

Paavo Aarnio

**DISKURSSIANALYYSI YHTEISKUNTAVASTUUN JA ORGANISAATIOKULTTUURIN
SUHTEESTA**

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

2017

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Diskurssianalyysi yhteiskuntavastuun ja organisaatiokulttuurin suhteesta

Tekijä: Paavo Aarnio

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ Sivulaudaturtyö Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 119

Vuosi: 2017

Tiivistelmä:

Yhteiskuntavastuuta voi luonnehtia ristiriitaiseksi käsitteeksi. Akateemisessa maailmassa siitä on puhuttu jo vuosikymmeniä, ja sen institutionalisoitumisen myötä yritykset ovat ottaneet sen osaksi liiketoimintaansa. Siltikään yhteiskuntavastuun käsitteelle ei ole yhtä universaalial määritelmää, vaan se saa kontekstista riippuen erilaisia merkityksiä. Yhteiskuntavastuun kognitiivinen ja käytännöllinen toiminta tapahtuu organisaatiossa, ja organisaatiot ovat kulttuureita. Organisaatiokulttuuri määrittelee säännöt, joiden mukaan organisaatiossa tulee ajatella, tuntea ja toimia. Yhteiskuntavastuustakin puhuminen on siis organisaatiokulttuurillista toimintaa.

Kontribuoin kohdeilmiötä koskevaan keskusteluun tutkimalla yksityiskohtaisesti ja relativistisesti yhteiskuntavastuuta, jota useimmiten tarkastellaan instrumentaalisesti yrityksen intressien kautta. Valtavirran tutkimuksesta poiketen näkökulmani on yhteiskunnallinen. Yritysten kulttuurillisesti muotoutuneet tavat antaa merkityksiä yhteiskuntavastuulle koskettavat meitä kaikkia, koska yritykset ovat osa yhteiskuntaa. Haluan case-esimerkin avulla avata lukijalle syvällisesti yhteiskuntavastuun merkityksellistämistä, ja sen suhdetta yrityksen kulttuuriin.

Tutkin yhteiskuntavastuun ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta suomalaisessa kansainvälisesti toimivassa puuteollisuusalan yrityksessä, jota nimitän Yritys A:ksi. Tein Yritys A:ssa viisi haastattelua, ja tarkastelin haastatteluita diskurssianalyysin periaattein. Tutkimus- ja analyysimetodit perustuvat tieteenfilosofiseen viitekehukseen, eli postmodernismiin. Suuntasin tutkimukseni siis kielenkäyttöön, joka on aina tulkinnallista ja kulttuurillisesti väritynyttä. Kielenkäyttö tuottaa ja uudentaa sosiaalista todellisuutta. Diskursseja analysoimalla minulle selvisi, että organisaatiokulttuuria tuotettiin puhumalla arjen käytännöistä korostaen tehokkuutta, avoimuutta ja luottamusta. Yhteiskuntavastuu sai sen sijaan puheessa merkityksiä liittyen yrityksen tuotteisiin, sidosryhmien vaatimuksiin, moraaliin ja tulevaisuuden näkymiin. Minulle selvisi myös, että organisaatiokulttuuri oli diskurssien kautta läsnä yhteiskuntavastuusta puhuttaessa ja yhteiskuntavastuun diskurssit vastavuoroisesti laajensivat ja uudistivat organisaatiokulttuurin diskursseja. Käyn yksityiskohtaisesti läpi tätä yhteiskuntavastuun ja organisaatiokulttuurin välistä dialektista suhdetta.

Avainsanat: Yhteiskuntavastuu, organisaatiokulttuuri, diskurssianalyysi, postmodernismi

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

(vain Lappia koskevat)

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA KONTRIBUUTIO.....	5
2. AIEMPI TUTKIMUS	10
2.1 Organisaatiokulttuuri.....	10
2.1.1 Organisaatiokulttuurin teoreettisia lähestymistapoja	10
2.1.2 Esimerkkejä organisaatiokulttuurin teoreettisista malleista.....	13
2.2 Yhteiskuntavastuu	19
2.2.1 Yhteiskuntavastuun historia	19
2.2.2 Yhteiskuntavastuun tieteellisen tutkimuksen nykytila ja jaottelut....	21
2.2.3 Yhteiskuntavastuun teoreettisia malleja.....	23
2.2.4 Instrumentaalinen yhteiskuntavastuu ja kritiikki	26
2.2.5 Kansallisten instituutioiden ja kulttuurin vaikutus yhteiskuntavastuuseen	29
2.2.6 Yhteiskuntavastuun ja organisaatiokulttuurin yhtymäkohtia kirjallisuudessa	31
2.2.7 Yhteiskuntavastuun merkityksellistäminen (sensemaking) organisaatioissa	35
3. METODOLOGIA	41
3.1 Tutkimusote, ontologia ja epistemologia	41
3.2. Tutkimusmetodi	45
3.3 Diskurssianalyysi.....	48
3.4 Tutkimusetiikka	55
3.5 Case-organisaatio	56
4. TULOKSET.....	58
4.0 Yritys A:n organisaatiokulttuuri.....	58
4.0.1 Tehokkuus	58
4.0.2 Avoimuus	61

4.0.3 Luottamus.....	63
4.1 Yhteiskuntavastuun merkitykset.....	68
4.1.1 Tuote	68
4.1.2 Vaatimus	75
4.1.3 Moraali	83
4.1.4 Tulevaisuus	91
5. YHTEENVETO, TUTKIMUSTA RAJOITTAVAT TEKIJÄT JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	99
5.1 Yritys A:n organisaatiokulttuuri: yhteenveto	99
5.2 Yhteiskuntavastuun merkitykset: yhteenveto	100
5.3 Yhteiskuntavastuun ja organisaatiokulttuurin dialektinen suhde.....	102
5.4 Tutkimuksen laajempi yhteiskunnallinen konteksti, rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet	107
6. LÄHDELUETTELO	111

1. JOHDANTO, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA KONTRIBUUTIO

Työssäni käsittelen yhteiskuntavastuuta kansainvälisesti toimivassa puuteollisuusalan yrityksessä. Tutkimuksen nimi, eli *Diskurssianalyysi yhteiskuntavastuun ja organisaatiokulttuurin suhteesta*, viittaa ontologiseen lähtökohtaan siitä, että yhteiskuntavastuun merkitykset, sekä myös organisaatiokulttuuri rakentuvat organisaatiossa puheen kautta. Tutkimuksessa analysoin yhteiskuntavastuun merkitystä rakentavia kielellisiä diskursseja. Analysoin myös organisaatiokulttuuria, eli kontekstia, jossa diskursseja käytetään. Tarkastelen myös organisaatiokulttuurin ja yhteiskuntavastuun välistä dialektista suhdetta, eli sitä, kuinka ne muovaavat ja rakentavat toinen toisiaan.

Yhteiskuntavastuun käsitteellä on useita, toisistaan jopa perustavanlaatuisesti poikkeavia määritelmiä (Maon, Lindgreen & Swaen 2010, 22), mutta esimerkiksi Kok ym. (2001) määrittelevät yhteiskuntavastuun seuraavasti: ”Yhteiskuntavastuu on yrityksen velvollisuus käyttää resurssejaan hyödyttääkseen yhteiskuntaa toimimalla sitoutuneesti yhteiskunnan jäsenenä, huomioimalla yhteiskunnan laajasti kokonaisuutena, ja parantamalla yhteiskunnan hyvinvointia riippumatta omista suorista hyödyistä” (Kok, van der Wiele, McKenna & Brown 2001, 287).

Useat yritykset ja organisaatiot väittävät, että yhteiskuntavastuu on perustavanlaatuisen osa niiden toimintaa. Yhteiskuntavastuu nähdään hyvin usein instrumentaalisesti organisaation liikkeenjohdollisena työkaluna, josta on hyötyä esimerkiksi voittojen tavoittelussa (Wood 1991, 695) tai riskien minimoinnissa (Maon, Lindgreen & Swaen 2010, 32). Banerjeen (2008) mukaan yhteiskuntavastuun tutkimuksen yksi valtavirran suuntaus, "friedmanlaisuus" (taloustieteilijä Milton Friedmanin mukaan) näkeekin yhteiskuntavastuun ainoiden hyötyjen olevan sijoittajien tarpeisiin vastaaminen ja liiketoiminnan kasvattaminen (Banerjee 2008, 60).

Ulkopuoliselle yrityksen yhteiskuntavastuu näkyy tyypillisesti julkilausumina. Monet tuovat viestinnällisesti julki yhteiskuntavastuun käytäntöjä, esimerkiksi päästöjen tai henkilöstöasioiden suhteen. Yhä useammat yritykset raportoivat siitä, miten

yhteiskuntavastuun toiminnassa on onnistuttu, esimerkiksi GRI-raportointiperiaatteita noudattaen (GRI yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto, 2006). Raportoinnin ja viestinnän kautta yritykset haluavat välittää tietoa toiminnastaan yhteiskunnalle ja näin ollen legitimoida olemassaoloaan (Guthrie & Parker 1989, 344; Schultz & Wehmeier 2010, 13), rakentaa ja ylläpitää imagoaan ja mainettaan, sekä positioida brändinsä kuluttajien ja muiden sidosryhmien silmissä kilpailuedun saamiseksi (Hooghiemstra 2000, 64; Lindgreen & Swaen 2010, 2).

Organisaation julkiset arvot liittyvät myös usein yhteiskuntavastuuseen. Ainakin julkisten osakeyhtiöiden, mutta kasvavissa määrin myös pienempien yritysten verkkosivuilla on useimmiten yhteiskuntavastuulle omistettu osio. Esimerkiksi suomalainen pörssiyhtiö Amer Sports ilmoittaa arvoikseen verkkosivuillaan muun muassa sosiaalisten, ympäristöllisten ja eettisten standardien, sekä paikallisten lakien ja sääntöjen noudattamisen (Amer Sports 2017).

Kuten yritysmaailmassa, myös akateemisessa kirjallisuudessa yhteiskuntavastuusta on tullut suosittu aihealue. Siihen liittyen on tehty valtava määrä tutkimusta eri tieteenaloiilla, ja siihen ovat ajan saatossa vaikuttaneet erilaiset teoriat (esim. Garriga & Melé 2004, 51). Kuten Lindgreen & Swaen (2010) mainitsevat, yhteiskuntavastuu on ”muuttunut ideologiasta todellisuudeksi” (Lindgreen & Swaen 2010, 1).

Organisaatiokulttuurin konsepti on tuonut johtamisen ja organisaatioiden tutkimukseen lähestymistavan, jossa organisaatioita voidaan tutkia kulttuureina (Smircich 1983, 347). Organisaatiokulttuureissa jokapäiväistä toimintaa, ja sitä kautta kielenkäyttöä, ohjaavat jaetut perusolettamukset ja arvot (Schein 1992). Puhe organisaatioissa on siis aina kulttuurillisesti määräytynyttä (Moisander, Valtonen & Hirsto 2009, 336).

Mitä työn nimi *Diskurssianalyysi yhteiskuntavastuun ja organisaatiokulttuurin suhteesta* sitten tarkoittaa? Ensimmäkin analysoin työssäni, miten organisaatiokulttuuria tuotetaan puheessa. Toiseksi analysoin, mitä merkityksiä yhteiskuntavastuu saa organisationaalisessa puheessa, ja miten organisaatiokulttuuri on läsnä yhteiskuntavastuun merkityksellistämässä. Tarkastelen myös, miten

yhteiskuntavastuun saamat merkitykset laajentavat organisaatiokulttuuria tuoden siihen uusia elementtejä. Tutkin siis varsinaisten yhteiskuntavastuun saamien merkitysten lisäksi organisaatiokulttuurin ja yhteiskuntavastuun diskurssien keskinäistä dialektista suhdetta (Fairclough & Wodak 1997, 258).

Toteutin tutkimuksen suomalaisessa kansainvälisesti toimivassa puuteollisuusalan yrityksessä, jota nimitän tässä tutkimuksessa Yritys A:ksi. Tein Yritys A:ssa viisi puolistrukturoitua haastattelua, ja analysoin näitä haastatteluja kriittisen diskurssianalyysin periaattein. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Millainen on organisaatiokulttuurin ja yhteiskuntavastuun merkitysten välinen dialektinen suhde?

Jotta pystyin analysoimaan organisaatiokulttuurin ja yhteiskuntavastuun välistä suhdetta, piti minun vastata myös kahteen lisätutkimuskysymykseen. Lisätutkimuskysymyksiin vastaamalla avaan ensinnäkin tutkimuksen organisaatiokulttuurillista kontekstia, sekä myös yhteiskuntavastuulle rakentuvia merkityksiä.

Millaiseksi case-organisaation kulttuuri rakentuu puheessa?

Mitä merkityksiä yhteiskuntavastuu saa Yritys A:n organisaatiokulttuurissa?

Tutkimukseni kontribuutio johtamisen ja organisaatioiden tutkimukseen syntyy yhteiskuntavastuun merkityksien laadullisesta ja yksityiskohtaisesta tarkastelusta case-organisaation kulttuurin kontekstissa. Lähestyn kohdeilmiötäni yhteiskunnallisesta näkökulmasta. En ole kiinnostunut pelkästään yhteiskuntavastuun ideasta ja käytännöstä sinänsä, kuten valtavirran tutkimus yleensä. Sen sijaan suuntaan fokukseni yhteiskuntavastuun tilanteellisesti rakentuviin merkityksiin, huomioiden samalla niiden suhteen kontekstiin, eli organisaatiokulttuuriin. Yhteiskuntavastuun saamat merkitykset määrittelevät yrityksen toimintatapoja osana yhteiskuntaa, eli yrityskansalaisuutta. Näin ollen merkitysten tutkiminen lisää myös yhteiskunnallista ymmärrystä kohdeilmiöstä, jota hyvin usein lähestytään kirjallisuudessa pelkästään

yrittäjien intressien kautta (Windsor 2001 via Banerjee 2008, 52). Perustavanlaatuinen tarkoitus tutkimuksen taustalla on tuoda yleensä bisneslähtöisesti käsitelty ilmiö yhteiskunnalliseen kontekstiin, ja haastaa lukija pohtimaan yritysten asemaa yhteiskunnassa. Koska yritykset ovat osa yhteiskuntaa, niiden ajattelu- ja toimintatavat koskettavat meitä kaikkia.

Tutkimusasetelman taustalla on myös eksplisiittisen, julkilausutun, yhteiskuntavastuun trendinomaisen yleistymisen lähes kaikilla liiketoiminnan aloilla. Yritykset kokevat yhteiskuntavastuun kasvavissa määrin tärkeäksi osaksi liiketoimintaansa (esim. Garavan & McGuire 2010, 489), ja siksi se on mielekäs ja ajankohtainen tutkimusalue. Henkilökohtaisesti tutkimuksen tekoon minua innoitti pohdinta siitä, mitä yritykset oikeasti ”ajattelevat” (vrt. Basu & Palazzo 2008, 125) yhteiskuntavastuusta. Onko sillä pelkästään instrumentaalista merkitystä lakien noudattamisen tai kilpailuedun ja voittojen tavoittelun kannalta, vai ohjaako se toimintaa myös eettisemmällä tasolla (Carroll 1991, 42)? Onko yhteiskuntavastuun merkitys enemmän taloudellinen, vai moraalis-filosofinen (Godfrey & Hatch 2007, 88)? Esimerkiksi McWilliams ja Siegel (2001, 117) määrittelevät: yhteiskuntavastuu on toimintaa, jolla ei tähdätä ainoastaan liikevoiton kasvattamiseen ja lakien noudattamiseen, vaan sillä on myös positiivisia yhteiskunnallisia vaikutuksia. Halusin yhdistää yhteiskuntavastuun tarkastelun organisaatiokulttuurin konseptiin, koska organisaatiokulttuuri määrittelee, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä tai itsestäänselvänä (esim. Schein 1992). Kulttuuria ei voi puhetta tarkastellessa ohittaa, koska puhe on aina kulttuurillisesti väritynyttä, ”sääntöjen mukaan pelaamista” (Gergen & Thatchenkery 2004, 234-235).

