

Fanny Hietala

PÄÄTÖKSENTEKOKEHYKSET KESTÄVÄSSÄ YRITTÄJYYDESSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro Gradu -tutkielma
Kesäkuu 2022

TIIVISTELMÄ

Fanny Hietala: Päätöksentekokehykset kestävässä yrittäjyydessä
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Yrityksen johtaminen
Kesäkuu 2022

Päätöksenteossa käytettyjen eettisten kehysten on havaittu lisäävän päätösten eettisyyttä. Eettisten kehysten käyttöä on usein verrattu perinteisten liiketoiminta kehysten käyttöön, joilla pyritään maksimoimaan yritystoiminnan voittoa. Kestävässä yrittäjyydessä pyritään taloudellisen hyödyn tavoittelun lisäksi ottamaan huomioon ekologinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Tästä syystä kestävä yrittäjyys tarjosi mielenkiintoisen kontekstin tarkastella päätöksenteossa käytettäviä kehyksiä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten vastuulliset yrittäjät kehystävät yritystoiminnan päätöksiä. Mielenkiinnon kohteena oli erityisesti, käyttävätkö yrittäjät eettisiä kehyksiä ja havaitaanko näissä kehyksissä eri etiikan teorioiden piirteitä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena vaateteollisuuden toimialalla. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kahdeksaa suomalaista vastuullista vaatealan yrittäjää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa yrittäjät saivat vapaasti kertoa omia näkemyksiään annetuista teemoista. Kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Analyysin avulla oli mahdollisuus tunnistaa aineistosta kuusi pääluokkaa: kestävä yrittäjyys valintana, vastuullinen tuotanto, tekstiili- ja muotialan murros, eettisyys suhteessa sidosryhmiin, arvopohjainen yritystoiminta ja eettinen sensemaking.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että vastuulliset yrittäjät kehystävät päätöksiään eettisillä kehyksillä. Eettisistä kehyksistä tunnistettiin kolmen etiikan teorian erityispiirteitä, jotka olivat utilitarismi, oikeudenmukaisuusetiikka ja hyve-etiikka. Nämä kehykset vaikuttivat yrittäjien päätöksenteossa samanaikaisesti, mutta yrittäjät havaitsivat ongelman ensisijaisen kehysten avulla. Nämä eettiset kehykset ohjasivat yrittäjien päätöksentekoa eri tilanteissa.

Avainsanat: Päätöksentekokehykset, eettiset kehykset, etiikan teoriat, kestävä yrittäjyys, kestävä vaateteollisuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

TIIVISTELMÄ	2
1 JOHDANTO	5
1.1 TUTKIMUKSEN AIHEALUE, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	5
1.2 KESKEISET KÄSITTEET	8
2 TEORIA	10
2.1 ETIIKAN TEORIAM	10
2.1.1 Velvollisuusetiikka	11
2.1.2 Oikeudenmukaisuusetiikka	12
2.1.3 Hyve-etiikka.....	13
2.1.4 Utilitarismi	13
2.1.5 Relativismi	15
2.2 EETTINEN PÄÄTÖKSENTEKO	16
2.2.1 Neljän komponentin malli.....	16
2.2.2 Moraalinen intensiteetti	17
2.2.3 Interaktionistinen malli	18
2.3 EETTINEN KEHYSTYS	20
2.3.1 Liiketoimintakehykset ja eettiset kehykset	20
2.3.2 Kognitiiviset prosessit.....	23
2.3.3 Eettinen sensemaking.....	24
2.4 KESTÄVÄ YRITTÄJYYS.....	26
2.4.1 Kestävä yrittäjyys valintana.....	27
2.4.2 Kestävä vaateteollisuus	28
2.4.4 Arvojen merkitys kestävässä yrittäjydessä	29
2.5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	30
3 METODOLOGIA	33
3.1 TIETEENFILOSOFISENA LÄHTÖKOHTANA TULKINNALLISUUS	33
3.2 TEEMAHAASTATTELUT	35
3.3 AINEISTON KERUU JA HAASTATTELUIEN TOTEUTUS	36
3.4 AINEISTON ANALYYSI.....	38
4 TULOKSET	40
4.1 KESTÄVÄÄ YRITTÄJYYTTÄ SYDÄMEN PALOLLA	40
4.2 MITÄ EETTISYYS ON YRITYSTOIMINNASSA?	44
4.3 PÄÄTÖKSENTEON KEHYSTYS	49
5 LOPUKSI	54
5.1 KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET	54
5.1.1 Eettisiä kehyksiä vai perinteisiä liiketoimintakehyksiä?	54
5.1.2 Etiikan teorioiden erityispiirteet eettisissä päätöksentekokehyksissä.....	58
5.1.3 Yhteenveto eettisten kehysten käytöstä	59
5.2 JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	61
5.3 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	62
LÄHTEET	63
LIITTEET	68
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	68

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1: Etiikan teoriat kootusti

Taulukko 2: Eettisen päätöksenteon kannalta merkityksellisten kognitiivisten päättelystrategioiden laajennetut määritelmät

Taulukko 3: Tulkinnallisen paradigman oletukset

Taulukko 4: Haastattelut henkilöt ja haastattelujen yksityiskohdat

Taulukko 5: Aineiston luokittelu.

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1: Interaktionistinen malli organisaatioiden eettisestä päätöksenteosta

Kuvio 2: Eettisen päätöksenteon malli

Kuvio 3: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 4: Eettisten kehysten käyttöä tukevat näkökulmat kootusti

Kuvio 5: Malli päätöksenteon kehysistä eettisessä päätöksenteossa

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealue, tavoite ja tutkimuskysymykset

Eettistä päätöksentekoa on tarkasteltu johtamisen ja yrittäjyyden tutkimuksissa jo monta kymmentä vuotta. Näiden tutkimusten pohjalta on pyritty muodostamaan erilaisia malleja, jotka kuvaavat eettisen päätöksenteon prosessia. Yksi merkittävimmistä malleista on Restin ja Barnettin (1986) esittelemä neljän komponentin malli, joka kuvaa eettisen päätöksenteon nelivaiheisen prosessin. Tämän mallin esittelyn jälkeen useat tutkijat ovat esittäneet omia mallejaan ja lisänneet uusia elementtejä jo olemassa oleviin malleihin. Johtamiskirjallisuudessa on ollut selvää kiinnostusta eettistä päätöksentekoa kohtaan ja on haluttu ymmärtää koko ajan syvällisemmin, miksi ja miten eettisiä päätöksiä tehdään. Eettisen päätöksenteon lisäksi etiikan ja liiketoiminnan suhdetta on tarkasteltu eri etiikan teorioiden, kuten utilitarismin ja hyve-etiikan näkökulmasta. Etiikan teorioiden juuret ulottuvat 1900-luvun alkupuolelle, mutta niiden merkitys nykyisessä tutkimuksessa on edelleen relevantti.

Eettistä päätöksentekoa on tutkittu paljon, mutta vähemmän ymmärrystä on edelleen siitä, miten eettistä päätöksentekoa kehystetään. Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) esittivät tutkimuksensa tuloksena eettisen päätöksenteon mallin, joka sisälsi eettisen kehyksen käytön osana prosessia. Chen, Treviño ja Humphrey (2020) pyrkivät tutkimuksessaan ymmärtämään, millaisia vaikutuksia johtajan käyttämällä kehyksillä on tiimin käyttäytymiseen. Rees, Tenbrunsel ja Diekmann (2021) esittivät viime vuonna julkaistussa tutkimuksessaan eettisiin kehyksiin ja liiketoimintakehyksiin liittyvien kognitiivisten prosessien eroja. Eettisten kehysten hyödyntäminen päätöksenteossa onkin hyvin ajankohtainen tutkimusaihe johtamiskirjallisuudessa.

Toinen hieman eettistä päätöksentekoa uudempi johtamiskirjallisuuden suuntaus on ollut kestävä yrittäjyys. Ensimmäinen kestävä yrittäjyyttä käsittelevä artikkeli julkaistiin kuitenkin jo 20 vuotta sitten (Terán-Yépez, Marín-Carrillo, Casado-Belmonte & Capobianco-Uriarte, 2020). Hockertsin ja Wustenhagenin (2010) mukaan kestävä yrittäjyys syntyi sosiaalisen ja ympäristöyrittäjyyden aloilta. Globaalit kestävyysaasteet,

kuten teollistumisen mukanaan tuoma materiaalikulutus, saastuminen ja jätteiden syntyminen, ovat luoneet tarpeen kestäväälle yritystoiminnalle eri toimialoilla (Hart, Milstein & Caggiano, 2003, 58–59). Tämä muutos on heijastunut myös vaateteollisuuteen, jossa on siirrytty pikamuodista kohti kestävämpää vaatteiden tuottamista ja kuluttamista.

Kestävä yrittäjyys pyrkii taloudellisen voiton lisäksi huomioimaan ympäristön ja sosiaalisen ulottuvuuden, joten se tarjoaa mielenkiintoisen kontekstin tutkia eettistä päätöksentekoa. Kestävää yrittäjyyttä on viime vuosina tutkittu paljon, mutta tietoa siitä miten vastuulliset yrittäjät kehystävät päätöksentekoaan, on hyvin vähän. Siksi on perusteltua yhdistää aiempaa tutkimuskirjallisuutta ja tehdä uutta tutkimusta aiheen ympärillä. Juuri aiheen ajankohtaisuus ja tutkijan oma mielenkiinto vaateteollisuutta kohtaan ohjasivat tämän tutkimuksen tutkimusongelman muodostumista. Tämän tutkimuksen avulla voidaan oppia ymmärtämään yhä paremmin yrittäjien käyttämiä kehyksiä päätöksenteossa ja siten myös täyttää aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa olevaa aukkoa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja analysoida, miten vastuulliset suomalaiset yrittäjät kehystävät yrityksensä liiketoiminnan päätöksiä. Kiinnostuksen kohteena oli erityisesti, voidaanko tutkimuksen kohteena olevien yrittäjien kehystyksessä havaita eettisten kehysten piirteitä. Käsitys eettisyydestä voi olla hyvinkin subjektiivista, joten tarkoituksena oli ymmärtää, millaisena eettisyys näyttäytyy yrittäjien toiminnassa. Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkasteltiin kahdeksaa suomalaista vastuullista vaatealan yrittäjää, jotka pyrkivät yritystoiminnassaan eettisyyteen ja kestävyys. Näiden yritysten toiminta ja tuotanto vastasi ennakkotietojen perusteella Joergensin (2006, 361) määritelmään kestävästä muodista. Tästä syystä nämä yritykset tarjosivat mielenkiintoisen kontekstin eettisen kehystyksen ja eettisyyden tutkimiselle yritystoiminnassa.

Tutkimusongelman pohjalta muotoiltiin varsinainen tutkimuskysymys, joka kiteyttää tutkimuksen tavoitteen.

Tutkimuskysymys:

Miten vastuulliset vaatealan yrittäjät kehystävät yritystoimintansa päätöksiä?

Tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin tunnistamaan yrittäjien käyttämiä kehyksiä eri päätöksentekotilanteissa, kuten eettisessä päätöksenteossa. Tarkastelun kohteena olivat nimenomaisesti yrittäjien omaan yritystoimintaan liittyvät päätökset. Tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, hyödyntävätkö yrittäjät eettisiä kehyksiä vai perinteisiä liiketoimintakehyksiä päätöksenteossa. Eettisen kehyksen hyödyntämisellä on vaikutusta päätöksentekoprosessiin ja päätöksen eettisyyteen (esim. Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). Näin ollen, eettisillä kehyksillä voidaan ajatella olevan merkitystä koko yritystoiminnalle ja sen eri osa-alueille. Tutkimuskysymys oli tarkoituksella laaja-alainen, jotta se mahdollistaa erilaisten näkökulmien esiin nousemisen aineistossa.

Tutkimuskysymyksen avulla haluttiin myös selvittää, havaitaanko yritystoimintaa ohjaavana tekijänä etiikan teorioiden piirteitä. Tarkastelin tutkimuksessa viittä etiikan teoriaa, jotka olivat; velvollisuusetiikka, oikeudenmukaisuusetiikka, hyve-etiikka, utilitarismi ja relativismi. Erilaiset eettiset näkökulmat tarjoavat toisinaan ristiriitaisiakin näkemyksiä eettisyydestä ja epäeettisyydestä. Tästä syystä, oli tärkeää ymmärtää, mitkä eettiset näkökulmat vaikuttavat yrittäjän toimintaan ja ajatteluun.

Tutkimuksen aihealue kattaa neljä aiemmin tutkimuksen kohteena ollutta ilmiötä; etiikan teorit, eettinen päätöksenteko, kehystys ja kestävä yrittäjäyys. Tarkastelemalla näitä ilmiöitä aiempien tutkimuksien ja empiirisessä osassa kerätyn aineiston avulla, oli tämän tutkimuksen tarkoituksena saada parempi ymmärrys tutkimusongelmasta.

Tutkimus on jaettu viiteen osaan, jonka lisäksi tutkimuksen yhteyteen on lisätty tiivistelmä, lähdeluettelo ja liitteet. Tutkimuksen ensimmäisessä osassa esitellään lukijalle tutkimuksen aihealue, tutkimusongelma ja tutkimuksen teoriapohjan ymmärtämisen kannalta olennaiset käsitteet. Tutkimuksen kannalta olennainen aiempi kirjallisuus ja tutkimus esitellään luvussa kaksi. Aiemman tutkimuskirjallisuuden osalta keskitytään erityisesti etiikan teorioihin, eettiseen päätöksentekoon, eettiseen

kehystämiseen ja kestävään yrittäjyyteen, joiden pohjalta on muodostettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen kolmas luku keskittyy esittämään tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat, tutkimuksen metodologian sekä aineiston keruuseen ja analysointiin liittyvät tarkemmat yksityiskohdat. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset sekä tutkimuksen arviointi esitellään luvussa neljä ja viisi.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen aihealue kattoi erityisesti neljä aiempaa tutkimuksen kohteena ollutta ilmiötä, kuten aiemmin mainittiin. Tutkimuksen teoreettinen tausta on esitetty tarkemmin luvussa 2. On kuitenkin syytä esittää selkeitä määritelmiä muutamille käsitteille, joiden ymmärtäminen on tärkeää tutkimuksen kannalta. Nämä käsitteet on avattu alla.

Moraali: Sana moraali tulee latinankielisestä sanasta *moralis* eli tapoja koskeva. Käsitteellä moraali viitataan empiriseen ilmiöön, josta voidaan tehdä havaintoja. Yleisesti hyväksyttyä toimintaa pidetään moraalisenä ja hyvänä. (Pietarinen & Poutanen, 2005, 12.)

Etiikka: Sanan etiikka juuret ovat kreikankielisessä sanassa *ethos* eli tapa (Pietarinen & Poutanen, 2005, 13). Arkikielessä etiikkaa ja moraalialia saatetaan käyttää toistensa synonymyminä, mutta tieteellisesti tarkasteltuna ne eivät sitä ole. Etiikka on moraalifilosofiaa, joka tutkii moraalialia. Filosofisen luonteensa vuoksi etiikka on käsitteellistä ja eroaa näin ollen esimerkiksi psykologian harjoittamasta moraalialin tutkimuksesta. (Pietarinen & Poutanen, 2005, 12.) Tutkimuksen luvussa 2.1 on esitetty etiikan teorioita, jotka kaikki tarjoavat erilaisia näkemyksiä moraalialista.

Kehystys: Englannin kielen termistä *framing* käytetään tässä tutkimuksessa suomennosta kehystäminen ja sanasta *frame* suomennosta kehys. Kehystäminen viittaa prosessiin, jossa ihmiset kehittävät tietyn käsitteellistämisen ongelmaan tai suuntaavat ajattelunsa uudelleen. Yksilön arviointiin vaikuttavien ulottuvuuksien joukko muodostaa siis yksilön "ajatuskehysten", jonka avulla hän tarkastelee tilannetta. (Chong & Druckman, 2007, 104). Tämä ilmiö näyttäytyy erityisesti päätöksenteossa.

Kestävä yrittäjyys: Shepherd ja Patzelt (2011, 142) määrittelevät kestävä yrittäjyyden (*sustainable entrepreneurship*) yritystoiminnaksi, joka keskittyy luonnon säilyttämiseen, elämän jatkuvuuden tukemiseen ja yhteisöllisyyteen. Kestävät yritykset pyrkivät tuomaan markkinoille tuotteita, prosesseja ja palveluja, joiden avulla saavutetaan hyötyä, joka voi olla taloudellista tai ei-taloudellista hyötyä yksilölle, taloudelle ja yhteiskunnalle. Kestävää yritystoimintaa harjoittavasta yrittäjästä (*sustainable entrepreneur*) käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä *vastuullinen yrittäjä*.

2 TEORIA

2.1 Etiikan teoriat

Perinteinen moraalifilosofia eli etiikka on suurelta osin normatiivista. Normatiivinen etiikka pyrkii mahdollisimman pätevien moraaliperiaatteiden ja sääntöjen muotoilemiseen ja sitä ohjaa rationaalinen ja kriittinen ajattelu. (Pietarinen & Poutanen, 2005, 14.) Normatiivisen etiikan teoriat voivat tarjota keskenään ristiriitaisia käsityksiä siitä, mikä on eettistä tai epäeettistä, sillä ne tekevät erilaisia oletuksia eettisen käyttäytymisen taustalla olevista prosesseista (Beekun, Hamdy, Westerman & HassabElnaby, 2008, 590).

Eettiset teoriat voidaan luokitella deontologisiin tai teleologisiin. Teleologinen etiikka keskittyy tekojen seurauksiin, ei itse tekoihin. (Beekun, ym., 2008, 591.) Deontologia puolestaan korostaa yksilön velvollisuutta noudattaa yleismaailmallisia moraalisääntöjä ja periaatteita moraalisen käyttäytymisen määrittämiseksi (Xu ja Ma, 2016, 537). Deontologisia eli velvollisuusetiikan teorioita ovat tässä tutkimuksessa velvollisuusetiikka, oikeudenmukaisuusetiikka ja hyve-etiikka. Teleologisia eli seurausetiikan teorioita ovat puolestaan utilitarismi ja relativismi. (Beekun, ym., 2008, 591.)

Liiketoiminnan eettiset tutkijat ovat lainanneet etiikan filosofiaa tarjotakseen normatiivisia eettisiä viitekehyksiä yritysjohtajille päätöksentekoprosesseihin (Dion, 2012, 20). Liiketoiminnan etiikka on perinteisesti kohdistunut yksilöiden ja yritysten toimintaan, kiinnittäen huomiota toiminnan moraaliseen oikeellisuuteen tai hyvyyteen (Kujala & Pietiläinen, 2004, 153). Tässä luvussa esittelen etiikan teorioiden pääpiirteitä, ja niiden yhteyttä liiketoiminnan etiikkaan. Osan tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa, on ymmärtää tiettyjen etiikan teorioiden suhdetta vastuullisten yrittäjien yritystoimintaan. Näin ollen etiikan teorioiden erityispiirteiden ymmärtäminen on olennaista tutkimuksen kannalta. Tutkimuksessa tarkasteltavat etiikan teoriat on esitetty kootusti taulukossa 1.

ETIIKAN TEORIA	Päätöksenteon perusteet	Liiketoimintakonteksti
Velvollisuusetiikka	velvollisuuksien noudattaminen	korostaa eri liike-elämän toimijoiden velvollisuuksia ja vastuuta
Oikeudenmukaisuusetiikka	yhdenmukaisten mahdollisuuksien takaaminen kaikille	liiketoimintaa koskevat lait ja esimerkiksi eettinen ohjeisto
Hyve-etiikka	yksilön hyveelliset piirteet ohjaavat päätöksentekoa	eettinen toiminta perustuu motivaatioon toimia oikein
Utilitarismi	hyödyn maksimointi päätöksenteossa	saavutettujen hyötyjen maksimoiminen ja haittojen minimoiminen samalla, tuloksellisuuden ja tehokkuuden painottaminen
Relativismi	tiettyyn kontekstiin perustuva moraalikäsitelmä	päätöksenteon eettisyys perustuu rooliin organisaatiossa tai yleiseen hyväksyntään organisaatiossa

Taulukko 1. *Etiikan teorialuokitus*

2.1.1 Velvollisuusetiikka

Velvollisuusetiikasta käytetään myös nimitystä deontologinen etiikka. Deontologia vaatii ihmisiä tekemään oikeita asioita yksinkertaisesti siksi, että on oikein tehdä niin ja ne kuuluvat yksilön velvollisuuksiin. Siksi teot ovat moraalisesti oikein tai väärin seurauksistaan riippumatta. (Kujala & Pietiläinen, 2004, 155.)

Yksi velvollisuusetiikan tunnetuimmista kannattajista oli filosofi Immanuel Kant. Kantin (1785) mukaan toiminta on moraalisesti oikein, jos sen periaatteita voidaan soveltaa kaikkiin rationaalsiin olentoihin johdonmukaisella tavalla. Hänen mukaansa mitään ei voida pitää moraalisenä periaatteena, ellei se ole kaikkien ihmisten periaate eli universaali laki. Kant myös korosti, ettei mikään ole itsessään hyvää, paitsi hyvä tahto, ja ainoa hyvän tahtomme motiivi on toimia velvollisuuksien mukaan. Yksi Kantin periaatteista on muiden kohtelemisen niin, että he ovat itse saaneet asettaa omat tavoitteensa. (viitattu

Dion, 2012, 13.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että moraalisesti oikeassa toiminnassa muita ei käytetä välineenä oman edun tavoittelussa. Tämä ajatus on sovellettavissa myös nykyaikaan, sillä velvollisuutemme on kunnioittaa muiden oikeuksia, kuten perusihmisoikeuksia.

Velvollisuusetiikka korostaa eri liike-elämän toimijoiden velvollisuuksia ja vastuita (Kujala & Pietiläinen, 2004, 156). Yrittäjyyden näkökulmasta esimerkiksi korkea laatu ja työntekijöiden hyvinvointi nähdään yrittäjän moraalisenä velvollisuutena. Totuudenmukainen markkinointi puolestaan saatetaan nähdä sopimuksena yrityksen ja sen asiakkaiden välillä. (Lahdesmaki, 2005, 65.) Xun ja Man (2016, 454) tutkimuksen mukaan yksilöillä, jotka suosivat deontologista viitekehystä, oli todennäköisemmin vahva moraalinen identiteetti kuin heillä, jotka hyödynsivät utilitaristista viitekehystä. Tämä myös johti useammin eettiseen käyttäytymiseen päätöksentekotilanteissa.

