaja päättää ottaa järjestelmän käyttöön kaikkien tavarantoimittajien kohdalla niiden kokoon katsomatta.” (Kujala ym. 2011, 194.)

Neljännessä dilemmassa päätöksenteon kohteena oli tilanne, jossa yrityksen toimintaan vaikutti sen tekemä yhteistyösopimus vähittäiskaupan kanssa. Vastaavanlaiseen sopimukseen sitoutuneet kilpailijat kuitenkin rikkoivat sopimusta ja saavuttivat näin ollen kilpailuetua itselleen.

”Yhteistyösopimuksen mukaan yrityksen tehtävä on puolueettomasti arvioida loppukuluttajien tarpeita ja päättää heille tarjottavien tuotteiden valikoimasta ja esillepanosta vähittäiskaupoissa kaupoilta saatujen myyntilukujen perusteella. Yrityksen toimitusjohtaja saa selville, että muut samassa asemassa olevat tavarantoimittajat edistävät omien tuotteidensa myyntiä yhteistyösopimuksesta välittämättä, minkä seurauksena heidän myyntinsä on kasvanut. Toimitusjohtaja päättää myös ryhtyä parantamaan oman yrityksensä tuotteiden asemaa kilpailijoiden kustannuksella välittämättä yhteistyösopimuksen sisällöstä.” (Kujala ym. 2011, 194.)

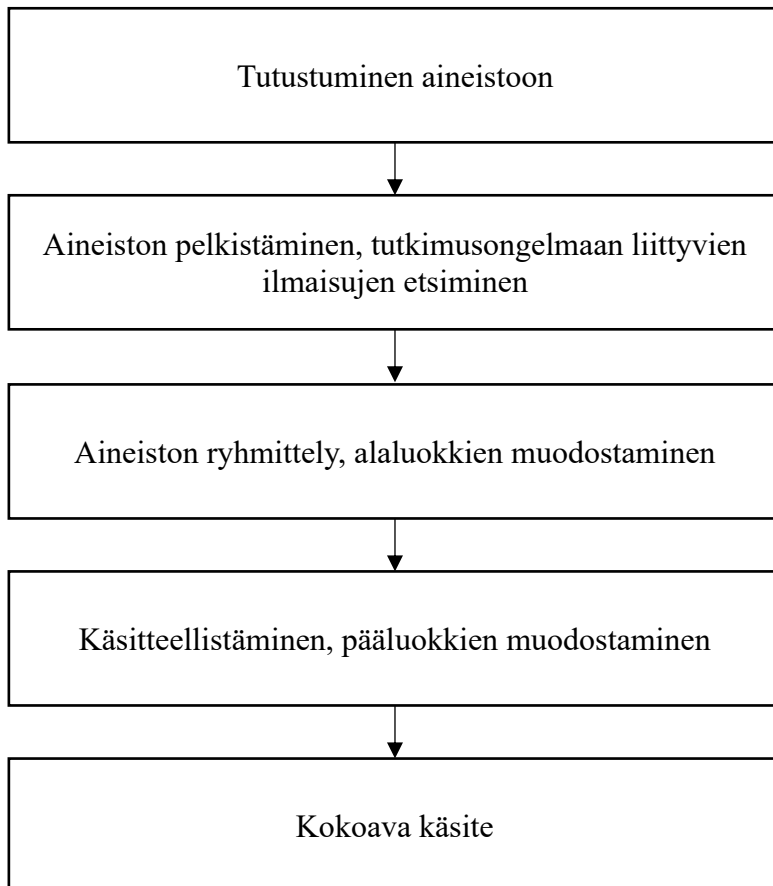
3.3 Aineiston käsittely

Aineiston analysoimisen tarkoituksena on selkeyttää kerättyä aineistoa ja tätä kautta tuottaa tutkittavasta ilmiöstä uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1999). Tässä tutkimuksessa aineiston analysointimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi onkin laadullisessa tutkimuksessa perinteisesti käytetty analyysimenetelmä. Sen avulla pyritään sanallisesti kuvaamaan tutkittavien dokumenttien sisältöä. Tämän tutkimuksen analyysimuodoksi sisällönanalyysi valittiin, sillä se soveltuu hyvin tekstimuodossa olevien dokumenttien kuten verkossa toteutetun kyselytutkimuksen systemaattiseen analysointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineistoa analysoitiin hyödyntämällä pääosin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jossa tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköiden valitseminen aineistosta suoritetaan tällöin tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aiemmillä teorialla ei saisi olla vaikutusta aineiston analysointiin, vaan tulkinnat tulisi nostaa itse aineistosta (Kananen 2017; Tuomi & Sarajärvi 2018). Käytännössä tämän kaltaisen analyysin toteuttaminen täysin

objektiivisten havaintojen avulla voi kuitenkin olla haasteellista (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tutkimusaineistona käytetyt vastaukset kertyivät vähitellen ja tämän vuoksi niiden käsittely aloitettiin jo ennen kuin lopullinen vastausmäärä oli koossa. Kiviniemen (2018) mukaan aineiston käsittelyn voikin aloittaa jo ennen kuin koko lopullinen aineisto on kerätty. Aineiston käsittelyssä seurattiin Tuomen & Sarajärven (2018) esittämiä vaiheita, (kuvio 6) kuitenkin mukailleen prosessia hieman. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä onkin toteutettavissa erilaisia variaatioita, sillä aineistolähtöisyyden vuoksi systemaattisesti samankaltaisen luokittelun toteuttaminen ei aina ole mahdollista. Tutkimusaineisto määrittää esimerkiksi sen, minkä tasoisia luokkia aineistosta on mahdollista muodostaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa kerätyt vastaukset olivat pääsääntöisesti melko lyhyitä ja perustelut päätöksenteolle selkeästi havaittavissa, joten väliluokkia ei katsottu tarpeelliseksi muodostaa kovinkaan monia.

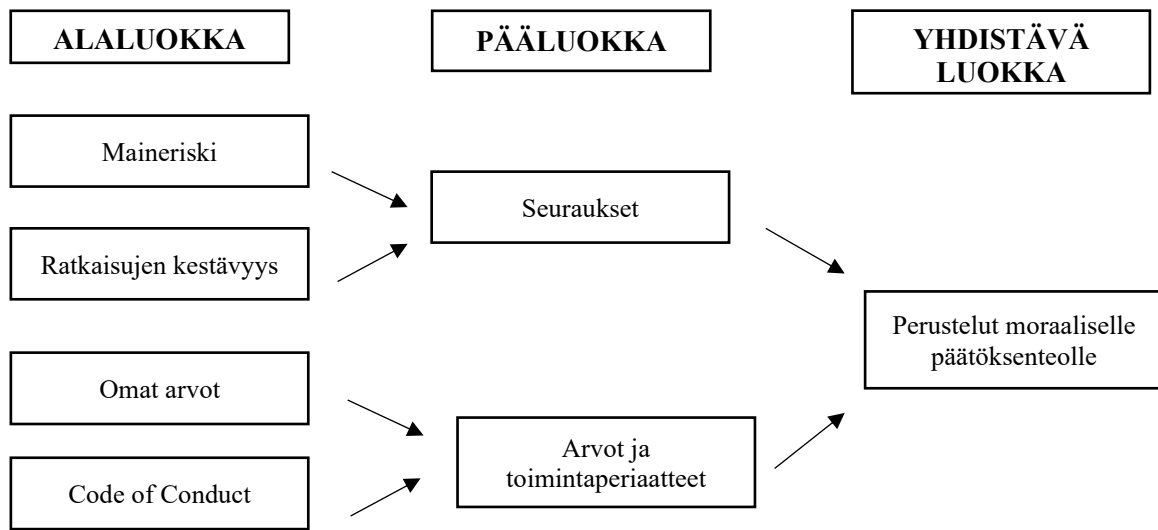


Kuvio 6. Aineiston käsittely (mukailtu Tuomi & Sarajärvi 2018)

Aineiston käsittely aloitettiin tutustumalla vastauksiin vähitellen niiden kertymisen tahdissa. Aineiston kerryttyä lopulliseen kokoonsa kyselytutkimuksen vastausajan päätyttyä, luettiin vastaukset vielä kertaalleen kokonaisuudessaan läpi ennen varsinaisen analyysin aloittamista. Aineiston analysoinnissa ensimmäinen vaihe oli kerätyn datan pelkistäminen eli redusointi. Redusointivaiheessa aineistosta karsitaan pois epäoleellinen materiaali (Tuomi & Sarajärvi 2018). Näin aineistoa saadaan selkeytettyä ja muokattua helpommin käsiteltävään muotoon ennen varsinaista analyysia (Kananen 2017). Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan aineistosta voidaan esimerkiksi etsiä valittua tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja ja jaotella niitä ilmiöittäin. Esimerkiksi tässä tapauksessa aineistosta etsittiin pelkistämävaiheessa päätöksenteon perusteluun liittyviä ilmaisuja, joita lähdettiin seuraavaksi ryhmittelemään. Kukin dilemma käsiteltiin analyysivaiheessa omana prosessinaan. Tämä koettiin luontevimmaksi tavaksi käsitellä aineistoa, sillä tarkoituksena oli myös havainnoida, perustelivatko johtajat päätöksentekoaan eri tavoin erilaisissa päätöksentekotilanteissa, vai olivatko päätöksenteon perusteet samanlaisia tilanteesta riippumatta.

Ryhmittelyvaiheessa aineistosta kerätyt ilmaisut käydään läpi ja niistä etsitään käsitteitä, jotka kuvaavat erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Samaan ilmiöön liittyvät käsitteet jaotellaan ryhmiin ja yhdistetään luokiksi. Luokittelua jatketaan eri tasoisten luokkien avulla, kunnes lopulta muodostetaan kokoava luokka, joka on yhteydessä itse tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineistolähtöisessä luokittelussa apuna ei käytetä teorian luomia käsitteitä tai luokkia, vaan ryhmittely tapahtuu ainoastaan aineiston perusteella (Kananen 2017).

Tässä tapauksessa vastauksista kerätyt ja pelkistetyt ilmaisut lähdettiin ryhmittelemään ensin alaluokiksi samaan aihepiiriin liittyvien perusteluiden mukaisesti. Samaan aiheeseen liittyvät perustelut muodostivat siis yhteisen alaluokan. Ryhmittelyn jälkeen aineisto abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin. Käsitteellistämävaiheessa aineistosta erotetaan tieto, joka on tutkimuksen kannalta olennaista. Käsitteellistäminen on prosessi, jonka aikana tutkija rakentaa kuvauksen tutkittavasta kohteesta muodostamiensa käsitteiden perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)



Kuvio 7. Esimerkki käsitteellistämisestä

Käsitteellistäminen toteutettiin tässä tutkimuksessa yhdistelemällä alaluokkia edelleen yhteen pääluokiksi, jotka ilmentävät johtajien perusteluja yksinkertaistetussa muodossa. Pääluokat muodostivat tässä tutkimuksessa yhdessä kokoavan käsitteen johtajien perusteluista moraaliseen päätöksenteolle. Käsitteellistämisen avulla saatiin nostettua esille vastauksia tutkimuskysymykseen, eli siihen, miten johtajat perustelivat päätöksentekoaan (kuvio 7).

Tässä tutkimuksessa aineistoa tulkittiin pääosin siitä tehtyjen havaintojen perusteella, vertaamatta sitä aiempaan teoriaan. Etiikan teorioita käsittelevissä tulkinnoissa pohjana käytettiin kuitenkin aihealueeseen liittyvää teoriaa, jonka avulla eri etiikan näkökulmiin viittaavia havaintoja oli mahdollista tunnistaa. Esimerkiksi havaintojen esiintymistilanteita tai niihin liittyviä perusteluita ei kuitenkaan verrattu olemassa olevaan teoriaan. Tällaista, ilmiöstä jo tiedettyä osittain hyödyntävää analyysimenetelmää kutsutaan teoriaohjaavaksi sisällönanalyysiksi (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimuksen keskeisiä tuloksia käsittelevässä luvussa aineistosta tehtyjä tulkintoja pyrittiin havainnollistamaan esittämällä niiden yhteydessä lainauksia johtajien kyselylomakkeelle kirjoittamista vastauksista. Vastauksia lyhennettiin muutamassa tapauksessa poistamalla niistä itse perustelun kannalta epäolennaisia tietoja, mutta esimerkiksi kirjoitusvirheiden osalta vastaukset ovat käsittelemättömiä ja ne esitetään alkuperäisessä muodossaan.

4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

4.1 Moraaliset dilemmat

4.1.1 Dilemma 1

Ensimmäinen dilemma käsitteli tilannetta, jossa asiakasyritys tekee ehdotuksen tilauksesta, jonka yhteydessä yrityksen tulisi laskuttaa ylihintaa ja siirtää summa välikäsiä kautta tilaajan pankkitilille Sveitsissä. Dilemman kuvauksessa mainittiin yrityksen sidosryhmien osalta asiakasyrityksen lisäksi epäsuorasti myös yrityksen henkilökunta, sillä tilauksen mainittiin toteutuessaan takaavan yritykselle puolen vuoden työt. Näin ollen päätöksenteolla oli myös merkittävää taloudellista vaikutusta.

Tämän dilemman kohdalla suurin osa johtajista ilmoitti, että olisi toiminut toisin kuin dilemman toimitusjohtaja, jonka kerrottiin dilemman kuvauksessa suostuneen tilaukseen. Lisäksi löytyi joitakin epävarmoja vastauksia. Ainoastaan yksi johtaja katsoi teon olevan osa normaalia toimintatapaa.

Normaali tilaus-toimitustapahtuma. Mikäli tilaus riittävän iso, hinnoittelun kautta varmistetaan osto. Jos kauppaa ei synny johtuen vastapuolen henkilökohtaisista intresseistä, ei voi mitään.

Perusteluina päätöksenteolle mainittiin lainsäädäntö, arvot ja toimintaperiaatteet, teon mahdolliset seuraukset, johtajan rooliin liittyvä vastuu sekä tilannesidonnaisuus. Myös halua tilauksen uudelleen neuvottelemiseen ja toteuttamiseen hyväksyttävämmäksi katsottavalla tavalla ilmeni. Monissa vastauksissa esitettiin useampiakin perusteluja päätöksenteon tueksi. Näin ollen päätöksentekoon ei välttämättä vaikuttanut ainoastaan yksi tekijä, vaan päätös rakentui useammasta osasta.

Lainsäädäntöön viittaavissa vastauksissa suhtauduttiin tuomitsevasti rikolliseen toimintaan ja korruptioon, jollaiseksi esimerkin toimitusjohtajan teko katsottiin. Lisäksi useissa vastauksissa teon laillisuuden kyseenalaistaminen yhdistettiin esimerkiksi käsitykseen eettisyydestä.

En olisi hyväksynyt järjestelyä, koska se on laitonta.

Ehdottomasti kieltäytynyt. Rikollista ja epäeettistä toimintaa.

Lainsäädännöllä perustelluissa vastauksissa katsottiin, että toiminta on oikeaa, kun se perustuu velvollisuuksien noudattamiseen. Tässä tapauksessa velvollisuutta edustivat lainsäädäntö ja johtajan käsitys eettisistä normeista. Noudattamalla lainsäädäntöä ja omia eettisiä periaatteitaan johtajat kokivat siis toimivansa tilanteessa oikein.