Tutkimuksen rakenne on seuraava. Ensimmäiseksi luvussa 2 käsittelen tutkimuksen avainkäsitteitä, eli organisaatiokulttuuria ja yhteiskuntavastuuta, aiemman tutkimuksen valossa. Ensin käyn läpi organisaatiokulttuurin, ja sen jälkeen yhteiskuntavastuun kirjallisuutta. Tuon esiin näkökulmia, joista kohdeilmiöitä on aikaisemmassa tutkimuksessa lähestytty, sekä niistä muodostettuja teoreettisia malleja. Luvun lopussa yhdistän avainkäsitteet tarkastellen sitä, miten niitä on tutkittu suhteessa toisiinsa. Tuon esiin myös yhteiskuntavastuun merkityksellistämisen näkökulman (*sensemaking*), joka toimii pohjustuksena luvulle 3. Luvussa 3 käyn läpi

tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset lähtökohdat, pohdin tutkimuseettisiä kysymyksiä, sekä esittelen tutkimuksen case-organisaation. Luvussa 4 esittelen tutkimuksen tulokset. Tulosluvussa analysoin ensin Yritys A:n organisaatiokulttuuria, jota tuotettiin kolmella diskurssilla. Tämän jälkeen tarkastelen yhteiskuntavastuun saamia merkityksiä neljän diskurssin kautta, sekä pohdin, miten organisaatiokulttuurin diskurssit ovat läsnä yhteiskuntavastuun merkityksellistämässä. Luvussa 5 esitän yhteenvedon tuloksista, ja pohdin lisää organisaatiokulttuurin ja yhteiskuntavastuun diskurssien välistä dialektista suhdetta keskittyen myös siihen, mitä uutta yhteiskuntavastuun saamat merkitykset tuovat kolmeen aiemmin erittelemääni organisaatiokulttuurin diskurssiin. Tämän jälkeen pohdin tutkimuksen kontribuutiota ja laajempaa yhteiskunnallista kontekstia, tutkimusta rajoittaneita tekijöitä, sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. AIEMPI TUTKIMUS

2.1 Organisaatiokulttuuri

2.1.1 Organisaatiokulttuurin teoreettisia lähestymistapoja

Organisaatiokulttuurin konsepti tuli tieteellisessä kirjallisuudessa ensimmäisiä kertoja esiin jo 1940-luvulla (Alvesson 2002, 6), mutta sen asema vakiintui johtamisen tutkijoiden keskuudessa vasta 1980-luvulla (Hatch 1993, 657). Tällöin myös liikkeenjohto sekä liikkeenjohdon konsultit tulivat kasvavissa määrin tietoiseksi siitä, että organisaation kulttuuri vaikuttaa monin tavoin sisäisesti organisaatioon ja henkilöstöön (Fortado & Fadil 2012, 283; Lund 2003, 219), sekä myös kilpailukykyyn ja organisaation suorituskykyyn (Cameron & Quinn 2006, 16). Cameron & Quinn toteavat myös, että toisin kuin organisationalisten ilmiöiden yhteydessä yleensä, organisaatiokulttuurin teoreettinen tutkimus edelsi liike-elämän käytäntöä. Näin ollen tieteellinen tutkimus on auttanut liikkeenjohtoa tiedostamaan organisaatiokulttuurin tärkeyden liiketoiminnassaan ja organisaation suorituskyvyssä. (Cameron & Quinn 2006, 16.)

Barleyn ja Kundan (1992) mukaan 1980-luvulle tultaessa Eurooppa sekä Kaukoidän maat alkoivat olla elpyneitä toisen maailmansodan jälkeen, ja Pohjois-Amerikkalainen teollisuus kohtasi vakavasti otettavia kansainvälisiä kilpailijoita. "Vahva" organisaatiokulttuuri havaittiin tällöin potentiaaliseksi kilpailuedun tuojaksi globalisoituvassa maailmassa, ja näin ollen relevantiksi tutkittavaksi ilmiöksi. Esimerkiksi amerikkalaista ja japanilaista organisaatiokulttuuria vertailtiin. Näistä kahdesta paljon toisistaan poikkeavista organisaatiokulttuureista japanilainen nähtiin ihanteellisena. Se korosti sitouttamista, lojaalisuutta, motivointia ja yhteisöllisyyttä, eli asioita, jotka amerikkalainen liikkeenjohto oli aiemmin sivuuttanut. (Barley & Kunda 1992, 381; Ouchi & Wilkins 1985, 458.)

Organisaatiokulttuuri on siis ollut keskeinen johtamisen tutkimuksen ja käytännön teema aina 1980-luvulta lähtien, ja sen suosio on kasvanut ajan saatossa. Hofstede ym. nimittivät organisaatiokulttuuria niin liikkeenjohdon, kuin akateemikkojenkin

"muotivillitykseksi" vuonna 1990. Organisaatiokulttuurin tutkimuksen juuret ovat heterogeeniset: ne sijaitsevat antropologiassa, sosiaalipsykologiassa, sekä sosiologiassa (Ouchi & Wilkins 1985, 460). Eri tiedesuuntauksissa ja painotuksissa organisaatiokulttuuri käsitetään kuitenkin eri tavoin, eikä täydellistä konsensusta koskien termin määritelmää ole (esim. Hostede, Neuijen, Ohayv & Sanders 1990, 286). Alvessonin (2002) mukaan organisaatiokulttuurin termin ongelma on, että sitä pyritään usein käyttämään yleispätevänä terminä kuvaamaan kaikkea pintatason sosiaalista toimintaa, esimerkiksi erilaisia toimintamalleja, joita pystyisi hyvin kuvaamaan muillakin termeillä. Näin ollen kynnyks termin käytölle on matala, mikä taas johtaa ympäröiväisiin määritelmiin. Kulttuurilla siis "tarkoitetaan kaikkea", ja tästä johtuen sillä ei oikeastaan "tarkoiteta mitään". (Alvesson 2002, 3.)

Organisaatiokulttuurin tutkimussuuntien välillä pystytään kuitenkin erottamaan yhteneväisyyksiä. Ensinnäkin, organisaatiokulttuurista on pyritty tekemään selkeitä malleja ja viitekehyksiä, jotta sen moninaiset määritelmät eivät esiintyisi tutkimuksessa päällekkäisinä. Toiseksi, arvoilla, ideologioilla ja uskomuksilla katsotaan yleisesti olevan tärkeä rooli organisaatiokulttuurin ymmärtämisessä. Kolmanneksi, organisaatiokulttuuria on tutkimuksessa lähestytty erityisesti sen liikkeenjohdollisia tai teknillisiä innovaatioita edistävän tai ehkäisevän vaikutuksen kannalta. (Linnenluecke & Griffiths 2010, 358; Lund 2003, 220.)

Pettigrew esitti jo vuonna 1979, että organisaatioita kulttuurillisesta näkökulmasta lähestyttäessä kulttuurin konseptia ei pitäisi tarkastella jakamattomana, vaan pikemminkin lähteenä joukolle konsepteja. Näitä konsepteja hänen mukaansa ovat symbolit, kieli, ideologiat, uskomukset, rituaalit ja myytit (Pettigrew 1979, 574). Pettigrew'n näkemys on toistunut myöhemmässä kirjallisuudessa: hänen erittelemänsä konseptit, tai ainakin jotkut niistä, ovat läsnä usein organisaatiokulttuurista puhuttaessa (esim. Harris & Crane 2002; Trice & Beyer 1984). Organisaatiokulttuurin konseptin tyypillisiä tunnuspiirteitä ovat erotelleet myös Hoefstede ym. (1990). Heidän mukaansa organisaatiokulttuurin tunnustetaan useimpien tutkijoiden toimesta olevan holistista, historiallisesti määrätynyt, antropologisiin konsepteihin liittyvää, sosiaalisesti rakentuvaa, pehmeää ja vaikeasti muutettavaa. Heidän mukaansa näitä tunnuspiirteitä on eri yhteyksissä tutkittu yksittäisinä kohdeilmioina, mutta

organisaatiokulttuurin konsepti liittää ne toisiinsa yhdeksi konstruktioksi. (Hofstede Neuijen, Ohayv & Sanders 1990, 286.)

Ouchi ja Wilkins jakavat organisaatiokulttuurin teoreettisen tarkastelun karkeasti makro- ja mikroanalyttisiin tutkimussuuntiin. Makroanalyttinen tutkimussuunta pyrkii tarkastelemaan organisaatiokulttuuria kokonaisuutena, sen funktiota ryhmän ylläpitämisessä, ja myös olosuhteita joissa se kehittyy. Mikroanalyttinen tutkimussuunta puolestaan tarkastelee kulttuuria yksilön ominaisuutena, jolloin sitä voidaan ymmärtää kognitiivisten prosessien, kuten merkityksellistämisen ja oppimisen kautta. (Ouch & Wilkins 1985, 471-472).

Dauber ym. (2012) taas jaottelevat organisaatiokulttuurin tutkimuksen yleiset lähestymistavat kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on ulottuvuuksien (*dimensions*) lähestymistapa. Tähän kategoriaan kuuluu kirjallisuus, joka tarkastelee organisaatiokulttuuria empiirisesti suhteessa muihin muuttujiin. Toisiinsa liittyvien rakenteiden (*interrelated structures*) lähestymistapa taas pyrkii liittämään organisaatiokulttuurin muihin organisaation konstruktioihin ja tunnuspiirteisiin. Tällainen lähestymistapa usein edustaa empiirisen tutkimuksen mallien teoreettista viitekehystä, ja on luonteeltaan monitieteellistä. Kolmas, typologinen lähestymistapa puolestaan perustuu ennalta määritettyihin, listattuihin tunnuspiirteisiin, jotka jakavat organisaatiot kategorioihin. Tällainen lähestymistapa ei tarkemmin määrittele tunnuspiirteiden suhdetta toisiinsa. (Dauber, Fink & Yolles 2012, 2.)

Smircich (1983) puolestaan puhuu kulttuurin asemasta organisaatioiden tutkimuksessa joko muuttujana tai metaforana. Kulttuuria muuttujana käsittelevä tutkimus näkee kulttuurin jonain, mitä organisaatiossa on. Kulttuuria voidaan siis tarkastella, kuten Dauber ym. (2012) myös mainitsivat, suhteessa muihin organisaation muuttujiin. Muuttujanäkökulman mukaan organisaatiokulttuuri on muotoiltavissa ja muutettavissa johtamisen tarpeiden mukaan. Zamanou & Glaser (1994) puhuvat funktionaalista paradigmasta: täsmällisellä ja objektiivisellä empiirisellä tutkimuksella voidaan löytää konkreettisia organisaatiokulttuurin ilmentymiä. (Smircich 1983, 346-347; 353; Zamanou & Glaser 1994, 476.)

Smircichin kantametaforanäkökulmassa (*root metaphor*) sen sijaan kulttuuri ei ole organisaatiossa, vaan organisaatio on kulttuuri, ja sitä voidaan tutkia kulttuurina. Zamanou & Glaser taas puhuvat tulkinnallisesta paradigmasta (Zamanou & Glaser 1994, 476). Organisaatioita "voidaan ymmärtää ja analysoida niiden ilmaisuvoiman, ideaalisuuden ja symbolisuuden, ei niinkään taloudellisten ja materiaalistien aspektien kannalta". Siinä missä muuttujanäkökulma pyrkii kontrolloimaan ja muuttamaan kulttuuria, kantametaforanäkökulma sen sijaan on kiinnostuneempi siitä, miten organisaatio "saadaan aikaiseksi ja mitä organisoituna oleminen merkitsee." (Smircich 1983, 346-347; 353.)

Omassa tutkimuksessani mukailen Smirchichin kantametaforanäkökulmaa (1983), ja käsitän organisaation kulttuurina. Organisaatiota rakennetaan ja ylläpidetään kielenkäytöllä (Mumby & Clair 1997, 181), ja näin ollen myös organisaatiokulttuuri saa merkityksensä puheessa. Pettigrew'n näkemyksessä mukailen erityisesti ajatusta siitä, että ihmisillä tulee olla jatkuva käsitys todellisuudesta, jotta he kykenevät siinä käyttäytymään, eli pelaamaan sääntöjen mukaan. Kun tällaiset käsitykset toistuvat tietyssä ihmisjoukossa tietyssä ajassa, voidaan puhua kulttuurista. (Pettigrew 1979, 574). Tässä tutkimuksessa tarkastelen, kuinka ihmiset tuottavat käsitystä todellisuudesta, eli rakentavat organisaatiokulttuuria.

2.1.2 Esimerkkejä organisaatiokulttuurin teoreettisista malleista

Organisaatiokulttuuria, kuten aiemmin todettiin, on tieteellisessä tutkimuksessa tarkastettu erilaisista näkökulmista ja lähtökohdista. Organisaatiokulttuuria on pyritty määrittelemään, vaikka aiheen monimutkaisuus yleisesti tunnustetaan (esim. Dauber, Fink & Yolles 2012, 13). Seuraavaksi esittelen muutamia organisaatiokulttuurin teoreettisia malleja, jotka ovat saaneet tiedeyhteisön keskuudessa viitekehysten aseman. Päteviksi todettuihin malleihin on syytä tukeutua organisaatiokulttuuria tutkittaessa, koska aihealue on moniulotteinen ja jopa vaikeaselkoinen. On kuitenkin syytä muistaa, että vaikka valmiisiin malleihin perustuva typologinen (Dauber ym. 2012) ajattelutapa tuokin esiin mielenkiintoisia käsitteitä, jäävät eri rakenteiden väliset suhteet usein vähemmälle huomiolle. Cameron ja Quinn (2006) kuitenkin puolustavat luokitteluihin ja valmiisiin malleihin tukeutumista, koska "organisaatiokulttuurin

määrittelyssä on mahdotonta ottaa huomioon kaikkia relevantteja tekijöitä". Tutkimuksen pitää heidän mukaansa tämän vuoksi nojata jo olemassa oleviin viitekehyksiin, joiden avulla kulttuurin tutkimuksen fokusta voidaan kaventaa ja suunnata. He myös korostavat, että mikään viitekehys sinänsä ei ole oikea tai väärä. Viitekehysten oikeellisuuteen vaikuttavat kuitenkin empiirinen perusta, validiteetti, sekä esitettyjen ulottuvuuksien keskinäinen järjestys ja integraatio. (Cameron & Quinn 2006, 33.)

Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin malli on yksi tunnetuimmista organisaatiokulttuurin teorioinneista. Malli on arvostettu korkealle akateemisessa kirjallisuudessa: siihen viitataan yleisesti organisaatiokulttuuriin liittyvissä teksteissä. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on yhtäaikaisesti olemassa kolmella erillisellä tasolla. Ensimmäisellä, pohjimmallisella tasolla ovat perusolettamukset. Perusolettamukset ovat luonteeltaan piileviä oletuksia jotka ohjaavat kulttuurin jäsenten käyttäytymistä ja kertovat heille "mihin kiinnittää huomiota, mitkä asioiden merkitykset ovat sekä miten pitää tuntea ja toimia". Perusolettamukset ovat vastaansanomattomia ja kiistattomia, näin ollen luonteeltaan niin itsestään selviä, että kulttuurin jäsenet pitäisivät vieraan perusolettamuksen pohjalta toimimista "täysin käsittämättömänä". (Schein 1992, 22.)

Scheinin mukaan perusolettamukset muodostuvat, kun jonkin ongelman ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi. Hänen lähestymistavassaan korostuu siis oppiminen: kulttuuri rakentuu hänen mukaansa ongelmanratkaisun kautta, jolloin tehokkaat ratkaisutavat valitaan yleisiksi kulttuurillisiksi käytännöiksi (Schein 1992, 21.) Siinä missä Schein korostaa kulttuurin sisäistä toimintaa ja oppimista perusolettamusten syntymisessä, Gordon (1991) tuo esille taustalla vaikuttavan toimialan kontekstin. Toimiala vaikuttaa organisaation oletuksiin, jopa määrittelee niitä, asiakkaiden ja yhteiskunnan vaatimusten sekä kilpailun kautta. Toimialan oletukset muodostavat organisaatiokulttuurin pohjan. (Gordon 1991, 399-400.).

Scheinin mallin toisella tasolla ovat arvot. Arvot eroavat perusolettamuksista siten, että ne tiedostetaan selvemmin kulttuurin jäsenten toimesta. Ne ovat kulttuurin pintatason ilmiöitä, jotka ilmoittavat kuinka asioiden "tulisi olla". Scheinin mukaan

ongelmanratkaisutilanteissa turvaudutaan arvoihin, mikäli ryhmälle ei vielä ole muodostunut yhteistä perusolettamusten pohjaa. Arvot ovat yleensä peräisin ryhmän alkuperäisiltä perustajajäseniltä. Toisin kuin perusolettamukset, arvot ovat avoinna keskustelulle ja kyseenalaistamiselle. Jotta arvo voi transformoitua perusolettamukseksi, tulee sen Scheinin mukaan olla fyysisesti ja sosiaalisesti paikkansapitävä, ja toimia jatkuvasti luotettavasti ongelmanratkaisun perustana. Schein korostaa, että jotkut arvot ovat vain niin sanottuja "ilmaistuja arvoja", eli ne ohjaavat sitä, miten henkilöt puhuvat eikä niinkään sitä, kuinka he toimivat. Hänen mukaansa arvojen analysoinnissa on pidettävä erillään ilmaistut arvot, sekä arvot, jotka ovat linjassa vallitsevien perusolettamusten kanssa. (Schein 1992, 16;19-21.)

Kolmas taso, eli artefaktit edustavat olettamuksiin ja arvoihin pohjaavan toiminnan ja käytäntöjen materiaalisia tuloksia, eli asioita, jotka vieraassa kulttuurissa ensin voidaan nähdä, kuulla ja tuntea. Scheinin mukaan artefakteja voivat olla näkyvät tuotokset, kuten esimerkiksi kulttuurin arkkitehtuuri, kieli, teknologia, tuotteet, taide, sekä tyyli, jotka ilmenevät esimerkiksi pukeutumisessa, tunteiden osoittamisessa, sekä myyteissä ja tarinoissa. Vaikka artefaktien havainnointi voikin olla helppoa, on niiden merkitysten ja keskinäisten suhteiden kartoittaminen huomattavasti haastavampaa. Scheinin mukaan artefakteja voidaan yrittää ymmärtää arvoja analysoimalla. (Schein 1992, 17-18.)

