

Johanna Kujala

## Liiketoiminnan moraalia etsimässä

Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset  
ja moraalinen päätöksenteko



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2001

Johanna Kujala

## Liiketoiminnan moraalia etsimässä

Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset  
ja moraalinen päätöksenteko

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa (S212)  
toukokuun 18. päivänä 2001 kello 12.



JYVÄSKYLÄ 2001

# Liiketoiminnan moraalialia etsimässä

Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset  
ja moraalinen päätöksenteko

Johanna Kujala

## Liiketoiminnan moraalia etsimässä

Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset  
ja moraalinen päätöksenteko



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2001

Editors

Tuomo Takala

Faculty of Business and Economics, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo and Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

URN:ISBN:978-951-39-7893-8

ISBN 978-951-39-7893-8 (PDF)

ISSN 1457-1986

ISBN 951-39-0973-5

ISSN 1457-1986

Copyright © 2001, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House,  
Jyväskylä and ER-Paino Ky, Lievestuore 2001

## ABSTRACT

Kujala, Johanna

Searching for Business Morality – Finnish Industrial Managers' Stakeholder Perceptions and Moral Decision-Making

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2001, 217 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics, ISSN 1457-1986; 11).

ISBN 951-39-0973-5

English Summary

Diss.

The purpose of this study is to find out how business morality and its change can be described and understood by examining stakeholder relations and moral decision-making. This task is achieved by answering four research questions: (1) how can moral issues in business be examined with the stakeholder approach? (2) what are managers' perceptions of moral issues in business, and how these perceptions have changed during the 1990's? (3) what kinds of ethical dimensions do managers reveal when they are making moral decisions, and how have these dimensions changed in the 1990's? and (4) how managers speak about morally problematic situations, what kind of morality they produce when they speak in the way they do, and, how managers reason for a moral choice? The empirical research is targeted at managing directors of large industrial companies in Finland. The data consist of five top manager interviews carried out in the years of 1992 and 1993, and two survey researches conducted in the years of 1994 and 1999. The study identifies a total of 50 moral issues in eight stakeholder relations and analyses managers' attitudes toward these issues. In addition, the research analyses managers' moral decision-making by examining what kinds of ethical factors emerge in managers' responses to four moral dilemmas. Moreover, a qualitative analysis of managers' moral decision-making and moral speech is carried out. The empirical results indicate positive attitudes toward moral issues in stakeholder relations, and, a positive change from the stakeholders' point of view during the 1990's among Finnish industrial managers. Managers' decision-making reflects a variety of ethical theories. Teleological thinking is strongly emphasised by Finnish managers, and relativist thinking is used as well, but often combined with either deontology or justice thinking. The results indicate that the ways of decision-making were more complex at the end of the 1990's than almost six years earlier. In addition, a six-category typology of managers' moral speech is presented. The content of the reasons for a moral choice varies depending on whether the response reflects disagreeing, agreeing or uncertain attitude towards the given moral dilemma. The research is concluded by arguing that the morality in business is moving from individual principles to relations between business actors, and that business and morality are tightly bound together.

Key words: business ethics, business morality, stakeholder issues, moral decision-making, moral dilemmas, moral speech

**Author's Address**

Johanna Kujala  
Pyynikintie 4  
FIN-33230 Tampere  
Finland

Phone +358-50-381 1313  
E-mail: jokujala@tase.jyu.fi

**Supervisor**

Professor Juha Näsi  
School of Business and Economics  
University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland  
and  
Industrial Management  
Tampere University of Technology, Tampere, Finland

**Reviewers**

Professor Jaana Woiceshyn  
Faculty of Management, University of Calgary  
Calgary, Alberta, Canada

Doctor Lennart Koskinen  
University of Uppsala, Uppsala, Sweden

**Opponent**

Professor Jaana Woiceshyn  
Faculty of Management, University of Calgary  
Calgary, Alberta, Canada

## KIITOKSET

Väitöskirjan viimeistely viime talven aikana oli välillä kovinkin yksinäistä puuhaa. Kumppanina työhuoneessani minulla oli radio, jota päivittäin kuuntelin. Pitkin kevättä kuulin radiosta monenlaisia liiketoimintaan ja moraalisiin liittyviä uutisia. Helmikuussa suomalaisia urheilunystäviä järkyttivät hiihtäjien dopingkärät. Syylliseksi vilpillisten keinojen käyttöön urheilussa löydettiin liiketoiminta, jonka moraalittomat arvot ovat luikerrelleet myös urheiluun. Otsikoissa olivat myös esimerkiksi seksuaalinen ahdistelu, laittomista osakekaupoista langetetut ennätyskovat tuomiot sekä Teollisuuden keskusliiton julkaisema yrityksen yhteiskuntavastuuta käsittelevä opaskirja. Näistä asioista voisi kirjoittaa useampiakin väitöskirjoja. Minulle ne kuitenkin tarkoittivat ennen kaikkea sitä, että uskoni tutkimusaiheeni ajankohtaisuuteen ja merkityksellisyyteen vahvistui. Liiketoiminnan moraalit puhuttaa ja toivottavasti myös puhuttelee.

Radiosta kuulin myös lasten käsityksiä väitöskirjasta. Lapset määrittelivät väitöskirjan sellaiseksi missä opitaan, missä on paljon sivuja, missä väitetään kaikki mikä on oikein ja missä väitetään kaikkea, mikä ei ole totta. Nämä lyhyet ja ytimekkäät määritelmät saivat minut pohtimaan omaa suhdettani väitöskirjaan. Olen oppinut väitöskirjaa tehdessäni paljon, mikä onkin minulle henkilökohtaisesti työni tärkein anti. Entä ovatko kirjoittamani asiat oikeita ja tosia? Olen kirjoittanut työhöni itse oikeiksi näkemiäni asioita. Lukijan arvioitavaksi jää, mikä väitöskirjassani on oikein tai mikä ei ole totta, hänelle. En usko yhteen totuuteen maailmasta.

Onnekseni minua ovat väitöskirjaprosessissani tukeneet myös monet ihanat ihmiset. Tutkimukseni ohjaaja, professori Juha Näsi on kannustanut minua tutkijan taipaleeni alusta alkaen. Jo gradua tehdessäni hänen kommenttinsa haastoivat minut ajattelemaan ja perustelevaan ratkaisujani. Häntä saan kiittää myös siitä, että aikani valitsin yliopistomaailman ja tutkimuksen tekemisen. Hänen ohjauksessaan valmistui myös lisensiaattitutkimukseni, minkä jälkeen hän tarjosi minulle mahdollisuuden tehdä tutkimus- ja opetustyötä Jyväskylän yliopistossa. Koko väitöskirjaprosessin ajan hän on luonut minuun uskoa, rohkaissut ja kannustanut. Kiitos Juha kaikesta.

Professori Jaana Woiceshyn ja teologian tohtori Lennart Koskinen ovat rohkaisevilla lausunnoillaan luoneet minuun uskoa tutkimustyöni loppuvaiheessa. Heidän kommenttinsa ovat myös auttaneet minua jäsentämään ajatteluani, kirkastamaan sanomaani ja terävöittämään väitteitäni. Parhaimmat kiitokseni teille.

Jyväskylän yliopistosta löysin tutkimusyhteisön ja oppiaineen, joka otti minut avosylin vastaan ja jonka jäsenyydestä olen voinut olla ylpeä. Professori Tuomo Takala on jakanut kanssani kiinnostuksen liiketoimintaan, johtamiseen ja moraalisiin liittyviin kysymyksiin. KTL Anna-Maija Lämsän kanssa olen pohjittanut monia tutkimukseni kannalta - ja muutenkin - olennaisia asioita. Myös muiden BONin (Business and Organisational Ethics Network) jäsenten kanssa olen saanut käydä innoittavia keskusteluja. KTT Marko Sepän kanssa käymäni sidosryhmäkeskustelut ovat jäntevöittäneet ajatteluani. KTM Pasi Sajasalonen tar-



kat kommentit kolmanteen tutkimusartikkeliini olivat korvaamattomia. Monet muutkin Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan ja yritysstrategiatoppiaineen ihmiset ovat jakaneet kanssani mielenkiintoisia ja hauskoja hetkiä. Kiitokseni teille kaikille.

KTT Heidi Keso ja KTM Tarja Pietiläinen ovat konsultoineet minua tutkimusprosessin kuluessa useaan otteeseen. Kiitos kiinnostuksestanne ja innostuksestanne, arvokkaasta tieteellisestä panoksestanne sekä lukuisista käytännön vinkeistänne.

YTM Katja Ojala on auttanut minua työni empiirisen aineiston käsitteilyssä. Kiitos Katja joustavuudestasi ja neuvokkuudestasi. Sirkka Somppi on ollut kannustava seinänaapuri, kiitos Sirkka läsnäolostasi sekä maailman parhaasta jumpasta.

Haluan kiittää lämpimästi myös kaikkia niitä johtajia, jotka ovat osallistuneet tutkimukseeni suostumalla haastateltaviksi tai vastaamalla lomakekyselyihini. Teidän panoksenne matkallani liiketoiminnan moraalin maailmaan on ollut korvaamaton.

Tutkimukseni taloudellisesta tukemisesta haluan kiittää Emil Aaltosen Säätiötä, Finnish Center for Service and Relationship Management -tutkijakoulua, Jenny ja Antti Wihurin rahastoa, Jyväskylän Kauppalaisseuraa, Jyväskylän yliopistoa, Kaupallisten ja teknillisten tieteiden tukisäätiötä, Liikesivistysrahastoa, Suomen Kulttuurirahastoa, Tampereen Kauppaseuraa, Tampereen Liikesivistyssäätiötä, Tampereen yliopistoa sekä Vuorineuvos Tekn. ja Kauppat.tri H. C. Marcus Wallenbergin Liiketaloudellista Tutkimussäätiötä.

KTÄmmät, TTM Elina Kivi, KTT Hanna Lehtimäki, KTL Merja Mattila, KTL Päivi Myllykangas, KTT Kirsi Mylly sekä KTM Maria Sillanpää ovat siivittäneet tutkimustani milloin huivin takaa milloin sen edestä. Maria, johdatit minut tutkimusaiheeni pariin kymmenen vuotta sitten. Kiitos siitä sekä pitkästä välimatkasta huolimatta säilyneestä ystävydestäsi. Kirsi ja Hanna, esimerkiksi ovat antaneet uskoa siihen, että minäkin voin tämän etapin saavuttaa. Kiitos Hanna myös kiinnostuksestasi ja innostuksestasi, jolla olet väsymättä lukenut ja kommentoinut tutkimustani. Merja, kiitos monista hauskoista yhteisistä hetkistä. Päivi, onneksi muutit takaisin Tampereelle juuri viime syksynä. Läsnäolosi ja apusi on auttanut minut ratkaisemaan monta pulmaa. Elina, olet paitsi mahtava ystävä myös isosiskoni. Sinuun voin aina luottaa. Kiitos siitä.

Perheeni on tukenut minua tässä prosessissa monella tavalla. Vanhempani ja sisarukseni ovat olleet paikalla, kun olen heitä tarvinnut. Mummun ja papan sekä mamman ja vaarin lastenhoitoapu on ollut viimeisen vuoden aikana vielä tavallistakin korvaamattomampaa. Suurimmat kiitokseni teille kaikille.

Rakkaimpieni, Arin, Samuelin ja Raakelin ansiosta elämäni on rikasta. Ari, kiitos tuestasi, kannustuksestasi, ja rakkaudestasi. Samuel ja Raakel, kohta päästään kesälaitumille ja äiti on tohtodi, hippii!

Tampereen Keskustorilla huhtikuun 2001 aurinkoisena päivänä

Johanna Kujala

## SISÄLLYS

### ABSTRACT KIITOKSET

#### LIIKETOIMINNAN MORAALI TUTKIMUSKOHTENA

Johdatus liiketoiminnan moraalikysymyksiin .....	9
Tutkimustehtävä.....	13
Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	15
Etiikkaa teoriassa, moraalia käytännössä .....	15
Eettiset näkökulmat liiketoiminnassa.....	20
Sidosryhmäajattelu ja etiikka suhteissa.....	24
Teoria, käytäntö ja puhe moraalisisessä päätöksenteossa .....	29
Monimuotoinen tutkimusprosessi .....	30
Väitöskirjan rakenne .....	34

#### TUTKIMUSARTIKKELIT

Artikkeli 1: Analysing Moral Issues in Stakeholder Relations .....	37
Artikkeli 2: Top Managers' Perceptions of Moral Issues in Stakeholder Relations .....	58
Artikkeli 3: Managers' Moral Perceptions: Change in Finland during the 1990's .....	74
Artikkeli 4: A Multidimensional Approach to Finnish Managers' Moral Decision-Making .....	114
Artikkeli 5: Managers Facing Moral Dilemmas .....	146
Artikkeli 6: Understanding Managers' Moral Decision-Making.....	159

#### LIIKETOIMINNAN MORAALIA LÖYTÄMÄSSÄ

Johtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko.....	174
Sidosryhmänäkemyks liiketoiminnan moraaliin.....	175
Sidosryhmäsuuntautumisen muutos .....	176
Moniulotteinen moraalinen päätöksenteko.....	179
Moraalisen päätöksenteon puhetavat .....	181
Missä liiketoiminta siellä moraalii.....	185
Avaukset jatkotutkimukseen.....	189

LÄHTEET .....	193
---------------	-----

LIITTEET .....	204
----------------	-----

ENGLISH SUMMARY.....	213
----------------------	-----

# LIIKETOIMINNAN MORAALI TUTKIMUSKOHTENA

## Johdatus liiketoiminnan moraalikysymyksiin

Keskustelua liiketoiminnan moraalista on maailmalla käyty jo pitkään ja Suomessakin aihe nousi pintaan 1990-luvulla. Vuosikymmenen alun raju lama ja sen myötä paljastuneet ongelmat niin pörssitoiminnassa, pankkimaailmassa kuin yrityksissä laajemminkin ovat herättäneet kysymyksen siitä, tarvitaanko liike-elämässä ja johtamisessa eettisten periaatteiden pohdintaa, moraalikeskustelua tai arvoanalyysyjä. Vielä muutama vuosi sitten televisiosarjassa Hyvät herrat kauppaneuvos Paukku totesi että "varmaa on, että jos moraalin ja bisneksen sotkee, niin aina jompikumpi kärsii". Eettisen keskustelun lisääntymisestä huolimatta myytti amoraalisesta liiketoiminnasta (ks. esim. DeGeorge 1990, 3) tuntuu siis edelleen olevan voimissaan. Myös omassa tutkimustyössäni olen monasti törmännyt asenteeseen, jonka mukaan sanayhdistelmät "liike-elämän etiikka" tai "yritysetiikka" ovat sisäisesti ristiriitaisia. Usein ajatellaan, että liiketoiminnassa ei ole tilaa eettisille pohdintoille tai moraaliperiaatteiden soveltamiselle. Tämä käsitys näkyy myös mediassa. Lehtiotsikot "Hillitön voitontavoittelu syrjäyttää eettisyyden" (Keski-suomalainen 8.3.2000) ja "Etiikasta päättää se, jolla on rahaa" (Aamulehti 14.8.1999) kertovat taloudellisia arvoja korostavasta, jopa ahneena pidetystä liike-elämästä.

Toinen liiketoimintaan ja etiikkaan liitettävä myytti on ajatus siitä, että etiikka ja moraalit ovat henkilökohtaisia asioita, niistä ei tulisi keskustella julkisesti eikä johtajien tarvitse työssään tuoda julki moraalisia käsityksiään (ks. Weiss 1994, 12–13; Paine 1994, 106). Tällä myytillä ollut huomattavia kannattajia. Esimerkiksi tunnettu taloustieteilijä Milton Friedman (1970) esittää, että johtajilla ei ole kykyä sen enempää koulutuksensa kuin kokemuksensa puolesta käsitellä eettisiä kysymyksiä. Eettisten pohdintojen rajaaminen liiketoiminnan ulkopuolelle vain henkilökohtaisen toiminnan piiriin johtaa kuitenkin helposti konfliktiin, jossa johtajan omat henkilökohtaiset arvot ja liiketoi-

minnassa painotettavat arvot ovat ristiriidassa. Nämä ovat johtajille vaikeita ja vaativia tilanteita (ks. esim. Laurila 1995, 83), jotka toistuessaan aiheuttavat niin henkilökohtaista kuin liiketoiminnassa ja sen organisaatioissakin näkyvää stressiä ja pahaa oloa. Oivaltamalla, että vaikka johtajat eivät olisikaan etiikan asiantuntijoita, he ovat oman yrityksensä ja toimialansa asiantuntijoita ja siten kykeneviä arvioimaan liiketoiminnasta aiheutuvat hyödyt ja haitat (Green 1994, 24) voimme ymmärtää, että johtajien toiminta sisältää myös eettisen ulottuvuuden ja että moraalinen vastuu koskee myös heitä niin yksityishenkilöinä kuin johtajinakin. Johtajat voivat myös niin halutessaan kehittää eettistä ajatteluaan ja moraalista päättelykykyään.

Keskustelu arvoista, moraalista ja eettisistä periaatteista on 1990-luvun lopussa yhä useammin liitetty yritystoimintaa ja liike-elämää koskevaan keskusteluun (ks. Vehkaperä 2000) ja johtajilta vaaditaan eettisen tarkastelun kestäviä päätöksiä. Tämä näkyy myös lehtiotsikoissa: "Isä Ambrosiuksen mielestä sopimusten noudattaminen ja rehellisyys eivät voi olla vain koristeita kakun päällä" (Taloussanomien 23.1.1999), "Taloutta ei tule erottaa arvoista" (Aamulehti 7.6.1999), "Markkinat vaativat laadukasta etiikkaa" (Talouselämä 9.3.2001) sekä "Annan kehotti yhtiöitä parantamaan tapojaan" (Aamulehti 29.1.2001). Kun kiinnitetään huomiota siihen, että yritykset ovat merkittäviä toimijoita nyky-yhteiskunnassamme, käsitys amoraalisesta, moraalin ulkopuolella olevasta liiketoiminnasta murtuu. Monikansallisten suuryritysten liikevaihto ylittää useiden maiden bruttokansantuotteen ja pienemmilläkin yrityksillä on tärkeä rooli kansantalouksien toiminnassa. Taloudellinen toiminta on antanut liike-elämälle huomattavan määrän valtaa ja valta tuo mukanaan myös vastuuta, ei vain taloudellista vaan myös moraalista vastuuta.

Liiketoiminta kuuluu oleellisena osana ihmisten jokapäiväiseen elämään ja keskeiset toimijat liike-elämässä ovat ihmisiä. Niinpä, mikäli yleensä inhimillistä elämää voidaan arvioida eettisin termein, sama soveltuu myös liike-elämään; onhan sekin osa ihmisten välistä kanssakäymistä ja vuorovaikutusta. Muilla inhimillisen elämän alueilla hyväksytyjen arvojen, kuten oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden, avoimuuden ja ihmisten kunnioittamisen toteuttaminen on tärkeitä myös liiketoiminnassa. Henkilöstö vaatii oikeudenmukaista kohtelua, asiakkaat arvostavat rehellisyyttä ja kilpailu muuttuu yhä avoimemmaksi. Näin liike-elämän suhteiden tarkasteluun tulevat mukaan taloudellisten vastuiden lisäksi myös moraaliset vastuut. Liiketoiminta on siis väistämättä osa yhteiskuntaa (vrt. Frederick 1995, 268). Toimivassa ja hyvässä yhteiskunnassa, jonka osana liike-elämä, yritykset ja johtajat toimivat, moraalitieteet on rakennettu sisään niin, että moraalinen toiminta on kaikkien kannalta tarkoituksenmukaista, jopa välttämätöntä (ks. Ojanen 1999, 8).

Liiketoiminnan etiikan tutkimus on jakautunut normatiiviseen ja empiiriseen suuntaukseen. Normatiivisen suuntauksen taustalla on filosofia ja se on kiinnostunut siitä, miten asioiden tulisi olla, esimerkiksi miten yksilöiden ja yritysten tulisi liiketoiminnassa käyttäytyä ollakseen eettisiä. Empiirisen suuntauksen taustalla taas ovat johtamistutkimus ja sosiaalitieteet ja se on kiinnostunut siitä, miten asiat ovat, esimerkiksi millaista liiketoiminnan moraalitieteet on.

(Rosenthal & Buchholz 2000, 399.) Empiiristä suuntausta kutsutaan usein myös deskriptiiviseksi tutkimukseksi. Deskriptiivisen etiikan tehtävä on kuvata ja analysoida, minkälaisia käsityksiä hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä, velvollisuuksista sekä siitä, mikä eri ihmisillä, ryhmillä tai yhteiskunnilla eri aikoina on tai on ollut kiellettyä. Deskriptiivisen etiikan tärkeä tehtävä on myös ymmärtää ja selittää moraalisten käsitysten syntyä ja soveltamista. (Koskinen 1994, 39.) Vaikka liiketoiminnan etiikan tutkimus on viimeaikoina lisääntynyt huomattavasti, meillä on edelleen melko vähän tietoa siitä, miten johtajat suhtautuvat jokapäiväisessä yritystoiminnassa esiintyviin moraalikysymyksiin. Siksi on arvokasta tutkia empiirisesti liiketoiminnan moraalialia ja tehdä näkyväksi käytännön liike-elämän moraalisia ongelmia. (Nylén 1996, 354, ks. myös Robertson 1993, 585.) Tutkimukseni lähestyy liiketoiminnan moraalikysymyksiä keräämäni empiirisen aineiston avulla, jonka analyysi ja tulkinta nivoutuvat työssäni alan teoreettiseen keskusteluun. Tutkimukseni sijoittuu siis liiketoiminnan etiikan tutkimuksen empiiriseen eli deskriptiiviseen suuntaukseen.

Sisällöllisesti tarkastelen tutkimukseni kohdeilmiötä, liiketoiminnan moraalialia, sidosryhmänäkemyksen ja moraalisen päätöksenteon avulla. Sidosryhmänäkemyksellä mahdollistetaan liiketoiminnan moraalisten kysymysten sisällön konkretisoinnin, etiikan tuomisen jokapäiväisten johtamistilanteiden pohdintaan ja johtajien moraalisten asenteiden analysoinnin. Moraalin roolin ja sisällön pohtiminen liiketoiminnassa saattaa helposti johtaa väärinkäytösten etsimiseen tai epäeettisten toimintatapojen osoittamiseen. Myös liiketoiminnan etiikan empiirinen tutkimus on perinteisesti kiinnittänyt huomiota yrityksiä kohdanneisiin onnettomuuksiin ja niiden eettisiin ulottuvuuksiin (esim. Beauchamp 1993: "Removing Rely Tampons from the Market"; Hoffman 1984: "The Ford Pinto"; Post 1986: "The Ethics of Marketing: Nestlé's Infant Formula"; and "Union Carbide and the Bhopal plant" in Velasquez 1992) tai johtajien asenteisiin epäeettistä toimintaa kohtaan (ks. esim. Izraeli 1988, Preble & Reichel 1988, Small 1992). Toisaalta moraalista tai etiikasta puhuminen saattaa toteutua liiketoiminnassa juhlapuheiden tasolla, käytännön toimien moraalisen ulottuvuuden pohtimisen jäädessä vähemmälle.

Tutkimuksessani ajattelen, että liiketoiminnan moraalikysymykset liittyvät yritysten ja organisaatioiden suhteisiin eri sidosryhmien kanssa (Nylén 1996, 354) ja siten liiketoiminnan moraalialia voidaan analysoida sidosryhmänäkemyksen avulla (vrt. Näsi 1995, van Luijk 2000, Waters ym. 1986). Toisaalta sidosryhmänäkemyksellä toimii tutkimuksessani myös taustafilosofiana liiketoiminnan luonteen ymmärtämisessä. Se tarjoaa vaihtoehdon omistajien voiton maksimointia (shareholder value maximation) korostavalle ajatukselle, jonka mukaan yrityksen tärkein ja ainoa tehtävä on maksimoida tulosta, jolloin omistajat sidosryhmänä ovat kaikkia muita sidosryhmiä tärkeämpiä. Sidosryhmänäkemyksellä korostaa laajaa eri sidosryhmien vaatimusten ja odotusten huomioimista ja pyrkimystä vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa. Sidosryhmänäkemyksen taustalla voidaan nähdä ajatus siitä, että liiketoiminta on tapa organisoida yhteiskunnallisesti tärkeitä tuotanto- ja palvelutehtäviä. Liiketoiminta myös mahdollistaa sen, että eri sidosryhmät pystyvät tyydyttämään

tarpeitaan, että asiakkaat saavat haluamiaan tuotteita ja palveluja, työntekijät työpaikan, julkinen valta verotuloja ja omistajat tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Tällöin kaikkien eri sidosryhmien tarpeet nähdään tärkeinä ja merkittävinä, eikä tavoitteena ole ainoastaan omistajien voiton maksimointi. Koskinen (1994, 191) kiteyttää ajatuksen mielestäni hyvin:

”Miksi ylipäätänsä harjoitetaan järjestäytyneitä ammattimaista toimintaa, tapahtuipa se sitten tavaroiden tai tiedon parissa tai yksityisen tai julkisen hallinnon viroissa? Ilmeisestikin hyödyn luomiseksi, kaiken sellaisen tuottamiseksi, mikä on hyväksi ihmisille ja (parhaassa tapauksessa) yhteiskunnalle. Yksi hyödyn muodoista, mutta vain yksi, on voitto.”

Moraalista päätöksentekoa tutkimukseni purkaa etiikan teorioiden käsitteiden avulla ja pohtii miten etiikan teoriat näkyvät päätöksenteossa moraalisisissa ongelmatilanteissa. Lähtökohtani on, että johtajat haluavat tehdä oikeita ja hyviä päätöksiä (vrt. Badaracco 1997, 2; Fritzsche 2000, 138). Se mikä eri johtajille määrittänyt oikeaksi ja hyväksi näyttää kuitenkin vaihtelevan paljon. Kun toiset kiinnittävät huomiota teon seurauksiin ja perustelevat päätöksensä esimerkiksi sillä, mikä on yrityksen pitkän aikavälin edun mukaista, toiset vetoavat yrityksessä käytettäviin rikkomattomiin toimintaperiaatteisiin tai johtajan velvollisuuksiin. Ja kun toiset uskovat, että se mikä on oikein riippuu aina tilanteesta, toiset näkevät, että on olemassa yksilöiden tai yhteisöjen loukkaamattomia oikeuksia, joiden kunnioittaminen voi toimia päätöksenteon perusteena tilanteessa kuin tilanteessa.

Lähden empiirisessä tutkimuksessani liikkeelle ajatuksesta, jonka mukaan yritysten toimitusjohtajat ovat oikeita henkilöitä kertomaan liiketoiminnan moraalista. Ylimmällä johdolla voidaan nähdä olevan asemaansa perustuva valta edistää eettisten asioiden pohdintaa liiketoiminnassa niin henkilökohtaisella, organisatorisella kuin yhteiskunnallisellakin tasolla (vrt. Harvey 2000, 55). Johtajat ovat myös julkisuuden henkilöitä, joiden toimia tarkastellaan ja mielipiteitä kuunnellaan yhä laajemmin yhteiskunnassa. Samalla kuitenkin johtajilla on melko suuri vapaus tehdä oikeiksi katsomiaan päätöksiä. (Vrt. Takala 1991, 16.) Johtajien työlle on myös luonteenomaista valta, jota johtajilla on alaisiin ja muihinkin sidosryhmiin nähden (Waters ym. 1986, 382). Sidosryhmäajattelussa johto nähdään yhtenä sidosryhmänä muiden sidosryhmien joukossa, mutta johdolla on myös erityinen rooli suhteessa muihin sidosryhmiin (Myllykangas 1998, 31–33). Johtajien tehtävä on päättää miten sidosryhmät huomioidaan päätöksenteossa (Carroll 1991, 43) ja ratkaista sidosryhmien välisiä konflikteja (Clarkson 1995, 266). Johtajat ovat siis keskeisessä asemassa liiketoiminnassa ja näin heidän mielipiteidensä, käsitystensä ja asenteidensa tutkimista voidaan pitää perusteltuna liiketoiminnan moraalialia etsittäessä.

## Tutkimustehtävä

Tutkimukseni kohdeilmiö on liiketoiminnan moraalit. Tutkimukseni jäsentää ja käsitteellistää liiketoiminnan moraalit sidosryhmälähestymistavan ja moraalisen päätöksenteon problematisoinnin avulla. Olen kiinnostunut myös liiketoiminnan moraalikäsitteiden muutoksesta viime vuosikymmenen aikana. Tutkimusongelmani on:

*Miten liiketoiminnan moraalit ja sen muutoksesta voidaan kuvata ja ymmärtää tarkastelemalla sidosryhmäsuhteita ja moraalista päätöksentekoa?*

Vastaan tutkimusongelmaan neljän tutkimuskysymyksen ja kuuden tutkimusartikkelin avulla. Ensimmäinen tutkimuskysymys on:

*1. Miten liiketoiminnan moraalit voidaan tutkia sidosryhmänäkemyksen avulla?*

Tähän kysymykseen paneudun ensimmäisessä tutkimusartikkelissani, joka on otsikoitu "Analysing Moral Issues in Stakeholder Relations". Artikkelissa perustelen miksi sidosryhmänäkemykset tarjoaa käyttökelpoisen työkalun liiketoiminnan moraalien tarkasteluun. Artikkelit määrittelevät liiketoiminnan moraalien sisällön sidosryhmäsuhteiden avulla ja operationalisoi sidosryhmäsuhteiden moraalit kysymykset lomaketutkimuksessa mitattavaan muotoon.

Toinen tutkimuskysymys kohdentaa tutkimukseni keräämäni empiirisen aineiston avulla pohtimaan johtajien näkemyksiä liiketoiminnan moraalit:

*2. Miten johtajat suhtautuvat liiketoiminnan moraalikysymyksiin ja miten tämä suhtautuminen on muuttunut 1990-luvulla?*

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaan kahdessa artikkelissa, joista ensimmäinen on otsikoitu "Top Managers' Perceptions of Moral Issues in Stakeholder Relations". Artikkelit tarkastelevat johtajien asenteita liiketoiminnan moraalit kysymyksiin vuonna 1994 suoritettuna lomaketutkimuksen pohjalta. Artikkelin mukaan johtajien suhtautumista liiketoiminnan moraalit kysymyksiin voidaan kuvata ja ymmärtää johtajien kokonaisvaltaisen sidosryhmäsuuntautumisen avulla.

Toisessa artikkelissa "Managers' Moral Perceptions: Change in Finland during the 1990's" tarkastellaan johtajien moraalikäsitteitä vuosien 1994 ja 1999 lomaketutkimusaineistojen perusteella ja pohditaan asenteissa tapahtunutta muutoksesta. Artikkelin mukaan liiketoiminnan moraalit voidaan tiivistää sidosryhmäsuuntautumisen ja taloudellisen suuntautumisen käsitteiden avulla, ja suomalaisten johtajien sidosryhmäsuuntautuminen on vahvistunut selvästi 1990-luvulla.

Kolmas tutkimuskysymyksen lähestyy liiketoiminnan moraalit etiikan teorioiden ja päätöksenteon näkökulmasta:

3. *Millaisia eettisiä ulottuvuuksia johtajien moraalinen päätöksenteko sisältää ja miten johtajien moraalinen päätöksenteko on muuttunut tässä suhteessa 1990-luvulla?*

Tähän kysymykseen etsin vastausta neljännessä artikkelissa "A Multi-dimensional Approach to Finnish Managers' Moral Decision-Making". Artikkeliki pohtii etiikan teorioiden roolia johtajien suhtautumisessa moraalisiin ongelmatilanteisiin. Artikkeliki perustuu moraalisen päätöksenteon tutkimuksessa käytetyn moniulotteisen etiikka-asteikon soveltamiseen suomalaisten johtajien päätöksentekoon moraalisisissa ongelmatilanteissa. Artikkeliki kritisoi ja kehittää moniulotteista etiikka-asteikkoa ja sen käyttöä moraalisen päätöksenteon tutkimisessa. Artikkeliki laaditaan suomalaisten johtajien kertomusten perusteella neljä moraalista ongelmatilannetta. Artikkeliki analysoi vuosina 1994 ja 1999 kerättyjä lomaketutkimusaineistoja ja kuvaa aineistojen välillä tapahtunutta muutosta.