Arvot ja toimintaperiaatteet mainittiin lukuisissa vastauksissa. Johtajat perustelivat kantaansa ennen kaikkea omilla henkilökohtaisilla arvoillaan, mutta myös yrityksen arvot mainittiin. Arvojen mukainen ja oman käsityksen näkökulmasta oikeaksi katsottava toiminta nähtiin tärkeänä toimintaa ohjaavana tekijänä. Henkilökohtaisista arvoista mainittiin esimerkiksi rehellisyys.

En ikinä hyväksyisi sopimusta, arvojeni vastainen.

En olisi suostunut, koska olen valinnut suoraselkäisen yrittäjän tien. Jos rehellinen liiketoiminta ei Suomessa kannata, niin se ei sitten kannata.

Toimintaperiaatteiden osalta johtajat perustelivat toimintaansa etenkin yrityksen toimintaperiaatteilla. Yrityksellä saattoi olla esimerkiksi Code of Conduct tai muu virallinen ohjeistus tai vakiintunut toimintatapa, jonka perusteella esimerkissä kuvattu toiminta ei ole hyväksyttävää.

En missään tapauksessa olisi tehnyt sitä. Teko on sekä laitton että yrityksemme hallituksen hyväksymän ohjeistuksen vastainen.

Kieltäytynyt kaupasta, ei edusta minun tai yritykseni toimintamallia.

En olisi suostunut kauppaan. Selkeää lahjontaa, joka ei kuulu yrityksemme toimintatapoihin.

Myös arvoihin ja toimintaperiaatteisiin liittyvissä vastauksissa voidaan havaita piirteitä velvollisuusetiikan mukaisesta ajattelusta. Toiminnan katsottiin olevan oikein, kun se noudattaa yrityksen normeja tai virallisia ohjeistuksia tai vaihtoehtoisesti yksilön itse luomia henkilökohtaisia toimintaperiaatteita. Peruste toiminnalle saattoi olla joko virallinen ja kirjoitettu ohjeistus tai oma henkilökohtainen tai yrityksen kollektiivinen arvokäsitys.

Johtajien keskuudessa ilmeni myös huolta siitä, millaisia seurauksia dilemmassa kuvatulla tavalla toimiminen voisi tuoda tullessaan. Johtajat arvioivat, ettei dilemman

toimitusjohtajan toiminta ole hyväksyttävää ja että kyseisestä toiminnasta kiinni jääminen voisi aiheuttaa yritykselle negatiivisia seurauksia.

En varmaankaan hyväksyisi, koska aina riski jäädä kiinni ja menee maine tms.

Olisin jättänyt asian sikseen koska kuvattu toimintatapa ei pitkässä juoksussa ole kestävä malli.

Näissä vastauksissa ilmeni teleologiseen eli seurausetiikan näkökulmaan yhdistettävää ajattelua. Teon seuraukset olivat keskiössä päätöksentekoa perusteltaessa. Utilitarismin periaatteena onkin tavoitella suurinta kokonaisyhyötyä punnitsemalla teon seurausten hyötyjä ja haittoja. Tässä tapauksessa johtajat näkivät suurimman hyödyn ja pienimmän harmin koituvan ehdotuksesta kieltäytymisestä. Myös kieltäytymisellä katsottiin olevan hintansa kuten mahdollinen asiakkuuden menetys, mutta se arvioitiin pienemmäksi kuin esimerkiksi maine- tai sanktioriskit. Vaikka ehdotukseen suostuminen tuottaisi yritykselle taloudellista hyötyä, pitkällä aikavälillä sen arvioitiin todennäköisemmin johtavan negatiivisiin seurauksiin.

Vastuksissa tuotiin esille myös johtajan rooliin liittyvä vastuu ja päätöksentekoon liittyvän vastuun jakaminen. Kuvattu tilanne nähtiin joissain tapauksissa selkeänä ja päätöksenteon katsottiin johtajan roolissa olevan helppoa.

En ottaisi tilausta vastaan. Yksiselitteisesti noin ei voi toimia ollakseen ammattijohtaja.

Pörssilistatuissa yhtiöissä tänä päivänä tämän tyyppinen toiminta on erittäin tarkasti ohjeistettu ja päätöksenteko sen suhteen suhteellisen helppoa. En tekisi omassa roolissani tuon tyyppistä sopimusta.

Toisaalta myös halua päätöksentekoon liittyvän vastuun jakamiseen ilmeni. Päätöksestä haluttiin neuvotella esimerkiksi yrityksen hallituksen kanssa. Joissain tapauksissa itse päätös nähtiin selkeänä, mutta tieto johtajalle tulleesta ehdotuksesta haluttiin kuitenkin jakaa yrityksen sisällä. Myös ehdotuksen tehneen asiakasyrityksen johtoa katsottiin tarpeelliseksi informoida tilanteesta.

Keskustellut asiasta hallituksen kanssa, tehnyt yhteisen linjauksen ja toteuttanut sen.

Käynyt sisäisen keskustelun hallituksen kanssa. En olisi suostunut tekemään kuvatulla tavalla enkä toimitusjohtajan omalle vastuulle ottamaan kerrottua "taakkaa".

Johtajan roolin vastuulla perustelluissa vastauksissa perusteluissa voidaan havaita velvollisuuseettistä ajattelua. Johtajan katsotaan asemassaan olevan velvollinen noudattamaan esimerkiksi ammattijohtajan asemaan liitettäviä normeja tai pörssiyrityksen toimintaa sääteleviä ohjeista. Halua vastuun jakamiseen ja yhteisen päätöksen tekemiseen taas voidaan selittää relativistisella näkemyksellä. Päätös voidaan nähdä tässä tilanteessa moraalisesti oikeana, jos siihen saadaan hyväksyntä myös oman yhteisön muilta jäseniltä. Tässä tapauksessa johtajat vaikuttivat kaipaavan yrityksen hallituksen näkemystä nimenomaan vahvistukseksi omalle päätöksenteolle, tai avuksi yhteisen linjauksen toteuttamiseen. Sen sijaan halua ulkoistaa päätöksenteko kokonaisuudessaan pois omalta vastuulta ei ollut havaittavissa.

Vastausten perusteella myös vallitseva tilanne saattaa vaikuttaa tehtävään päätökseen. Heikossa taloudellisessa tilanteessa voidaan olla valmiita ratkaisuihin, joita paremmassa tilanteessa ei edes harkittaisi.

Riippuu yrityksen tilanteesta. Päivän päässä konkurssista on varmasti eri ajatuksilla liikenteessä, kuin tilauskirjojen pullistellessa.

Tämän kaltainen tilannesidonnainen ajattelu viittaa relativismiin, jossa käsitys moraalista hyvydestä ja pahuudesta on suhteellista ja voi vaihdella tilanteiden mukaan. Konkurssin partaalla oleva yritys keskittyy todennäköisesti taloudellisiin intresseihinsä siinä missä vakavaraisemmalla yrityksellä on mahdollisuus arvioida teon moraalisuutta useammalta kantilta ja toimia esimerkiksi enemmän muiden kuin taloudellisten arvojen pohjalta.

Sidosryhmänäkökulma huomioitiin vastauksissa tämän dilemman kohdalla melko niukasti. Vastausten perusteella dilemman käsittelyssä pääpaino oli oman yrityksen asemassa. Dilemmassa kuvattuun toimintaan suhtauduttiin pääosin negatiivisesti. Johtajat kokivat asiakasyrityksen ehdotuksen esimerkiksi laittomana tai arvojen ja toimintaperiaatteiden vastaisena, eivätkä halunneet sotkeutua tällaiseen toimintaan. Suhde asiakasyritykseen oltiin jopa valmiita lopettamaan. Parhaassa tapauksessa asiakasyrityksen kanssa oltiin valmiita neuvottelemaan laillisesta ratkaisusta. Kuitenkin myös halua sen tekemän ehdotuksen ilmiantamiseen ilmeni.

Tilanteesta todettiin esimerkiksi, ettei suostuminen ehdotukseen olisi etu millekään osapuolelle. Sidosryhmien osalta mainittiin paitsi asiakasyritykselle, myös verottajalle koituva potentiaalinen haitta. Ehdotukseen suostumisella katsottiin olevan etenkin pitkällä aikavälillä negatiivisia seurauksia kuten maineriskejä. Vaikkei vastauksissa suoraan mainittukaan esimerkiksi osakkeenomistajien intressejä, vaikuttaisi tämän kaltaisten riskien toteutuminen varmasti ennen kaikkea heihin.

Johtajat tiedostivat kuitenkin, että myös ehdotuksen hylkäämisestä saattaa aiheutua negatiivisia vaikutuksia. Vastauksissa mainittiin esimerkiksi, että ehdotuksesta ollaan valmiita kieltäytymään asiakkuuden menetyksen, konkurssin ja lomautustenkin uhalla. Tällä viitataan epäsuorasti osakkeenomistajien ohella myös esimerkiksi työntekijöille koituvaan mahdolliseen haittaan. Päätöksenteon mahdolliset laajemmat vaikutukset sidosryhmiin siis tunnistettiin ainakin osittain.

Päätöksenteossa painoarvoa laitettiin tämän dilemman kohdalla taloudellisten intressien sijaan pääosin muille tekijöille. Vaikkei sidosryhmien intressejä vastauksissa suoranaisesti mainittukaan, tässä tapauksessa sidosryhmille voitaisiin katsoa luotavan päätöksenteon seurauksena taloudellisen arvon sijaan muunlaista arvoa, mikäli sidosryhmät jakavat yrityksen näkemyksen asiakasyrityksen ehdotuksen moraalittomuudesta.

4.1.2 Dilemma 2

Toisessa dilemmassa johtajien käsiteltävänä oli tilanne, jossa yrityksen taloudellisen tilanteen aiheuttama irtisanomistarve oli kohdistumassa vanhempaan, lähellä eläkeikää olevaan työntekijään. Myös tämän dilemman kohdalla päätöksenteko oli näin ollen sidoksissa taloudellisiin kysymyksiin. Sidosryhmien osalta dilemman kuvauksessa mainittiin suoraan ainoastaan yrityksen työntekijät.

Tämän dilemman kohdalla ainoastaan muutama johtaja totesi suoraan, ettei olisi toiminut kuten esimerkin toimitusjohtaja ja irtisanonut työntekijää. Muut johtajat olisivat tehneet joko samanlaisen ratkaisun tai olivat epävarmoja siitä, kuinka olisivat toimineet. Dilemmassa esitettyä tilannetta kuvattiin useissa vastauksissa ikäväksi tai valitettavaksi

ja sille pyrittiin hakemaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Lisäksi useat johtajat perustelivat päätöstään ehdollisesti, eli irtisanominen haluttiin toteuttaa ainoastaan, mikäli muita vaihtoehtoja ei todellakaan ollut.

Jos mitään muuta vaihtoehtoa ei oikeasti olisi (mitä en usko) niin olisin tehnyt myös samoin.

Mikäli tilanne on se, että muita vaihtoehtoja ei ole, hyväksyn teon ja tekisin sen myös itse.

Johtajat eivät perusteluissaan vedonneet suoranaisesti arvoihin tai moraaliin, vaan perustelut pohjautuivat tämän dilemman kohdalla enemmän raitonaalisempiin tekijöihin. Vastauksissa korostuivat etenkin yrityksen tai työntekijöiden enemmistön edun huomioiminen. Päätöksentekotilanteessa katsottiin tärkeäksi tehdä ratkaisu, joka paitsi turvaisi yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden, myös hyödyttäisi enemmistöä. Irtisanomiseen kielteisesti suhtautuneet johtajat toivat perusteluissaan esille myös esimerkiksi huolta yksilön asemasta.

Koska esimerkkitilanteessa kerrottiin päätöksentekotilanteen olevan sidoksissa nimenomaan yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, viitattiin vastauksissa mainitulla yrityksen edulla todennäköisesti nimenomaan irtisanomisen tuottamaan taloudelliseen helpotukseen. Irtisanominen katsottiin useissa vastauksissa perustelluksi, mikäli sen avulla pyrittäisiin edistämään yrityksen omaa etua tai jopa ”pelastettaisiin” yritys. Näissä perusteluissa yrityksen edun edistäminen saatettiin kokea jopa velvollisuutena, joka määrittää teon moraalisuuden.

Olisin irtisanonut. Yrityksen etu.

Mikäli yhden henkilön irtisanominen pelastaa yrityksen pitää olla rohkeutta tehdä myös se.

Enemmistön edun katsottiin useissa vastauksissa menevän tilanteessa yksilön edun edelle. Tärkeämpää oli nimenomaan varmistaa yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamisella enemmistön työpaikkojen säilyminen.

Olisin irtisanonut. Työntekijöiden enemmistön etu menee yhden henkilön edun edelle.

Olisin irtisanonut sen henkilön jonka voin, jos näin voidaan taata muiden työntekijöiden työt ja yrityksen jatkuvuuden. Jos tämä tarkoittaisi yllä mainittua tilannetta niin olisin tehnyt samoin.

Myös osaamisella ja työtuloksella mainittiin olevan vaikutusta päätökseen siitä, kuka irtisanottava henkilö tulisi olemaan.

-- Toki, jos irtisanottavalle henkilölle on vaihtoehtoja, niin pitkään työskennelleellä on etusija työpaikan säilymisen kannalta. Joka tapauksessa tässäkin tilanteessa päätös tehdään siitä näkökulmasta mikä on yrityksen ja kaikkien sen työntekijöiden etu. Tällöin osaaminen ja työtulos painaa vaakakupissa myös paljon.

Perustelemalla päätöksentekoa yrityksen edulla tai enemmistön työpaikkojen säilymisellä pyrittiin hakemaan suurinta kokonaishyötyä ja minimoimaan tapauksesta aiheutuva vahinko. Utilitarismin periaatteiden mukaisesti teko nähdään moraalisesti hyväksyttävänä, mikäli se tuottaa mahdollisimman paljon hyviä ja mahdollisimman vähän huonoja seurauksia. Tässä tapauksessa yhden työntekijän irtisanominen nähtiin pienempänä pahana kuin koko yritystoiminnan vaarantuminen, joka aiheuttaisi lukuisia työpaikan menetyksiä.

Yksi johtaja näki kuitenkin työntekijän irtisanomisen antavan vääränlaisia signaaleja koko työyhteisölle. Vaihtoehtoisia toimintaehdotuksia tilanteen ratkaisemiseksi ei kuitenkaan tämän vastauksen yhteydessä esitetty.

Eri tavalla, koska näin toimiminen antaa väärän kuvan henkilöstölle.

Vaikka suuressa osassa perusteluita korostettiin enemmistön työpaikkojen varmistamisen tärkeyttä, oltiin myös irtisanottavan työntekijän asemasta huolissaan.

En irtisanoisi, koska työntekijälle huono.

Irtisanomisuhan alla olevan työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyen osa vastaajista näki työntekijän iän olevan huomionarvoinen tekijä, osa taas ei. Lähellä eläkeikää olevan työntekijän työllistymismahdollisuuksista oltiin paikoitellen huolissaan ja lisäksi kokeneesta työntekijästä haluttiin pitää kiinni.

En olisi irtisanonut vanhinta työntytekijää, ellei hän nimenomaisesti olisi sitä itse vaatinut. Olisin irtisanonut nuoremasta päästä, koska heidän on helpompi työllistyä.

Tässä tapauksessa katsottiin, että oikea tapa toimia olisi irtisanoa työntekijä, jonka uudelleentyöllistymismahdollisuudet olisivat paremmat. Toisaalta myös irtisanomisuhan alla olevan työntekijän näkemys voisi vaikuttaa päätökseen. Pitkäaikaista työntekijää ja hänen näkemystään tilanteesta haluttiin kuulla.