2.1.2 Oikeudenmukaisuusetiikka

Oikeusteoria luokitellaan yleensä kolmeen eri luokkaan: ihmisoikeudet, lailliset oikeudet ja moraaliset oikeudet (Bhasa, 2017, 35). Oikeudenmukaisuusetiikka korostaa oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa (Beekun, ym., 2008, 591). Yksi suuntauksen tunnetuimmista teoreetikoista on John Rawls. Hänen mukaansa (1971) on kaksi yleisesti hyväksyttyä periaatetta. Ensinnäkin kaikkia yksilöitä on kohdeltava oikeudenmukaisesti. Toiseksi tehtävien ja virkojen on oltava kaikille avoimia, ja on mahdollistettava yhtäläinen pääsy yhteiskunnan mahdollisuuksiin ja rasitteisiin. (viitattu Beekun, ym., 2008, 591).

Oikeusteoreetikot ovat ehdottaneet, että velvollisuudet johdetaan oikeuksista ja oikeudet ilmaisevat parhaiten moraalin tarkoituksen. Oikeudet voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Positiiviset oikeudet ovat implisiittisiä velvollisuuksia, kun taas negatiiviset oikeudet ovat vaadittuja velvollisuuksia. (Bhasa, 2017, 35.) Toisin sanoen, positiiviset oikeudet ovat esimerkiksi kirjoittamattomia sääntöjä, jotka ovat pääteltävissä tietyssä kontekstissa. Negatiiviset oikeudet puolestaan ovat pakottavia, kuten lakiin kirjatut oikeudet.

Oikeudenmukaisuusetiikka on myös osa liiketoimintaa. Liiketoimintaa ohjaa monet negatiiviset oikeudet, kuten lait, joita yrittäjien on noudatettava toiminnassaan. Hartmanin (1996) näkemyksen mukaan organisaatiot kohtaavat monien kilpailevien arvonäkökulmien tilanteen. Rawlsin tavoin hän ehdottaa moraalisesti järkevien menettelytapojen luomista, jotka voivat ohjata toimia ja rakenteita organisaatioissa. (viitattu Newbert & Stouder, 2011.) Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi yritysten eettisiä ohjeistoja.

2.1.3 Hyve-etiikka

Hyveteoria juontaa juurensa Sokrateen, Platonin ja Aristoteleen antiikin kreikkalaiseen filosofiaan (Bhasa, 2017, 35). Hyveellä tarkoitetaan aktiivisen toiminnan pitkälle kehitettyä kykyä (Pietarinen & Poutanen, 2005, 164). Hyveteoretikot painottavat yksilöiden hyveellisiä piirteitä periaatteiden, sääntöjen, oikeuksien ja velvollisuuksien sijaan. He väittävät, että hyveellinen henkilö on motivoitunut toimimaan tavalla, joka johtaa parempiin seurauksiin. (Bhasa, 2017, 35.) Eettinen toiminta perustuu siis henkilön luonteenpiirteisiin ja motivaatioon, eikä suoranaisesti seurausten arviointiin. Liiketoiminnassa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että korkea laatu on kunnia-asia ja siksi eettisesti oikein (Lahdesmaki, 2005, 65).

Miller (2019) pyrki osoittamaan artikkelissaan, että yrittäjyys itsessään voi olla hyve. Hänen mukaansa rehellistä yrittäjää voidaan pitää ihanteellisena hahmona, kuten aristoteelista filantrooppia. Yrittäjät luovat vaurautta itselleen ja muille, kun taas Aristoteleen kuvaama hyvä ihminen eli filantrooppi puolestaan käyttää oikein jo hankkimaansa. Tämä näkökulma on mielenkiintoinen, sillä se ottaa kantaa hyve-etiikan ja yrittäjyyden suhteeseen.

2.1.4 Utilitarismi

Yksi seurausetiikan muodoista on utilitarismi eli hyötyetiikka. Utilitarismin taustalla oleva keskeinen filosofia suuntautuu tekojen moraalisen arvon määrittämiseen pelkästään

tekojen seurausten perusteella (Bhasa, 2017 32). Tässä filosofisessa suuntauksessa pyritään siis maksimoimaan toiminnasta aiheutuva kokonaishyöty. Höydyllisyysperiaate voidaan tiivistää Valsquezin (1992) mukaan seuraavasti: Toimi on eettisestä näkökulmasta oikea silloin ja vain silloin, jos toiminnan tuottamien hyötyjen summa on suurempi kuin minkä tahansa muun toiminnan tuottamien hyötyjen summa (viitattu Bhasa, 2017, 32).

Ross (1930) otti kantaa siihen, miten yksilön tulisi suhtautua moraalisiin velvollisuuksiin. Moraaliset velvollisuudet voivat syntyä esimerkiksi vuorovaikutuksessa ja suhteissa muihin ihmisiin. (viitattu Dion, 2012, 12–13.) Rossin mukaan, jokainen sivistynyt ja harkitseva yksilö tuntee intuitiivisesti tietyt yleiset periaatteet, jotka ohjaavat toimintaa ja osoittavat, millaisia tekoja tulisi tehdä. Nämä periaatteet, kuten oikeudenmukaisuus ja itsensä kehittäminen, ovat hänen mukaansa *prima facie* –velvollisuuksia. (Pietarinen & Poutanen, 2005, 44.) Mikäli moraaliset velvollisuudet ovat ristiriidassa keskenään, tulee niiden painoarvoa vertailla keskenään ja määrittää siten oikea velvollisuus. (viitattu Dion, 2012, 12–13.) Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että henkilö pohtii, rikkooko hän vaitiolovelvollisuuttaan, suojellakseen viattomia.

Liiketoiminnassa utilitarismi tarkoittaa saavutettujen hyötyjen maksimoimista ja haittojen minimoimista samalla, kun painotetaan tiettyjä asioita, kuten tuloksia ja tehokkuutta (Kujala & Pietiläinen, 2004, 155). Toiminnan eettisyys riippuu siis siitä, maksimoiko toiminta saatavan hyödyn yritykselle. Toisaalta tietyissä tilanteissa toiminnan eettisyys voi myös pohjautua siihen, kyetäänkö toiminnan avulla minimoimaan haittoja ja riskejä. Esimerkiksi päätöstä valmistaa laadukkaita tuotteita voidaan utilitaristisesta näkökulmasta pitää eettisenä, koska ne kasvattavat kilpailukykyä ja lisäävät asiakastyytyväisyyttä (Lahdesmaki, 2005, 65). Hyödyn maksimointi ei kuitenkaan nykytutkimuksen valossa tarkoita vain taloudellisen hyödyn maksimointia. Sosiaalisesti vastuulliset yritykset noudattavat kestävä kehityksen strategioita ja hyvällä tarkoitetaan yleistä hyvää, joka perustuu utilitaristiseen eettiseen päättelyyn (Bull & Ridley-Duff, 2018, 624). Tämä tarkoittaa siis sitä, että arvioidessa toiminnan eettisyyttä, taloudellisen hyödyn lisäksi arvioidaan toiminnalla saavutettavaa sosiaalista hyötyä. Tämä näkökulma voidaan myös laajentaa koskemaan kestävä yrittäjyyttä, jolloin taloudellisen ja sosiaalisen hyödyn lisäksi pyritään tuottamaan ympäristöhyötyä.

2.1.5 Relativismi

Eettinen relativismi hyväksyy sen, että on olemassa keskenään ristiriitaisia moraalikäsitteitä, jotka voivat olla yhtä sopivia tilanteeseen. Suuntauksessa otetaan kantaa moraaliväitteiden ja moraalikäsitteiden pätevyyden perustelemiseen, mutta ei näiden käsitteiden ja väitteiden oikeellisuuteen. (Pietarinen & Poutanen, 2005, 100.) Relativismia voidaan tarkastella myös kulttuurillisesta ja normatiivisesta näkökulmasta, jotka esittelen seuraavaksi.

Kulttuurillisen relativismin mukaan kulttuurit eroavat moraalisten uskomusten osalta ja tästä syystä ei ole olemassa objektiivisia moraalisia totuuksia (Mosteller, 2008, 49). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että eri kulttuureissa voidaan suhtautua eri tavoin lapsityövoiman käyttöön. Eettisen relativismin tavoin kulttuurillinen relativismi ei kuitenkaan ota kantaa näkemysten oikeellisuuteen eli sillä ei ole moraalista sisältöä (Pietarinen & Poutanen, 2005, 101).

Normatiivisen relativismin mukaan toimintaa voidaan pitää hyväksyttävänä silloin, kun se noudattaa toimijan omaa henkilökohtaista vakaamusta tai niitä perustavia normeja yhteisössä, jossa toiminta tapahtuu (Pietarinen & Poutanen, 2005, 100). Ääritapauksessa tämä voi siis tarkoittaa sitä, että toiminta on hyväksyttävää aina, kun se perustuu yksilön henkilökohtaiseen vakaumukseen. Tässä tutkimuksessa normatiivista relativismia tarkastellaan kuitenkin erityisesti siitä näkökulmasta, miten toiminta noudattaa suomalaisen yhteiskunnan normeja ja organisaation normeja.

Relativismia voidaan tarkastella myös liiketoiminnan kontekstissa. Toiminta on eettistä esimerkiksi silloin, kun se tehdään perustuen rooliin organisaatiossa tai yleiseen hyväksyntään organisaatiossa (Kujala & Pietiläinen, 2004, 156). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että käsitys toiminnan eettisyydestä voi vaihdella eri organisaatioiden välillä ja organisaation sisäisten roolien välillä. Myös kulttuurillinen relativismi heijastuu liiketoimintaan, kun toiminnan eettisyys perustellaan kulttuurillisella kontekstilla, jossa toimitaan (Kujala & Pietiläinen, 2004, 156).

2.2 Eettinen päätöksenteko

Moraalinen tietoisuus eli tilanteisiin liittyvien ongelmien havaitseminen, on etiikan hallinnan ensisijainen tulos. Moraalinen tietoisuus on myös kirjallisuudessa liitetty eettisen päätöksentekoprosessin ensimmäiseen vaiheeseen. (Geva, 2006, 133.) Nykyaikaisten organisaatioiden monimutkaisuus ja monitulkintaisuus vaativat yksilöiltä eettistä päätöksentekoa (Caughron, Antes, Stenmark, Thiel, Wang & Mumford, 2011, 352). Moraalinen tietoisuus ja etiikan hallinta ovatkin yrittäjälle tärkeitä, sillä ilman moraalista tietoisuutta on haastavaa johtaa eettisesti ja tehdä eettisiä päätöksiä. Tässä alaluvussa esittelen eettisen päätöksenteon keskeisiä malleja ja prosesseja. Eettisen päätöksenteon mallit liittyvät tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan, sillä ne auttavat ymmärtämään, miten yrittäjät tekevät eettisiä päätöksiä.

2.2.1 Neljän komponentin malli

Rest ja Barnett (1986) esittivät neljän komponentin mallin yksilön eettiseen päätöksentekoon ja käytökseen. Malli muodostaa prosessin, jossa vaiheet ovat toisistaan erillisiä ja onnistuminen yhdessä vaiheessa ei tarkoita automaattisesti onnistumista muissa vaiheissa. Restin (1986) mukaan eettinen päätöksenteko alkaa eettisen ongelman tiedostamisesta (*moral awareness*). Tämän jälkeen yksilö tekee eettisen arvion (*moral reasoning*), vahvistaa aikomuksen toimia eettisesti (*moral intent*) ja lopulta ryhtyy eettiseen käyttäytymiseen (*moral behavior*).

Myös muut johtamistutkijat ovat esittäneet eettisen päätöksenteon malleja, mutta suurin osa heistä on rakentanut mallinsa tälle samalle Restin esittämälle nelivaiheiselle perusrakenteelle (Jones, 1991). Tästä syystä useimmat eettiset päätöksentekomallit eroavat toisistaan vain siten, että ne sisältävät muita tämän nelivaiheisen mallin kannalta oleellisia muuttujia (Reynolds, 2006, 737). Eri tutkijoiden malleissa siis esitetään, että tietyt muuttujat saattavat vaikuttaa päätöksentekoprosessiin.

2.2.2 Moraalinen intensiteetti

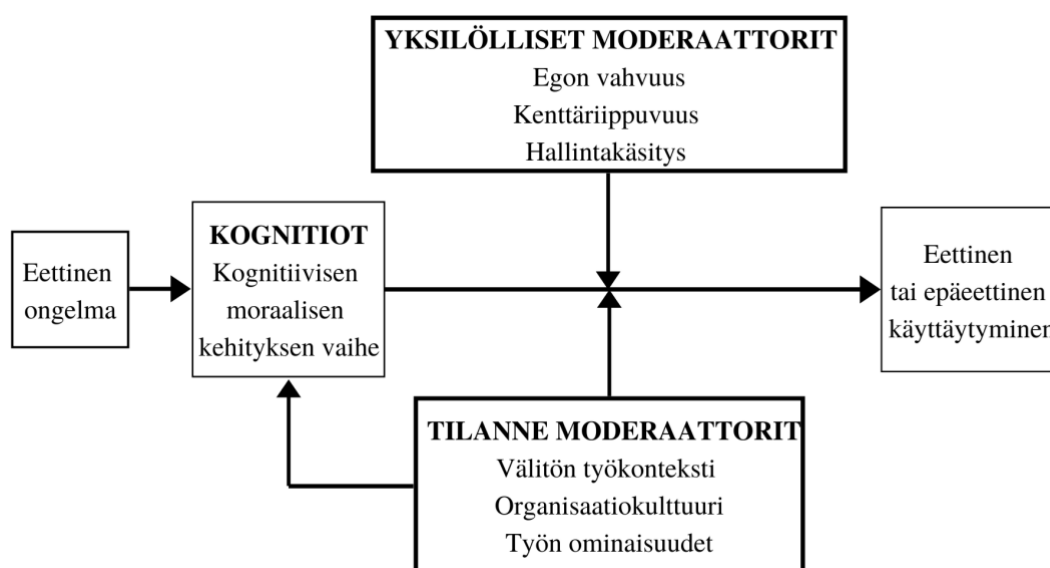
Jones (1991) lisäsi tutkimuksessaan eettiseen päätöksentekoon moraalisen intensiteetin käsitteen, joka vaikuttaa Restin esittämän neljän komponentin mallin kaikkiin vaiheisiin. Hänen mukaansa moraalinen intensiteetti on ”konstruktio, joka kuvaa ongelmaan liittyvän moraalisen imperatiivin laajuutta tilanteessa”. Jokainen eettinen ongelma voidaan siis esittää ongelman moraalisen intensiivisyyden perusteella. Jonesin (1991, 372) tunnistamat kuusi tekijää, jotka sisältävät moraalisen intensiteetin ovat seurausten merkitys, sosiaalinen konsensus, vaikutuksen todennäköisyys, ajallinen välittömyys, läheisyys ja keskittyminen vaikutukseen. Teorian mukaan, eettiset päätökset sisältävät siis yksilö- ja tilannekohtaisia muuttujia, joilla on yhteisvaikutus moraaliseen agentin eettiseen päätöksentekoon.

Eettisen ongelman seurausten merkitys määritellään haittojen tai hyötyjen summaksi, joka toiminnasta aiheutuu muille ihmisille (Jones, 1991, 374). Tällä tekijällä on siis yhteys utilitaristiseen näkemykseen toiminnan eettisyydestä. Sosiaalinen konsensus tarkoittaa yhteiskunnan yleistä yksimielisyyttä toiminnan hyvyydestä tai pahuudesta (Anderson & Burchell, 2019). Tämä konsensus on johdettu tarkastelemalla oikeusvaltioperiaatetta ja yhteiskunnallisia näkemyksiä rikkomuksista (McGhee, 2015). Vaikutusten todennäköisyyden arvioinnissa puolestaan pyritään arvioimaan sitä mahdollisuutta, kuinka todennäköisesti toiminta aiheuttaa ennustettua hyötyä tai haittaa (Jones, 1991, 375). Neljäs tekijä, ajallinen välittömyys, viittaa tehdyn moraalisen päätöksen ja valinnan seurausten alkamisen väliseen aikaväliin. Läheisyyden käsite tarkoittaa moraalisen intensiteetin näkökulmasta suhteellista psykologista, kulttuurillista tai sosiaalista läheisyyttä, joka moraalisella agentilla on niihin, joihin eettinen päätös vaikuttaa. (Anderson & Burchell, 2019.) Moraalisen toiminnan vaikutukseen keskittyminen on käänteinen funktio sille, kuinka moneen henkilöön toiminta vaikuttaa (Jones, 1991, 377). Käytännössä tämä tarkoittaa, että päätökset, jotka koskevat harvempaa joukkoa, sisältävät enemmän moraalista intensiteettiä.

2.2.3 Interaktionistinen malli

Trevino (1986) esitti eettisen päätöksenteon mallin, joka ottaa huomioon sekä yksilölliset että tilannesidonnaiset muuttujat osana päätöksentekoprosessia (kuvio 1). Samoin kuin neljän komponentin malli, myös interaktionistinen malli alkaa eettisen ongelman havaitsemisella eli moraalisisella tietoisuudella. Yksilöön itseensä ja tilanteeseen liittyvät muuttujat vaikuttavat päätöksentekoprosessiin, joka johtaa eettiseen tai epäeettiseen käyttäytymiseen.

Lawrence Kohlberg (1969) esitti kognitiivisen moraalisen kehityksen mallin, jota Trevino hyödynsi oman mallinsa osana. Kohlbergin malli perustuu kolmeen tasoon, joista jokainen sisältää kaksi vaihetta. Tasot ja vaiheet kuvaavat yksilön kognitiivisen moraalisen kehityksen vaiheita. Vaiheissa yksi ja kaksi (*lähes tavanomainen taso*), yksilö on huolissaan konkreettisista ulkoisista palkinnoista ja rangaistuksista sekä omista intresseistään. Tasolla kaksi eli vaiheessa kolme ja neljä (*tavanomainen taso*), yksilö tekee päätökset sen mukaisesti, mikä on yleisesti hyväksyttyä yhteiskunnassa tai tietyssä ryhmässä, johon yksilö kuuluu. Useimmat amerikkalaiset kuuluvat tutkimuksen mukaan tälle tasolle. Tasolla kolme (*periaatteellinen taso*) ”oikean” määrittää universaalit arvot ja periaatteet. Tälle tasolle pääsee Kohlbergin mukaan vain alle 20 prosenttia amerikkalaisista aikuisista. (viitattu Trevino, 1986, 604–606.)



Kuvio 1. Interaktionistinen malli organisaatioiden eettisestä päätöksenteosta (mukailten Trevino, 1986, 603)

Kognitiovaiheessa tehtyä moraalista arviointia säätelevät mallissa tämän jälkeen yksilölliset- ja tilannetekijät (Jones, 1991, 368). Yksilöllisiä muuttujia on mallissa kolme. Egon vahvuus on rakenne, joka liittyy vakaumukseen tai itsesäätelytaitoon. Henkilöiden, joilla on korkea egon vahvuus, odotetaan vastustavan impulsseja ja noudattavan vakaumuksiaan enemmän kuin henkilöiden, joilla on heikko ego. (Trevino, 1986, 607.) On kuitenkin huomioitavaa, että epäeettisyyden välttely vaatii rasittaa ja johtaa väsymykseen. Sen seurauksena itsesäätely tilapäisesti heikentyy ja alttius sitoutua epäeettiseen käyttäytymiseen lisääntyy. (Kaptein, 2017, 352.)

Eettiset ongelmat ovat luonteeltaan moniselitteisiä ja ne vaativat eettistä harkintaa. Kenttäriippuvuus yksilöllisenä muuttujana päätöksenteossa viittaa siihen, että riippuen henkilön asemasta organisaatiossa, hän hyödyntää ulkopuolisia tekijöitä päätöksentekonsa tukena. (Trevino, 1986, 610.) Näin ollen ”kentästä” riippuvaiset yksilöt tekevät eettisen päätöksensä toisten standardien mukaan, kun taas riippumattomat yksilöt tekevät päätöksensä omien standardiensa mukaisesti riippumatta kontekstista, jossa nämä päätökset tehdään harkintaan (Zhilli, Daher, Arikan & El-Khoury, 2018, 38).

Hallintakäsitys puolestaan viittaa siihen, uskooko yksilö tapahtumien olevan hänestä johtuvia (*sisäinen hallintakäsitys*) vai ulkopuolisista asioista johtuvia (*ulkoinen hallintakäsitys*). Yksilö, joka kokee hallitsevansa itse tapahtumien kulkua ottaa myös todennäköisemmin vastuun omien päätöksensä eettisyydestä ja luottaa omaan käsitykseensä oikeasta ja väärästä. (Trevino, 1986, 610.) Tutkimuksen mukaan sisäinen hallintakäsitys on myös positiivisesti yhteydessä eettiseen harkintaan (Valentine, ym., 2018, 668). Yksilö siis käyttää enemmän eettistä harkintaa päätöksenteossa, mikäli hänellä on sisäinen hallintakäsitys.

Eettinen päätöksenteko ei tapahdu tyhjiössä, vaan siihen vaikuttaa sosiaalinen konteksti, jossa toimitaan. Kirjallisuudessa tunnustetaan yleisesti, että yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi eettiseen päätöksentekoon vaikuttaisivat myös yksilön ulkopuoliset muuttujat (Zhilli, ym., 2018, 38). On tärkeää muistaa, että yksilön alttius tilanteen vaikutuksille vaihtelee kognitiivisen moraalisen kehitysvaiheen mukaan. Alttius on luultavasti suurinta tavanomaisella tasolla, jossa henkilön kehitystaso johtaa siihen,

että hän etsii ryhmältä moraalista määritelmää tilanteesta. Interaktionistisessä mallissa tilannemuuttujia on kolme. (Trevino, 1986, 611.)