Neljäs tutkimuskysymys vaihtaa tutkimuksen näkökulman lomaketutkimuksesta laadulliseen tarkasteluun ja pohtii, että jos liiketoiminnan moraalialia tarkasteltaisiinkin puheen kautta:

4. *Miten johtajat puhuvat moraalisisista ongelmista, millaisen käsityksen moraalisisia he puheellaan tuottavat ja miten he perustelevat moraalisisia päätöksiään?*

Tutkimusnäkökulman vaihtaminen korostaa tutkimukseni ymmärtävää otetta. Viidennessä artikkeliki "Managers Facing Moral Dilemmas" tarkastellaan johtajien avoimia vastauksia vuonna 1994 toteutetussa lomaketutkimuksessa esitettyihin moraalisisiin ongelmatilanteisiin. Aineistona on johtajien avoimet vastaukset kysymykseen "mitä itse olisitte tehnyt vastaavassa tilanteessa?" neljässä ongelmatilanteessa. Aineiston analyysissä käytetään hyväksi johtajien puheen suhteuttamista etiikan teorioihin sekä yksilö- ja organisaatiotason näkymiseen päätöksenteossa. Lisäksi artikkeliki etsii kulttuurisia jäsennyksiä henkilökohtaisilla haastatteluilla kerättyistä johtajien kertomuksista moraalisisista ongelmatilanteista.

Kuudennessa artikkeliki puretaan johtajien avoimia vastauksia rahan pimittämistä kaupassa kuvaavaan moraaliseen ongelmaan vuonna 1999 toteutetussa kyselyssä. Kuudes artikkeliki on otsikoitu "Understanding Managers' Moral Decision-Making" ja se pyrkii näyttämään moraalisen puheen tapoja ja merkityksiä sekä purkamaan kielteisen, myönteisen ja epävarman lopputuloksen tuottavien päätöksenteon perusteluiden kulttuurisia jäsennyksiä.



## Tutkimuksen keskeiset käsitteet

### Etiikkaa teoriassa, moraalialia käytännössä

Etiikka pohtii hyvää ja paha, oikeaa ja väärää ihmiselämässä. Käsitteet etiikka ja moraaliali ymmärretään usein synonyymeinä ja arkikielessä niiden erottelulla ei asian ymmärtämisen kannalta ole suurtakaan merkitystä. Tutkimuksellisesti on kuitenkin mielekästä määritellä etiikkakäsitteen sisältö moraalialista poikkeavaksi. Tässä tutkimuksessa ymmärrän moraalialin ihmisen kyknä tehdä ero hyvän ja pahan sekä oikean ja väärän välillä. Moraalialinen viittaa moraalialiin, vain ihmisellä on kyky olla moraalialinen, ymmärtää mikä on oikein tai väärin, hyvää tai paha. Esimerkiksi eläimillä tätä kykyä ei ole, eläimet ovat amoraalialisia, moraalialin ulkopuolella. Ymmärrän siis moraalialikäsitteen viittaavan nimenomaan johonkin käytännön elämässä havaittavissa olevaan ilmiöön, esimerkiksi moraalialiseen päätöksentekoon. Etiikkalla tarkoitan moraalialin tutkimusta, tieteenalaa, joka pohtii moraalialin olemusta, moraalialifilosofiaa. Eettinen taas viittaa etiikkaan, esimerkiksi puhuttaessa eettisistä teorioista. (Ks. esim. Airaksinen 1987, 9–21; Beauchamp & Bowie 1983, 1–2; Koskinen 2000, 44–46; Lammi 1989, 133; Naverson 1997, 248; Sillanpää 1990, 2; White 1993, 1–2.)

Etiikkakäsitettä käytetään tässä tutkimuksessa siis teoreettisissa tai käsitteellisissä yhteyksissä, moraalialikäsitettä taas käytännöllisissä yhteyksissä. Näin käyttämäni käsitteet etiikka ja moraaliali määrittelevät ja erottelevat tutkimukseni muita käsitteitä. Esimerkiksi kolmannessa artikkelissani tarkastelen *etiikan* teorioiden (käsitteellinen yhteys) merkitystä johtajien *moraalialisessa* päätöksenteossa (käytännöllinen yhteys). Tutkimukseni kohdeilmio on siis liiketoiminnan moraaliali, vaikka käsitteellisesti tutkimukseni sijoittuu liiketoiminnan etiikan tutkimusalaan.

Etiikkaan on modernissa ajattelussa liitetty neljä ominaisuutta. Ensinnäkin etiikka pyrkii universaalisuuteen, siihen että moraalialiperiaatteet ovat yleisiä ja hyväksyttävissä kaikille ihmisille kaikkialla maailmassa. Toiseksi moraalialiperiaatteita pidetään kaikkia muita periaatteita tärkeämpinä. Jos asia voidaan perustella moraalialiseikoilla, muut perustelut ovat turhia ja tarpeettomia. Kolmanneksi moraaliali on preskriptiivista eli käskevää, se velvoittaa toimimaan tietyllä tavalla ja kieltää toimimasta toisella tavalla. Neljänneksi etiikkaa on pidetty autonomisena alueena, jossa moraalialiarvostemien pätevyys ei riipu moraalialin ulkopuolella olevista asioista, vaan ne täytyy pystyä perustelevaan etiikan käsitteillä. (Ks. De George 1999, 37; Rasmussen 1997, 492.) Nämä neljä periaatetta yhdessä tekevät moraalialista autonomisen alueen, jonka säännöt kohdistuvat kaikkiin ihmisiin velvoittavina ja vaativina. Näin etiikka nähdään kaikesta muusta riippumattomana alueena. Nämä seikat eivät kuitenkaan vielä kerro mitään moraalialin sisällöstä, eli siitä mitkä asiat ovat oikein ja mitkä väärin.

Eri etiikan teorit tarjoavat erilaisia ratkaisuja siihen, millä perusteilla tekoa voidaan pitää oikeana tai vääränä, hyvänä tai pahana tai teko voidaan hyväksyä tai tuomita. Eettiset relativistit väittävät, että moraalialiväitteiden pätevyys

ja moraaliperiaatteet ovat riippuvaisia yksilöistä, kulttuureista ja historiallisesta tilanteesta, koska moraalikäsitteet vaihtelevat kulttuurista ja yhteiskunnasta toiseen, eri aikoina pidetään eri asioita moraalisesti arvokkaina, ja eri ihmiset esittävät erilaisia moraaliväitteitä. Relativismi edustaa näin subjektiivista käsitystä etiikasta, joka hylkää moraalin universaalisuuden. (Ks. esim. Airaksinen 1987, 99; Beauchamp & Bowie 1983, 10; De George 1999, 38; Grace & Cohen 1995, 32.) Relativismi on perinteisesti hylätty viittaamalla ns. naturalistiseen virhepäätelmään. Tällä tarkoitetaan ajatusta, jonka mukaan siitä miten asiat ovat ei voida päätellä miten niiden pitäisi olla. Eli että asioiden empiirisistä kuvauksista voitaisiin johtaa velvollisuuksia, arvoja tai normeja. (Ks. Airaksinen 1987, 31–37; Nordin 1999, 456.) Paul Feyerabend (1995, teoksessa Ollila 1997) kumoaa relativismin toteamalla, että jokainen kulttuuri on potentiaalisesti kaikki kulttuurit ja että erityiset kulttuuriset piirteet ovat yhden ihmisluonnon vaihtuvia ilmauksia. Koska erilaisten kulttuurien sisäisten moraalikoodien kirjo on suuri, joudumme kysymään, onko olemassa jokin yliyhteisöllinen kehys, jonka puitteissa on pysyttävä. Ollila väittää, että loppujen lopuksi törmäämme kaikille ihmisille yhteiseen todellisuuteen ja sitä kautta yhteisiin tarpeisiin, intresseihin ja arvoihin joissakin perustavimmissa kysymyksissä. (Ollila 1997, 48, 51–55.)

Modernissa ajattelussa voidaan löytää kaksi toisistaan selvästi erottuvaa etiikan koulukuntaa, teleologinen eli seurauseettinen ajattelu ja deontologinen eli velvollisuuseettinen ajattelu. Seurausetiikka eli teleologia pyrkii päättämään tekojen moraalista hyvyyttä niiden seurausten perusteella. Jos seuraukset ovat hyviä, teko on moraalisesti oikein, jos taas seuraukset ovat huonoja, teko on moraalisesti väärin. Tunnetuin seurausetiikan teorioista on utilitarismi, joka kiinnittää huomion tekoa seuraavaan kokonaishyötyyn. Utilitarismin periaatteen mukaan teko on oikea, jos ja vain jos se tuottaa suurimman mahdollisen kokonaishyödyn suurimmalle mahdolliselle ihmisjoukolla. (Ks. esim. De George 1999, 56–57; Lyons 1997, 640–644; Pearson 1995, 29–30; Stewart 1996, 73–78.)

Myös eettistä egoismia voidaan pitää seurauseettisenä teoriana. Äärimmäisessä muodossaan seurausetiikka kysyy, miten minä saisin tästä mahdollisimman paljon hyvää (Aaltonen & Junkkari 1999, 141). Egoismi kiinnittää huomiota teon seurauksiin ja tekojen oikeutus määräytyy sen mukaan, mikä on ihmisen oman edun mukaista. (Guy 1990, 13.) Egoismin mukaan jokaisen ihmisen tulee huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, omista eduistaan ja oikeuksistaan (Ks. esim. Airaksinen 1987, 118; Beauchamp & Bowie 1983, 16–18). Egoisille vastakkaista ajattelua edustaa altruismi, jonka mukaan jokaisen ihmisen tulisi huolehtia ennen kaikkea muiden ihmisten eduista ja pitää omaa etuaan toissijaisena (Airaksinen 1987, 118). Solomonin (1999, 32) mukaan egoistisen oman edun tavoittelun ja altruistisen muiden ihmisten eduista huolehtimisen näkeminen toistensa vastakohtina ei toimi käytännössä. Ihmisen oman edun saavuttaminen on harvoin ristiriidassa muiden etujen kanssa. Pikemminkin oma etu on kiinteästi sidottu muiden etujen toteutumiseen, ja auttamalla muita saavuttamaan tavoitteensa, saavutamme parhaiten myös omat tavoitteemme.

Velvollisuusetiikan eli deontologian mukaan ihmisen velvollisuus on toimia moraalisesti oikealla tavalla ja välttää moraalisesti väärää toimintaa. Moraalinen teko tehdään puhtaasta velvollisuudentunteesta, velvollisuus käsitteään irralliseksi teon seurauksista tai hyvyydestä. (Ks. esim. Beauchamp & Bowie 1983, 31; De George 1990, 63; Guy 1990, 12.) Velvollisuusetiikan edustajista tunnetuin lienee saksalainen 1700-luvulla elänyt filosofi Immanuel Kant, jonka mukaan ihminen on sidottu moraalisuuteen ja moraalilaki velvoittaa ihmistä ehdoitta. Kantin ajattelussa moraaliksi käsittelee ihmisten välisiä velvollisuussuhteita ja moraalisuus ja rationaalisuus kulkevat käsi kädessä. Kantin mukaan ihminen pystyy rationaalisesti ajattelemalla löytämään syyt moraalille toiminnalle ja moraalisesti oikea teko tehdään oikeasta syystä. Rationaalisella ajattelulla ihminen löytää tahtoa ohjaavan moraalilain, kategorisen imperatiivin. Sen mukaan ihmisen tulisi toimia aina niin, että ei kohtelee itseä tai muita olentoja vain välineenä, vaan päämääränä sinänsä sekä niin, että samalla saattaa toivoa toiminnan tulevan yleiseksi laiksi. Velvollisuusetiikassa ihmisen moraalitajun ydin on kunnioitus tätä ylittä moraalinormia kohtaan. (Ks. esim. Airaksinen 1987, 166–169; De George 1999, 83–89; Weiss 1994, 68–69.)

Deontologiseen ajatteluun liittyy myös oikeuksien ja oikeudenmukaisuuden pohdinta (Singer 2000, 188). Oikeudet nähdään moraalien peruselementteinä, jotka eivät ole vain velvollisuuksien tai hyötytarkastelujen osia ja seurauksia. Ihmisten väliset suhteet perustuvat silloin oikeuksille ja vapauksille. (Airaksinen 1987, 188.) Amerikkalaisen John Rawls'in (1988) mukaan moraalien peruskysymys koskee yhteiskunnan oikeudenmukaisuusperiaatteen valintaa, ja moraalien pohjana tulisi olla yhteinen sopimus siitä, mille periaatteille elämä yhteiskunnassa rakentuu. Yhteiskunnan oikeudenmukaisuusperiaate tulisi valita "tietämättömyyden verhon" takaa, tilassa, jossa kukaan ei tunne paikkaansa yhteiskunnassa, ei omia arvostuksiaan ja arvojaan eikä oman yhteiskuntansa historiaa, poliittista järjestelmää ja talouden tilaa. Valinta verhon takaa ratkaisee, mikä on oikein ja mikä väärin. Koska ihmiset joutuvat itse elämään valintojensa mukaan, Rawls esittää, että yksilöt taipuvaisia kannattamaan oikeuksia, erityisesti vapautta ja tasa-arvoa. Rawls'in oikeudenmukaisuusteorian mukaan (1) kullakin henkilöllä on oltava yhtäläinen oikeus suurimpaan sellaiseen perusvapauteen, joka sopii yhteen muiden ihmisten perusvapauden kanssa ja (2) yhteiskunnalliset ja taloudelliset erot on järjestettävä niin, että niiden voidaan olettaa koituvan kaikkien eduksi ja ne liittyvät kaikille avoimiin asemiin ja tehtäviin.

Hyve-etiikka (engl. virtue ethics) korostaa moraalista ihmisen ominaisuutena, moraalisesti hyvä toiminta vaatii ihmiseltä moraalisesti hyviä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä (Grace & Cohen 1995, 28). Hyve-etiikan uusi nousu edustaa paluuta klassisen ajattelun juurille (Singer 2000, 189). Antiikin filosofit puhuivat paljon moraalista hyveistä. Platon jakoi ihmissielun kolmeen osaan, järki, tahto ja tunne. Järjen hyve on viisautta, tahdon rohkeus ja tunteen kohtuullisuus. Aristoteles puhui eettisistä hyveistä, joihin kuuluvat esimerkiksi lempeys, iloisuus, ystävällisyys ja oikeudenmukaisuus. (Aaltonen & Junkkari 1999, 149–150.) Hyveiden vastakohtana ihmisillä voi olla voimaa myöskin paheita. Näitä

ovat esimerkiksi ahneus, julmuus, välinpitämättömyys ja pelkuruus (Goodpaster 1997a, 53–54).

Hyve-etiikan kannattajat ymmärtävät etiikan laajasti. Moraalissa ei heidän mukaansa ole ensisijaisesti kysymys velvollisuuksista, oikeuksista tai tekojen seurauksista vaan hyvän inhimillisen elämän elämisestä. Koko elämän kattava näkökulma edellyttää laajaa käsitystä moraalisesti merkityksellisistä tekijöistä, ja muissa etiikan teorioissa taustaoletusten asemassa olevat käsitykset ovat tärkeitä. Näitä ovat esimerkiksi ihmisen luonne, yhteisön merkitys sekä kulttuuri kokonaisuutena. (Hallamaa 1998, 229.) Inhimilliset hyveet ovat niitä ominaisuuksia, taipumuksia ja luonteenpiirteitä, jotka tekevät ihmisestä erinomaisen ja jotka tekevät oikean toiminnan yksilön luontaiseksi toimintavaihtoehdoksi. Ihminen on hyveellinen silloin, kun hän oman luonteensa mukaisesti toimii oikein. Hyveet tekevät myös ihmisestä omaan rooliinsa sopivan ja arvostetun sekä mahdollistavat hyvän elämän viettämisen. Yleisiä, kaikille ihmisille toivottavia luonteenpiirteitä eli hyveitä ovat esimerkiksi hyväntahtoisuus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, rohkeus ja oikeamielisyys. Yleisten hyveiden lisäksi ajatellaan olevan erityisiä, eri yhteiskunnallisiin toimintoihin liittyviä hyveitä, esimerkiksi lääkärin, opettajan, johtajan tai urheilijan hyveet. (Ks. Airaksinen 1991, 46; 1987, 228–230.)

Myös huolenpidon etiikan (engl. care ethics) juuret ovat klassisessa ajattelussa (Singer 2000, 189). Huolenpidon etiikka perustuu Carol Gilliganin (1982, teoksessa Lämsä 1998) tutkimuksiin, joissa hän päätyy ehdottamaan, että miesten ja naisten eettinen ajattelu eroaa toisistaan. Gilliganin mukaan miesten ajattelu perustuu oikeuksiin, ja toiset ihmiset nähdään kilpailijoina. Naiset eivät Gilliganin mukaan niinkään näe muita ihmisiä kilpailijoina kuin yksilöinä, joista tulee välittää ja pitää huolta. (Ks. Lämsä 1998, 59–60.) Huolenpidon etiikka perustuu siis toisten tarpeisiin vastaamiseen. Nell Noddings (1984, teoksessa Derry 1997) kehitti huolenpidon etiikkaa kiinnittämällä huomiota huolenpidossa syntyvään suhteeseen. Koska huolenpito vaatii jonkun, joka pitää huolta ja jonkun josta pidetään huolta, huolenpidon etiikka näkee ihmisten väliset suhteet keskeisinä moraalissa. Huolehtijan ja huolehdyttävän välisen suhteen hyväksymistä pidetään välttämättömänä ihmisen olemassaolon kannalta ja siksi se muodostaa moraalien perustan. (Ks. Derry 1997, 254–255.) Huolenpidon etiikka pitää tunteita järkeä tärkeämpänä moraalien rakentajana, mikä erottaa ajattelutavan selvästi modernista rationaalisuutta korostavasta etiikkakäsityksestä. Huolenpidon etiikka nostaa ihmisten väliset suhteet moraalien kannalta keskeisiksi ja lähestyy näin postmodernia etiikkakanakemystä.

Postmodernissa ajattelussa etiikkakäsitykselle on luonteenomaista eri moraalisten toimijoiden näkökulmien huomioiminen ja monimuotoisen moraalienäkemyksen hyväksyminen. Postmoderni ajattelu kieltää näin yhden, kaikille ihmisille yhteisen moraaliperiaatteen olemassaolon ja hylkää modernismin oletuksen etiikan autonomiasta. Postmodernin etiikan tavoitteet eivät kuitenkaan poikkea radikaalisti modernismia edustavien etiikan teorioiden päämääristä. Tavoitteena on edelleen löytää hyvän elämän rakennuspalikat, esimerkiksi oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Postmoderni etiikka ei kuitenkaan pyri

tähän päämäärään etsimällä yhtä universaalia totuutta ja moraaliperiaatetta vaan hyväksymällä maailman moniarvoisuuden ja -muotoisuuden. (Gustafson 2000, 650–651; Rasmussen 1997, 492; Singer 2000, 188–189.) Postmodernismia edustaa esimerkiksi vuorovaikutusta korostava näkökulma etiikkaan, jonka mukaan moraalit syntyvät ratkaistaessa moraalisia ristiriitoja sosiaalisessa kanssakäymisessä (Rossow 1994).

Postmodernia etiikkaa on kritisoitu sanomalla sen muistuttavan relativistista ajattelua, jonka mukaan moraalit on suhteessa ympäristöön. Postmodernismi, kuten modernismikin, hylkää relativismin. Se, että me emme tällä hetkellä tiedä totuutta tai pysty päättämään yhteisistä moraaliperiaatteista, ei tarkoita, etteikö niitä voisi olla olemassa ja etteikö niiden tavoittelu olisi arvokasta ja tärkeää. Tämänhetkessä, vajavaisen tiedon maailmassa meidän täytyy kuitenkin tyytyä parhaisiin mahdollisiin ratkaisuihin. (Gustafson 2000, 654.)

Postmoderniin etiikkaan voidaan liittää relationaalinen ajattelu, jonka mukaan todellisuus avautuu eri ihmisten ja ryhmien ymmärrettäväksi erilaisena, koska ihmiset sijoittuvat maailmaan ja sitä merkityksellistäviin vuorovaikutussuhteisiin eri tavoin (ks. Lehtimäki 2000, 33). Tällöin keskeiseksi nousee eri osapuolten välillä käytävä vuoropuhelu ja tässä vuoropuhelussa syntyvä moraalikäsitelmä. Myös modernissa ajattelussa käydään keskustelua moraaliperiaatteen valinnasta, mutta tämä keskustelu on, huolimatta pyrkimyksistään puolueettomuuteen, hypoteettista. Esimerkiksi Rawlsin oikeudenmukaisuusperiaate rakentuu ”tietämättömyyden verhon” takaa puolueettomasti valitulle yhteiskuntanäkemykselle. Vuorovaikutuksen näkökulmasta tämä tarkoittaa hypoteettista dialogia, jossa sovitaan yhteisesti noudatettava moraaliperiaate. Marilyn Friedmanin (1989, teoksessa Jagger 1993) mukaan meidän on kuitenkin mahdotonta täyttää puolueettomuuden vaatimusta ja edes ajatuksellisesti irtautua esimerkiksi kulttuurimme, yhteiskunnallisen asemamme, sukupuollemme, ammattimme ja elämäkokemuksemme asettamista rajoista. Alison Jaggerin (1993) mukaan tarvitsemme hypoteettisen dialogin sijaan käytännön vuoropuhelua, jossa ihmiset jakavat näkemyksiään ja käsityksiään moraalista ongelmista, periaatteista ja toimintatavoista. Käytännön moraalinen vuoropuhelu rohkaisee meitä kiinnittämään huomiota moraalisen yhteisymmärryksen esteisiin. Esimerkiksi käytännön vuoropuhelussa sosiaaliset ennakkoluulot ja eriarvoisuudet saattavat asettaa rajoitteita sille, että kaikki esitetyt näkemykset huomioitaisiin ja saisivat yhtäläisen painoarvon. Ennakkoluulojen ja eriarvoisuuksien tunnistaminen edesauttaa myös oman moraalisen ajattelun tunnistamista ja avaa näin mahdollisuuksia moraalisen yhteisymmärryksen saavuttamiseen. Vaikka käytännön vuoropuhelu ei mitään todennäköisemmin tuotakaan moraalista yhteisymmärrystä, se on silti prosessina arvokas. Moraalinen yhteisymmärrys taas, vaikka siihen ei todennäköisesti käytännön vuoropuhelussa päästäkään, on päämäärä ja ideaali, jota postmoderni etiikkakäsitys pitää arvokkaana. (Ks. Jagger 1993, 81–85.)

Edellä esitellyt eettiset teoriat, erityisesti klassiset ja modernit teoriat, mutta myös postmodernit näkemykset etiikkaan ovat luonteeltaan normatiivisia, ne siis kertovat miten asioiden tulisi olla tai millaisia päätöksiä pitäisi tehdä.

Kahdessa seuraavassa kappaleessa pohdin, mitä eri eettiset näkökulmat tarkoittavat liiketoiminnan ja sidosryhmäajattelun kannalta. Tutkimusartikkeleisani pyrin pitäytymään liiketoiminnan etiikan empiirisen tutkimustradition piirissä ja käytän näitä teorioita lähinnä tulkintaresurssina kuvatessani ja jäsentäessäni tutkimukseni empiirisiä tuloksia (vrt. Lämsä 1998, 52). Taulukossa 1 esitetään vielä yhteenveto edellä käsitellyistä eettisistä näkökulmista ja niitä vastaavista moraaliperiaatteista.

TAULUKKO 1 Yhteenveto eettisistä näkökulmista ja niitä vastaavista moraaliperiaatteista

Eettinen näkökulma	Moraaliperiaate
Relativismi	Moraali määrittyy suhteelliseksi. Moraali riippuu yksilöstä, yhteiskunnasta, kulttuurista, uskonnosta.
Seurausetiikka	Moraali määrittyy teon seurausten perusteella. Mahdollisimman suuri hyöty mahdollisimman monelle. Omien ja muiden etujen yhteensovittaminen.
Velvollisuusetiikka	Moraali määrittyy velvollisuuden tunteesta muita ihmisiä kohtaan. Kohtele aina ihmisiä päämäärinä itsessään. Toimi niin että voit toivoa sen tulevan yleismaailmalliseksi laiksi.
Oikeudenmukaisuusteoria	Moraali määrittyy siitä, miten hyvin mahdollisuuksien, hyvinvoinnin ja velvoitteiden tasapuolisen jakautuminen toteutuu yhteiskunnassa.
Hyve-etiikka	Moraali määrittyy siitä, miten hyvin ihminen toteuttaa ihmisenä olemisen hyveitä (esim. rohkeus, anteliaisuus).
Huolenpidon etiikka	Moraali määrittyy huolehtijan ja huolehdittavan välisessä suhteessa.
Postmodernismi	Moraali määrittyy toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja käytännön moraalisisessä vuoropuhelussa.

### Eettiset näkökulmat liiketoiminnassa

Liiketoiminnan etiikka (engl. business ethics) viittaa aihealueeseen, joka liittyy liiketoimintaa harjoittavien yksiköiden sekä niissä päätöksiä tekevien ihmisten yhteiskunnallisiin ja moraalisiin vastuisiin (Ciulla 1991, 68–69). Liiketoiminnan etiikka voidaan määritellä myös etiikan ja liiketoiminnan vuorovaikutuksen avulla. Tällöin ajatellaan, että liiketoiminta ja etiikka pikemminkin kuuluvat tiukasti yhteen kuin edustavat jatkumon ”hyvä liiketoiminta” ja ”hyvä etiikka” ääripäitä. Kiinnostuksen kohteeksi nousee esimerkiksi se, miten yleisiä etiikan periaatteita voidaan soveltaa liiketoiminnan tilanteissa tai miten moraalien käsitteitä, joita yleensä käytetään yksilöiden ja heidän toimiensa kuvaamiseen, voidaan soveltaa organisaatioiden, yritysten tai yhteisöjen toiminnan arviointiin. (Ks. DeGeorge 1990, 16–18; Freeman 1991, 7.) Donaldsonin (1989, xii) mukaan liiketoiminnan etiikka on liiketoiminnalle, yrityksille, toimialoille tai muille liike-elämän toimijoille ominaisten moraalikysymysten systemaattista tutkimusta.

Liiketoiminnan etiikkaa käsittelevä kirjallisuus on suurelta osalta englanninkielistä. Voisi jopa väittää, että käsitteelle ”business ethics” ei ole vakiintunut käännöstä suomen kielessä, vaan käännöstermien käyttö on horjuvaa. Termejä ”liikkeenjohdon etiikka”, ”liikkeenjohtamisen etiikka” ja ”yritys-etiikka” käytetään usein toistensa synonyymeinä. Esimerkiksi Vanhala ym.

(1994) puhuvat liikkeenjohtamisen etiikasta, Ollila (1992) liike-elämän etiikasta ja Koskinen (1994) ja Lämsä (1998) yritysetiikasta. Kun taas Aaltonen ja Junkkari (1999) ovat jättäneet käsitteestä pois ”liike” sanaan yhdistetyn ”elämän”, ”johtamisen” tai ”toiminnan” ja puhuvat ”liike-etiikasta”. Sanakirjan mukaan oikea käänös ”business” termille on kuitenkin liiketoiminta (Hurme ym. 1990, 145). Tällä perusteella olen päätenyt omassa tutkimuksessa käyttämään suomenkielistä käsitettä *liiketoiminnan etiikka*, jolla tarkoitan liiketoimintaa harjoittavien yksiköiden sekä niissä päätöksiä tekevien ihmisten yhteiskunnallisiin ja moraalisiin vastuisiin erikoistunutta tutkimusta ja jonka piiriin oma tutkimukseni sijoittuu.

Tarkasteltaessa liiketoiminnan etiikkaa suhteessa etiikan eri teorioihin huomataan, että relativistinen ajattelu näkyy selvästi erityisesti kansainvälisessä liiketoiminnassa. ”Maassa maan tavalla” vaikuttaa järkevältä toimintaperiaatteelta ja kansainvälisten yritysten johtajat ovat usein omaksuneetkin tämän ajattelu- ja toimintatavan. (Bowie 1990, 790.) Monikansalliset yhtiöt toimivat usein kymmenissä maissa, joiden kulttuurit, arvot ja moraalisaännöt eroavat toisistaan. Hankaluus syntyy, kun toimintamaan ja oman maan periaatteet ja käytännöt ovat ristiriidassa. Robert Haasin mukaan etiikan kannalta on tärkeää, että kulttuurien väliset erot otetaan vakavasti liiketoiminnassa. Jos ne ohitetaan, tullaan harjoittaneeksi kulttuuri-imperialismia ja alistaneeksi heikompi osapuoli. (Aaltonen & Junkkari 1999, 199, 214.) Relativismi ei kuitenkaan liiketoiminnassakaan voi tarkoittaa että ”kaikki käy”. Se, että lapsityövoiman käyttö on yleistä kehitysmaissa ei voine tarkoittaa sitä, että ihmisoikeudet eivät koske näiden maiden lapsia.

Myös seurausetiikka, erityisesti utilitarismi näkyy liiketoiminnan ajattelussa monella tavoin. Päätöksistä aiheutuvien taloudellisten kustannusten vertaaminen saavutettuihin rahallisiin hyötyihin on liiketoiminnan kannattavuuslaskelmien perusta. On vaikea kuvitella, että liiketoiminta olisi mahdollista ilman kustannus-hyöty -analyysiä, joka muistuttaa utilitaristista ajattelua monin tavoin. Ensinnäkin kustannus-hyöty -analyysi kiinnittää huomiota toiminnan seurauksiin, toiseksi se pyrkii maksimaalisen hyödyn aikaansaamiseen ja kolmanneksi se kiinnittää huomiota seurausten määrään, ei laatuun. Utilitarismi voidaan myös nähdä vapaan markkinatalouden puolustajana. Vapaat markkinat takaavat kansantalouden parhaan mahdollisen tuottavuuden eli tuottavat mahdollisimman paljon tavaroita ja palveluja ihmisten jaettavaksi. Näin yhteiskunnan kokonaishyöty maksimoituu (Stewart 1996, 82–87.)

Egoismi näkyy liiketoiminnassa yrityksen oman edun tavoitteluna, joka usein määrittänyt voiton tavoitteluksi. Altruistisesti ajateltuna voiton tavoittelun sijaan eettisesti toimivien yritysten tulisi pyrkiä ensisijaisesti tuottamaan yhteiskunnallista hyvää. Näin yrityksen oman edun tavoittelun ja eettisesti hyväksyttävän toiminnan välille syntyy ristiriita, joka on kuitenkin useimmiten merkki lyhyen tähtäimen ajattelun painottumisesta sekä mielikuvituksen ja strategisen ajattelun puutteesta. (Solomon 1999, 32.) Omien ja muiden etujen yhteen sovittamiseksi yritysten ja johtajien tulisi lyhyen aikavälin voittojen si-

jaan tavoitella pitkän aikavälin tulosta, joka takaa myös yritykseen sitoutuneiden toimijoiden etujen toteutumisen (Kennedy 2000, 179).

Velvollisuusetiikan mukaisesti liiketoiminnan ei pitäisi olla kiinnostunut toiminnan seurauksista ja tuloksesta vaan siitä, että toimitaan oikeasta syystä ja oikealla tavalla.

*“To be ethical as a business because it may increase your profits is to do so for entirely the wrong reason. The ethical business must be ethical because it wants to be ethical.”* (Tuntematon lainaus, teoksessa Stark 1993, 40.)