Toisesta näkökulmasta ikä nähtiin myös tekijänä, jolla ei saisi olla vaikutusta päätöksentekoon suuntaan tai toiseen. Irtisanomisuhan oletettiin osassa vastuksia myös kohdistuvan lähellä eläkeikää olevaan henkilön muiden syiden kuin hänen ikänsä vuoksi.

Jos muita säästökohteita ei ole ja yritys olisi vaarantunut, teko on aivan oikeutettu. Ikä ei ole mikään kriteeri mahdollisissa irtisanomistilanteissa.

Irtisanomistilanteessa haluttiin myös noudattaa rationaalisia perusteisia kriteerejä kuten lainsäädäntöä tai yleistä käytäntöä.

Yt lain mukaan.

Johtajat vaikuttivat pyrkivän mahdollisessa väistämättömässä irtisanomistilanteessa ennen kaikkea oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaisuusetiikan mukainen tasa-arvo ja yhdenvertaiset mahdollisuudet pyrittiin turvaamaan. Tässä tapauksessa työntekijöitä haluttiin kohdella tasa-arvoisesti, antamatta tietyn yksilöllisen tekijän vaikutusta päätöksentekoon. Ikää ei pidetty syynä olla irtisanomatta, mutta toisaalta myös mahdollinen ikäsyrintä tuomittiin. Irtisanomista koskevaan lakiin vetoamalla päätöksen kohdistumista voitiin perustella myös velvollisuuden noudattamisella. Tässä vastauksessa ei tosin suoranaisesti otettu kantaa siihen, nähtiinkö irtisanominen oikeana vaihtoehtona.

Toimitusjohtajalla nähtiin olevan tilanteessa rooliinsa liittyen ennen kaikkea vastuu yrityksen toiminnan jatkuvuudesta ja jo mainitun kokonaishyödyn turvaamisesta. Johtajan velvollisuutena on vastausten perusteella toteuttaa joko oman harkintansa perusteella tai yrityksen hallituksen linjaamina paikoin vaikeitakin ratkaisuja, jos niiden avulla varmistetaan yrityksen jatkuvuus ja turvataan enemmistön intressejä.

Toimitusjohtajalla on vastuu yrityksen jatkuvuudesta niin omistajille kuin työyhteisölle. Mikäli irtisanominen edesauttaa jatkuvuutta teko on oikein ja vastuullinen.

Yrityksen etu tulee aina ensin. Jos tilanne johtaa siihen että yhden työntekijän irtisanominen säästää muut ja yrityksen, on toimitusjohtajan velvollisuus toimia yllä kuvatun mukaisesti.

Joskus tj tehtävässä tulee vain huonoja vaihtoehtoja, silloin on toimittava, ettei kokonaisuus kaadu.

Näissä vastauksissa voidaan havaita piirteitä velvollisuusetiikkaan pohjautuvasta ajattelutavasta, jossa toimitusjohtajalla katsotaan olevan asemaansa liitettävä velvollisuus toimia yrityksen edun mukaisesti. Tässä tapauksessa johtajalla katsottiin olevan suhteessaan yrityksen omistajiin ja henkilöstöön velvollisuus toimia yrityksen edun mukaisesti.

Useissa vastauksissa irtisanomisen välttämättömyyttä myös kyseenalaistettiin ja sen välttämiseksi pyrittiin hakemaan vaihtoehtoja. Irtisanominen nähtiin kuitenkin hyväksyttävänä, mikäli muut keinot eivät olisi riittäviä tai vaihtoehtoja ei olisi tarjolla. Jos irtisanominen haluttiin toteuttaa, mainittiin eräänlaisina pehmennyskeinoina esimerkiksi eläkeputkeen saattaminen tai mahdollisimman hyvä taloudellinen korvaus, joka turvaisi työntekijän tulevaisuutta.

Pyrkinyt alentamaan kustannuksia kaikilla muilla tavoilla tai lisäämään tuloja niin, että tämä työntekijä olisi voitu työllistää. Osa-aikaisuus tai muu osittainen työjärjestely olisi pitänyt tutkia.

Olisin kartoittanut muut vaihtoehdot ja keskustellut niistä henkilöstön tai sen edustajien kanssa. Jos sen pohjalta esitetty vaihtoehto olisi paras, olisin tehnyt samoin.

Vastausten perusteella johtajat eivät toteuttaisi irtisanomista mielellään, vaikka se joskus nähtäisiinkin oikeana ratkaisuna. Irtisanominen nähdään niin sanottuna kovana keinona tai viimeisenä vaihtoehtona. Erityisesti vastauksissa, joissa irtisanomisen vaikutuksia haluttiin pehmentää tai irtisanomista pyrittiin välttämään, voidaan havaita feministiselle etiikalle tyypillistä huolenpitoa ja oman verkoston jäsenistä huolehtimista. Moraalisesti oikeaksi ratkaisuksi katsotaan pitkäaikaisesta työntekijästä huolehtiminen.

Tämän dilemman tapauksessa erityisesti epävarmat vastaajat perustelivat vastaustaan tapauksen tilannesidonnaisuudella. Epävarmuuteen vaikuttivat ennen kaikkea puutteellisiksi koetut taustatiedot, joiden perusteella selkeään päätöksentekoon ei katsottu olevan mahdollisuutta. Päätöksenteon tueksi olisi kaivattu tietoa esimerkiksi siitä oliko vaihtoehtoisia toimintatapoja todella kartoitettu, miten heikko yrityksen taloudellinen tilanne tosi asiassa oli, paljonko henkilöstöä yrityksellä oli ja miksi juuri kyseinen henkilö oli suurimman irtisanomisuhan alla.

-- Riippuu niin monesta olosuhde- ja tilannetiedosta. Esimerkiksi: henkilöstömäärä. Onko yrityksessä 3 vai 3000 työntekijää? Mitkä ovat seuraukset, jos ei irtisano? Meneekö yritys konkurssiin ja 20 ihmistä menettää työpaikkansa? Onko toinen mahdollinen irtisanottava kahden alaikäisen lapsen yksinhuoltaja? Jne jne.

Mahdoton sanoa. Tämänkaltaiset tilanteet ovat valitettavasti yleisiä, mutta tapahtuma taustakuvaus ei anna mielestäni mahdollisuutta arvioida olisiko kuvattu toiminta vähemmän väärin kuin mahdollinen vaihtoehto. Lyhyesti; mikäli tällä toiminnalla "pelastettaisiin" yritys ja muut työpaikat, toimisin ylläkuvatulla tavalla. Mikäli tällä tavalla "vain" parannettaisiin kannattavuutta lyhyellä tähtämellä hakisin muunkaltaisia ratkaisuja. Mikäli kohtelee työntekijöitä huonosti ja heidän oikeustajun vastaisesti, sillä on nimittäin negatiivisia vaikutuksia tehokkuteen ja toimintaan pitkässä juoksussa.

Näissä vastauksissa voidaan nähdä viitteitä relativismiin pohjautuvasta käsityksestä, jonka mukaan moraalinen perustelu ja moraaliarvot ovat tilannesidonnaisia. Tilanteeseen liittyvät lukuisat tekijät ratkaisevat sen millainen toiminta käsitetään moraalisesti oikeaksi. Tässä tilanteessa osa johtajista ei halunnut ottaa kantaa puutteelliseksi katsomansa informaation perusteella. Todellisessa tilanteessa moraalisia kysymyksiä voidaan kuitenkin joutua joskus ratkaisemaan myös vaillinaisen tiedon perusteella.

Tässä dilemmassa sidosryhmänäkökulman voidaan katsoa liittyvän yrityksen työntekijöihin ja osakkeenomistajiin. Tarvetta irtisanomiseen perusteltiin vastauksissa yrityksen edulla. Koska dilemmassa irtisanomistarpeen oli kerrottu johtuvan nimenomaan yrityksen taloudellisesta tilanteesta, viitattiin vastauksissakin todennäköisesti taloudelliseen etuun ja tätä kautta myös osakkeenomistajien intresseihin. Heikkona jatkuva taloudellinen tilanne aiheuttaisi negatiivisia seurauksia ensisijaisesti heille.

Osakkeenomistajien intressit menivät näin ollen perusteluissa ainakin yksittäisen työntekijän intressien edelle. Osa vastaajista kuitenkin kyseenalaisti vaihtoehtojen puutteen. Etenkään suuressa yrityksessä yhden työntekijän irtisanomisella ei katsottu voivan olla niin suurta vaikutusta, että se vaikuttaisi merkittäväällä tavalla yrityksen

taloudelliseen tilanteeseen. Irtisanomisen välttämiseksi pyrittiin myös löytämään vaihtoehtoja esimerkiksi osa-aikaistamisen tai lomautusten kautta.

Sidosryhmän sisällä yhden työntekijän irtisanominen nähtiin pienempänä pahana ja enemmän sidosryhmän intressien mukaisena toimintana kuin mahdollisista talousvaikutuksista johtuvat laajemmat työpaikan menetykset. Työntekijöille yrityksen toiminta mahdollistaa palkan ja toimeentulon, joten enemmistön edun turvaamista pidettiin päätöksentekotilanteessa tärkeänä. Irtisanottavan henkilön valintaa pohtivissa vastauksissa perusteluina käytettiin esimerkiksi työllistymismahdollisuuksia ja perhetilannetta. Lisäksi mainittiin osaamisen ja työtuloksen vaikutus päätökseen. Päätöksenteossa vaikutettiin pääosin pyrkivän oikeudenmukaisuuteen.

Vastausten perusteella voidaan tulkita, että johtajat arvostavat työntekijöitä. Useissa vastauksissa oli havaittavissa vastahakoisuutta irtisanomisen toteuttamiseen, ja siihen oltiin valmiita ainoastaan, mikäli muita vaihtoehtoja ei ollut. Myös irtisanottavalle yksilölle koituvista seurauksista oltiin huolissaan ja tämän vuoksi irtisanomiselle oltiin halukkaita etsimään vaihtoehtoja, tai pehmentämään mahdollisen irtisanomisen vaikutuksia esimerkiksi taloudellisen korvauksen avulla. Joissain vastauksissa mainittiin myös keskustelu yksittäisen työntekijän tai koko henkilöstön kanssa ja tätä kautta päätöksenteon perustelu tai kollektiivisemmän näkemyksen hakeminen.

Kaiken kaikkiaan irtisanomista käsittelevässä dilemmassa korostui kokonaisedun näkökulma. Yrityksen parempi taloudellinen tilanne tukisi paitsi osakkeenomistajien intressejä, myös varmistaisi toimeentulon jäljelle jääneille työntekijöille. Sidosryhmille aiheutuvia seurauksia tarkasteltiin näin ollen sen perusteella, mikä tuottaisi enemmistölle suurimman edun.

4.1.3 Dilemma 3

Kolmannessa dilemmassa ratkaistavana oli päätöksentekotilanne, jossa yrityksen kerrottiin kehittäneen uutta IT-järjestelmää yhdessä tärkeän tavarantoimittajansa kanssa. Järjestelmän käyttöönotto toisi yritykselle kustannussäästöjä, mutta vaikeuttaisi samalla yrityksen pienempien tavarantoimittajien asemaa. Tämänkin dilemman kohdalla

vaakakupissa painoivat näin ollen myös taloudelliset tekijät. Sidosryhmien osalta keskeisessä roolissa olivat tavarantoimittajat.

Tämän dilemman kohdalla suuri osa johtajista olisi joko toiminut samoin kuin esimerkin toimitusjohtaja, eli ottanut uuden järjestelmän käyttöön, tai oli epävarma siitä, kuinka olisi toiminut. Muutama johtaja suhtautui dilemmassa esitettyyn toimintaan yksiselitteisen kielteisesti. He kaikki myös perustelivat päätöksentekoaan. Sen sijaan toimintaan myönteisesti suhtautuneet tai epävarmat johtajat jättivät osin vastauksiaan perustelematta.

Johtajien perusteluissa nousivat esille erityisesti oman yrityksen edun tavoittelu ja taloudelliset arvot. Toisaalta myös pienempien tavarantoimittajien selviytymisestä kannettiin joissain vastauksissa huolta. Tämä huoli oli kuitenkin ainakin jossain määrin sidoksissa huoleen omalle yritykselle koituvista seurauksista tilanteessa, jossa tavarantoimittajien määrä vähenisi.

Ne johtajat, jotka ilmoittivat, että olisivat toimineet kuten esimerkin toimitusjohtaja, perustelivat vastaustaan esimerkiksi yrityksen edulla tai sen kilpailukyvyllä. Nämä perustelut yhdistettiin usein toimitusjohtajan rooliin liittyvään vastuuseen. Toimitusjohtajan velvollisuutena nähtiin olevan yrityksen edun mukaisesti toimiminen. Vastausten perusteella tällä viitattiin ennen kaikkea taloudelliseen etuun ja osakkeenomistajien taloudellisten intressien turvaamiseen.

Tekisin yhtiön edun vuoksi.

Toimitusjohtajan tehtävänä on ajatella aina yhtiön etua. Olisin toiminut vastaavalla tavalla.

Päätöksentekotilanteessa yrityksen kilpailukyvyn varmistaminen ja tätä kautta voiton tavoittelun mahdollistaminen nähtiin tärkeinä toimintaa ohjaavina tekijöinä. Vastauksissa viitataan esimerkiksi määritelmään, jonka mukaan yritysten toiminnan ensisijaisena tavoitteena on voiton tuottaminen omistajilleen. Uuden järjestelmän käyttöönottamisen odotettiin parantavan yrityksen kilpailukykyä ja olevan näin ollen hyväksyttävä ratkaisu.

Toimitusjohtajan tehtävä on huolehtia yrityksen kilpailukykyä ja siksi uusi järjestelmä tulee ottaa käyttöön.

Ottanut käyttöön uuden järjestelmän. Yrityksen tehtävä on kuitenkin ensisijaisesti tuottaa voittoa. Jos toimintaa ei kehitä, kilpailijat syövät yrityksen.

Toimitusjohtajan katsottiin siis tämänkin dilemman kohdalla olevan velvollinen noudattamaan asemaansa liitettäviä velvollisuuksia kuten yrityksen taloudellisen edun ajamista ja osakkeenomistajien voiton mahdollistamista. Vastauksissa viitattiin yrityksen tehtävään tuottaa voittoa omistajilleen ja toimitusjohtajan velvollisuuteen pyrkiä tämän tavoitteen saavuttamiseen. Toimitusjohtajalta itseltään päätöksenteko vaatii todennäköisesti kuitenkin myös päätöksenteon seurausten punnitsemista. Oman yrityksen taloudellisen edun edistäminen huolimatta sen vaikutuksesta pieniin tavarantoimittajiin edellyttää johtajalta mahdollisesti egoistista ajattelua.

Tämän dilemman kohdalla kysymys yrityksen vastuun laajuudesta oli havaittavissa useissa vastauksissa. Omien toimintaedellytysten varmistaminen nähtiin osassa vastauksia jokaisen yrityksen omaksi tehtäväksi. Näiden vastausten perusteella toiminnan kehittäminen ja kilpailussa mukana pysyminen ovat jokaisen yrityksen omalla vastuulla yrityksen koosta huolimatta. Pienempien tavarantoimittajien mahdollinen ahdinko ja siitä selviytyminen katsottiin niiden omaksi tehtäväksi.