Hatch (1993) tuo Scheinin malliin mukaan neljännen kulttuurin tason, symbolit. Hatchin mallissa korostuu kuitenkin erityisesti organisaatiokulttuurin dynamiikka verrattuna Scheinin alkuperäiseen malliin. Kuten aiemmin mainittiin, Schein näki mallinsa dynamiikan ongelmanratkaisun ja oppimisen kautta (arvojen transformaatio olettamuksiksi). Kulttuurin tasoilla itsessään ei Hatchin näkemyksessä sen sijaan ole niin suurta merkitystä. Hän korostaa niiden välillä tapahtuvien dynaamisten prosessien merkitystä syvemmän näkemyksen saamiseksi monimutkaisesta organisaatiokulttuurin konseptista ja kehittämisestä. (Hatch 1993, 659.)

Hatchin mallissa keskeisenä tekijänä ovat ilmentymisen, toteutumisen, symbolisaation ja tulkinnan prosessit. Ilmentyminen (*manifestation*) tarkoittaa prosessia, jossa Scheinin korostamat perusolettamukset ilmentyvät organisaatiokulttuurin jäsenten

havainnoinnissa, kognitiossa ja tunteissa: tiedostamattomat perusolettamukset tulevat tiedostettaviksi arvoiksi. Hatchin mallissa prosessit nähdään toimivan kahdensuuntaisesti. Edellä kuvattu prosessi on proaktiivista ilmentymistä. Takautuva ilmentyminen puolestaan suuntautuu arvoista perusolettamuksiin. Tiedostetut arvot vahvistavat, tai joissain tapauksissa (esimerkiksi toisen kulttuurin interventiossa) muuttavat perusolettamuksia. Toteutumisen prosessissa arvot tulevat todeksi artefakteina. Esimerkkeinä artefakteista Hatch mainitsee muun muassa rituaalit, tarinat, huumorin ja fyysiset esineet. Myös toteutuminen voi tapahtua toisen suuntaisesti. Tällöin arvot joko vahvistuvat tai muuttuvat erilaisiksi verrattuna siihen, mitä ne olivat ennen proaktiivista toteutumista. (Hatch 1993, 664-665.)

Hatchin mukaan artefaktien ja symbolien nähdään kirjallisuudessa usein edustavan samaa asiaa. Hatch kuitenkin perustelee käsitteiden erottamista ohittamalla artefaktien fyysisen olemuksen. Symbolit edustavat enemmänkin sitä, mikä vaikuttaa siihen, miten artefaktit tuodaan esille organisaation kulttuurissa. Artefakteilla on "kirjaimellinen merkitys" joka määrittelee sen olemuksen, kun taas symboli on enemmänkin näkemys artefaktin merkityksestä. Proaktiivisessa symbolisaatiossa artefaktit saavat siis symbolisen muodon, kun taas takautuvassa symbolisaatiossa symbolit vahvistavat artefaktien "kirjaimellisen merkityksen" tiedostamista. Neljäs prosessi, eli tulkinta tapahtuu symbolien ja perusolettamusten välillä. Takautuva tulkinta antaa symbolisaation tapahtumille laajemman kulttuurillisen viitekehyksen malliksi kulttuurin kannalta oikeanlaisen merkityksen rakentamiseksi. Hatchin mukaan näin tapahtuessa perusolettamuksien, eli "kulttuurin ytimen", on mahdollista imeä vaikutteita uusista symboleista. Tämä on proaktiivista tulkintaa. (Hatch 1993, 671; 675.)

Scheinin mukaan perusolettamukset ovat kulttuurin ydin. Kun perusolettamuksia aletaan ymmärtää, muuttuu myös muiden kulttuurin tasojen ymmärtäminen helpommaksi. Tämän vuoksi perusolettamukset ovat tutkimuksellisesta näkökulmasta organisaatiokulttuurin tärkein taso. (Schein 1992, 26). Mikäli esimerkiksi organisaation kulttuuri halutaan muuttaa myönteisemmäksi yhteiskuntavastuuta kohtaan, on tärkeää tunnistaa ne olettamukset, jotka organisaatiossa vallitsevat ja pyrkiä vastaamaan niihin. Kirjallisuudessa tunnustetaan kuitenkin yleisesti, että

Scheininkin määrittelemien olettamuksien tunnistaminen ja mittaaminen on vaikeaa, sillä ne ovat olemassa yksilöiden tietoisuuden ulkopuolella (Lund 2003, 220): niitä ei välttämättä osata pukea sanoiksi.

Schein ja Hatch hahmottelevat siis organisaatiokulttuurin rakennetta ja osa-alueiden välistä dynamiikkaa. Myös organisaatiokulttuurin erilaisten tyyppien tiedostaminen on tutkimuksessani tärkeää, sillä yhteiskuntavastuun merkityksen ja arvostuksen rakentuminen voi mahdollisesti liittyä kulttuurilliseen tyyliin. Postmoderni tutkimus ei kuitenkaan voi katsoa maailmaa typologisesta (Dauber ym. 2012) lähtökohdasta ajatellen, että on olemassa universaaleja kulttuurityyppejä, joihin yritykset automaattisesti sijoittuvat. Kulttuurityyppien erottelu tuo kuitenkin hyvin esiin käsitteitä, joihin organisaatiokulttuurin tutkimuksen kiinnostus kohdistuu.

Cameron ja Quinn (2006) ovat eritelleet neljä kulttuurityyppiä perustuen kilpailevien arvojen viitekehykseen (*competing values framework, CVF*). Tässä viitekehyksessä organisaatiokulttuurin tyylit kategorisoidaan sen mukaan, kuinka niiden käyttäytymismallit, arvot, uskomukset ja olettamukset ohjaavat organisaationaalisiin tavoitteisiin pyrkimistä. Useimmat organisaatiot kehittävät vallalla olevan kulttuurillisen tyylin. Cameron ja Quinn ovat tutkineet tuhansia organisaatioita, ja heidän mukaansa 80%:ssa niistä pystyttiin havaitsemaan jokin seuraavaksi kuvailtavasta neljästä kulttuurin tyypistä (Cameron & Quinn 2006, 46; Hartnell, Ou & Kinicki 2011, 679).

Ensimmäinen Cameronin ja Quinin erittelemä kulttuurityyppi on hierarkinen kulttuuri. Hierarkisen kulttuurin organisaatioissa korostuu muodollisuus ja rakenteellisuus. Säännöt ja selkeytetyt toimintatavat pitävät organisaatiota yllä ja varmistavat organisaation tehtävien sujuvan toteutumisen, sekä tulevaisuuden ennustettavuuden. Kulttuuri keskittyy organisaation sisäisiin asioihin ja integraatioon. Toinen kulttuurityyli on markkinakulttuuri. Markkinakulttuurin orientaatio on vahvasti ympäristössä, erityisesti transaktioissa ulkoisten sidosryhmien kanssa. Ympäristö nähdään vihamielisenä, jossa organisaation pitää differentiaation avulla saada jalansijaa ja kilpailuetua. Tämän vuoksi organisaatiokulttuurissa korostuvat rahalliset tavoitteet, tuottavuus ja liikevoitto. Hierarkisen kulttuurin tapaan

markkinakulttuuri pyrkii vakauteen ja kontrolliin, mutta toisin kuin hierarkinen kulttuuri, ulkoisten markkinoiden ehdoilla. (Cameron & Quinn 2006, 37-40.)

Cameronin ja Quinin kolmas kulttuurityyppi on klanikulttuuri. Klanikulttuurissa korostuu tiimityö, osallistuminen ja sitoutuminen. Organisaation jäsenet nähdään voimavarana: heidän hyvinvointinsa on tavoittelemisen arvoista. Hierarkia ei korostu niin paljon, kuin kahdessa ensimmäisessä kulttuurityypissä. Klanikulttuurinen organisaatio muistuttaa Cameronin ja Quinin mukaan enemmän perhettä kuin liiketoimintaympäristöä. Yhteisöllisyys yltää myös sidosryhmiin asti, esimerkiksi asiakkaat nähdään kumppaneina, eikä vihollisina. Klaniorganisaatiota pitävät koossa lojaalius ja perinteet. (Cameron & Quinn 2006, 41.)

Neljäs kulttuurityyppi on tilapäiskulttuuri (*adhocracy*), joka on Cameronin ja Quinin mukaan kehittynyt vastaamaan informaatioaikakauden toimintaympäristöään. Tilapäiskulttuurissa korostuu edelläkävijyys ja innovatiivisuus fokuksen ollessa tulevaisuudessa. Valtasuhteet eivät ole hierarkisia, kuten perinteisimmissä kulttuureissa. Sen sijaan valta ilmenee tilanteellisesti eri yhteyksissä. Organisaatiot ovat valmiita muuttamaan opportunistisesti muotoaan eteen tulevien tilanteiden vaatiessa, ja menestys mitataan toiminnan innovaatioasteen mukaan. (Cameron & Quinn 2006, 43.)

Kilpailevien arvojen viitekehyksen kulttuurityyppien vaikutusta organisaation ominaisuuksiin on pyritty tutkimaan. Kilpailevien arvojen viitekehyksen yhteyttä henkilöstön asenteisiin, sekä operatiiviseen ja taloudelliseen tehokkuuteen ovat määrällisin keinoin tutkineet esimerkiksi Hartnell, Ou ja Kinicki (2011). Heidän mukaansa klanikulttuuri voidaan yhdistää työntekijöiden positiiviseen asenteisiin, sekä tuotteiden ja palvelun laatuun. Markkinakulttuuri taas voidaan yhdistää innovatiivisuuteen ja taloudelliseen tehokkuuteen. (Hartnell, Ou & Kinicki 2011, 688).

2.2 Yhteiskuntavastuu

2.2.1 Yhteiskuntavastuun historia

Yhteiskuntavastuun käsitteen määritelmä ja merkitys vaihtelevat kirjallisuudessa ja yritysmailmassa suuresti. Sen melko lyhyt historia on muovannut sitä suuntaan, jos toiseenkin ja siksi historiaan on syytä luoda katsaus. Yhteiskuntavastuun esiinnousu akateemisen tutkimuksen kentällä alkoi 1950-luvulla. Yritysten kasvun ja teknologian kehityksen katsottiin muuttavan niiden managerialistista roolia. Siksi niiden tehtävänä ei enää ollutkaan pelkkä voittojen tavoittelu, vaan myös yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Tällöin yhteiskuntavastuun aktiviteetit kategorisoitiin tyypillisesti "yhteiskunnan palveluksi" ja "työntekijän hyvinvoinniksi". Yhteiskuntavastuu nähtiin siis hyväntekeväisyytenä. 1960-luvulle tultaessa yhteiskuntavastuun määritelmä tuli avoimemmaksi ja yksinkertaisemmaksi. Esimerkiksi Davis ja Frederick (1960 via Hack, Kenyon & Wood 2014) määrittelivät yhteiskuntavastuun aktiviteeteiksi, joita tehdään varsinaisen liiketoiminnan lisäksi, ja joiden intressi ei perustu pelkästään yritykseen, vaan yhteiskuntaan laajemminkin. Yhteiskuntavastuun arvo määräytyi pitkälti sen perusteella, kuinka kaukana se oli yrityksen taloudellisesta ja teknisestä intressistä. 1950- ja 1960-luvun käsityksiä määritteli pitkälti yksilökeskeisyys. Vastuullisuus nähtiin managerialistisena, yksittäisten johtajien ja liikemiesten roolina. (Hack, Kenyon & Wood 2014, 47-48; Carroll 1999, 271.)

Yhteiskuntavastuun asema akateemisen tutkimuksen kentällä alkoi varsinaisesti herättää valtavirran huomiota 1960-luvun loppupuolella (Lockett, Moon & Visser 2006, 117). 1970-luvulle tultaessa yhteiskuntavastuun määritelmien lukumäärä alkoi lisääntyä, ja määritelmät alkoivat myös tarkentua. Mielenkiinnon kohteeksi nousi uusia painotuksia, kuten esimerkiksi yhteiskunnallinen reaktiivisuus (*corporate social responsiveness*) ja yhteiskunnallinen suorituskyky (*corporate social performance*). (Carroll 1999, 291.) Aikakauden yhteiskuntavastuukäsitys korosti myös vastuuta yrityksen sidosryhmiä, eli työntekijöitä, asiakkaita, yhteisöä ja ympäristöä kohtaan. 1970-luvun kirjallisuus toi yhteiskuntavastuun ja liiketoiminnan lähemmäs toisiaan. (Hack, Kenyon & Wood 2014, 50.)

Vuonna 1970 julkisuuteen nousi Milton Friedmanin lehtikirjoitus New York Times -lehdessä, johon yhteiskuntavastuun keskustelussa tänäkin päivänä jatkuvasti viitataan. Lockettin ym. (2006, 117) mukaan Friedmanin vastasi kirjoituksellaan yhteiskuntavastuun sen aikaiseen trendiin varoittaen ylilyönneistä. Schwartz ja Saiia (2012) luonnehtivat Friedmanin näkemystä yhteiskuntavastuusta kapeaksi. Friedmanin mukaan yrityksen ainoa yhteiskunnallinen vastuu on tuottaa maksimaalista voittoa omistajilleen, kuitenkin noudattaen liiketoiminnan ja yhteiskunnan keskeisiä lakeja ja sääntöjä (Friedman 1970 via Schwartz & Saiia 2012, 5-6). Yhteiskuntavastuuseen liittyvää toimintaa on Friedmanin mukaan syytä toteuttaa vain siinä tapauksessa, että siitä on yritykselle rahallista hyötyä. Lähtökohtaisesti kuitenkin yhteiskuntavastuun toiminta vie yrityksen huomiota pois kaikkein olennaisimmasta, eli voittojen tavoittelusta. (Friedman 1970 via Hack, Kenyon & Wood 2014, 48; D'Aprile & Mannarini 2012, 49)

Vastakohtana friedmanlaisuudelle, 1970-luvulta aina 1990-luvulle asti yhteiskuntavastuun merkitys kehittyi ”elämänlaadun parantajaksi”. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksillä nähtiin olevan ratkaisijan rooli ympäristöllisissä ja sosiaalisissa kysymyksissä, esimerkiksi saastumisessa, vähemmistöjen työllisyydessä tai työturvallisuudessa. (Choi & Gray 2008, 342.) Yhteiskuntavastuun velvollisuus reflektoi siis koko yhteiskunnan, eikä pelkästään omistajien intressejä (Hack, Kenyon & Wood 2014, 49). 1990-luvulle tultaessa korostuivat myös liiketoiminnan etiikka, kansainväliset yhteiskunnalliset asiat, sekä yritysten yhteiskunnallinen suorituskyky (Carroll 1994, 17).

Snider ym. (2003) ovat Forbesin määrittelemien maailman menestyneimpien yritysten vastuullisuusraportointia verkossa tutkimalla pystyneet erottamaan yleisimpiä esiin nousevia yhteiskuntavastuun teemoja 2000-luvulle tultaessa. Niitä ovat yleiset arvoihin liittyvät julkilausumat, ympäristölliset toimintaperiaatteet, sekä vastuu sidosryhmiä kohtaan. Sidosryhmiksi Snider ym. määrittelevät asiakkaat, työntekijät, omistajat, kilpailijat, sekä ympäröivän yhteiskunnan (paikallisella, kansallisella ja maailmanlaajuisella tasolla). (Snider, Hill & Martin 2003, 180-183.)

2.2.2 Yhteiskuntavastuun tieteellisen tutkimuksen nykytila ja jaottelut

Kuten aiemmin todettiin, yhteiskuntavastuu ja sen tutkimus on historian saatossa kehittynyt eri suuntiin. Se on vuosien kuluessa saanut erilaisia painotuksia ja sitä on tarkasteltu useiden eri teorioiden näkökulmasta ja näin ollen se on käsitteellistynyt usealla eri tavalla, eikä sille ole universaalisti hyväksyttyä määritelmää (Lindgreen & Swaen 2010, 1; Okoye 2009, 614). Näkökulmat yhteiskuntavastuuseen ovat joissain tapauksissa jopa vastakkaisia (Snider, Hill & Martin 2003, 175). Yhteiskuntavastuun voidaankin ajatella olevan sateenvarjotermi, johon sisältyy pyrkimys etiikan institutionaalistamiseen yritysmaailmassa (Costas & Kärreman 2013, 395).

Eri kirjoittajat ovat pyrkineet kartoittamaan yhteiskuntavastuun tutkimuksen nykytilaa jaottelemalla tutkimussuuntauksia niiden painotuksien mukaisesti. Esimerkiksi Godfrey ja Hatchin (2007) mukaan yhteiskuntavastuuta koskeva akateeminen keskustelu voidaan jakaa karkeasti kahteen koulukuntaan: taloudelliseen ja moraalis-filosofiseen. Näistä ensimmäinen keskittyy tarkastelemaan yhteiskuntavastuuta yrityksen näkökulmasta, kun taas jälkimmäinen vastuukysymyksiä yhteiskunnallisessa kontekstissa. Yhteiskuntavastuuta koskevat mallit, teoriat ja väittämät usein yhdistelevät näiden kahden ääripään elementtejä. (Godfrey & Hatch 2007, 88.)