Organisaatiokulttuurilla on moninaisia vaikutuksia yksilön eettiseen päätöksentekoon. Moraalisen sisällön osalta vahvalla organisaatiokulttuurilla on normatiivinen rakenne. Kollektiiviset normit siitä, mikä on ja mikä ei ole sopivaa käyttäytymistä, jaetaan ja niitä käytetään ohjaamaan käyttäytymistä. (Trevino, 1986, 612.) Organisaatiokulttuuriin liittyy olennaisesti arvot. Organisaation todelliset eettiset arvot ovat yhdistelmä johtajien ja työntekijöiden yksilöllisiä arvoja. (Florea, Cheung & Herndon, 2012, 395). Arvot ja organisaatiokulttuuri ovat organisaatiolle ja eettiselle päätöksenteolle tärkeitä, mutta niiden johtaminen on haastavaa.

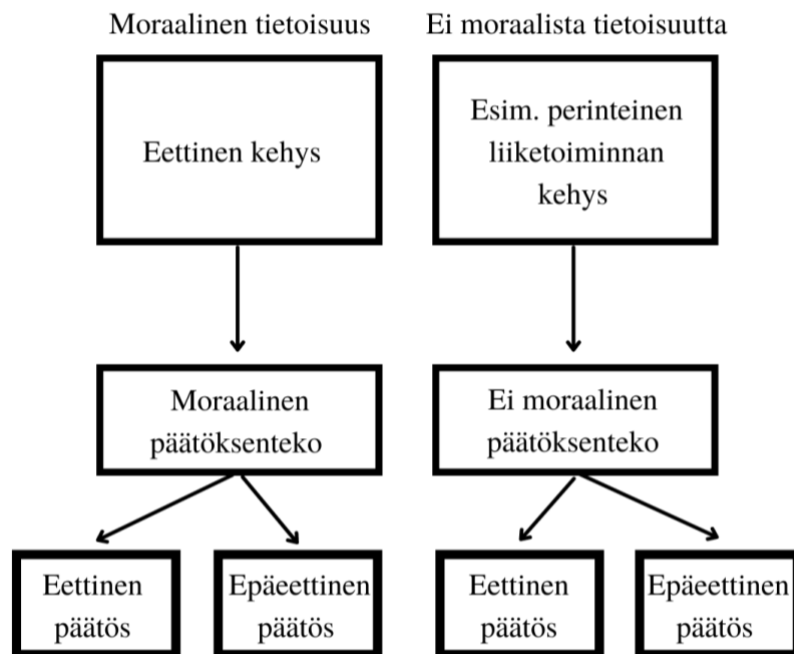
Työn ominaisuudet vaikuttavat tutkimuksen mukaan eettiseen päätöksentekoon. Työn kaksi ominaisuutta, jotka voivat myötävaikuttaa jatkuvaan aikuisen moraaliseen kehitykseen, ovat mahdollisuudet roolin ottamiseen ja vastuu moraalisten dilemموjen ratkaisemisesta. Organisaatiokulttuuri, joka tukee tällaista vastuunottamista, edesauttaa eettistä päätöksentekoa (Trevino, 1986, 611–612.) Välitön työkonteksti, kuten johtajan eettinen tai epäeettinen käytös ja ulkoiset paineet, voivat myös vaikuttaa päätöksenteon eettisyyteen (Trevino, 1986, 614). Johtajat, joiden henkilökohtainen etiikka ja arvot eivät tue organisaation arvoja, välittävät todennäköisesti vähemmän organisaation yhteisiä arvoja työntekijöilleen. (Grojean, ym., 2014, 226).

2.3 Eettinen kehystys

2.3.1 Liiketoimintakehykset ja eettiset kehykset

Liiketoiminta assosioidaan usein epäeettiseen käytökseen. Jotta voidaan ymmärtää, miksi liiketoiminta konteksti saattaa johtaa epäeettiseen käytökseen, tulee ymmärtää tilannesidonnaiset päätöksentekokehykset ja niistä johtuva kognitiivinen prosessointi. (Rees, Tenbrunsel & Diekmann 2021.) Tässä alaluvussa esittelen eettisen kehyksen merkityksen erityisesti päätöksenteossa.

Osa tutkijoista väittää, että yksilöt omaksuvat joko eettisen kehyksen tai perinteisen liiketoimintakehyksen tehdessään eettisiä päätöksiä. Lähtökohtainen oletus on, että eettisen kehyksen omaksuminen johtaa eettisempiin päätöksiin, kun taas liiketoimintakehyksen omaksuminen epäeettisempiin päätöksiin. (Chen, Treviño & Humphrey 2020, 265.) Normatiiviset teoreetikot puolestaan ovat sitä mieltä, että yksilöt omaksuvat jatkuvasti sekä liiketoimintakehyksiä että eettisiä kehyksiä ja näiden kahden erottaminen on siksi haitallista (Rees, ym. 2021). Goffman (1974) ehdotti näiden kahden näkökulman yhdistämistä. Hänen mukaansa yksilöt voivat soveltaa useita kehyksiä tiettyyn tilanteeseen, mutta yksilöillä on taipumus havaita tilanteet ensisijaisen kehyksen kautta. (viitattu Rees, ym. 2021.)



Kuvio 2. Eettisen päätöksenteon malli (mukaillen Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008, 548)

Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) esittivät artikkelissaan eettisen päätöksenteon mallin (kuvio 2). Heidän mukaansa eettinen päätöksenteko alkaa moraalista tietoisuudesta. Moraalista tietoisuutta voidaan pitää eettisen päätöksentekoprosessin ensimmäisenä vaiheena, sillä tehdäkseen eettisen päätöksen, henkilön on ensin havaittava moraalinen ongelma (Jones 1991, 380). Eettisessä päätöksenteossa henkilö siis tiedostaa ratkaisevansa moraalista ongelmaa. Rest (1986) kuvaili artikkelissaan moraalisesti tietoiseksi tuleminen prosessia ja eettistä päätöksentekoa. Hänen mukaansa moraalisisessa

tietoisuudessa on kyse siitä, että tunnistamme, mitä voimme tietyissä tilanteissa tehdä ja selvittää, mitä vaikutuksia eri toimintatavoilla on eri osapuolille. Lisäksi pyrimme ymmärtämään ja tunnistamaan omia sisäisiä tunteitamme asiaan liittyen. (viitattu Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008, 555.)

Kuviossa päätöksentekoprosessi on jaettu kahteen erilliseen prosessiin sen mukaan, hyödynnetäänkö päätöksenteossa moraalista tietoisuutta. Päätöksentekokehys viittaa siihen, millaisten päätöksen yksilö uskoo tekevänsä (Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008, 561). Ihmiset siis luokittelevat tekemiään päätöksiä ja tarkastelevat niitä erilaisten kehysten sisällä. Tilannetta ohjaava kehys vaikuttaa näin ollen päätöksentekoprosessiin. Tenbrunselin ja Smith-Crowen (2008, 561) mukaan, eettiseksi luokiteltua päätöstä ohjaa eettinen kehys ja eettiset näkökohdat ovat osa päätöksentekoprosessia. Päinvastoin, jos päätös on luokiteltu esimerkiksi liiketoimintapäätökseksi, muut näkökohdat, kuten voiton maksimointi, voivat olla keskeisempiä päätöksentekoprosessissa.

Kuten kuviosta huomataan, käytetty kehys vaikuttaa päätöksentekoprosessiin. Eettisen kehysten hyödyntäminen johtaa mallissa moraaliseen päätöksentekoon ja muiden kuin eettisten kehysten hyödyntäminen ei moraaliseen päätöksentekoon. On tärkeää tiedostaa, että mallissa kehyksistä puhutaan kuvailevassa merkityksessä. Ne havainnollistavat päätöksentekijän havaitsemia hallitsevia ominaisuuksia tietyissä tilanteissa. Näin ollen, mallin ei ole tarkoitus väittää, että etiikka olisi merkityksetöntä tai epärelevanttia esimerkiksi perinteisessä liiketoimintakehyksessä. (Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008, 564.) Etiikka ei kuitenkaan ole näissä päätöksentekotilanteissa hallitseva ominaisuus, kuten se on eettistä kehystä hyödyntäessä. On myös olennaista huomata, että molemmat päätöksentekoprosessit voivat johtaa sekä eettiseen että epäeettiseen ratkaisuun.

Chen, Treviño ja Humphrey (2020) havaitsivat tutkimuksessaan, ettei perinteisen liiketoiminnan kehysten tai eettisen kehysten hyödyntämisen välinen ero eettisen päätöksenteon lopputuloksen kannalta olekaan niin mustavalkoinen. He käyttivät tutkimuksessaan termiä eettinen puolustaja (*ethical champions*), viitaten henkilöön, joka pyrkii edistämään eettistä päätöksentekoa organisaatiossa tai tiimin sisällä. Eettisen puolustajan käyttämät eettiset kehykset lisäsivät tiimin päätösten eettisyyttä,

vähentämällä tiimin moraalista irtautumista. Eettisten kehysten käyttäminen lisäsi myös päätösten eettisyyttä tulevaisuudessa. Saman kaltainen vaikutus oli havaittavissa tiimin eettisen tietoisuuden lisääntyessä. Moraalisella irtautumisella tarkoitetaan niitä mekanismeja, joilla yksilö pyrkii vähentämään syyllisyyttään epäeettisen käyttäytymisen vuoksi. (Chen, ym. 2020, 256, 263–264.) Tiimin jäsenet siis tekivät enemmän eettisiä päätöksiä, koska he tiedostivat eettisen ongelman ja kokivat olevansa vastuussa päätöksen eettisyydestä. Eettisen kehysten on myös todettu vähentävän harhaanjohtamista liiketoiminnassa (Rees, ym., 2021).

Tutkimuksessa havaittiin myös, että perinteisten liiketoiminnan kehysten hyödyntäminen eettisen ratkaisun tukemisessa, vaikutti positiivisesti tiimin päätösten eettisyyteen. Tämä havaittu vaikutus perustui erityisesti siihen, että se vähensi moraalista irtautumista ja tiimin jäsenet kokivat eettisen päätöksen olevan liiketoiminnan kannalta hyödyllinen. Perinteisten liiketoiminnan kehysten hyödyntämisen vaikutus ei lähtökohtaisesti heijastunut tulevaisuuden päätöksentekoon. (Chen, ym. 2020, 263–264.) Tutkimuksen tulokset ovat mielenkiintoisia, sillä ne antavat uutta tietoa siitä, minkä mekanismien kautta eri kehykset vaikuttavat päätöksenteon eettisyyteen.

2.3.2 Kognitiiviset prosessit

On tärkeää ymmärtää kognitiiviset prosessit, jotka liittyvät liiketoimintakehykseen ja miten ne eroavat eettiseen kehykseen liittyvistä prosesseista. Rees, Tenbrunsel ja Diekmann (2021) tarkastelevat tutkimuksessaan kolmea prosessia, jotka ovat aiemmin tunnistettu eettisen ja liiketoimintakontekstin välisiksi eroiksi. Heidän tutkimansa prosessit ovat kustannushyöty ajattelutavan omaksuminen, huoli tilanteen lopputuloksesta muille ja tiedon käsittely matalalla tai korkealla konstruoinnin tasolla.

Kustannus-hyötyanalyysillä viitataan päätöksen kustannusten ja hyötyjen vertailuun. Jos käytöksestä, kuten päätöksestä, saatavat henkilökohtaiset hyödyt ovat suuremmat kuin kustannukset, henkilö tyypillisesti sitoutuu tällaiseen käyttäytymiseen. Tämän kaltainen laskelmoiva prosessointi auttaa henkilöä saavuttamaan maksimaalisen hyödyn. (Baird & Thomas, 1985.) Tutkimuksen toinen prosessi viittaa siihen, miten henkilö ottaa huomioon

käytöksensä vaikutuksen muihin osapuoliin. Kuten aiemmin moraalisen tietoisuuden määritelmän yhteydessä esitin, osa eettistä päätöksentekoa on myös sen selvittäminen, mitä vaikutuksia toimintatavoilla on muihin osapuoliin (Rest, 1986; viitattu Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008, 555).

Tutkimus osoitti, että liiketoiminnallisiin ja eettisiin kehyksiin liittyy erillisiä päätöksentekoprosesseja: eettistä kehystä hyödyntävät henkilöt käyttivät vähemmän kustannus-hyötyanalyysiä, olivat enemmän huolissaan muista ja omaksuivat ylemmän tason konstruoinnin, kuin liiketoimintakehystä käyttävät henkilöt. Tulokset tarjosivat myös tärkeää tukea eettisen kirjallisuuden väitteelle, jonka mukaan päätöksentekokehyksellä on tärkeä merkitys päätöksenteon eettisyyden kannalta. (Rees, ym., 2021.)

2.3.3 Eettinen sensemaking

Eettiseen päätöksentekoon liittyvät tilanteet voivat olla monimutkaisia ja moniselitteisiä. Sensemaking näkökulma tarkastelee eettisiä dilemmoja yksilöiden sisällä ja välillä esiin nousevina päätöksinä, jotka perustuvat kontekstiin (Diochon & Nizet, 2019, 462). Sensemaking on monimutkainen kognitiivinen prosessi, jonka avulla yksilö kehittää ymmärrystä moniselitteisistä olosuhteista (Caughron, ym., 2011, 353). Sensemaking sisältää olosuhteiden muuttamisen tilanteeksi, joka ymmärretään selkeästi sanoilla ja joka toimii ponnahduslautana tekoihin (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005, 409). Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että sensemaking alkaa, kun yksilö tajuaa jotain epänormaalia tapahtuvan, ja päättyy, kun hän ymmärtää tilanteen riittävän hyvin tehdäkseen päätöksen toimia, seurata tai olla huomioimatta tilannetta (Caughron, ym., 2011, 353).

Diochon ja Nizet (2019) tunnistivat tutkimuksessaan kolme eettisen sensemaking-prosessin vaihetta. Sensemaking-prosessin ensimmäinen vaihe on ongelman ilmaantuminen. Tätä voidaan verrata myös aiemmin mainittuun moraaliseen tietoisuuteen. Tässä vaiheessa yksilö tajuaa, että status quo on häiriintynyt ja että tähän kehittyvään tilanteeseen tulee kiinnittää huomiota (Caughron, ym., 2011, 353). Yksilö on epäileväinen, sillä ulkopuolelta tulevat vaatimukset ovat ristiriidassa yksilön tavanomaisen määrittelytavan kanssa (Diochon ja Nizet, 2019, 471). Vaiheessa kaksi

yksilö käsittelee esille noussutta ongelmaa eli luo merkityksiä. Lyhyesti sanottuna tiedonkeruu-, rakentamis- ja purkuprosessit sekä kehystys- ja uudelleenkehystysprosessit ovat ominaisia tälle vaiheelle. (Diochon ja Nizet, 2019, 471.) Sensemakingin tavoitteena on viime kädessä tunnistaa, kuinka tärkeä syntynyt tilanne on, miksi se poikkeaa normaalista ja mitä voidaan tehdä tilanteen lopputulokseen vaikuttamiseksi, jos se on tarpeen (Caughron, ym., 2011, 353). Vaiheessa kolme yksilö tekee päätöksen aiempien vaiheiden perusteella (Diochon ja Nizet, 2019, 472).

Päätelystrategia	Toimintamääritelmä
Henkilökohtaisten olosuhteiden tunnistaminen	Pohditaan ongelman alkuperää, asiaan liittyviä henkilöitä ja asiaankuuluvia periaatteita, tavoitteita ja arvoja. Oman roolin pohtiminen ongelman aiheuttamisessa ja/tai ratkaisemisessa.
Seurausten ennakointi	Pohditaan monia mahdollisia tuloksia, kuten seurauksia muille sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tuloksia, mahdollisten päätösvaihtoehtojen perusteella.
Muiden näkökulmien huomioiminen	Olla tietoinen muiden käsityksistä, huolenaiheista ja toimien vaikutuksista muihin, sosiaalisesti ja ammatillisesti.
Avun hakeminen	Muiden kanssa keskustelu ja oppiminen muiden käyttäytymisestä vastaavissa tilanteissa.
Oman harkintakyvyn kyseenalaistaminen	Niiden ongelmien huomioon ottaminen, joita ihmisillä on usein eettisten päätösten tekemisessä ja sen muistaminen, että päätökset ovat harvoin täydellisiä.
Tunteiden käsitteleminen	Tilanteeseen liittyvien emotionaalisten reaktioiden arviointi ja säätteleminen.
Henkilökohtaisten arvojen tutkiminen	Omien ennakkoluulojen, arvojen ja tavoitteiden vaikutusten huomioiminen, toiminnan perustelu muille ja eettisen päätöksentekokyvyn kyseenalaistaminen

Taulukko 2. *Eettisen päätöksenteon kannalta merkityksellisten kognitiivisten päätelystrategioiden laajennetut määritelmät (mukailen Mumford, ym., 2008, 326)*

Aiemmat tutkimukset ovat tunnistaneet laajan joukon kognitiivisia päätelystrategioita, jotka voivat edistää eettistä päätöksentekoa ja eettistä sensemakingia (Caughron, ym., 2011, 352). Näillä strategioilla on siis yhteys yksilön sensemaking-prosessiin. Päätelystrategiat ovat: henkilökohtaisten olosuhteiden tunnistaminen, seurausten ennakointi, muiden näkökulmien huomioiminen, avun hakeminen, oman harkintakyvyn

kyseenalaistaminen, tunteiden käsitteleminen ja henkilökohtaisten arvojen tutkiminen. (Caughron, ym., 2011, 352). Nämä strategiat on avattu taulukossa 2.

Koska eettiset ongelmat ovat usein uusia, epätavallisia tai moniselitteisiä tilanteita, sensemaking on erityisen tärkeää (Caughron, ym., 2011, 363). Caughron ja muiden (2011) tutkimuksen mukaan aiemmissä tutkimuksissa tunnistettujen päättelystrategioiden käyttö liittyy laadukkaampaan sensemakingiin. Laadukkaampi sensemaking puolestaan näyttää liittyvän korkeampaan eettisyyteen päätöksenteossa. Päättelystrategioiden hyödyntäminen erityisesti sensemaking-prosessin vaiheessa kaksi, auttaa yksilöä näkemään eettisen ongelman useat eri näkökulmat. Toisin sanoen voidaan ajatella, että sensemaking ja käytetyt päättelystrategiat vaikuttavat siihen, miten yksilö kehystää eettistä ongelmaa.

2.4 Kestävä yrittäjyys

Jo käsite yrittäjyys, ilman adjektiivia "kestävä", on monimutkainen. Se viittaa samanaikaisesti käyttäytymiseen, joka keskittyy uusien taloudellisten mahdollisuuksien havaitsemiseen ja luomiseen sekä yrityksen omistamiseen ja johtamiseen omalla kustannuksella ja riskillä (Hoogendoorn, van der Zwan, & Thurik, 2017, 1135). Tässä tutkimuksessa tarkastelen yrittäjyyden yhtä muotoa eli kestävää yrittäjyyttä ja vastuullisia yrittäjiä. Kestävän yrittäjyyden ymmärtäminen on tutkimuksen kannalta relevanttia, koska tutkimuksen haastatellut yrittäjät pyrkivät kaikki toiminnassaan kestävyteen. Näin ollen on tärkeää ymmärtää, millaista yritystoimintaa yrittäjät harjoittavat, ja millaisia reunaehtoja heidän yritystoimintaansa sisältyy. Tämän lisäksi tuon esiin, mitä kestävyys tarkoittaa spesifimmin juuri vaateteollisuudessa.

Ensimmäinen kestävää yrittäjyyttä käsittelevä artikkeli julkaistiin Journal of Organizational Change Management -lehdessä jo 20 vuotta sitten (Terán-Yépez, ym., 2020). Hockertsin ja Wustenhagenin (2010) mukaan kestävä yrittäjyys syntyi sosiaalisen ja ympäristöyrittäjyyden aloilta. Näin ollen kestävän yrittäjyyden katsotaan joskus kattavan myös sosiaalisen ja ympäristöyrittäjyyden. Sosiaalisten, ympäristöllisten ja vastuullisten yrittäjien motivaatio poikkeaa tavalliselle yrittäjälle ominaisesta yksipuolisesta voiton tavoittelusta (Hoogendoorn, ym., 2017, 1135). Tässä tutkimuksessa

kestävällä yrittäjyydellä tarkoitetaan yritystoimintaa, jonka tarkoituksena on ottaa huomioon myös yhteiskunnan sosiaaliset ja ympäristölliset tarpeet. Vaateteollisuudessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kierrätysmateriaalien hyödyntämistä tai tuotantoprosessin vaiheiden säilyttämistä mahdollisimman lähellä.

Kestävyyteen liittyvät näkökohdat haastavat yrittäjiä ottamaan huomioon globaalit kestävyyshaasteet. Teollistuminen on tuottanut taloudellisia etuja, mutta sen haittapuolena on siihen liittyvä materiaalinkulutus, saastuminen ja jätteiden syntyminen. Resurssitehokkuus ja saastumisen ehkäiseminen ovat siksi ratkaisevan tärkeitä kestävä kehityksen kannalta. Digitalisaatio mahdollistaa yrityksen toiminnan avoimesti ja sidosryhmät huomioon ottavasti. Uusien teknologioiden avulla on puolestaan mahdollista pienentää ihmisen jalanjälkeä maapallolla. Kestävät yritykset pyrkivätkin luomaan arvoa ottamalla huomioon globaalit kestävyyshaasteet. (Hart, Milstein & Caggiano, 2003, 58–59.) Vaateteollisuuden yritys voi esimerkiksi pyrkiä pienentämään teollistumiseen liittyvää materiaalin kulutusta ja saastumista.