Isojen yritysten kanssa käytävä business vaatii sopeutumista uusiin toimintamalleihin, jotka luovat kilpailuetua. Jos pienempi toimittaja ei kykene sopeutumaan muutokseen, niin se ei ole enää kilpailukykyinen. Ratkaisu on perusteltu.

Yritysjohdo kantaa vastuun ensisijaisesti omasta yrityksestä, myös toiminnan kehityksen osalta.

Kuitenkin myös pienempien tavarantoimittajien pärjäämisestä koettiin huolta. Tilanteeseen haluttaisiin löytää ratkaisu, jonka avulla myös pienempien toimijoiden toiminta voitaisiin mahdollistaa.

Olisin pyrkinyt varmistamaan pienten toimijoiden toiminnan mahdollisuuden jatkossakin.

Vastaajat, jotka olivat huolissaan pienten tavarantoimittajien tulevaisuudesta, olivat halukkaita huolehtimaan verkostonsa jäsenistä ja vaikuttivat arvostavan suhteitaan yhteistyökumppaneihinsa. Heidän suhtautumisensa tuo esiin feministiseen etiikkaan

perustuvaa ajattelua, jossa oikeudenmukaisuudella, suhteiden vaalimisella ja huolenpidolla on sijansa.

Yhtenä ratkaisuna pienempien tavarantoimittajien aseman turvaamiseen esitettiin laajempaa yhteistyötä toimitusketjussa. Vastauksissa tuotiin esille vaihtoehtoisia ratkaisua ja mahdollisuutta yhteistyöhön, jonka avulla pyrittäisiin löytämään enemmän kaikkia hyödyttäviä ratkaisuja. Mukaan otettaisiin tällöin esimerkissä mainitun tärkeimmän tavarantoimittajan ohella myös pienemmät toimijat.

Useamman järjestelmän ylläpito samaan tarkoitukseen ei ole tehokasta eikä kannattavaa. Pienten toimijoiden kanssa todennäköisesti voi päästä myös heitä hyödyttävään yhteisesti tehtävään kehitykseen heidän järjestelmiensä osalta.

Ottanut myös pienempiä toimittajia mukaan kehitystyöhön tai ainakin pyytännyt näkemyksiä.

Osassa vastauksia huoli pienemmistä toimijoista vaikutti kuitenkin olevan perimillään yhteydessä yrityksen omaan etuun. Vastajat olivat valmiita tekemään dilemmassa toteutetun kaltaisen päätöksen, mutta hakemaan samalla ratkaisua, joka olisi helpompi myös pienille tavarantoimittajille. Pienempien toimijoiden pois putoamisesta kannettiin huolta sen vuoksi, millaisia seurauksia se mahdollisesti aiheuttaisi oman yrityksen toiminnalle. Omien intressien turvaamiseksi myös pienemmät tavarantoimittajat haluttiin pitää toimintakykyisinä.

Etenkin kielteisesti tai epävarmasti dilemmassa tehtyyn päätökseen suhtautuvat johtajat toivat esille huolta pienten tavarantoimittajien selviytymisen ohella myös oman yrityksensä liiketoiminnalle mahdollisesti koituvista seurauksista. Nojautuminen harvalukuisempaan joukkoon tavarantoimittajia ja toimittajasuhteiden katkaiseminen pienempiin toimijoihin nähtiin riskialttiina toimenpiteenä. Yhteistyölle useampien tavarantoimittajien kanssa toivottiin jatkoa.

Olisin toiminut samalla tavalla. Varmistaen kuitenkin tavarantoimittajien toimivuuden jatkossakin. Varmistanut selustan jatkoyhteistyölle.

Pyrkinyt hakemaan ratkaisua jossa pienempiä tavarantoimittajia voitaisiin jollakin tavalla auttaa. Laajan toimittajajoukon varmistaminen on pitkällä aikavälillä yrityksen etu.

Näissä vastauksissa on havaittavissa piirteitä utilitarismin mukaisesta kokonaisuhyötyajattelusta. Turvaamalla pienten tavarantoimittajien toimintaedellytyksiä varmistetaan samalla myös mahdollisimman laaja toimittajaverkosto itselle. Pienten toimijoiden pois putoaminen taas lisäisi riippuvuutta pienemmästä määrästä toimittajia, minkä johtajat näkivät pidemmällä aikavälillä riskinä. Vaikka esimerkiksi ennakoituiden kustannussäästöt jäisivät pienemmäksi kuin dilemmassa kuvatussa toiminnassa, arvioitiin vaihtoehdoisen ratkaisun kuitenkin olevan kokonaisuudessaan hyödyllisempi.

Viitteitä päätöksenteon tilannesidonnaisuudesta voidaan havaita myös tämän dilemman yhteydessä annetuissa epävarmoissa vastauksissa. Saatavilla oleva informaatio koettiin puutteelliseksi, mikä vaikeutti päätöksentekoa. Vastaajat kokivat, ettei puutteellisen informaation perusteella ollut mahdollisuutta arvioida riittävästi esimerkiksi tilanteen reilua eri osapuolille, sen riskejä tai pitkän aikavälin vaikutuksia liiketoiminnalle. Arvio teon moraalisuudesta perustuisi heidän näkemystensä mukaan tilannesidonnaisiin muuttujiin, eikä dilemmaan ollut heidän mielestään mahdollista ottaa selkeästi kantaa annetun kuvauksen perusteella.

-- Jos kysymys on siitä, että kehitetään tietojärjestelmä, joka tuottaa kustannussäästöä, mutta otetaan käyttöön vain yhden toimittajan kanssa, niin tämä on epäreilua toimintaa ja tuomittavaa. Jos taas kysymys on siten kuin esimerkissä on kirjoitettu, että järjestelmä on kehitetty yhden kanssa, mutta annetaan kaikkien käyttöön, niin tämä malli on reilu kaikille muille, mutta epäreilu sille toimittajalle, joka yksin on ottanut järjestelmän kehittämiskustannukset. --.

Vaikea vastata kun ei ole tietoa kokonaisuudesta. Mikäli tämä parantaa oman yrityksen kilpailukykyä myös pitkällä aikavälillä päätös on oikea. Mikäli taas kysymys lyhyen aikavälin kilpailukykyyn parantumisesta pidän päätöstä typeränä.

Sidosryhmänäkökulmasta myös tässä dilemmassa omalle yritykselle koituvat seuraukset olivat keskiössä useissa vastauksissa. Tällä viitattiin etenkin taloudelliseen etuun ja kilpailukykyyn säilyttämiseen. Yrityksen velvollisuudeksi käsitettiin laajasti osakkeenomistajien intressien huomioiminen ja voiton tavoittelu. Kasvavan tuottavuuden mainittiin yhdessä vastauksessa olevan myös koko yhteiskunnan etu. Yrityksen oman

edun mukaiseksi toiminnaksi käsitettiin suuressa osassa vastauksia nimenomaan uuden IT-järjestelmän käyttöönotto.

Tästä näkökulmasta vastauksissa tuotiin siis esille etenkin osakkeenomistajille aiheutuvia seurauksia. Johtajat tarkastelivat vastauksissaan dilemmaa eniten niin sanotun perinteisen näkökulman kautta ja näkivät yrityksen pääasiallisena tehtävänä olevan luoda taloudellista arvoa. Mikäli yrityksen kilpailukyky ja taloudellinen tuottavuus heikentyisivät, katsottiin tämän olevan vahingollista ennen kaikkea osakkeenomistajille. Sen sijaan esimerkiksi yrityksen työntekijöille mahdollisesti aiheutuvia seurauksia suuntaan tai toiseen ei perusteluissa huomioitu.

Kuitenkin myös pienemmille tavarantoimittajille aiheutuvista seurauksista oltiin huolissaan, eikä uutta IT-järjestelmää oltu sen vuoksi aina halukkaita ottamaan käyttöön, tai sen käyttöönoton aiheuttamia negatiivisia seurauksia haluttiin pehmentää. Yhden sidosryhmän tai sen jäsenten pois putoamisella arvioitiin myös olevan negatiivista vaikutusta oman yrityksen toimintaan. Sidoryhmänä tavarantoimittajia pidettiin tärkeänä ja toimittajakentän kaventuminen ja hankintojen keskittäminen nähtiin riskinä. Ratkaisua pienten tavarantoimittajien pitämiseen mukana toimitusketjussa etsittiin esimerkiksi yhteistyön tai keskustelun kautta. Tavarantoimittajille haluttiin myös antaa mahdollisuus varautua tulossa oleviin muutoksiin. Tavoitteena tiedottamiselle, keskustelulle tai yhteistyölle nähtiin kaikkia osapuolia palvelevan ratkaisun tai yhteisen kompromissin löytäminen, joka mahdollistaisi myös pienten tavarantoimittajien toiminnan jatkumisen. Yhteistyö voisi tarjota pienille tavarantoimittajille myös mahdollisuuden oman liiketoimintansa kehittämiseen.

Vastauksissa pohdittiin jonkin verran myös sidosryhmiin liittyvän vastuun laajuutta. Tältä osin vastausten voidaan katsoa jakautuneen tietyllä tavalla kahtia. Osa vastaajista katsoi jokaisen yrityksen olevan vastuussa vain oman kilpailukykynsä säilyttämisestä ja yritystoiminnan jatkuvuudesta. Toiset vastaajat kannattivat kuitenkin myös niin sanottuja pehmeämpiä arvoja ja halua omasta verkostosta huolehtimiseen olikin havaittavissa.

4.1.4 Dilemma 4

Neljännessä dilemmassa johtajille esitettiin tilanne, jossa yritys oli sitoutunut yhteistyösopimukseen vähittäiskaupan kanssa. Yrityksen kilpailijat, joiden toimintaa yhteistyösopimus niin ikään sääteli, olivat kuitenkin rikkoneet sopimusta ja tätä kautta saavuttaneet kilpailuetua. Sopimukseen sitoutumisella tai sen rikkomisella oli näin ollen todennäköistä taloudellista vaikutusta. Sidosryhmien osalta neljännessä dilemmassa mainittiin paitsi vähittäiskaupan edustajat, myös yrityksen kilpailijat sekä loppukuluttajat.

Vastausten perusteella dilemmoista viimeinen koettiin haasteellisimpana vastata. Tämä näkyi myös siten, että suurin osa johtajista oli epävarmoja päätöksenteostaan tai ei ottanut dilemmaan selkeästi kantaa. Monen mielestä dilemman taustoitus oli epäselvä. Osa johtajista ilmaisi jälleen kantansa, muttei perustellut päätöstään sen kummemmin. Vastauksiaan perustelleet johtajat mainitsivat perusteina päätöksenteolle yrityksen oman edun ja maineen lisäksi esimerkiksi kilpailijoiden toiminnan.

Myös tämän dilemman vastauksissa oman yrityksen kilpailukyvyn turvaaminen nähtiin paikoin tärkeänä tekijänä päätöksentekotilanteessa. Sopimuksen katsottiin rajoittavan mahdollisuutta kilpailuun. Oman yrityksen edun nähtiin olevan pelissä ja päätöksentekoa arvioitiin sen pohjalta, mikä tuottaisi omalle yritykselle suurimman edun.

Irtisanoisin tuollaisen kummallisen sopimuksen (onko edes kilpailulain mukainen) ja sitten alkaisin täysillä kilpailun.

Olisin aloittanut liiketoimintaamme edistävän hankkeen.

Näissä vastauksissa perusteena käytettiin egoismiin pohjautuvaa ajatusta siitä, että oman edun ajaminen on moraalisesti oikea tapa toimia tilanteessa. Oman yrityksen edun mukaiseksi katsottavan toiminnan katsottiin oikeuttavan sopimuksen rikkomisen ja olevan siten moraalisesti oikein.

Kilpailijoiden toiminnan nähtiin vaikuttavan olennaisesti päätöksentekoon. Mikäli muut toimivat tietyllä tavalla tai toimialalla vallitsee yleinen käytäntö, joka ohjaa kilpailijoiden toimintaa, eivät johtajat nähneet perusteita toimia poikkeavalla tavalla. Tämä ei

kuitenkaan tarkoittanut sitä, että tämänkaltainen toiminta nähtäisiin aina ehdottoman oikeana vaihtoehtona.

Mikäli muut tavarantoimittajat ovat jo rikkoneet sopimusta, ei yritykselläkään ole velvoitetta sitä noudattaa.

Luultavasti toiminut samoin. Jos tämä on toimialan yleinen käytäntö, yritys häviää jollei pelaa samaa peliä. Tietenkin sopimusta pitäisi arvioida uudestaan.

Johtajat, jotka perustelivat päätöksentekoaan kilpailijoiden toiminnalla, toivat vastauksissaan esiin relativismiin perustuvaa ajattelua. Sopimuksen rikkominen nähtiin tässä tilanteessa oikeutettuna, koska kilpailijatkin rikkoivat sopimusta. Toisenlaisessa tilanteessa päätöksenteko ja käsitys moraalisuudesta voisivat olla hyvinkin erilaiset.

Sopimukseen sitoutuminen koettiin osassa vastauksia kuitenkin myös tärkeänä huolimatta kilpailijoiden toimista. Luotettavuutta ja sovitusta kiinni pitämistä pidettiin selvinä asioina. Sopimuksen asettaman velvollisuuden noudattamisen katsottiin olevan tärkeää huolimatta sen seurauksista eli kilpailijoiden mahdollisesti saamasta edusta.

Markkinoisimme itseämme luotettavana yhteistyökumppanina ja olisimme myös sanojemme mukaisia.

Pelissäännöistä pidetään kiinni tai sitten ei sovita mitään.

Johtajien päätöksentekoa ohjasi näissä tapauksissa velvollisuusetiikan mukainen ajatus siitä, että moraalisesti oikea tapa on toimia sopimuksen edellyttämällä tavalla. Vaikka sopimuksen noudattaminen vaikuttaisi negatiivisesti yrityksen kilpailukykyyn suhteessa kilpailijoihin, on itse toiminta sen seurauksia tärkeämpää.

Sopimuksen noudattamisen kannalla olevat johtajat toivoivat kuitenkin osassa vastauksia kilpailuasetelmaan lisää oikeudenmukaisuutta. Kilpailijoiden toimintaan oltiin halukkaita puuttamaan tasa-arvoisen kilpailuasetelman palauttamiseksi. Kilpailijoiden sopimusrikkomusten katsottiin tarjonneen niille etulyöntiaseman markkinoilla.

Sopimuksista on pidettävä kiinni, koska se sitoo molempia osapuolia ja sen rikkomisesta voi tulla aina arvaamattomia seurauksia. Toimisin näin riippumatta kilpailijoiden tekemisistä. Yrittäisin ensin kasvattaa myyntiä eri keinoin sopimuksen puitteissa. Ellei onnistu, niin yrittäisin muuttaa sopimusta. Myös varmistaa, ettei sopimusosapuoli toimi laittomasti tai epäeettisesti muiden sopimuskumppaneiden kanssa.

Keskustellut asiakkaan kanssa yhteistyösopimuksen noudattamisen tärkeydestä ja vaatinut heitä varmistamaan, että kaikki pelaavat samoilla säännöillä.

Joidenkin vastausten perusteella kilpailijoiden toimien ilmiantamisella haluttiin myös tuoda omaa sopimukseen sitoutumista tiettäväksi ja näin ollen mahdollisesti kiillottaa oman yrityksen mainetta.