Tätä näkemystä pidetään kuitenkin usein liian vaativana liiketoiminnalle. Velvollisuusetiikka tarjoaa teoreettisia ratkaisuja siihen, mitkä teot ovat moraalisesti oikein tai väärin, kun liiketoiminnassa tarvittaisiin konkreettisia neuvoja siihen, miten johtajat voivat tehdä moraalisesti parempia ratkaisuja. (Ks. Pearson 1995, 38.) Velvollisuusetiikan mukaista ihmisten kunnioittamisen periaatetta voidaan kuitenkin pitää toimivana myös liiketoiminnassa. Esimerkiksi työntekijät tulisi velvollisuusetiikan mukaisesti nähdä ennen kaikkea inhimillisinä olentoina, jotka ovat tärkeitä itsessään (Grace & Cohen 1995, 25). Työntekijöistä puhuminen resurssina rikkoo velvollisuusetiikan moraalista imperatiivia vastaan, koska se rinnastaa työntekijät muihin liiketoiminnan resursseihin ja välineisiin. Velvollisuusetiikka näkyy myös yritysten eettisissä koodistoissa, jotka usein esitetään velvollisuuksia korostavassa muodossa. Esimerkiksi ”Noudatamme lakia kaikessa toiminnassamme” tai ”Olemme rehellisiä ja luotamuksen arvoisia” viittaavat velvollisuuseettiseen ajatteluun. (Ks. Koskinen 2000, 47–48, Teollisuuden keskusliitto 1990, 32.)

Oikeudenmukaisuusnäkemys sisältää ajatuksen, jonka mukaan yhteiskunta pystyy tarjoamaan sitä enemmän etuja huono-osaisimmille jäsenilleen, mitä tuottavampi se on. Oikeudenmukaisuusperiaate edellyttää, että yhteiskunta maksimoi huono-osaisten hyödyt, ja niinpä liiketoiminnankin tulisi käyttää resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti. Oikeudenmukaisessa yhteiskunnassa ihmiset ovat vapaita päättämään itse, miten käyttävät aikaa ja rahaa ja valitsemaan esimerkiksi työpaikkansa vapaasti. (Stewart 1996, 111.) Liiketoiminnan kannalta tämä tarkoittaa esimerkiksi kilpailua asiakkaista ja työvoimasta. Oikeudenmukaisessa yhteiskunnassa tasavertaisuuden, vapauden ja reiluuden periaatteet näkyvät myös niin liike-elämässä toimivien yksilöiden kuin organisaatioidenkin päätöksenteossa.

Hyve-etiikan mukaisesti ajatteleva ihminen kysyy myös liiketoiminnassa, miten hän voi toimia niin, että hän on hyvä ja esimerkillinen yksilö ja ansaitsee myös muiden kiitoksen ja ihailun. Jokaiseen ammattiin kuuluu sen harjoittajan ihanteellinen luonneprofiili, joka on eri ammateissa erilainen. Ammattilaisen hyveet tulee määritellä suhteessa siihen arvopäämäärään, joka oikeuttaa ja selittää ammatin yhteiskunnallisen aseman. Liiketoiminta ja siinä toimivat ihmiset ja yritykset ovat osa laajempaa yhteiskuntaa, ja näin myös liiketoimintaan liittyvät hyveet määritellään yhteiskunnallisen tilanteen mukaisesti. Hyveellinen ihminen ei voi toimia yhteiskunnan normien vastaisesti, normien, jotka takaavat mahdollisuuden onnelliseen elämään. Näin myös ihmiset liiketoimin-



nassa hyväksyvät yhteiskunnallisen vastuunsa. (Airaksinen 1991, 46–47; Koehn 1997, 648; Solomon 1993, 206.)

Myös liike-elämässä toimivilla organisaatioilla tai ryhmillä voidaan nähdä olevan hyveitä. Tällöin saatetaan puhua organisaation kulttuurista tai arvojärjestelmästä. Jos yrityksellä on hyvä maine, on helpompi antaa anteeksi satunnainen toimituksen myöhästyminen, laatutason lasku tai virhe laskutuksessa kuin, jos yritys tiedetään epäluotettavaksi. Antiikin perinteessä hyve on keskitie kahden paheen välillä. Esimerkiksi anteliaisuus on keskitie saituuden ja tuhlaavaisuuden välillä. Tuhlaavainen antaa liikaa ja jättää itselleen liian vähän, mutta saita pitää liikaa itsellään ja antaa muille liian vähän. Tätä voidaan pitää myös terveenä talousajatteluna, jota liiketoiminta tarvitsee. (Ks. Koskinen 2000, 62–64.)

Koska hyveet ovat hankittuja ominaisuuksia, niitä voidaan myös kehittää. Voimme siis pohtia, mitä ovat esimerkiksi johtamiseen liittyvät hyveet ja miten voisimme kehittää näitä ominaisuuksia eli miten ihminen voi tulla paremmaksi johtajaksi tai organisaatio paremmaksi toimintaympäristöksi. Hyve-etiikan mukaisesti johtajan kannattaa kehittää luonnettaan ja pohtia toimintansa moraalista ulottuvuutta (vrt. Aaltonen & Junkkari 1999, 296). Johtamistavalla ja organisatorisilla ratkaisuilla voidaan vaikuttaa yrityksen julkiseen kuvaan, ”good williin”, jota on lähes mahdotonta konkreettisesti määrittää tai mitata, mutta jonka kaikki liike-elämässä toimivat tietävät ja tunnustavat oleelliseksi osaksi ”hyvää” yritystä.

Liiketoiminnassa huolehtivan organisaation arvot ja toimintatavat ovat huolenpidon etiikan mukaisia. Tällöin organisaation tulisi keskittyä ihmisiin, ei esimerkiksi laatuun tai voittoihin ja ihmisiä tulisi kohdella päämääränä, ei välineenä muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Huolenpidon etiikan voidaan ajatella lisäävän ymmärrystä henkilökohtaisten, yksilöiden välisten suhteiden tärkeydestä. (Liedtka 1997, 96–97.) Huolenpidon etiikka voi myös antaa uusia välineitä ymmärtää erilaisia moraalisia näkemyksiä. Naiset ovat liiketoiminnassa tähän saakka pitkälti omaksuneet miehisen etiikkanäkemyksen, eikä huolenpidon etiikkaa ilmeisesti ole pidetty liike-elämään sopivana lähestymistapana. Jatkoissa naisten määrän lisääntyessä ja suhteiden merkityksen korostuessa liiketoiminnassa tämä asenne saattaa kuitenkin muuttua ja huolenpito tulla yhtä tärkeäksi toimintaperiaatteeksi liiketoiminnassa kuin inhimillisessä elämässä yleensä. (Ks. Derry 1997, 256.)

Postmoderni etiikkatutkimus tarjoaa rationaalisen vuorovaikutuksen keinoksi käsitellä liiketoiminnan ongelmia. Rationaalisuus tulee tässä yhteydessä ymmärtää laajasti esimerkiksi kulttuurin ja uskonnon sekä arvot ja tunteet tärkeiksi hyväksyttävänä ajattelu- ja vuorovaikutustapana. Rationaalisessa vuorovaikutuksessa vähintään kaksi henkilöä keskustelee moraalista kysymyksestä. Prosessi vaatii eri osapuolten hyväksymistä moraalisisina toimijoina, jotka eivät ole vain kiinnostuneita keskusteltavasta asiasta vaan joilla on myös vakavasti otettavaa ja perusteltua sanottavaa asiasta. Keskustelun ensisijaisena tavoitteena ei ole ongelman ratkaisu, vaan tärkeänä pidetään kysymyksen käsittelyä, perusteltujen mielipiteiden esittämistä ja muiden näkökantojen kuuntelua. Yh-

teisymmärrys ja ratkaisu saattavat syntyä keskustelun aikana, mutta ellei näin käy prosessia ei tule pitää epäonnistuneena. (Rossow 1994.) Postmodernismi näkyy myös liiketoiminnan etiikatutkimuksessa esimerkiksi sovellettaessa relationaalista ajattelua markkinointikanavan jäsenten välisten suhteiden moraaliongelmien tutkimuksessa (Pelton ym. 1999).

Käytännön liiketoiminnassa keskustelua ja vuorovaikutusta korostavaa näkemystä voitaisiin soveltaa esimerkiksi haluttaessa luoda yritykselle eettinen koodisto. Tällöin keskustelu voitaisiin aloittaa kutsumalla kokoon kaikki organisaatiossa työskentelevät ihmiset ja pyytämällä heitä esittämään näkemyksiään siitä, millaisia asioita he haluaisivat eettisen koodiston käsittelevän tai siitä, millaisia asioita he liittäivät käsitteisiin moraaliksi ja etiikka. Keskustelua voitaisiin pitää useampia kertoja, jolloin eri osapuolet voisivat kertoa omia käsityksiään ja kuulla muiden näkemyksiä. Seurauksena koodiston perustaksi muodostuisi laajempi ymmärrys organisaatiossa tärkeiksi koetuista asioista, kuin jos koodisto laadittaisiin esimerkiksi johtoryhmässä.

Se, mihin asioihin huomio liiketoiminnan moraalissa kiinnittyy riippuu valitusta etiikan näkökulmasta. Taulukossa 2 on esitetty yhteenvedo liiketoiminnan moraalien tulkinnasta eettisten näkökulmien avulla.

TAULUKKO 2 Liiketoiminnan moraalien tulkinta eettisten näkökulmien avulla

Eettinen näkökulma	Liiketoiminnan moraalien tulkinta näkökulman avulla
Relativismi	Liiketoiminnan moraalikeskustelussa huomioitava kulttuurien väliset erot. "Maassa maan tavalla" –moraali.
Seurausetiikka	Liiketoiminnassa tärkeitä toiminnan seuraukset ja tulokset. Kustannus-hyöty –analyysin käyttö. Vapaan markkinatalouden puolustaminen. Pitkän tähtäimen tuloksen tavoittelu.
Velvollisuusetiikka	Moraalin tulee olla sisäänrakennettu liiketoimintaan. Liiketoiminnan moraaliksi on tärkeitä, koska moraaliksi on tärkeitä. Ihmisten kunnioittaminen, eettiset koodistot.
Oikeudenmukaisuusteoria	Tasavertaisuuden, vapauden ja reilouden korostaminen liiketoiminnassa. Resurssien tehokas käyttö.
Hyve-etiikka	Yleiset inhimilliset hyveet taustalla. Liiketoimintaan, organisaatioihin ja johtamiseen liittyvät erityiset hyveet.
Huolenpidon etiikka	Huomio yksilöiden välisiin suhteisiin. Naisnäkökulma.
Postmodernismi	Huomio vuorovaikutukseen ja moraaliseen keskusteluun.

### Sidosryhmäajattelu ja etiikka suhteissa

Sidosryhmien rooli liiketoiminnassa voidaan nähdä monella tavalla. Ääripäinä perinteisessä sidosryhmäajattelussa voidaan nähdä toisaalta omistajien voiton maksimointia (engl. shareholder value maximation) korostava ajattelu ja toisaalta kaikkien sidosryhmien roolin ja merkityksen laajasti ymmärtävä ajattelu (engl. stakeholder thinking). Omistajien voiton maksimointia korostava ajattelu katsoo, että liiketoiminnassa tulee ottaa huomioon vain yksi sidosryhmä, omistajat, joiden voittojen maksimoimiseksi yritykset ovat olemassa. Sidosryhmäajattelu taas katsoo, että liiketoiminnassa tulee huomioida sidosryhmät laajasti ja että yritykset ovat olemassa sidosryhmiään varten tai niiden kautta. Sidosryhmäkäsittelle on löydettävissä useita eri määritelmiä (ks. Mitchell ym. 1997, 280–281). Tässä tutkimuksessa määrittelen sidosryhmät Freemanin (1984,

46) mukaisesti ryhmäksi tai yksilöksi, joka voi vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai johon organisaation tavoitteiden saavuttaminen voi vaikuttaa.

Sidosryhmäajattelun olen valinnut tähän tutkimukseen siksi, että se edustaa liiketoiminnan ja moraalisen ajattelun yhdistävää näkökulmaa (Carroll & Näsi 1997, 71). Sidosryhmäajattelu muodostaa toisaalta tutkimukseni keskeisen ymmärryksen liiketoiminnan olemuksesta (sidosryhmäteoria, engl. stakeholder theory) ja toisaalta toimii työkaluna liiketoiminnan moraalisten kysymysten konkretisoinnissa (sidosryhmänäkemyks, engl. stakeholder approach). Yhdyn ajattelussani liiketoiminnan olemuksesta sidosryhmäteoriaan, jonka mukaan yrityksen toiminnan tarkoitus on toimia sidosryhmien etujen koordinoijana (ks. esim. Evan & Freeman 1988), koska perinteinen "johdon tehtävä on palvella osakkeenomistajia" -ajattelu on moraalisesti kestäväntöntä (Donaldson & Preston 1995, 198). Sidosryhmänäkemyksen ymmärrän analyttiseksi tavaksi havaita ja selittää sitä, miten eri sidosryhmät ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (vrt. Weiss 1994, 28).

Sidosryhmäteorian sisälläkin on löydettävissä erilaisia koulukuntia, joita on luokiteltu sen mukaan, miksi sidosryhmiä pidetään tärkeinä ja miten yrityksen ymmärretään olevan olemassa. Sidosryhmien merkityksen tunnistamisen taustalla voidaan toisaalta nähdä moraaliset perusteet ja toisaalta tehokkuusperusteet. Moraalisten perusteiden mukaan yhtä sidosryhmää ei voi pitää muita tärkeämpänä vaan eri sidosryhmät tulee nähdä tasavertaisina ja yrityksen tulisiikin aktiivisesti pyrkiä huomioimaan eri sidosryhmien tarpeet toiminnassaan. Moraalisia perusteita voidaan moraalifilosofiaan vedoten pitää riittävinä itsessään, eikä muita perusteita näin tarvita. Tehokkuusperusteita taas on totuttu liiketoiminnassa pitämään pätevinä ja kyseenalaistamattomina. Tehokkuusperusteiden mukaan sidosryhmien tarpeiden huomioon ottaminen on kannattavaa, koska siten voidaan päästä muihin tavoitteisiin (esim. voittojen maksimointi, kasvu). Tehokkuusperusteiden mukaisesti sidosryhmät tulee huomioida myös, koska ne voivat suunnata omat resurssinsa niin, että yritys ei selviä kilpailussa. Esimerkiksi asiakkaat voivat jättää yrityksen tuotteet ostamatta, elleivät ne täytä vaadittuja ympäristöystävällisyyskriteereitä. Sidosryhmäteoria pohtii myös yrityksen olemassaoloa, jonka kannalta yrityksen rajojen ymmärtäminen on keskeinen kysymys. Sidosryhmien voidaan joko nähdä olevan yrityksen ympärillä (ulkoiset sidosryhmät) tai yrityksen voidaan nähdä olevan olemassa sidosryhmien kautta (sidosryhmäorganisaatio). (Ks. Matikainen 1994.)

Omassa ajattelussani yhdyn lähinnä moraalisiin perusteisiin sidosryhmien tärkeystä ja ymmärrän yrityksen olevan olemassa sidosryhmien kautta. Mielestäni edellä esitettyjen dikotomioiden purkaminen olisi kuitenkin tärkeätä erityisesti liiketoiminnan käytännön ymmärryksen kannalta. Johtajien on vaikea yhtyä käsitykseen, jonka mukaan moraaliset perusteet olisivat yliveraisia tehokkuusperusteisiin nähden, koska he elävät päivittäin maailmassa, jossa tehokkuusperusteita on totuttu pitämään oikeina ja pätevinä. Toisaalta moraalinen on tavalla tai toisella sisäänrakennettu meihin ihmisiin eikä siitä irtisanoutuminen ole mahdollista edes liiketoiminnassa.

Eettisen relativismin mukaan moraalien sisältöön vaikuttavat esimerkiksi tavat ja tottumukset sekä uskonnollinen näkemys. Sidosryhmäajatteluun sovellettuna relativismi kiinnittää huomiota eri sidosryhmien kulttuurisiin taustoihin tai yhteiskunnalliseen näkemykseen. Relativismi hyväksyy siis eri sidosryhmien erilaiset näkemykset ja moraaliset odotukset. Mutta koska yksi perustelu on relativismin mukaan yhtä hyvä kuin toinenkin, relativismi ei kykene antamaan ohjeita eri sidosryhmien välisten eturistiriitojen tai näkemyserojen ratkaisemiseen. Näin relativismi jättää sidosryhmäajattelun ilman suhteiden johtamiseen kiinnittyviä ohjeita ja työkaluja.

Seurausetiikan ja utilitarismin mukainen ajattelu sopii sidosryhmänäkemykseen, koska se korostaa yleistä hyvinvointia. Utilitarismi määrittää teon arvon huomioimalla mahdollisimman laajasti eri toimijat. Liiketoiminnassa utilitarismi ohjaa meitä ajattelemaan sidosryhmiä ja kysymään, mikä tuottaisi parhaan mahdollisen tuloksen eri sidosryhmien, esimerkiksi asiakkaiden tai omistajien kannalta. Koska utilitarismi ei tuomitse tekoja itsessään hyväiksi tai pahoiksi, se antaa yksilölle vapauden huomioida eri osapuolten odotukset. (Ks. Carroll 1989, 113.) Päätöksenteon avuksi utilitarismi tarjoaa liiketoiminnan aiheuttamien hyötyjen ja haittojen arviointia eri sidosryhmien kannalta. Utilitarismi perustuu kuitenkin päätöksentekijän hypoteettiseen käsitykseen eri sidosryhmistä ja niiden huomioimisesta päätöksenteossa. Käytännön vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa utilitarismin tai seurausetiikan periaatteet eivät pidä keskeisenä ja tärkeänä. Näin sidosryhmäsuhteiden moraalinen sisältö jää ainoastaan päätöksentekijän oman näkemyksen varaan siitä, mitkä asiat eri sidosryhmille ovat merkityksellisiä.

Egoistisesti ajateltuna liiketoiminnan keskeisin ja ainoakin tehtävä olisi ajaa omaa etuaan, mikä määrittäyty yleensä voiton maksimoinniksi. Sidosryhmäajattelu ja sidosryhmien etujen huomioiminen näyttäytyy tällöin altruistisena toimintana, omien etujen uhraamisena muiden hyvinvoinnin kustannuksella. Tätä voisi kutsua myös sidosryhmäparadoksiksi, tilanteeksi, jossa johdolta toisaalta odotetaan eettisten arvojen huomioimista ja laajojen sidosryhmäetujen tärkeyden tunnustamista, mutta toisaalta osakkeenomistajien etujen alistamista muiden sidosryhmien eduille pidetään huonona liikkeenjohtona (Goodpaster 1997b, 601). Keskeiseksi kysymykseksi nousee tällöin se, miten yritys ymmärretään olemassa olevaksi (vrt. Machan 1997, 194). Jos yrityksen ajatellaan olevan olemassa sidosryhmiensä kautta, ei egoismin ja altruismin välistä ristiriitaa synny. Yrityksen etu on yhteneväinen sidosryhmien etujen kanssa ja yrityksen tavoitteiden toteutuminen on mahdollista vain sidosryhmien tavoitteiden toteutumisen kautta. Käytännön liiketoiminnassa johtajat joutuvat kuitenkin usein tilanteisiin, joissa eri sidosryhmien edut ovat ristiriidassa. Usein aika on ratkaiseva tekijä tasapainon löytämisessä (Koskinen 2000, 51). Jos liiketoimintaa tarkastellaan pitkällä aikavälillä, eri sidosryhmien oman edun mukaiset tavoitteet ovat yhteneviä liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. Esimerkiksi liiketoiminnan onnistumisen kannalta olennaista on sitoutuneiden, innokkaiden ja työhönsä pitkällä aikavälillä panostavien työntekijöiden palkkaaminen, mikä ei on-

nistu ilman, että yritysjohto huomioi myös työntekijöiden perhe-elämän vaatimukset (Reicheld teoksessa Solomon 1999, 32).

Velvollisuusetiikan mukaisesti voidaan kysyä, mitkä ovat eri toimijoiden velvollisuudet ja vastuut liiketoiminnassa. Tätä pohdittaessa herää myös kysymys kenelle ollaan vastuussa. Yksilötasolla velvollisuudet ja vastuut realisoituvat suhteissa lähimmäisiin, perheeseen, työssä ja vapaa-aikana kohdattuihin ihmisiin ja yhteiskuntaan. Liiketoiminnassa vastuun realisoituminen tapahtuu osittain yksilötasolla, mutta monissa tilanteissa yksilötason tarkastelu saattaa käydä ylivoimaiseksi, yksilöitä on yksinkertaisesti liikaa. Tällöin vastuut voidaan realisoida sidosryhmäsuhteita tarkastelemalla. Velvollisuusetiikan periaatteet neuvovat myös pitämään ihmisiä arvokkaina sinänsä. Sidosryhmänäkemyksessä samaa periaatetta voitaisiin soveltaa asiakkaisiin, työntekijöihin, omistajiin, rahoittajiin, tavarantoimittajiin ja jakelijoihin, jne. Lisäksi velvollisuusetiikan mukaan johtamistyössä tulisi huomioida muutkin liiketoimintaan liittyvät itsessään arvokkaat asiat. Tällöin esimerkiksi luonnon suojeleminen nousisi tärkeäksi toimintaperiaatteeksi. Velvollisuusetiikka myös neuvoo johtajia kohtelemaan sidosryhmiään siten, että toiminta voidaan hyväksyä yleismaailmalliseksi laiksi. Tämä varsin vaativa näkemys etiikasta luottaa kuitenkin edelleen päätöksentekijän kykyyn arvioida ja ymmärtää myös sidosryhmien kannalta, mikä on oikea ja hyvä tapa toimia.

Oikeudenmukaisuusteorian mukaan moraalinen päätöksenteko tulee perustua mahdollisuuksien, hyvinvoinnin ja velvollisuuksien reiluun jakautumiseen yhteiskunnassa (Weiss 1994, 74). Sidosryhmänäkemyksen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että tasapainoiltaessa eri sidosryhmien odotusten ja tarpeiden täyttämiseksi myös sidosryhmien kyky vaikuttaa ja tuoda esiin omia näkemyksiään tulisi ottaa huomioon päätöksiä tehtäessä. Jotkin sidosryhmät ovat toisia voimakkaampia ja vahvempia esittäessään vaatimuksiaan ja odotuksiaan organisaation toiminnalle. Oikeudenmukaisuuden ja reiluuden toteutuminen edellyttää kuitenkin myös heikompien ja vähemmän vaikutusvaltaa omaavien sidosryhmien tarpeiden huomioimista päätöksenteossa. Vaikutusmahdollisuuksien huomioon ottaminen tarkoittaa myös sitä, että yritys ja sen johto huomioi oman vaikutusvaltansa suhteessa eri sidosryhmiin.

Sovellettaessa hyve-etiikkaa sidosryhmäajatteluun voidaan pohtia millaisia hyveitä sidosryhmänäkemyksessä liittyy liiketoiminnan johtamiseen. Sidosryhmänäkemyksessä nostaa keskeiseksi johtamistyöhön liittyväksi hyveeksi eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten huomioimisen liiketoiminnan päätöksenteossa. Organisaatiotasolla tämä tarkoittaa avointa ja läpinäkyvää liiketoimintakulttuuria, joka arvostaa eri sidosryhmiä. Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä voidaan edesauttaa esimerkiksi kehittämällä sidosryhmät huomioivia toimintamalleja ja luomalla sidosryhmäsuhteiden hoitoon sopivia kommunikaatio- ja vuorovaikutustapoja (vrt. Wheeler & Sillanpää 1997, 340–346).

Huolenpidon etiikan soveltaminen sidosryhmäajatteluun taas tarkoittaisi huomion kiinnittämistä sellaisiin sidosryhmiin, jotka ovat huolenpidon tarpeessa. Esimerkiksi suhteessa työntekijöihin huolenpito saattaa muodostua tärkeämmäksi toimintatavaksi kuin suhteessa julkiseen valtaan. Huolenpidon etii-

kan soveltaminen liiketoimintaan kiinnittää myös huomiota yksilötasolla tapahtuvaan muista huolehtimiseen. Sidosryhmissä toimivat ihmiset voidaan nähdä myös yksilöinä, ja huolenpidon etiikka soveltuukin erityisesti sellaisten sidosryhmäsuhteiden tarkasteluun, joissa yksilötason suhteet ovat merkityksellisiä.

Postmoderni etiikkanäkemykset sopii suhteisiin ja vuorovaikutukseen perustuvaan sidosryhmäajattelun kehittämiseen hyvin, sillä sekä postmoderni etiikkanäkemykset että sidosryhmänäkemykset kiinnittävät huomion suhteisiin liiketoiminnan päätöksenteossa. Suhteiden tarkastelu auttaa jäsentämään ja määrittämään liiketoiminnan moraalisia kysymyksiä ja konkretisoimaan liiketoiminnan moraalisen sisällön. Sidosryhmäsuhteissa tarkasteltuna liiketoiminnan moraalisen kysymykset tulevat myös lähemmäs jokapäiväisiä johtamistilanteita. Kun moraaliset kysymykset tunnistetaan ja tunnustetaan olennaiseksi osaksi jokapäiväistä liiketoimintaa, rapisee myös eettisen keskustelun juhlallisuus ja hienostelevuus (vrt. Aaltonen & Junkkari 1999, 21).

Postmodernissa etiikassa esitetty relationaalinen ajattelu sopii myös hyvin sidosryhmäajatteluun, sillä sen avulla voidaan pohtia vuorovaikutuksen roolia ja luonnetta sidosryhmäajattelussa. Sidosryhmäajattelua on yleensä sovellettu ottamalla johtaja (esim. Myllykangas 1998) tai yritys (esim. Laurila 1995) keskeiseksi toimijaksi. Liiketoiminnan johtamisen kannalta tämä sidosryhmänäkemykset tarkoittaa, että sidosryhmäsuhteita pyritään johtamaan tai hallitsemaan. Postmodernismi tuo sidosryhmäsuhteiden tarkasteluun vuorovaikutuksellisuuden, joka ei kulje vain yrityksestä tai johtajasta sidosryhmän suuntaan, vaan pyrkii myös vastaanottamaan, käsittelemään ja ymmärtämään sidosryhmien viestejä. Postmodernin etiikkanäkemyksen avulla on mahdollista tunnistaa käytännön vuoropuhelun (Jaggar 1993) merkitys sidosryhmäsuhteiden rakentamisessa. Käytännön vuoropuhelua voidaan soveltaa esimerkiksi sidosryhmien välisen moraalisen ongelman ratkaisuun. Tällöin on kuitenkin syytä tehdä eri osapuolille selväksi, että ensisijaisena tavoitteena ei ole yhteisymmärryksen saavuttaminen, vaan vuoropuheluprosessi on arvokas itsessään. Käytännön vuoropuhelussa tärkeitä on myös eri sidosryhmien näkemysten, mielipiteiden ja käsitysten pitäminen arvokkaina sellaisenaan. Vaikeutena johtamistyössä on tällöin omista vakiintuneista ja hyväksytyistä toimintatavoista irtautuminen ja mielen avaaminen muiden esittämille ajatuksille ja toimintamalleille.

Moraalikysymyksiä koskevassa vuoropuhelussa on myös huomioitava, että eri keskustelijoiden arvot heijastelevat argumenteissa ilmaistujen arvojen lisäksi usein taustalla vaikuttavia, laajempia yhteiskunnallisia arvokysymyksiä ja että eri sidosryhmillä saattaa olla hyvinkin erilaiset käsitykset siitä, mikä on arvokasta ja tärkeitä. Jos sidosryhmien arvot jäävät vuoropuhelussa tunnistamatta eikä kukaan tiedä mistä ollaan eri mieltä, mistä yhtä mieltä ja mihin suuntaan vuoropuhelussa tulisi liikkua, väittely lukkiutuu helposti ratkaisemattomaan pattitilanteeseen. Umpikujan välttämiseksi tulisi kiinnittää huomiota eri sidosryhmien käyttämiin adjektiiveihin ja niiden vertailumuotoihin, joiden avulla taustalla vaikuttavat arvot voidaan tunnistaa. On mahdollista, että vaikka sidosryhmät hyväksyvät toistensa yksittäiset perustelut, he silti päätyvät

eri johtopäätöksiin. Tällöin sidosryhmät edustavat erilaista käsitystä inhimillisestä elämästä ja sen merkityksestä ja heillä on erilainen näkemys siitä, millainen järjestys moraalisesti merkittävien asioiden välillä vallitsee. (Ks. Hallamaa 1998, 227.)

Eettisille periaatteille on yhteistä eri toimijoiden huomioiminen ja sen pohtiminen miten toiminta vaikuttaa eri osapuoliin. Liiketoiminnassa nämä eri osapuolet voidaan määrittää sidosryhmätarkastelun avulla ja sidosryhmänäkemys tarjoaa näin työkalun liiketoiminnan moraalien tutkimiseen. Sidosryhmäajattelu saa kuitenkin varsin erilaisia painotuksia eri eettisten näkökulmien avulla tulkittuna. Taulukossa 3 on esitetty yhteenvedo sidosryhmäajattelun tulkinnasta eettisten näkökulmien avulla.

TAULUKKO 3 Sidoryhmäajattelun tulkinta eettisten näkökulmien avulla

Eettinen näkökulma	Sidosryhmäajattelun tulkinta näkökulman avulla
Relativismi	Sidosryhmien kulttuuristen taustojen ja yhteiskunnallisten näkemysten huomioiminen. Koska ”kaikki käy”, ei anna ohjeita sidosryhmien välisten konfliktien ratkaisuun.
Seurausetiikka	Liiketoimintaan liittyvät hyödyt ja haitat eri sidosryhmien kannalta. Kokonaishyödyn punnitseminen. Sidoryhmien pitkän tähtäimen etujen huomioiminen.
Velvollisuusetiikka	Sidosryhmät arvokkaita itsessään. Liiketoiminnan velvollisuudet ja vastuut eri sidoryhmiä kohtaan.
Oikeudenmukaisuusteoria	Tasapaino sidoryhmien tarpeiden välillä eri ryhmien vaikutusmahdollisuudet huomioiden.
Hyve-etiikka	Sidosryhmien huomioiminen liiketoiminnan ja johtamisen hyveeksi. Läpinäkyvyys ja avoimuus organisatorisia hyveitä.
Huolenpidon etiikka	Huolenpitoa tarvitsevien sidoryhmien huomioiminen erityisesti. Yksilötason muista huolehtiminen.
Postmodernismi	Huomio suhteisiin. Monisuuntainen vuorovaikutuksellisuus. Käytännön vuoropuhelu, joka hyväksyy eri sidoryhmien käsitykset arvokkaina itsessään.

### Teoria, käytäntö ja puhe moraalisisessa päätöksenteossa

Liiketoiminnan moraalien tutkiminen moraalisen päätöksenteon kautta kiinnittää tutkimukseni käytännön liiketoiminnan moraalisiin ongelmatilanteisiin. Olen kiinnostunut toisaalta etiikan teorioiden roolista päätöksenteossa, toisaalta siitä, millaisena päätöksenteko näyttäytyy johtajien puheissa. Etiikan teorioiden rooli liiketoiminnan päätöksenteossa on mielestäni kiinnostavaa teorian ja käytännön välillä vallitsevan ristiriidan vuoksi. Useimmat liiketoiminnan etiikan oppikirjat esittelevät lukijalle modernin ajan eettiset teoriat, kuten seuraus- ja velvollisuusetiikan sekä oikeudenmukaisuusteorian ja relativismin (ks. esim. Aaltonen & Junkkari 1999, Beauchamp & Bowie 1983, Boatright 1993, De George 1999, Donaldson & Werhane 1996, Green 1994, Velasquez 1992, White 1993). Yleensä teokset pohtivat myös teorioiden antamia eväitä liiketoiminnan päätöksenteolle. Myös liiketoiminnan etiikan opetuksessa ja tutkimuksessa näitä teorioita käytetään paljon. Esimerkiksi pitämälläni yritys- ja liiketoiminnan etiikan perus- ja jatkokursseilla eettiset teoriat ovat muodostaneet keskeisen sisältöalueen. Myös liiketoiminnan etiikan empiirisessä tutkimuksessa eettisillä

teorioilla on yleensä merkittävä rooli (ks. esim. Laurila 1995, Lämsä 1998). Käytännön keskusteluissa liiketoiminnan moraalista näitä teorioita ei kuitenkaan juurikaan voi tunnistaa, eivätkä johtajat sen enempää kuin esimerkiksi liiketoiminnan etiikasta kirjoittavat lehtimiehetkään käytä teoreettisia lähestymistapoja käsitellessään liike-elämän moraalisia kysymyksiä. On kuitenkin vaikea lähteä käsitteellisesti purkamaan liiketoiminnan moraalialia, ellei tunne etiikan peruskäsitteitä ja koulukuntia. Niinpä käytännön keskustelu ajautuu helposti umpikujaan (vrt. Hallamaa 1999, 227) ja lehtikirjoittelu vaikuttaa joko sormella osoittelulta tai etiikan myymiseltä ”trendikkäänä” (vrt. Malin 2001).