Basu ja Palazzo (2008) puolestaan jaottelevat tutkimuksen kolmeen suuntaukseen. Sidosryhmälähtöisessä suuntauksessa yhteiskuntavastuu nähdään vastauksena sidosryhmien vaatimuksiin liittyen yrityksen toimintaan, tai laajemmin yhteiskunnallisiin asioihin, kuten köyhyyteen tai ympäristöasioihin. Suorituskykynäkökulmalla viitataan puolestaan tutkimukseen, jossa fokus on ulkopuolisten vaatimusten toteutumisessa yrityksen toiminnassa, sekä tämän toteutumisen tehokkuudessa. Motivaationäkökulmalla taas tarkoitetaan tutkimusta, joka tarkastelee yrityksen ulkoisia ja sisäisiä motivaatioita osallistua yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. (Basu & Palazzo 2008, 122.)

Garriga ja Melé (2004) jaottelevat yhteiskuntavastuun tutkimuksen hieman tarkemmin neljään ryhmään. Ensinnäkin instrumentaalinen teoria käsittelee yhteiskuntavastuuta

pääoman luomisen keinona, ja keskittyy yritysten ja yhteiskunnan väliseen vuorovaikutukseen vain talouden näkökulmasta. Toiseksi, poliittisissa teorioissa korostuu yritysten sosiaalinen valta, ja näin ollen sen yhteiskunnalliset velvoitteet ja oikeudet, sekä osallistuminen yhteiskunnalliseen yhteistyöhön. Kolmanneksi, integratiiviset teorit keskittyvät siihen, kuinka yhteiskunnan tarpeiden tulisi integroitua liiketoimintaan. Perusteluna integraatiolle on yhteiskunnan väistämätön merkitys liiketoiminnan jatkuvuudelle ja kasvuille, jopa olemassaololle. Neljänneksi, eettiset teorit näkevät, että yritysten ja yhteiskunnan välinen suhde kulminoituu eettisiin arvoihin. Tarkastelun lähtökohta on eettinen, ja siksi yritysten odotetaan hyväksyvän yhteiskuntavastuun eettisenä velvollisuutena. (Garriga & Melé 2004, 52.)

Okoye (2009) nimittää yhteiskuntavastuuta pohjimmiltaan kiistanalaiseksi konseptiksi (*essentially contested concept*). Gallieta (1956) mukailleen hän esittää, että yhteiskuntavastuu on konsepti, jonka määritelmä tulee aina herättämään erimielisyyttä, eikä minkään määritelmän tarvitse olla ainoa oikea (Okoye 2009, 617). Myös D'Aprile ja Mannarini (2012) korostavat yhteiskuntavastuun monimerkityksellistä luonnetta. Tutkimuksessaan he esittävät, kuinka yhteiskuntavastuun merkitys rakentuu organisaation jäsenten puheessa (D'Aprile & Mannarini 2012, 49; 55).

Vaikka yhteiskuntavastuun käsite saa kirjallisuudessa ja käytännön liike-elämässä monia, olennaisestikin toisistaan poikkeavia merkityksiä (Maon, Lindgreen & Swaen 2010, 22), edellä esiteltyjen yhteiskuntavastuun tutkimuksen jaottelujen mukaan kuitenkin näyttäisi, että esiin nousee erityisesti kaksi näkökulmaa: yhtäältä yrityksen omaa harkintavaltaa korostava, taloudellinen näkemys yhteiskuntavastuuseen, sekä toiseksi ulkoisten tekijöiden vaikutus yhteiskuntavastuun muodostumiseen ja toteutumiseen. Jälkimmäistä nimitetään sidosryhmänäkökulmaksi tai -teoriaksi, josta myös Basu ja Palazzo (2008) puhuivat. Siinä korostuvat organisaatioon kohdistuvat odotukset ja vaatimukset, jotka ovat peräisin omistajien, sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien, sekä laajemman yhteiskunnan taholta. Organisaatio nähdään yhtäaikaisten ja kilpailevien intressien kenttänä. (Maon, Lindgreen & Swaen 2010, 23).

2.2.3 Yhteiskuntavastuun teoreettisia malleja

Vuonna 1991 Archie Carrol esitteli yhteiskuntavastuun nelikerroksisen pyramidimallin. Schwartz'n ja Carrollin (2003) mukaan pyramidimalli on saavuttanut suuren suosion yhteiskunnallisessa johtamistutkimuksessa, ja he nimittävät mallia alan johtavaksi paradigmaksi (Schwartz & Carroll 2003, 504). Pyramidimalli koostuu neljästä kerroksesta, ja se kuvaa yhteiskunnan yrityksiin kohdistamia vaatimuksia ja odotuksia. Alimman tason muodostaa jo aiemmin kuvailemani, 1960- ja 1970-luvulla korostunut taloudellinen vastuu. Yrityksen vastuu on siis maksimoida osakekohtainen tuottoensa, olla mahdollisimman kannattava, pitää vahva kilpailuasema ja olla tehokas. Yhteiskunta vaatii yritykseltä taloudellista vastuuta. Toiseksi alin taso on oikeudellinen vastuu. Yrityksellä on siis vastuu noudattaa lakia. Laki ilmentää sen, mitä yhteiskunta pitää oikeana ja vääränä: "pelin sääntöjä tulee noudattaa". Yhdessä taloudellisen vastuun kanssa oikeudellinen vastuu muodostaa vapaan markkinatalouden perimmäisen ohjenuoran. Kuten taloudellisenkin vastuun kohdalla, yhteiskunta vaatii yritykseltä oikeudellista vastuuta. (Carroll 1991, 40-41.)

Pyramidin toiseksi ylin kerros on eettinen vastuu. Eettiseen vastuuseen sisältyy toiminta, jota laki sinänsä ei määrittele, mutta jota yhteiskunta pitää joko suotavana tai ei-suotavana. Toiminnan tulee siis olla yhteneväinen yhteiskunnallisten tapojen ja eettisten normien kanssa. Myös uusien yhteiskunnassa nousevien eettisten ja moraalisten normien kunnioittaminen on tärkeää, koska niiden voidaan ajatella olevan uusien lakien ja sääntöjen syntymistä ajava voima. Eettisiä normeja ei voi sivuttaa liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Siinä missä yhteiskunta *vaatii* yritykseltä taloudellista ja oikeudellista vastuuta, eettistä vastuuta ennemminkin *odotetaan*. Neljäs ja ylin taso on filantrooppinen, eli hyväntekeväisyyden vastuu. Tähän tasoon sisältyy toiminta, joka edistää yhteiskunnan hyvinvointia. Erona eettiseen vastuuseen on se, että siinä missä ympäröivä yhteiskunta odottaa yritykseltä eettisyyttä, hyväntekeväisyyttä ennemminkin toivotaan. Yritystä ei siis leimata epäeettiseksi tai moraalittomaksi vaikka se ei hyväntekeväisyyttä toteuttaisikaan, mutta sen silti halutaan kontribuoivan yhteiskunnalle jollain tapaa. (Carroll 1991, 41-42.)

Kirjallisuudessa pyramidimallia ollaan tulkittu siten, että pyramidin huippua ollaan pidetty moraalisen kehityksen huippuna. Alimman tason ulottuvuudet ovat Carrollin itsensä mukaan mallin kannalta keskeisimpiä. Filantrooppisuuden tasoa Carroll itse pitää "kirsikkana kakun päällä". Filantropia voi siis olla hyvinkin haluttua ja arvostettua, mutta ei varsinaisesti vastuullisuutta. (Carroll 1991, 42; Schwartz & Carroll 2003, 505.)

Carroll on Schwartzin kanssa (2003) luonut pyramidimallille vaihtoehdoisen kolmikenttäisen mallin. Siinä yhteiskuntavastuu kuvataan Venn-diagrammina, jossa on kolme kenttää: taloudellinen, lakisääteinen ja eettinen vastuu. Kentät ovat osittain päällekkäisiä toistensa kanssa. Näin ollen mallista muodostuu seitsemän kategoriaa, jotka painottavat vastuuta erilaisissa suhteissa. Filantrooppinen vastuu on kolmikenttämallista jätetty kokonaan pois, koska motivaatio filantrooppisiin toimintoihin voi kummuta mistä tahansa kolmesta muusta vastuusta. (Schwartz & Carroll 2003, 508-509.)

Carrollin malli voidaan ajatella melko staattisena kuvauksena yhteiskuntavastuusta. Se kuvailee sitä, miten yhteiskuntavastuu ilmenee organisaatiossa "valmiissa" muodossa. Myös yhteiskuntavastuun käyttöönoton prosessia organisaatiossa on tarkasteltu. Jotta yhteiskuntavastuun saamia merkityksiä organisaatiokulttuurin kontekstissa voitaisiin ymmärtää, pitää ottaa huomioon myös yhteiskuntavastuun integraatioprosessit yrityksen liiketoimintaan. Seuraavaksi käydään läpi joitain teoriointeja yhteiskuntavastuun käyttöönotosta. Yrityksen yhteiskuntavastuun orientaatiota määritteleviä tasoja ovat eritelleet esimerkiksi Stahl ja Grigsby (1997). Heidän mukaansa yrityksillä on ainakin kolme orientaatiota yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi. Ensinnäkin vain välttämättömien lakien ja sääntöjen noudattaminen, toiseksi yhteiskuntavastuun käyttö strategisena aseena kilpailuedun saamiseksi, sekä kolmanneksi proaktiivinen toiminta ympäröivän yhteiskunnan hyväksi (Stahl & Grigsby 1997 via Kok, van der Wiele, McKenna & Brown 2001, 287).

Zadekin (2004) mukaan yritys sisäistää yhteiskuntavastuun toimintaansa organisationaalisen oppimisen kautta viidessä eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa

yritys kohtaa joko medialta, aktivisteilta tai omilta sidosryhmiltään tulevaa kritiikkiä koskien puutoksia yhteiskuntavastuussa. Yritys kuitenkin ohittaa kritiikin. Toisessa vaiheessa yritys myöntyy sisällyttämään yhteiskuntavastuun liiketoimintaansa, mutta tekee sen pakon sanelemana. Tässä vaiheessa yritys pääsee siis Stahlin ja Grigsbyn (1997 via Kok ym. 2001) ensimmäiselle tasolle. Kolmannessa, managerialistisessa vaiheessa yritys omaksuu yhteiskuntavastuun ydinliiketoimintaansa ja johtamiseen, koska pelkkä lakien ja määräysten mukaan toimiminen sidosryhmien miellyttämiseksi ei ratkaise pitkän tähtäimen ongelmia. Neljännessä vaiheessa yritys tunnustaa yhteiskuntavastuun tuoman kilpailuedun markkinoilla, ja näin ollen siitä tulee osa yrityksen strategiaa. Tässä vaiheessa voidaan nähdä yhtäläisyys Stahlin ja Grigsbyn toisen tason yhteiskuntavastuun toteuttamiseen. Friedmanilainen ajattelutapa voidaan mahdollisesti yhdistää tähän oppimisen vaiheeseen, sillä yhteiskuntavastuun toteuttamisen motivaatio on kilpailuedun saamisessa. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa yritys pyrkii vaikuttamaan laajasti koko toimialan vastuullisuuteen, eli se toimii proaktiivisesti kuten Stahl ja Grigsby määrittivät. Esimerkkinä Zadek mainitsee alkoholijuomateollisuuden, joka pyrkii vastuulliseen toimintaan välttääkseen toimintaa rajoittavat lakiuudistukset. (Zadek 2004, 126-127.)

Guadamillaz-gomes ym. (2010) puolestaan ovat tarkastelleet yhteiskuntavastuun integraatiota yrityksen strategiaan (*strategization*). Strategisaation ensimmäisessä vaiheessa tehdään muodollisia suunnitelmia yhteiskuntavastuun implementoinnista sidosryhmien tarpeet ja valta huomioiden, sekä viestitään muutoksista organisaatioon. Toisessa vaiheessa yhteiskuntavastuuseen liittyvät suunnitelmat implementoidaan, eli organisaation rakenteeseen tehdään tarvittavat muutokset. Tässä vaiheessa korostuvat organisaatiokulttuuri, sekä tiedon johtaminen. Kolmas vaihe on Guadamillaz-gomes'n ym. mukaan riippuvainen kahden ensimmäisen onnistumisesta. Kolmannessa vaiheessa puhutaan yhteiskuntavastuun yleistymisestä (*generalization*), jolloin se sulautuu yrityksen kulttuuriin, missioon ja arvoihin. Tähän vaiheeseen sisältyy myös raportointi, joilla mitataan yhteiskuntavastuun kehitystä ja hyötyjä sidosryhmille. (Guadamillas-Gomés, Donate-Manzanares & Škerlavaj 2010, 13.)

2.2.4 Instrumentaalinen yhteiskuntavastuu ja kritiikki

Yhteiskuntavastuun asemaa liikkeenjohdon työkaluna sekä siihen liittyvää akateemista tutkimusta on syytä tarkastella, koska käytännön liike-elämässä yhteiskuntavastuu voidaan usein käsittää juurikin managerialistisista lähtökohdista. Kuten aiemmin kerrottiin, Garriga ja Melé (2004) nimittävät tällaista lähtökohtaa käyttäviä teorioita instrumentaaliteorioiksi. Instrumentaaliteoriat jakautuvat heidän mukaansa edelleen kolmeen kategoriaan. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluu yrityksen omistajien pääoman tuoton maksimointi, eli kaiken yhteiskuntavastuun toiminnan pitäisi lähtökohtaisesti kasvattaa omistajien saamaa voittoa, kuitenkin laillisin keinoin. Toinen kategoria ovat strategista kilpailuetua painottavat teoriat, eli vastuullisuudella pyritään saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. Tässä näkemyksessä korostuu ajatus siitä, että yrityksillä on kyky suorittaa vastuullista toimintaa, ja ne kykenevät tekemään ne tehokkaammin kuin monet muut tahot, esimerkiksi yksityiset lahjoittajat tai julkisen sektorin toimijat. Godfrey ja Hatch (2007) käyttävät tämänkaltaisesta näkemyksestä termiä "strateginen hyväntekeväisyys", joka viittaa muita strategisia tavoitteita tukevaa uskollisuuden, legitimitetin, luottamuksen ja brändin rakentamista yhteiskuntavastuun kautta (Godfrey ja Hatch 2007, 88). Kolmanteen kategoriaan kuuluu tiettyyn yhteiskunnalliseen kohteeseen liittyvä markkinointi (*cause-related marketing*), millä pyritään differentiaatioon suhteessa kilpailijoihin. Yhteiskuntavastuun tuotteistamisella pyritään luomaan houkuttelevaa kuvaa asiakkaille. (Garriga & Melé 2004, 53.)

McWilliams & Siegel (2001, 119) Jensenä (1988) mukaillen ovat sitä mieltä, että yhteiskuntavastuuta voidaan pitää voittoa tavoittelevan organisaation investoinnin muotona. Heidän mukaansa yhteiskuntavastuulle on kysyntää ensinnäkin kuluttajien, ja toiseksi osakkaiden taholta. Kysynnän ja tarjonnan teorian mukaisesti yritys pystyy tarjoamaan yhteiskuntavastuun resursseja kysyntää vastaan. Resursseja voivat olla pääoma (esimerkiksi tuotantolaitteet), materiaalit ja palvelut (esimerkiksi vastuulliset tavarantoimittajat), sekä työvoima (esimerkiksi progressiivinen henkilöstöjohtaminen ja henkilökunnan yhteiskuntavastuun implementaatio). Edellä mainittujen resurssien käyttö luonnollisesti tuo lisäkustannuksia. McWilliamsin ja Siegelin mukaan pystytään kuitenkin määrittelemään se rahamäärä, mitä yhteiskuntavastuuseen on

kannattavaa investoida. Yhteiskuntavastuuta tulisi liikkeenjohdon toimesta tarkastella samankaltaisena investointina, kuin mitä tahansa muutakin. (McWilliams & Siegel 2001, 123; 125.)

Yhteiskuntavastuun vaikutusta yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn on tutkittu kirjallisuudessa runsaasti. McWilliams ja & Siegel (2001) toteavat, että tutkimuksien tulokset vaihtelevat suuresti eri tutkimusten välillä. Yhteiskuntavastuun vaikutus suorituskykyyn on siis todettu tutkimuksissa positiiviseksi, negatiiviseksi sekä olemattomaksi. (McWilliams & Siegel 2001, 117). Margolis ja Walsh (2003) puolestaan ovat tarkastelleet 127: ää empiiristä tutkimusta vuosilta 1972-2002, ja tarkastelleet taloudellista ja vastuullista suorituskykyä. Heidän mukaansa otoksesta voidaan nähdä, että taloudellisen ja vastuullisen suorituskyvyn välillä vallitsee positiivinen yhteys, tai ainakin negatiivisuuteen viittavia tutkimuksia on hyvin vähän. (Margolis & Walsh 2003, 273-274; 277; myös Banerjee 2008, 60.)