Yritysten on noudatettava sopimuksia. Eli oman yrityksen on toimittava sopimuksen mukaan. Sopimuksia rikkovat yritykset pitää saada tilille teoistaan, joko 1) keskustelemalla heidän kanssaan; 2) virallista valitusreitillä; 3) julkisuuden kautta korostaen omia arvojaan ja toimintatapaa.

Mahdollisen sopimusrikkomuksen seuraukset huolettivat johtajia. Tämä oli velvollisuuteen perustuvan näkökulman ohella toinen syy, jonka vuoksi sopimusta haluttiin noudattaa huolimatta kilpailijoiden toiminnasta.

EN TEKIS. AINA LOPPUJEN LOPUKSI PALAT.

Maineelle huono, jos jää kiinni. Olisin varmaankin noudattanut sopimusta.

Johtajat vaikuttivat tässä tapauksessa arvioivan päätöksentekoaan sen seurausten ja niiden tuottaman kokonaisuhyödyn valossa. Sopimuksen rikkomisen ja kiinnijäämisen mahdolliset negatiiviset seuraukset arvioitiin suuremmaksi haitaksi kuin sopimuksen noudattaminen.

Johtajat kokivat kuitenkin pääosin olemassa olevan sopimuksen ongelmallisena. Vaikka aiemmin kuvatun kaltaista yksiselitteistä halua sopimuksen rikkomiseenkin ilmeni, monet vastaajat esittivät kuitenkin tilanteeseen vaihtoehtoista ratkaisua. Vähittäiskaupan tai sopimuksen kaikkien osapuolten kanssa haluttiin keskustella sopimuksen aiheuttamasta tilanteesta. Vastausten perusteella tällä pyrittiin ennen kaikkea jo aiemmin mainittuun oman yrityksen aseman kohentamiseen sekä kilpailijoiden mahdollisten sopimusrikkomusten esille tuomiseen. Osapuolten välille haluttiin myös neuvotella uusi sopimus, joka palvelisi paremmin eri toimijoita.

Palauttanut yhteistyösopimuksen tehneet yritykset pöytään ja nollannut tilanteen.

Asian esille ottamien vähittäiskaupan kanssa ja selvitys omista havainnoista.

Olisin pyrkinyt tuomaan esille yhteistyösopimuksen vastapuolelle, että muut tavarantoimittajat rikkovat sopimusta ja korjata kaikkien osapuolten toiminnan sopimuksen mukaiseksi. Jos se ei ole mahdollista, niin sopimus joko irtisanotaan tai muutetaan sellaiseksi, että sen noudattaminen on kaikkien osapuolten edun mukaista.

Tarvittaessa sopimusta oltiin kuitenkin myös valmiita rikkomaan, mikäli neuvottelu uudesta sopimuksesta ei olisi tuloksellinen tai kilpailijat eivät suostuisi sopeutumaan sopimuksen edellyttämiin raameihin. Tässä näkökulmassa moraalien perustan tilannesidonnaisuus nousi jälleen esille. Sopimuksen rikkominen katsottiin hyväksyttäväksi, mikäli keinot sen jatkamiselle olisi käyty läpi ilman tyydyttävää lopputulosta.

Tarvittaessa toiminut kuten muut, mutta ensin keskustellut mahdollisuudesta pitää sopimuksesta kiinni.

Sidosryhmien osalta neljännessä dilemmassa nousivat niin ikään esille oman yrityksen etu ja sen edistäminen. Voimassa olevan sopimuksen ja sen noudattamisen katsottiin pitkälti olevan rajoitteena kilpailukyvyille ja tätä kautta taloudelliselle menestymiselle. Sopimuksen noudattamista pohdittiin muun muassa sen kautta, millaista etua sopimusta rikkoneet kilpailijat saivat ja millaista haittaa siitä omalle yritykselle koitui. Sopimuksen noudattamisella kilpailijoiden toimista huolimatta ymmärrettiin esimerkiksi olevan välillisesti haittaa omille työntekijöille oman yrityksen kilpailukyvyntä heikentymisen kautta. Vastauksissa, joissa oikeaksi toimintatavaksi katsottiin sopimuksen rikkominen, toimintaa oikeutettiin ennen kaikkea kilpailijoiden toiminnalla.

Tässä tapauksessa aiemmin solmittu sopimus sitoi yrityksen yhteen paitsi vähittäiskaupan toimijoiden, myös kilpailijoidensa kanssa. Johtajat vaikuttivat näkevän asetelman ennen kaikkea kilpailutilanteena, vaikka dilemman kuvauksessa käytettiin termiä yhteistyösopimus. Sopimusta rikkomalla kilpailijat myös vaikeuttavat sopimukseen sitoutuneen yrityksen asemaa markkinoilla. Osa johtajista oli kuitenkin halukas keskustelemaan kilpailijoiden kanssa ja hakemaan paremmin kaikkia osapuolia palvelevaa ratkaisua.

Vastauksissa ei otettu juurikaan kantaa vähittäiskaupan toimijoille aiheutuviin seurauksiin kuten siihen, miten sopimuksen rikkominen mahdollisesti vaikuttaa niiden asemaan. Kilpailijoiden ohella myös kaupan edustajien kanssa oltiin kuitenkin halukkaita keskustelemaan ja paitsi tuomaan esille kilpailijoiden sopimusrikkomuksia, myös neuvottelemaan uudesta sopimuksesta. Dilemman kuvauksessa mainittujen loppukuluttajien asemaan ja tilanteen vaikutukseen heitä kohtaan ei sen sijaan otettu vastauksissa lainkaan kantaa.

4.2 Tulosten koonti

Johtajat perustelivat vastauksissaan päätöksentekoaan pääosin lainsäädännön, yrityksen edun, suurimman kokonaisuhyödyn, arvojen ja moraalien, toimintaperiaatteiden, johtajan vastuun sekä teon odotettujen seurausten avulla. Osassa vastauksia päätöksenteolle löytyi useampia perusteita. Paikoin päätöksentekoon liittyi epävarmuutta tai dilemموjen antama taustoitus tilanteeseen liittyvistä tekijöistä koettiin vaillinaisena.

Osa tutkimukseen vastanneista johtajista otti vastauksissaan kantaa lähinnä siihen, suhtautuiko hän dilemmassa esitettyyn toimintaan hyväksyvästi vai kielteisesti. Vaihtoehtoina nähtiin siis lähinnä toimiminen dilemmassa kuvatun esimerkin mukaisesti tai sitten päinvastaisesti. Osa johtajista taas lähti hakemaan tilanteisiin muulla tapaa vaihtoehtoisia ratkaisuja. Päätöksentekoon vaikutti siis todennäköisesti myös se, millaisia vaihtoehtoja johtaja käsitti olevan mahdollista valita. Esimerkiksi irtisanomistilanteessa vaihtoehtoina saatettiin käsittää olevan ainoastaan dilemman kuvauksessa esille tuodun työntekijän irtisanominen tai hänen sijaansa toisen henkilön irtisanominen. Tällöin vastaus ja perustelut päätöksenteolle olivat luonnollisesti erilaisia, kuin jos johtaja otaksui mahdollisuutena olevan tehdä myös kokonaan irtisanomisen välttäviä ratkaisuja, kuten lomautus tai osa-aikatyön järjestäminen.

Jokaisen dilemman kohdalla osa vastaajista jätti myös perustelematta vastaustaan. Vastauksissa ilmaisiin siis ainoastaan se miten johtaja olisi kyseisessä tilanteessa toiminut, kuten:

En olisi suostunut.

Kuten esimerkissä toimittiin.

Näiden vastausten kohdalla ei siis ole tiedossa millä perusteella vastaajat ovat päätöksensä päätyneet. Vastausten taustalla saattoi tosi asiassa olla laajojakin perusteluja, joita ei kuitenkaan ole syystä tai toisesta haluttu kyselyssä avata.

Johtajat perustelivat päätöksentekoaan sekä velvollisuuksien että päätöksenteon odotettujen seurausten avulla. Päätöksenteko perustui velvollisuuksien noudattamiseen tilanteissa esimerkiksi tilanteissa, joissa johtajat katsoivat oikeaksi toimintavaksi noudattaa lakia, sopimusta tai toimintaperiaatteita. Myös henkilökohtaisen tai kollektiivisen arvokäsityksen mukaan toimiminen, johtajan rooliin liitettävän vastuun noudattaminen sekä pyrkimys oikeudenmukaisuuteen voidaan liittää deontologiseen eli velvollisuusetiikan näkökulmaan.

Päätöksenteon arvioiminen valittavan toiminnan teleologisen näkökulman eli teon seurausten perusteella taas oli tunnistettavissa perusteluissa, joissa pohdittiin esimerkiksi tilanteesta saatavaa suurinta kokonaisuhyötyä, omalle yritykselle koituvaa etua tai sopimusrikkomuksen seurauksia. Näissä perusteluissa päätöksentekoa oikeutettiin sen perusteella, millaisesta toiminnasta katsottiin aiheutuvan parhaaksi tai toivotuimmaksi katsottavat seuraukset.

Velvollisuuksien noudattaminen korostui etenkin ensimmäisessä, asiakasyrityksen tilausta koskevassa dilemmassa. Kyseiseen dilemmaan suhtauduttiin lähes yksimielisen kielteisesti ja perusteluissa esiintyi esimerkiksi viittauksia lain, arvojen tai toimintaperiaatteiden noudattamiseen. Seurausettinen näkökulma taas voitiin havaita vahvimmin toisessa dilemmassa, joissa päätöksenteon kohteena oli työntekijän irtisanominen. Tämän dilemman kohdalla päätöksenteossa kiinnitettiin huomiota erityisesti sen tuottamaan kokonaisuhyötyyn, eli siihen, millainen päätös minimoisi osapuolille aiheutuvat haitat ja maksimoisi hyödyt.

Kokonaisuudessaan johtajien vastauksista oli mahdollista havaita viitteitä jopa kaikista tässä tutkimuksessa käsitellyistä normatiivisen etiikan teorioista. Johtajien perusteluista tehtyjä tulkintoja ei kuitenkaan verrattu aiempaan teoriaan, vaan teorian avulla pyrittiin ainoastaan tunnistamaan eri etiikan näkökulmiin viittaavia perusteluita. Seuraavassa (taulukko 2) esitellään näitä johtajien perusteluissa havaittuja näkökulmia ja niiden esiintymistilanteita.

Taulukko 2. Etiikan teorioiden esiintyminen johtajien perusteluissa

ETIIKAN TEORIA	PERUSTELUT PÄÄTÖKSENTEOLLE	ESIINTYMINEN
Velvollisuusetiikka	laki yrityksen tai henkilökohtaiset toimintaperiaatteet arvot rooliin liittyvä vastuu sopimukseen sitoutuminen	”ehdottoman” suhtautumisen yhteydessä ei juurikaan esiinny epävarmoissa vastauksissa
Oikeudenmukaisuusetiikka	työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu oikeudenmukainen kilpailuasetelma	valintatilanteessa oman yrityksen aseman takaamisessa kilpailutilanteessa
Egoismi	oman yrityksen edun ajaminen kilpailukyvyyn parantaminen	taloudellisten intressien yhteydessä
Utilitarismi	pitkän tähtäimen vaikutus hyöty vs. haitat enemmistölle koituvu etu koko toimitusketjun turvaaminen	mahdollisten negatiivisten seurausten pelon yhteydessä vastakkainasettelussa enemmistön vs. yksilön etu
Relativismi	hyväksyntä yhteisön jäseniltä taloudellinen tilanne kilpailijoiden toiminta henkilökohtainen tai kollektiivinen arvokäsitys	etenkin ehdollisissa ja epävarmoissa vastauksissa perusteluna toiminnalle, jota ei kaikissa konteksteissa nähdä hyväksyttävänä
Feministinen etiikka	vaikutusten pehmentäminen huolenpito verkoston jäsenistä	ikävinä koettujen päätösten välttämisen tai pehmentämisen yhteydessä

Velvollisuuseettistä ajattelua esiintyi eniten tilanteissa, joissa suhtautuminen dilemmaan oli ehdotonta, eikä epärointiä päätöksenteon suhteen juurikaan ollut havaittavissa. Suhtautuminen dilemmassa kuvattuun toimintaan saattoi olla myönteistä tai kielteistä, mutta vastauksen antanut johtaja vaikutti olevan varma vastauksestaan. Päätöksentekoa perusteltiin esimerkiksi virallisesti sitovan perusteen kuten lain, sopimuksen tai yrityksen kirjattujen toimintaperiaatteiden avulla. Lisäksi perusteluina esitettiin kirjaamattomia, mutta sitovaksi koettuja perusteita kuten henkilökohtainen arvokäsitys tai johtajan rooliin liittyvä vastuu ja sen sisältämät velvoitteet yrityksen toimintaan liittyen. Esimerkiksi yrityksen taloudellisten etujen mukaan toimiminen koettiin johtajan velvollisuudeksi päätöksentekotilanteessa.

Oikeudenmukaisuusetiikkaan pohjautuvaa ajattelua on mahdollista havaita erityisesti kahdessa eri tilanteessa. Irtisanomista käsittelevässä dilemmassa osa johtajista perusteli päätöksentekoaan henkilöstön tasa-arvoisella kohtelulla. Valintatilanteessa yksilön

henkilökohtaisen ominaisuuden ei annettu vaikuttaa häntä suosivasti, muttei myöskään hyljeksivästi. Oikeudenmukaisuusetiikka voidaan liittää myös tilanteeseen, jossa kaivattiin tasavertaisten kilpailumahdollisuuksien palauttamista yrityksen ja sen kilpailijoiden keskuuteen. Olemassa olevan sopimuksen ja sen osittaisen noudattamatta jättämisen katsottiin vievän maton oikeudenmukaisen kilpailuasetelman alta ja johtajat toivoivat uuden sopimuksen neuvottelemista osapuolten kesken.

Egoismia esiintyi etenkin taloudellisia intressejä koskevien perustelujen yhteydessä. Oman yrityksen taloudellisen edun ja kilpailukyvyn kasvattamisen tai ylläpitämisen vuoksi päätöksenteolla oltiin valmiita edistämään oman yrityksen etua yli muiden tilanteeseen liittyvien osapuolten edun. Sopimuksesta oltiin valmiita irtaantumaan tai pienten tavarantoimittajien toiminta vaarantamaan johtajan oman yrityksen taloudellisten intressien vuoksi.

Utilitarismiin liittyvä suurimman kokonaisuhyödyn näkökulma oli havaittavissa erilaisissa perusteluissa. Sen avulla arvioitiin niin pitkän tähtäimen vaikutuksia yrityksen toiminnalle, eri vaihtoehdoista aiheutuvien seurausten ja riskien suhdetta, enemmistön etua yhden henkilön kustannuksella kuin mahdollista kustannussäästöistä tinkimistä tavarantoimittajakentän laajuuden turvaamiseksi. Utilitarismia esiintyi tässä tapauksessa esimerkiksi tilanteissa, joissa pohdittiin yrityksen maineelle tai muille toimintaedellytyksille mahdollisesti aiheutuvia negatiivisia vaikutuksia. Vaihtoehdoista pyrittiin valitsemaan se, jonka katsottiin aiheuttavan kokonaisuudessaan pienimmän haitan ja suurimman hyödyn.