Empiirisiä tutkimuksia etiikan teorioiden yhteydestä moraaliseen päätöksentekoon on tehty melko paljon (ks. Loe ym. 2000). Kolmas tutkimusartikkelini liittyy tutkimusperinteeseen, joka käyttää moniulotteista etiikka-asteikkoa teorioiden roolin tutkimisessa liiketoiminnan moraaliosessa päätöksenteossa (ks. Cohen ym. 1993, Cruz ym. 2000, Hansen 1992, Henthorne ym. 1992, Tsalikis & Nwachukwu 1988, Tsalikis & Ortiz-Buonafina 1990). Moniulotteinen etiikka-asteikko perustuu etiikan teorioista johdettuihin väittämiin, joiden avulla mitataan johtajien suhtautumista moraalisiin ongelmatilanteisiin. Käyttämäni asteikko sisältää seuraus- ja velvollisuuseettisiä sekä oikeudenmukaisuusteoriaan, egoismiin ja relativismiin liittyviä väittämiä.

Etiikan teorioiden roolin lisäksi olen kiinnostunut siitä, millaisena päätöksenteko näyttäytyy johtajien puheessa. Moraalisen päätöksenteon kvantitatiivisen mittaamisen lisäksi viime aikoina on peräänkuulutettu päätöksenteon prosessin kuvaamista ja ymmärtämistä (Crane 1999). Lähtökohtani on, että puhe itsessään on tärkeä moraaliosin ilmenemismuoto (vrt. Crane 1999, 239). Huomion kiinnittäminen johtajien moraaliosin puheeseen tekee näkyväksi liiketoiminnan moraaliosin sisältöä. Moraaliosin puheen analyysin kautta on mahdollista tehdä näkyväksi sekä liiketoiminnassa arvokkaina ja hyvinä pidetyt asiat että tunnistaa huonoiksi tai kielletyiksi ymmärretyt toimintatavat.

## Monimuotoinen tutkimusprosessi

Tutkimukseni tavoite on kuvata ja ymmärtää liiketoiminnan moraaliosin laajaa kokonaisuutta ja jäsentää sen olennaiset osat. Tutkimukseni sijoittuu liiketoiminnan etiikan empiiriosin tutkimustraditioon, jossa kiinnostuksen kohteena on se, miten liike-elämässä toimivat ihmiset näkevät ja ymmärtävät moraaliosin kysymykset. Tutkimuksessani pyrin Anttilan (1999) mukaisesti syvyyteen en vain kaivamalla maata neliön alta niin pitkälle kuin pääsen, vaan jäsentämällä koko maiseman olennaisuuden. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi olen lähestynyt tutkimukseni kohdeilmioita, liiketoiminnan moraaliosin erilaisten empiiriosin aineistojen ja tutkimusnäkökulmien kautta.

Sisällöllisesti olen kiinnittänyt liiketoiminnan moraaliosin tutkimuksen sidosryhmäajatteluun ja johtajien moraaliosin päätöksentekoon. Menetelmällisesti tutkimustani voidaan kuvata sekä kvantitatiiviseksi että kvalitatiiviseksi.



Empiirinen tutkimusaineistoni koostuu sekä henkilökohtaisilla haastatteluilla kerätystä kvalitatiivisesta että kyselylomakkeella kerätystä kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta aineistosta. Monimuotoisen tutkimuskokonaisuuden kuvaamiseksi olen jakanut tutkimusprosessini neljään vaiheeseen, sen mukaan mihin sisällölliseen kysymykseen kiinnitän liiketoiminnan moraalin tutkimuksen, millaista empiiristä tutkimusaineistoa olen kerännyt ja miten olen aineistoa analysoinut.

Tutkimukseni ensimmäisessä vaiheessa olen kerännyt empiiristä aineistoa haastattelemalla johtajia teemoina liiketoiminnan moraalit ja sidosryhmäsuhteet. Tavoitteenani on ollut kehittää viitekehys johtajien moraalikäsitteiden tutkimiseksi ja operationalisoida viitekehysten sisältö empiirisiksi mittareiksi eli sidosryhmävaihtamiksi. Näin yhden ajatukseen siitä, että voidakseen ymmärtää ja käsitellä liiketoiminnan moraalikysymyksiä sekä tutkijat että johtajat tarvitsevat operationaalisia instrumentteja (vrt. van Luijk, 2000). Sisällöllisesti ensimmäinen vaihe liittyy siis sidosryhmäajatteluun. Empiirinen aineisto ja sen analyysi ovat tässä vaiheessa kvalitatiivisia. Tutkimukseni ensimmäisen vaiheen tulokset on raportoitu ensimmäisessä tutkimusartikkelissani.

Toisen ja kolmannen vaiheen empiirinen aineisto on kerätty suurten suomalaisten teollisuusyritysten johtajille tehdyllä kyselyllä. Kysely toteutettiin kahteen otteeseen vuosina 1994 ja 1999. Toisessa vaiheessa analysoidaan ensimmäisessä vaiheessa kehitettyjä, kyselylomakkeessa esitettyjä sidosryhmävaihtamia. Kolmannessa vaiheessa taas analysoidaan johtajien moraalista päätöksentekoa. Toisen vaiheen tulokset on raportoitu toisessa ja kolmannessa tutkimusartikkelissani, kolmannen vaiheen tulokset taas neljännessä artikkelissa.

Neljännessä vaiheessa analysoimani aineisto on luonteeltaan kvalitatiivista. Osittain se on edelleen kyselytutkimuksella kerättyä, osittain haastatteluaineistoa. Kyselytutkimuksella kerätty aineisto koostuu johtajien avoimista vastauksista lomakkeessa esitettyihin moraalisiin ongelmatilanteisiin ja haastatteluaineisto tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa suoritetuista henkilökohtaisista haastatteluista. Neljännessä vaiheen tulokset raportoidaan viidennessä ja kuudennessa artikkelissa. Viides artikkelini analysoi johtajien vastauksia esitettyyn neljään moraaliseen ongelmatilanteeseen vuoden 1994 aineistossa sekä johtajien henkilökohtaisissa haastatteluissa vuosina 1992 ja 1993 kuvaamia moraalisia ongelmatilanteita. Kuudes artikkelini analysoi yhden avoimen kysymyksen vastauksia vuoden 1999 aineistossa.

Olen käyttänyt tutkimuksessani useita aineistoja ja yhdistänyt kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimustapaa monipuolistaakseni ja rikastuttaakseni tutkimusta sekä parantaakseni sen luotettavuutta (vrt. Alkula ym. 1994, 50–51; Robertson 1993, 593–594). Tutkimuksen toisessa ja kolmannessa vaiheessa aineisto ja sen analyysi ovat luonteeltaan kvantitatiivista, ensimmäisessä ja neljännessä vaiheessa taas kvalitatiivista. Tutkimusnäkökulmaltaan ensimmäinen ja neljäs vaihe eroavat kuitenkin selvästi toisistaan. Eroa voi luonnehtia Alasuutarin (1999) esittämän laadullisen tutkimuksen fakta- ja näytenäkökulmien avulla. Laadullisen tutkimuksen faktanäkökulmassa aineistoa pidetään lähteenä, jonka avulla ihmiset informoivat meitä tutkimuskohteesta, kun taas

näytänäkökulmassa ollaan kiinnostuneita aineistosta itsestään, sen sisältämistä kulttuurisista jäsennyksistä tai erottelujärjestelmistä (Alasuutari 1999, 92, 114–115). Tutkimukseni ensimmäisessä vaiheessa olen ajatellut faktanäkökulman mukaisesti, kun taas neljännessä vaiheessa olen pyrkinyt seuraamaan näytänäkökulmaa.

Näkökulman vaihdon taustalla on vaatimus liiketoiminnan etiikkatutkimuksen laajentamisesta positivistisen tieteentradition ja perinteisten kyselytutkimusten ulkopuolelle (Crane 1999, 246). Viides ja kuudes artikkelini kiinnittää huomion johtajien moraaliseen puheeseen. Olen näissä artikkeleissa kiinnostunut siitä, miten moraalista liiketoiminnassa puhutaan ja millaisen moraalikäsitteksen tämä puhunta tuottaa. Pyrin analyysissäni tunnistamaan liiketoimintaan liittyviä johtajien moraalisen puheen jäsennyksiä. Lähtökohtani on, että kieli on tärkeä moraalien ilmentymä ja siksi johtajien moraalinen puhe tarjoaa rikkaan aineiston liiketoiminnan moraalikysymysten tutkimiseen (vrt. Crane 1999, 242–243).

Empiirisen aineiston keruun olen kohdistanut yritysten toimitusjohtajiin, koska ajattelen, että toimitusjohtajat edustavat liiketoimintaa instituutiona, he toimivat näin informanteina (vrt. Alkula ym. 1994, 68), joilta tietoa liiketoiminnan moraalista on järkevä hankkia. Toisaalta toimitusjohtaja vastaa yrityksen toiminnasta, myös sen eettisyydestä (Koskinen 2000, 16). Toimitusjohtajan vakanssilla toimii Suomessa noin 30.000 henkilöä (Laurila 1995, 73), joten tutkimuksen käytännön toteuttaminen vaatii kohdejoukon rajaamista. Rajaamisen perusteina olen käyttänyt yrityksen kokoa ja toimialaa.

Koon perusteella tutkimukseni on rajattu koskemaan suurten yritysten toimitusjohtajia. Suurten yritysten johtajien on havaittu olevan valmiimpia osallistumaan liiketoiminnan moraalisia kysymyksiä kartoittaviin tutkimuksiin kuin pienten yritysten johtajien (Ostlund 1977, 36). Pienten yritysten toiminnan taas on katsottu keskittyvän johdon yhteiskunnallisen vastuun operationaalisella tasolla, jossa huomio kiinnittyy tuotantoon, asiakaspalveluun, kannattavuuteen ja laskujen maksamiseen (Hosmer 1991, 51). Tällöin ajatellaan, että pienten yritysten johdolla ei ole aikaa, voimia tai kiinnostusta ajatella liiketoiminnan vaikutuksia eettiseltä kannalta ainakaan samassa laajuudessa kuin suurten yritysten johtajilla. Suurten yritysten toimia seurataan myös julkisuudessa tarkemmin ja yleisellä mielipiteellä saattaa olla suurempi vaikutus suurten yritysten johtajien toimintaan. Näin liiketoiminnan etiikkaan liittyvän keskustelun lisääntyminen julkisuudessa vaikuttaa väistämättä myös suurten yritysten johtajien käsittelemiin asioihin ja tekemiin päätöksiin. (Laurila 1995, 73.)

Toimialoista tutkimuksen kohteeksi on valittu teollisuuden eri toimialat. Palvelualoilla ja vähittäiskaupassa toimivien yritysten, jotka ovat toisaalta riippuvaisia teollisuudesta ja toisaalta palvelevat suoraan yksittäisiä asiakkaita, moraalisten ongelmien ajatellaan olevan erilaisia kuin teollisuudessa toimivien yritysten (DeGeorge 1990, 158). Teollisuusyritysten johtajien valintaa nähdään puoltavan myös esimerkiksi ympäristökysymyksistä johtuvat ulkoiset paineet, joita teollisuus on joutunut kohtaamaan yhä enenevässä määrin viime vuosina (Laurila 1995, 74).

Tutkimuksen kohdejoukon muodostavat siis suurten suomalaisten teollisuusyritysten toimitusjohtajat. Suuruutta mitataan työntekijöiden määrällä ja alarajana pidetään 100 työntekijää. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haastateltavien johtajien valinnassa noudatettiin maksimointiperiaatetta (ks. Glaser & Strauss 1967, 58). Johtajat edustivat eri teollisuuden aloja, eri kokoisia yrityksiä ja taustoiltaan erilaisia henkilöitä. Haastateltuja johtajia oli yhteensä viisi ja he edustivat metsä-, metalli-, elintarvike-, kemian- ja tekstiiliteollisuutta. Johtajien edustamien yritysten liikevaihto vaihteli 100 miljoonasta markasta yhteen miljardiin ja työntekijöiden määrä 170 henkilöstä 1.600 henkilöön. Yksi johtajista oli toiminut tehtävässään lähes 30 vuotta, yksi noin 10 vuotta, kaksi viisi vuotta ja yksi yhden vuoden. Kahdella johtajalla oli kokemusta johtamistyöstä ulkomailla. Ensimmäinen haastattelu suoritettiin marraskuussa 1992 ja viimeinen maaliskuussa 1993.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Käsiteltäviä teemoja olivat (1) yrityksen toiminnan tarkoitus, (2) sidosryhmäsuhteet ja (3) yritysetiikka. Haastattelutilanteessa käytössäni oli haastattelurunko, jossa oli kirjattuna haastatteluteemat sekä niitä tarkentavia kysymyksiä (ks. liite 1). Haastattelurungon käytöllä varmistettiin, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavien kanssa läpi. Teema-alueiden käsittelyjärjestys ja laajuus vaihtelivat haastattelusta toiseen. (Vrt. Eskola & Suoranta 2000, 86.) Kutakin johtajaa haastateltiin kerran ja haastattelut kestivät tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhat purettiin jälkepäin tekstiksi. Kaiken kaikkiaan haastatteluaineistoa oli 71 sivua.

Tutkimuksen toisessa ja kolmannessa vaiheessa käytetty tutkimusaineisto kerättiin postikyselyllä. Kyselylomake (ks. liite 2) lähetettiin kaikille yli sadan työntekijän teollisuusyritysten toimitusjohtajille vuonna 1994 Tampost Oy:n ja vuonna 1999 Tilastokeskuksen osoitteiston mukaan. Kyselytutkimus toteutettiin ensimmäisen kerran helmikuussa 1994 ja se uusittiin joulukuussa 1999. Vuonna 1994 otoskoko oli 1.075 johtajaa ja hyväksyttäviä vastauksia sain 357 (33,2 %). Vuonna 1999 kohderyhmään kuului 1.047 johtajaa ja hyväksyttäviä vastauksia sain yhteensä 325 (31,0 %).

Tutkimuksen neljännessä vaiheessa on käytetty aineistona kaikkia edellä esitettyjä aineistoja, sekä henkilökohtaisilla haastatteluilla vuosina 1992 ja 1993 että kyselyillä vuosina 1994 ja 1999 kerättyjä aineistoja. Taulukossa 4 on esitetty yhteenveto tutkimusmenetelmistä tutkimuksen eri vaiheissa.

TAULUKKO 4 Yhteenveto tutkimusmenetelmistä tutkimuksen eri vaiheissa

Tutkimuksen vaiheet	Liiketoiminnan moraalisen sisällön sisältö	Aineiston hankintatapa	Aineiston luonne ja analyysitapa
Ensimmäinen vaihe ♦ Artikkelit 1	Sidosryhmänäkemys	Haastattelu	Kvalitatiivinen, faktanäkökulma
Toinen vaihe ♦ Artikkelit 2 ja 3	Sidosryhmänäkemys	Kysely	Kvantitatiivinen
Kolmas vaihe ♦ Artikkelit 4	Moraalinen päätöksenteko	Kysely	Kvantitatiivinen
Neljäs vaihe ♦ Artikkelit 5 ja 6	Moraalinen päätöksenteko	Haastattelu ja kysely	Kvalitatiivinen, näytenäkökulma

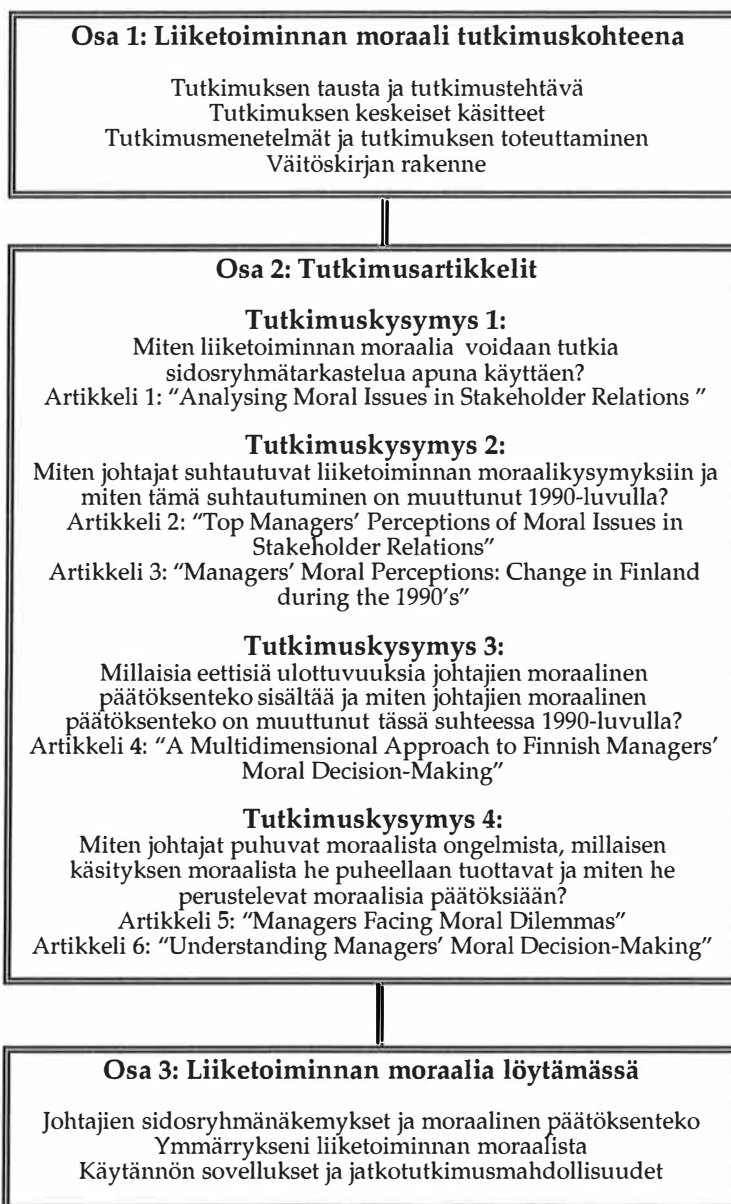
## Väitöskirjan rakenne

Väitöskirjani kokonaisuus rakentuu kolmesta osasta (kuvio 1). Ensimmäisessä osassa esittelen aluksi tutkimukseni taustan ja tutkimustehtävän. Tämän jälkeen määrittelen tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä esittelen käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimuksen toteuttamisen ja väitöskirjan rakenteen.

Toinen osa koostuu kuudesta artikkelista, jotka vastaavat neljään tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen ja toinen tutkimuskysymykseni lähestyvät liiketoiminnan moraalialia sidosryhmäajattelun avulla. Ensimmäistä tutkimuskysymystä "Miten liiketoiminnan moraalialia voidaan tutkia sidosryhmätarkastelua apuna käyttäen?" käsittelevä artikkeli on otsikoitu "Analysing Moral Issues in Stakeholder Relations". Toiseen tutkimuskysymykseeni "Miten johtajat suhtautuvat liiketoiminnan moraalikysymyksiin ja miten tämä suhtautuminen on muuttunut 1990-luvulla?" vastaan artikkeleissa "Top Managers' Perceptions of Moral Issues in Stakeholder Relations" ja "Managers' Moral Perceptions: Change in Finland during the 1990's."

Kolmas ja neljäs tutkimuskysymykseni lähestyvät liiketoiminnan moraalialia johtajien moraalisen päätöksenteon kautta. Kolmatta tutkimuskysymystä "Millaisia eettisiä ulottuvuuksia johtajien moraalinen päätöksenteko sisältää ja miten johtajien moraalinen päätöksenteko on muuttunut tässä suhteessa 1990-luvulla?" käsittelevä artikkeli on otsikoitu "A Multidimensional Approach to Finnish Managers' Moral Decision-Making". Neljänteen tutkimuskysymykseen "Miten johtajat puhuvat moraalista ongelmista, millaisen käsityksen moraalialia he puheellaan tuottavat ja miten he perustelevat moraalialia päätöksiään?" vastaan viidennessä ja kuudennessa artikkelissa. Artikkelit pohtivat, miten johtajat puhuvat moraalialisista ongelmatilanteista, miten he perustelevat moraalialia päätöksiään ja millaisen käsityksen moraalialia he tulevat näin tuottaneeksi. Viides artikkelini on otsikoitu "Managers Facing Moral Dilemmas" ja kuudes "Understanding Managers' Moral Decision-Making".

Väitöskirjani kolmannessa osassa syntetisoin tutkimukseni keskustelemalla millaisen liiketoiminnan moraalialin olen tutkimuksessani löytänyt. Ensin raportoin tutkimukseni keskeiset tulokset sekä pohdin niiden teoreettialia ja käytännöllialia kontribuutioita. Tämän jälkeen keskustelen, millaisen ymmärryksen liiketoiminnan moraalialia tutkimukseni on tuottanut. Lopuksi käyn läpi tutkimukseni tekemialia avauksialia käytännön sovellusten ja jatkotutkimusmahdollisuuksien kautta. Kuviossa 1 on havainnollistettu väitöskirjani rakenne.



KUVIO 1 Tutkimuksen eteneminen

## **TUTKIMUSARTIKKELIT**

Artikkeli 1: Analysing Moral Issues in Stakeholder Relations

Artikkeli 2: Top Managers' Perceptions of Moral Issues in Stakeholder Relations

Artikkeli 3: Managers' Moral Perceptions: Change in Finland during the 1990's

Artikkeli 4: A Multidimensional Approach to Finnish Managers' Moral  
Decision-Making

Artikkeli 5: Managers Facing Moral Dilemmas

Artikkeli 6: Understanding Managers' Moral Decision-Making

I

ANALYSING MORAL ISSUES IN STAKEHOLDER RELATIONS

Johanna Kujala 2001

Business Ethics: a European Review, 10 (3), July 2001, 233-247

<https://doi.org/10.1111/1467-8608.00237>

II

TOP MANAGERS' PERCEPTIONS OF MORAL ISSUES IN  
STAKEHOLDER RELATIONS

Johanna Kujala 1997

In Weber, Jim & Rehbein, Kathleen (eds.) 1997. Proceedings of the  
Eighth Annual Meeting of the International Association for Business  
and Society, 96-101.

<https://doi.org/10.5840/iabsproc1997821>



III

MANAGERS' MORAL PERCEPTIONS: CHANGE IN  
FINLAND DURING THE 1990'S

Johanna Kujala 2001

In Näsi, Juha (ed.) 2001. The Goodness Factor: Moral and  
Environmental Values in Strategy. Forthcomin

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2004.00360.x>

IV

A MULTIDIMENSIONAL APPROACH TO FINNISH  
MANAGERS' MORAL DECISION-MAKING

Johanna Kujala 2001

Journal of Business Ethics. Forthcoming.

<https://doi.org/10.1023/A:1012583424721>

V

MANAGERS FACING MORAL DILEMMAS

Johanna Kujala 1998

In Calton, Jerry & Rehbein, Kathleen (eds.) 1998. Proceedings of the Ninth Annual Meeting of the International Association for Business and Society, 66-71.

<https://doi.org/10.5840/iabsproc1998913>

VI

UNDERSTANDING MANAGERS' MORAL DECISION MAKING

Johanna Kujala 2003

International Journal of Value-Based Management. In review.

<https://doi.org/10.1023/A:1021926716680>

# LIIKETOIMINNAN MORAALIA LÖYTÄMÄSSÄ

## Johtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko

Olen tutkimuksessani etsinyt itselleni käsitystä siitä, mitä ja millaista liiketoiminnan moraalilla on. Tutkimusraportin tavoitteena on ollut kuvata myös lukijalle, miten käsitykseni on muodostunut. Olen jäsentänyt liiketoiminnan moraalilla sidosryhmänäkemyksen ja moraalisen päätöksenteon avulla. Tutkimukseni sijoittuu liiketoiminnan etiikan empiiriseen suuntaukseen ja kiinnostukseni kohteena ovat olleet suurten suomalaisen teollisuusyritysten johtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko. Sidoryhmänäkemyks on mahdollistanut liiketoiminnan moraalisten kysymysten konkretisoinnin ja tuomisen jokapäiväisten johtamistilanteiden tasolle sekä johtajien sidoryhmäsuuntautumisen analysoinnin. Moraalisen päätöksenteon tarkastelu taas on keskittänyt tutkimukseni etiikan teorioiden roolin analysointiin liiketoiminnan moraalisisissa ongelmatilanteissa sekä johtajien moraalisen puheen tapojen ja seurausten merkityksen pohtimiseen.

Työni tutkimusongelma oli: Miten liiketoiminnan moraalilla ja sen muutosta voidaan kuvata ja ymmärtää tarkastelemalla sidoryhmäsuhteita ja moraalista päätöksentekoa? Tutkimukseni käsitteellisessä osassa pohdin moraalilla ja etiikkakäsitteiden merkitystä, eettisiä näkökulmia liiketoiminnassa, sidoryhmäajattelua ja etiikkaa suhteissa sekä johtajien moraalista päätöksentekoa. Empiirisen tutkimusmatkani olen suorittanut neljän tutkimuskysymyksen ja kuuden artikkelin avulla. Kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä ja kolme ensimmäistä artikkelia kuvaavat liiketoiminnan moraalilla sidoryhmänäkemyksen avulla. Näissä artikkeleissa pohdin, mitä liiketoiminnan moraalilla voidaan tutkia sidoryhmänäkemyksen avulla sekä miten johtajien sidoryhmänäkemyksiä ja niiden muutosta voidaan ymmärtää empiirisen aineistoni kautta. Kolmas ja neljäs tutkimuskysymykseni sekä artikkelit neljä, viisi ja kuusi purkavat johtajien moraalista päätöksentekoa. Näissä artikkeleissa analysoin, miten etiikan

teoriat näkyvät johtajien moraalisisessa päätöksenteossa ja millaista käsitystä liiketoiminnan moraalista johtajien puhe tuottaa.

### Sidosryhmänäkemys liiketoiminnan moraaliin

Ensimmäinen tutkimusartikkelini kysyy, miten liiketoiminnan moraalia voidaan tutkia sidosryhmänäkemyksen avulla. Sidosryhmänäkemys ymmärretään liiketoiminnan ja moraalin yhdistäväksi lähestymistavaksi. Artikkelini osoittaa, että liiketoiminnan moraalilla voidaan tehdä näkyväksi ja mitattavaksi juuri sidosryhmäsuhteiden tarkastelun avulla. Artikkelissa liiketoiminnan moraalilla operationalisoidaan kyselytutkimuksessa mitattavaan muotoon sidosryhmäsuhteiden moraalikysymysten avulla. Artikkelini yhdistää teoreettista ja empiiristä lähestymistapaa kokoamalla etiikkakirjallisuudessa käsitellyt sidosryhmäsuhteiden moraalikysymykset ja täydentämällä niitä suomalaisten teollisuusjohtajan haastatteluissa esiin nousseilla sidosryhmäsuhteiden moraalilla kysymyksillä.

Artikkeli määrittää liiketoiminnan keskeisiksi sidosryhmiksi asiakkaat, työntekijät, omistajat, kilpailijat, tavarantoimittajat ja jakelijat, julkinen valta, rahoittajat ja ympäristö. Haastattelujen johtajien mukaan suhteet kaikkiin näihin sidosryhmiin sisälsivät moraalikysymyksiä. Vaikka johtajat eivät välttämättä kutsuneet haastatteluissa esiin tulleita asioita moraaliksi, niitä voidaan kirjallisuuden mukaan selvästi sellaisina pitää. Näyttääkin siltä, että vaikka suomalaisilta johtajilta saattaa puuttua kykyä kutsua asioita moraaliksi, se ei tarkoita, että heiltä puuttuisi kykyä huomata ja huomioida liiketoiminnan moraalikysymyksiä. Liiketoiminnan etiikkatutkimuksen kannalta tämä tarkoittaa haastetta kehittää käytännön johtamiskeskusteluun sopivia lähestymistapoja ja käsitteitä. Myös liiketoiminnan etiikkakeskustelussa on esitetty vaatimus siitä, että voidakseen ymmärtää ja käsitellä liiketoiminnan moraalikysymyksiä sekä tutkijat että johtajat tarvitsevat konkreettisia, operationaalisia instrumentteja ja työkaluja (vrt. van Luijk 2000). Ensimmäinen artikkeli vastaa näihin odotuksiin rakentamalla viitekehysten, joka käsittelee liiketoiminnan moraalia sidosryhmäkysymysten avulla.

Yhdistämällä kirjallisuudessa käsitellyt ja haastatteluissa esiin tulleet sidosryhmäsuhteiden moraaliset kysymykset artikkeli määrittää 50 moraalikysymystä suhteessa kahdeksaan sidosryhmään. Määrittelyn jälkeen sidosryhmäsuhteiden moraalikysymyksistä muodostetaan 58 kyselylomakekäyttöön tarkoitettua sidosryhmäväittämää. Artikkelin keskeisin tulos onkin johtajien moraalikäsitteiden mittaamisen mahdollistava viitekehys, jota käytetään tutkimukseni toisessa ja kolmannessa artikkelissa. Viitekehys määrittää *liiketoiminnan moraalin sisällön sidosryhmäsuhteisiin liittyviksi konkreettiseksi, jokapäiväisiin johtamistilanteisiin liittyviksi kysymyksiksi*.