2.4.1 Kestävä yrittäjyys valintana

Kuten aiemmin mainitsin, kestävä yrittäjyys poikkeaa tavoitteidensa osalta perinteisestä yrittäjyydestä. Vastuulliset yrittäjät, jotka tavoittelevat mahdollisuuksia, joilla on ympäristö-, taloudellinen ja sosiaalinen etu, kiinnittävät ympäristössään eri asioihin huomiota kuin he, jotka tavoittelevat vain taloudellista hyötyä (Patzelt & Shepherd, 2011). Näin ollen on mielenkiintoista ja tutkimuksen kannalta relevanttia tarkastella, millaiset yksilölliset tekijät johtavat kestävä yrityksen perustamispäätökseen ja muihin yritystoiminnan valintoihin. Kestävä yrityksen perustamista voidaan tarkastella identiteettiin perustuvan prosessinäkökulman kautta, sillä uudet yritykset ovat perustamisensa alkuvaiheessa vahvasti perustajansa ominaisuuksien ja näkemyksen ohjaamia ja muovaamia (Musona, Puumalainen, Sjögrén & Vuorio, 2021, 2). Identiteetti- ja yrittäjyystutkimusvirtojen yhdistäminen on johtanut siihen, että yrittäjiä pidetään yksilöinä, jotka löytävät merkityksiä yrittäjyyteen sitoutumisen perusteella (Cardon, Wincent, Singh & Drnovsek, 2009).

Perustajaidentiteetti viittaa yksilön käsitykseen "kuka minä olen", "mikä on roolini yhteiskunnassa" ja "kuka minä haluan olla" yrittäjänä. Perustajaidentiteetti kattaa rooli-identiteetin – yksilön tulkinnan siitä, mitä tarkoittaa olla yrittäjä, sekä sosiaalisen identiteetin – yksilön minäkäsityksen, joka syntyy kuulumisesta tiettyihin sosiaalisiin ryhmiin tai luokkiin. (Fauchart & Gruber, 2011.) Kestävään yrittäjyyteen pyrkiviä yrittäjiä yhdistää taipumus tunnistaa ja tavoitella mahdollisuuksia, jotka ratkaisevat ympäristöllisiä ja sosiaalisia haasteita. Tutkimusten mukaan yrittäjän sosiaalinen identiteetti puolestaan vaikuttaa siihen, millaista mahdollisuutta yksilö hyödyntää (esim. Brändle, Berger, Golla & Kuckertz, 2018).

Kestävä yrittäjyys on sellaisten mahdollisuuksien löytämistä, luomista ja hyödyntämistä, joilla luodaan tulevaisuuden tavaroita ja palveluita, jotka ylläpitävät luonnollista ja/tai yhteisöllistä ympäristöä ja tuovat kehityshyötyä muille (Patzelt & Shepherd, 2011, 632). Musona ja muut (2021) tarkastelivat tutkimuksessaan kolmea kestävän yrityksen perustamisen vaihetta ja niihin liittyviä identiteettinäkökohtia. Prosessin ensimmäinen vaihe on kestävien mahdollisuuksien tunnistaminen. Valppaus luontoa ja yhteisöllisiä ympäristöjä kohtaan sekä henkilökohtaiset arvot ja uskomukset, osoittautuivat keskeisiksi yksilöllisiksi ulottuvuuksiksi, jotka johtavat kestävien mahdollisuuksien tunnistamiseen. (Musona, ym., 2021, 22.) Kestävän muodin parissa työskentelevät yrittäjät mainitsivat yritystoiminnan perustamisen ydinmotiiveiksi halun auttaa muita ja planeettaa (Heinze, 2020, 1558). Prosessin toisessa vaiheessa kestävää mahdollisuutta kehitetään. Mahdollisuuksien kehittämisen aikana yksilölliset ominaisuudet ja kyvyt, kuten intohimo ja sinnikkyys, markkinointikyky sekä organisointi- ja visiointikyky, osoittautuivat ratkaisevaksi. Kolmannessa vaiheessa eli mahdollisuuksien skaalauksessa, kumppanuus-, verkosto- ja suhteiden rakentamiskyvyt sekä oppiminen olivat avainasemassa, koska ne auttoivat yrittäjiä oppimaan yrityksen ja erehdyksen kautta. (Musona, ym., 2021, 23.)

2.4.2 Kestävä vaateteollisuus

Niiden yrittäjien määrä, jotka harjoittavat kestävää muotisuunnittelua, mukaan lukien ympäristöystävällisten materiaalien käyttö ja läpinäkyvät toimitusketjut, on viime vuosina lisääntynyt (Heinze, 2020, 1554). Tästä syystä kestävä vaateteollisuus tarjoaa mielenkiintoisen kontekstin myös tälle tutkimukselle. Kestävästä vaateteollisuudesta

voidaan käyttää myös esimerkiksi nimityksiä eettinen muoti, ekomuoti, kestävä muoti tai sosiaalisesti ja ympäristöystävällisesti tuotetut vaatteet (Poldner, Shrivastava & Branzei, 2017, 217).

Kestävän muodin määrittelyminen on haastavaa, sillä sanojen välillä vallitsee ristiriita. Eettistä muotia voidaankin pitää oksymoronina, sillä kestävyys on pitkäikäisyyttä ja muoti puolestaan muutosta (Poldner, ym., 2017, 217). Tämä tutkimus perustuu Joergensin (2006, 361) määritelmään kestävästä muodista. Kestävä tai eettinen muoti voidaan määritellä muodikkaiksi vaatteiksi, jotka sisältävät reilun kaupan periaatteet ja hyvät työehdot. Vaatteet eivät vahingoita ympäristöä tai työntekijöitä ja niissä käytetään biohajoavaa- ja luomupuuvillaa tai muita materiaaleja. Kestävää muotia voidaankin pitää pikamuodin vastakohtana. Pikamuoti tarkoittaa nimensä mukaisesti vaatteiden nopeaa tuotantoprosessia suunnittelusta valmistukseen ja kuluttajien lisääntyvää vaatteiden ostamista ja hävittämistä (Heinze, 2020, 1555).

Vaatteiden tuotannon kestävä kehityksen kysymykset ovat erittäin monimutkaisia, koska vaateollisuuden toimitusketju on hajanainen, monimutkainen ja globaali. Valmistusprosessit ovat usein vähemmän läpinäkyviä kuin esimerkiksi elintarviketuotannossa. (Niinimäki, 2010, 152.) Kestävällä muodilla on useita eriäviä tulkintoja ja sen määritelmästä neuvotellaan jatkuvasti. Myös kestävään muotiin liittyvät eettiset näkökohdat ovat dynaamisia ja alati muuttuvia. Eettisyyttä voidaan arvioida esimerkiksi materiaalien hankinnan, tuotannon sijainnin tai työvoima- ja ympäristötekijöiden näkökulmasta. On kuitenkin hyvä muistaa, että kestäväkään muoti ei ole täydellistä ja eettisyyttä toteutetaan yrityksissä hyvin eri tavoin. (Heinze, 2020, 1560.)

2.4.4 Arvojen merkitys kestävässä yrittäjyydessä

Rokeach (1973) määritteli arvon "pysyväksi uskoksi, että tietty toimintatapa tai päämäärä on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti parempi kuin päinvastainen tai käänteinen toimintatapa tai päämäärä". Arvot voidaan erottaa samankaltaisista käsitteistä, kuten asenteista, sillä arvot ovat suhteellisen kestäviä uskomuksia, kun taas asenteet keskittyvät tiettyyn esineeseen tai tilanteeseen. (viitattu Shafer, Fukukawa & Lee, 2007, 272.)

Fritzschen ja Ozin (2007) tutkimuksen mukaan tietyt yrittäjän henkilökohtaiset arvot vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti eettiseen käyttäytymiseen. Altruistiset arvot, kuten tasa-arvo, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja epäoikeudenmukaisuuksien korjaaminen, vaikuttavat positiivisesti eettiseen käyttäytymiseen. Itsensä vahvistavat eli egoistiset arvot, kuten vaikutusvalta ja aineellisen omaisuuden tavoittelu, vaikuttavat puolestaan negatiivisesti eettiseen käyttäytymiseen. Myös muissa tutkimuksissa on korostettu, miten universaalit arvot, kuten sosiaalinen oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, ympäristönsuojelu ja yhtenäisyys luonnon kanssa, vaikuttavat selkeästi yrityksen eettiseen ja sosiaaliseen vastuuseen (Shafer, ym., 2007, 272). Koska kestäväään yrittäjyyteen pyrkivien yrittäjien motivaatio poikkeaa tavalliselle yrittäjälle ominaisesta yksipuolisesta voiton tavoittelusta, voidaan olettaa, että myös heidän arvoissaan korostuvat altruistiset ja universaalit arvot (Hoogendoorn, ym., 2017, 1135).

Tutkimukset viittaavat myös siihen, että organisaation työntekijöiden ja johdon jakamat ainutlaatuiset arvot voivat selittää joidenkin yritysten ylivertaisen ja jatkuvan suorituskyvyn. Työntekijöiden henkilökohtaiset arvot puolestaan liittyvät esimerkiksi siihen, miten he suhtautuvat kestäviin liiketoimintakäytäntöihin sekä eettiseen päätöksentekoon ja käyttäytymiseen. Organisaation todelliset eettiset arvot ovat yhdistelmä johtajien ja työntekijöiden yksilöllisiä arvoja. (Florea, ym., 2012, 395.) Henkilö, jonka arvot poikkeavat huomattavasti organisaation yhteisistä arvoista, ei välttämättä sopeudu työyhteisöön, eikä hän myöskään välttämättä edistä organisaation toimintaa oikeaan suuntaan.

2.5 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys yhdisteli eettisen päätöksenteon, etiikan teorioiden, eettisen kehystämisen ja kestävä yrittäjyyden tutkimuskirjallisuutta. Eettisen päätöksenteon tutkimus yritystoiminnassa on ollut runsasta. Rest ja Barnett (1986) esittivät eettistä päätöksentekoa kuvaavan neljän komponentin mallin jo 1980-luvulla. Sen jälkeen useat tutkijat ovat luoneet omia mallejaan eettisestä päätöksenteosta, mutta nämä mallit ovat lähinnä lisänneet uusia vaikuttavia komponentteja neljän komponentin malliin (esim. Trevino, 1986; Jones, 1991). Tässä tutkimuksessa eettisen päätöksenteon

malleilla on tärkeä rooli, sillä ne limittyvät tutkimuskirjallisuudessa päätöksenteon kehystämiseen ja erityisesti eettisten kehysten käyttöön.

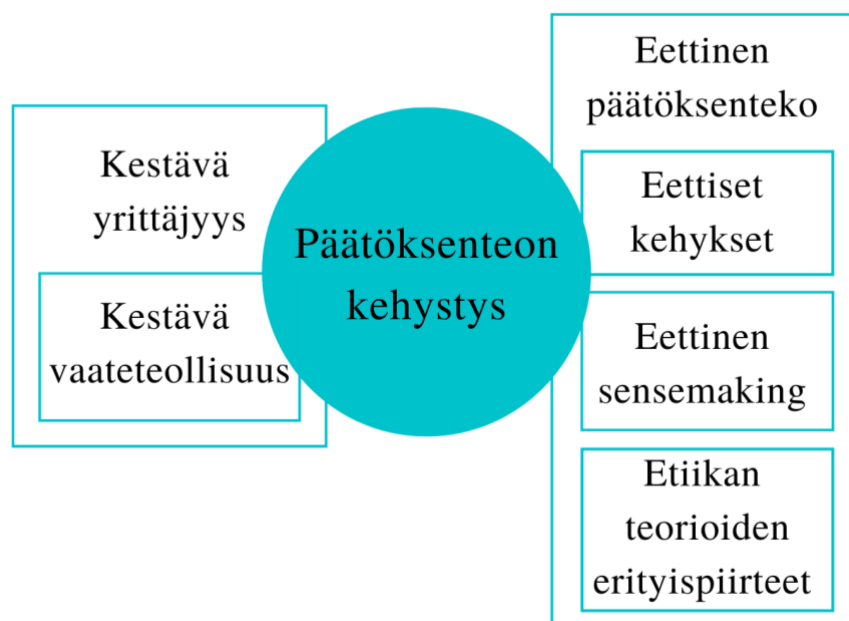
Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) esittivät artikkelissaan eettisen päätöksenteon mallin (kuvio 2). Tässä mallissa osa eettistä tai epäeettistä päätöksentekoa ovat eettisten kehysten tai perinteisten liiketoimintakehysten käyttö. Se käytetäänkö eettisiä kehyksiä päätöksenteossa, riippuu heidän mukaansa moraalisesta tietoisuudesta eli eettisten ongelmien havaitsemisesta. Heidän määritelmänsä moraalisesta tietoisuudesta perustuu Restin (1986) näkemykseen, jonka mukaan kyse on siitä, että tunnistamme, mitä voimme tietystä tilanteesta tehdä ja mitä vaikutuksia toiminnallamme on muihin osapuoliin (viitattu Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008, 555). Eettisten kehysten käyttöön on kirjallisuudessa liitetty myös vahvasti eettinen sensemaking-prosessi. Diochon ja Nizet (2019) tunnistivat tutkimuksessaan kolme eettisen sensemaking-prosessin vaihetta: ongelman ilmaantuminen, merkitysten luominen ja päätöksentekeminen. Koska aiemmat tutkimukset ovat tunnistaneeet kognitiivisia päättelystrategioita, jotka voivat edistää eettistä päätöksentekoa ja eettistä sensemakingia (Caughron, ym., 2011, 352), myös nämä päättelystrategiat otettiin mukaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Niiden avulla kyettiin myös tunnistamaa, käyttävätkö yrittäjät eettistä sensemakingia ja eettisiä kehyksiä päätöksenteossa. Tutkimuskysymyksessä esitetyllä *kehystämisellä* tarkoitetaan juuri sen havainnoimista, käyttävätkö yrittäjät päätöksenteossaan eettisiä kehyksiä tai perinteisiä liiketoimintakehyksiä.

Koska eettinen tai epäeettinen päätöksenteko on melko subjektiivinen näkemys, oli tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen syytä ottaa mukaan myös näkemyksiä siitä, mitä eettisyys on. Etiikan teorioita ja niiden suhdetta liiketoimintaan on tutkittu paljon (esim. Lahdesmaki, 2005; Kujala & Pietiläinen, 2004). Tähän tutkimukseen valittiin viisi perinteistä normatiivisen etiikan teoriaa, jotka pyrkivät mahdollisimman pätevien moraaliperiaatteiden ja sääntöjen muotoilemiseen (Pietarinen & Poutanen, 2005, 14). Mukaan otetut teoriat olivat velvollisuusetiikka, oikeudenmukaisuusetiikka, hyveetiikka, utilitarismi ja relativismi (taulukko 1). Näiden teorioiden avulla pyrittiin määrittämään vielä paremmin, *miten* yrittäjät kehystävät päätöksiään.

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen on otettu mukaan myös kestävään yrittäjyyteen liittyvää aiempaa tutkimusta. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin rajatusti vain kestävä

yrittäjyyden kontekstissa haastatteleamalla *vastuullisia yrittäjiä*. Tämän tutkimuksen tulkinta kestävästä yrittäjyydestä perustuu Patzeltin ja Shepherdin (2011, 632) määritelmään, jonka mukaan kestävä yrittäjyys on sellaisten mahdollisuuksien löytämistä, luomista ja hyödyntämistä, joilla luodaan tulevaisuuden tavaroita ja palveluita, jotka ylläpitävät luonnollista ja/tai yhteisöllistä ympäristöä ja tuovat kehityshyötyä muille. Koska tutkimuksen kohteena olleet yrittäjät toimivat kaikki kestävässä vaateteollisuudessa, myös kestävä vaateteollisuuden aiempaa tutkimusta tarkastellaan viitekehyksessä. Tämän tutkimuksen määritelmä kestävästä vaateteollisuudesta perustuu Joergensin (2006, 361) määritelmään kestävästä muodista. Kestävään vaateteollisuuteen liittyvä aiempi kirjallisuus myös auttoi valitsemaan tutkimuksen kohteena olleita yrityksiä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 3. Olennaista on keskiössä oleva päätöksenteon kehystys, jota pyritään selvittämään ympäröivien teorioiden pohjalta. Eettiseen päätöksentekoon liittyy olennaisesti eettisten kehysten, eettisen sensemakingin ja etiikan teorioiden tutkimus. Kestävä yrittäjyys ja sen osa-alueen, kestävä vaateteollisuuden, tutkimus puolestaan selkeyttää sitä kontekstia, missä tutkimus tehtiin ja auttoi siten osaltaan ymmärtämään yrittäjien päätöksentekoa.



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3 METODOLOGIA

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullinen tutkimus perustuu pitkälti sosiaaliseen vuorovaikutukseen eli tutkimus on sosiaalisesti rakentunutta ja siihen liittyy paljon ennalta määräämätöntä (Puusa & Juuti 2014, 370). Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen lopputulokseen vaikuttaa sekä tutkijan että tutkittavan rooli ja heidän välisensä sosiaalinen vuorovaikutus. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2008, 28) kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmien avulla on mahdollista päästä lähemmäksi merkityksiä, joita ihmiset antavat tapahtumille ja ilmiöille. Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellisen elämän tilanteita, hyväksyy erilaisten todellisuuksien olemassaolon ja mahdollistaa tapauksen kokonaisvaltaisen tarkastelun (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157). Tapaustutkimustutkimuksen tavoitteena on tehdä tilaa monimuotoisuudelle ja monimutkaisuudelle, ja siksi siinä vältetään liian yksinkertaisia tutkimussuunnitelmia (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Tämä tutkimus tarkasteli aihealuetta, josta aiempaa tutkimusta on melko vähän. Tutkimukseen liittyy siis paljon ennalta määräämätöntä. Tavoitteena oli tarkastella ja ymmärtää yrittäjien subjektiivisia kokemuksia ja merkityksiä yritystoiminnasta. Tutkimuksessa ei pyritty yleistettävissä olevan tiedon luomiseen, vaan hyväksyttiin se näkemys, että yrittäjillä voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä todellisuudesta. Tästä syystä tutkimusta on perusteltua toteuttaa laadullisena tapaustutkimuksena.

3.1 Tieteenfilosofisena lähtökohtana tulkinnallisuus

Tieteenfilosofia käsitetään tietoteorian alaksi, joka keskittyy tarkastelemaan tieteellisen tiedon luonnetta, tiedon hankintaprosessia ja pätevyyttä. Tämä lisäksi tieteenfilosofiassa pyritään ottamaan kantaa eri tieteiden luokitteluun, tieteen harjoittamiseen ja siihen, millaisia ehtoja tiedon saamiseen todellisuudessa liittyy. Tausalla on siis ajatus siitä, että tutkimukset noudattavat omaksuttuja tapoja eli paradigmoja. (Puusa, ym. 2020.) Puusa ja Juuti (2014, 366) määrittelevät paradigman ”uskomusten joukoksi, joiden taustaoletukset ja näkemykset maailmasta liittyvät toisiinsa ja poikkeavat muiden paradigmojen vastaavista.” Paradigmavalinta eli käsityksemme maailmasta,

todellisuudesta ja tiedon luonteesta ohjaavat siis tutkimuksen kulkua, kuten metodien valintaa. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, ettei tutkimukseen paradigmatvalintaan ole yhtä oikeaa vastausta. Näin ollen tutkijan tulisi olla tietoinen omaan tutkimukseen kohdistuvista taustaoletuksista ja niiden rajoituksista. Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimuksen taustaoletukset.

Tämän tutkimuksen taustaoletukset pohjautuvat tulkinnallisuuteen, joka on yksi kolmesta Puusan ja Juutin (2014, 396) esittelemästä paradigmojen jaottelusta. He jakavat paradigmat funktionalistiseen, tulkinnalliseen ja poststrukturalistiseen tutkimustapaan. Puusan ja Juutin esittämä jaottelu pohjautuu useisiin eri lähteisiin. Tulkinnallinen paradigma edustaa Cuban ja Lincolnin (1994) kriittiseksi teoriaksi nimittämää paradigmaa. Toisaalta tulkinnallisuus käsittää myös Morganin (1986) ”teatteri” -metaforan mukaisia näkökulmia, joka viittaa kulttuuritutkimukseen ja strukturalismiin. Taulukossa 3 on esitetty tulkinnallisuuteen liittyvät keskeiset oletukset Puusan ja Juutin (2014, 369) jaottelua mukailleen.

Päämäärä	Tulkita tilannesidonnaisia merkityksenantoja
Oletukset	Tutkija vaikuttaa ja on vaikutuksen kohde
Käsitteenmäärittely	Ei tiukkaa määrittelyä, Työmääritelmät
Ilmiö	Kulttuurillisesti määrittynyt tai sosiaalisesti rakentunut konstruktio, joka voidaan saada selville kulttuuriin sosiaalistuneiden ihmisten kokemuksia tutkimalla
Havaintojen luokittelukriteerit	Kontekstiin liittyvät
Menetelmät	Kulttuuritutkimus, semiotiikka, fenomenologia ja hermeneutiikka
Tulosten tulkinta	Kokemuksellisten ymmärtämisprosessien tarkastelu
Tutkijan rooli	Tulkitsija, osallistujien näkökulmien esiintuoja
Kritiikki	Epätieteellisyys

Taulukko 3. Tulkinnallisen paradigman oletukset (mukaiillen Puusa & Juuti 2014)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella vastuullisten yrittäjien päätöksenteon kehystystä ja siihen liittyviä eettisiä näkökohtia. Näin ollen tutkimuksen päämäärää

voidaan pitää tulkinnallisena. Tutkimuksessa oletettiin, että yrittäjien päätöksenteossa hyödyntämät kehykset ovat muodostuneet sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää näiden ihmisten kokemusten tutkimista. Tutkijan rooli oli tuoda esiin yrittäjien näkökulmia, jotka nouset esiin vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Tästä syystä tutkija oli itse vaikuttamassa tutkimuksen lopputulokseen, mutta myös vaikutuksen kohteena.

3.2 Teemahaastattelut

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan haastattelun avulla on mahdollista selvittää joustavasti, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä mahdollistaa haastattelijalta tarkentavien kysymysten esittämisen ja tarvittaessa väärinkäsitysten oikaisemisen. Myös Hirsjärvi ja Hurme (2008, 35) listaavat kirjassaan haastattelun etuja ja haittoja tutkimusmenetelmänä. Heidän mukaansa haastattelun etuja ovat esimerkiksi se, että haastattelu mahdollistaa tutkimuksen myös melko tuntemattomien alueiden tutkimisen. He korostavat, että haastateltava on tutkimustilanteessa subjekti, joka voi aktiivisesti tuoda esiin omia merkityksiään ja näkökulmiaan. Nämä seikat tekivät haastattelusta soveltuvan tutkimusmenetelmän tähän tutkimukseen. Yrittäjät voivat kehystää omaan yritystoimintaansa liittyvää päätöksentekoa eri tavoin, ja näiden kehysten selvittämiseksi, on perusteltua keskustella heidän kanssaan siitä, miksi he ajattelevat tai toimivat tietyllä tavalla.