Relativistista ajattelua esiintyi erityisesti ehdollisten, epävarmojen ja tilannesidonnaisten perustelujen yhteydessä. Vastaus saattoi olla ehdollinen riippuen yhdestä tai useammasta tilanteeseen liittyvästä tekijästä. Vastaavaa päätöstä ei myöskään aina nähtäisi moraalisesti oikeana ratkaisuna, mutta tässä tilanteessa se koettiin oikeaksi. Esimerkiksi kilpailijoiden rikkoessa kilpailua rajoittavaa sopimusta, myös oma sopimusrikkomus koettiin perustelluksi ratkaisuksi. Perustelut olivat sidoksissa myös esimerkiksi yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Heikommassa taloudellisessa tilanteessa voidaan olla valmiita hakemaan erilaisia ratkaisuja kuin paremmassa tilanteessa. Relativismin avulla haettiin myös kollektiivista näkemystä ja yrityksen hallituksen hyväksyntää päätöksenteon tueksi.

Feministinen etiikka ilmeni tilanteissa, joissa mahdollisen vaikeaksi koetun ja seurauksiltaan ikävän päätöksen vaikutuksia haluttiin pehmentää tai sille haluttiin löytää vaihtoehtoinen ratkaisu. Näissä tilanteissa oli havaittavissa halua huolenpitoon ja omaan verkostoon kuuluvista yksilöistä tai ryhmistä kiinnipitämiseen. Esimerkiksi työntekijän irtisanomiselle pyrittiin hakemaan vaihtoehtoisia ratkaisuja osa-aikatyön järjestämisen tai muiden kustannussäästöjen etsimisen kautta. Feministiseen etiikkaan liitettävissä vastauksissa oli havaittavissa tunteiden ja voimassaolevien suhteiden vaikutusta päätöksentekoon. Päätöksenteon vaikutuspiirissä olevien sidosryhmien asemasta oltiin huolissaan ja niihin kohdistuvia seurauksia haluttiin lieventää tai muokata.

Esitetyistä dilemmoista jokaisen yhteydessä mainittiinkin vähintään yksi yrityksen sidosryhmä, joihin päätöksenteolla olisi vaikutusta. Ensimmäisen dilemman kohdalla sidosryhmiä edusti asiakasyritys, joka teki ehdotuksen liittyen suureen tilaukseen. Toisessa dilemmassa taas päätöksenteko liittyi olennaisella tavalla yrityksen työntekijöihin. Kolmannen dilemman päätöksenteon kerrottiin vaikuttavan tavarantoimittajiin. Neljännessä dilemmassa arvioitiin päätöksentekoa suhteessa kilpailijoihin ja vähittäiskaupan edustajiin. Lisäksi mainittiin loppukuluttajat. Dilemmoissa viitattiin myös melko vahvasti päätöksentekoon liittyviin taloudellisiin vaikutuksiin, minkä vuoksi päätöksenteolla voitiin käsittää olevan myös suoraa vaikutusta osakkeenomistajiin.

Päätöksenteon vaikutus sidosryhmiin tunnistettiin ja huomioitiin vastauksissa hieman dilemmasta riippuen. Ensimmäisessä dilemmassa keskityttiin päätöksenteon seurauksiin lähinnä oman yrityksen kohdalla. Tämän liittyen mainittiin kuitenkin epäsuorasti myös esimerkiksi yrityksen työntekijöille mahdollisesti aiheutuvat seuraukset. Sidoryhmänäkökulman huomioiminen oli tämän dilemman kohdalla kuitenkin kokonaisuudessaan melko vähäistä. Toisen dilemman kohdalla sidosryhmät taas olivat päätöksenteon seurauksiin liittyen keskiössä, sillä päätöksenteko vaikutti olennaisesti etenkin työntekijöihin. Taloudellisesta näkökulmasta myös osakkeenomistajille aiheutuvat mahdolliset seuraukset huomioitiin. Kolmannessa dilemmassa päätöksenteon vaikutus omaan yritykseen nähtiin jälleen keskeisenä, mutta myös osakkeenomistajat ja tavarantoimittajat huomioitiin. Myös neljännessä dilemmassa johtajat vaikuttivat olevan kiinnostuneimpia omalle yritykselle aiheutuvista seurauksista, mutta myös

osakkeenomistajat mainittiin jälleen. Yksittäisessä vastauksessa myös omille työntekijöille aiheutuvat seuraukset mietityttivät.

Esitetyissä dilemmoissa vastakkain eivät olleet pelkästään yrityksen eri sidosryhmien intressit, vaan myös sidosryhmän sisällä sen jäsenten intressien välillä oli ristiriitoja. Esimerkiksi irtisanomista käsittelevässä dilemmassa johtajat näkivät selkeän vastakkainasettelutilanteen irtisanomisuhan alla olevan henkilön ja yrityksen muiden työntekijöiden etujen välillä. Tässä tilanteessa enemmistön etu katsottiin yhden sidosryhmän jäsenen etua tärkeämmäksi tekijäksi päätöksentekotilanteessa. Johtajat katsoivat oikeaksi ratkaisuksi ennemmin irtisanoa yhden työntekijän, kuin jättää hänet irtisanomatta ja vaarantaa näin paitsi yrityksen taloudellisen tilanteen, myös muun henkilöstön työpaikat.

Lähes kaikkien dilemموjen yhteydessä päätöksentekoa perusteltiin oman yrityksen edulla. Yrityksen edulla voidaan ymmärtää vastauksissa viitattavan pääosin taloudelliseen etuun, sillä dilemموjen kuvauksissa mainittiin esimerkiksi kustannussäästöt ja yrityksen heikko taloudellinen tilanne. Taloudellisen edun perusteella oltiin valmiita niin työntekijän irtisanomiseen, pienten tavarantoimittajien toimintaedellytysten heikentämiseen kuin kilpailua säätelevän sopimuksen rikkomiseen. Taloudellisen arvon luominen ja taloudellinen menestys antavat toki mahdollisuuksia muunlaiseen hyvän tuottamiseen yrityksen toimesta ja ovat edellytys sille, että yrityksen on ylipäättään mahdollista jatkaa toimintaansa. Vastausten perusteella syntyi kuitenkin kuva siitä, että voiton tavoittelun tarkoituksena oli nimenomaan niin sanotun perinteisen liiketoimintanäkökulman vaaliminen ja mahdollisimman suuren voiton tuottaminen yrityksen omistajille.

Päätöksentekoon oltiin valmiita taloudellisten intressien kustannuksella pääosin ainoastaan tapauksessa, jossa yrityksen olisi mahdollista saada suuri tilaus ulkomaiselta asiakkaalta, mikäli toimitusjohtaja suostuu tilaajan ehtoihin. Tässä tapauksessa tilauksen ehdot nähtiin kyseenalaisina ja tapaukseen suhtauduttiin vastauksissa lähes yksimielisen negatiivisesti. Vaikka dilemموn kuvauksessa kerrottiin tilauksen takaavan yritykselle puolen vuoden työt, oltiin siitä kieltäytymisen kustannuksella valmiita ottamaan jopa riski mahdollisista konkurssista tai lomautustarpeesta. Päätöksentekoa perusteltiin esimerkiksi lain, arvojen ja toimintaperiaatteiden avulla. Taloudellisen edun saavuttamiseksi ei siis

oltu valmiita rikkomaan kirjattuja velvoitteita tai toimintaa ohjaavia moraalikäsitteitä. Myös neljännen dilemman kohdalla osa johtajista näki sopimuksen noudattamisen toimintaa ohjaavana velvollisuutena, joka meni mahdollisen sopimusrikkomuksen seurauksena saatavan taloudellisen hyödyn edelle.

Sidosryhmien kanssa käytävään vuorovaikutuksen keinona pidettiin etenkin keskustelua, joka mainittiin jokaisen dilemman kohdalla. Keskustelun avulla toivottiin esimerkiksi löydettävän ratkaisu laillisen tilaussopimuksen solmimiseen, irtisanomistilanteen ratkaisemiseen, IT-järjestelmän kehittämiseen, kuin uuden yhteistyösopimuksen rakentamiseen. Osassa vastauksia voidaan tulkita, että johtajat pyrkivät keskustelun avulla erityisesti oman yrityksen näkemyksen esille tuomiseen ja sen intressien edistämiseen, kun taas osassa keskustelulla pyrittiin kollektiivisemmän näkemyksen keräämiseen ja kompromissien saavuttamiseen. Jälkimmäisissä tapauksissa vuorovaikutuksen avulla tarjottiin siis sidosryhmille mahdollisuutta tulla kuulluksi ja mahdollisesti vaikuttaa päätöksentekoon.

Sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksiin liittyen yhteistyötä tarjottiin vaihtoehdoksi etenkin kolmannessa dilemmassa, jossa osa vastaajista halusi osallistaa pienempiä tavarantoimittajia uuden IT-järjestelmän kehittämiseen. Tätä kautta näille toimijoille oltiin valmiita avaamaan mahdollisuus päästä vaikuttamaan uuteen järjestelmään ja sen yhteensopivuuteen myös heidän oman liiketoimintansa kanssa. Yhteistyöhön oltiin valmiita myös neljännessä dilemmassa liittyen uuden sopimuksen solmimiseen kilpailijoiden ja vähittäiskaupan kanssa. Tässä tapauksessa ei voida kuitenkaan samalla tavalla puhua sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksista, sillä alkuperäinen tarve sopimukselle ei ollut varsinaisesti lähtöisin omasta yrityksestä ja lisäksi osapuolten voidaan katsoa olevan dilemman asetelmassa keskenään yhdenvertaisissa asemassa. Myös irtisanomista käsittelevän dilemman kohdalla yksittäiset johtajat olivat valmiita kuulemaan työntekijöiden mielipiteitä päätöksentekonsa tueksi. Pääosin päätöksenteko nähtiin kuitenkin oman yrityksen johtajan vastuulle oikeutettuna tehtävänä, ilman sen suurempia työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia.

Sidosryhmien tärkeys mainittiin esimerkiksi tilanteessa, jossa johtajat näkivät tärkeänä turvata myös pienten tavarantoimittajien liiketoimintamahdollisuudet. Koko toimitusketjun pysyminen kannattavana ja mahdollisimman laaja toimittajakenttä nähtiin

myös oman yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeänä asiana. Myös työntekijän irtisanomista koskevassa tilanteessa vastauksissa näkyi viitteitä siitä, että työntekijöitä arvostettiin. Haluttomuus irtisanomiseen ja etenkin kokeneesta työntekijästä kiinnipitäminen voidaan tulkita henkilöstön näkemiseksi tärkeänä osana liiketoimintaa. Sidosryhmien arvottamista suhteessa toisiinsa voidaan katsoa esiintyneen pääosin tilanteissa, joissa vastakkain olivat osakkeenomistajien ja jonkin toisen sidosryhmän intressit. Esimerkiksi taloudellisen tilanteen helpottuminen työntekijän irtisanomisen myötä tai kilpailukyvyn kasvattaminen uuden IT-järjestelmän avulla, huolimatta mahdollisista sidosryhmille koituvista vaikeuksista, voidaan tulkita tilanteiksi, joissa osakkeenomistajia pidettiin jotakin toista sidosryhmää tärkeämpänä.

Sidosryhmille kohdistuvaan arvonaluontiin liittyen johtajien päätöksenteon voidaan katsoa syntyneen niin taloudellista kuin ei-taloudellistakin arvoa sidosryhmille. Esimerkiksi vastauksissa, joissa päätöksentekoa perusteltiin arvoilla tai lain tai sopimuksen kunnioittamisella, voidaan katsoa syntyvän nimenomaan muuta kuin taloudellista arvoa, mikäli sidosryhmät jakavat yrityksen näkemyksen päätöksenteon oikeellisuudesta. Eitäloudelliseksi arvonaluonniksi voidaan katsoa myös oikeudenmukaisen kilpailuasetelman luominen suhteessa yrityksen kilpailijoihin tai yhteistyön ja toiminnan kehittämisen mahdollistaminen pienille tavarantoimittajille. Tämän kaltainen arvo voi toki johtaa myös taloudellisen arvon syntymiseen myöhemmässä vaiheessa.

Taloudelliseksi arvonaluonniksi taas voidaan määritellä esimerkiksi osakkeenomistajille tuotettava arvo, joka syntyy potentiaalisesti, kun päätöksentekotilanteessa laitetaan painoa taloudellisille tekijöille. Lisäksi yrityksen työntekijöille voidaan luoda taloudellista arvoa tilanteessa, jossa pyrittiin varmistamaan heidän työpaikkojensa säilyminen tai kompensoimaan irtisanomisen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia rahallisella korvauksella. Myös yrityksen kilpailukyvyn varmistaminen heijastuu omalta osaltaan työntekijöihin, sillä taloudellisesti hyvin menestyvällä yrityksellä tuskin on heikommin pärjäävän yrityksen tapaan tarvetta irtisanomisille.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen tieteellinen merkitys

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, miten suomalaiset yritysjohtajat perustelevat moraalista päätöksentekoaan. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä viitteitä etiikan teorioista johtajien perustelut päätöksenteolle sisältävät sekä miten johtajat huomioivat perusteluissaan sidosryhmänäkökulman. Tutkimuksella on niin tieteellistä, kuin käytännön merkitystäkin, sillä eettiseen tietoisuuden lisääntyminen ei ole johtanut eettisesti kyseenalaisten tapausten katoamiseen (Bhasa 2017). Tämän vuoksi uudelle tutkimustiedolle ja johtajien päätöksentekoon liittyvän ymmärryksen syventämiselle on edelleen käyttöä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa moraalista päätöksentekoa käsittelevää teoriaa yhdistettiin etiikan teorioihin ja sidosryhmäteoriaan. Tällä tavoin pyrittiin luomaan moniulotteinen näkökulma johtajien moraalisen päätöksenteon tarkastelulle. Etiikan teorioiden avulla päätöksentekoa tarkasteltiin erilaisten moraaliperiaatteiden kautta. Sidoryhmäteorian kautta taas huomioitiin päätöksenteon vaikutusten kohdistumista yrityksen sidoryhmiin, jotka ovat yleensä nimenomaan se taho, johon johtajien moraalinen päätöksenteko kohdistuu.

Tutkimuksen empiriaosuuden avulla pyrittiin tekemään havaintoja siitä, miten johtajat käytännössä perustelevat moraalista päätöksentekoaan. Tutkimuksen avulla saatiinkin tuotettua uutta tietoa ja tuoreita havaintoja johtajien moraalista päätöksenteosta. Sen perusteella esitetään seuraavat keskeiset johtopäätökset ja samalla vastaukset aiemmin asetettuihin tutkimuskysymyksiin:

1) Johtajat perustelevat päätöksentekoaan yrityksen (taloudellisella) edulla

Johtajat perustelevat tekemiään päätöksiä ennen kaikkea yrityksen edun mukaisella toiminnalla. Yleisesti tällä voidaan katsoa viitattavan nimenomaan taloudelliseen etuun. Yrityksen edun varjolla ollaan valmiita paikoin jopa ikäväksikin koettuihin ratkaisuihin

yrityksen kilpailukyvyn vuoksi tai kustannussäästösyistä. Kilpailukyvyn edistäminen ja voiton maksimointi nähdään laajasti liiketoiminnan pääasiallisina tehtävinä. Päätöksentekotilanteessa johtajan velvollisuutena katsotaan olevan toimiminen yrityksen edun mukaisesti. Yrityksen etuun voi joissain tapauksissa liittyä myös sen sidosryhmiä hyödyttäviä ratkaisuja, mutta päätökset harkitaan silti oman yrityksen etua hakien. Ainoastaan tilanteissa, joissa lain, arvo- ja moraalikäsitteiden tai toimintaperiaatteiden (joko henkilökohtaisten tai yrityksen omien) katsotaan olevan ristiriidassa yrityksen taloudellisen edistämiseksi välttämättömien toimien kanssa, ollaan valmiita toimimaan muutoin kuin taloudellisten intressien tai velvollisuuksien ohjaamina. Lain, arvojen tai periaatteiden noudattaminen koetaan tällöin vahvimpina velvollisuuksina. Näiden velvollisuuksien noudattaminen menee siis taloudellisen edun tavoittelun edelle.