Ensimmäisessä tutkimusartikkelissa kuvataan teoriaa ja empiriaa yhdistävä tutkimusprosessi, jonka tavoitteena on viitekehysten rakentaminen ja liiketoiminnan moraalin käsitteen sisällön operationalisointi empiirisiksi mittareiksi sidosryhmäsuhteiden moraalikysymysten avulla. Teoreettisten käsitteiden operationalisointi empiirisiksi mittareiksi on olennainen ja tärkeä osa

kvantitatiivista tutkimusprosessia (Alkula ym. 1994, 76). Artikkelin voidaan nähdä ensimmäisenä vaiheena johtajien moraalikäsityksiä tarkastelevassa tutkimusprosessissa ja sen tuloksia hyödynnetään jatkossa toteutettavassa kvantitatiivisessa lomaketutkimuksessa. Ensimmäisen artikkelin keskeinen teoreettinen anti liittyykin viitekehyksen rakentamisen ja operationalisoinnin kuvaukseen. *Kuvaamalla viitekehyksen rakentamisprosessin artikkeli tekee näkyväksi empiirisen mittareiden kehittämisen kvantitatiivisessa lomaketutkimuksessa.*

Artikkelin käytännön kontribuutiona voidaan pitää liiketoiminnan moraalikysymysten konkretisointia. Vaikka moraalikysymykset sidosryhmäsuhteissa ovat varmasti osittain yritys- ja/tai toimialakohtaisia, kehittämäni yleinen viitekehys voi auttaa johtajia siirtämään ajatuksensa yleisistä, juhlapuheissa käsitellyistä periaatteista ja arvoista käytännön liiketoiminnan jokapäiväisiin tilanteisiin. Viitekehyksen avulla johtajat voivat pohtia ja kyseenalaistaa omaa käsitystään liiketoimintaan liittyvistä moraalikysymyksistä. Näin *johtajat voivat tarkastella omaa ymmärrystään liiketoiminnan moraalista esittämieni sidosryhmäkysymysten avulla.*

### Sidosryhmäsuuntautumisen muutos

Tutkimukseni toinen ja kolmas artikkeli kuvaavat suomalaisten teollisuusjohtajien käsityksiä liiketoiminnan moraalista kyselytutkimuksilla vuosina 1994 ja 1999 kerättyjen aineistojen analyysiin perustuen. Artikkelien mukaan sidosryhmäkysymykset muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla johtajat käsittelevät liiketoimintaan liittyviä moraalikysymyksiä. Johtajien asenteet liiketoiminnan moraalikysymyksiä kohtaan eivät ole sidottuja yhteen tai muutamaaan sidosryhmään, vaan johtajat, jotka suhtautuivat positiivisemmin esimerkiksi asiakassuhteisiin liittyviin moraalisiin kysymyksiin suhtautuivat positiivisemmin myös muiden sidosryhmäsuhteiden moraalisiin kysymyksiin. Näin *johtajien käsitykset liiketoiminnan moraalista perustuvat heidän kokonaisvaltaiseen sidosryhmäsuuntautuneisuuteensa, eivätkä vain suuntautumiseen yhtä tiettyä sidosryhmää kohtaan.*

Vuoden 1994 aineistossa ns. kypsemmät johtajat, eli vanhemmat, suurituloisemmat ja enemmän johtamiskokemusta omaavat johtajat, suhtautuivat muita positiivisemmin yritystoiminnan moraalisiin kysymyksiin. Tämä tulos voidaan ymmärtää osoituksena kypsien johtajien kehittyneemmästä moraalitajusta ja se vastaa sisällöltään Kohlbergin esittämää mallia moraalisen kehityksen tasoista, jolloin ajatellaan, että ihmisen moraalinen harkinta kehittyy ajan kuluessa (ks. esim. Stewart 1996, 63–64; Werhane 1999, 20–25). Ajatus kehityksestä edellyttää ihannetta, jota kohti kehittyä ja moraalien alueella tätä ihannetta voidaan kutsua moraaliseksi kypsyydeksi (Koskinen 1994, 165–166). Moraalisen kehittymisen ajatus vastaa myös hyve-etiikan ajatusta siitä, että ihminen voi pyrkiä kehittämään moraalisesti hyvinä pidettyjä luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia. Vuoden 1994 aineistossa johtajien kypsyyteen liittyi siis sekä positiivisempi suhtautuminen sidosryhmäsuhteiden moraalikysymyksiin että johtajien taustamuuttujiin liittyvä kypsyyden (korkeampi ikä, pidempi johtamiskokemus ja suuremmat tulot). Vastaavia selviä, koko aineiston läpi vaikuttavia eroja taust-

tamuuttujien suhteen ei kuitenkaan löytynyt enää vuoden 1999 aineistossa, vaan taustamuuttujien väliset erot liittyivät yksittäisiin muuttujiin. Tällä perusteella voidaan sanoa, että *johtajien moraalikäsitelyt ovat taustamuuttujien suhteen tarkasteltuna muuttuneet 1990-luvulla sirpaleisemmiksi.*

Tarkasteltaessa kahdeksaa inhimillisessä elämässä keskeistä arvoa (rehellisyys, vastuuntuntoisuus, lupauksen pitäminen, muiden kunnioittaminen, lojaalisuus, reiluus, muista huolehtiminen sekä erinomaisuuden tavoittelu) havaittiin, että *suomalaiset teollisuusjohtajat pitävät tärkeimpänä arvonaan niin liiketoiminnassa kuin elämässä yleensäkin rehellisyyttä.* Arvojen tärkeysjärjestys on johtajien mielestä lähes sama niin elämässä yleensä kuin liiketoiminnassakin, vain erinomaisuuden tavoittelu korostuu liiketoiminnassa. Muista huolehtimista pidettiin liiketoiminnassa tärkeämpänä vuonna 1999 kuin vuonna 1994, muutoin arvojen tärkeydessä liiketoiminnassa ei ollut tapahtunut suurtakaan muutosta 1990-luvun aikana.

*Johtajien asenteet sidosryhmäsuhteiden moraalikysymyksiä kohtaan ovat muuttuneet sidosryhmien kannalta selvästi positiivisempaan suuntaan 1990-luvulla.* Johtajat suhtautuivat lähes kaikkiin sidosryhmiin positiivisemmin vuonna 1999 kuin vuonna 1994, vain asenteet rahoittajasuhteiden moraalikysymyksiin olivat muuttunut hieman negatiivisemmaksi. Erityisesti johtajien asenteet ympäristökysymyksiin mutta myös asenteet työntekijöitä, julkista valtaa, kilpailijoita ja omistajia kohtaan ovat muuttuneet positiivisemmiksi. Verrattaessa johtajien sidosryhmäsuuntautumista taloudelliseen suuntautumiseen havaitaan, että johtajien sidosryhmäsuuntautuminen on vahvistunut selvästi 1990-luvun aikana. Johtajien positiiviset asenteet sidosryhmäsuhteiden moraalikysymyksiin muuttuvat kuitenkin vähemmän positiivisiksi kun yrityksen taloudellinen etu on kyseessä.

Johtajien suuntautumista eri sidosryhmiä kohtaan mitattiin vertaamalla yrityksen ja kolmen tärkeimmän sidosryhmän (asiakkaat, työntekijät ja omistajat) etuja keskenään. Johtajat pitivät yrityksen etua selvästi tärkeämpänä kuin näiden kolmen sidosryhmän etuja. Sidosryhmistä tärkeimpänä pidettiin asiakkaita, seuraavaksi omistajia ja vähiten tärkeänä työntekijöitä. *Omistajien merkitys on kuitenkin selvästi noussut 1990-luvulla verrattuna muihin sidosryhmiin.*

Edellä käsiteltyjen johtajien moraalikäsitelysten muutosten taustalla voidaan nähdä useita laajemminkin yhteiskunnassamme vaikuttaneita muutoksia. Ensinnäkin *taloudellisen tilanteen voidaan ajatella vaikuttaneen johtajien moraalikäsitelyksiin.* Ensimmäisen kyselyn toteuttamisen aikaan keväällä 1994 yleinen taloudellinen tilanne oli vielä laman jäljiltä melko huono. Toisen kyselyn toteuttaminen taas ajoittui loppuvuoteen 1999, jolloin liiketoiminta oli nauttinut korkeasuhdanteesta jo usean vuoden ajan. Tämä näkyy ensinnäkin siinä, että muista huolehtimista pidettiin vuonna 1999 tärkeämpänä kuin vuonna 1994. Laman aikana yritykset usein vähensivät henkilöstöä ja karsivat taloudellisia satsauksia henkilöstön hyvinvointiin. Taloudellisesti hyvinä aikoina taas henkilöstöä lisätään ja sen kehittämiseen panostetaan. Näin muista huolehtiminen myös arvona koetaan tärkeämmäksi.

Taloudellisen vaurauden lisääntyessä myös liiketoiminnan moraalisiin kysymyksiin suhtaudutaan selvästi positiivisemmin. Tämä on mielenkiintoista,



sillä taloudellisten ja moraalisten kysymysten yhteensovittamista on pidetty yhtenä liiketoiminnan perusongelmista. On myös väitetty, että taloudellisuuden ja moraalisuuden joutuessa vastakkain, taloudelliset perusteet ovat selvästi vahvempia. (O'Neil & Pienta 1994, 71.) Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmäsuuntautuminen oli kuitenkin hieman taloudellista suuntautumista voimakkaampaa jo vuoden 1994 aineistossa ja se on vahvistunut selvästi 1990-luvulla. Tämä osoittaa, että *taloudelliset kriteerit eivät ole ainoita liiketoiminnassa huomioitavia seikkoja vaan niiden rinnalle nousevat yhä selvemmin myös moraalikysymykset*. Tuloksen voi myös tulkita merkiksi johtajien pyrkimyksestä sidosryhmäsuuntautumisen ja taloudellisen suuntautumisen väliseen tasapainoon. Liiketoiminnan moraalit ja siihen liittyvät sidosryhmävastuut on helppo ohittaa väittämällä, että päätökset tehdään vain taloudellisten kriteerien pohjalta (Hosmer 1996, 3). Konkreettisissa moraalikysymyksissä eri toimintavaihtoehtoilta on kaikilla omat sosiaaliset ja taloudelliset seurauksensa, joiden huomioiminen on yksi johtamisen keskeisistä piirteistä.

Johtajien positiivisen asennemuutoksen taustalla vaikuttaa myös *liike-elämän etiikkaa koskevan yhteiskunnallisen keskustelun herääminen ja julkisen kiinnostuksen kohdistuminen liiketoiminnan moraalikysymyksiin*. Esimerkiksi Talouselämä-lehdessä oli 1990-luvun lopussa vuosittain noin kymmenen liiketoiminnan moraalista käsittelevää artikkelia, kun niitä vuosikymmenen alussa oli vain muutamia vuosittain (Vehkaperä 2000). Keskustelun ja kiinnostuksen lisääntymiseen Suomessa on osaltaan vaikuttanut myös liiketoiminnan kansainvälistymiskehitys. Liiketoiminnan etiikasta on esimerkiksi Yhdysvalloissa keskusteltu vilkkaasti jo 1970-luvulta lähtien ja kansainvälisen vuorovaikutuksen lisääntyessä suomalainen liiketoiminta saa vaikutteita muissa maissa käytävästä keskustelusta. Erityisen selvästi yhteiskunnallisen kehityksen vaikutus näkyy ympäristökysymyksissä. Ympäristömyönteisyys niin lainsäätäjien ja kuluttajien piirissä kuin yhteiskunnassa yleensäkin on varmasti vaikuttanut siihen, että johtajien asenteet ympäristöön liittyviin moraalikysymyksiin muuttuivat selvästi positiiviseen suuntaan 1990-luvulla.

Omistajien merkityksen kasvun 1990-luvulla voi ymmärtää *shareholder value -ajattelun vahvistumisena sidosryhmäajattelun kustannuksella*. Omistajien merkitystä korostava ajattelu nostaa voiton tuottamisen keskeisimmäksi yritystoiminnan tavoitteeksi. Samalla se nostaa yhden sidosryhmän muita tärkeämmäksi. Tämän ajattelun voi yhdistää myös Friedmanin (1970) esittämään käsitykseen, jonka mukaan omistajat ovat palkanneet toimitusjohtajan ajamaan omia etujaan ja siten toimitusjohtajalla on ensisijainen vastuu nimenomaan osakkeenomistajille. Näin johtajat nähdään lähinnä osakkeenomistajien "sätkynukkeina" eikä itsenäisinä, eri sidosryhmien edut päätöksenteossa huomioimaan kykenevinä yksilöinä. Tällöin johtajat eivät enää olekaan itsenäisiä toimijoita, vaan heidän kätensä on sidottu jo etukäteen vain yhden päämäärän (maksimaalisen voiton) tavoittelemiseen. Tämä voi olla johtajille myös houkutteleva ajatteluvaihtoehto. Koska vastuuta voi olla vain sikäli kuin on vapautta, käsien sitominen ja valinnanvapauden puuttuminen vapauttaa johtajat moraalista vastuusta liiketoiminnassa. Tällöin ajatellaan että, riittää kun päätökset perustellaan taloudellisilla näkökohdilla. Koska ihmiset kuitenkin ovat moraalisia

toimijoita ja joutuvat siten kantamaan myös moraalista vastuuta, tätä ratkaisua voidaan pitää liian helppona ja pitkällä aikavälillä kestävämmänä niin yksilön kuin liiketoiminnankin kannalta.

### **Moniulotteinen moraalinen päätöksenteko**

Neljännessä artikkelissani siirryn tarkastelemaan johtajien moraalista päätöksentekoa etiikan teorioiden näkökulmasta. Artikkeliksi kysyy, millaisia eettisiä ulottuvuuksia johtajien moraalinen päätöksenteko sisältää ja miten päätöksenteko on muuttunut 1990-luvulla. Artikkelissa kehitetään aikaisempaan tutkimukseen perustuen moniulotteinen etiikka-asteikko. Sen avulla mitataan johtajien suhtautumista neljään moraaliseen ongelmatilanteeseen, jotka käsittelevät rahan pimittämistä kaupassa, pitkäaikaisen työntekijän irtisanomista taloudellisten seikkojen vuoksi, henkilökohtaisen edun hyväksymistä sekä pimeiden palkkojen maksamista. Nämä neljä päätöksentekotilannetta on kehitetty suomalaisien teollisuusjohtajien kertomusten perusteella ja kuvaavat näin suomalaisille johtajille mahdollisia liiketoiminnan moraalisia ongelmatilanteita.

*Johtajat suhtautuivat negatiivisimmin henkilökohtaisen edun hyväksymistä kuvaavaan tilanteeseen, jossa toimitusjohtaja hyväksyy henkilökohtaisen hyvityksen toimitetussa tavarassa olleen virheen korvaukseksi. Tapauksessa kuvattu toiminta näyttää olevan vastoin lähes kaikkien johtajien käsitystä oikeasta ja hyväksyttävästä toimintavasta. Johtajien moraalinen päätöksenteko sisältää tässä tilanteessa kaksi ulottuvuutta: (1) laaja-alaisen moraalisen arvioinnin ulottuvuuden, johon kuuluu relativistisia, oikeudenmukaisuuteen liittyviä ja velvollisuuseettisiä väittämiä sekä (2) utilitaristisen ulottuvuuden, johon liittyy seurauseettisiä väittämiä.*

Lähes yhtä negatiivisesti johtajat suhtautuivat pimeiden palkkojen maksamista kuvaavaan tilanteeseen, jossa toimitusjohtaja päättää työnhakijan ehdotuksesta maksaa tälle palkan pimeänä. Tässä ongelmatilanteessa johtajien päätöksenteko sisälsi (1) relativismia ja velvollisuuseettiä yhdistävän, (2) relativismia ja oikeudenmukaisuusajattelua yhdistävän sekä (3) utilitaristisen, seurauseettisiä väittämiä sisältävän ulottuvuuden.

Hieman hyväksyvämmiin johtajat suhtautuivat rahan pimittämistä kaupassa kuvaavaan tilanteeseen, jossa toimitusjohtaja päättää laskuttaa ylihintaa tilauksesta ja siirtää sen välikäsien kautta takaisin tilaajan osoittamalle pankkitilille Sveitsissä. Tilannekuvauksen mukaan kiinnijäämisen riski on olematon ja tilaus takaisi yritykselle puolen vuoden työt. Tässä tilanteessa johtajien päätöksenteko sisälsi (1) laaja-alaisen moraalisen arvioinnin ulottuvuuden, jossa oli velvollisuus- ja seurauseettisiä sekä relativistisia ja oikeudenmukaisuuteen perustuvia väittämiä sekä (2) puhtaan utilitaristisen ja (3) puhtaan velvollisuuseettisen ulottuvuuden.

*Kaikkein hyväksyvimmin johtajat suhtautuivat työntekijän irtisanomista kuvaavaan tilanteeseen, jossa toimitusjohtaja päättää irtisanoa yrityksessä pitkään työskennelleen vanhemman työntekijän taloudellisen tilanteen vuoksi. Johtajien päätöksenteko sisälsi (1) teleologisen ulottuvuuden, joka yhdistää utilitaristisia ja egoistisia väittämiä, (2) egoismia ja relativismia yhdistävän ulottuvuuden*

sekä (3) moralistisen ulottuvuuden, johon liittyvät väittämät tuomitsevat voimakkaasti pitkäaikaisen työntekijän irtisanomisen taloudellisen tilanteen vuoksi.

Verrattaessa johtajien moraalisen päätöksentekoa vuoden 1999 aineistossa vuoden 1994 aineistoon havaitaan, että *suurin muutos oli tapahtunut johtajien suhtautumisessa rahan pimittämistä kaupoissa kuvaavaan tilanteeseen*, johon johtajat suhtautuivat selvästi tuomitsevammin vuonna 1999 kuin vuonna 1994. Myös johtajien päätöksenteon eettiset ulottuvuudet tässä tilanteessa ovat muuttuneet selvästi. Vuonna 1994 johtajien päätöksenteko sisälsi (1) seurauseettisen, utilitarismia ja egoismia yhdistävän ulottuvuuden sekä (2) moralistisen dimension, joka yhdistää oikeudenmukaisuusajattelun mukaisia sekä velvollisuuseettisiä ja egoistisia väittämiä. Vuonna 1999 johtajien päätöksenteko taas sisälsi (1) laaja-alaisen moraalisen arvioinnin ulottuvuuden, joka yhdistää velvollisuusetiikkaa, relativismia, utilitarismia ja oikeudenmukaisuusajattelua sekä (2) puhtaan utilitaristisen ja (3) puhtaan velvollisuuseettisen ulottuvuuden.

Neljännän artikkelini tulosten perusteella voidaan sanoa, että seurauseettinen ajattelu yleensä ja erityisesti utilitaristinen ajattelu on tärkeässä asemassa johtajien päätöksenteossa. Seurauseettinen tai utilitaristinen ulottuvuus esiintyi kaikissa neljässä tilanteessa sekä vuoden 1999 että vuoden 1994 aineistoissa. Tutkimukseni keskeisin kritiikki kohdistuu moniulotteisen etiikka-asteikon kehittäjien (Reidenbach & Robin 1990, Reidenbach ym. 1991) väitteeseen, että utilitarismi ei ole oleellista johtajien päätöksenteossa. Vastaavaa kritiikkiä on esitetty aiemminkin (ks. esim. Hansen 1992, Cohen ym. 1993, Cruz ym. 2000) ja näyttääkin siltä, että *seurauseettinen ajattelu on liiketoiminnassa keskeinen ja luonnollistunut tapa käsitellä moraalisia ongelmia*. Utilitarismi, joka kustannus-hyöty -analyysin tapaan huomioi erityisesti teon seuraukset ja vertaa teon aiheuttamia hyötyjä siitä seuraaviin haittoihin sopii hyvin liike-elämän tapaan jäsentää ja käsitellä asioita. Liiketoiminnassa utilitarismi voidaan myös liittää sidosryhmäajatteluun. Arvioitaessa teon seurauksia, huomio liiketoiminnassa kiinnittyy teon vaikutuksiin eri sidosryhmiin. Utilitarismin on myös nähty soveltuvan yhteen vapaan markkinatalouden kanssa, sillä se korostaa vapautta päätöksenteossa hylätessään ajatuksen siitä, että jokin toiminta olisi sisäisesti oikeaa tai väärää. Näin utilitarismi antaa mahdollisuuden punnita tehtävää päätöstä suhteessa sen seurauksiin ja sopii hyvin liiketoimintaan ja johtajien ajatusmaailmaan.

Myös relativistinen ajattelu on voimakkaasti esillä johtajien päätöksenteossa. Kiinnostavaa on huomata, että *johtajat yhdistävät relativistista ajattelua etiikasta niin velvollisuuseettiseen kuin oikeudenmukaisuusperiaatteen mukaiseen ajatteluun*. Relativismi edustaa subjektiivista käsitystä etiikasta kun taas velvollisuusetiikka ja oikeudenmukaisuusajattelu edustavat objektivismia. Etiikassa on perinteisesti ajateltu, että oikea ja väärä eivät voi olla sekä subjektiivisia että objektiivisia käsitteitä ja että meidän tulisi valita näiden näkökulmien välillä (Airaksinen 1987, 105). Näyttää kuitenkin siltä, että liiketoiminnan moraalisisissa ongelmatilanteissa johtajat voivat yhdistää relativistista ajattelua objektiiviseen ajatteluun. Tämän voi ymmärtää merkiksi siitä, että velvollisuus- tai oikeuden-

mukaisuusajattelun mukaiset periaatteet koetaan tärkeiksi, mutta niitä sovelletaan tilanteeseen liittyvien vaatimusten puitteissa.

Verrattaessa aikaisemmissa tutkimuksissa tunnistettuihin päätöksenteon ulottuvuuksiin tutkimukseni tunnistaa *uutena, suomalaisten johtajien moraaliseen päätöksentekoon liittyvänä dimensiona moralistisen ulottuvuuden*. Tämä dimensio nimettiin moralistiseksi ulottuvuudeksi, koska se sisältää tekoa voimakkaasti arvostelevia, jopa tuomitsevia väittämiä kuten ”Teko on itsekäs”, ”Teko rikkoo sanatonta sopimusta” ja ”Teko rikkoo käsitystäni reiluudesta”. Moralismien voidaan nähdä edustavan ajattelutapaa, jonka mukaan ihminen voi tuomita muiden toiminnan. Näin ihminen asettaa itsensä muiden yläpuolelle ja omat päätöksensä muiden päätöksiä paremmiksi. Moralistinen ulottuvuus esiintyi rahan pimitämistä kaupassa ja työntekijän irtisanomista kuvaavissa tilanteissa, joihin johtajat suhtautuivat vähemmän negatiivisesti kuin henkilökohtaisen edun hyväksymistä ja pimeiden palkkojen maksamista kuvaaviin tilanteisiin.

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan sanoa, että *moraalinen päätöksenteko on muuttunut moniulotteisemmaksi 1990-luvulla*. Rahan pimitämistä kaupassa ja työntekijän irtisanomista käsittelevissä tilanteissa vuoden 1999 aineistossa esiintyi useampia moraalisen päätöksenteon ulottuvuuksia kuin vuoden 1994 aineistossa. Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, kuten nopea tekninen kehitys, yleisen mielipiteen valpastuminen, tiedotusvälineiden kasvanut vaikutusvalta ja lisääntynyt keskustelu liiketoiminnan moraalista ovat varmasti vaikuttaneet siihen, että johtajat ovat tietoisempia moraalista kysymyksistä ja käyttävät moniulotteisempia päätöksenteon kriteereitä.

Kaikissa esitetyissä neljässä moraalisisessa ongelmatilanteessa päätöksenteon ulottuvuudet poikkesivat toisistaan. Johtajien päätöksenteko sisältää siis eri tilanteissa erilaisia ulottuvuuksia. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että *moraalinen päätöksenteko on käytännössä paljolti tilannesidonnaista*. Vaikka etiikka etsii universaaleja kaikille ihmisille kaikissa tilanteissa sopivia moraalilakeja, käytännön ajattelu varsinkin liiketoimintaan liittyvissä ongelmissa on kaukana yhteisymmärryksestä moraalisen päätöksenteon periaatteista. Moraaliset periaatteet tunnetaan ja niitä pidetään tärkeinä, mutta myös eri tilanteiden vaatimukset ja vaikutukset halutaan huomioida. Tilanteen huomioiminen kiinnittää huomion myös siinä läsnä oleviin toimijoihin ja näiden toimijoiden välisiin suhteisiin. Näin lähestytään postmodernia etiikkakäsitystä, jossa tärkeälle sijalle nousevat eri toimijoiden väliset neuvottelut ja vuorovaikutuksen merkitys moraalisen ymmärryksen kehittämisessä korostuu.

### **Moraalisen päätöksenteon puhetaivat**

Neljäs ja viimeinen tutkimuskysymykseni vaihtaa tutkimuksen lomaketutkimuksen näkökulman laadulliseen tarkasteluun ja pohtii, entä jos liiketoiminnan moraalialia tarkasteltaisiinkin johtajien puheen kautta. Tutkimuskysymykseen vastataan artikkeleissa viisi ja kuusi. Viidennen artikkelin empiirisen aineiston muodostavat johtajien vastaukset neljän moraalisen ongelmatilanteen yhteydessä esitettyyn avoimeen kysymykseen ”Mitä itse olisitte tehnyt vastaavassa tilanteessa?”. Artikkelit tarkastelee johtajien vastauksia vuoden 1994 aineistossa.

Päätöksenteon perusteiden analyysissä artikkeli yhdistää yksilötason ja organisaatiotason erottavan ulottuvuuden velvollisuuseettisen, seurauseettisen ja relativistisen ajattelun erottavaan ulottuvuuteen. Näin saadaan kuusi moraaliseen päätöksentekoon liittyvää puhetapaa:

- (1) yksilönäkökulmaa korostava velvollisuuseettinen puhetapa,
- (2) yksilönäkökulmaa korostava seurauseettinen puhetapa,
- (3) yksilönäkökulmaa korostava relativistinen puhetapa,
- (4) organisaationäkökulmaa korostava velvollisuuseettinen puhetapa,
- (5) organisaationäkökulmaa korostava seurauseettinen puhetapa sekä
- (6) organisaationäkökulmaa korostava relativistinen puhetapa.

Ensimmäinen, yksilönäkökulmaa korostava velvollisuuseettinen puhetapa näkyy vastauksissa yksilötason ajattelun korostumisena ja velvollisuuseettisenä ajatteluna. Teon oikeutusta pohditaan puheessa henkilökohtaisten moraalisten periaatteiden noudattamisen ja eettisen velvollisuuden täyttämisen kautta. Tämä puhetapa näkyy esimerkiksi siinä, että vastauksissa viitataan korkeaan moraaliin ja esimerkin näyttämiseen muille päätöksenteon perusteina. Esimerkiksi aineistossa ollut vastaus ”Jos itse rikkoo normeja, ei voi vaatia muilta niitä” edustaa yksilönäkökulmaa korostavaa velvollisuuseettistä puhetta. Puhetavan voisikin nimetä *edelläkävijäpuheeksi*.

Toinen, yksilönäkökulmaa korostava seurauseettinen puhetapa näkyy vastauksissa huomion kiinnittämisenä toiminnan tuloksiin ja seurauksiin. Näitä pohditaan puheessa lähinnä yksilötasolla. Puheessa näkyy myös oman edun tavoittelu. Vastaus ”Teko tarkasteltava täysin yksilötasolla. Joissakin tapauksissa edut käyvät eri osapuolilla yksin, joskus taas täysin ristiin” kuvastaa seurauseettistä yksilönäkökulmaa edustavaa puhetapaa. Tämän puhetavan olen nimennyt *hyödyn etsijä -puheeksi*.

Kolmatta, yksilönäkökulmaa korostavaa relativistista puhetapaa kutsun *kuuntelijapuheeksi*. Tämä tapa näkyy vastauksissa muiden mielipiteiden kuuntelemisen korostumisena. Vastausten mukaan omaa käyttäytymistä ollaan valmiita muuttamaan sen mukaan, mitä muut sanovat. Myös yksilötaso näkyy puheessa sillä sekä itsestä että muista puhutaan lähinnä yksilöinä. Esimerkiksi vastaus ”Riippuu irtisanottavan henkilön omasta suhtautumisesta asiaan, ym. tilanneseikoista” edustaa kuuntelijapuhetta.

Neljäs tapa vaihtaa yksilönäkökulman organisaationäkökulmaa korostavaan velvollisuuseettiseen puheeseen. Päätöstä perustellaan vetoamalla rikkomattomiin toimintaperiaatteisiin. Puheessa viitataan myös siihen, että yritystenkin tulisi noudattaa hyviä toimintatapoja. Puhetapa onkin nimetty *puheeksi hyvän yrityksen hyvästä johtajasta*. Esimerkkinä tällaisesta puhetavasta on vastaus ”Kirjanpidon ja moraalien kannalta ei pimeä palkkaus onnistu”.

Viides puhetapa edustaa organisaationäkökulmaa korostavaa seurauseettistä ajattelua. Tapa näkyy puheessa toiminnan seurausten pohtimisena yrityksen tai organisaation kannalta. Myös yrityksen edun tavoittelu näyttää tärkeänä tämän puhetavan vastauksissa. Esimerkkinä tästä puhetavasta voidaan pitää vastausta ”Olisin ottanut tilauksen, koska se on firman edun mukaista”.

Organisaationäkökulmaa korostavan seurauseettisen puhettavan olen nimennyt *yrittäjän mies -puheeksi*.

Kuudes puhetapa on organisaationäkökulmaa korostava relativistinen tapa, jota kutsun *sopeutujapuheeksi*. Organisaationäkökulman korostuminen näkyy vastauksissa esimerkiksi yrityksen tilanteeseen vetoamisena. Relativismia taas edustaa päätöksen näkeminen tilannesidonlaisena, usein myös kulttuuriin tapoihin vetoamisena. Tämä puhetapa näkyy esimerkiksi vastauksessa "...mahdollisesti toimin yllä kerrotulla tavalla, eräissä maailmankolkissa se on sääntö".

Viides artikkeli analysoi myös johtajien alkuperäisiä, vuosina 1992–1993 toteutetuissa henkilökohtaisissa haastatteluissa kertomia tarinoita, joiden perusteella neljä moraalista ongelmatilannetta muokattiin tutkimuksen neljännessä artikkelissa käytettyyn kyselylomakkeeseen. Aineiston analyysi perustuu kulttuuristen jäsenysten tutkimiseen (Alasuutari 1999, 117–118) johtajien kertomuksissa. Tämä analyysi tuki johtajien moraalisen päätöksenteon typologian yksilönäkökulmaa ja organisaationäkökulmaa koskevaa ulottuvuutta. *Johtajien puheessa tunteet ja intuitio yhdistettiin yksilölliseen päätöksentekoon ja rationaalisuus ja taloudellisuus puolestaan organisationaaliseen päätöksentekoon*.

Viidennessä artikkelissa tunnistettujen kuuden moraalisen puhettavan voidaan nähdä edustavan erilaisia tapoja suhtautua kyseessä olevaan päätöksentekotilanteeseen. Eri puhettavat tekevät tärkeiksi erilaisia päätöksenteon perusteita samalla kun ne jättävät toiset perusteet huomiotta. Vastauksissa näkyy, että samantyyppistä puhettavaa käytetään sekä suhtauduttaessa hyväksyvästi että tuomitsevasti kuvattuun toimintatapaan. Tämä havainto sai minut kiinnostumaan samaa ja eri mieltä olevin vastausten sisällön tarkemmasta analysoimisesta ja johti näin kuudennen tutkimusartikkelini tutkimusasetelman syntyyn.

Kuudes artikkelini analysoi johtajien vastauksia avoimeen kysymykseen, joka esitettiin kyselylomakkeessa rahan pimittämistä kaupoissa kuvaavan tilanteen yhteydessä vuonna 1999. Artikkelissa analysoitu aineisto koostuu 255 kirjallisesta vastauksesta. Analyysissa vastausten puhettavat ryhmitellään sen mukaan, edustavatko ne myönteistä, kielteistä tai epävarmaa suhtautumista kuvattuun tilanteeseen. Artikkelin tulosten mukaan *kuvattuun tapaukseen kielteisesti suhtautuviin vastauksiin liittyy selvimmän velvollisuuseettinen puhe*. Velvollisuuseettiikka näkyy esimerkiksi lakien ja normien noudattamisen tärkeyden korostamisena, yksilön vastuun korostamisena sekä moralistisena, toiminnan tuomitsevana puheena. Kielteiset vastaukset myös yhdistävät velvollisuuseettistä puhetta seurauseettiseen puheeseen esimerkiksi puhumalla sääntöjen ja hyvien tapojen noudattamisesta yhdessä yrityksen tulevaisuuspohdintojen kanssa. Seurauseettinen puhe näkyy kielteisissä vastauksissa yrityksen pitkän aikavälin edun ja kestäväen yritystoiminnan korostamisena. Relativistista puhetta kielteisissä vastauksissa edustavat muiden mielipiteiden huomioiminen ja julkisuuteen vetoaminen.

*Myönteisissä vastauksissa taas seurauseettinen puhe on voimakkaasti esillä*. Myönteiset vastaukset sisältävät myös kielteisiä useammin perusteluja ja pohdintaa sisältävää puhetta. Käytettyjä perusteluja ovat esimerkiksi "työtä yrityk-

selle” ja ”kaupan saaminen”. Nämä perustelut edustavat selvästi lyhyemmän tähtäyksen ajattelua kuin kielteisten vastausten seurauseettiset perustelut. Velvollisuusetiikka näkyy myönteisissä vastauksissa ”lain kirjaimen” noudattamisena. Relativismi saa kulttuurirelativismin muodon vastausten vedotessa ”maan tapaan” ja ”kulttuuriin odotuksiin”.

*Epävarmat vastaukset sisältävät huomattavasti myönteisiä ja kielteisiä vastauksia useammin perusteluja ja pohdintaa.* Epävarmoissa perusteluissa esiintyy niin relativistista kuin sekä velvollisuus- että seurauseettistä puhetta. Velvollisuuseettistä puhetta epävarmoissa vastauksissa edustaa lahjonnan tuomitseminen. Vastaus ”periaatteessa ei, mutta riippuu tilanteesta” yhdistää velvollisuuseettistä ajattelua relativismiin. Epävarmoissa vastauksissa esiintyy paljon myös seurauseettistä puhetta niin työllisyyden tärkeyden korostamisen muodossa kuin esimerkiksi pohdittaessa ”kuka saa rahat”. Relativistinen puhe epävarmoissa vastauksissa liittyy usein kulttuurin odotusten mukaisen toiminnan korostamiseen, kulttuurirelativismiin.