Tutkimuksen haastattelumenetelmänä käytettiin yksilöhaastattelua, sillä sen koettiin soveltuvan parhaiten asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Haastattelumuodoksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jota Suomessa kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Nimitys teemahaastattelu johtuu siitä, että kyseisessä haastattelumuodossa haastattelu etenee ennalta päätettyjen teemojen mukaisesti, sen sijaan, että kysymykset olisi määritetty tarkasti etukäteen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47–48). Teemahaastattelussa kysymysten esittämisjärjestystä on vapaa, joten se mahdollistaa luontevan vuorovaikutuksen haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme, 1995, 8). Se, missä määrin puolistrukturoitu haastattelu on muodollisesti jäsennelty, riippuu tutkimuskysymyksen

luonteesta ja yleisestä tutkimusstrategiasta (Bourgeault, Dingwall & De Vries, 2010). Tarkempi kuvaus haastattelurungosta on esitetty jäljempänä.

Teemahaastattelun kaltaisen puolistrukturoidun haastattelun haittana voidaan pitää tutkimusaiheen kannalta epärelevantin aineiston kertymistä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36). Toisaalta puolistrukturoituihin haastatteluihin liittyvä huolenaihe on myös se, käsitelläänkö aihealueet riittävän syvällisesti (Bourgeault, ym., 2010). Tutkijana tiedostan, että haastattelu voi sisältää sekä haastattelijasta että haastateltavasta johtuvia virhelähteitä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35). Haastateltava voi esimerkiksi muotoilla vastauksensa sosiaalisesti hyväksyttäväksi tai yrityksen edun mukaisiksi.

Teemahaastattelurunko laadittiin pohjautuen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88). Haastattelut sisälsivät 12 pääkysymystä, joita osaa oli tarkennettu alakysymyksillä. Kysymykset jakautuivat viiteen teemaan: taustatekijät, yrityksen perustaminen, eettisyys, päätöksenteko ja eettisen ongelman ratkaisu (Liite 1).

3.3 Aineiston keruu ja haastattelujen toteutus

Vaatebrändien vastuullisuutta ja kestävyyttä on arvioitu eri toimijoiden taholta paljonkin. Yksi tällainen toimija on Eetti ry, joka on julkaissut vuosina 2019–2021 kolme Ränkkää brändi -julkaisua. Julkaisujen tavoitteena on selvittää, miten suomalaiset vaateyritykset huomioivat toiminnassaan ympäristön, ilmaston ja ihmisoikeudet. (Lumme & Tikka, 2021.) Tutkimukseen haastateltavien yrittäjien valinnassa hyödynnettiin Eetti ry:n julkaisuja ja heidän käyttämiään kriteerejä vaatebrändien vastuullisuuden arvioinnissa. Yrittäjien valinnassa käytettiin myös Suomen tekstiili ja muoti ry:n listaa heidän jäsenyrityksistään sekä yritysten omia verkkosivustoja (SMJT, 2022).

Haastatteluihin osallistuneet henkilöt toimivat kaikki yrittäjinä vastuullisissa suomalaisissa vaatealan yrityksissä. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta koettiin relevantiksi haastatella henkilöitä, jotka ovat itse olleet mukana perustamassa yritystä tai joilla on selkeästi tietoa jo yrityksen perustamisvaiheesta. Seitsemän haastateltavista olivat itse mukana perustamassa yritystä ja yksi haastateltavista toimi perheyrityksessä jatkajana.

Kaikki haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -yhteyden välityksellä. Haastattelut pidettiin huhtikuun ja toukokuun 2022 aikana. Ne kestivät 44–66 minuuttia. Haastateltavat saivat itse valita, esiintyvätkö he tutkimuksessa omalla nimellään vai anonymisti. Haastattelujen yksityiskohdat, haastateltavien tunnistetiedot, rooli yrityksessä, haastattelun ajankohta ja haastattelun kesto, on esitetty taulukossa 4. Kaikki haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla. Äänitys helpottaa haastattelutilannetta, poistamalla jatkuvan tarpeen muistiinpanojen tekemiselle. Se myös mahdollistaa normaalin sosiaalisen vuorovaikutuksen tavat, kuten katsekontaktin haastattelijan ja vastaajan välillä. (Bourgeault, ym., 2010.)

Haastateltava	Päivämäärä	Kesto
H1	26.4.2022	57 min
H2	28.4.2022	60 min
H3	29.4.2022	56 min
H4	4.5.2022	66 min
H5	4.5.2022	55 min
H6	5.5.2022	55 min
H7	6.5.2022	44 min
H8	10.5.2022	60 min

Taulukko 4. *Haastattelut henkilöt ja haastattelujen yksityiskohdat.*

Haastattelurunko oli toimitettu kaikille haastateltaville etukäteen, jotta he pystyivät tutustumaan siihen halutessaan jo ennakkoon. Kaikki haastattelut aloitettiin haastattelurungon teeman yksi mukaisesti, kysymällä haastateltavan taustasta ja roolista yrityksessä. Tämän jälkeen haastattelut etenivät keskustelunomaisesti ja teemoja käsiteltiin keskustelun ohjaamassa järjestyksessä. Mikäli osa teemojen kysymyksistä tuli käsiteltyä jo muun keskustelun ohessa, ei niihin enää erikseen palattu. Haastatteluissa nousi myös paljon asioita teemojen ulkopuolelta, mutta haastattelussa koettiin tärkeäksi antaa tilaa myös teemojen ulkopuoliselle keskustelulle. Tarvittaessa esitettiin myös tarkentavia kysymyksiä haastateltaville haastattelurungon ulkopuolelta.

3.4 Aineiston analyysi

Aineiston purkaminen aloitettiin puhtaaksikirjoittamalla eli litteroimalla äänitetyt haastatteludialogit. Haastattelu voidaan litteroida kokonaan tai osittain, esimerkiksi vain haastateltavan puheen osalta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138). Haastattelutilanteet olivat melko keskustelunomaisia, joten koko haastatteludialogin litterointi oli tarpeellista aineiston analysoinnin kannalta. Haastatteluista jätettiin kuitenkin litteroimatta ne osuudet, joissa keskusteltiin selvästi teemojen ulkopuolisista asioista. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 86 sivua. Aineiston litteroimisen jälkeen siirryttiin aineiston lukemiseen. Aineisto tulisi lukea useaan kertaan, sillä sitä ei voi analysoida ennen lukemista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143). Aineistoa lukiessa keskityttiin aktiivisesti temahaastattelun teemoihin ja sidottiin haastateltavien vastauksia asetettuihin kysymyksiin. Tämä vaihe oli erityisen tärkeä, koska haastattelut eivät edenneet täysin haastattelurungon mukaisesti.

Haastattelujen avulla kerätty aineisto analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissa kerätystä aineistosta edetään tulkinnan ja päättelyn avulla kohti käsitteellisempää näkemystä koko tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Laadullisen tutkimuksen yhteydessä tutkija hyödyntää usein abduktiivista tai induktiivista päättelyä. Abduktiivisessa päättelyssä ohjaa tietyt teoreettiset johtoideat, mutta päättely ei kuitenkaan perustu puhtaasti teoreettisiin viitekehyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136). Induktiivisen aineiston päättelylogiikka puolestaan etenee yksittäisestä havainnosta kohti yleisempää ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Siinä analyysia ei siis ohjaa teoreettiset näkökulmat, vaan päättely pohjautuu puhtaasti aineistoon. Tutkimuksen aineiston analysointi suoritettiin mukailemalla Tuomen ja Sarajärven (2018) esittämiä induktiivisen aineiston analysoinninvaiheita. He jakavat aineiston analysoinnin kolmeen vaiheeseen; aineiston pelkistämiseen eli redusointiin, aineiston ryhmittelyyn eli klusterointiin ja lopuksi aineiston käsitteellistämiseen eli abstrahointiin. Viimeisessä vaiheessa rakennetaan kuvaus tutkimuskohteesta, liittämällä empiirinen aineisto teoreettisiin käsitteisiin ja esittämällä päättelyn ja tulkinnan avulla johtopäätökset.

Sisällönanalyysi aloitettiin pelkistämällä eli redusoimalla aineiston. Aineiston redusoinnin jälkeen yhdisteltiin pelkistettyjä ilmauksia ensin alaluokiksi, sitten yläluokiksi ja lopulta pääluokiksi. Yläluokat ja pääluokat on esitetty taulukossa 5. Alaluokkia muodostui analyysissä paljon, joten niitä ei ole erikseen esitetty tutkimuksessa. Yläluokkia puolestaan muodostui 18 ja pääluokkia 6. Analyysissä löydetty pääluokat olivat: 1. kestävä yrittäjyys valintana, 2. vastuullinen tuotanto, 3. tekstiili- ja muotialan murros, 4. eettisyys suhteessa sidosryhmiin, 5. arvopohjainen yritystoiminta ja 6. eettinen sensemaking. Tutkimuksen luvussa 4 ja 5 on esitetty aineiston käsitteellistäminen ja eteneminen sitä kautta johtopäätöksiin.

Pääluokat	Yläluokat
Kestävä yrittäjyys valintana	Elämä ennen yrittäjyyttä Yrityksen taustatiedot Motivaatiotekijät yrityksen perustamisessa Vahvuudet yrittäjyydessä
Vastuullinen tuotanto	Globaali tuotantoketju Käytettävän materiaalin valinta Tuotantopaikka Tuotantotavan vastuullisuus ja eettisyys Tuotantoprosessi Tuotteiden eettisyys
Tekstiili- ja muotialan murros	Tekstiili- ja muotialan murros Eettisyyden muutos yritystoiminnassa
Eettisyys suhteessa sidosryhmiin	Asiakaskohtaamiset Kumppanuudet
Arvopohjainen yritystoiminta	Eettinen yritystoiminta Arvot
Eettinen sensemaking	Päätöksentekoprosessi Päätöksen eettisyyden arviointi

Taulukko 5. *Aineiston luokittelu.*

4 TULOKSET

4.1 Kestävää yrittäjyyttä sydämen palolla

Aineisto osoitti selvästi, että kestävä yrittäjyys on valinta, johon yrittäjä sitoutuu yritystoimintansa kaikissa toiminnoissa. Vastuulliset ja eettiset valinnat mahdollistavat kestävä yrittäjyyden myös vaateteollisuudessa. Mikä yrittäjän sai valitsemaan kestävyden tavoittelun, puhtaan voiton tavoittelun sijaan? Päätöksenteon pienien nyanssien ymmärtämiseksi, on tärkeää ymmärtää, millaisia yrittäjiä päätöksenteon taustalla on ja missä toimintaympäristössä päätöksiä tehdään.

Haastatteluun osallistuneet yrittäjät voitiin jakaa kahteen joukkoon yrityksen perustamisajan mukaan. Puolet yrityksistä oli perustettu ennen vuosituhannen vaihdetta ja puolet 2010-luvun aikana tai sen jälkeen. Tämä heijastui myös selvästi yrityksen perustamisen motivaatiotekijöihin. 80-luvun alussa elettiin vielä selvästi teollisemmassa ja tuotantolähtöisemmässä maailmassa. Kankaat olivat yleisesti huomattavasti laadukkaampia, mutta niitä saatettiin käsitellä hyvin myrkyllisilläkin kemikaaleilla, sillä tietoa haitoista ei vielä ollut. Vaatteet valmistettiin pitkälti Suomessa ja niiden myynti tapahtui tiettyyn vaateryhmään, esimerkiksi housuihin keskittyneessä myymälässä. Kansainvälistyminen ja elintason nousu loi tarpeen uusille yrityksille. Yrityksen perustamisessa motivoi unelma yrittäjyydestä, brändiajattelu ja mahdollisuus tarjota naisille valmiita laadukkaita asukokonaisuuksia. Kuluttajille haluttiin tarjota laadukkaita Suomessa valmistettuja vaatteita, mutta niiden tyyliä vietiin kohti eurooppalaista muotia. (H5).

”Silloin Pohjoismaihin rupes rantautumaan pizzeriat ja Armanin brändit ja italialaiset jutut oli aika kovaa huutoa ja sitten tää yrityksen muodin suuntaus ja linja haluttiin viedä sinne eurooppalaiseen tyyliin.” (H5)

90-lukua puolestaan varjosti vahvasti lama ja pula alan työpaikoista. Tämä kuului kaikkien silloin yrittäjäksi ryhtyneiden tarinoista. Motivaatio yrityksen perustamiseen tuli itselleen työn järjestämisen kautta (H7). Osalla yrittäjistä oli myös perheessä aiempaa

yrittäjyyttä, joka kannusti ja rohkaisi myös heitä perustamaan yrityksen (H7; H1). 90-luvulla elettiin vielä aikaa ennen pikamuotia tai kestäväää muotia, mutta siitä huolimatta osa yrittäjistä valitsi yritystoimintaa ohjaavaksi suunnaksi vastuullisuuden ja eettisyyden. Jo silloin yritystoimintaa saattoi ohjata ekologinen ajattelu. Yritystoiminnalla saatettiin haluta ratkaista vaatteiden tuottamiseen liittyviä ongelmia, esimerkiksi hyödyntämällä jätteitä, kuten kalannahkaa vaatteiden valmistuksessa (H2.) Tällainen ajatusmaailma oli kuitenkin vielä melko harvinainen.

”Mutta joka tapauksessa, ajatus oli se, että saa hyödynnettyä tällästä jätettä ja teet siitä uutta. Tämmönen kestävä kehitys on ollu mun mukana jo ihan alusta saakka tässä, ennen kuin termiä oli edes lanseerattu silloin viime vuosisadan loppuvuosilla...” (H2)

Yksi vaateollisuuden suurimmista murroksista tapahtui 2000-luvun alussa *fast fashion* - eli pikamuoti-ilmiön myötä (H5). Tämä heijastui ihmisten kulutuskäyttäytymiseen ja loi yrityksille paineen tuottaa mahdollisimman paljon mahdollisimman halvalla. Useat yritykset siirsivät tuotantoaan Aasiaan, jotta voisivat vastata hintapaineisiin. (H7.) Ennen tätä perustetut yritykset joutuivat tekemään valinnan siitä, mikä yritystoiminnassa todella oli tärkeää ja miten vaatteita haluttiin valmistaa. 2010-luvulla yrityksiä perustettiinkin jo täysin eri lähtökohdista. 2010-luvulla ymmärrettiin ja tunnistettiin tarve kestäväälle vaateollisuudelle, mutta vaihtoehtoja oli tarjolla vähän (H4). Koska tuotantoa oli siirretty paljon Aasiaan, syntyi tarve kestäväälle vaatevalmistukselle lähellä (H7). Yrittäjät halusivat säilyttää Suomessa vaatteiden valmistukseen liittyvää osaamista (esim. H4). Yrityksen perustamisella pyrittiin vastaamaan tarjonnan puutteeseen, vaikuttamaan yhteiskunnallisesti ja ratkaisemaan vaateollisuuden ongelmia (esim. H4; H3). Motivaatio yrityksen perustamiseen ei enää ollutkaan itselleen työn järjestäminen, vaan halu mahdollistaa itselleen monipuolinen, merkityksellinen ja omien arvojen sekä mielenkiinnon kohteiden mukainen työ (H3; H4). 2020-luvulla vastuullisesti toimivia suomalaisia vaatealan yrityksiä oli jo enemmän ja yrittäjä pyrki löytämään taiteen kautta uutta tulokulmaa vaatteiden valmistukseen (H3).

”Kun täällä oli vielä ja yhä on, esim. neulosvalmistusta, ni sitten sekin, että ei hitsi, jos sekin loppuu, ni eihän tollasta käynnistä enää kukaan uudelleen, jos se osaaminen on hävinnyt.” (H4)

Yrittäjiä motivoi yrityksen perustamiseen eri asiat eri vuosikymmenillä. Syyt voitiin jakaa toimintansa ja perustamisajankohtansa perusteella kolmeen joukkoon: 1. kasvaminen kestäväksi, 2. perustaminen kestäväksi ja 3. kestävä yrittäjyyden edelläkävijä. Oli mielenkiintoista havaita aineistosta, kuinka paljon yhteistä yrittäjien toiminnassa on nykyään. Kaikkien yritysten tuotanto tapahtuu joko Suomessa tai Euroopassa. Lähes kaikissa tapauksissa yrittäjien ensisijainen tahtotila oli löytää tuotantopaikka Suomesta, mutta mikäli se ei ollut mahdollista, etsittiin sitä Euroopasta (esim. H8; H6). Koko tuotantoprosessia valvotaan tarkasti ja hyvien työolojen merkitys korostui kaikkien yrittäjien vastauksissa. Yrittäjät halusivat tietää, että heidän yrityksensä tuottamat vaatteet tehtiin aikuisten toimesta siten, että tuotannossa otettiin huomioon työlainsäädäntöön liittyvät näkökohdat. Materiaalivalinnoissa pyritään suosimaan joko luonnon materiaaleja tai kierrätettyjä materiaaleja. Lisäksi materiaalien laatuun ja kestävyys kiinnitetään erityistä huomiota. Suurien tuotantomäärien sijaan vaatteita pyritään tuottamaan asiakas- ja tarvelähtöisesti, hävikkiä välttäen. Päätöksiä ei tehdä kuluttajien puolesta, vaan esimerkiksi järjestetään ennakkomyyntiä, jotta tilausmääriä voitaisiin arvioida paremmin (H4). Tuotteiden suunnittelussa otetaan myös huomioon asiakkaiden toiveet (H6). Aineiston mukaan suuret tuotantomäärät ja vaihtuvuus sesongeissa ajavat väistämättä tilanteeseen, jossa tuotteita on pakko myydä alennuksella ja niistä tulee lopulta ongelma, josta on päästävä eroon (H4). Tällainen ajatusmaailma ei tuntunut yrittäjille luontevalta.

”Mä en ymmärrä miksi mä suunnittelisin jonkun tuotteen tähän maailmaan ja sitten nään ihan kauheen vaivan, että se saadaan ulos sieltä tuotannosta ja se saadaan lanseerattua ja se saadaan maailmalle. Sitten parin kuukauden päästä se on jotain ihme ongelmajätettä, mistä pitäis päästä jotenkin eroon ja laittaa se kauheeseen alennukseen. Mä en vaan jaksa tulla töihin, jos se on sellasta.” (H4)

Siinä missä pikamuoti-ilmio muutti vaateteollisuutta radikaalisti, niin teki myös vastuullisten vaatteiden valmistamisen vaatimus. Vielä 2010-luvulla perustetuissa yrityksissä oli kokemus, ettei yrityksen perustamisen aikoihin vaatimusta eettisyydestä vielä juuri ollut. Kuluttajat eivät olleet vielä asiasta niin kiinnostuneita, että yrityksillä olisi ollut tarve läpinäkyvyyden tuotantoprosessissa. (H4.) Digitalisaatio, koulutus ja

maailman poliittinen tilanne muuttivat toimintaympäristöä kuitenkin niin radikaalisti, että myös vaatimus vaatteiden vastuullisesta sekä ympäristön että sosiaalisen ulottuvuuden huomioon ottavasta valmistuksesta lisääntyi merkittävästi (H5). Aineistossa korostui, kuinka vaatimus eettisyydestä jakautui nykyään yrittäjälle ja kuluttajalle molemmille (H8). Maailma on muuttunut ja se vaikuttaa myös siihen, millaisia päätöksiä vaateteollisuuden yrityksissä tehdään, sillä yritysten on muututtava maailman mukana (H7).

Vaatimus kestävydestä ja eettisyydestä nähtiinkin suomalaisissa vaateteollisuuden yrityksissä nykyään jo itsestään selvänä asiana (H6). Näin ollen suomalaisia yrityksiä vertaillessa, vastuullisuus, materiaalivalinnat tai sertifikaatit eivät enää yksinään olleet riittävä kilpailuedun lähde, vaan vertailussa korostuivat muut asiat, kuten arvot sekä tuotteiden suunnittelu ja kehitys. (H8.) Kestävän kehityksen oletusarvoisuus näkyi erityisesti 2020-luvulla perustetussa yrityksessä. Tämän yrityksen perustamisen motiivina ei ollut yhtä vahvasti tarve kestäväälle vaatebrändille, vaan yrityksen perustamisessa otettiin huomioon myös muita näkökulmia. Tämän yritystoiminnan tarkoituksena oli luoda merkityksiä yhdessä taiteilijoiden kanssa ja tätä kautta myös vaikuttaa yhteiskunnallisesti. (H3.) Myös muiden yrittäjien keskuudessa nousi ajatuksia siitä, että yritystoiminnalla voi olla muutakin merkitystä kuin pelkkä kestävien tuotteiden myynti. Toisille oli tärkeää, että asiakkaille voidaan opettaa tuotteen käytöstä ja hoidosta (H8). Tuotteiden ja palvelun välityksellä saatettiin myös pyrkiä tuottamaan yleistä hyvinvointia tai iloa (H6; H1).

”Meidän konsepti on oikeestaan, että tehdään mielenkiintoisia yhteistöitä eri alojen taiteilijoiden kanssa ja osallistetaan niitä kaikessa mahdollisessa mukaan, mitä ikinä tehdäänkin.” (H3)

Vastuullisesti tuotetuissa vaatteissa ja sen pohjalta toimivassa yritystoiminnassa on kuitenkin haasteensa. Valmistus Suomessa ja Euroopassa on kallista, verrattuna Aasiaan. Tästä syystä yritysten on mahdotonta kilpailla hinnalla Aasian maissa tuottavien yritysten kanssa (H7). Toisen selkeän haasteen muodostaa vaateteollisuuden globaali toimitusketju, joka on todella monimutkainen. Tämä tarkoittaa sitä, että suomalaisen yrityksen on todella haastavaa selvittää materiaalin tai raaka-aineen kaikkia käsittelyvaiheita (H7). Tämän ongelman taklaamisessa yrityksen henkilöstöresursseilla

on suuri merkitys. Suuremmissa yrityksissä saattaa olla töissä henkilöitä, joiden tehtävänä on vastuullisuusasioiden selvittäminen (H7), mutta pienemmissä yrityksissä on hyvin haastavaa käyttää resursseja kaiken selvittämiseen (H4). Tärkeintä onkin pyrkiä tekemään mahdollisimman hyviä valintoja ja kehittää vastuullisuutta jatkuvasti mahdollisuuksien mukaan (H3).