Tutkimuksen perusteella taloudellinen näkökulma ja oman yrityksen etu ohjaavat päätöksentekoa melko vahvasti. Sidoryhmäteorian tavoitteiden mukainen sidoryhmien odotusten huomioiminen ja ei-taloudellinen arvonluonti ovat tämän tutkimuksen perusteella pienemmässä roolissa. Niin sanottuja pehmeämpiä arvoja, kuten feministiseen etiikkaan ja sidoryhmäteoriaan yhdistettävää huolenpitoa ja omasta verkostosta huolehtimista on havaittavissa, mutta ne ovat ainakin toistaiseksi vähäisempiä perusteluja päätöksenteolle, kuin taloudelliset intressit.

Edellä kuvatun kaltainen oman yrityksen etujen vahva painottaminen on aiemman tutkimuksen valossa jopa hieman yllättävää, sillä yritysten yhteiskunnallisen roolin katsotaan kokeneen muutoksia (Bhasa 2017) ja yritykset ovat alkaneet panostaa enemmän yhteiskunnallisen vastuunsa kantamiseen ja sidoryhmiensä huomioimiseen, vaikka myös käsitys voiton tavoittelun ja yhteiskuntavastuun välisestä ristiriidasta on edelleen olemassa (McWilliams & Siegel 2001). Esimerkiksi Kujalan, Lämsän & Riivarin (2017) tutkimuksessa, joka kohdistui niin ikään suomalaisiin yritysjohtajiin, vastuullisuuskysymysten huomioiminen oli pääosin tasapainossa yrityksen taloudellisen edun tavoittelun kanssa ja jäi vähemmälle huomiolle ainoastaan taloudellisen taantuman aikana. Ajatus yrityksen oman edun painottamisesta on myös osittain ristiriitainen sidoryhmäteorian kanssa, sillä vaikka yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset ovatkin lähtökohta sille, että se voi kantaa myös yhteiskunnallisen vastuunsa, (Carroll 2016) on teorian yhtenä perustana kuitenkin ajatus arvonluonnin kehittämisestä yhä useammille sidoryhmille (Strand & Freeman 2015).

2) *Päätöksenteko perustuu tilannesidonnaisiin tekijöihin tai velvollisuuksien noudattamiseen*

Johtajien päätöksenteon perusteluissa on havaittavissa viitteitä useista eri etiikan teorioihin perustuvista ajatusmalleista. Eniten käytetty näkökulma on kuitenkin relativismi. Johtajien päätöksenteko perustuu suhteelliseen moraalikäsitukseen, jossa tilannesidonnaiset tekijät vaikuttavat käsitykseen oikeasta ja väärästä. Päätöstä, joka koetaan moraalisesti oikeaksi tietyssä tilanteessa, ei välttämättä pidetä sellaisena toisissa olosuhteissa. Päätöksentekotilanteissa ratkaisua edellyttävää ongelmaa käsitellään paitsi oman tai yhteisön moraalikäsitoksen kautta, myös tarkastelemalla siihen liitettäviä velvollisuuksia. Toinen perusteluissa paljon käytetty näkökulma olikin velvollisuusetiikasta juontava ajatus siitä, että päätöksenteko liittyy velvollisuuksien noudattamiseen. Tällöin päätöksentekoa ohjaavat esimerkiksi jo ensimmäisen johtopäätöksen yhteydessä mainitut lait, arvo- ja moraalikäsitys, toimintaperiaatteet. Velvollisuuksien noudattaminen voi kuitenkin perustua myös esimerkiksi johtajan velvollisuuteen toimia yrityksen taloudellisen edun ajamiseksi. Velvollisuuksiksi voidaanakin päätöksentekotilanteissa käsittää kirjattujen lakien ja normien lisäksi myös esimerkiksi henkilökohtaisten arvokäsitysten mukaan toimiminen (Bagozzi ym. 2009).

Siinä missä relativismia esiintyy eniten epävarmojen tai tiettyihin tekijöihin sidottujen ehdollisten vastausten yhteydessä, velvollisuusetikkaan viittaavaa perustelua ilmenee nimenomaan sellaisissa vastauksissa, joissa suhtautuminen oli ”ehdotonta”, eikä perusteluissa ole havaittavissa epävarmuutta. Relativismiin liittyy tyypillisesti ajatus siitä, että päätöksentekotilanteet eroavat toisistaan ja päätöksiä tehtäessä on tärkeää kiinnittää huomiota tilannesidonnaisiin tekijöihin (Kish-Gephart ym. 2010). Tämän kaltainen ajatusmalli on havaittavissa myös tässä tutkimuksessa tarkasteltaessa johtajien päätöksentekoa. Esimerkiksi haluttomuutta ottaa dilemmoihin selkeitä kantoja saatetaan perustella sillä, etteivät tilanteesta saadut tiedot anna tarpeeksi selkeitä eväitä kyseisen ongelman ratkaisemiseen juuri tässä kontekstissa. Johtajat siis kokevat, ettei heidän ole mahdollista vajavaisten tietojen pohjalta huomioida kaikkia tilannesidonnaisia tekijöitä ja muodostaa selkeää käsitystä siitä, mikä olisi oikea ratkaisu juuri tässä kyseisessä tilanteessa. Tämän vastaukset saattavat olla epävarmoja tai ehdollisesti sidottuja tiettyihin

tekijöihin ikään kuin sen korostamiseksi, että vastaajat kokevat ratkaisun oikeana ainoastaan tietynlaisessa kontekstissa.

Aiempiin tutkimuksiin verrattuna tämän tutkimuksen tuloksista on löydettävissä samankaltaisia havaintoja etiikan teorioiden esiintymiseen liittyen. Esimerkiksi Kujalan (2003) tutkimuksessa relativismi nousi esille erityisesti epävarmojen vastausten yhteydessä, sekä niissä tapauksissa, joissa vastaajat suhtautuivat myönteisesti moraalisesti kyseenalaiseen päätökseen. Velvollisuuseettinen ajattelu taas näkyi esimerkiksi lain ja normien noudattamisena ja sitä esiintyi vähemmän epävarmojen kuin varmojen vastaajien keskuudessa (Kujala 2003).

3) Sidosryhmänäkökulma huomioidaan päätöksenteossa pääosin taloudellisten intressien kautta

Johtajien päätöksenteossa nousee esille niin sanottu perinteinen näkökulma voitontavoittelusta ja osakkeenomistajien etujen ajamisesta. Yrityksen oma (taloudellinen) etu menee päätöksentekotilanteessa monien sidosryhmien edun edelle. Tätä kautta myös osakkeenomistajien intressit nähdään muita sidosryhmiä tärkeämpinä ja vastakkainasettelutilanteissa taloudelliset tekijät ja osakkeenomistajien taloudellisen arvon maksimointi on tärkeämpää kuin ei-taloudellinen arvonluonti muille sidosryhmille. Liiketoiminnan tavoitteena nähdään olevan voiton tavoittelun enemmän kuin sidosryhmänäkökulman mukaisen laajemman arvon tuottamisen sidosryhmille. Kuitenkin myös esimerkiksi työntekijöiden enemmistön työpaikkojen säilyttämistä ja irtisanottavan henkilön taloudellista korvausta voidaan katsoa ohjaavan käsitys nimenomaan taloudellisen arvonluonnin tärkeydestä muidenkin sidosryhmien kohdalla.

Sidosryhmäkeskusteluun liittyy tyypillisesti tässäkin tutkimuksessa havaittu vastakkainasettelutilanne osakkeenomistajien ja yrityksen muiden sidosryhmien välillä (Kujala 2010). Näkökulma, jossa osakkeenomistajien intressit arvostetaan yli muiden sidosryhmien, on kuitenkin sidosryhmäteorian näkökulmasta ongelmallinen, (Crane & Matten 2010) sillä sidosryhmäteorian mukaan yrityksillä on velvollisuuksia osakkeenomistajien lisäksi myös muille sidosryhmilleen (Gibson 2000).

Tämän tutkimuksen perusteella johtajat korostavat taloudellisia etuja kuitenkin myös tilanteissa, joissa muidenkin sidosryhmien kuin osakkeenomistajien intressit tulevat huomioituiksi. Sidosryhmät ovatkin usein kytköksissä yritykseen nimenomaan taloudellisen suhteen kautta (Crane & Ruebottom 2011). Esimerkiksi osakkeenomistajille taloudellinen kytkös näyttäytyy voittoina ja osinkoina, työntekijöille taas palkkana tai sairastakuutuksena (Haksever ym. 2004). Sidosryhmäteorian mukaan sidosryhmien taloudelliset intressit eivät kuitenkaan saisi olla ainoa syy niiden tarpeiden huomioimiseksi, (Kolb 2008) vaan arvonluonti tulisi ymmärtää laajemmassa mittakaavassa (Strand & Freeman 2015).

5.2 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tämän tutkimuksen avulla saatiin kerättyä uutta tietoa suomalaisten yritysjohtajien moraalista päätöksenteosta. Tutkimuksen tulokset tarjoavat kuvan siitä, miten johtajat tänä päivänä perustelevat päätöksentekoaan. Tämä voi olla avuksi esimerkiksi sen suhteen, miten johtamista voidaan yleisellä tasolla kehittää, jotta moraalinen päätöksenteko lisääntyisi ja eettisyys ja sidosryhmien edut huomioitaisiin jatkossa päätöksenteossa suuremmissa roolissa.

Johtajien moraalisen päätöksenteon kehittyminen käytännön päätöksentekotilanteissa edellyttää todennäköisesti heidän oman eettiseen tietoisuutensa kasvamista, mihin myös tieteellinen tutkimus voi myötävaikuttaa. Mikäli johtajat tiedostavat oman moraalisen päätöksentekonsa tai moraalisen päätöksenteon yleisellä tasolla olevan puutteellista, heidän on mahdollista lähteä kehittämään päätöksentekoaan. Tutkimuksella voi näin ollen olla myös tätä kautta vaikutusta johtajien käytännön päätöksentekoon.

Lisääntynyt keskustelu liittyen eettisyyteen ja yritysten yhteiskunnalliseen vastuuseen kohdistaa yrityksiin yhä enemmän odotuksia. Koska yhteiskunnallisella vastuulla viitataan nimenomaan yhteiskunnallisen ”hyvän” luomiseen (McWilliams & Siegel 2001), odotetaan yrityksiltä myös muun kuin taloudellisen arvon luomista. Tämän tutkimuksen perusteella taloudelliset arvot ovat kuitenkin edelleen melko vahvasti vallalla johtajien päätöksenteossa ja päätöksenteon eettisyyden kasvattamiseksi on vielä työtä tehtävänä.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastelevat luotettavuusmittarit on kehitetty kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tämän vuoksi ne eivät useinkaan ole sellaisenaan sovellettavissa laadulliseen tutkimukseen, jonka luotettavuuden tarkasteluun ei ole olemassa täsmällisiä ohjeita. (Kananen 2017.) Etenkin tutkijan itsensä voi olla haasteellista arvioida tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2015). Laadullisen tutkimuksen kohdalla luotettavuuden arviointi jääkin usein arvion varaan, eikä objektiivista luotettavuutta voida saavuttaa (Kananen 2017).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä reliabiliteetin eli tulosten toistettavuuden sekä validiteetin eli oikeiden asioiden tutkimisen kautta (Kananen 2017; Tuomi & Sarajärvi 2018). Olennaista on myös tutkimuksen sisäinen validiteetti eli tehtyjen tulkintojen ristiriidattomuus. Saman näkökulman ja tutkimusongelman läpi myös muiden kuin tutkijan itsensä tulisi päätyä samoihin johtopäätöksiin, jotta tulkinta olisi ristiriidatonta. (Kananen 2017.)

Laadullisen tutkimuksen kohdalla tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksen eri vaiheet tulee kuvata mahdollisimman selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi tutkimuksen olosuhteet ja perusteet esitetyille tulkinnoille tulisi avata huolellisesti. (Hirsjärvi ym. 2014.) Luotettavuuden arvioimisen perustana onkin tutkimusprosessin eri vaiheiden mahdollisimman tarkka dokumentointi. Tutkijan tekemät ratkaisut tulee pystyä jäljittämään ja tutkimuksen kuluessa tehdyt ratkaisut vaativat perusteluja. (Kananen 2017.)

Saturaatio on niin ikään näkökulma laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun. Saturaatiolla tarkoitetaan lähteiden tarjoamien tutkimustulosten toistuvuutta. Kun tutkimustulokset alkavat vähitellen toistua, eikä aineiston täydentäminen tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta informaatiota, on tutkimus saavuttanut saturaatiopisteen, jossa tutkimuskohteesta on saatu esille eräänlainen teoreettinen peruskuvio. (Kananen 2017; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Myös aiempien aihealuetta koskevien tutkimusten tuloksia voidaan hyödyntää tutkimuksessa paitsi tietynlaiseen

luotettavuuden vahvistamiseen, myös vahvistuksena omilla tutkimustuloksille (Kananen 2017).

Tämän tutkimuksen kohdalla tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat esimerkiksi kohtalaisen pieni aineisto sekä se, että johtajien antamat vastaukset olivat pääosin melko lyhyitä. Koska perustelut päätöksenteolle olivat paikoin suppeita, oli vastausten tulkitseminen paikoin haasteellista ja joissain tapauksissa esimerkiksi tutkijan ennako-oletukset saattoivat vaikuttaa tutkimuksen sisäiseen validiteettiin. Vastausten analysoinnissa pyrittiin kuitenkin säilyttämään mahdollisimman objektiivinen näkökulma. Lisäksi perustelut tehdyille tulkinnoilla pyrittiin avaamaan sen selventämiseksi, miten kyseisiin ratkaisuihin on päädytty.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida sellaisenaan käsittää täydellisesti johtajien käytännön päätöksentekoa kuvaaviksi, sillä johtajien päätöksentekoa tarkasteltiin tosielämän päätöksenteon sijaan kuvitteellisessa tilanteessa. Vaikka johtajille esitetyt dilemmat kuvastivat tilanteita, joihin heidän olisi realistista odottaa joutuvan myös todellisuudessa, erosi tilanteiden hyvinkin koottu taustoittaminen todennäköisesti siitä, millaisessa ympäristössä vastaava päätöksentekotilanne tosielämässä tulisi vastaan. Tässä tapauksessa johtajien ei ollut esimerkiksi mahdollista hankkia päätöksentekonsa tueksi minkäänlaisia lisätietoja. Myös todellisissa päätöksentekotilanteissa ratkaisuja joudutaan varmasti tekemään paikoin myös hyvinkin vaillinaisten tietojen pohjalta, mutta dilemmoja vastaavissa tilanteissa johtajilla olisi asemansa vuoksi erittäin todennäköisesti tarkempaa tietoa esimerkiksi yrityksen sen hetkisestä taloudellisesta tilanteesta. Lisäksi johtajat perustelivat päätöksentekoaan sähköisessä kyselytutkimuksessa todennäköisesti varsin lyhytsanaisesti verrattuna siihen, miten he todellisuudessa arvioivat ratkaisujaan. Tutkimustulosten voidaan katsoa kuitenkin tarjoavan vahvoja viitteitä suomalaisten yritysjohtajien arvoja ja asenteita moraalisisissa päätöksentekotilanteissa.