Kuudennen artikkelin keskeisenä ajatuksena on *johtajien puheen merkityksen tunnistaminen moraalisia käsityksiä tuottavana ja uudistavana*. Kiintoisaa on, että myönteiset ja epävarmat vastaukset sisältävät kielteisiä useammin perusteluja ja pohdintaa. Tämä tukee tutkimukseni alussa esitettyä ajatusta siitä, että johtajat haluavat tehdä hyviä ja oikeita päätöksiä. Ollessaan epävarmoja päätöksensä moraalista oikeutuksesta johtajat pyrkivät kuitenkin löytämään sille eettiset perustelut ja syyt.

Johtajien moraalisen puheen analyysi vahvistaa eettisten teorioiden merkitystä moraalisisessa päätöksenteossa. Hyvä ja oikea rakennetaan puheessa joko vetoamalla moraalisiin normeihin tai sääntöihin (velvollisuusetiikka), teon seurausetiikkaan (seurausetiikka) tai kulttuurisesti hyväksytyihin toimintatapoihin (relativismi). Päätöksen perusteluiden sisältö vaihtelee kuitenkin sen mukaan, koetaanko toiminta hyväksyttäväksi, tuomittavaksi vai ollaanko epävarmoja päätöksen suhteen. Velvollisuuseettisestä ajattelusta tuomitsevissa vastauksissa korostuvat lakien ja yhteiskunnan normien noudattaminen kun taas hyväksyvissä vastauksissa korostuu lain kirjaimen noudattaminen. Seurauseettisestä ajattelusta tuomitsevissa vastauksissa korostuu pitkän tähtäimen etu ja kestävä yritystoiminta, hyväksyvissä vastauksissa taas työn saaminen ja kaupan päättäminen, jotka voidaan nähdä edustavan lyhyemmän tähtäimen etua. Relativismi taas näkyy kielteisissä vastauksissa muiden mielipiteen kuunteluna ja julkisuuteen vetoamisena, myönteisissä ja epävarmoissa vastauksissa kulttuuristen tapojen ja odotusten noudattamisena.

## Missä liiketoiminta siellä moraalii

Olen väitöskirjatutkimuksessani etsinyt liiketoiminnan moraalii. Tutkimukseni kantavana teemana on ollut liiketoiminnan ja moraalii yhteen kietoutuminen. Myytit amoraalisesta liiketoiminnasta ja moraalii kuulumisesta vain henkilökohtaisen elämän piiriin ovat rikkoutumassa. Keskustelu liiketoiminnan eettisistä periaatteista lisääntyy ja moraalii näkökulmat liitetään yhä useammin liike-elämää koskevaan keskusteluun. Taloudellinen toiminta antaa liikeyrityksille valtaa, ja valta tuo mukanaan myös vastuuta, ei vain taloudellista vaan myös moraalista vastuuta. Toimivassa nyky-yhteiskunnassa liiketoiminta on osa yhteiskuntaa, ja vastuullinen toiminta niin yksilö kuin yritystasollakin on kaikkien kannalta tarkoituksenmukaista. Tutkimukseni empiiristen tulosten tulkinta yhteiskunnan muutosten kautta vahvistaakin ymmärrystä siitä, että liiketoiminta ei ole erillinen autonominen saareke yhteiskunnassamme, vaan kiinteässä vuorovaikutuksessa muiden yhteiskunnan osa-alueiden kanssa. Tämä liiketoiminnan etiikatutkimuksessa vahvasti vaikuttava näkemys työntyy vähitellen myös käytännön liike-elämän ja yritystoiminnan piiriin. Liiketoiminnan ja moraalii yhteen kietoutuminen on merkityksellistä myös johtamistyön kannalta. Liiketoimintaa ei voi nyky-yhteiskunnassa ajatella erillisenä saarekkeena, vaan yritystoiminnan yhteiskunnalliset vaikutukset on otettava vakavasti yrityksiä johdettaessa. Se, että moraalii on sisäänrakennettuna liiketoiminnassa tarkoittaa sitä, että haluttiinpa tai ei, moraaliiin otetaan kantaa monissa liiketoimintaan liittyvissä päätöksissä. Päätöksiä tekevät johtajat joutuvat näin työssään kohtaamaan liiketoiminnan moraalisen ulottuvuuden ja päätöksiin liittyvät konkreettiset moraalikysymykset.

Tutkimukseni konkretisoi liiketoiminnan moraalikysymykset sidosryhmäajattelun avulla, mikä mahdollistaa myös johtajien sidosryhmäsuuntautumisen mittaamisen. Tutkimukseni mukaan liiketoiminnan taloudellisten kriteerien rinnalle nousevat moraalikysymykset, ja sidosryhmäsuuntautumisen ja taloudellisen suuntautumisen välisen tasapainon etsiminen tulee yhä tärkeämmäksi. Konkreettisilla moraalikysymyksillä on sidosryhmien kannalta yleensä sekä taloudelliset että moraaliset seuraukset, joiden huomioimista voidaan pitää oleellisena osana johtamistyötä. Sidosryhmäsuuntautumisen ja taloudellisen suuntautumisen yhteensovittaminen voidaan nähdä myös etiikan ja arjen ristiriitana, joka on tyypillinen moraalifilosofinen pulma (Airaksinen 1987, 18). Haaste koskee niitä johtajia, jotka haluavat pohtia, mikä on eettisesti hyväksyttävä ja oikea toimintatapa ja haluavat myös toimia oikein. Esimerkiksi tutkimukseni sidosryhmäväittämässä ehdoton rehellisyyden vaatimus on asetettu vastakkain kaupan saamisen kanssa. Näin tutkimukseni, samalla kun se tuottaa ymmärrystä liiketoiminnan ja moraalii yhteen kietoutumisesta, tuottaa vastakkainasettelua moraalisten argumenttien ja taloudellisten perusteiden välille. Pyrkinessäni konkretisoimaan liiketoiminnan moraalii tuotan siis tahtomattani ilmiön sisäistä ristiriitaa ja vastakkainasettelua. Tämän vastakkainasettelun purkamisen olenkin kokenut yhdeksi tutkimukseni vaikeimmista kysymyk-



sistä. Syntyneestä vastakkainasettelusta huolimatta uskon, että liiketoiminnan moraalin tarkastelu konkreettisten, jokapäiväisten johtamistilanteiden kautta mahdollistaa ymmärryksen lisäämisen monien erilaisten, mutta liiketoiminnan moraalin kannalta tärkeiden asioiden kohdalla.

Kohdistaessani tutkimukseni sidosryhmäsuhteisiin en ole vain käyttänyt sidosryhmäajattelua työkaluna vaan myös luonut ymmärrystä, jonka mukaan sidosryhmäsuhteet ja niiden moraalikysymykset ovat keskeisiä ja tärkeitä liiketoiminnan moraalin ymmärtämisen kannalta. Sidoryhmänäkemys voidaan ymmärtää keinona parempaan sidosryhmien johtamiseen (Frooman 1999, 191), jolloin ollaan kiinnostuneita sidosryhmistä ja tavoitteena on pyrkimys parempaan sidosryhmäkysymysten hallintaan. Tällöin esimerkiksi kysymyksiin keitä sidosryhmämme ovat, mitä he haluavat ja miten he aikovat tämän saavuttaa vastaa yrityksen johto. Tämä tarkoittaa, että sidosryhmät nähdään yrityksen ulkopuolisina toimijoina, mikä johtaa helposti sidosryhmäparadoksiksi kutsuttuun tilanteeseen. Tällöin johdolta toisaalta odotetaan eettisten arvojen huomioimista ja laajojen sidosryhmäetujen tärkeyden tunnustamista, mutta toisaalta osakkeenomistajien etujen alistamista muiden sidosryhmien eduille pidetään altruistisena toimintana ja huonona liikkeenjohtona (Goodpaster 1997b, 601). Jos yritys sen sijaan ymmärretään sidosryhmäorganisaatioksi, joka on olemassa sidosryhmiensä kautta, ei yrityksen edun tavoittelun ja sidosryhmien tarpeiden tyydyttämisen välistä ristiriitaa synny. Yrityksen etu on yhteneväinen sidosryhmien etujen kanssa ja yrityksen tavoitteiden toteutuminen on mahdollista vain sidosryhmien tavoitteiden toteutumisen kautta.

Sidosryhmien ymmärtäminen liiketoiminnan keskeisinä toimijoina tekee liiketoiminnan suhteita näkyviksi ja kiinnittää huomion sidosryhmien omiin lähtökohtiin, tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Liiketoiminnan moraalialia ei tulkita ja tuoteta vain johtajien käsityksen varassa vaan mukaan kutsutaan eri sidosryhmiä ja heidän edustajiaan. Näin voidaan yhtyä postmoderniin etiikkänäkemykseen, jossa keskeistä on vuorovaikutus ja kanssakäyminen moraalikysymyksistä keskusteltaessa ja sovittaessa. Keinoina moraalikysymysten käsittelyssä voidaan käyttää esimerkiksi postmodernin etiikkakäsityksen tarjoamaa käytännön keskustelua (Jaggar 1993, Rossow 1994), jossa ensisijaisena tavoitteena ei ole yksimieliseen ratkaisuun pääseminen vaan prosessia pidetään arvokkaana itsessään ja eri osapuolet kutsutaan siihen niiden omista lähtökohdista ja eri näkemyksiä kunnioittaen. Näin moraalialia liiketoiminnassa siirtyy modernin ajattelun tärkeinä pitämistä periaatteista postmodernismin ja sidosryhmäajattelun keskeiseksi nostamiin suhteisiin. Koska suhteet ja niiden hoitaminen ovat kiistattomasti liiketoiminnan keskeisimpiä elementtejä, moraalialia siirtyminen periaatteista suhteisiin tekee näkyväksi myös liiketoiminnan ja moraalialin yhteen kietoutumista. Moraalialia ei liity enää vain yksilöihin sidottuihin toimintaperiaatteisiin vaan se nähdään laajemmin, liiketoiminnan suhteissa keskusteltavana asiana.

Liiketoiminnan ja moraalialin yhteen kietoutuminen on usein ymmärretty siten, että moraalialia käytetään liiketoiminnassa kilpailukeinona, jonka toivotaan tarjoavan yrityksille kilpailuetua:

“Etiikka on yrityksille toistaiseksi kokonaislaadun ja maineriskin hallintaa, kielteisten yllätysten torjumista... Suoraan kassaan kiliseväksi markkina-argumentiksi eettisyydestä on vielä harvoin... Mutta tuulet käyvät siihen suuntaan, että yhteiskuntavastuusta tulee konkreettinen kilpailukeino - paitsi asiakkaiden myös hyvien työntekijöiden ja sijoittajien houkutteluun.” (Malin 2001, 39.)

Näin ajateltuna etiikka ja moraali nähdään välineinä tuloksen tavoittelussa. Ajatuksellisesti tulos on silloin toiminnan päämäärä, arvokas itsessään, ja hyvä moraali keino tähän päämäärään pääsemiseksi. Moraali nähdään siis välinearvona, raha itseisarvona. Tästä syntyy kuitenkin ristiriita liiketoiminnan ja moraalifilosofian välille. Etiikassa ajatellaan, että itseisarvoja ovat sellaiset toiminnan hyvät päämäärät, joiden haluttavuus riippuu vain niistä itsestään eli vain sellaisia asioita, jotka tekevät maailmasta paremman voidaan pitää itseisarvoina. Jos itseisarvo poistuu maailmasta, maailmasta tulee huonompi. Välinearvot taas ovat arvokkaita vain, koska niiden avulla voidaan saavuttaa itseisarvoja. (Airaksinen 1987, 134.) Taloudellisen tuloksen, rahan, nostaminen itseisarvoksi, jonka saavuttamisessa ihmiset, arvot ja yrityskulttuuri auttavat on vastoin yleistä ymmärrystä itsessään tärkeistä asioista. Tulos, voitto tai raha eivät ole arvokkaita sinänsä, vaan arvokasta on se mitä inhimillistä hyvää (esim. ruoka, suoja, lämpö) niillä voidaan saada hankittua (vrt. Koskinen 1994, 191). Eettisesti kestävässä liikkeenjohtamisessa voitto ei ole itsetarkoitus, vaan taloudellisen toiminnan mittari ja palkkio hyvin hoidetusta liiketoiminnasta.

Tutkimukseni kiinnittää huomion myös omistajien merkityksen kasvuun ja ns. shareholder valueen maksimointiin. Tutkimusteni tulosten mukaan omistajien etujen tärkeys verrattuna muiden keskeisten sidosryhmien etuihin on kasvanut 1990-luvulla. Tämä tulos voidaan tulkita siten, että shareholder value -ajattelu on korostumassa sidosryhmäajattelun kustannuksella. Vastakkaisiakin merkkejä on kuitenkin havaittavissa suomalaisessa liiketoiminnassa. Esimerkiksi erään shareholder value -ajattelun voimakkaana tukijana tunnetun suuren suomalaisen vakuutusyhtiön toimitusjohtaja ilmoitti helmikuussa 2001 julkaisussa lehtiartikkelissa, että shareholder valueen tulee heidän yrityksessään korvaamaan uusi eettisempi arvo, stakeholder value (Anttila 2001). Myös tutkimukseni tuloksissa sidosryhmäsuuntautuneisuus on vahvistunut 1990-luvulla. Näyttääkin siltä, että samalla kun omistajien merkitys kasvaa myös muiden sidosryhmien tärkeys huomataan. Sidoryhmäajattelussa korostetaan sitä, että sidoryhmien etujen huomioiminen ei ole ristiriidassa omistajien pitkän aikavälin etujen kanssa (Wheeler & Sillanpää 1997, xii). Omistajien ja muiden sidoryhmien välisten etujen asettuminen vastakkain tapahtuuakin mitä todennäköisemmin lyhyen aikavälin päätöksissä; halutaanko jakaa maksimaaliset osingot vai investoida osa tuloksesta yrityksen tulevaisuuteen. Pitkällä aikavälillä moraaliseikkojen huomioiminen ei tuota ristiriitaa yrityksen ja sen eri sidoryhmien välille. Se, mikä on yrityksen edun mukaista on pitkällä aikavälillä myös niin omistajien kuin kaikkien muidenkin sidoryhmien etujen mukaista.

Ymmärrykseni etiikasta ja moraalista on kehittynyt tutkimukseni edetessä. Aloitin tutustumiseni etiikkaan perehtymällä modernin ajan seuraus- ja velvollisuusetiikan ajatuksiin. Nämä lähestymistavat löytyvät myös useimmista lii-

ketoiminnan etiikkaa käsittelevistä teoksista. Myös egoismin ja relativismin ajatukset sekä oikeudenmukaisuusteorian ideat tulivat tutuksi tutkimuksen alkuvaiheessa. Tämä näkyy myös empiirisessä tutkimuksessani. Näillä teorioilla on keskeinen rooli empiirisen aineistoni analyysissä ja tulkinnessa. Työni tutkimusartikkeleissa käyttämäni etiikan teoriat kuuluvat pitkälti modernin ajattelun piiriin. Empiirisen aineistoni perusteella voidaan sanoa, että liiketoiminnassa ja johtajien päätöksenteossa erityisesti seurauseettinen ajattelu näyttää olevan voimakkaasti läsnä. Johtajat arvioivat toimintatapojaan usein kiinnittämällä huomioita niiden seurauksiin ja vertaamalla toiminnasta aiheutuvia hyötyjä sitä seuraaviin haittoihin. Eettisen ajattelun mukaan hyötyjen ja haittojen mittaaminen on usein ongelmallista. Niitä ei tulisi mitata pelkästään taloudellisten tai rahallisten hyötyjen ja haittojen muodossa, vaan toiminnan seuraukset tulisi arvioida laajemmin, huomioiden esimerkiksi eri sidosryhmien kannalta hyödyllisiksi ja haitallisiksi määrittävät asiat. Eettinen ajattelu laajentaa liiketoiminnan kustannus-hyöty -ajattelun koskemaan myös muita kuin taloudellisesti mitattavia hyötyjä.

Tutkimukseni loppuvaiheessa tutustuin välittämisen etiikkaan ja postmodernismia edustaviin etiikkakäsityksiin. Nämä ajatusmallit vaikuttavat melko vähän tutkimusartikkeleissani, mutta keskustellessani liiketoiminnan ja moraalien yhteen kietoutumisesta niillä on selvästi suurempi rooli. Tutkimukseni tulosten mukaan liiketoiminnan moraalit on muuttumassa moniulotteisemmaksi, mikä tekee tilaa uusille käsitteellisille hahmotuksille. Empiirisessä aineistossani esiin noussut tilannesidonnaisuus tarjoaa myös haasteen perinteiselle etiikka-ajattelulle, joka perustuu universaaleihin, kaikkia ihmisiä kaikkialla maailmassa sitoviin periaatteisiin. Postmodernin etiikkanäkemyksen mukaisten, vuorovaikutusta ja keskustelua korostavien lähestymistapojen voidaankin nähdä sopivan erityisen hyvin liiketoiminnan tilannesidonnaisiksi koettuihin moraalipohdintoihin.

Johtajien puhe on moraalista puhetta. Vaikka johtajat harvemmin käyttävät moraalien käsitteitä tai kutsuvat asioita eettisiksi, puhe kuitenkin usein sisältää asioita, joita voidaan pitää moraalina. Puhuessaan johtajat ottavat kantaa eri asioiden puolesta ja toisia vastaan. Näin he muodostavat käsitystä siitä, mikä on liiketoiminnassa oikeaa ja hyväksyttävää, mikä taas väärää ja tuomitettavaa. Johtajien moraalisen puheen analyysissä olen lähtenyt liikkeelle ajatuksesta, jonka mukaan puhe itsessään on tärkeä moraalien ilmenemismuoto. Moraalinen puhe on asioita arvottavaa puhetta ja sillä on seurauksia, joiden tekemistä näkyväksi pidän tärkeänä. Ajattelen, että moraalisen puheen analyysin kautta on mahdollista tehdä näkyväksi niin liiketoiminnassa arvokkaina ja hyvinä pidetyt asiat kuin tunnistaa huonoiksi tai kielletyiksi ymmärretyt toimintatavat. Olenkin tunnistanut aineistostani erilaisia liiketoiminnan moraalisen puheen tapoja, jotka tekevät eri asioita tärkeiksi. Liiketoiminta ja moraalit siis kietoutuvat yhteen myös johtajien puheessa; johtajien puhe on osa liiketoiminnan moraalien ja johtajien puhettavat tuottavat käsitystämme liiketoiminnan moraalista.

## Avaukset jatkotutkimukseen

Tutkimukseni avaa useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Ensimmäisessä artikkelissa rakennettua viitekehystä liiketoiminnan moraalin tutkimiseen sidosryhmänäkemyksen avulla on mahdollista käyttää jatkossa monella tavalla. Tässä tutkimuksessa viitekehystä käytettiin toisessa ja kolmannessa artikkelissa johtajien moraalinäkemysten ja niiden muutoksen kuvaamiseen. Seurantatutkimusten suorittamista onkin pidetty tärkeänä liiketoiminnan moraalin ymmärtämisessä (Robertson 1993, 591). Viitekehys mahdollistaa muutoksen seuraamisen ajassa myös jatkossa. Se mahdollistaa myös vertailuaineiston keräämisen esimerkiksi palvelusektorilta, pienten yritysten johtajilta tai yritysten keskijohdolta. Näiden johtajien näkemysten vertaaminen suurten suomalaisten teollisuusyritysten johtajien näkemyksiin lisäisi ymmärrystämme eri toimialojen, eri kokoisten yritysten ja eri organisaatiotasoilla toimivien johtajien moraalikäsitteistä.

Tutkimukseni empiirisessä aineistossa naisjohtajia oli vuonna 1994 vain 3,1 % ja vielä vuosikymmenen lopussakin vain 4,6 %. Tämä kertoo siitä, että naisia on edelleen vähän suurten teollisuusyritysten ylimmässä johdossa. Se kertoo myös siitä, että naisten ajatukset, näkemykset ja mielipiteet eivät näy väitöskirjani tulokinnassa liiketoiminnan moraalista. Etiikan tutkimuksessa on jo pitkään kritisoitu perinteistä etiikkanäkemyksiä, joka luo ja ylläpitää tapoja, rakenteita ja malleja, jotka jättävät naiset ja naiseuden huomiotta, vaikka naisten ja miesten tavoissa käsitellä moraalikysymyksiä on havaittu eroja (Tong 1997, 274–275). Naisten määrän lisääntyessä liiketoiminnassa olisi tärkeää kiinnittää huomiota myös heidän tapoansa jäsentää ja ymmärtää liiketoiminnan moraalista.

Liiketoiminnan kansainvälistyessä myös johtajien moraalikäsitteisiin liittyvät kansainvälisten vertailututkimukset on havaittu tärkeiksi. Aiemmissa tutkimuksissa on verrattu esimerkiksi israelilaisten ja amerikkalaisten johtajien (Izraeli 1988), eteläafrikkalaisten ja australialaisten markkinointijohtajien (Abratt ym. 1992), australialaisten, amerikkalaisten ja israelilaisten opiskelijoiden (Small 1992), amerikkalaisten ja uusiseelantilaisten liiketalouden opiskelijoiden (Okleshen & Hoyt 1996), ranskalaisten, saksalaisten ja yhdysvaltalaisen kuluttajien (Maignan 2001) sekä taiwanilaisen ja yhdysvaltalaisen myyntihenkilöstön (Herndon ym. 2001) moraalikäsitteitä. Vertailututkimuksen toteuttaminen esimerkiksi eri pohjoismaiden johtajien, suomalaisten ja itäeurooppalaisten johtajien, suomalaisten ja eteläeurooppalaisten johtajien tai suomalaisten ja pohjoisamerikkalaisten johtajien moraalikäsitteistä saattaisi tarjota lisäymmärrystä liiketoiminnan moraalista ja arvojen kulttuurisidonnaisuudesta. Toisaalta kansainvälistymisen on sanottu tuovan mukanaan aivan erityisiä moraalikysymyksiä (ks. esim. DeGeorge 1999, 511–514), joiden pohtiminen ja purkaminen esimerkiksi tapaustutkimuksen keinoin tarjoaisi varmasti mielenkiintoisen tutkimuskentän.

Väitöskirjani kolmannessa ja kuudennessa artikkelissa nousee esiin käsitys suomalaisesta johtajasta erityisen rehellisenä johtajana. Haastatteluisissa suoma-

laisten johtajien sanottiin olevan liiankin rehellisiä ja väitettiin, että liika rehellisyys saattaa aiheuttaa ongelmia kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tämä herättää kysymyksen siitä, mihin rehellisyys liiketoiminnassa liitetään. Rehellisyyskäsitteeseen on liitetty esimerkiksi pohdinnat yrityksen markkinoinnin totuudenmukaisuudesta, lupausten täyttämisestä ja sitoumusten pitämisestä sekä sisäisen ja ulkoisen kuvan luotettavuudesta. Myös henkilöstön rehellisyys, esimerkiksi määräaikojen noudattaminen, materiaalien tai tarvikkeiden näpistely ja varastaminen, yksityispuhelukäytön puhuminen sekä Internetin käyttö muuhun kuin työtehtävien hoitoon kuuluvat rehellisyyden käsitteen alle. Lisäksi yritysjohdon avoimuus työntekijöitään, palkansaajajärjestöjä, tiedotusvälineitä ja viranomaisia kohtaan voidaan ymmärtää rehellisyyden ilmentymiksi. Rehellisyyteen liittyy myös lahjonta niin lahjusten kuin työsopimukseen kuulumattomien etujen muodossa. (Koskinen 2000, 27–28.) Mutta mikä on käsitteen sisältö suomalaisille johtajille? Entä miksi suomalaisia johtajia pidetään rehellisimpinä kuin muut? Onko meillä esimerkiksi perinteisesti arvostettu rehellisyyttä liiketoimintaan liittyvänä hyveenä, kun jossain muualla on arvostettu jotain muuta johtajille tärkeää ominaisuutta? Vai ovatko suomalaiset vain tarkempia epärehellisestä toiminnasta kiinnijäämisen suhteen? Näiden kysymysten ottaminen jatkotutkimuksen lähtökohdaksi tarjoaisi mielenkiintoisen pohjan suomalaisen rehellisyyskäsitteen purkamiseksi.

Johtajien arvoja tarkasteltaessa muista huolehtimista pidettiin liike-elämässä vähiten tärkeänä arvona. Muista huolehtimisen tärkeys oli kuitenkin lisääntynyt 1990-luvulla. Tällä perusteella näyttää siltä, että liiketoiminta, ainakin taloudellisesti hyvinä aikoina, on valmis huolehtimaan esimerkiksi työntekijöistään. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että naistutkimuksen puolelta moraalifilosofiaan tuodun välittämisen etiikan (ks. esim. Gilligan 1982) periaatteet näkyisivät laajemmin liiketoiminnassa. Vaikka yleinen keskustelu tuntuu hyväksyvän moraalin liiketoiminnassa huomioitavaksi seikaksi, moraalipohdinnat perustuvat edelleen paljolti perinteisiin ”koviin” arvoihin. Esimerkiksi erinomaisuuden tavoittelua pidetään liiketoiminnassa tärkeämpänä kuin muista huolehtimista. Liiketoimintaan liittyvien arvojen perusteellisempi käsittely ja purkaminen tarjoaa vakavasti otettavan tutkimuksellisen haasteen.

Tutkimukseni jäsentää liiketoiminnan moraalialia sidosryhmänäkemyksen ja moraalisen päätöksenteon avulla. Sidoryhmäkysymyksiä tarkasteltiin loma-keuhkimuksen perinteitä noudattaen. Tulosten mukaan johtajien sidoryhmäsuuntautuminen oli selvästi vahvistunut 1990-luvulla. Moraalikysymykset koetaan siis tärkeiksi, varsinkin jos ne eivät ole ristiriidassa taloudellisten tavoitteiden kanssa. Olemme kuitenkin vielä kaukana tilanteesta, jossa eettisiä pohdintoja ja moraalikeskusteluja pidettäisiin arvokkaina itsessään ja siten keskeisinä työkaluina yritysten strategioita rakennettaessa. Eettisten näkökulmien ja sidoryhmäkysymysten tuominen liikkeenjohdon strategioihin vaatii tutkimusta, joka osoittaa sen olevan mahdollista ja kannattavaa. Tähän tutkimus-haasteeseen vastaamisessa tapaustutkimus ja induktiivinen tutkimusote olisivat varmasti hedelmällisiä lähestymistapoja.

Tutkimukseni on tarkastellut liiketoiminnan moraalikysymyksiä suhteissa kahdeksaan keskeiseen sidosryhmään; asiakkaisiin, työntekijöihin, omistajiin, kilpailijoihin, tavarantoimittajiin ja jakelijoihin, julkiseen valtaan, rahoittajiin ja ympäristöön. Kattavatko nämä sidosryhmät liiketoiminnan kentän riittävän laajasti? Kehittäessäni tutkimukseni viitekehystä 1990-luvun alussa, ei esimerkiksi tiedotusvälineiden ja julkisuuden rooli varsinkaan Suomessa ollut kovin merkittävä yritysten toiminnan kannalta. Julkisen keskustelun lisääntyessä 1990-luvulla media on kuitenkin noussut yhä tärkeämmäksi sidosryhmäksi varsinkin suurten yritysten toiminnassa. Tiedotusvälineet kertovat lähes päivittäin uutisia, jotka voidaan tavalla tai toisella liittää keskusteluun liiketoiminnan moraalista. Suhteiden hoitaminen tiedotusvälineisiin sisältää myös monia moraalikysymyksiä. Esimerkiksi avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaatteiden toteutuminen tai rehellisen informaation antaminen ovat tärkeitä periaatteita yrityksen julkisuuskuvan kannalta. Mutta ovatko yritykset ja niiden johto valmiita tunnistamaan tämänkin suhteen moraalisen ulottuvuuden? Entä mitkä yksittäiset moraalikysymykset vaativat huomiota suhteissa tiedotusvälineisiin? Esimerkiksi näiden kysymysten pohtiminen antaisi varmasti arvokasta tietoa eettisesti parempaan liiketoimintaan pyrittäessä.

Moraalista päätöksentekoa olen tarkastellut sekä lomaketutkimuksen avulla että laadullisen tutkimuksen näytenäkökulmasta. Näytenäkökulma siirtää huomion johtajien puheeseen. Puheen tunnistaminen liiketoiminnan moraalikäsityksiä luovana ja uusintavana toimintana tarjoaa monia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Jatkossa esimerkiksi johtajien sidosryhmänäkemyksen purkaminen diskursiivisesti olisi mielekästä. Tällöin voitaisiin lähteä johtajien omista jäsenyksistä liikkeelle ja tutkimuskysymyksiä voisivat olla esimerkiksi: Miten ja millä perusteilla johtajien puhe määrittää sidosryhmät? Millaista strategista ymmärrystä vuorovaikutuksesta eri sidosryhmien kanssa johtajien puhe tuottaa? Millaisia toimijoita eri sidosryhmille johtajien puhe tarjoaa?

Viidennen ja kuudennen artikkelini aineiston analyysi yhdistää deskriptiivisen eli kuvailevan ja preskriptiivisen eli normatiivisen näkemyksen etiikkaan. Kuvailevassa tarkastelussa kiinnitetään huomiota siihen, millainen jonkin yhteisön, yhteiskunnan tai yhteiskunnallisen käytännön moraalit, mitä asioita pidetään arvokkaina, oikeina tai tuomittavina. Kokonaisuudessaan tutkimukseni on kuitenkin deskriptiivistä, pyrin analysoimaan ja kuvaamaan sitä, millaiseksi moraalit määrittyy johtajien puheessa. (Ks. esim. Ollila 1997, 22.) Vaikka perinteisesti on ajateltu, että näkökulma etiikkaan on tällöin ulkoinen, näkökulmaa voisi pitää myös sisäisenä, toimijoiden omista jäsenyksistä kiinnostuneena näkökulmana. Jatkossa tätä lähestymistapaa voisi käyttää nostamalla kiinnostuksen kohteeksi moraalisten periaatteiden tai etiikan teorioiden lisäksi eri toimijoiden väliset suhteet. Liiketoiminnan moraalisten suhteiden tutkimuksessa huomion voisi kiinnittää esimerkiksi siihen, mitkä asiat johtajien puhe esittää lopullisina ja kiistämättöminä perusteluina ja miltä nämä perustelut näyttävät suhteen eri osapuolten näkökulmasta.

Aloitin tutkimukseni argumentoimalla moraalien ja liiketoiminnan yhteenkuuluvuuden puolesta. Niin tutkimukseni keskeinen viitekehys kuin tulokset-

kin tuottavat kuitenkin osaltaan ymmärrystä siitä, että moraalikysymykset ja taloudelliset kysymykset ovat vastakkaisia. Tämän vastakkainasettelun purkaminen vaatii edelleen paneutumista, ei vain käsitteellisellä tasolla, vaan myös käytännön liiketoiminnan tasolla. Niin tutkijat kuin johtajatkin tarvitsevat käsitteitä ja työkaluja, jotka sisältävät sekä moraalisen että taloudellisen ulottuvuuden. Liiketoiminnan ja moraalien yhteensovittaminen ei ole vain johtajien ja muiden liike-elämässä toimivien tehtävä. Se on meidän kaikkien, niin tutkijoiden, kuluttajien kuin yhteiskunnan päättäjäjienkin tehtävä.

## LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.  
 Aamulehti 14.8.1999.  
 Aamulehti 7.6.1999.  
 Aamulehti 29.1.2001.
- Abratt, Russell & Nel, Deon & Higgs, Nicola Susan 1992. An Examination of the Ethical Beliefs of Managers Using Selected Scenarios in a Cross-Cultural Environment. *Journal of Business Ethics*, 11, 29–35.
- Airaksinen, Timo 1991. Ammattien etiikan filosofiset perusteet. Teoksessa Airaksinen, Timo (toim.) Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Helsinki: Yliopistopaino, 19–60.
- Airaksinen, Timo 1987. Moraalifilosofia. Juva: WSOY.
- Alasuutari, Pertti 1997. *Researching Culture. Qualitative Method and Cultural Studies*. London: Sage.
- Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. (3. painos) Tampere: Vastapaino.
- Alkula, Tapani, Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Anttila, Pirkko 1999. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. [Http://www.metodix.com/metodi/pirkko](http://www.metodix.com/metodi/pirkko), tulostettu 1.9.2000.
- Anttila, Timo J. 2001. Pohjola jakaa taas miljardiosingot! *Ilta-lehti* 27.2.2001.
- Argandoña, Antonio 1998. The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics* 17 (9-10), 1093–1102.
- Bagozzi, Richard P., Youjae, Yi & Phillips, Lynn W. 1991. Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly* 36, 421–458.
- Baradacco, Joseph L., Jr. 1997. *Defining Moments: When Managers Must Choose between Right and Right*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Beauchamp, Tom L. 1993. *Case Studies in Business, Society, and Ethics* (3<sup>rd</sup> ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Beauchamp, Tom L. & Bowie, Norman E. (eds.) 1983. *Ethical Theory and Business* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Biel, Anders, Dahlstrand, Ulf & Fransson, Niklas 1990. The Content of Moral Values. *Göteborg Psychological Reports*, University of Göteborg, Sweden, Vol. 20, No. 5, 1 - 16.
- Bird, Frederick B. & Waters, James A. 1989. The Moral Muteness of Managers. *California Management Review*, Vol. 32, No. 1, 73–88.
- Boatright, John R. 1993. *Ethics and the Conduct of Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bowie, Norman E. 1990. Business Ethics and Cultural Relativism. Teoksessa White, Thomas I. 1993. *Business Ethics. A Philosophical Reader*. New York: Macmillan, 790–799.
- Carroll, Archie B. 1989. *Business & Society*. Cincinnati: South-Western.



- Carroll, Archie B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July - August, 39-48.
- Carroll, Archie B. & Näsi Juha 1997. Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. Teoksessa Clarkson Max B. E. (ed.) 1998. *The Corporation and Its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings*. Toronto: University of Toronto Press. 71-80.
- Churchill, Gilbert A., Jr. 1987. *Marketing Research. Methodological Foundations*. (4<sup>th</sup> ed.). USA: The Dryden Press.
- Churchill, Gilbert A., Jr. 1979. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI, February, 64-73.
- Ciulla, Joanne B. 1991. Why is Business Talking About Ethics?: Reflections on Foreign Conversations. *California Management Review* 34 (1), 67-86.
- Clarkson, Max B. E. 1995. A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. Teoksessa Clarkson Max B. E. (ed.) 1998. *The Corporation and Its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings*. Toronto: University of Toronto Press. 243-273.
- Clyman, Dana R. 1997. Decision Theory. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.) 1997. *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell, 162-164.
- Cohen, Jeffrey, Pant, Laurie & Sharp, David 1993. A Validation and Extension of a Multidimensional Ethics Scale. *Journal of Business Ethics* 12, 13-26.
- Crane, Andrew 1999. Are You Ethical? Please Tick Yes  or No  On Researching Ethics in Business Organizations. *Journal of Business Ethics* 20 (3), 237-248.
- Cruz, Cheryl A., Shafer, William E. & Strawser, Jerry R. 2000. A Multi-dimensional Analysis of Tax Practitioners' Ethical Judgments. *Journal of Business Ethics* 24 (3), 223-244.
- Dalton, Dan R. & Daily, Catherine M. 1991. The Constituents of Corporate Responsibility: Separate, But Not Separable, Interests? *Business Horizons*, July - August, 74-78.
- Dawson, Leslie M. 1997. Ethical Differences between Men and Women. *Journal of Business Ethics* 16 (11), 1143-1152.
- De George, Richard T. 1990. *Business Ethics*. (3<sup>rd</sup> ed.) New York: Macmillan.
- De George, Richard T. 1999. *Business Ethics*. (5<sup>th</sup> ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Derry, Robbin 1997. Ethics of Care. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.) *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell, 254-257.
- Derry, Robbin 1989. An Empirical Study of Moral Reasoning among Managers. *Journal of Business Ethics* 8, 855-862.
- DesJardins, Joe 1998. 'Corporate Environmental Responsibility'. *Journal of Business Ethics* 17 (8), 825-838.
- Donaldson, John 1989. *Key Issues in Business Ethics*. London: Academic Press.

- Donaldson, Thomas 1982. *Corporations and Morality*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Donaldson, Thomas & Gini, AI R. 1990. *Case Studies in Business Ethics*. (2<sup>nd</sup> ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Donaldson, Thomas & Preston, Lee E. 1995. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*. Teoksessa Clarkson Max B. E. (ed.) 1998. *The Corporation and Its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings*. Toronto: University of Toronto Press, 173–203.
- Donaldson, Thomas & Werhane, Patricia H. 1996. *Ethical Issues in Business - A Philosophical Approach*. (5<sup>th</sup> Ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (4. painos). Tampere: Vastapaino.
- Evan, William & Freeman, R. Edward 1988. *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*. Teoksessa Beauchamp, Tom & Bowie, Norman (eds.) 1988. *Ethical Theory and Business* (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fernandes, M. F. & Randall D. M. 1992. *The Nature of Social Desirability Response Effects in Ethics Research*. *Business Ethics Quarterly* 2 (2), 183–205.
- Flory, Steven M., Phillips, Jr. Thomas J., Reidenbach, Eric R. & Robin, Donald P. 1992. *A Multidimensional Analysis of Selected Ethical Issues in Accounting*. *The Accounting Review* 67 (April), 284–302.
- Ford, Robert C. & Richardson, Woodrow D. 1994. *Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature*. *Journal of Business Ethics* 13, 205–221.
- Fowler, F. J., Jr. 1988. *Survey Research Methods*. USA: Sage.
- Frederick, William C. 1995. *Values, Nature, and Culture in the American Corporation*. New York: Oxford University Press.
- Frederick, William C. & Preston, Lee E. (eds.) 1990. *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Freeman, R. Edward 1984. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman.
- Freeman, R. Edward (ed.) 1991. *Business Ethics. The State of the Art*. New York: Oxford University Press.
- Freeman, R. Edward & Gilbert, Jr. Daniel R. 1987. *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Freeman, R. Edward & Liedtka, Jeanne 1991. *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*. *Business Horizons*, July - August, 92–98.
- Friedman, Milton 1970. *The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits*. Teoksessa Donaldson, Thomas & Werhane, Patricia H. (eds.) 1983. *Ethical Issues in Business - A Philosophical Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 222–227.
- Fritzsche, David J. 2000. *Ethical Climates and the Ethical Dimension of Decision Making*. *Journal of Business Ethics* 24, 125–140.
- Frooman, Jeff 1999. *Stakeholder Influence Strategies*. *Academy of Management Review* 24 (2), 191–205.

- Garret, Thomas M. & Klonoski, Richard J. 1986. *Business Ethics*. (2<sup>nd</sup> ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gilligan, Carol 1982. *In a Different Voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, D. A. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldin.
- Goodpaster, Kenneth 1993. *Business Ethics and Stakeholder Analysis*. Teoksessa Winkler, Earl R. & Coombs, Jerrold R. (eds). *Applied Ethics: A Reader*, 229–248.
- Goodpaster, Kenneth 1997a. *Business Ethics*. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.). *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell, 51–57.
- Goodpaster, Kenneth 1997b. *Stakeholder Paradox*. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.). *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell, 601–602.
- Grace, Damian & Cohen, Stephen 1995. *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Green, Ronald M. 1994. *The Ethical Manager. A New Method for Business Ethics*. New York: Macmillan.
- Gustafson, Andrew 2000. *Making Sense of Postmodern Business Ethics*. *Business Ethics Quarterly* 10 (3), 645–658.
- Guy, M. E. 1990. *Ethical Decision Making in Everyday Work Situations*. Westport, Connecticut: Greenwood Press, Quorum Books.
- Hallamaa, Jaana 1998. *Moraalikysymyksiä koskeva väittely*. Teoksessa Kakuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.) *Argumentti ja kritiikki*. Helsinki: Gaudeamus, 226–232.
- Hansen, Randall S. 1992. *A Multidimensional Scale for Measuring Business Ethics: A Purification and Refinement*. *Journal of Business Ethics* 11, 523–534.
- Harvey, Brian (ed.) 1994. *Business Ethics. A European Approach*. London: Prentice Hall.
- Harvey, S. James, Jr. 2000. *Reinforcing Ethical Decision Making Through Organizational Structure*. *Journal of Business Ethics* 28 (1), 43–58.
- Henthorne, Tony L., Robin, Donald P. & Reidenbach, R. Eric 1992. *Identifying the Gaps in Ethical Perceptions Between Managers and Salespersons: A Multidimensional Approach*. *Journal of Business Ethics* 11, 849–856.
- Herndon, Neil C. Jr., Fraedrich, John P. & Yeh, Quey-Jen 2001. *An Investigation of Moral Values and the Ethical Content of the Corporate Culture: Taiwanese Versus U.S. Sales People*. *Journal of Business Ethics* 30 (1), 73–85.
- Hoffman, W. Michael 1984. *The Ford Pinto*. Teoksessa Hoffman, W. Michael & Frederick, Robert E. 1995. *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill. 552–559.
- Hoffman, W. Michael & Frederick, Robert E. 1995. *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

- Hordijk, Arij 1978. Trade Unionism and Ethics. Teoksessa van Dam, Cees & Stallaert, Luud M. (eds.) Trends in Business Ethics 43–50.
- Hosmer, LaRue Tone 1991. Managerial Responsibilities on the Micro Level. Business Horizons, July - August, 49–55.
- Hosmer, LaRue Tone 1996. The Ethics of Management (3<sup>rd</sup> ed.). Chicago: Irwin.
- Hosseini, J. C. & Brenner, S. N. 1992. The Stakeholder Theory of the Firm: A Methodology to Generate Value Matrix Weights. Business Ethics Quarterly 2, 91–249 .
- Hurme, Raija, Pesonen, Maritta & Syväoja, Olli 1990. Englanti-Suomi suursanakirja. Porvoo: WSOY.
- Izraeli, Dove 1988. Ethical Beliefs and Behavior Among Managers: A Cross-Cultural Perspective. Journal of Business Ethics 7, 263–271.
- Jacoby, N. H., Nehemkis, P. & Eells, R. 1977. Bribery and Extortion in World Business. New York: Macmillan.
- Jaggar, Alison 1993. Taking Consent Seriously: Feminist Practical Ethics and Actual Moral Dialogue. Teoksessa Winkler, Earl R. & Coombs, Jerrold R. (eds.) Applied Ethics: A Reader. Cambridge, Massachusetts: Blackwell, 69–86.
- Kennedy, Allan A. 2000. The End of Shareholder Value. Corporations at the Crossroads. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Keskisuomalainen 8.3.2000.
- Koehn, Daryl 1997. Virtue Ethics. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (Eds.) Encyclopedic Dictionary of Business Ethics. Massachusetts: Blackwell, 647–650.
- Koskinen, Lennart 2000. Kannattaako etiikka? Helsinki: Like.
- Koskinen, Lennart 1994. Mikä on oikein? Etiikan käsikirja. Helsinki: Lasten Keskus.
- Kujala, Johanna 2001. Analysing Moral Issues in Stakeholder Relations. Business Ethics: a European Review. Forthcoming in July.
- Kujala, Johanna 2000a. Values of Finnish Managers' Yesterday and Today. What Have Changed during the Past Ten Years? Paper presented in the Business and Society Management Seminar, Aavaranta Management Campus, Finland.
- Kujala, Johanna 2000b. Understanding Managers' Moral Decision-Making. Paper presented in the EGOS-2000 Conference, Helsinki School of Economics, Finland.
- Kujala, Johanna 2000c. Managers as Moral Decision Makers: A Multi-dimensional Approach. Paper presented in the 13<sup>th</sup> Annual Conference of the European Business Ethics Network, Churchill College Cambridge, UK.
- Kujala, Johanna 1998. Managers Facing Moral Dilemmas. Teoksessa Calton, Jerry & Rehbein, Kathleen (eds.) Proceedings of the Ninth Annual Meeting of the International Association for Business and Society, 66–71.
- Kujala, Johanna. 1997a. Top Managers' Perceptions of Moral Issues in Stakeholder Relations. Teoksessa Weber, J. & Rehbein, Kathleen (eds.)

- Proceedings of the Eight Annual Meeting of the International Association for Business and Society, 96–101.
- Kujala, Johanna 1997b. Finnish Managers' Attitudes toward Moral Dilemmas: A Multidimensional Approach. Paper presented in the 14<sup>th</sup> Nordic Conference on Business Studies.
- Lammi, Pirkko. 1989. Onko liike-elämällä moraalia? *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 2, 131–142.
- Lastovicka, John L. 1982. On the Validation of Life-style Traits: A Review and Illustration. *Journal of Marketing Research* Feb., 126–138.
- Laurila, Johanna 1995. Moral Issues in Business - Top Managers' Perceptions of Moral Issues in Stakeholder Relations. University of Tampere. School of Business Administration A1: 41.
- Lehtimäki, Hanna 2000. Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. *Acta Universitatis Tampereensis* 746. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lerner, Linda D. & Fryxell Gerald E. 1994. CEO Stakeholder Attitudes and Corporate Social Activity in the Fortune 500. *Business & Society* 33 (1), 58–81.
- Leskinen, Esko & Kuusinen, Jorma 1991. Faktorianalyysin käytöstä kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. *Kasvatus* 22, 289–297.
- Liedtka, Jeanne 1991. Organizational Value Contention and Managerial Mindsets. *Journal of Business Ethics* 10, 543–557.
- Liedtka, Jeanne 1997. Caring Organization. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.) *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell, 96–98.
- Loe, Terry W., Ferrell, Linda & Mansfield, Phylis 2000. A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics* 25 (3), 185–204.
- Longenecker, Justin G., McKinney, Joseph A. & Moore, Carlos W. 1989. Ethics in Small Business. *Journal of Small Business Management* January, 27–31.
- Lyons, David 1997. Utilitarianism. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.) *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell.
- Lämsä, Anna-Maija 1998. Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita – johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta. *Jyväskylän yliopisto, taloustieteellinen osasto, julkaisuja* 115.
- Lämsä, Anna-Maija, Säkkinen, Aila & Turjanmaa, Pirkko 2000. Values and Their Change During the Business Education – A Gender Perspective. *International Journal of Value-Based Management*, 13, 203–213.
- Machan, Tibor R. 1997. Egoism, Psychological Egoism and Ethical Egoism. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.) *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell, 192–195.
- Macklin, Ruth 1982. Conflicts of Interest. Teoksessa Beauchamp, Tom L. & Bowie, Norman E. (eds.) *Ethical Theory and Business*, 240–246.

- Maignan, Isabelle 2001. Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics* 30 (1), 57–72.
- Malin, Risto 2001. Etiikka tulee ja hämmentää. *Talouselämä* 9, 38–42.
- Matikainen, Esa 1994. Stakeholder Theory – Classification and Analysis of Stakeholder Approaches. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration, Working Papers, W-107.
- McDonald, Gael 2000. Cross-Cultural Methodological Issues in Ethical Research. *Journal of Business Ethics* 27 (1–2), 89–104.
- Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley R. & Wood, Donna J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Teoksessa Clarkson Max B. E. (ed.) 1998. *The Corporation and Its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings.* Toronto: University of Toronto Press, 275–313.
- Mitroff, I. I. 1989. *Stakeholders of the Organizational Mind.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Mulligan, Thomas 1986. A Critique of Milton Friedman's Essay "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits". *Journal of Business Ethics* 5, 265–269.
- Myllykangas, Päivi 1998. Changing Stakeholder Relationships and Their Governance. A Strategy Logic Perspective to Talmu Ltd. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Reports from the School of Business and Economics, 23/1998.
- Nash, Laura L. 1990. *Good Intentions Aside. A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Naverson, Jan 1997. Ethics. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.) 1997. *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics.* Massachusetts: Blackwell.
- Nordin, Svante 1999. *Filosofian historia.* Oulu: Pohjoinen.
- Norusis, M. J. 1988. *SPSS/PC+ Advanced Statistics™ V2.0.* USA: SPSS Inc.
- Nylén, Ulrica 1996. Gott och ont inom affärslivet. Utveckling av ett etiskt perspektiv på företags relationer med aktörer. *Studier i företagsekonomi, Umeå Universitet.*
- Nylén, Ulrica 1995. Humanitarian Versus Organizational Morality - A Survey of Attitudes Concerning Business Ethics Among Managing Directors. *Journal of Business Ethics* 14, 977–986.
- Näsi, Juha 1995. What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm. Teoksessa Näsi, Juha (ed.) *Understanding Stakeholder Thinking.* Jyväskylä: Gummerus, 19–32.
- Näsi, Juha 1995. A Scandinavian Approach to Stakeholder Thinking: An Analysis of Its Theoretical and Practical Uses 1964–1980. Teoksessa Näsi, Juha (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking.* Jyväskylä: Gummerus, 97–115.
- Ojanen, Eero 1999. *Hyvyyden yhteiskunta.* Helsinki: Kirjapaja Oy.

- Okleshen, Marilyn & Hoyt Richard 1996. A Cross Cultural Comparison of Ethical Perspectives and Decision Approaches of Business Students: United States of America Versus New Zealand. *Journal of Business Ethics* 15, 537–549.
- Olian, Judy D. & Guthrie, James P. 1990. Cognitive Ability Tests in Employment. *Ethical Perspectives of Employers and Society*. Teoksessa Frederick, William C. & Preston, Lee E. (eds.) *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, 225–252.
- Ollila, Maija-Riitta 1997. *Moraalin tuolla puolen*. Porvoo: WSOY.
- Ollila, Maija-Riitta 1992. Liike-elämän etiikkaa. Teoksessa Airaksinen, Timo (toim.) *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka*. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino. 177–226.
- O'Neil, Robert & Pienta, Darlene A. 1994. Economic Criteria Versus Ethical Criteria. Toward Resolving a Basic Dilemma in Business. *Journal of Business Ethics* 13, 71–78.
- Ostlund, L. E. 1977. Attitudes of Managers Toward Corporate Social Responsibility. *California Management Review* XIX (4), 35–49.
- Ozar, David T. 1997. Values. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.) 1997. *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell.
- Paine, Lynn Sharp 1994. Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*, March-April, 106–117.
- Pearson, Gordon 1995. *Integrity in Organizations*. London: McGraw-Hill.
- Pelton, Lou E., Chowdhury, Jhinuk & Scott, J. Vitell, Jr. 1999 A Framework for the Examination of Relational Ethics: An Interactionist Perspective. *Journal of Business Ethics* 19 (3), 241–253.
- Philips, Michael 1993. How to Think Systematically About Business Ethics. Teoksessa Winkler, Earl R. & Coombs, Jerrold R. (eds.) *Applied Ethics: A Reader*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell, 185–200.
- Phillips, Robert A. & Reichart, Joel 2000. The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach. *Journal of Business Ethics* 23 (2), 185–197.
- Post, James E. 1986. The Ethics of Marketing: Nestlé's Infant Formula. Teoksessa Hoffman, W. Michael & Frederick, Robert E. (eds.) 1995. *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill, 416–421.
- Preble, John F. & Reichel, Arie 1988. Attitudes Towards Business Ethics of Future Managers in the U.S. and Israel. *Journal of Business Ethics* 7, 941–949.
- Rasmussen, David M. 1997. Postmodernism and Business Ethics. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.) *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell, 492–494.
- Rawls, John 1988. *Oikeudenmukaisuusteoria*. (Terho Pursiainen. suom.) Juva: WSOY. (Alkuperäinen teos "A Theory of Justice" julkaistu 1971.)

- Rawls, John 1971. *An Egalitarian Theory of Justice*. Teoksessa Beauchamp, Tom L. & Bowie, Norman E. (eds.) 1983. *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 599–608.
- Reidenbach, R. Eric & Robin, Donald P. 1988. Some Initial Steps toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities. *Journal of Business Ethics* 7, 871–879.
- Reidenbach, R. E. & Robin, D. P. 1990. Toward the Development of a Multi-dimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics. *Journal of Business Ethics* 9, 639–653.
- Reidenbach, R. Eric & Robin, Donald P. 1995. A Response to "On Measuring Ethical Judgements". *Journal of Business Ethics* 14, 159–162.
- Reidenbach, R. Eric, Robin, Donald P. & Dawson, Lyndon 1991. An Application and Extension of Multidimensional Ethics Scale to Selected Marketing Practices and Marketing Groups. *Journal of Academy of Marketing Science* 19 (2), 83–92.
- Rhenman, Eric 1964. *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Stockholm: Thule.
- Rhenman, Eric 1968. *Industrial Democracy and Industrial Management*. London: Tavistock.
- Rhenman, Eric & Stymne Begnt 1965. *Företagsledning i en föränderlig värld*. Stockholm: Aldus/Bonniers.
- Robertson, Diana C. 1993. Empiricism in Business Ethics: Suggested Research Directions. *Journal of Business Ethics* 12, 585–599.
- Robin, Donald P. & Reidenbach, R. Eric 1989. *Business Ethics. Where Profits Meet Value System*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rossow, Gedeon J. 1994. Rational Interaction for Moral Sensitivity: A Post-Modern Approach to Moral Decision-Making in Business. *Journal of Business Ethics* 13 (1), 11–20.
- Robbins, Stephen P. 1998. *Organizational Behavior. Concepts - Controversies - Applications*. 8<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Robin, Donald P. & Reidenbach, R. Eric 1989. *Business Ethics. Where Profits Meet Value System*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Rosenthal, Sandra B. & Buchholz, Rogene A. 2000. The Empirical-Normative Split in Business Ethics: A Pragmatic Alternative. *Business Ethics Quarterly* 10 (2), 399–408.
- Sethi, S. P. & Steidlmeier, P. 1991. *Up Against the Corporate Wall* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shrivastava, P. 1987. *Bhopal: Anatomy of a Crisis*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Sikora, R. I. 1993. Rule Utilitarianism and Applied Ethics. Teoksessa Winkler, Earl R. & Coombs, Jerrold R. (eds.) *Applied Ethics: A Reader*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell, 87–109.
- Sillanpää, Maria 1990. Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite ja sen implikaatiot yrityksen strategiselle päätöksenteolle. University of Tampere, School of Business Administration, Series A2: 53.



- Singer, M. S. 2000. Ethical and Fair Work Behaviour: A Normative-Empirical Dialogue Concerning Ethics and Justice. *Journal of Business Ethics* 28 (3), 187–209.
- Singer, Peter 1983. The Place of Nonhumans In Environmental Issues. Teoksessa Beauchamp, Tom L. & Bowie, Norman E. (eds.) *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 445–450.
- Small, Michael W. 1992. Attitudes Towards Business Ethics Held by Western Australian Studens: A Comparative Study. *Journal of Business Ethics* 11, 745–752.
- Snell, R. 1993. *Developing Skills for Ethical Management*. London: Chapman & Hall.
- Solomon, Robert C. 1993. Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics. Teoksessa Winkler, Earl R. & Coombs, Jerrold R. (eds.) *Applied Ethics: A Reader*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell, 200–221.
- Solomon, Robert C. 1999. *A Better Way to Think about Business. How Personal Integrity Leads to Corporate Success*. New York: Oxford University Press.
- Stark, Andrew 1993. What's the Matter with Business Ethics? *Harvard Business Review*, May-June, 38–48.
- Stewart, David 1996. *Business Ethics*. New York: McGraw-Hill.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. 1989, *Using Multivariate Statistics*, (2<sup>nd</sup> ed.) New York: Harper Collins.
- Takala, Tuomo 1991. Managerial Beliefs Concerning Social Responsibility of the Firm. *Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics*, 16. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Talouselämä 9.3.2001.
- Taloussanommat 23.1.1999.
- Teollisuuden keskusliitto 1990. Yritysetiikka. *Keskustelumuistio* 19.
- Tong, Rosemarie (1997). Feminist Ethics. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.) *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell, 274–278.
- Tsalikis, John & Nwachukwu, Osita 1988. Cross-Cultural Business Ethics: Ethical Beliefs Difference between Blacks and Whites. *Journal of Business Ethics* 7, 745–754.
- Tsalikis, John & Ortiz-Buonafina, Marta 1990. Ethical Beliefs' Differences of Males and Females. *Journal of Business Ethics* 9, 509–517.
- Tuominen, Pekka 1994. Relationship Marketing - A New Potential for Managing Corporate Investor Relations. *Esitys Understanking Stakeholder Thinking -konferenssissa, Jyväskylässä*, 21–23.6.1994.
- van Dam, Cees & Stallaert, Luud M. (eds.) 1978). *Trends in Business Ethics*. Boston: Leiden.
- van Luijk, Henk J. L. 2000. In Search of Instruments. *Business and Ethics Half-way*. *Journal of Business Ethics* 27 (1-2), 3–8.
- Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen Antero 1994. *Liiketoiminta ja johtaminen*. KY-Palvelu Oy.

- Vehkaperä, Meri 2000. Diskurssianalyttinen tarkastelu yritysetiikasta Talouselämä-lehdessä 1990-luvulla. Tutkimuspaperi Taloustutkijoiden XVII kesäseminaarissa Jyväskylässä, 14.-15.6.2000.
- Velasquez, Manuel G. 1982. *Business Ethics. Concepts and Cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Velasquez, Manuel G. 1992. *Business Ethics. Concepts and Cases*. (3<sup>rd</sup> ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wang, Jia & Dewhirst, H. Dudley 1992. Boards of Directors and Stakeholder Orientation. *Journal of Business Ethics* 11, 115-123.
- Waters, James A., Bird, Frederick & Chant, Peter D. 1986. Everyday Moral Issues Experienced by Managers. *Journal of Business Ethics* 5, 373-384.
- Watson, Charles E. 1991. Managing With Integrity: Social Responsibilities of Business as Seen by America's CEOs. *Business Horizons*, July - August, 99-109.
- Weber, James 1997. Managerial Values. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.) 1997. *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell, 397-399.
- Weiss, Joseph W. 1994. *Business Ethics. A Managerial, Stakeholder Approach*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Werhane, Patricia H. 1999. *Moral Imagination and Management Decision-Making*. New York: Oxford University Press.
- Wheeler, David & Sillanpää, Maria 1997. *The Stakeholder Corporation*. London: Pitman.
- White, Thomas I. 1993. *Business Ethics. A Philosophical Reader*. New York: Macmillan.
- Winkler, Earl R. & Coombs, Jerrold R. (eds.) 1993. *Applied Ethics: A Reader*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell.
- Yli-Luoma, Pertti V. J. 1997. Johdatus kvantitatiivisiin analyysimenetelmiin SPSS for Windows-ohjelman avulla. Helsinki: International Multimedia & Distance Learning.

## LIITTEET

### LIITE 1

#### HAASTATTELURUNKO

##### Teema I: Yrityksen missio

1. Mikä on johtamanne yrityksen toiminnan tarkoitus? Miksi yritys on olemassa? Toiminnan keskeiset tavoitteet?
2. Onko lähihistoriassa tapahtunut sellaisia muutoksia, jotka olisivat vaikuttaneet yrityksen toiminnan tarkoitukseen/tavoitteisiin?

##### Teema II: Sidosryhmäsuhteet

3. Jos ajattelette yrityksenne toimintaympäristöä, niin mitkä ovat mielestänne yrityksenne tärkeimmät sidosryhmät?
  - omistajat
  - rahoittajat
  - asiakkaat
  - työntekijät
  - kilpailijat
  - tavarantoimittajat
  - muut ryhmät
  - julkinen valta (valtio)
  - paikallinen yhteisö
  - ammattiyhdistykset
  - ympäristö/luonto
  - luonnonsuojelijat
  - suuri yleisö
4. Miten nämä sidosryhmät vaikuttavat yrityksenne toimintaan?
5. Entä miten yrityksenne toiminta vaikuttaa näihin sidosryhmiin?
6. Mikä sidosryhmä on teidän yrityksellenne tärkein? Mitä sidosryhmää ensisijaisesti ajatellaan päätöksiä tehtäessä?
7. Miksi juuri tämä sidosryhmä huomioidaan ensisijaisesti?
8. Mikä on yrityksenne vastuu tätä sidosryhmää kohtaan?

9. Entä yrityksenne vastuu muita sidosryhmiä kohtaan?
- |                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| - omistajat          | - julkinen valta (valtio) |
| - rahoittajat        | - paikallinen yhteisö     |
| - asiakkaat          | - ammattiyhdistykset      |
| - työntekijät        | - ympäristö/luonto        |
| - kilpailijat        | - luonnonsuojelijat       |
| - tavarantoimittajat | - suuri yleisö            |
| - muut ryhmät        |                           |
10. Miten yrityksenne on vuorovaikutuksessa/kommunikoi eri sidosryhmien edustajien kanssa (tehtävään osoitetut resurssit, vastuualueet, yms.)?
11. Pitäisikö teidän mielestänne huomioida päätöksenteossa niiden ryhmien mielipiteitä, joihin yrityksenne toiminta vaikuttaa tai jotka pystyvät vaikuttamaan yrityksenne toimintaan?
12. Kuinka laajasti huomioitte näitä mielipiteitä todellisuudessa?
13. Onko olemassa sellaisia sidosryhmiä, joiden tuki on yritystoiminnan kannalta elintärkeää?
14. Onko sidosryhmäsuhteissa tapahtunut suuria muutoksia viime aikoina?

### **Teema III: Yritysetiikka**

15. Onko liiketoiminnassa mielestänne moraalisia ongelmia? Millaisia?
16. Oletteko kohdannut moraalisia ongelmia omassa työssänne? Millaisia? Esimerkkitalanteita!!
17. Mitä mielestänne tarkoitetaan, kun puhutaan yritysetiikasta? Yrityksen moraalisesta vastuusta? Yrityksen yhteiskunnallisesta vastuusta?
18. Vaikuttavatko moraalinäkökohdat yrityksenne toimintaan ja päätöksentekoon? Miten?
19. Pitäisikö moraalinäkökohtia huomioida yritystoiminnassa mielestänne nykyistä enemmän?

## LIITE 2

## TUTKIMUS YRITYSJOHTAJIEN ARVOISTA JA ASEENTEISTA

1. Seuraavassa on lueteltu joitakin yleisiä arvoja. Asettakaa ne tärkeysjärjestykseen sen mukaan, miten tärkeinä pidätte niitä elämässänne yleensä. Numeroikaa arvot 1 - 8 siten, että merkitsette viivalle 1 tärkeimmän kohdalle, 2 toiseksi tärkeimmän kohdalle, 3 kolmanneksi tärkeimmän kohdalle jne.

- \_\_\_\_\_ Rehellisyys  
 \_\_\_\_\_ Vastuuntuntoisuus  
 \_\_\_\_\_ Lupauksen pitäminen  
 \_\_\_\_\_ Reiluus  
 \_\_\_\_\_ Lojaalisuus  
 \_\_\_\_\_ Erinomaisuuden tavoittelu  
 \_\_\_\_\_ Muiden kunnioittaminen  
 \_\_\_\_\_ Muista huolehtiminen

2. Seuraavassa on lueteltu joitakin kielteisiä inhimillisiä ominaisuuksia. Ottakaa niihin kantaa sen mukaan, kuinka tuomittavia tai hyväksyttäviä ne mielestänne ovat elämässä yleensä. Valitkaa mielestänne sopivin vaihtoehto asteikolla 5 = täysin tuomittava, 4 = melko tuomittava, 3 = neutraali, 2 = melko hyväksyttävä, 1 = täysin hyväksyttävä.

	täysin hyväksyttävä	melko hyväksyttävä	neutraali	melko tuomittava	täysin tuomittava
Huolimattomuus	1	2	3	4	5
Vastuuttomuus	1	2	3	4	5
Kunnioituksen puute	1	2	3	4	5
Tahdittomuus	1	2	3	4	5
Vallan väärinkäyttö	1	2	3	4	5
Epäoikeudenmukaisuus	1	2	3	4	5
Epäreiluus	1	2	3	4	5
Ymmärtämättömyys	1	2	3	4	5
Petollisuus	1	2	3	4	5
Pelkuruus	1	2	3	4	5
Väkivaltaisuus	1	2	3	4	5
Empaattisuuden puute	1	2	3	4	5
Tunteettomuus	1	2	3	4	5
Tekopyhyys	1	2	3	4	5
Toisten ihmisten hyväksikäyttö	1	2	3	4	5

3. Miten tärkeinä pidätte seuraavia arvoja yritystoiminnassa. Asettakaa luetellut arvot tärkeysjärjestykseen käsityksenne mukaan ajatellessanne asiaa nimenomaan yritystoiminnan kannalta. Numeroikaa arvot 1 - 8 siten, että merkitsette viivalle 1 tärkeimmän kohdalle, 2 toiseksi tärkeimmän kohdalle, 3 kolmanneksi tärkeimmän kohdalle jne.