Yhteiskuntavastuun käyttöä liikkeenjohdon työkaluna on pyritty standardisoimaan. Esimerkiksi International Organization for Standardization eli ISO on kehittänyt vuonna 2010 hyväksytyyn ISO 26000 -standardin. Kyseessä on standardi, joka pyrkii tuomaan yhteen useita yksityisille ja julkisille yrityksille kohdistettuja ohjeita tarjoten ymmärryksen siitä, mitä yhteiskuntavastuu on ja mitä yritysten pitää tehdä toimiakseen yhteiskuntavastuullisesti. Standardin takana on joukko kansainvälisten sidosryhmien asiantuntijoita. Bocean ym. (2014) mukaan ISO 26000 -standardia pidetään keskeisenä tekijänä todellisen kestävän yhteiskuntavastuun tavoittelussa. He kuitenkin kritisoiivat standardia tuoden esiin kaksi sen merkittävää heikkoutta: ohjeiden noudattamisen vapaaehtoisuus, sekä työntekijän palkitsemiseen liittyvien ohjeistuksien välttäminen. Standardi mukailee siis yritysten intressejä: se antaa yrityksille mahdollisuuden valita, mitä sääntöjä ne pitävät tärkeinä, ja mitkä eivät heitä koske. (Bocean, Delattre, Ocler & Sitnikov 2014, 300;304.)

Yhteiskuntavastuuta on siis kirjallisuudessa tarkasteltu yrityksen ja yhteiskunnan välisessä suhteessa, lähinnä yrityksen näkökulmasta. Yhteiskuntavastuun diskurssi rakentuu ja näyttäytyy yritysten, ei yhteiskunnan intressien kautta (Windsor 2001 via Banerjee 2008, 52). D'Aprilen ja Mannarinin mukaan talouskeskeistä ajattelutapaa on

kritisoitu. Kriittisen ajattelutavan mukaan yritysten ajatellaan olevan olemassa palvelukseksi yhteiskuntaa laajemminkin kuin suoraan liiketoiminnasta hyötyvien tahojen osalta. Näin ollen yhteiskuntavastuun moraalinen ulottuvuus korostuu (D'Aprile & Mannarini 2012, 49).

Radikaalimpien näkökulmien mukaan yhteiskuntavastuu konseptina voisi yhtä hyvin lakata olemasta, koska se oikeastaan vain oikeuttaa ja ylläpitää yritysten, markkinoiden, sekä autoritäärisen ja antidemokraattisen kapitalistisen valtion kolminaisuutta. Yhteiskuntavastuu ylläpitää yritysten hegemoniaa, eikä pyri muuttamaan taustalla vaikuttavia globaalin liiketoiminnan vahingollisia periaatteita, vaikka ongelmat ovat ajan saatossa vain pahentuneet. (Fleming & Jones 2013, 106).

Samankaltaista kritiikkiä osoittavat myös Khan ym. (2010), jotka puhuvat tutkimuksessaan länsimaisen jälkikolonialistisen yhteiskuntavastuun ajattelutavan problematiikasta kolmannen maailman kontekstissa. Länsimainen interventio kolmannen maailman kontekstissa ei huomioi paikallisia tarpeita ja todellisuutta, ja voi siksi johtaa negatiivisiin seuraamuksiin. Länsimaissa yhteiskuntavastuun agendalla on esimerkiksi lapsityön täydellinen poiskitkeminen. Tutkimuksen mukaan pakistanilaisissa yhteisöissä lapsityövoimaa ei kuitenkaan koettu pahimpana asiana, kun taas merkittävimmät prioriteetit työlle olivat pysyvyys, hyvä palkka, ja kunnollinen jätehuolto. Lapsityövoiman kitkeminen johti kotitalouksien toimeentulon romahtamiseen, eli länsimaisen yhteiskuntavastuun interventio ei tuonut viime kädessä helpotusta maan köyhyyteen. (Khan, Westwood & Boje 2010, 1430-1431.)

Kuten on todettu, yhteiskuntavastuu on kriittistä huolimatta edelleen suosittu tutkimuksen kohde. Useimmat tutkimukset siltikin lähestyvät yhteiskuntavastuuta makro-institutionaalista ja/tai funktionaalista näkökulmasta. Yhteiskuntavastuun retoriikan ja todellisuuden välinen kuilu tunnustetaan (Siltaoja 2009, 192), mutta sen motiivit nähdään instrumentaalisesti, eli esimerkiksi taloudellisen suorituskyvyn ja maineeseen liittyvien riskien kannalta. Tällaisten tutkimuksellisten lähestymistapojen käyttö vie huomiota pois organisaation sisäisistä ja ulkoisista vuorovaikutuksellisista prosesseista, sekä siitä, miten yhteiskuntavastuu näihin prosesseihin liittyy (Costas & Kärreman 2013, 411; Jackson & Apostolakou 2009, 374). Tässä tutkimuksessa pyrin

kontribuoimaan tähän tutkimukselliseen aukkoon. Kohdistan siis tarkasteluni yhteiskuntavastuun merkityksiä rakentaviin vuorovaikutuksellisiin prosesseihin, ja myös laajemmin näiden merkitysten, sekä organisaatiokulttuurin välisiin suhteisiin.

2.2.5 Kansallisten instituutioiden ja kulttuurin vaikutus yhteiskuntavastuuseen

Kansallisen kulttuurin vaikutusta yritysten organisaatiokulttuuriin sekä yhteiskuntavastuulliseen toimintaan on kirjallisuudessa käsitelty melko paljon. Scholtens ja Dam (2007) ovat tutkineet eri maiden kulttuurien välisiä eroja liiketoiminnan etiikkaan liittyvissä kysymyksissä. Tarkasteltavia osa-alueita heidän 24 maata ja 2700 yritystä kattavassa tutkimuksessaan ovat ihmisoikeuskäytännöt, lahjonnan ja korruption hallinta, sekä eettisten linjausten kattavuus, toteutuminen ja niihin liittyvä viestintä. Tuloksina he esittävät, että edellä mainituissa tekijöissä on merkittäviä maantieteellisiä ja kulttuurillisia eroja. Kulttuurillisilla arvoilla on kirjoittajien mukaan tärkeä merkitys erojen selittämisessä. (Scholtens & Dam 2007, 281-282.)

Sagiv'n ja Schwartz'n (2007) mukaan organisaatioita ja organisaatiokulttuuria tarkastellessa tulee ottaa huomioon ympäröivä, yhteiskunnallinen kulttuuri, sillä organisaatiot ovat osa yhteiskuntaa. Yhteiskunnallisella tai kansallisella kulttuurilla on tärkeä vaikutus organisaatiokulttuuriin. Pitkällä aikavälillä organisaation tulee kyetä toiminnassaan toteuttamaan, tai vähintäänkin olla vastustamatta, niitä arvoja, jotka ympäröivässä yhteiskunnassa koetaan tärkeiksi. Mikäli arvot eivät toteudu, organisaatio kohtaa kritiikkiä, muutospaineita ja jopa resurssien toimittamattomuutta. Organisaatiokulttuurin muutos ja kehitys kulkevat ainakin joissain määrin käsi kädessä yhteiskunnallisen kulttuurin kanssa. (Sagiv & Schwartz 2007, 178.)

Edellä mainittuja näkemyksiä mukailten yhteiskuntavastuun ja yleensäkin eettisen ajattelutavan tärkeys ja toteutuminen organisaation kulttuurissa voidaan nähdä olevan sidoksissa ympäröivään yhteiskunnalliseen tai kansalliseen kulttuuriin. Mikäli ympäröivä kulttuuri on orientoitunut arvostamaan esimerkiksi luontoa tai ihmisoikeuksia, ovat nämä arvot läsnä myös organisaatiokulttuurissa. Sagiv & Schwartz mainitsevat esimerkiksi, että läntisessä Euroopassa vallitsee korkea arvostus

luontoa ja sen suojelua, sekä työntekijöiden hyvää kohtelua kohtaan (Sagiv & Schwartz 2007, 182). Scholtens'n ja Dam'n käsittelemistä liiketoiminnan etiikan osatekijöistä suoriudutaan Skandinavian maissa, Yhdysvalloissa ja Australiassa merkittävästi paremmin kuin esimerkiksi Luxemburgissa, Singaporessa tai Hong Kongissa (Scholtens & Dam 2007, 281). Kungfutselaisuudesta kumpuavat harmonian periaatteet määrittelevät kiinalaista kulttuuria, ja sitä kautta auttavat ymmärtämään yhteiskuntavastuuta kiinalaisessa kontekstissa (Yu & Choi 2016, 233). Joissain maissa ympäröivän yhteiskunnan vastuullisuuteen liittyvien arvojen puute voi siis vaikuttaa negatiivisesti myös yhteiskuntavastuun saamiin merkityksiin organisaatiokulttuurissa. Kansallinen kulttuuri voi olla yksi merkittävä tekijä yhteiskuntavastuun merkityksellistämässä organisaatiokulttuurissa.

Matten & Moon (2008) puhuvat eri maanosissa ilmenevän, erityisesti yhdysvaltalaisen ja eurooppalaisen yhteiskuntavastuun eroista. Heidän instituutioteoreettisen näkemyksensä mukaan historiallisesti vakiintuneet instituutiot vaikuttavat paikallisesti yhteiskuntavastuuseen ja näin ollen yhteiskuntavastuulla on eroavaisuuksia eri maiden välillä. Instituutiolla ei heidän mukaansa tarkoiteta ainoastaan yhteiskunnassa toimivia virallisia julkisia ja yksityisiä organisaatioita, vaan myös normeja, kannusteita ja sääntöjä. (Matten & Moon 2008, 406.) Mattenin ja Moonin näkemystä tukee Jacksonin ja Apostolakoun (2009) tutkimus, jonka mukaan institutionaalinen ympäristö vaikuttaa yhteiskuntavastuun toteutumiseen yrityksissä. Liberaalimman markkinatalouden (*liberal market economy, LME*) maissa yhteiskuntavastuulla pyritään täyttämään "institutionaalista tyhjiötä", eli kompensoimaan yhteiskunnallisen säätelyn puutetta. (Jackson & Apostolakou 2009, 375).

Koska institutionaaliset tekijät vaikuttavat yhteiskuntavastuuseen, Matten ja Moon erottelevat eksplisiittisen ja implisiittisen näkemyksen. Eksplisiittinen yhteiskuntavastuu, mikä heidän mukaansa on perinteisesti yhdysvaltalainen yhteiskuntavastuun tyyppi, korostaa yritysten omaa, ei siis niinkään julkisen hallituksen ja muiden instituutioiden, päätäntävaltaa yhteiskuntavastuullisten toimintatapojen, ohjelmien ja strategioiden toteuttamisessa. Motivaatio vastuulliselle toiminnalle tulee koetuista sidosryhmien odotuksista. Implisiittinen yhteiskuntavastuu sen sijaan kumpuaa yhteiskunnassa jo vallitsevista kirjoitetuista arvoista, normeista ja

säännöistä, joita yrityksen tulee oletusarvoisesti noudattaa. Implisiittisessä yhteiskuntavastuunäkemyksessä yritys toimii siis vastuullisesti, koska sen kuuluu tehdä niin yhteiskunnallisen järjestyksen mukaisesti. Yhteiskuntavastuun toteuttaminen on siis reagointia yhteiskunnasta kumpuaviin vaatimuksiin. Toiminta itsessään voi olla samaa, kuin eksplisiittisessä yhteiskuntavastuussa, mutta sen toteuttaminen ei johdu yrityksen omasta päätävävallasta. (Matten & Moon 2008, 409-410.)

2.2.6 Yhteiskuntavastuun ja organisaatiokulttuurin yhtymäkohtia kirjallisuudessa

Yhteiskuntavastuun ja organisaatiokulttuurin teemoja on pyritty kirjallisuudessa yhdistämään kirjallisuudessa runsaasti (Jaakson, Reino & Mõtsmees 2011, 202). Esittelen seuraavaksi tapoja, joilla yhteiskuntavastuun ja organisaatiokulttuurin suhdetta on käsitelty kirjallisuudessa. Vaikka osa esittelemistäni kirjallisuudesta poikkeaa tulokulmansa, intressinsä ja metodinsa osalta omastani, on mielestäni kuitenkin tärkeää tuoda esille yleisimpiä tapoja liittää yhteensä nämä kaksi moniulotteista käsitettä.

Aiemmin kävin läpi teoriointeja siitä, kuinka yhteiskuntavastuuta implementoidaan ja kehitetään organisaatiossa vaihe vaiheelta. Maon ym. (2010) esittämässä mallissa yhteiskuntavastuun integraatiota organisaation toimintaan käsitellään kulttuurin näkökulmasta: kulttuuri muuttuu yhteiskuntavastuuta vastustavasta myönteiseksi kolmessa vaiheessa. Ensin kulttuurillisen vastahakoisuuden vaiheessa organisaatio sivuttaa toimintansa negatiiviset vaikutukset yhteiskuntaan, sekä kohtaamansa kritiikin (vrt. Zadek 2004). Yhteiskuntavastuu ei tällöin ole organisaatiokulttuurin arvojen ja uskomusten elementti. Toisessa, eli kulttuurillisen tarttumisen vaiheessa tietoisuus kasvaa, ja yhteiskuntavastuu nähdään riskinhallintatyökaluna: se auttaa toimimaan sääntöjen puitteissa ja näin ollen säilyttämään lailliset edellytykset jatkaa toimintaa. Kolmannessa, eli kulttuurillisen sulautumisen vaiheessa yhteiskuntavastuu nähdään jo arvon luojana ja sen suhteen ollaan proaktiivisia. Se ymmärretään edistävänä pitkän aikavälin kestävyyttä. Sidosryhmänäkökulmasta ajateltuna

organisaatio alkaa ottaa huomioon muut tahot itsensä lisäksi täysin vasta kulttuurillisen sulautumisen vaiheessa. (Maon, Lindgreen & Swaen 2010, 30.)

D'Aprilen ja Mannarinin (2012) mukaan yhteiskuntavastuu on arvo-orientoitunut konsepti, jonka merkitys rakentuu sekä uudelleenrakentuu sosiaalisesti organisaatiokulttuurissa. Tämän vuoksi yrityksen arvojen ja normien esiintuomisella keskustelua, sosialisointia ja jakamista varten on suuri merkitys. Tärkeää on myös niin työntekijöiden, kuin -antajienkin osallistaminen edellä mainittuihin aktiviteetteihin. Tutkimuksessaan D'Aprile ja Mannarini tarkastelivat yhteiskuntavastuun rakentumista italialaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. He esimerkiksi huomasivat, että yhteiskuntavastuun merkitystä rakennetaan yrityksessä vallitsevien arvojen ja normien, mutta myös liiketoiminnallisen kontekstin pohjalta. Näin ollen yhteiskuntavastuun tulee kuvastaa yrityksen liiketoiminta- ja organisaatiokulttuurillista kontekstia. Yhteiskuntavastuu ei siis D'Aprilen ja Mannarinin tutkimuksen mukaan ole samanlaista kaikissa konteksteissa. (D'Aprile & Mannarini 2012, 61-62.)

Garavan ja McGuire korostavat henkilöstön kehittämisen (HRD) asemaa yhteiskuntavastuun liittämässä organisaatiokulttuuriin. Heidän mukaansa yhteiskuntavastuun koetaan kasvavissa määrin olevan tarpeellinen osa organisaatiokulttuuria, mutta organisaatiot kuitenkin tapaavat nähdä yhteiskuntavastuun ainoastaan pintatason aktiviteetteina, kuten rahalahjoituksina ja muina epäitsekäiksi luonnehdittavina toimintoina. Todellisuudessa yhteiskuntavastuu on Garavanin ja McGuiren mukaan paljon enemmän. Se vaatii organisaation sitoutumista sosiaalisiin velvoitteisiin, sekä näiden velvoitteiden kulttuuristamiseen ja sitä kautta niihin liittyvien käytäntöjen omaksumiseen. (Garavan & McGuire 2010, 489-490.)

Myös Bauman ja Skitka (2012) korostavat henkilöstön merkitystä yhteiskuntavastuun toteutumisessa. Heidän mukaansa henkilöstö on ensisijainen sidosryhmä, joka kontribuoi toiminnallaan suoraan yrityksen menestykseen. Tämän takia henkilöstön suhde yhteiskuntavastuuseen on kriittinen. Yhteiskuntavastuu vastaa Baumanin ja Skitkan mukaan henkilöstön psykologisiin tarpeisiin, esimerkiksi tarpeeseen kuulua

johonkin. Kuuluvuuden tarpeeseen vastaavia yhteiskuntavastuun käytäntöjä ovat esimerkiksi arvojen ja mission julkituonti ja arvoja ilmentävät symbolit. (Bauman & Skitka 2012, 63; 74.)

Henkilöstön tarpeisiin vastaamalla yhteiskuntavastuu toimii myös työtyytyväisyyden luoja ja henkilöstön sitouttajana. Mikäli henkilöstö on tyytyväinen organisaation yhteiskuntavastuun toiminnan tehokkuuteen, sitä enemmän he Leen ym. (2013) mukaan sitoutuvat organisaatioon. Henkilökunnan sitoutuminen puolestaan pitkällä tähtäimellä lisää organisaation suorituskykyä. Leen ym. mukaan organisaatiokulttuuri ohjaa sitä, miten organisaatio omaksuu ja toteuttaa uusia yhteiskuntavastuun käytäntöjä. Uusien käytäntöjen on oltava ”kulttuurillisesti sopivia”, eli linjassa organisaation kulttuurin kanssa, kuten myös D'Aprilen ja Mannarinin (2012) tutkimuksessa todettiin. Tällöin henkilöstö omistautuu käytännöille vahvemmin, sekä kokee ne positiivisemmalla tavalla. (Lee ym. 2013, 1718; 1721.)