Kun yrittäjiä pyydettiin pohtimaan, millaiset ominaisuudet heitä auttoivat yrityksen perustamisessa ja yrittäjyydessä, heidän vastauksistaan löytyi paljon samankaltaisuuksia. Aineistossa korostui selvästi se, että yrittäjyys vaatii rohkeutta toteuttaa omia ideoitaan ja vahvaa uskoa omaan tekemiseen. Moni yrittäjästä koki, että monipuolisesta osaamisesta on hyötyä yritystoiminnassa. Erityisen mielenkiintoista oli se, miten ominaisuuksissa korostui toiminta suhteessa muihin ihmisiin, kuten suvaitsevaisuus, kiltteys, ihmissuhdetaidot, muiden arvostus ja hierarkian välttäminen. Aineiston perusteella voidaankin sanoa, että kestävän yrittäjyyden toteuttamisessa korostuivat yrittäjän inhimilliset ominaisuudet. Yritys perustettiin ja yritystoimintaa tehdään sydämen palolla (H2).

Tutkimuksen kohteena olleet yritykset olivat perustettu eri vuosikymmenillä ja niiden perustamista motivoivat eri asiat. Niiden tuotantoprosessit ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia ja niissä otettiin huomioon sosiaalisia ja ekologisia ulottuvuuksia, kuten materiaalivalinnat, tuotantopaikka ja tuotantotapa. Vastuullisen vaatteiden valmistuksen lisäksi yrittäjät haluavat luoda tuotteiden avulla merkityksiä, kuten iloa ja hyvinvointia.

4.2 Mitä eettisyys on yritystoiminnassa?

Edellisessä alaluvussa esitettiin se konteksti, missä yrittäjät tekevät päätöksiä. Kestävä yrittäjyys on valinta, johon yrittäjät sitoutuvat koko yritystoiminnassaan ja sen kaikissa prosesseissa. Mitä eettisyys näille yrittäjille on ja miten se ilmenee yrityksen toiminnasta? Kuten eräs haastateltavista totesi, jos eettisyys ei näy yritystoiminnasta ulospäin, onko sitä edes olemassa (H7).

Aineistosta havaittiin hyvin selvästi, että käsitys eettisyydestä yritystoiminnassa koettiin hyvinkin subjektiiviseksi näkemykseksi. Ekologisuus ja eettisyys saatetaan arkikielessä rinnastaa toistensa synonyymeiksi. (H5.) Eettisyyden määrittely yritystoiminnassa saattaa olla haastavaa, sillä eettisyys nähdään osana kaikkea yritystoimintaa (H7). Eettisyys kuitenkin lähtee jo yrityksen ydintoiminnoista ja niiden eettisyydestä. Mikäli perustavanlaatuiset asiat toteutetaan vähän sinne päin, ei niitä voida korjata millään päälle liimatulla hyväntekeväisyydellä. (H6.) Eettisyys myös syventyy yritystoiminnan kehittyessä (H3). Kuten aiemmassa luvussa todettiin, yritysten eettisyys kehittyi muuttuvan maailman mukana, sillä käsitys eettisyydestä muuttui myös ympäröivässä maailmassa.

”Siihen pitää pikkuhiljaa kasvaa ja koko ajan kehittää sitä. Se on loputon duuni ja kuhan sen pitää koko ajan mielessä ja koittaa kehittyä siinä parhaansa mukaan niitten resurssien puitteissa, ni sillen mun mielestä se firma on kestäväälle pohjalle rakennettu eettisesti.” (H3)

Ehkä tärkeimpänä yritystoiminnan eettisyyttä kuvastavana asiana mainittiin aineistossa yrittäjän ja yrityksen arvot. Kaikkien yrittäjien arvoihin nimittäin kuuluu vahvasti eettisyys. Kuten aiemmin mainittiin, yrityksen perustaminen mahdollisti sen, että yrittäjä kykeni järjestämään itselleen omien arvojen mukaisen työn (H4). Yritysetiikan nähtiinkin lähtevän yrityksen omistajien ja johdon arvoista. Eettisyyttä olisi haastavaa vierittää yrityksessä alaspäin, jos yrittäjän omat arvot eivät ole eettisyyttä tukevia. (H7.) Arvopohjaisuus saattaa myös kummuta yrittäjien ystävyydestä, jossa avoimuus ja toisten arvostaminen ovat tärkeitä asioita (H8). Perheyrityksessä arvot lähtevät perheestä ja yrityksen toiminta on hyvin arvopohjaista (H5). Arvoilla on myös tärkeä merkitys siihen, millaisia kumppaneita yrittäjät valitsevat yritystoimintaansa (H1). Kokemuksien mukaan, kumppanit, joiden arvomaailmaan ei kuulunut yhtä vahvasti eettisyys, saattoivat ohjata yrityksen toimintaa epäeettisempään suuntaan ja siksi tällaisia kumppaneita pyrittiin välttämään (H2).

”Se (eettisyys) on niitten omien valintojen, oikean ja väärän tai hyvän ja pahan tarkastelua ja sitä oman tekemisen reflektointia siihen, että miten meidän toiminta tapahtuu suhteessa meidän arvoihin.” (H5)

Eettisyys ilmeni myös tuotantoprosessiin liittyvinä valintoina, joita avattiin tarkemmin jo luvussa 4.1. Aineistossa tuotannon eettisyyteen liittyviä näkökohtia olivat etenkin materiaalien valinta, hyvät työolot, tuotantomäärän arviointi, laatu, kestävyys, globaalin tuotantoketjun selittäminen ja hävikin vähentäminen. Tuotantoon liittyvä eettisyys ei kuitenkaan vielä itsessään auta kuvaamaan, mitä eettisyys yritystoiminnassa tarkoittaa.

Kolmas selkeä eettisyyden ilmenemismuoto tutkimuksen kohteena olleiden yrittäjien yritystoiminnassa olivat kumppanuudet ja niiden merkitys. Tärkeitä kumppaneita eli sidosryhmiä yritystoiminnassa ovat esimerkiksi kankaiden toimittajat, kankaiden kutojat, ompelijat, logistiikkakumppanit ja jälleenmyyjät. Vaatteiden valmistus on käsityötä, jossa laatuun vaikuttavat pienet nyanssit. Siksi valmistuskumppanin valinta, koulutus, läpinäkyvyys ja valvonta, ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat laatuun keskeisesti. (H5.) Yhteistyökumppaneita valitessa, valintaa pohditaan usein suhteessa yrityksen arvoihin, sillä myös kumppaneilta odotetaan samanlaista tapaa tehdä liiketoimintaa (H6). Kumppanuuksien rakentaminen nähdään tärkeänä osana yritystoimintaa ja niissä pyritään luomaan avoin ja hyvä tapa toimia (H8). Yrittäjät itse puolestaan haluavat näyttäytyä eettisinä ja luotettavina kumppaneina omille sidosryhmilleen (H5). Kumppanuuksien merkitys vaateteollisuudessa onkin niin suuri, että hyvän kumppanin löytyessä, tätä ei helposti vaihdeta, sillä se on aina suuri riski (H3). Yritystoiminnalle tyypillistä kilpailuttamista ei myöskään tehdä esimerkiksi valmistajissa (H8). Kumppanuudet nähtiin eettisenä, jos ne luotiin hyvässä yhteisymmärryksessä ja niissä päästiin sellaiseen tilanteeseen, että molemmilla osapuolilla oli hyvä olla päätöksen kanssa ja molemmat osapuolet hyötyivät siitä. Tärkeää oli myös, että ketään tai mitään ei vahingoitettu prosessissa. (H6.)

”Meillähän on toimintatapana se, että me ei kilpailuteta meidän valmistajia. Sekin liittyy vahvasti kokonaisuutena tähän vastuulliseen puoleen, että me ei olla alhaisimpien hintojen perässä. Me ollaan avoimen pitkäaikaisen kumppanuuden ja korkealaatuisten raaka-aineiden ja eettisten tuotantotapojen, ihmisten hyvinvoinnin, siis kaiken on oltava kunnossa.” (H8)

Neljäs aineistossa korostunut eettisyyden muoto oli myynnin eettisyys. Useampi yrittäjä pohti eri tilanteissa, oliko heidän tapansa toimia lopulta hyvän vai huonon yrittäjän

merkki, kun eettisyys asetettiin taloudellisen hyödyn maksimoinnin edelle. Myynnin eettisyys tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tuotteita ei ole tarkoitus tuputtaa tai myydä väkisin, vaan myös myynnillä ja markkinoinnilla pyritään siihen, että kuluttajalle opetetaan, ettei materiaa tarvitse ostaa loputtomasti (H8). Tuotteiden hinnat ovat tuotantokustannustenkin takia kansainvälisiä kilpailijoita kalliimpia, mutta hinnoittelulla pyritään myös siihen, että asiakas harkitsisi ostopäätöstään (H1). Asiakslupauksista ja arvoista pidetään kiinni ja mikäli esimerkiksi materiaalien alkuperässä ilmenee ongelmia, tuotanto keskeytetään ja etsitään vaihtoehtoisia ratkaisuja (H2). Kyse on kuitenkin vaatteiden myynnistä ja kärjistetyt yritykset sanoivatkin, että kaikki vaatteiden tuottaminen ja myynti on lopulta epäeettistä, ottaen huomioon ympäristöön liittyvät näkökohdat (H1; H4). Se miten tuotanto ja myynti toteutetaan, on kuitenkin tärkeässä osassa yritystoiminnan eettisyyttä arvioitaessa.

”Se on tosi ristiriitainen juttu, kun meidän tarkoitus on myydä vaatteita. Me ollaan vaatemerkki, ni mä en voi kauheesti jeesustella sillä, että me ei muka yritetä myydä näitä vaatteita. Että me yritetään ettei ihminen osta näitä, kun eihän me sitä yritetä. Mutta sellainen tyrkyttäminen ja sellainen, että kunhan me vaan saadaan nyt se ihminen ostamaan jotain, ni se on täysin no no.” (H4)

Sanonta *hyvä omatunto* toistui aineistossa useaan kertaan. Syytä toimia tilanteessa tietyllä tavalla, perusteltiin sillä, että omatunto ohjasi päätöksentekoa. Yrittäjä pystyi nukkumaan yönsä rauhassa, kun tiesi tehneensä oikein (H1). Toisaalta eettisiä ongelmia kohdatessa, omatunto ei sallinut tehdä epäeettisiä valintoja. Mikäli esimerkiksi tuotantoprosessista selvisi asioita, jotka eivät noudattaneet yrittäjän omaa käsitystä eettisyydestä, ne pyrittiin heti ratkaisemaan, vaikka sillä olisi taloudellisesti negatiivisia vaikutuksia. (H2.) Teot ja valinnat koettiin sellaisina, että niin kuuluu tehdä tai olla tekemättä (H6). Yrittäjät myös halusivat olla ylpeitä siitä, millaisia päätöksiä he tekevät. Omat valinnat ja brändi nähtiin asioina, joiden takana haluttiin kyetä seisomaan kaikissa tilanteissa. (H8.) Hyvän omantunnon lisäksi aineistossa korostui maalaisjärjen käyttäminen ja toimiminen sen mukaan (H1; H4).

”Ja mä sanoin, että mä en voi. Mä en oikeesti voi. Sit mä hammasta purren ja itkua niellen totesin, että tää kangas jää pois tästä mallistosta, koska mä en voi sitä ostaa. Mulla ei oo omatuntoo... Emmä voi tehdä tollasta.” (H2)

Eettisyys tarkoitti myös lainsäädännön noudattamista. Kuten aiemmin mainittiin, yrittäjille oli tärkeää, että tuotantoprosessin kaikissa vaiheissa ja yrityksen toiminnassa noudatettiin lakia. Lainsäädännön merkitys korostui erityisesti henkilöstöön liittyvässä toiminnassa. Lainsäädäntö tarjoaa erityisesti haastaviin tilanteisiin, kuten lomautuksiin tai varoituksen antamiseen, niitä reunaehtoja, mikä on hyvää ja oikeudenmukaista (H7). Lainsäädäntöä yritystoimintaan ja erityisesti valmistusprosessiin liittyvään läpinäkyvyyteen myös toivottiin lisää (H1). Useissa asioissa yrittäjät toimivat kuitenkin huomattavasti eettisemmin kuin pelkkä lainsäädäntö sitä vaatisi. Lainsäädännön lisäksi yrityksissä laaditut vastuullisuusraportit ohjasivat toiminnan eettisyyttä. Vastuullisuusraportin avulla yrittäjä saattoi havaita eettisiä ongelmia, mutta toisaalta se myös viestitti yrityksen eettisyyttä ulospäin (H5). Vastuullisuusraportti nähtiin kuitenkin myös ongelmallisena välineenä eettisyyden näkökulmasta. Pyrkiminen erilaisiin eettisiin ja vastuullisiin tavoitteisiin kerrottiin raportissa, mutta se herätti myös kysymyksen, pyrittiinkö näihin asioihin oikeasti yrityksen toiminnassa (H4).

”Sitä (varoituksen antamista) voidaan katsoa sen tasa-arvon tai työoikeudellisen lainsäädännön kautta, jolloin voidaan todeta, että se on ollut tarpeen ja oikea päätös ja eettinen päätös, kun se on toteutettu. Jos se olisi jätetty toteuttamatta, niin minusta se olisi ollut vastuuton päätös.” (H5)

Yrittäjät näkivät hyvän ja eettisen yritystoiminnan melko laajasti. Yrityksen taloudellinen kannattavuus, verojen maksaminen ja ihmisten työllistäminen nähtiin eettisenä yritystoimintana (H7). Samalla tavalla kestävien materiaalien, kuten kierrätysmateriaalien valinta, tuotanto-olojen selvittäminen ja lähituotanto nähtiin eettisyytenä (H4). Kuten tässä luvussa esitettiin, eettisyys näkyi monessa asiassa, esimerkiksi yrittäjien arvoissa, kumppanuuksissa, myynnissä ja lainsäädännön noudattamisessa. Toisaalta eettisyys oli myös sitä, että yrittäjä kuunteli omaatuntoaan ja käytti maalaisjärkeä. Seuraavassa alaluvussa esitetään tarkemmin niitä kriteerejä ja strategioita, joita yrittäjät käyttivät päätöksenteon tukena.

4.3 Päätöksenteon kehystys

Tässä vaiheessa on jo esitetty, miksi yrittäjät päätyivät tavoittelemaan kestäväää yrittäjyyttä ja mitä eettisyys heille yritystoiminnassa tarkoittaa. Yrittäjät kohtaavat työssään päivittäin erilaisia päätöksentekotilanteita (H5). Näiden tilanteiden ratkaiseminen ja päätösten tekeminen onkin yksi yrittäjien tärkeitä tehtäviä. Päätöksenteon taustalla vaikuttavat monet tekijät, joita esitetään tässä alaluvussa tarkemmin. Erityisesti huomio on kiinnitetty päätöksentekoon, joka liittyy eettisten ongelmien ratkaisuun.

Tietoisuus siitä, että on itse henkilökohtaisesti vastuussa päätöksestä, lisää päätöksentekoon käytettävää harkintaa. Kun jokainen yrityksessä tietää omat mahdollisuutensa vaikuttaa ja omien tekojensa seuraukset, on vaikea piiloutua *korporaatiojargonin* taakse. (H5.) Päätöksiä ei kuitenkaan usein tarvitse yritystoiminnassa tehdä yksin, vaan aineistossa korostui, kuinka päätöksentekoprosessissa apua haettiin keskustelusta muiden kanssa. Päätöksiä ei haluttu tehdä yksin, jos tilanne ei sitä vaatinut (H7). Keskustelua käytiin erityisesti yrityksen sisällä (H2), mutta joissain tilanteissa myös esimerkiksi asiakkaiden kanssa (H6). Erityisesti tilanteessa, jossa päätöksentekoon liittyi eettinen ongelma, keskustelu saattoi nostaa esiin sellaisia näkökulmia, joita päätöksentekijä ei olisi yksin oivaltanut ottaa huomioon (H8). Usein yrittäjä oli kuitenkin se henkilö, joka lopulta teki päätöksen, myös niissä tilanteissa, joissa päätöksentekoon liittyi ristiriitaisia näkemyksiä eri osapuolten välillä (H5).

”Riitatilanteessa sitten toimitusjohtaja päättää, mutta kyllä me yritetään käydä laajoja keskusteluja, jotta saataisiin sellainen mahdollisimman laaja näkövinkkeli. Mä en tykkää tehdä ite yksin päätöstä, koska siinä ei välttämättä osaa ottaa huomioon ihan kaikkia asioita.” (H5)

Yrittäjät hyödynsivät päätöksenteon tukena myös erilaisia yritykselle luotuja tavoitemittaristoja, vastuullisuusraporttia ja lainsäädäntöä (H5; H7). Kuten aiemmassa alaluvussa esitettiin, vastuullisuusraportti kertoo sen suunnan, mihin yritys on pyrkimässä ja siksi siitä saattaa olla apua myös päätöksenteossa. Lainsäädännön avulla puolestaan

voidaan peilata eri vaihtoehtojen oikeudenmukaisuutta, erityisesti henkilöstöön liittyvissä päätöksissä (H7). Nämä toimivatkin päätöksentekoa ohjaavana apuna, mutta päätöksestä riippuen ne eivät välttämättä vielä suoranaisesti ohjanneet päätöksenlopputulosta.

Yrittäjät pyrkivät päätöksiä tehdessään pohtimaan, millaisia vaikutuksia päätöksellä mahdollisesti olisi eri osapuolille ja yrityksen toiminnalle. Eri lopputulosten hyötyjä ja haittoja yritettiin miettiä mahdollisimman tarkasti. Päätöksellä saavutettava hyöty saattoi olla taloudellista ja mahdollisti siten sen, että yritys kykenee toimimaan myös tulevaisuudessa. Tällöin yrittäjä kykeni myös maksamaan työntekijöilleen palkkaa ja tekemään kestäviä valintoja esimerkiksi materiaaleissa (H1). Taloudellinen voitto ei kuitenkaan mennyt koskaan eettisyyden edelle (H4). Etenkään uudella yrityksellä ei välttämättä vielä ollut kuitenkaan riittäviä taloudellisia resursseja valita aina parasta ja eettisintä vaihtoehtoa (H3). Saavutettava hyöty saattoi myös olla ekologista, kuten paremman materiaalin valitseminen tai hävikin vähentäminen (H6; H1). Materiaalivalinnoissa pyrittiin laadukkuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja kestävyys ja siksi materiaalista oltiin valmiita maksamaan enemmän (H7). Saavutettava sosiaalinen hyöty puolestaan liittyi esimerkiksi siihen, että päätös mahdollisti hyvät työolosuhteet tai otti huomioon kansainväliset ihmisoikeuksiin liittyvät epäkohdat (H8; H7). Aineistossa korostui, kuinka samalla tavalla myös päätöksestä aiheutuvia haittoja pohdittiin näillä kaikilla kolmella kestävään yritystoimintaan liittyvällä ulottuvuudella. Lopulta päätökset olivat kuitenkin usein kompromisseja, joissa jouduttiin valitsemaan, mistä päätöksestä saavutetaan suurin hyöty (H5). Kompromissi ei tarkoita aina, että päätös olisi epäeettinen, vaan välillä kyseessä voi olla toiseksi paras vaihtoehto (H3). Ymmärtämällä eri ratkaisuvaihtoehtojen hyödyt ja haitat, yrittäjän oli kuitenkin helppo perustella itselleen, miksi tiettyyn ratkaisuun päädyttiin.

”Esimerkiksi tällaisissa asioissa me varmaan joka päivä tullaan tällaisiin eettisiin kysymyksiin, että hei meillä on kaksi vaihtoehtoa. Toisessa on halvempi hinta, mutta tää ei oo ekologinen. Meillä on sama vastaava asia, mutta on ekologinen. Kumpi me valitaan?” (H5)

”Se euroa sisään ei mene meillä koskaan sen eettisyyden edelle, mutta se kulkee aina siinä rinnalla, koska sen on pakko kulkea ja tää on yritystoimintaa.” (H4)

Aineistosta nousi esiin ajatus, että lopulta päätöksen eettisyyden arviointi riippuu siitä, kenen näkökulmasta päätöstä arvioidaan. Kokemus eettisyydestä ja päätöksen oikeudenmukaisuudesta on siis subjektiivista. Vaikeatkin päätökset voivat olla eettisiä, vaikka joku osapuoli kokisi ne epäeettiseksi (H7). Tästä syystä, täydellisiä ratkaisuja on harvoin olemassa. Yrittäjät joutuvat välillä tilanteisiin, joissa valittavana on vain niin sanotusti huonoja vaihtoehtoja. Usein nämä haastavimmat päätökset liittyvät hyvin inhimillisiin asioihin, kuten henkilöstöön. Kun yrittäjä tiedosti, kuinka isot kerrannaisvaikutukset jollakin päätöksellä olisi, se hankaloitti päätöksen tekemistä. (H5.) Tällaiset tilanteet herättivät usein yrittäjissä negatiivisia tunteita, jopa ahdistusta. Raskainta päätöksenteossa olikin vaihe ennen päätöksentekemistä. Silloin yrittäjä saattoi kokea esimerkiksi pettymystä tai paniikkia. Päätöksen tekemisestä seurasi usein kuitenkin helpotus (H3). Tämä negatiivisten tunteiden herääminen kertoi ongelmien merkityksestä ja siitä, että tilanne poikkesi henkilön omasta tahtotilasta toimia. Lähtökohtaisesti yrittäjät olisivat aina halunneet valita hyvää, joten tilanteisiin liittyi siksi paljon tunteita (H1).