Aineiston pienen koon vuoksi sen perusteella ei voida tehdä liian yleistäviä tulkintoja kohderyhmän toiminnasta. Myös aineiston sukupuolijakauma on miesvoittoinen, sillä 77 kyselytutkimukseen vastaajasta valtaosa oli miehiä. Naisia vastaajien joukossa oli ainoastaan viisi, minkä lisäksi kaksi vastaaja ilmoitti sukupuolekseen ”muu/en halua sanoa.” Toisaalta suurten yritysten toimitusjohtajien sukupuolijakauma painottuu

edelleen miespuolisiin johtajiin, joten otos saattaa tältä osin olla jokseenkin edustava kuvaus suomalaisten teollisuusyritysten toimitusjohtajien sukupuolijakaumasta.

Pienestä tutkimusaineistosta huolimatta aineistossa on kuitenkin havaittavissa selkeää toistuvuutta. Aineiston täydentymisen loppupuolella kerätyt vastaukset eivät enää tuottaneet merkittävää uutta tietoa, vaan noudattivat hyvin pitkälti aiempien vastausten kaavaa. Tämän vuoksi tutkimuksen luotettavuuden voidaan todeta saturaation osalta olevan hyvällä tasolla.

Asetettujen tutkimuskysymysten osalta tutkimuksen voidaan todeta tuottaneen niihin vähintäänkin tyydyttävät vastaukset. Vastauksista oli tulkittavissa perusteluita johtajien päätöksenteolle, sekä niissä esiintyviä etiikan teorioiden näkökulmia ja viittauksia yrityksen sidosryhmiin. Nyt käytetyn aineistolähtöisen analyysimenetelmän sijaan teorialähtöisen tai teoriaohjaavan analyysin hyödyntäminen vastausten käsittelyssä olisi voinut tuoda vastausten tulkintaan ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseen hieman erilaisen näkökulman.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusta ajatellen erityisen mielenkiintoista olisi tarkastella yritysjohtajien moraalista päätöksentekoa pidemmällä aikavälillä. Koska tässä tutkimuksessa käsitellyt moraalisia dilemmoja on käytetty myös aiemmissa kyselytutkimuksissa, voisi uusimpia vastauksia verrata aiemmin kerättyihin vastauksiin. Mahdollisesti nyt kerättyjä vastauksia voisi osittain verrata jopa aivan ensimmäisiin, 1990-luvulla toteutettujen (kts. Kujala 2003) kyselytutkimusten vastauksiin. Tietoisuus eettisyydestä ja vastuullisesta liiketoiminnasta on tänä aikana kehittynyt, joten olisi mielenkiintoista tietää, ilmeneekö tämä jollain tavoin johtajien vastauksista.

Johtajien päätöksenteon perustelua voisi olla kiinnostavaa tutkia myös legitimaatioteorian näkökulmasta yhdistämällä sitä sidosryhmäteoriaan. Tällöin voitaisiin tarkastella paitsi vastauksista tunnistettavia legitimaation ulottuvuuksia, myös sitä, vaihtelevatko ne eri sidosryhmiin liittyen. Legitimaatioteorian hyödyntäminen teoreettisessa viitekehyksessä toisi myös varmasti lisää syvyyttä perusteluiden tulkintaan.

6 LÄHTEET

- Airaksinen, T. (1987). *Moraalifilosofia*. Helsinki: WSOY.
- Aquino, K. & Reed, A. (2002). Self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1432-1440.
- Bagozzi, R., Sekerka, L. & Hill, V. (2009). Hierarchical Motive Structures and Their Role in Moral Choices. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 461-486.
- Beekun, R., Westerman, J. & Barhouthi, J. (2005). Utility of Ethical Frameworks in Determining Behavioral Intention: A Comparison of the U.S. and Russia. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 235-247.
- Beekun, R., Hamdy, R., Westerman, J. & HassabElnaby, H. (2008). An Exploration of Ethical Decision-making Processes in the United States and Egypt. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 587-605.
- Beauchamp, T.L. & Bowie, N.E. (1997). *Ethical Theory and Business*. 5.painos. New Jersey: Upper Saddle River.
- Bhasa, M.P. (2017). Normative Ethical Theories as Framework for Better Corporate Governance: A Practitioner's Perspective. *IUP Journal of Corporate Governance*, 16(2), 29-38.
- Bowen, S. (2004.) Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration into the Case of an Exemplar. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 311-324.
- Brand, V. & Slater, A. (2003). Using A Qualitative Approach to Gain Insights into the Business Ethics Experiences of Australian Managers in China. *Journal of Business Ethics*, 45(3), 167-182.
- Bruhn, J. (2009). The Functionality of Gray Areas in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 205-214.
- Butterfield, K.D., Treviño, L.K. & Weaver, G.R. (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, 53(7), 981-1018.
- Carroll, A. & Buchholtz, A. (2006). *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*. 6. painos. Ohio: Thompson South-Western.
- Carroll, A. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-8.

- Choi, J., Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895-907.
- Christopoulos, G.I., Liu X-X. & Hong, Y-y. (2017). Toward an Understanding of Dynamic Moral Decision Making: Model-Free and Model-Based Learning. *Journal of Business Ethics*, 144(4), 699-715.
- Ciulla, J. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 323-335.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Crane, A. & Matten, D. (2010). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. New York: Oxford University Press.
- Crane, A. & Ruebottom, T. (2011). Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Identification. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 77-87.
- Craft, J.L. (2013). A review of empirical ethical decision-making literature: 2004-2011. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221-259.
- De Cremer, D. & Vandekerckhove, W. (2017). Managing unethical behavior in organizations: the need for a behavioral business ethics approach. *Journal of Management and Organizations*, 23(3), 437-455.
- Dukerich, J.M., Waller, M.J., George, E. & Huber, G.P. (2000). Moral Intensity and Managerial Problem Solving. *Journal of Business Ethics*, 24(1), 29-38.
- Eesley, C. & Lenox, M.J. (2006). Firms responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27(8), 765-781.
- Elango, B., Paul, K., Kundu, S.K. & Paudel, S.K. (2010). Organizational Ethics, Individual Ethics and Ethical Intentions in International Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 543-561.
- Elm, D & Radin, T. (2012). Ethical Decision Making: Special or No Different? *Journal of Business Ethics*, 107(3), 313-329.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3.painos. Tampere: Vastapaino.
- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113-135.
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 83-96.
- Ferrell, O.C., Crittenden, V.L., Ferrell, L. & Crittenden, W.F. (2013). Theoretical development in ethical marketing decision making. *AMS Review*, 3(2), 51-60.

- Ferrell, O.C. & Gresham, L.G. (1985.) A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87-96.
- Fray, A.M. (2007.) Ethical behavior and social responsibility in organizations: process and evaluation. *Management Decision*, 45(1), 76-88.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. (1994) The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, R.E. (2009). Stakeholder Theory: 25 Years Later. *Philosophy of Management*, 8(3), 97-107.
- Freeman, R. E. (2011). Managing for Stakeholders: Trade-offs of Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 7-9.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24, 191-205.
- Geva, A. (2000). A Typology of Moral Problems in Business: A Framework for Ethical Management. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 133-147.
- Gibson, K. (2000). The Moral Basis of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245-257.
- Hackman, M.Z. & Johnson, C.E. 2013. *Leadership: A Communication Perspective*. Illinois: Waveland Press.
- Hannah, S.T., Avolio, B.J. & May, D.R. (2011.) Moral maturation and Moral Conation: A Capacity Approach to Explaining Moral Thought and Action. *The Academy of Management Review*, 36(4), 663-685.
- Haksever, C., Chaganti, R. & Cook, R. G. (2004). A Model of Value Creation: Strategic View. *Journal of Business Ethics*, 49(3), 291–305.
- Harrison, J. S., John, C. H. S. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10(2), 46-60.
- Harrison, J. & Wicks, A. (2013). Stakeholder Theory, Value and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.
- Helmig, B., Spraul, K. & Ingenhoff, D. (2016.) Under Positive Pressure: How Stakeholder Pressure Affects Corporate Social Responsibility Implementation. *Business & Society*, 55(2), 151-187.
- Heyler, S., Armenakis, A., Walker, A. & Collian, D. (2016). A qualitative study investigating the ethical decision making process: A proposed model. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 788-801.

- Hiekkataipale, M-M & Lämsä, A-M. (2017). What Should A Manager Like Me Do in a Situation Like This? Strategies for Handling Ethical Problems from a Viewpoint of the Logic of Appropriateness. *Journal of Business Ethics*, 145(3), 457-479.
- Hillman, A.J. & Keim, G.D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014) *Tutki ja kirjota*. Helsinki: Tammi.
- Hosmer, L. (1994). Strategic planning as if ethics mattered. *Strategic Management Journal*, 15, 17-34.
- Huhtala, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. (2019). Applying the Identity Status Paradigm to Managers' Moral Identity. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(1).
- Hunt, S.D. & Vitell, S.J. (1986). A General Theory of Marketing Ethics. *Journal of Macromarketing*, 6(1), 5-16.
- Hunt, S.D. & Vitell, S.J. (2006). The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 143-153.
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328-346.
- Inglehart, R. (2000). Globalization and postmodern values. *The Washington Quarterly*, 23(1), 215-228.
- Jawahar, I.M. & McLaughlin, G.L. (2001). Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Jones, T. (1991). Ethical Decision-Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Kananen, J. (2015.) *Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: JAMK.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaptein, M. & van Tulder, R. (2003). Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and Society Review*, 198(2), 203-224.

- Kish-Gephart, J.J., Harrison, D.A. & Treviño, L.K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*, 2010. 95(1), 1-31.
- Kiviniemi, K. (2018). *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Toim. Valli, R. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Kolb, R.W. (2008). *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kujala, J. (2001). Analysing moral issues on stakeholder relations. *Business Ethics: A European Review*, 10(3), 233-247.
- Kujala, J. (2003). Understanding Managers' Moral Decision-Making. *International Journal of Value-Based Management*, 16(1), 37-52.
- Kujala, J. (2010). Corporate responsibility perceptions in change: Finnish managers' view on stakeholder issues from 1994 to 2004. *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 14-34.
- Kujala, J., Battista, V., Lucianetti, L. & Paavilainen, A. (2019). The Influence of Cultural Context in Managerial Decision-Making: Legitimacy Views of Finnish and Italian Managers. *Julkaisematon*.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002). *Välittävä johtaminen. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Helsinki: Talentum.
- Kujala, J., Lämsä, A-M. & Penttilä, K. (2011). Managers' Moral Decision-Making Patterns Over Time: A Multidimensional Approach. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 191-207.
- Kujala, J., Lämsä, A-M. & Riivari, E. (2017). Company stakeholder responsibility. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 114-138.
- Kujala, J. & Pietiläinen, T. (2004). Female Managers' Ethical Decision-Making: A Multidimensional Approach. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 153-163.
- Kujala, J. & Pietiläinen, T. (2007). Developing Moral Principles and Scenarios in the Light of Diversity: An Extension to the Multidimensional Ethic Scale. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 141-150.
- Lehnert, K., Craft, J., Singh, N. & Park, Y-H. (2016). The human experience of ethics: a review of a decade of qualitative ethical decision-making research. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 498-537.
- Loe, T.W, Ferrell, L. & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185-204.

- Lovinsky, G.E., Treviño, L.K. & Jacobs, R.R. (2007). Assessing Managers' Ethical Decision-making: An Objective Measure of Managerial Moral Judgement. *Journal of Business Ethics*, 73(3), 263-285.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Morales-Sanchez, R. & Cabello-Medina C. (2013). The Role of Four Universal Moral Competencies in Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 116(4), 717-734.
- Neville, B. & Menguc, B. (2006). Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377-391.
- Payne, D., Raiborn, C. & Asvik, J. (1997). A Global Code of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 16(16), 1727-1735.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41
- Phillips, R., Freeman, R.E. & Wicks, A. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502
- Pietarinen, J. & Poutanen, S. (1998). *Etiikan teorioita*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rest, J., Bebeau, M. & Volker, J. (1986). *An Overview of the Psychology and Morality*. Teoksessa Rest, J.R.: Moral Development. *Advances in Research and Theory*. New York: Praeger Publishes.
- Robertson, C.J. & Crittenden, W.F. (2003). Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications for Multinational Firms. *Strategic Management Journal*, 24(4), 385-392.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61–75.
- Sajari, P. (2019). Professorin mielestä Suomen talouden suuri ongelma on liika nojaaminen teollisuuteen: ”Ruotsi on täysin ylivoimainen Suomeen verrattuna”. *Helsingin Sanomat*. 23.12.2019. Luettu 13.4.2020. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006352414.html>
- Schwartz, M. S. (2015). Ethical Decision-Making Theory: An Integrated Approach. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 755-776.
- Skubinn, R. & Herzog, L. (2016.) Internalized Moral Identity in Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 249-260.

- Stanwick, P.A. & Stanwick, S.D. (2003.) CEO and ethical reputation: visionary or mercenary? *Management Decision*, 41(10), 1050-1057.
- Strand, R. & Freeman, R.E. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65-85.
- Taran, Z. & Betts, S. (2015). Corporate Social Responsibility and Conflicting Stakeholder Interest: Using Matching and Advocacy Approaches to Align Initiatives with Issues. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 18(2), 55-61.
- Thiel, C.E., Bagdasarov, Z., Harkrider, L., Johnson, J.F. & Mumford, M.D. (2012). Leader Ethical Decision-Making in Organizations: Strategies for Sensemaking. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 49-64.
- Treviño, L.K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L.K., Hartman, L.P. & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Valli, R. & Perkkilä, P. (2018). *Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa*. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Toim. Valli, R. Jyväskylä: PS Kustannus.
- van Luijk, H. J.L. (2000). In Search of Instruments. Business and Ethics Halfway. *Journal of Business Ethics*, 27(1-2), -8.
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Finn Lectura.
- Waligo, V.M., Clarke, J. & Hawkins, R. (2014). 'The Leadership-Stakeholder Capacity' nexus in stakeholder management. *Journal of Business Research*, 67(7), 1342-1352.
- Werhane, P. (1998). Moral imagination and the search for ethical decision-making in management. *Business Ethics Quarterly*, 1, 75-98.
- Werhane, P. (2002.) Moral Imagination and Systems Thinking. *Journal of Business Ethics*, 38(1), 33-42.
- West, A. (2008). Sartrean Existentialism and Ethical Decision-Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 15-25.

- Woiceshyn, J. (2011). A Model of Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 311-323.
- Zeelenberg, M., Nelissen, R.M.A, Breugelmans, S.M. & Pieters, R. (2008). On emotion specificity in decision making. *Judgement and Decision Making*, 3, 18-27.
- Zietsma, C. & Winn, M.I. (2008). Building Chains and Directing Flows: Strategies and Tactics of Mutual Influence in Stakeholder Conflicts. *Business & Society*, 47(1), 68-101.
- Zollo, L., Pellegrini, M.M. & Ciappei, C. (2017). What Sparks Ethical Decision Making? The Interplay Between Moral Intuition and Moral Reasoning: Lessons from the Scholastic Doctrine. *Journal of Business Ethics*, 145(4), 681-700.