Basun ja Palazzon (2008) mukaan kirjallisuudessa sitoutumisen tunnustetaan olevan olennainen tekijä toiminnan kulttuuristamisessa. Yhteiskuntavastuun aktiviteettien integraatio organisaation päivittäiseen toimintaan on siis heidän mukaansa riippuvainen sitoutumisesta yhteiskuntavastuuseen. Sitoutuminen voidaan Wieneriä (1982) mukaillen jakaa instrumentaaliseen ja normatiiviseen, josta ensimmäinen tarkoittaa ulkopuolisista syistä tapahtuvaa sitoutumista, ja taas jälkimmäinen kumpuaa sisäisestä ja moraalista harkinnasta. Puhtaasti instrumentaalinen sitoutuminen johtaa yhteiskuntavastuun käytäntöjen eriytymiseen muista arjen käytännöistä, jolloin myös integraatio on vähäisempää. Näin ollen normatiivinen sitoutumisen ajattelun olevan organisaatiokulttuurin muutoksen kannalta tärkeämpää. (Weaver ym. 1999, 550; Wiener 1982, 420.) Weaver ym. korostavat tarkalleen nimenomaan ylimmän johdon eettistä sitoutumista. He väittävät, että ylimmän johdon sitoutumisen puuttuessa eettiset käytännöt "voivat olla sellaisia, jotka yrityksen henkilökunta voi helposti sivuuttaa" (Weaver, Treviño, Cochran 1999, 550). Tällainen ajattelutapa antaa ymmärtää, että yhteiskuntavastuun osallisuus organisaatiokulttuurissa lepää lähes ainoastaan johtajien hartioilla, mikä taas sotii sosiaalis-konstruktivistista maailmankatsomusta vastaan, jonka mukaan todellisuus rakentuu kaikessa vuorovaikutuksessa.

Choi ja Gray (2008) ovat tutkineet kolmeakymmentä yhteiskunnallisesti vastuullista yrittäjää, ja erotellut toistuvia käytäntöjä, jotka ovat keskeisiä vastuullisessa yrittäjyydessä. Monet käytännöistä liittyvät läheisesti organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri onkin Choin ja Grayn mukaan yhteiskunnallisten yritysten menestyksen tärkeä tekijä. Yrittäjä voi "rakentaa" yhtenevän organisaatiokulttuurin yrityksen arvot jakavan ja niihin sitoutuvan henkilökunnan rekrytoinnilla, ja toisaalta arvodifferentiaatiolla suhteessa muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin. Yhtenäisen organisaatiokulttuurin merkitys yhteiskuntavastuullisen yrityksen toiminnassa on siis suuri: se tukee yrityksen missiota ja kasvua. (Choi & Gray 2008, 346.)

Choin ja Grayn mukaan vastuullisesti toimivan yrityksen organisaatiokulttuurin tulee rakentua erityisesti arvokeskeisesti. Arvot onkin kirjallisuudessa yleisesti tunnustettu organisaatiokulttuurin tärkeäksi elementiksi, esimerkiksi aiemmin esitellyn Scheinin (1992) mallin osalta. Rokeach'n (1979 via Bauman & Skitka 2012, 77) mukaan arvot ovat selkeimmin sosiaalisen instituution erityispiirteitä määrittelevä tekijä. Choin ja Grayn tutkimuksen voidaan ajatella lähestyvän yhteiskuntavastuuta ja organisaatiokulttuuria managerialistisista lähtökohdista, mutta he korostavat jaettujen arvojen merkitystä. Ei riitä, että yritys pelkästään tuo esiin yhteiskuntavastuutaan ulkoisesti kilpailuedun saavuttamiseksi. Tämän lisäksi yrityksen sisäisen arvopohjan tulee olla yhtenäinen. Yhteiskuntavastuun tulee siis arvojen kautta olla osa johtamisfilosofiaa ja organisaatiokulttuuria. (Choi & Gray 2008, 347; Maon, Lindgreen & Swaen 2010, 35.)

Siinä missä aiemmin esitellyssä kirjallisuudessa organisaatiokulttuuri ja yhteiskuntavastuu esitetään toisiinsa joltain osin liittyvinä, mutta kuitenkin erillisinä konsepteina, puhuu Duarte (2011) nämä kaksi termiä yhdistäen "yhteiskuntavastuun kulttuurista". Yhteiskuntavastuun kulttuuri on hänen mukaansa "joukko kestävyteen pohjaavia, enemmän tai vähemmän jaettuja merkityksiä, jotka antavat organisaatiolle sen ainutlaatuisen eettisen, oikeudenmukaisen ja läpinäkyvän luonteen suhteessa ihmisiin ja ympäristöön". Hän on tutkinut brasilialaista kaivosalan yritystä, ja tarkastelee edellä mainitun mukaisesti sen "enemmän tai vähemmän jaettuja"

merkityksiä, eli yhteiskuntavastuun kulttuuria, kolmessa ulottuvuudessa. (Duarte 2011, 107.)

Ensiksi, arvoihin ja uskomuksiin kuuluu esimerkiksi johtajien henkilökohtainen sitoutuminen yhteiskuntavastuuseen, mikä viittaa aiemmin mainittuun Weaverin ym. (1999) painotukseen ylimmän johdon sitoutumisen merkityksestä. Arvojen ja uskomusten ulottuvuuteen kuuluvat Duarten mukaan myös yhteiskunnalliset ja ympäristöön liittyvät arvot, jotka sisältyvät yrityksen missioon ja jopa liiketoimintastrategiaan. Toiseksi, rakenteisiin ja käytäntöihin kuuluu muun muassa yrityksessä olemassa oleva virallinen yhteiskuntavastuun johtamisen rakenne, joka sisältää yhteiskuntavastuun toimintaa valmistelevia, implementoivia ja tarkkailevia osastoja ja tehtävänimikkeitä. Kolmanneksi symbolisiin ilmentymiin kuuluvat esimerkiksi yritykselle tyypillinen kieli, metaforat, tarinat ja rituaalit, eli samat asiat, joita Schein (1992) nimittää artefakteiksi. Käytännön tasolla symbolisia ilmentymiä ovat esimerkiksi vastuullisuutta ilmentävät sloganit, logot sekä yhteiskuntavastuun verkkosivuosiot ja raportit (Duarte 2011, 107; Schein 1992, 17.) Duarte kuvailee tutkimustaan ”ikkunatutkimukseksi”. Tällä termillä hän tarkoittaa ulkopuolisen tekemää tutkimusta, joka tarkastelee kulttuuria ja pyrkii lisäämään ymmärrystä tietyssä ajassa. Ikkunatutkimus on kuitenkin luonnollisesti rajoittunutta koska tutkijan positio on viime kädessä kulttuurin ulkopuolella (Duarte 2011, 117). Tässä mielessä Duarten tutkimusote on lähellä omaani.

2.2.7 Yhteiskuntavastuun merkityksellistäminen (sensemaking) organisaatioissa

Yhteiskuntavastuun kirjallisuudessa on yleistynyt institutionaalinen näkökulma, jolla viitataan siihen, kuinka sidosryhmät muovaavat yhteiskuntavastuun diskurssia ja käytäntöä (Matten & Moon 2008, 406; Štumberger & Golob 2016, 521). Viimeaikaisessa kirjallisuudessa on pyritty huomioimaan makrotason, eli organisaation toimintaympäristön instituutioiden lisäksi myös sisäinen (meso- ja mikrotason) institutionalisaation prosessi. Schultz'n ja Wehmeierin (2010) mukaan yhteiskuntavastuuta ei voida tarkastella ”käsikirjoituksena” tai työkaluna, joka tuottaa organisaatiossa ennalta määriteltyjä ja ennustettavia lopputuloksia. Sen sijaan se on

”kilpailevien merkitysten dynaaminen jatkumo”, millä viitataan seuraavaksi esiteltävään institutionalisaation prosessiin. (Schultz & Wehmeier 2010, 13.)

Yritys tai organisaatio kohtaa makrotason, eli toimintaympäristön asettamia odotuksia ja ehtoja. Institutionaalistamisen prosessissa yhteiskuntavastuun instituutio tulkitaan tai ”käännetään” muutosagenttien toimesta organisaatioon sopivalle kielelle ja toimintatavoiksi, joita edelleen vastaanottavat organisaation yksittäiset toimijat. Kun tulkittua yhteiskuntavastuuta toteutetaan ja viestitään, legitimoit se puolestaan instituutiota kokonaisuutena. Schultz ja Wehmeier esittävät esimerkkinä Vattenfall Euroopan virallisen yhteiskuntavastuun määritelmän, joka on tulkittu ja käännetty Euroopan komission yhteiskuntavastuun määritelmästä. (Cramer, van der Heijden & Jonker 2006, 384; Schultz & Wehmeier 2010, 13; Weick 1995, 36.)

Institutionalisaation aikaansaava ilmiö, tai raaka-aine kuten Weick (1995) ilmaisee, on merkityksellistäminen (*sensemaking*). Merkityksellistäminen tarkoittaa yksinkertaistetusti ilmaistuna prosessia, jossa ihmiset rakentavat merkityksen tapahtumalle tai asialle. Merkityksellistämisen käsite poikkeaa Weickin mukaan tulkinnan käsitteestä siten, että itse tulkinnan lisäksi merkityksellistämässä korostuu tapa, jolla tulkinta tehdään. Tapahtuman tai asian merkitys sekä ”kirjoitetaan”, että ”luetaan”. Merkityksellistämisen prosessin laukaisee organisaatioissa tyypillisesti monitulkinnallisuus tai epävarmuus. Mikäli organisaation toimijat hämmästyvät tapahtumaan liittyvien tulkintavaihtoehtojen määrästä, tai kokevat ymmärryksen puutteen takia epävarmuutta tapahtumaa kohtaan, alkavat he merkityksellistämään tapahtumaa. (Weick 1995, 4-7; 91-95.)

Weick erottelee merkityksellistämisen prosessista seitsemän yhdistävää ominaisuutta, joka erottaa sen muista selonteon prosesseista. Merkityksellistäminen pohjautuu ensinnäkin identiteetin rakentamiseen. Yksilö ei ikinä toimi vain yhtenä, vaan sen sijaan useampana merkityksellistäjänä. Se, miten yksilö määrittelee itsensä, vaikuttaa hänen määritelmänsä myös ympäröivästä todellisuudesta. Identiteetin rakentaminen ja ylläpito ovat siis merkityksellistämisen keskiössä. Merkityksellistäminen on toiseksi myös takautuvaa. Huomion kiinnittäminen tapahtumaan ja merkityksellistämisen prosessin käynnistyminen on mahdollista vasta, kun tapahtuma on

tapahtunut. Kolmanneksi, merkityksellistämiseen kuuluu ajatus siitä, että toimijat tuottavat itse ympäristönsä ja tilanteet, jotka vastavuoroisesti rajoittavat heidän toimintaansa. Ympäristöä ei anneta toimijoille, vaan he joutuvat sen itse rakentamaan. (Weick 1995, 20; 26; 30.)

Neljäs merkityksellistämisen ominaisuus on Weickin mukaan sosiaalisuus. Muut vaikuttavat aina siihen, miten merkityksiä rakennetaan. Weickin mukaan ”yksilön sisäinen toiminta on aina muista ihmisistä riippuvaa”. Hän nostaa esimerkiksi yksinpuhelun: jopa yksin puhuessaan ihminen kuvittelee itselleen yleisön, ja yleisö vaikuttaa yksinpuheluun. Viides merkityksellistämisen ominaisuus on jatkuvuus. Tällä viitataan siihen, että ihmiset ovat aina keskellä ”virtausta”. Virtaus tiedostetaan voimakkaimmin silloin, kun se keskeytyy. Virtauksen keskeytyminen tarkoittaa merkittävää muutosta ympäristössä, ja siitä seuraa tunteellinen reaktio, joka puolestaan ohjaa merkityksellistämistä. (Weick 1995, 39; 45.)

Kuudes merkityksellistämisen ominaisuus ovat vihjeet (*cues*), ja niiden poiminta ympäristöstä. Ne ovat tuttuja mentaalisia malleja, jotka toimivat ”siemeninä” merkitysten rakentamiselle. Siihen, mitkä vihjeet poimitaan, sekä niiden tulkintaan vaikuttaa konteksti. Seitsemäntenä ja viimeisenä merkityksellistämisen ominaisuutena Weick tuo esiin sen, kuinka merkityksellistämistä ohjaa uskottavuus, ei niinkään tarkkuus. Weickin mukaan tarkkuuteen nojaaminen ”on turhaa, kun kuvaillaan värittyneitä, rekonstruoituun menneisyyteen linkittyneitä merkityksiä”. Merkityksen luominen ei perustu tarkkuuteen tai objektiivisuuteen, vaan olennaista on merkityksen luojan kokemus uskottavuudesta ja järkeenkäypäisyydestä. (Weick 1995, 50-51; 57.)

Merkityksellistämisen näkökulmaa on käytetty useiden organisationaalisten ilmiöiden tutkimiseen (Weick 1995, 65). Esimerkiksi Vaara ym. (2004) ovat tutkineet merkityksellistämistä lentoyhtiön strategian tekemisessä tuoden esiin käytäntöjä ja mikroprosesseja, jotka vaikuttavat strategian syntyyn. Vaaran ym. mukaan strategian tekemisen merkityksellistäminen ylittää organisationaaliset ja hierarkiset rajat ihmisten luodessa merkityksiä sille, mitä omassa ja muissa organisaatioissa tapahtuu. Heidän mukaansa ihmiset eivät aina ole tietoisia strategian tekemistä ohjaavista diskursseista. Strategian tekemisen prosessissa merkitykset hajoavat ja vakautuvat

jälleen, ja vaihtelevat ympäristön ja sosiaalisen kontekstin mukana. (Vaara, Kleymann & Seiristö 2004, 26.)

Basu ja Palazzo (2008) ovat kehittäneet prosessimallin yhteiskuntavastuun merkityksellistämistä, eli siitä, kuinka yritys rakentaa "yhteiskuntavastuun luonnettaan", erityisesti johtajien toiminnan näkökulmasta. He väittävät, että merkityksellistämisen kautta tuotetut mentaaliset mallit ohjaavat yhteiskuntavastuuseen liittyvää päätöksentekoa. Merkityksellistämisen prosessi koostuu heidän mukaansa kolmesta osatekijästä, josta ensimmäinen on kognitiivinen prosessi, eli mitä yritys "ajattelee". Kognitiivisissa prosesseissa määrittyy ensinnäkin yrityksen identiteettiorientaatio, ja toiseksi legitimitetti, eli yhteiskunnan ja erityisesti sidosryhmien hyväksyntä. (Basu & Palazzo 2008, 124.)

Toinen merkityksellistämisen prosessi on viestinnällinen prosessi, eli mitä yritykset sanovat. Tässä prosessissa määrittyy yrityksen toiminnan oikeutus (*justification*). Oikeutus tarkoittaa yrityksen sidosryhmäsuhteiden ja laajempien vastuiden reflektiota, eli käytännössä yritys tekee oikeutusta esimerkiksi julkisuuteen tiedotettavilla yhteiskuntavastuun periaatteillaan. Oikeutuksen lisäksi kielelliseen merkityksellistämisen prosessiin kuuluu myös läpinäkyvyys, eli yrityksellä on mahdollisuus puhua joko tasapainotetusti tuoden esiin toiminnan yhteiskuntavastuullisia, mutta toisaalta myös mahdollisia negatiivisia tekijöitä. Viimeiseksi kolmas merkityksellistämisen prosessi on konatiivinen (*conative*) prosessi, eli miten yritykset pyrkivät aktiivisesti käyttäytymään. Konatiivinen prosessi määrittelee yrityksen "vastuullisen ryhdin", eli sen, millä tavalla tai tyylillä yritys vastaa yhteiskuntavastuuta koskeviin odotuksiin, vaatimuksiin ja kritiikkeihin. Konatiivisessa prosessissa määrytyy myös yhteiskuntavastuun toiminnan johdonmukaisuus ja sitoutumisen aste. (Basu & Palazzo 2008, 124.)

Basun & Palazzon mallia ovat soveltaneet empiirisessä tutkimuksessa muun muassa Štumberger ja Golob (2016), jotka ovat tutkineet yhteiskuntavastuun diskurssin rakentumista merkityksellistämisen kautta erään "pääsidosryhmän", eli mainostoimistoalan yrityksen työntekijöiden puheessa. Heidän tutkimuksessaan selvisi, että merkityksellistämisen konatiivisella tasolla yhteiskuntavastuu heidän

organisaatioissaan on implisiittistä ja yksilölähtöistä, mutta eettisen mainonnan periaatteilla on kuitenkin suuri merkitys niiden toiminnassa. Merkityksellistämisen kognitiivisella tasolla taas yhteiskuntavastuun orientaatio näkyy asiakassuhteissa, sekä uskomuksessa siitä, että mainostoimistoilla on laajempikin yhteiskunnallinen vaikutus. Merkityksellistämisen viestinnällinen taso todettiin haastavimmaksi, sillä haastatellut esittivät ristiriitaisia näkemyksiä yhteiskuntavastuun viestinnästä. (Štumberger & Golob 2016, 531.)