”Toki usein vaikeimmat päätökset liittyy jollain tavalla aika inhimillisiin asioihin, esim. henkilöstöön. Henkilöstön lomautusasiat on sellaisia, mitkä on inhimillisestä näkökulmasta todella vaikeita, koska sä tiedät kerrannaisvaikutukset tai sä ajattelet niitä paljon enemmän niillä henkilöillä ja niiden henkilöiden omassa henkilökohtaisessa elämässä.”
(H5)

Aiemmin esitettiin, kuinka yrittäjän ja yrityksen arvot ovat yksi yritystoiminnan eettisyyttä kuvaavimmista asioista. Arvot vaikuttivat näin ollen olennaisesti myös päätöksenteossa. Suurimmaksi päätöksentekoa, ja sitä kautta eettistä käyttäytymistä, ohjaavaksi tekijäksi mainittiin aineistossa arvot. Eettistä ongelmaa ratkaistessa tai päätöstä tehdessä, yrittäjä siis peilasi mahdollisia vaihtoehtoja yrityksen arvoihin. Tämä helpottaa päätöksentekoa, sillä päätöksiä tehdään yritystoiminnassa päivittäin. (H6.) Arvoista muodostuukin päätöksentekoa ohjaavia arviointikriteerejä. Ne määrittävät, mikä on *hyvää* yritystoimintaa. Mikäli eettisyys ja vastuullisuus ovat yrittäjälle tärkeitä arvoja, joita hän haluaa sisällyttää myös yrityksen arvoihin, tulee eettisyydestä myös arviointikriteeri kaikkeen päätöksentekoon. (H5.)

”Kyllä mä luulen, että jokaisen yrityksen johdon henkilöiden avainkriteeri päätösten taustalla on tehdä kuitenkin hyvää liiketoimintaa. Se, että mitä siihen hyvään sisältyy, niin siihen tulee kaita-ajureiksi ne omat arvot, mitkä määrittää sen hyvän.” (H5)

Koska arvot olivat selvästi tärkeässä roolissa päätöstä tehdessä, on tärkeää ymmärtää, mikä merkitys arvoilla on päätöksen eettisyyteen. Päätös voi nimittäin olla täysin yrityksen arvojen mukainen, mutta siitä huolimatta epäeettinen. Olennaista on, millaisia arvoja yrityksen arvoihin on sisällytetty. Jos yrittäjä pyrkii vain taloudellisen voiton hakemiseen, ei hänen omatuntonsa soimaa epäeettisempiäkään päätöksiä tehdessä, sillä hänellä on erilainen arvomaailma ja näkökulma asiaan. (H7.) Silloin hyvä yritystoiminta määrittyy huomattavasti kapeammin ja päätöksenteko voi ohjautua huomattavasti kylmemmin ja suppeammin (H5). Aineistossa ei kuitenkaan havaittu tämän kaltaista päätöksentekoa, vaan yritysten arvoihin oli sisällytetty kestävästä yritystoimintaa tukevia arvoja. Yrityksen johdon ja yrittäjän omien arvojen lisäksi yrittäjille oli tärkeää, että yrityksen muun henkilöstön arvot ovat linjassa yrityksen arvojen kanssa. Tavoitteena on, että koko yrityksen henkilöstö on yrityksen arvojen, brändin ja tavan toimia takana (H8). Mikäli kaikki yrityksessä eivät jakaneet yrityksen arvoja, tämä saattoi ajaa ristiriitatilanteisiin etenkin eettisissä kysymyksissä. Näissä tapauksissa yrityksen sisällä saattoi herätä vaatimus toimia yrittäjän omien arvojen vastaisesti. (H2.)

”Mä vaan totesin sen, että nää ihmiset, joilla ei ollut samanlaiset eettiset arvot kuin mulla, niin niillä ei olis ollut mitään vaikeuksia. Ne oli ihan silleen, että miks ihmeessä sä jättäisit ton vaan sen takia pois, että se tehdään Kiinassa. Ja mulla oli ihan selvää, että totta kai.” (H2)

Kun yrittäjiltä kysyttiin eettisten ongelmien havaitsemisesta, kaikki yrittäjät kokivat, että eettisiä ongelmia on helppo havaita. He perustelivat tätä kuitenkin eri näkökulmilla. Osan mielestä vaateteollisuus toimialana on sellainen, että eettiset kysymykset tulevat helposti esiin (esim. H5). Eri näkökulmien huomioon ottamien yritystoiminnassa ja päätöksenteossa helpottaa myös eettisten ongelmien esiin nousemista (H1). Toisaalta koettiin, että eettisten ongelmien havaitseminen on helpompaa, kun yrityksessä tehdään vastuullisuusraportti (H7). Eettisyys nähtiin myös niin vahvana teemana koko yritystoiminnassa, että eettisten ongelmien havaitseminen on helppoa (H6). Vaikka

eettisten ongelmien havaitseminen onkin yrittäjille helppoa, ei tilanteiden ratkaiseminen sitä aina ole (H5).

”Kyllä mä ajattelisin, että on. Kun se on läsnä se teema kaikessa, mitä on tehnyt, niin kyllä mä ajattelisin, että sen huomaa.” (H6)

Yrittäjiä pyydettiin perustelemaan, miksi heidän tekemänsä päätös oli tai ei ollut eettinen. Päätöksen eettisyyttä arvioitiin usein sen perusteella, millaista hyötyä sillä saavutettiin. Hyötyä arvioitiin taloudellisesta, sosiaalisesta ja ekologisesta näkökulmasta. Päätös, joka oli vastuullinen näiden kaikkien ulottuvuuksien mukaisesti, nähtiin eettisenä (H7). Ne mahdollistivat yrityksen toiminnan tulevaisuudessa ja tuotteille pitkän elinkaaren, silti aiheuttamatta suurta haittaa ihmisille tai ympäristölle (H8). Eettisyyttä arvoitiin myös siitä näkökulmasta, olivatko päätökset yrityksen arvojen mukaisia (H5). Eettinen päätös tuntui usein yrittäjistä oikealta päätökseltä ja siltä, että niin kuului tehdä (H2).

”Se on kuitenkin vastuullinen päätös. Se on yhteiskunnalle vastuullinen. Se on ympäristölle vastuullinen. Se on rakentava päätös. Se ei ole tuhoava päätös.” (H7)

5 LOPUKSI

5.1 Keskeiset johtopäätökset

Kestävä yrittäjyys on ollut nouseva trendi jo 20 vuotta (Terán-Yépez, ym., 2020). Sen vaikutukset heijastuvat eri toimialoille ja taloudellisen voiton tavoittelun lisäksi yritystoiminnalla haetaan nykyään myös kestävyyttä (Hoogendoorn, ym., 2017, 1135). Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kahdeksaa kestävästä vaateteollisuuden parissa työskentelevää suomalaista yrittäjää. Aineiston perusteella niiden kaikkien toiminta täyttää Joergensin (2006, 361) määritelmän kestävästä muodista. Yritysten tuotanto oli säilytetty Suomessa tai Euroopassa, prosessin kaikissa vaiheissa huolehdittiin hyvien työolojen toteutumisesta, materiaaleissa suosittiin luonnon materiaaleja ja kierrätysmateriaaleja. Koko tuotanto oli siis järjestetty siten, että siitä syntyi mahdollisimman vähän haittaa ympäristölle ja ihmisille. Myös yritystoiminnan eettisyyttä voidaan arvioida tuotantoprosessin, kuten materiaalien sekä tuotanto-, työvoima- ja ympäristötekijöiden näkökulmasta (Heinze, 2020, 1560). Tästä syystä on perusteltua esittää myös tämä näkökulma lyhyesti, kun pohditaan mahdollisten eettisten kehysten käyttöä päätöksenteossa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli päätutkimuskysymyksen mukaisesti tutkia, *miten vastuulliset vaatealan yrittäjät kehystävät yritystoimintansa päätöksiä*. Tähän kysymykseen vastaamiseksi, tarkasteltiin ensin, käyttävätkö yrittäjät päätöksenteossaan eettisiä kehyksiä vai perinteisiä liiketoiminnan kehyksiä. Tämän jälkeen pohdittiin tarkemmin sitä, millaisia käytetyt kehykset ovat erityispiirteiltään, ja millaisen prosessin päätöksenteko yrittäjillä muodosti. Nämä johtopäätökset on esitetty seuraavaksi.

5.1.1 Eettisiä kehyksiä vai perinteisiä liiketoimintakehyksiä?

Ensin on syytä tarkastella, voidaanko yrittäjien päätöksenteon kehystämisessä havaita eettisiä kehyksiä tai perinteisiä liiketoimintakehyksiä. Sensemaking ja käytetyt päättelystrategiat vaikuttavat siihen, miten yksilö kehystää päätöksentekoaan. Diochon ja Nizet (2019) tunnistivat tutkimuksessaan kolme eettisen sensemaking-prosessin vaihetta:

ongelman ilmaantuminen, merkitysten luominen ja päätös aiempien vaiheiden perusteella. Eettisen päätöksenteon kannalta vaiheessa yksi on olennaista, havaitseeko yrittäjä ongelmaan mahdollisesti sisältyvän eettisen ongelman. Kyse on moraalista tietoisuudesta eli tilanteisiin liittyvien eettisten ongelmien havaitsemisesta (Geva, 2006, 133). Kaikki yrittäjät kokivat, että eettisiä ongelmia on helppo havaita. Näin ollen, voidaan todeta, että yrittäjillä on moraalinen tietoisuus, joka on usean eettisen päätöksenteon mallin ensimmäinen vaihe (esim. Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008, 548). Kuvion 2 eettisen päätöksenteon mallin mukaisesti tämä jo itsessään perustelisi sen, että yrittäjät käyttävät päätöksenteossa eettisiä kehyksiä (Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008, 548). Tämä ei kuitenkaan vielä tarjoa riittävää ymmärrystä siitä, millaisia eettisiä kehyksiä hyödynnetään ja hyödynnetäänkö päätöksenteossa yhtä vai useampaa kehystä.

Taulukossa 2 esiteltiin kognitiivisia päättelystrategioita, jotka voivat edistää eettistä päätöksentekoa ja eettistä sensemakingia (Caughron, ym., 2011, 352). Näiden päättelystrategioiden käyttö korostuu sensemaking-prosessin toisessa vaiheessa, jossa luodaan merkityksiä. Ensimmäinen päättelystrategia eli *henkilökohtaisten olosuhteiden tunnistaminen*, liittyy vahvasti siihen, että yrittäjä kykenee tunnistamaan oman roolinsa ongelman ratkaisussa (Mumford, ym., 2008, 326). Aineistossa korostui, kuinka tietoisuus siitä, että on itse henkilökohtaisesti vastuussa päätöksestä, lisää myös päätöksentekoon käytettyä harkintaa (esim. H5). Tätä ajatusta tukee myös Trevinon (1986) interaktionistinen malli, jossa hallintakäsitys on yksi yksilöllisistä moderaattoreista ja vaikuttaa siten eettiseen käyttäytymiseen. Jos yrittäjällä on sisäinen hallintakäsitys eli hän kokee itse hallitsevansa ongelman ratkaisua, hän myös luultavasti ottaa vastuun päätöksen eettisyydestä ja käyttää enemmän eettistä harkintaa (Valentine, ym., 2018, 668).

Seuraavat päättelystrategiat, *seurausten ennakointi ja muiden näkökulmien huomioiminen*, limittyvät ongelmanratkaisussa vahvasti (Mumford, ym., 2008, 326). Ymmärtääkseen, millaisia seurauksia eri päätöksillä mahdollisesti voisi olla, on ensin kyettävä huomioimaan myös muiden näkökulmat. Eettiseen ongelmaan liittyvä seurausten merkitys on yksi Jonesin (1991) tunnistamista tekijöistä, joka sisältää moraalisen intensiteetin ja vaikuttaa näin ollen eettiseen päätöksentekoprosessiin. Eettisen ongelman seurausten merkitys määritellään haittojen tai hyötyjen summaksi, joka toiminnasta aiheutuu muille ihmisille (Jones, 1991, 374). Yrittäjät tekivät hyötyjen

ja haittojen puntarointia ongelmanratkaisussa paljon. Sekä hyötyjä että haittoja arvioitiin taloudellisesta, sosiaalisesta ja ekologisesta näkökulmasta. Tämä strategia auttoi erityisesti tilanteissa, joissa täydellistä ratkaisua ei ollut. Ymmärtämällä eri ratkaisuvaihtoehtojen hyödyt ja haitat, yrittäjän oli helppo perustella itselleen, miksi tiettyyn ratkaisuun päädyttiin.

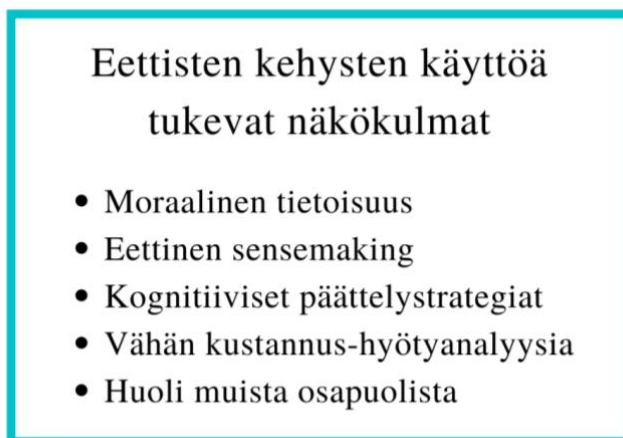
Aineistossa korostui, kuinka päätöksentekoprosessissa keskusteltiin muiden kanssa. Ongelmanratkaisuun haettiin siis *apua muilta* (Mumford, ym., 2008, 326). Päätöksiä ei haluttu tehdä yksin, jos tilanne ei sitä vaatinut (H7). Tämä päättelystrategia linkittyi aineistossa myös muiden näkökulmien huomioimiseen. Eettisistä ongelmista keskustelu saattoi nimittäin nostaa esiin sellaisia näkökulmia, joita päätöksentekijä ei olisi yksin oivaltanut ottaa huomioon (H8). Tämä havainto korostaa myös sitä, että yrittäjät aidosti haluavat tehdä päätöksiä, jotka aiheuttavat mahdollisimman vähän haittaa muille osapuolille.

Oman harkintakyvyn kyseenalaistaminen on erittäin mielenkiintoinen päättelystrategia, sillä se pitää sisällään ajatuksen siitä, että päätökset ovat harvoin täydellisiä (Mumford, ym., 2008, 326). Yrittäjät tiedostivat, että päätökset ovat harvoin täydellisiä ja välillä on tyydyttävä kompromisseihin. Usein haastavimmat päätökset liittyvät hyvin inhimillisiin asioihin, kuten henkilöstöön (H5). Päätökset, jotka koskevat harvempaa joukkoa, sisältävät myös enemmän moraalista intensiteettiä (Jones, 1991, 377). *Tunteiden käsittely* puolestaan korostui erityisesti eettisiä ongelmia kohdatessa. Päätöksentekoon saattoi liittyä tunteita, kuten ahdistusta ja pettymystä, mutta päätöksen tekeminen oli usein helpotus. Tunteet myös usein viestittivät yrittäjälle, että päätös on merkityksellinen.

Viimeinen eettiseen sensemakingiin liitetty päättelystrategia on *henkilökohtaisten arvojen tutkiminen* (Mumford, ym., 2008, 326). Tämä päättelystrategia korostui aineistossa kaikista eniten. Yrittäjän arvot heijastuvat vahvasti yrityksen arvoihin ja yritykset ovat usein vahvasti perustajansa ominaisuuksien ja näkemyksen ohjaamia ja muovaamia (Florea, ym., 2012; Musona, ym., 2021). Tästä syystä yrittäjän arvoilla on suuri merkitys siihen, miten hän ratkaisee eettisiä ongelmia. Arvot sitoutuvat myös vahvasti organisaatiokulttuuriin, joka on Trevinon (1986) interaktionistisen mallin yksi tilannemoderaattoreista, joka vaikuttaa eettiseen käyttäytymiseen. Tämä teoreettinen näkökulma vahvistui aineistossa, sillä suurimmaksi eettistä käyttäytymistä ja

päätöksentekoa ohjaavaksi tekijäksi mainittiin juuri arvot. Eettistä ongelmaa ratkaistessa tai päätöstä tehdessä, yrittäjä siis peilaa mahdollisia vaihtoehtoja yrityksen arvoihin. Kaikkien yrittäjien arvoihin kuului eettisyys ja vastuullisuus, jolloin näistä tuli myös päätöksentekoa ohjaavia tekijöitä. Tätä arvojen samankaltaisuutta voidaan selittää sillä, että yritykset toimivat kaikki kestävässä vaateteollisuudessa ja niiden toiminta on tietyiltä osin, kuten tuotannollisesti, melko samankaltaista. Myös aiemmissa tutkimuksissa on korostettu, miten universaalit arvot vaikuttavat selkeästi yrityksen eettiseen ja sosiaaliseen vastuuseen (Shafer, ym., 2007, 272). Yrittäjien käyttämät kognitiiviset päättelystrategiat tukevatkin sitä näkemystä, että he hyödyntävät päätöksenteossa eettistä sensemakingia ja eettisiä kehyksiä.

Myös yrittäjien käyttämät kognitiiviset prosessit tukivat näkemystä, että yrittäjät käyttävät eettisiä kehyksiä päätöksenteossa. Eettistä kehystä hyödyntävät henkilöt käyttivät vähemmän kustannus-hyötyanalyysiä ja olivat enemmän huolissaan muista (Rees, ym., 2021). Yrittäjät olivat selvästi huolissaan päätöstensä ja yritystoimintansa vaikutuksesta muihin osapuoliin ja ympäristöön. Tämän lisäksi esimerkiksi materiaalivalinnat, lähituotanto ja myynnin eettisyys tukivat sitä näkemystä, että yrittäjät käyttivät normaalia vähemmän kustannus-hyötyanalyysia. Kustannus-hyötyanalyysia käytettiin kuitenkin yrityksissä jossain määrin, sillä taloudellisilla valinnoilla saattoi olla suuri merkitys yrityksen toimintamahdollisuuksille myös tulevaisuudessa (H1).



Kuvio 4. *Eettisten kehysten käyttöä tukevat näkökulmat kootusti*

Kuviossa 4 on esitetty kootusti aineistosta esiin nousseet eettisiä kehyksiä ja perinteisiä liiketoimintakehyksiä tukevat näkökulmat. Näiden kehysten syvällisemmäksi ymmärtämiseksi esitetään seuraavaksi, millaisia eettisten teorioiden erityispiirteitä yrittäjien käyttämissä eettisissä kehyksissä voitiin havaita.

5.1.2 Etiikan teorioiden erityispiirteet eettisissä päätöksentekokehyksissä

Vertaamalla aineistosta nousseita päätöksenteon perusteena olevia tekijöitä taulukossa 1 esitettyihin eri etiikan teorioiden erityispiirteisiin, voidaan ymmärtää, mitä eettisyys todella yrittäjille on. Sanonta *hyvä omatunto* toistui aineistossa useaan kertaan. Syytä toimia tilanteessa tietyllä tavalla, perusteltiin sillä, että omatunto ohjasi päätöksentekoa. Hyveteoreetikot korostavat, että hyveellinen henkilö on itse motivoitunut toimimaan siten, että se johtaa parempiin seurauksiin (Bhasa, 2017, 35). Tällaista omatunnon ohjaamaa eettistä päätöksentekoa, voidaan pitää hyve-eettisenä. Hyve-etiikka voi liiketoiminnassa tarkoittaa myös esimerkiksi sitä, että korkea laatu nähdään kunnia-asiana ja siksi eettisesti oikeana valinta (Lahdesmaki, 2005, 65). Kuten luvussa 4 esitettiin, hyvä laatu ja hyvän laadun takaavat kumppanuudet nähtiin asiana, jota yritystoiminnassa tavoiteltiin. Yrittäjät halusivat kyetä seisomaan ylpeinä päätöksensä takana, myös laatuun liittyvien valintojen osalta. Myös nämä havainnot tukevat sitä näkemystä, että yrittäjät hyödynsivät hyve-eettisiä kehyksiä.

Oikeudenmukaisuusetiikan mukaan liiketoimintaa ohjaavat monet negatiiviset oikeudet, kuten lait, joita yrittäjien on noudatettava toiminnassaan (Bhasa, 2017). Yritysten eettiset ohjeistot puolestaan saattavat ratkaista tilanteita, joissa yritykset kohtaavat monien kilpailevien arvonäkökulmien tilanteen (Newbert & Stouder, 2011). Aineiston mukaan lainsäädäntö ohjasi osaltaan erityisesti henkilöstöön liittyviä päätöksiä. On selvää, että oikeudenmukaisuusetiikan erityispiirteet tulevat ilmi yrittäjien toiminnassa, mutta eettistä päätöksentekoa ei voida kuitenkaan perustella vain sillä. Useissa asioissa vastuulliset yrittäjät nimittäin toimivat huomattavasti eettisemmin kuin pelkkä lainsäädäntö sitä vaatisi.