- \_\_\_\_\_ Rehellisyys  
 \_\_\_\_\_ Vastuuntuntoisuus  
 \_\_\_\_\_ Lupauksen pitäminen  
 \_\_\_\_\_ Reiluus  
 \_\_\_\_\_ Lojaalisuus  
 \_\_\_\_\_ Erinomaisuuden tavoittelu  
 \_\_\_\_\_ Muiden kunnioittaminen  
 \_\_\_\_\_ Muista huolehtiminen

4. Seuraavassa on esitetty erilaisia yritystoimintaa koskevia väittämiä. Ottakaa niihin kantaa sen mukaan, miten hyvin ne mielestänne kuvaavat teidän yrityksenne toimintaa. Valitkaa sopivin vaihtoehto asteikolla 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jonkin verran samaa mieltä, 3 = neutraali, 4 = jonkin verran eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä.

	täysin samaa mieltä	jonkin verran samaa mieltä	neutraali	jonkin verran eri mieltä	täysin eri mieltä
Tuotteidemme hinnat perustuvat pääasiassa niiden valmistamisesta aiheutuneisiin kustannuksiin.	1	2	3	4	5
Työntekijämme osallistuvat yrityksemme päätöksentekoon ainoastaan lakisääteisen edustuksen perusteella.	1	2	3	4	5
Mielikuva tuotteesta on tärkeämpi kuin todellinen laatu.	1	2	3	4	5
Rehellisyys suhteissa työntekijöihin on erittäin tärkeä toimintaperiaate yrityksessämme.	1	2	3	4	5
Yritysjohtajana minulla on henkilökohtainen vastuu siitä, että työntekijöillä säilyy turvattu työsuhde.	1	2	3	4	5
Informoimme työntekijöitä kaikista yrityksemme toimintaan liittyvistä asioista.	1	2	3	4	5
Takaamme työntekijöillemme alallamme kilpailukyisen palkan.	1	2	3	4	5
Irtisanomistilanteissa pyrimme aina ottamaan huomioon myös työntekijäpuolen näkemykset.	1	2	3	4	5
Tuoteturvallisuus on aina ensisijalla, kun suunnittelemme tuotteita.	1	2	3	4	5
Tarjoamme työntekijöillemme koulutusmahdollisuuksia heidän potentiaalisen osaamisensa esiinsaamiseksi.	1	2	3	4	5
Mainonnassa pyrimme informaation oikeellisuuteen jopa vaikuttavuuden kustannuksella.	1	2	3	4	5
Yrityksemme huomioi työntekijöiden elämäntilannetta kokonaisvaltaisesti esim. palkkaus- ja irtisanomispäätöksiä tehtäessä.	1	2	3	4	5
Työskentelyolosuhteisiin ja työturvallisuuteen kiinnitetään yritykssämme erityistä huomiota.	1	2	3	4	5
Yrityksemme pyrkii suojautumaan ulkomaiselta kilpailulta esim. vaikuttamalla hyväksyttäviin tuoteominaisuuksiin.	1	2	3	4	5
Suhteissa kilpailijoihimme pyrimme johdonmukaisuuteen.	1	2	3	4	5
Totuudenmukaisen tiedon antaminen asiakkaille on kaikissa tilanteissa yrityksessämme ensisijalla.	1	2	3	4	5
Kilpailutilanteissa joudumme joskus turvautumaan rajuihinkin hinnanalennuksiin.	1	2	3	4	5
Kannustamme työntekijöidemme aktiivista ammattiyhdistystoimintaa.	1	2	3	4	5
Saatamme tinkiä tuotteidemme laadusta kustannusten minimoimiseksi.	1	2	3	4	5
Markkinoinnissamme vältämme liian rajujen otteiden käyttöä.	1	2	3	4	5
Palkattaessa uusia työntekijöitä emme anna hakijoiden iän, sukupuolen tai mahdollisten tuttavuussuhteiden vaikuttaa.	1	2	3	4	5
Teemme mielellämme yhteistyötä kilpailijoidemme kanssa.	1	2	3	4	5
Varmistamme omistajille vuotuisen osingonjaon.	1	2	3	4	5
Mainonnan vaikutuksista tuotteen myynnin lisäys on tärkein.	1	2	3	4	5
Pyrimme yhdessä kilpailijoidemme kanssa rajoittamaan toimialalle pääsyä.	1	2	3	4	5
Maksamme aina tavarantoimittajan laskut ajoissa ja sovittujen ehtojen mukaisesti.	1	2	3	4	5
Pitkän tähtäyksen asiakastyytyväisyys on yrityksellemme tärkeämpää kuin mahdolliset nopeat voitot.	1	2	3	4	5
Olemme joskus joutuneet irtisanomaan naispuolisia työntekijöitämme esim. perhetilanteen vuoksi.	1	2	3	4	5

	täysin samaa mieltä	jonkin verran samaa mieltä	neut- raali	jonkin verran eri mieltä	täysin eri mieltä
Toimintamme rahoittamiseksi pyrimme pitkäaikaisiin suhteisiin eri rahoituslaitosten kanssa.	1	2	3	4	5
Yritämme minimoida yrityksemme maksettavaksi tulevat verot.	1	2	3	4	5
Olemme aina noudattaneet reilun pelin sääntöjä suhteissa kilpailijoihin.	1	2	3	4	5
Tuotteidemme pakkauksia suunniteltaessa kiinnitämme enemmän huomiota myyvyyteen kuin informatiivisuuteen.	1	2	3	4	5
Suhteissa tavarantoimittajiin pyrimme noudattamaan reilun yritystoiminnan sääntöjä.	1	2	3	4	5
Rahoittajiemme tulee saada kunnon korko yrityksemme sijoittamalleen pääomalle.	1	2	3	4	5
Yrityksemme tarjoaa työntekijöille koulutusmahdollisuuksia erityisesti heldän omiin työtehtäviinsä liittyen.	1	2	3	4	5
Investoimme yrityksen tuloksen pääosin tulevaisuuteen.	1	2	3	4	5
Tavarantoimittajasuhteemme perustuvat yhteistyölle ja pitkäaikaisille luottamuksellisille suhteille.	1	2	3	4	5
Raportoimme omistajille kaikista yrityksen toimintaan vaikuttavista asioista.	1	2	3	4	5
Hinnoittelemme tuotteemme markkinapohjaisesti siten, että otamme asiakkaillamme korkeimman saatavissa olevan hinnan.	1	2	3	4	5
Huolehdimme tuotteidemme kierrätyksestä.	1	2	3	4	5
Yrityksemme toimintaperiaatteisiin kuuluu kunnioittaa julkisen vallan ohjeita ja edesauttaa myös yleistä hyvinvointia.	1	2	3	4	5
Yrityksemme tukee työntekijöiden harrastusmahdollisuuksia.	1	2	3	4	5
Olemme valmiita turvautumaan lahjontaan maissa, joissa se on yleinen käytäntö.	1	2	3	4	5
Edistämme luonnon suojelua myös yritystoiminnassamme.	1	2	3	4	5
Toimialallamme on sanaton sopimus siitä, että hinnat pidetään tietyllä tasolla.	1	2	3	4	5
Rahoittajasuhteemme perustuvat yhteistyölle.	1	2	3	4	5
Uhanalaisten eläin- ja kasvilajien suojelu kuuluu yrityksemme toimintaperiaatteisiin.	1	2	3	4	5
Emme puutu siihen, mitä työntekijämme tekevät työajan ulkopuolella.	1	2	3	4	5
Ympäristöystävällisyys on keskeinen toimintaperiaatteemme.	1	2	3	4	5
Yrityksemme tarjoaa työntekijöille kehitysmahdollisuuksia esim. työnkierron ja omaehtoisen opiskelun tukemisen kautta.	1	2	3	4	5
Kilpailutilanteessa saatamme kertoa kilpailijoistamme ikäviäkin asioita asiakkaille tai julkisuudessa.	1	2	3	4	5
Kerromme rahoittajille vain yrityksemme kannalta edulliset asiat.	1	2	3	4	5
Kiinnitämme erityistä huomiota toimintamme ympäristöä saastuttaviin vaikutuksiin.	1	2	3	4	5
Kilpailutilanteet pakottavat meidät joskus käyttämään koviakin keinoja.	1	2	3	4	5
Pyrimme aina noudattamaan myös lain henkeä, eikä vain kirjainta.	1	2	3	4	5
Sisällytämme tarjouksiin aina kaikki todelliset ja lopulliset kustannukset.	1	2	3	4	5
Yhteistoiminta julkisen vallan edustajien kanssa on tärkeä osa yrityksemme toimintaa.	1	2	3	4	5
Rahoittajat kantavat itse vastuun yrityksemme sijoittamansa pääoman riskistä.	1	2	3	4	5

5. Yritystoiminnassa on usein tilanteita, joissa taloudellinen tulos on vastakkain jonkin muun seikan kanssa. Seuraavassa on esitetty vastakkainasetteluja muutamista yrityksen toimintaperiaatteista suhteessa kaupallisiin ja taloudellisiin näkökulmiin. Kuvitelkaa itsenne tällaiseen vastakkainasettelutilanteeseen ja vastatkaa sen mukaan kumpaa seikkaa pidätte tärkeämpänä. Valitkaa asteikolla 3 - 0 - 3 kustakin parista tärkeämpi.

	Selvästi tärkeämpi<<		Yhtä tärkeä			>>Tärkeämpi		
Tilauksen/kaupan saaminen	3	2	1	0	1	2	3	Astakkaan informointi kaikista seikoista
Ympäristöystävällisyys	3	2	1	0	1	2	3	Taloudellinen etu
Kansainvälisen kaupan esteiden poistaminen	3	2	1	0	1	2	3	Omien tuotteiden suojele kilpailulta
Tuotteiden laatu	3	2	1	0	1	2	3	Kustannusten karsiminen
Taloudellisen tuloksen maksimointi	3	2	1	0	1	2	3	Toimintamme aiheuttamien saasteiden minimointi
Kustannusten karsiminen	3	2	1	0	1	2	3	Asiakas-tyytyväisyys
Riskipääoman saaminen yritykseen	3	2	1	0	1	2	3	Rahoittajien informointi kaikista yrityksen asioista
Hintojen polkemisesta kieltäytyminen	3	2	1	0	1	2	3	Uusien astakkaiden hankkiminen
Työskentelyolosuhteiden kehittäminen	3	2	1	0	1	2	3	Kustannusten minimointi
Kustannusten karsiminen	3	2	1	0	1	2	3	Työpaikkojen säilyttäminen
Reilu peli kilpailussa	3	2	1	0	1	2	3	Tarjouskilpailun voittaminen
Osakkeen ostajien täydellinen informointi	3	2	1	0	1	2	3	Osakepääoman kartuttaminen
Kilpailijoiden panettelun välttäminen	3	2	1	0	1	2	3	Tarjouskilpailun voittaminen
Varaston kiertonopeuden maksimointi	3	2	1	0	1	2	3	Reiluus suhteessa tavarantoimittajiin
Yhteiskunnallinen vastuullisuus	3	2	1	0	1	2	3	Verojen minimointi

6. Seuraavassa on asetettu vastakkain yrityksen tärkeimpien sidosryhmien (omistajat, asiakkaat, henkilöstö) ja yrityksen omat edut. Kuinka tärkeänä pidätte yrityksenne toiminnan kannalta kunkin sidosryhmän etujen toteutumista toisen sidosryhmän tai yrityksen etuihin verrattaessa? Valitkaa asteikolla 3 - 0 - 3 kustakin parista tärkeämpi.

	Selvästi tärkeämpi<<		Yhtä tärkeä			>>Tärkeämpi		
Omistajien etu	3	2	1	0	1	2	3	Asiakkaiden etu
Työntekijöiden etu	3	2	1	0	1	2	3	Yrityksen etu
Asiakkaiden etu	3	2	1	0	1	2	3	Työntekijöiden etu
Yrityksen etu	3	2	1	0	1	2	3	Asiakkaiden etu
Työntekijöiden etu	3	2	1	0	1	2	3	Omistajien etu
Yrityksen etu	3	2	1	0	1	2	3	Omistajien etu



7. Seuraavassa on esitetty muutamia yritysjohdon työssään kohtaamia tilanteita. Arvioikaa kutakin tilannetta sen mukaan, miten näette sen suhteessa esitettyihin väittämiin.

A. Yritys saa suuren tilauksen ulkomailta, mikäli toimitusjohtaja suostuu tilaajan ehdottamalla tavalla laskuttamaan ylihintaa tilauksesta ja siirtämään välikäsien kautta tämän summan takaisin tilaajan osoittamalle pankkitilille Sveitsissä. Asiaa tuikittaessa yrityksen toimitusjohtaja tulee siihen tulokseen, että kiinnijäämisen riski on olematon. Tilaus takaisi yrityksellenne puolen vuoden työt. Toimitusjohtaja päättää suostua järjestylyyn.

	täysin samaa mieltä	jonkin verran samaa mieltä	neut- raali	jonkin verran eri mieltä	täysin eri mieltä
Teko on oikeudenmukainen	1	2	3	4	5
Teko on yrityksen edun mukainen	1	2	3	4	5
Teko on toimitusjohtajan roolin mukainen	1	2	3	4	5
Seurausten perusteella arvioitaessa teko on hyväksyttävä	1	2	3	4	5
Teko on toimitusjohtajan oman edun mukainen	1	2	3	4	5
Teko maksimoi saatavan hyödyn ja minimoi haitat	1	2	3	4	5
Teko on itsekäs	1	2	3	4	5
Teko johtaa tehokkaaseen toimintaan	1	2	3	4	5
Teolla rikotaan sanatonta sopimusta	1	2	3	4	5
Teko on yleisesti hyväksytty	1	2	3	4	5
Teko tuottaa suurimman mahdollisen hyödyn	1	2	3	4	5
Teko rikkoo käsitystäni reiluudesta	1	2	3	4	5
Toimitusjohtajan velvollisuus on tehdä näin	1	2	3	4	5
Hyväksyn teon henkilökohtaisesti	1	2	3	4	5
Uskon, että lähimmäiseni hyväksyvät teon	1	2	3	4	5
Teko on reilu	1	2	3	4	5
Toimitusjohtaja toimi moraalisesti oikein	1	2	3	4	5

Mitä itse olisitte tehnyt vastaavassa tilanteessa? \_\_\_\_\_

B. Taloudellisen tilanteen vuoksi toimitusjohtaja joutuu irtisanomaan yrityksessä pitkään työskennelleen vanhemman työntekijän, jolla on eläkeikänsä aikaa enää kolme vuotta. Muita helppoja säästökohteita ei ole, joten toimitusjohtaja päättää irtisanoa työntekijän.

	täysin samaa mieltä	jonkin verran samaa mieltä	neut- raali	jonkin verran eri mieltä	täysin eri mieltä
Teko on oikeudenmukainen	1	2	3	4	5
Teko on yrityksen edun mukainen	1	2	3	4	5
Teko on toimitusjohtajan roolin mukainen	1	2	3	4	5
Seurausten perusteella arvioitaessa teko on hyväksyttävä	1	2	3	4	5
Teko on toimitusjohtajan oman edun mukainen	1	2	3	4	5
Teko maksimoi saatavan hyödyn ja minimoi haitat	1	2	3	4	5
Teko on itsekäs	1	2	3	4	5
Teko johtaa tehokkaaseen toimintaan	1	2	3	4	5
Teolla rikotaan sanatonta sopimusta	1	2	3	4	5
Teko on yleisesti hyväksytty	1	2	3	4	5
Teko tuottaa suurimman mahdollisen hyödyn	1	2	3	4	5
Teko rikkoo käsitystäni reiluudesta	1	2	3	4	5
Toimitusjohtajan velvollisuus on tehdä näin	1	2	3	4	5
Hyväksyn teon henkilökohtaisesti	1	2	3	4	5
Uskon, että lähimmäiseni hyväksyvät teon	1	2	3	4	5
Teko on reilu	1	2	3	4	5
Toimitusjohtaja toimi moraalisesti oikein	1	2	3	4	5

Mitä itse olisitte tehnyt vastaavassa tilanteessa? \_\_\_\_\_

- C. Reklamoitaessa tavarassa olevasta virheestä tavarantoimittaja ei ole halukas hyväksymään reklamaatiota, vaan ehdottaa toimitusjohtajalle, että voisi hyvittää häntä henkilökohtaisesti esimerkiksi toimittamalla yrityksensä tuotteita hänelle ilmaiseksi. Koska näin vältytään turhalta riitelyltä ja paperisodalta, toimitusjohtaja päättää hyväksyä hyvityksen henkilökohtaisena.

	täysin samaa mieltä	jonkin verran samaa mieltä	neutraali	jonkin verran eri mieltä	täysin eri mieltä
Teko on oikeudenmukainen	1	2	3	4	5
Teko on yrityksen edun mukainen	1	2	3	4	5
Teko on toimitusjohtajan roolin mukainen	1	2	3	4	5
Seurausten perusteella arvioitaessa teko on hyväksyttävä	1	2	3	4	5
Teko on toimitusjohtajan oman edun mukainen	1	2	3	4	5
Teko maksimoi saatavan hyödyn ja minimoi haitat	1	2	3	4	5
Teko on itsekäs	1	2	3	4	5
Teko johtaa tehokkaaseen toimintaan	1	2	3	4	5
Teolla rikotaan sanatonta sopimusta	1	2	3	4	5
Teko on yleisesti hyväksytty	1	2	3	4	5
Teko tuottaa suurimman mahdollisen hyödyn	1	2	3	4	5
Teko rikkoo käsitystäni reiluudesta	1	2	3	4	5
Toimitusjohtajan velvollisuus on tehdä näin	1	2	3	4	5
Hyväksyn teon henkilökohtaisesti	1	2	3	4	5
Uskon, että lähimmäiseni hyväksyvät teon	1	2	3	4	5
Teko on reilu	1	2	3	4	5
Toimitusjohtaja toimi moraalisesti oikein	1	2	3	4	5

Mitä itse olisitte tehnyt vastaavassa tilanteessa? \_\_\_\_\_

- D. Työpaikkahaastattelussa yksi hakijoista ehdottaa toimitusjohtajalle, että hän ottaisi palkan mielellään "pimeänä". Työnhakija on pätevä ja toimitusjohtajan mielestä tällä tavalla säästyisi huomattavasti kustannuksia. Toimitusjohtaja päättää palkata kyseisen hakijan.

	täysin samaa mieltä	jonkin verran samaa mieltä	neutraali	jonkin verran eri mieltä	täysin eri mieltä
Teko on oikeudenmukainen	1	2	3	4	5
Teko on yrityksen edun mukainen	1	2	3	4	5
Teko on toimitusjohtajan roolin mukainen	1	2	3	4	5
Seurausten perusteella arvioitaessa teko on hyväksyttävä	1	2	3	4	5
Teko on toimitusjohtajan oman edun mukainen	1	2	3	4	5
Teko maksimoi saatavan hyödyn ja minimoi haitat	1	2	3	4	5
Teko on itsekäs	1	2	3	4	5
Teko johtaa tehokkaaseen toimintaan	1	2	3	4	5
Teolla rikotaan sanatonta sopimusta	1	2	3	4	5
Teko on yleisesti hyväksytty	1	2	3	4	5
Teko tuottaa suurimman mahdollisen hyödyn	1	2	3	4	5
Teko rikkoo käsitystäni reiluudesta	1	2	3	4	5
Toimitusjohtajan velvollisuus on tehdä näin	1	2	3	4	5
Hyväksyn teon henkilökohtaisesti	1	2	3	4	5
Uskon, että lähimmäiseni hyväksyvät teon	1	2	3	4	5
Teko on reilu	1	2	3	4	5
Toimitusjohtaja toimi moraalisesti oikein	1	2	3	4	5

Mitä itse olisitte tehnyt vastaavassa tilanteessa? \_\_\_\_\_

Lopuksi vielä joitakin taustatietoja aineiston tilastollista käsittelyä varten:

- Sukupuolenne? 1 mies  
2 nainen
- Ikänne? \_\_\_\_\_ vuotta
- Koulutuksenne? 1 kansa- tai kansalaiskoulu  
2 keski- tai peruskoulu  
3 ammattikoulu  
4 koulutasoinen ammattitutkinto (esim. kauppa- tai teknillinen koulu)  
5 ylioppilas  
6 opistotasoinen ammattitutkinto (esim. kauppa- tai teknillinen opisto)  
7 akateeminen loppututkinto, mikä? \_\_\_\_\_  
8 jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

Oletteko osallistunut liikkeenjohdolliseen täydennyskoulutukseen?

- 1 en  
2 kyllä, mihin? \_\_\_\_\_

Yrityksenne toimiala?

- 1 elintarvikkeiden, juomien ja tupakan valmistus  
2 tekstiilien valmistus  
3 vaatteiden, nahkatuotteiden ja jalkineiden valmistus  
4 puutavaran ja puutuotteiden valmistus  
5 massan, paperin ja paperituotteiden valmistus  
6 kustantaminen ja painaminen  
7 huonekalujen valmistus  
8 kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistus  
9 öljy- ja kivihiilituotteiden sekä ydinpoltoaineen valmistus  
10 lasi-, savi ja kivituuotteiden valmistus  
11 metallien valmistus  
12 metallituotteiden valmistus  
13 koneiden ja laitteiden valmistus  
14 sähkötekniisten tuotteiden ja instrumenttien valmistus  
15 kulkuneuvojen valmistus  
16 muu valmistus, mikä? \_\_\_\_\_  
17 muu, mikä? \_\_\_\_\_

Yrityksenne henkilöstömäärä? \_\_\_\_\_ henkilöä

Yrityksenne liikevaihto? \_\_\_\_\_ mk

Onko yrityksenne osakkeita Teidän omassa tai perheenne omistuksessa?

- 1 ei  
2 kyllä, kuinka monta prosenttia osakekannasta? \_\_\_\_\_ %

Asemanne yrityksessä? \_\_\_\_\_

- Bruttotulonne vuodessa? 1 alle 200.000 mk/v  
2 200.001 - 300.000 mk/v  
3 300.001 - 400.000 mk/v  
4 400.001 - 500.000 mk/v  
5 500.001 - 600.000 mk/v  
6 yli 600.000 mk/v

Kuinka kauan olette toimintu nykyisessä tehtävässä? \_\_\_\_\_ vuotta

Kuinka kauan olette toimintu yritysjohtajan tehtävissä yhteensä? \_\_\_\_\_ vuotta

Kuinka monessa eri tehtävässä yritysjohton tasolla olette toimintu? \_\_\_\_\_

**SUURKIITOS ARVOKKAASTA TUTKIMUSAVUSTANNE!**

## ENGLISH SUMMARY

The target phenomenon of this study is *business morality*, and the leading theme is *the intertwined relation of business and morality*. The myths of business being amoral in nature and ethics belonging only to personal life are breaking down. The role of ethical principles in business is discussed more and more often both in academic journals and in practical business magazines, and a variety of moral points of view introduced in these discussions. In today's society, business is part of our everyday life, and doing things in a responsible way as well at the individual as at the organisational level is reasonable for all parties.

The study examines business morality through *stakeholder thinking*. Moral issues in business are realised in companies' and organisations' relations with different stakeholders. It is argued that the stakeholder approach allows to make the content of moral issues in business concrete, to bring ethics into consideration in everyday managing situations, and to analyse managers' moral perceptions. Stakeholder thinking is also used in understanding the nature of business. Stakeholder theory offers an alternative to the traditional shareholder thinking emphasising profit maximisation and arguing that the most important and only task of a company is to maximise the shareholder value. The stakeholder theory emphasises a broad understanding of the needs and expectations of different stakeholders and a sincere aspiration for co-operation with them.

In addition to the stakeholder approach, business morality is examined by looking at *moral decision-making*. The concepts and theories of moral philosophy are used to analyse what kinds of ethical dimensions managers' moral decision-making reveals. Furthermore, managers' speech in morally problematic situations is analysed. The presumption is that managers want to make right and good decisions, but what is considered right and good for different managers varies.

The study follows the *empirical research tradition* in business ethics research where the interest lies in questions such as how people in business see and understand morality. The basic idea in the empirical part of the study is that companies' managing directors are appropriate persons to give information about business morality. Managers have a central role in business, and hence, researching their opinions, perceptions, and attitudes can be seen to be well-grounded when searching for business morality. The study uses several pieces of data and combines quantitative and qualitative research methods. The empirical research is targeted at the managing directors of large industrial companies in Finland. The data consist of five top manager interviews carried out in the years of 1992 and 1993, and two survey researches conducted in the years of 1994 and 1999.

The research report is arranged around three sections. *The first section* introduces the studied phenomenon and defines the study problem as well as the four related research questions. The first section also defines the concepts of

ethics and morality, reviews ethical aspects in business and in stakeholder thinking, and discusses moral decision-making. *The second section* consists of six research articles answering the four research questions. The first three articles deal with stakeholder thinking and managers' perception of moral issues in stakeholder relations. Articles four, five and six deal with managers' moral decision-making. *The third section* reviews the empirical results of the study, concludes the study by discussing the intertwined relation of business and morality, and presents further research suggestions.

The study problem is: *how business morality and its change can be described and understood by examining stakeholder relations and moral decision-making?* This problem is answered with four research questions and six articles. The first article asks *how moral issues in business can be examined with the stakeholder approach.* This question is answered by paying attention to both theoretical and empirical viewpoints. The target is to develop a framework for analysing managers' attitudes toward moral issues in stakeholder relations, and to operationalise the developed framework by defining itemised statements to be used as empirical measures in a survey research. The article reveals that by analysing a company's stakeholder relations, we can find out the important moral issues in business. To validate the framework developed and the empirical measures which resulted, the development process is written out by describing it in detail. The argument is that making the development process visible is an important task in validating empirical measures in a survey research. As a result of the research process, *a total of 50 moral issues in eight stakeholder relations are identified*, and then operationalised with 58 itemised statements. The final argument is that the empirical measures developed in this paper are suitable for measuring moral issues in stakeholder relations, and that they can later be used in analysing real life managers' perceptions of moral issues in stakeholder relations.

The second research question asks *what are Finnish top managers' perceptions of moral issues in business, and how these perceptions have changed during the 1990's.* This question is answered in the second and third article by analysing empirical data collected with a survey method. The survey was targeted at top managers in large manufacturing companies in Finland, and it was conducted for the first time in March 1994, and repeated in December 1999. The second article analyses the 1994 survey data and presents three arguments about top managers' perceptions of moral issues in a company's stakeholder relations: (1) The basis for managers' attitudes toward moral issues in stakeholder relations is their overall stakeholder orientation and not just orientation toward one specific stakeholder group, (2) Mature managers, meaning older managers, managers with higher income, and managers with longer managerial experience have more positive attitudes toward moral issues in stakeholder relations, and (3) Positive attitudes toward moral issues in stakeholder relations change to less positive when the company's economic interest is at stake. The third article analyses both the 1994 and 1999 survey data. In this article, managers' perceptions of moral issues in business are examined through three dimensions: (1) moral values, (2) moral issues in stakeholder relations and (3) stakeholder

orientation. The results indicate *positive attitudes toward moral issues in stakeholder relations*, and, indeed, *a positive change from the stakeholders' point of view during the 1990's among Finnish managers*. Managers' stakeholder orientation is slightly stronger than economic orientation, and it has increased during the 1990's.

The fourth article asks *what kinds of ethical dimensions do Finnish business managers reveal when they are making moral decisions, and how have these dimensions changed in the 1990's*. The article analyses managers' moral decision-making, and studies the role of ethical theories in it by following the research tradition using the multidimensional ethics scale. The research question is answered by examining what kinds of factors emerge when the multidimensional ethics scale is used to analyse Finnish managers' attitudes toward moral dilemmas. The results show that Finnish managers' decision-making reflects a variety of ethical theories. *Teleological thinking* is strongly emphasised by Finnish managers, and *relativist thinking* is used as well, but often *combined with either deontology or justice thinking*. In addition, *a strong moralistic dimension* emerged in Finnish managers' decision-making. The analysis was carried out in two different surveys in years 1994 and 1999, and the results show that the ways of decision-making were more complex at the end of the 1990's than almost six years earlier.

The last question asks *how managers speak about morally problematic situations, what kind of morality they produce when they speak in the way they do, and, how they reason for their moral decision*. This question is answered with qualitative data analysis in articles five and six. The fifth article presents *a six-category typology of managers' moral ways of speaking*. The typology combines two perspectives: one making a distinction between "the individual" and "the organisation" and another making a distinction between acting based on "the rule" (deontological way of speaking), "the outcome" (teleological way of speaking) and "the situation" (relativist way of speaking). Further analysis in this article connects feelings and intuition to the individual and rationality and economics to the organisation. The sixth article discusses managers' moral decision-making based on analyses of managers' talk when they are facing a morally problematic situation. Managers' moral reasoning is analysed by grouping the responses according to whether they agree or disagree with the presented moral dilemma, and by finding the cultural distinctions managers make in the responses. The analysis shows that ethical theories are used, if not explicitly, at least implicitly in managers' moral decision-making. Good is constructed in managers' speech by either referring to the consequences of an action, to certain moral norms or rules, or to the culturally accepted way of action. The content of the reasons for a moral choice varies depending on whether the response reflects disagreeing, agreeing or uncertain attitude towards the given moral dilemma. *Deontological way of speaking* is most often present in *disagreeing responses*, whereas *agreeing responses* reflect *teleological way of speaking*. Uncertain responses included more often than others explanations and pondering. It seems that *when managers are uncertain about their decision they ponder it in more detail*.

The research is concluded by arguing that *morality in business is moving from individual principles to relations between business actors, and that business and morality are tightly bound together*. If the stakeholder approach is understood as a way of understanding companies as stakeholder organisations, there is no contradiction between the interests of the company and its stakeholders. Business morality is realised in relations between business actors, and, in the long run, the company achieves its goals by fulfilling the needs of different stakeholders. Profit, then, is not the primary goal of the company, but rather it is a measure of economic actions and a reward for welldone business operations.

The study makes the reader familiar with the ideas of modern ethical theories of teleology and deontology, egoism and relativism, and the theory of justice. In addition to the stakeholder thinking, the empirical research uses the ideas of these ethical theories. Based on the empirical data, it seems that *teleological thinking is strongly present in business life and in managers' decision-making*. Business policies are often judged by paying attention to the consequences of actions and by comparing the benefits and harms caused.

In addition to the modern ethical theories, the study also introduces postmodern ethical thinking. These theories have an important role when the intertwined relation of business and morality is discussed. The results of the empirical research show that business morality is becoming more complex which opens door for new conceptual thoughts. Furthermore, the situational way of thinking emerging in the empirical data challenges the traditional ethical thinking based on universalism. As *postmodern ethics emphasises co-operation and dialogue, it can be argued to suit well the situational and relational moral thinking of business life*.

The study opens several tracks to be followed in the future research. The framework for studying moral issues in business developed in the first article and used in the second and third article can be used in future follow up studies as well as in cross-cultural studies or comparative studies from, for example, smaller companies, service industries, or middle level managers. The share of women among the respondents of this study was very small, but as the amount of women in business is increasing, it would be important to pay attention to the ways they understand business morality. The study brings up honesty as one of the characteristics of Finnish managers, and to further analyse the concept of honesty in Finnish business life would be interesting. Using more inductive methods, for example in analysing how stakeholder thinking is used in business strategies, might lead to different kinds of interpretations of business morality. And, paying attention to the ways managers speak about stakeholders and relations combined with the postmodern ethical thinking could lead to new ways of conceptualising business morality.

Although the study is arguing for the intertwined relations of business and morality, the framework used in the study as well as the empirical results produce polarisation between economic and moral issues. Breaking down this polarisation is a great challenge both for business ethics researchers and business managers. We need both theoretical concepts and practical tools that

combine the moral and economic dimensions of business. Uniting business and morality is not just managers' and other business people's task. It is a task for researchers, consumers, and for the decision-makers of our society. It is a task for all of us.