Yhteiskuntavastuun merkityksellistämisen käytäntöjä ovat tutkineet myös Cramer ym. (2006). He tutkivat 18:a yritystä ja haastattelivat ns. muutosagentteja, eli henkilöitä jotka olivat osallistuneet yhteiskuntavastuun implementointiin organisaatiossa. He tunnistivat viisi yhteiskuntavastuun merkityksellistämisen käytäntöä. Pragmaattinen merkityksellistäminen pyrkii yhteiskuntavastuun tavoitteiden selkeyteen ja konkreettisuuteen, sekä myös rajoitteiden julkituomiseen. Ulkoinen merkityksellistäminen tapahtuu lähinnä ulkoisen viestinnän kautta. Menetelmällinen merkityksellistäminen tukeutuu organisaatiossa jo olemassa oleviin strategian ja johtamisen järjestelmiin, joihin suhteessa yhteiskuntavastuun implementaatio tapahtuu. Linjauksellisessa merkityksellistämässä fokus on yhteiskuntavastuun integroinnissa organisaation strategisiin linjauksiin/toimintatapoihin. Arvolähtöisessä merkityksellistämässä puolestaan yhteiskuntavastuuta tulkitaan perustuen organisaation arvoihin ja uskomuksiin. Carmer ym. toteavat, että tapa, jolla organisaatiot tulkitsevat yhteiskuntavastuuta, riippuu vahvasti organisaation yksilöllisistä arvoista, eikä niinkään toimialaspesifeistä tekijöistä. (Cramer, van der Heijden & Jonker 2006, 386.)

Štumberger ja Golob (2016) korostivat tutkimuksessaan legitimaation merkitystä yhteiskuntavastuun diskursiivisessa rakentamisessa. Haastatellut käyttivät erilaisia lähestymistapoja organisaatioidensa yhteiskuntavastuun legitimoimiseen (Štumberger & Golob 2016, 531). Samansuuntaista tutkimusta on tehnyt Siltaoja (2009). Hän on tutkinut sanomalehtialan yrityksen työntekijöiden diskursiivisia strategioita yrityksensä väitetyn vastuullisuuden legitimointiin. Valtuuttamisstrategia legitimoii yhteiskuntavastuuta vallalla oleviin sääntöihin, toimintatapoihin ja instituutioihin sitoutumisen kautta. Moralisaatiostrategiassa (de)legitimointi tapahtuu suhteissa

arvoihin. Asiat leimataan hyviksi tai pahoiksi arvopohjan perusteella. Rationalisointistrategialla viitataan hyötynäkökulmaan. Yhteiskuntavastuun tärkeimpänä ominaisuutena nähdään siitä saatava liiketaloudellinen hyöty. Kerronnallisuusstrategia puolestaan legitimoii varoittavien ja moraalisten tarinoiden kautta. Kerronnan kautta tarjotaan tarinamuotoinen esimerkki tukemaan väitettyä vastuullisuutta. Normalisaatiostrategialla taas viitataan siihen, kuinka vastuullisuus on sanomalehtialan yrityksen sisäänrakennettu ja itsestäänselvä ominaisuus. Edellä mainittuja strategioita käytetään ”diskursiivisessa taistelussa”, joka tapahtuu yrityksen liiketaloudellisten tavoitteiden, sekä yhteiskunnallisten ja ammatillisten väitteiden välillä. Yhteiskuntavastuun rakentuminen on taistelua erilaisten intressien välillä. (Siltaoja 2015, 199-200.)

Omassa työssäni tarkastelen yhteiskuntavastuun moniulotteista konseptia aiemman tutkimuksen näkökulmiin tukeutuen. Yhteiskuntavastuun ulospäin nähtävää käytäntöä ajattelen Carrollin (1991) pyramidimallia mukaillen. Tiedostan, että yhteiskuntavastuun käytännöt liiketoiminnan kentällä usein pohjautuvat Carrollin mallin neljään elementtiin, jotka edustavat eri sidosryhmien vaatimuksien ja odotusten tasoja (Carroll 1991, 42). Tärkeimpinä omaa positioitani määrittelevinä yhteiskuntavastuun viitekehyksinä pidän kuitenkin sosiaalista kanssakäymistä ja kielenkäytön merkitystä korostavia näkökulmia. Käsitän yhteiskuntavastuun D’Aprilea ja Mannarinia (2012) mukaillen konseptina, jota tuotetaan sosiaalisesti organisaatiokulttuurissa, ja joka toisaalta on myös jatkuvasti uudelleenrakennettavana (D’Aprile & Mannarini 2012, 61). Omaksun työssäni myös merkityksellistämisen käsitteen ilmaisemaan prosessia, jossa yhteiskuntavastuun merkitystä tuotetaan. Esimerkiksi Štumbergeria ja Golobia (2016) mukaillen ajattelen, että yhteiskuntavastuuta ja sitä koskevaa tietoa tuotetaan diskurssien kautta. Olen kiinnostunut siitä, millä tavoin diskursseja tuotetaan, eli miten yhteiskuntavastuuta merkityksellistetään. (Štumberger & Golob 2016, 522.)

3. METODOLOGIA

3.1 Tutkimusote, ontologia ja epistemologia

Yhteiskuntavastuun saamia merkityksiä ja niiden suhdetta organisaatiokulttuuriin case-organisaation kontekstissa lähestytään tässä tutkimuksessa tulkinalliselta kannalta. Tutkimus ei siis pyri luomaan yleistyksiä, vaan yksityiskohtaisen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä rajatussa kontekstissa. Tämän tutkimuksen kognitiivinen intressi on Habermasin (1972 via Alvesson 2002, 8) kolmijaottelun mukaisesti käytännöllis-hermeneuttinen. Siinä missä teknillis-rationaalinen ja emansipatorinen tiedonintressi korostavat tutkimustiedon hyödyntämistä, on käytännöllis-hermeneuttinen lähestymistapa kiinnostunut tiedosta itsessään, ja pitää sitä arvokkaana.

Tutkimukseni lisää tietoa kohdeilmioistä paikallisella tasolla. En pyri tarjoamaan suoria ratkaisuja tai työkaluja yhteiskuntavastuullisen ajattelun ja käytännön parantamiseen organisaatiossa, enkä myöskään toisaalta haluta kritisoida kohdeorganisaation organisaatiokulttuuria tai osoitella sen puutteita yhteiskuntavastuun suhteen. Mielestäni en voi tutkijana sanella, mikä on absoluuttinen totuus, tai oikea tapa ajatella ja toimia. Mikäli tutkimustuloksien tuomaa tietoa halutaan hyödyntää asioiden kehittämisen kannalta, voivat muut tahot näin tehdä. Tämä ei kuitenkaan, kuten Alvesson asian ilmaisee, ole tutkijan välitön tarkoitusperä. (Alvesson 2002, 10-11.) Kuten johdannossa mainitsin, tutkimustiedon suoraa hyödynnettävyyttä tärkeämpänä tutkimuksen tekoa ohjaavana arvona pidän kohdeilmion tuomista yhteiskunnalliseen kontekstiin. En siis ole ensisijaisesti kiinnostunut siitä, kuinka hyvin tai tehokkaasti yrityksessä toteutetaan yhteiskuntavastuiksi luokiteltuja käytäntöjä. Sen sijaan olen kiinnostunut siitä, millä tavoin yhteiskuntavastuu ilmiönä saa merkityksensä puheessa. Se, miten yritys merkityksellistää yhteiskuntavastuuta, ohjaa sen toimintaa osana yhteiskuntaa.

Kuten edellä esitetystä kognitiivisesta intressistä ilmenee, tässä tutkimuksessa tietoa ei pidetä objektiivisena tai yleistettävänä, vaan kontekstisidonnaisena. Tieteenfilosofian kentällä tutkimuksen voidaan katsoa asemoituvan postmodernin organisaatioteorian ajattelutapaan, joka poikkeaa huomattavasti modernistisista

lähtökohdista, joihin perustuu esimerkiksi teoriaosiossa esitelty managerialistinen tai funktionaalinen kirjallisuus. Modernismiin nojaavan objektivistisen ajattelutavan mukaan maailma ja todellisuus on järjestelmä, josta tutkimuksen kautta voidaan saada objektiivista tietoa. Sosiaalinen maailma nähdään siis samoin, kuin luonnonmukainen maailma. Organisaatiot nähdään yhtenäisinä ja objektiivisesti hahmotettavina kokonaisuuksina. Näin ollen tiedon kasvaessa myös ihmisen kontrolli maailmaan kasvaa. (Alvesson & Willmot 1996, 52; Parker 1992, 2-3; Peltonen 2010, 191.)

Postmodernismi kuitenkin kritisoi modernistista ajattelutapaa, ja tekee siihen selkeän eron. Postmoderni organisaatiotutkimus ei näe organisationaalisia tai sosiaalisia ilmiöitä staattisina, kuten luonnonilmiötä. Sosiaalisen todellisuuden ymmärtämiseksi postmodernin tutkimuksen fokus on vuorovaikutuksessa, joka rakentaa, uudelleenrakentaa ja muuttaa organisationaalisia ja sosiaalisia ilmiöitä. Todellisuus rakentuu siis kognitiivisella toiminnalla. (Alvesson & Willmot 1996, 53; Gill & Johnson 2010, 202.) Chia (1995) nimittää tällaista ajatusta todellisuudesta "joksikin tulemisen ontologiaksi" (*onthology of becoming*), puhutaan myös prosessiontologiasta. Todellisuus nähdään siis prosessuaalisena, heterogeenisenä ja kehkeytyvänä yhteyksien kenttänä. (Chia 1995, 582; 594-595).

Kirjallisuudessa on eritelty piirteitä, jotka erottavat postmodernismin perinteisemmistä tieteenfilosofisista suuntauksista. Postmoderni ajattelutapa pyrkii tyypillisesti kyseenalaistamaan niin sanotut "suuret teoriat", tai kuten Hassard (1999, 172) ilmaisee, "funktionalismin suuren narratiivin". Postmodernissa kirjallisuudessa puhutaankin jopa suurten teorioiden häviämisestä. Tähän liittyy postmodernismin merkittävä tunnuspiirre, eli relativismi. Relativismin mukaan kaikki tieto suhteutuu konteksteihin ja rakenteisiin, ja näin ollen objektiivista tietoa ei ole. Tämä taas kyseenalaistaa perinteisen tutkimusmetodologian, jonka avulla tietoa on pyritty saamaan. "Kovan datan" sijaan postmodernissa tutkimuksessa tavoitellaan tulkinnallisia, toisiinsa suhteessa olevia diskursseja: empiirinen fokus suuntautuu paikallisille ja käytännöllisille tasoille. (Brown 1996 via Churton & Brown 2010, 133; Gergen & Thatchenkery 2004, 238-239; Hassard 1999, 172.)

Postmodernismi ei kuitenkaan täysin hylkää perinteisiä tieteenfilosofisia lähestymistapoja ja tutkimuksellisia metodeja. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan postmodernismi pyrkii murtamaan tieteellisten oppialojen rajoja ja valikoimaan erilaisia ideoita "kaikesta mahdollisesta tutkimuksesta", vaikka esim. Brown (1996 via Churton & Brown 2010, 133) puhuukin postmodernismille tyypillisestä suurten teorioiden häviämisestä. Koska tutkijan näkemä ja kokema maailma, sekä siinä muodostuneet merkitykset ovat jatkuvassa muutoksen prosessissa, puhdasoppisuutta ei ole järkevää vaalia. Kiistämätöntä todellisuuden representaatiota ei voida saavuttaa millään tutkimusmenetelmällä. (Kilduff & Mehra 1997, 464; Tuomi & Sarajärvi 2009, 55.) Sen sijaan postmoderni tutkimus pyrkii valikoiden hyödyntämään erilaisia teoreettisia asemoitumisia, samalla kriittisesti tiedostaen teorioiden taustalla vaikuttavat oletukset (Kilduff & Mehra 1997, 463).

Yksilön asema modernistisessä ajattelutavassa on rationaalinen, eli hänet nähdään kykenevänä tuottamaan puhetta, jossa ilmenevät totuus ja tieto. Postmodernin käänteen myötä näkökulma on kuitenkin siirtynyt pois yksilön rationaalisuudesta. Sen sijaan ajatellaan, että kieli on yksilöä edeltävä, sekä hänen jälkeensä jäljelle jäävä järjestelmä. Näin ollen puhuessaan yksilö käyttää jo valmiiksi olemassa olevaa, kulttuurillisesti väritynyttä, järjestelmää. Järjestelmän käyttö ei ole postmodernin ajattelutavan mukaan mielivaltaista tai vapaata, vaan "sääntöjen mukaan pelaamista". Tähän näkökulmaan pohjautuu postmoderni käsitys kielen ja sosiaalisen todellisuuden välisestä suhteesta: kieli ei ole kuvasta absoluuttista todellisuutta, vaan se on aina väritynyttä. (Alvesson & Kärreman 2000b, 137; Gergen & Thatchenkery 2004, 234-235.)

Koska tutkija on myös yksilö, vaikuttaa ympäröivä kielellinen järjestelmä myös häneen. Hassard'n (1999) mukaan tutkija on "viestinnän väline, jossa diskursseja prosessoidaan, ei niinkään älyllinen auktoriteetti" (Hassard 1999, 172). En siis tässä tutkimuksessa pyri olemaan niin sanottu "kaikkietävä kertoja", koska täysin objektiivisen tiedon esittäminen ei ole mahdollista. Tämän seikan myöntämällä, ja positioni selittämällä pyrin "demystifioimaan" tiedon välittämisen tekniikat. (Kilduff & Mehra 1997, 464). Välitän tietoa, jonka olen yksilönä merkityksellistänyt, ja merkityksellistämistäni ovat ohjanneet minua ympäröivät kielelliset järjestelmät.

Tärkeimpänä ajattelua ohjaavana tekijänä on ehkäpä vuosien saatossa yliopisto-opiskelun kautta oppimani mallit siitä, miten organisaationaalisista ilmiöistä tulee puhua: ei kaupallisesta, vaan yhteiskunnallisesta näkökulmasta.

Tutkimuksessani etsin aineistosta jaettuja merkityksiä, jotka toistuvat saman organisaation jäsenten kielenkäytössä. Tutkimuksen ontologinen lähestymistapa yhteiskuntavastuuseen ja organisaatiokulttuuriin on sosiaalis-konstruktivistinen, eli sosiaalisen todellisuuden ja eri ilmiöiden merkitysten ajatellaan rakentuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja puheessa. Tällöin keskeiseksi tutkimuksen kohteeksi nousee kieli ja kielenkäyttö: niiden kautta todellisuuteen voidaan päästä käsiksi. Sosiaalisen konstruktivismin yleistymistä humanististen ja yhteiskunnallisten tieteiden kentällä kutsutaan niin sanotuksi "kielelliseksi käänteeksi". (Alvesson & Kärreman 2000b, 137; Philips & Jørgensen 2002, 8; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 12.)

Miksi tässä tutkimuksessa käytetään postmodernia ajattelutapaa? Ensinnäkin, koska kummatkin tutkimuksen avainkäsitteistä ovat pitkälti abstrakteja ja teoreettisia, voidaan niistä tehdä monenlaisia tulkintoja. Kuten aiemmin on ilmennyt, organisaatiokulttuuri ja yhteiskuntavastuu eivät lähtökohtaisesti ole yksiselitteisiä termejä, eivät kirjallisuudessa eivätkä käytännön organisaationaalisessa elämässä. Niitä on painotettu eri tavoin, ja näin ollen ne ovat avoimia myös uusille tulkinnoille ja merkityksellistämislle. Kuten esimerkiksi Cameron ja Quinn (2006) organisaatiokulttuurista mainitsevat, ihmiset usein tiedostavat kulttuurinsa vasta kun se haastetaan, tuodaan varta vasten eksplisiittisesti esiin tai kun uusi kulttuuri koetaan (Cameron & Quinn 2006, 16). Tutkimuksen avainkäsitteiden avonaisuus luo pohjan monenlaisten merkitysten rakentumiselle.

Toiseen postmodernin lähestymistavan käytön perusteluun liittyy termien prosessinomainen luonne. Tutkimuksen ajattelutavan mukaan organisaatiokulttuuria ja yhteiskuntavastuuta ei voida käsitellä niin sanotun olemisen ontologian mukaan. Kummankaan ilmiöistä ei siis ajatella olevan olemassa organisaatioissa "staattisina ja toisistaan erillisinä, tunnistettavina asioina, olioina, tapahtumina tai generatiivisina mekanismeina" (Chia 1996, 33). Pohjaten Scheinin (1992) ja Hatchin (1993) käsityksiin, tutkimuksessani käsitän organisaatiokulttuuri kylläkin koostuvan osittain

konkreettisista artefakteista ja symboleista. Ne ovat kuitenkin oikeastaan vain taustalla toimivien prosessien tuotosta. Nämä prosessit ovat jatkuvassa liikkeessä, ja näin ollen tutkimuksen lähtökohtien mukaan ei ole järkevää ajatella, että kohdeilmiöt voitaisiin "vangita" tutkimukseen todenmukaisina representaatioina. Sen sijaan tarkastelussa tiedostan niiden prosessuaalisen luonteen, sekä organisaatiossa ja laajemmin yhteiskunnassa vallitsevat suhteet, jotka niihin vaikuttavat.