Yksi etiikan teoria, jota tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, oli utilitarismi. Keskeinen filosofia tässä suuntauksessa on tekojen moraalisen arvon määrittäminen seurausten

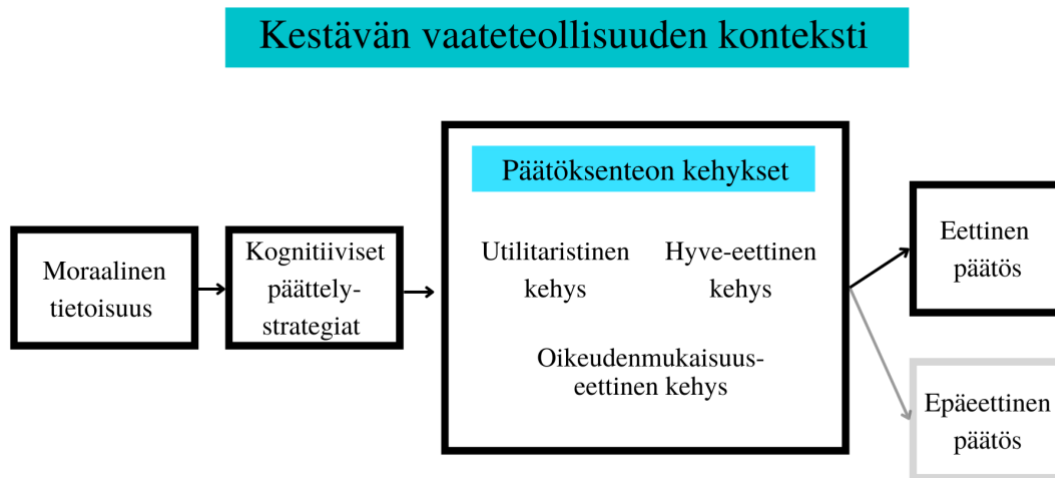
perusteella (Bhasa, 2017 32). Liiketoiminnan kontekstissa tämä tarkoittaa hyötyjen maksimointia ja haittojen minimointia (Kujala & Pietiläinen, 2004, 155). Kestävässä yrittäjyudessa hyödyt ja haitat voidaan tulkita huomattavasti moniulotteisemmin kuin perinteisessä yrittäjyudessa (Bull & Ridley-Duff, 2018, 624). Päätöksiä tehdessä yrittäjät arvioivat toiminnan seurauksia ja puntaroivat päätöksen hyötyjä ja haittoja. Tietyn päätöksen eettisyyttä ei kuitenkaan perusteltu sillä, että siitä saatava taloudellinen hyöty on kaikista suurin. Aineiston mukaan yrittäjät pohtivat saavutettavaa hyötyä kestävän kehityksen kolmen eri ulottuvuuden mukaisesti; taloudellisesta-, sosiaalisesta- ja ekologisesta näkökulmasta.

Kun aineistoa verrattiin utilitarismin piirteisiin, havaittiin selvästi, että tekojen seurausten arviointi oli tärkeä päätöksentekoa ohjaava asia. Näin ollen, yrittäjät käyttävät utilitaristista kehystä päätöksenteossa ja toiminnan eettisyyden arvioinnissa. Aineistosta kuitenkin nousi esiin, että yrittäjät hyödyntävät päätöksenteossa myös hyve-eettisiä ja oikeudenmukaisuusetiikan mukaisia kehyksiä. Velvollisuuseettisten tai relativististen kehysten käyttöä puolestaan ei havaittu vastuullisten yrittäjien päätöksenteossa. Näiden havaintojen pohjalta voidaan olettaa, ettei yrittäjien käyttämä eettinen kehys ole minkään yksittäisen etiikan teorian mukainen, vaan kehyksiä on useita ja niitä sovelletaan samanaikaisesti. Näin ollen, tämän tutkimuksen tulokset tukevat Goffmanin (1974) näkemystä siitä, että yksilöt soveltavat useita kehyksiä päätöksenteon tukena, mutta heillä on tapana havaita tilanteet ensisijaisen kehyksen kautta. Vastuullisilla yrittäjillä ensisijaiset kehykset ovat eettisiä kehyksiä.

5.1.3 Yhteenveto eettisten kehysten käytöstä

Tutkimuksen keskeiset tulokset liittyen päätöksenteon kehystämisestä on esitetty kuviossa 5. Koska eettisyyden ulottuvuus otettiin huomioon kaikessa päätöksenteossa, ei ole perusteltua väittää, että eettisiin ongelmiin liittyvä päätöksenteko eroaisi lähtökohtaisesti muusta päätöksenteosta. Ilman moraalista tietoisuutta yrittäjät eivät nimittäin välttämättä havaitsisi tilanteisiin liittyviä eettisiä ongelmia. Eettisten ongelmien esiin nouseminen kuitenkin vaikuttavaa siihen, kuinka vahvasti eri eettiset kehykset ovat mukana päätöksenteossa. Päätöksenteko alkaa moraalisesta tietoisuudesta, joka on myös

yleisesti tutkimuskirjallisuudessa hyväksytty eettisen päätöksenteon ensimmäiseksi vaiheeksi.



Kuvio 5. Malli päätöksenteon kehyksistä eettisessä päätöksenteossa.

Mallin toisessa vaiheessa yrittäjä käyttää kognitiivisia päättelystrategioita ymmärtääkseen tilanteen paremmin. Tämä prosessin vaihe on rinnastettavissa myös eettisen sensemaking-prosessin toiseen vaiheeseen. Tähän vaiheeseen sisältyy kaikki taulukossa 2 esitetyt kognitiiviset päättelystrategiat, erityisesti henkilökohtaisten arvojen tutkiminen. Ongelman tai tilanteen selventäminen vaikuttaa siihen, mikä päätöksentekokehys kyseisessä tilanteessa on ensisijainen kehys. Lähtökohtaisesti vastuulliset yrittäjät hyödyntävät eettisessä päätöksenteossa kolmea eri kehystä, joiden merkitys vaihtelee tilannekohtaisesti. Nämä kehykset ovat utilitaristinen kehys, hyve-eettinen kehys ja oikeudenmukaisuuseettinen kehys. Näiden pohjalta yrittäjä tekee päätöksen, joka saattaa olla eettinen tai epäeettinen. Tuloksien mukaan tämä päätöksentekoprosessi johtaa kuitenkin hyvin todennäköisesti eettisiin päätöksiin.

Olennaista kuvion tulkinnassa on ymmärtää, että kestävän vaateteollisuuden konteksti vaikuttaa päätöksenteon kaikissa vaiheissa. Yrittäjien toimintaa kestävässä vaateteollisuudessa avattiin melko kattavasti luvussa 4.1. Tämä konteksti auttaa moraalisen tietoisuuden kohdalla yrittäjiä tiedostamaan millaisia eettisiä ongelmia tilanteisiin saattaa liittyä. Kognitiivisissa päättelystrategioissa tämä puolestaan vaikuttaa esimerkiksi siihen, millaisia arvoja yrittäjällä on, kenen näkökulmia päätöksenteossa huomioidaan ja mitkä seuraukset ovat päätöksenteon kannalta relevantteja ottaa

tarkasteluun. Päätöksentekokehykset puolestaan ovat hyvin todennäköisesti kuvatuunlaisia juuri siitä syystä, että yrittäjät toimivat kestävän vaateteollisuuden toimialalla. Se, miten päätöksen eettisyyttä tai epäeettisyyttä arvioidaan, pohjautuu pitkälti siihen, millaisia päättelystrategioita ja kehyksiä päätöksenteossa on käytetty. Näin ollen kestävä yrittäjäyys ohjaa myös sitä, pidetäänkö päätöstä lopulta eettisenä.

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että vastuulliset yrittäjät käyttävät päätöksenteossa useita kehyksiä. Eettiset kehykset ovat päätöksentekoa ensisijaisesti ohjaavia kehyksiä, joita tunnistettiin tässä tutkimuksessa kolme: utilitaristinen kehys, hyve-eettinen kehys ja oikeudenmukaisuuseettinen kehys.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tutkimusongelmaa kestävän vaateteollisuuden kontekstissa. Tutkimuksen tulokset avasivat vastuullisten yrittäjien käyttämiä päätöksentekokehyksiä ja näiden kehysten erityispiirteitä etiikan teorioiden mukaisesti. Eettisten kehysten erityispiirteet ovat vielä toistaiseksi melko vähän tutkittu aihe ja näin ollen, jatkotutkimukset aiheesta voisivat tarjota paremman ymmärryksen eettisten kehysten käytöstä yritystoiminnan päätöksenteossa.

Tämä tutkimus keskittyi vain yrittäjien päätöksentekoon, eikä ottanut huomioon organisaation muun henkilöstön käyttämiä päätöksentekokehyksiä. Mielenkiintoisen tutkimusasetelman muodostaisi tilanne, jossa verrattaisiin yrittäjän ja henkilöstön käyttämiä kehyksiä ja niiden erityispiirteitä. Tutkimuksen perusteella yrittäjän kokemus oli, että henkilöstön käyttämät päätöksentekokehykset olisivat hyvin yhteneviä yrittäjän omien kehysten kanssa. Tämä kokemuksen varmistaminen vaatisi kuitenkin vielä lisää tutkimusta, todellisten kehysten esiin tuomiseksi.

Vaikka tutkimus toteutettiin melko rajatulla toimialalla, se avaa tutkimussuuntaa myös muiden toimialojen kestävän yrittäjäyden tutkimukselle. Toimialarajat ylittävä tutkimus voisi tarjota parempaa ymmärrystä siitä, liittyvätkö tutkimustulokset tiettyyn toimialaan vai kestävään yrittäjäyteen yleisesti.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa suomalaista kestävän vaateteollisuuden yrityksen yrittäjää. Tämä asetelma aiheuttaa muutamia näkökohtia, joita voidaan pitää tutkimuksen validiteettia rajoittavina tekijöinä. Ensinäkin aineisto on kerätty vain suomalaisia yrittäjiä haastatteleamalla, joten tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole sellaisenaan vertailukelpoisia kansainvälisesti. Toiseksi tutkimus on toteutettu kestävän vaateteollisuuden kontekstissa, joten muulla toimialalla tehty tutkimus samasta aiheesta saattaisi tuottaa erilaisia tuloksia. Kyseisellä toimialalla tutkimustulokset antavat kuitenkin melko luotettavia tuloksia, sillä yritykset edustavat tutkimusongelman mukaisesti kestäviä vaatealan yrityksiä. Kolmanneksi kyseessä on tapaustutkimus, jonka voidaan ajatella olevan tutkimuksen luotettavuutta rajoittava tekijä. Haastattelujen sekä niiden avulla kerätyn aineiston määrä on rajallinen. Aineiston määrää on myös rajoittanut Pro Gradu -tutkielman laajuus. Tutkimustuloksia voidaan siitä huolimatta pitää melko luotettavina, sillä haastatteluissa nousi esiin samoja teemoja ja aineisto saturoitui. Tutkittavat yritykset ovat myös ajallisesti perustettu eri aikoihin, joka lisää tulosten vertailukelpoisuutta eri vuosikymmenillä perustettuihin yrityksiin.

Tulkittaessa tutkimuksen tuloksia on otettava huomioon, että ne ovat yhden tutkijan tekemiä tulkintoja ja havaintoja tutkittavasta aiheesta. Tämä tutkijan subjektiivisuus saattaa rajoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston keräämisen ja analysoinnin prosessi on pyritty siksi avaamaan mahdollisimman tarkasti luvussa 3.

Tutkimukseen tutkimuskirjallisuudessa on otettu huomioon viisi eri etiikan teoriaa. Muiden etiikan teorioiden tarkastelu saattaisi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Näiden viiden teorian tarkastelu on kuitenkin perusteltua, sillä ne ovat hyvin perinteisiä ja relevantteja tutkimuskirjallisuudessa esiin nostettuja teorioita.

LÄHTEET

- Anderson, & Burchell, J. M. (2019). The Effects of Spirituality and Moral Intensity on Ethical Business Decisions: A Cross-Sectional Study. *Journal of Business Ethics*, 168(1), 137–149. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04258-w>
- Baird, & Thomas, H. (1985). Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. *The Academy of Management Review*, 10(2), 230–243. <https://doi.org/10.2307/257965>
- Beekun, Hamdy, R., Westerman, J. W., & HassabElnaby, H. R. (2008). An Exploration of Ethical Decision-Making Processes in the United States and Egypt. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 587–605. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9578-y>
- Bhasa, M. P. (2017). Normative Ethical Theories as Frameworks for Better Corporate Governance: A Practitioner’s Perspective. *IUP Journal of Corporate Governance*, 16(2), 29–.
- Bourgeault, Dingwall, R., & De Vries, R. G. (2010). *The SAGE handbook of qualitative methods in health research*. SAGE.
- Brändle, Berger, E. S. ., Golla, S., & Kuckertz, A. (2018). I am what I am - How nascent entrepreneurs’ social identity affects their entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 17–23. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.12.001>
- Bull, & Ridley-Duff, R. (2018). Towards an Appreciation of Ethics in Social Enterprise Business Models. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 619–634. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3794-5>
- Cardon, Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion. *The Academy of Management Review*, 34(3), 511–532. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.40633190>
- Caughron, Antes, A. L., Stenmark, C. K., Thiel, C. E., Wang, X., & Mumford, M. D. (2011). Sensemaking Strategies for Ethical Decision Making. *Ethics & Behavior*, 21(5), 351–366. <https://doi.org/10.1080/10508422.2011.604293>
- Chandra. (2018). New narratives of development work? Making sense of social entrepreneurs’ development narratives across time and economies. *World Development*, 107, 306–326. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.02.033>
- Chen, Treviño, L. K., & Humphrey, S. E. (2020). Ethical Champions, Emotions, Framing, and Team Ethical Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 245–273. <https://doi.org/10.1037/apl0000437>
- Chong, & Druckman, J. N. (2007). Framing theory. *Annual Review of Political*

Science, 10(1), 103–126. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.10.072805.103054>

- Dion. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 4–24.
<https://doi.org/10.1108/01437731211193098>
- Lumme, M. & Tikka, S. (2021). *Ränkkää brändi 2021*.
https://eetti.fi/wp-content/uploads/2021/12/eetti_rankkaabrandi_vaatteet2021.pdf
- Eriksson, & Kovalainen, A. (2008). Qualitative Methods in Business Research. In *Qualitative Methods in Business Research* (pp. xii–xii). SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Fatien Diochon, & Nizet, J. (2019). Ethics as a Fabric: An Emotional Reflexive Sensemaking Process. *Business Ethics Quarterly*, 29(4), 461–489.
<https://doi.org/10.1017/beq.2019.11>
- Fauchart, & Gruber, M. (2011). DARWINIANS, COMMUNITARIANS, AND MISSIONARIES: THE ROLE OF FOUNDER IDENTITY IN ENTREPRENEURSHIP. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935–957.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211>
- Fritzsche, & Oz, E. (2007). Personal Values' Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 335–343.
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9256-5>
- Florea, L., Cheung, Y. & Herndon, N. (2013). For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393–408.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1355-x>
- Geva, A. (2006). A typology of moral problems in business: A framework for ethical management. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 133–147
- Grojean, M., Resick, C., Dickson, M. & Smith, D. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223–241. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1275-5>
- Hart, Milstein, M. B., & Caggiano, J. (2003). Creating Sustainable Value [and Executive Commentary]. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56–69.
<https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>
- Heinze. (2020). Fashion with heart: Sustainable fashion entrepreneurs, emotional labour and implications for a sustainable fashion system. *Sustainable Development (Bradford, West Yorkshire, England)*, 28(6), 1554–1563.
<https://doi.org/10.1002/sd.2104>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (1995). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13th ed.). Helsinki: Tammi.
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481–492.
- Hoogendoorn, van der Zwan, P., & Thurik, R. (2017). Sustainable Entrepreneurship: The Role of Perceived Barriers and Risk. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 1133–1154. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3646-8>
- JONES. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366–395. <https://doi.org/10.2307/258867>
- Joergens, C. (2006). Ethical fashion: Myth or future trend? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 3, 360-371.
- Kaptein. (2017). The Battle for Business Ethics: A Struggle Theory. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 343–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2780-4>
- Kujala, & Pietiläinen, T. (2004). Female Managers' Ethical Decision-Making: A Multidimensional Approach. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 153–163. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039405.20533.1c>
- Kujala, & Pietiläinen, T. (2007). Developing Moral Principles and Scenarios in the Light of Diversity: An Extension to the Multidimensional Ethics Scale. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 141–150. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9101-x>
- Lahdesmaki. (2005). When Ethics Matters: Interpreting the Ethical Discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 55–68. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5333-4>
- McGhee, P. K. (2015). *The role of spirituality in ethical decision-making and behaviour and the benefits to organisations: A critical realist analysis* (Doctoral dissertation, University of Auckland).
- Miller. (2019). Is entrepreneurship a virtue? *Economic Affairs (Harlow)*, 39(2), 197–215. <https://doi.org/10.1111/ecaf.12360>
- Mosteller. (2008). *Relativism : a guide for the perplexed*. Continuum.
- Mumford, Connelly, S., Brown, R. P., Murphy, S. T., Hill, J. H., Antes, A. L., Waples, E. P., & Devenport, L. D. (2008). A Sensemaking Approach to Ethics Training for Scientists: Preliminary Evidence of Training Effectiveness. *Ethics & Behavior*, 18(4), 315–339. <https://doi.org/10.1080/10508420802487815>

- Musona, Puumalainen, K., Sjögrén, H., & Vuorio, A. (2021). Sustainable entrepreneurship at the bottom of the pyramid: An identity-based perspective. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(2), 1–38. <https://doi.org/10.3390/su13020812>
- Newbert, & Stouder, M. D. (2011). Justice in entrepreneurial organizations. *International Journal of Social Economics*, 38(5), 453–465. <https://doi.org/10.1108/03068291111123147>
- Niinimäki. (2010). Eco-clothing, consumer identity and ideology. *Sustainable Development (Bradford, West Yorkshire, England)*, 18(3), 150–162. <https://doi.org/10.1002/sd.455>
- Patzelt, & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing Opportunities for Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 631–652. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00386.x>
- Pietarinen, & Poutanen, S. (2005). *Etiikan teorioita*. Gaudeamus.
- Poldner, Shrivastava, P., & Branzei, O. (2017). Embodied Multi-Discursivity: An Aesthetic Process Approach to Sustainable Entrepreneurship. *Business & Society*, 56(2), 214–252. <https://doi.org/10.1177/0007650315576149>
- Puusa, Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2014). Voimmeko rakentaa siltoja organisaatiotutkimuksen paradigmojen ylitse?. *Hallinnon tutkimus*, 33(4).
- Rees, Tenbrunsel, A. E., & Diekmann, K. A. (2021). “It’s Just Business”: Understanding How Business Frames Differ from Ethical Frames and the Effect on Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04729-5>
- Rest, & Barnett, R. (1986). *Moral development : advances in research and theory*. Praeger.
- Reynolds. (2006). A Neurocognitive Model of the Ethical Decision-Making Process: Implications for Study and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 737–748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.737>
- Shafer, Fukukawa, K., & Lee, G. M. (2007). Values and the Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility: The U.S. versus China. *Journal of Business Ethics*, 70(3), 265–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9110-9>
- Shepherd, & Haynie, J. M. (2009). Family Business, Identity Conflict, and an Expedited Entrepreneurial Process: A Process of Resolving Identity Conflict. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1245–1264. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00344.x>

Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking “What Is to Be Sustained” With “What Is to Be Developed.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137–163.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>

STJM. Suomen tekstiili ja muoti ry. (2022).
<https://www.stjm.fi/tekstiili-ja-muotiala-suomessa/yritykset/?cats=129&search=>

Tenbrunsel, & Smith-Crowe, K. (2008). 13 Ethical Decision Making: Where We’ve Been and Where We’re Going. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 545–607. <https://doi.org/10.5465/19416520802211677>

Terán-Yépez, Marín-Carrillo, G. M., Casado-Belmonte, M. del P., & Capobianco-Uriarte, M. de las M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119742–. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119742>

Trevino. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601–617. <https://doi.org/10.2307/258313>

Tuomi, & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu painos.). Tammi.

Valentine, Hanson, S. K., & Fleischman, G. M. (2018). The Presence of Ethics Codes and Employees’ Internal Locus of Control, Social Aversion/Malevolence, and Ethical Judgment of Incivility: A Study of Smaller Organizations. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 657–674. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3880-8>

Weick, Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Xu, & Ma, H. K. (2016). How Can a Deontological Decision Lead to Moral Behavior? The Moderating Role of Moral Identity. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 537–549. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2576-6>

Zhilla, Daher, L. A., Arikan, C. L., & El-Khoury, M. (2018). Conceptualizing the determinants of ethical decision making in business organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 16(4), 30–41. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.03](https://doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.03)

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

1) Taustatekijät

- a) Kerro itsestäsi ja roolistasi yrityksessä
- b) Yrityksen tiedot lyhyesti

2) Yrityksen perustaminen

- a) Mitkä asiat ovat vaikuttaneet yrityksen perustamispäätökseen?
 - i) Kuvaile mahdollisimman tarkasti, millaiset asiat motivoivat yrityksen perustamispäätöksessä.
- b) Millainen prosessi yrityksen perustaminen oli?
 - i) Kuvaile, miten prosessi eteni.
 - ii) Millaiset henkilökohtaiset ominaisuudet auttoivat sinua prosessissa?

3) Eettisyys

- a) Mitä eettisyys tarkoittaa teidän yrityksessänne?
 - i) Voit hyödyntää konkreettisia esimerkkejä.
 - ii) Miten eettisyys näkyy yrityksen sidosryhmille?
- b) Onko eettisyyden merkitys muuttunut yrityksen toiminnan aikana?
 - i) Osaatko sanoa, mistä muutos johtuu?
- c) Koetko, että eettisyyden vaatimus yritystoiminnassa on lisääntynyt?
 - i) Jos koet, miten suhtaudut tähän yleiseen ajattelutavan muutokseen?

5) Päätöksenteko

- a) Voisitko kuvailla jotakin yrityksen toimintaan liittyvää päätöksentekotilannetta?
 - i) Miten päätöksentekoprosessi eteni?
 - ii) Millaiset asiat vaikuttivat päätöksentekoon ja sen lopputulokseen?
 - iii) Miltä sinusta tuntui päätöstä tehdessä ja sen jälkeen?

6) Eettisen ongelman ratkaisu

- a) Koetko, että sinun on helppo havaita tilanteisiin liittyviä eettisiä ongelmia?
- b) Oletko kohdannut tilannetta, jossa päätöksentekoon on liittynyt eettinen ongelma?
 - i) Millainen tämä tilanne oli?
 - ii) Tuntuiko tilanne poikkeavalta normaaliin päätöksentekotilanteeseen verrattuna?
- c) Miten ratkaisit ongelman?
 - i) Kuvaile päätöksentekoprosessia mahdollisimman tarkasti.
 - ii) Mitkä tekijät vaikuttivat päätöksentekoon sen eri vaiheissa?
- d) Oliko päätöksesi mielestäsi eettinen?
 - i) Miksi oli/miksi ei ollut?