Tutkimuksen epistemologisen lähtökohdan mukaan kohdeilmiöstä voidaan siis saada tietoa kielen kautta. Täytyy kuitenkin muistaa, että tieto värityy monella tasolla tutkimuksen prosessin aikana. Tämän vuoksi ei voida puhua millään tapaa kiistämättömästä tai objektiivisesta tiedosta. Tutkittavat ilmiöt saavat kuitenkin tilanteellisesti merkityksensä tietyssä kontekstissa ja tulevat todeksi mikrotoiminnassa, eli puheessa (vrt. Chia 1996, 33). Tutkimukseni tärkein kontribuutio on siis tilanteellisen mikrotoiminnan tulkinta kohdeilmiötä koskevan tiedon lisäämiseksi. Paikallisen tason tutkimustieto on postmodernin ajattelutavan mukaan tärkeää ja tavoittelemisen arvoista (esim. Hassard 1999, 172).

3.2. Tutkimusmetodi

Postmodernin ajattelutavan mukaan tutkimusmetodin pitää tuoda tutkija lähelle tutkittavia henkilöitä, jotta hän voi nähdä, kuinka merkityksellistäminen oikeastaan tapahtuu, sekä miten merkitykset uudelleenrakentuvat (Alvesson & Willmott 1996, 53). Päästäkseni suoraan vuorovaikutukseen tutkittavien kanssa, päätin kerätä tutkimuksen aineiston haastattelemalla. Tavoitteenani oli alun perinkin päästä haastattelemaan suuren tai keskisuuren yrityksen sisällä useampaa henkilöä. Mikäli haastattelu rajoitettaisiin yhteen haastateltavaan per yritys ja haastateltaisiin henkilöitä useista yrityksistä, jäisi näkemys tietyistä organisaatiokulttuurista ja sen yhteiskuntavastuusta rajalliseksi. Koska tutkittava aihealue on organisaatiokulttuuri, eli sosiaalinen konstruktio, on jo lähtökohtaisesti mielekäästä kerätä aineistoa useammalta saman organisaatiokulttuurin jäseneltä. Yhden organisaatiokulttuurin tutkiminen palvelee parhaiten tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia.

Alastalon ja Åkermanin (2010) mukaan kulttuuria tutkittaessa haastateltava voi olla kuka tahansa tutkittavan kulttuurin jäsen (Alastalo & Åkerman 2010, 374). Halusin kuitenkin rajata tutkimuksessani haastateltavien joukon johtoon tai ylempiin toimihenkilöihin, eli ihmisiin, jotka joutuvat työtehtävänsä puolesta olemaan tekemisissä yhteiskuntavastuun kanssa sekä käsitteellisellä, että käytännöllisellä tasolla. Haastatellut henkilöt olivat kansainvälisen liiketoiminnan johtaja (H1), hankinta- ja logistiikkajohtaja (H2), viennin tiimiesimies (H3), viestintäpäällikkö (H4), sekä markkinointi- ja innovaatiojohtaja (H5). Haastateltavien joukko on pieni ja rajattu, joten on siis korostettava, että tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat vain johtajien ja ylempien toimihenkilöiden antamat merkitykset kohdeilmioille. Organisaatiokulttuuri ja yhteiskuntavastuu rakentuvat siis vain rajatun henkilöjoukon kielenkäytössä. Muiden henkilöstöryhmien haastattelu saattaisi rakentaa aivan toisenlaisia merkityksiä.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2016 kevään ja syksyn aikana. Ne kestivät noin 45 minuuttia per haastattelu, ja rungoltaan niitä voidaan luonnehtia puolistrukturoiduiksi teemahaastatteluiksi. Osa haastatteluista tehtiin Skype-ohjelman välityksellä, ja osa kasvokkain. Schutt (2006) käyttää intensiivi-, tai syvähaastattelun termiä kuvaamaan haastattelua, joka ei ole kovinkaan strukturoitu, ja jossa annetaan haastateltaville mahdollisuus puhua asioista omin sanoin liikaa johdattelematta. Tekemäni haastattelut täyttivät sikäli Schutt'n määritelmän, koska kysymykset olivat luonteeltaan avoimia, ja tilanteesta riippuen haastattelurungosta voitiin poiketa jonkin verran keskustelun luontevan etenemisen vuoksi. (Schutt 2006, 311.) Kysymysrunko oli enemmänkin yleiset teemat sisältävä ohje, eikä tiukka toimintajärjestys, kuten Ruane (2005) asian ilmaisee (Ruane 2005, 149). Kysymysrunko (liite 1, työn lopussa) toimitettiin vastaajille etukäteen tutustumista varten. Mielestäni kysymysrungon lähettäminen etukäteen oli perusteltua, koska haastatteluille oli varattu vain rajattu aika. Halusin haastateltavien orientoituvan aihepiiriin jo ennen haastattelun aloittamista, jotta aiheesta puhuminen olisi heille helpompaa eikä niin sanottuun ”jään murtamiseen” tarvitsisi käyttää niin paljon aikaa. Haastattelu koostui karkeasti neljästä teemasta, joista ensimmäinen käsitteli haastateltavaa itseään ja hänen edustamansa yrityksen arkea, toinen yhteiskuntavastuun käytäntöä yrityksessä, kolmas sisäistä

yhteiskuntavastuun viestintää ja neljäs haastateltavan henkilökohtaista suhdetta yhteiskuntavastuuseen.

Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin. Ruusuvuoren (2010) mukaan litteroinnin tarkkuuden taso määräytyy tutkittavan ilmiön mukaan (Ruusuvuori 2010, 424). Tässä tutkimuksessa litteroinnin ulkopuolelle jätettiin ei-tekstuaalisia tekijöitä, kuten äännähdyksiä tai äänen voimakkuuksia. Sanojen ”hakemista” ja esimerkiksi ”öö”-äännähdyistä on litteroinnista siistitty pois luettavuuden parantamiseksi. Perustelen litteroinnin tarkkuuden rajaamista sillä, että tutkimukseni tärkein fokus on nimenomaan puhutun kielen asiasisällössä (Ruusuvuori 2010, 425), ei niinkään yksilökohtaisissa puhetekniikoissa tai muissa ei-tekstuaalisissa tekijöissä. Mielestäni pystyin analysoimaan aineistoa hyvin valitulla litteroinnin tarkkuuden tasolla.

Tulososiossa esitettyjen haastatteluiden lainauksien yhteydessä käytän lainauksen alussa tai lopussa kolmea pistettä [...] merkitsemään sitä, että lainaus on alkanut keskeltä puhetta, tai että puhe on jatkunut vielä lainauksen jälkeen. Kaksoisviiva [–] puolestaan tarkoittaa lainauksesta pois jätettyä puhetta, esimerkiksi siinä tapauksessa, että haastateltava alkoi hetkellisesti puhua eri asiasta, kuin mitä lainaus koskee, tai jos samassa lainauksessa käsitellään kahta eri yhteyksissä tuotettua tekstiä. Hakasulkeissa oleva teksti lainauksessa ei kuulu haastateltavan puheeseen, vaan sillä avataan lukijalle kontekstia. Jos lainauksesta ei pysty päättämään, mihin haastateltava viittaa esimerkiksi pronominin ”se” käytöllä, avataan asiaa hakasulkeissa olevalla sanalla, esimerkiksi ”se [yhteiskuntavastuu]”.

Haastattelut tehtiin muutoin suomeksi, paitsi H1:n osalta englanniksi. Tulososiossa olen vapaasti kääntänyt englanninkielisten haastatteluiden lainaukset suomeksi luettavuuden ja yhdenmukaisuuden vuoksi. Pietilän (2010) mukaan vieraskielisen aineiston kääntäminen on hankalaa, sillä ”kielen merkitysten hienojakoisimmat nyanssit eivät aina kestä kääntämistä”. Kirjaimellisen kääntämisen sijaan hyödyllistä on selittää ilmaisen merkitys lukijalle omin sanoin. (Pietilä 2010, 353.) Tämän vuoksi olen kääntänyt englanninkieliset lainaukset vapaasti, kuitenkin varjellen alkuperäiskielestä tulkitsemaani merkitystä.

Haastattelua tutkimusmetodina lähestyn tutkimuksessani jälkistrukturalistisen ajattelutavan kautta. Jälkistrukturalismiin pohjautuvasta haastattelututkimuksesta ovat kirjoittaneet esimerkiksi Moisander ym. (2009). He kritisoivat fenomenologisen tutkimuksen fokusta, joka tyypillisesti korostaa yksilöä ja hänen henkilökohtaisia kokemuksiaan. Haastattelutilanteessa ihmisen oletetaan siis puhuvan puhtaasti omista kokemuksistaan ja omasta näkökulmastaan. Sen sijaan jälkistrukturalistisen ajattelutavan mukaan yksilön puhe on aina kulttuurillisesti ja diskursiivisesti ehdollistunutta: puhujalla ei ikinä ole täyttä kontrollia tuottamaansa puheeseen. (Moisander, Valtonen & Hirsto 2009, 336-337.)

Moisanderin ym. mukaan jälkistrukturalistisen analyysin fokus ei ole niinkään yksilössä ja hänen henkilökohtaisissa näkemyksissään ja mielipiteissään, vaan enemmänkin diskursiivisissa ja kulttuurillisissa käytännöissä, joilla arkielämän merkityksiä rakennetaan, ja tämän lisäksi myös kulttuurillisissa diskursseissa ja representaatiojärjestelmissä. (Moisander, Valtonen & Hirsto 2009, 336-337.) Myös Alvessonin (2002) mukaan kulttuurin kontekstissa mielenkiinnon kohteina ovat nimenomaan jaetut, eivätkä niinkään yksilön henkilökohtaiset merkitykset (Alvesson 2002, 4). Jaettu merkityksiä tutkin tässä työssä diskurssianalyysin keinoin, mistä kerron seuraavaksi.

3.3 Diskurssianalyysi

Kielellisen käänteen myötä organisaatiotutkimuksessa on alettu ajatella, että "yhteiskunnat, instituutiot, identiteetit, ja jopa kulttuurit voidaan käsittää diskursiivisina konstruktioina" (Alvesson & Kärreman 2000b, 137). Kieli rinnastetaan koneeseen, joka luo ja ylläpitää todellisuutta (Philips & Jørgensen 2002, 8). Tämän tutkimuksen aineiston analyysin kohteena on teksti haastateltujen tuottaman puheen muodossa, ja koska itse tekstin lisäksi olen kiinnostunut kielenkäytön käytännöistä ja niitä ohjaavista laajemmista sosiaalisista rakenteista, valitsin aineiston analyysin keinoksi diskurssianalyysin. Diskurssianalyysin avulla pyrin sosiaalis-konstruktivistisen ajattelutavan mukaisesti tutkimaan kielenkäyttöä sosiaalista todellisuutta rakentavana ja muovaavana toimintana (Fairclough & Wodak 1997, 258).

Diskurssilla tarkoitetaan esimerkiksi Pietikäisen ja Mäntysen (2009) mukaan lausetta suurempaa kielenkäytön kokonaisuutta, joka on luonteeltaan tilanteellisesti tai alakohtaisesti "suhteellisesti vakiintunutta". Määritelmä erottaa diskurssianalyysin sellaisesta kielen tutkimuksesta, joka käsittää kielen yksimerkitykselliseksi ja tilanteesta riippumattomaksi. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 24-25.) Diskurssianalyttinen lähestymistapa haastatteluaineistoon on Pietilän (2010) mukaan kiinnostunut haastateltujen käyttämistä "kontekstisidonnaisista kulttuurisista jaotteluista, tulkinnoista, puhetavoista ja luokituksista, sekä vuorovaikutuksissa toteutuvista diskursiivisista käytännöistä" (Pietilä 2010, 213).

Alvessonin ja Kärremanin (2000a) mukaan diskurssin käsitettä käytetään yhteiskuntatieteissä monin eri tavoin, ja usein käsitteen määrittely jää taka-alalle, ikään kuin diskurssi-käsitteelle olisi joku itsestäänselvä määritelmä. Tämän vuoksi usein on vaikea ymmärtää, mitä diskurssi oikeastaan tarkoittaa. Alvesson ja Kärreman puhuvat diskurssista pienellä, tai isolla d:llä. Pieni-alkukirjaiminen diskurssi on hyvin paikallisen tason teko, jolla on "hyvin vähän, tai ei ollenkaan yleistä sisältöä". Pieni-alkukirjaiminen diskurssi ei siis yhdisty muihin sosiaalisen todellisuuden tasoihin, kuten merkityksiin ja käytäntöihin. Iso-alkukirjaiminen Diskurssi sen sijaan tarkoittaa historiallisesti rakentunutta voimaa, joka valta- ja tietosuhteiden kautta muotoilee tai jopa alistaa muita sosiaalisen todellisuuden tasoja. Isolla kirjoitettu Diskurssi vaikuttaa siis merkityksiin ja käytäntöihin. (Alvesson & Kärreman 2000a, 1126.)

Diskurssianalyttisen tutkimuksen sisällä on Pietilän mukaan vaihtelua teoreettisissa ja menetelmällisissä lähestymistavoissa. Kaikkia lähestymistapoja kuitenkin yhdistää ajatus siitä, että kielenkäyttö rakentaa sosiaalista todellisuutta, ja sitä on sen vuoksi mielekästä tutkia (Pietilä 2010, 213-214). Suoninen (1999) nimittää diskurssianalyysin tarkastelun kohteita "selonteoiksi". Kielen tuottaja siis tekee selkoa ympäröivästä maailmasta. Tätä prosessia nimitetään myös merkityksen luomiseksi, tai merkityksellistämiseksi kuten aiemmin on käynyt ilmi (esim. Weick 1995). Suonisen mukaan vuorovaikutustilanteissa tehtävät selonteot pohjautuvat ympäröivään maailmaan, ja niiden selonteko vastavuoroisesti myös muotoilee maailmaa. (Suoninen 1999, 21.) Organisaation kontekstissa kielenkäyttö ilmaisee, ja toisaalta luo organisationaalista rakennetta (Mumby & Clair 1997, 181).

Myös Pietikäinen ja Mäntynen (2009) korostavat ympäröivän maailman vaikutusta kielenkäyttöön. Heidän mukaansa diskurssianalyysissä ollaan kiinnostuttu kielestä sellaisena kuin sitä arjessa käytetään, eli diskurssista pienellä d:llä, mutta myös taustalla vaikuttavista laajemmista kulttuurillisista ja yhteiskunnallisista tekijöistä, eli Diskurssista isolla D:llä. He nimittävät kielenkäyttöä itsessään diskurssianalyysin mikrotasoksi, ja vallitsevaa tilannetta ja ympäröivää yhteiskuntaa makrotasoksi. Diskurssianalyysi yhdistää nämä kaksi kielenkäytön tasoa. (Alvesson & Kärreman 2000a, 1126; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 19-20.)

Tässä tutkimuksessa tutkin diskurssianalyysin keinoin yhteiskuntavastuun merkityksiä organisaatiokulttuurissa. Kun analysoin haastateltujen yksittäisiä, henkilökohtaisia vastauksia ja kannanottoja tiettyihin asioihin, pyrin samalla yhdistämään ne laajempiin jaettuihin puhetapoihin (Pietikäinen & Mäntynen 2009). Näiden puhetapojen tulkitsen olevan organisaation kulttuurillista tuotetta, eli kulttuurillisia diskursseja, jotka samalla myös vaikuttavat ympäröivään sosiaaliseen todellisuuteen (Suoninen 1999, 21). Käsitän Diskurssin siis Alvessonin ja Kärremanin (2000a) mukaisesti isolla D:llä kirjoitettuna. Diskursseja analysoimalla ja avaamalla tuon lukijalle esiin, mitä elementtejä ja ulottuvuuksia kyseinen tapa puhua pitää sisällään. En käsitä diskursseja yksiselitteisinä, vaan sama diskurssi voi pitää sisällään erilaisia painotuksia. Niissä nousee usein esiin asioiden kääntöpuoli, kuten voidaan huomata esimerkiksi moraalista ja kaksinaismoralismista puhuttaessa alaluvussa 4.1.3. Diskursseissa toistuvat usein myös samat teemat, kuitenkin diskurssille ominaisesti esitettyinä.

Diskurssianalyysin sovittamisessa tutkimukseni postmoderniin tieteenfilosofisiin lähtökohtiin tukeudun Norman Fairclough'n näkökulmiin, jotka edustavat kriittistä diskurssianalyysiä. Fairclough'n mukaan viestintätilanne koostuu kolmesta ulottuvuudesta. Hänen kolmiulotteisten mallinsa mukaan kielenkäytön tapahtuman yksi ulottuvuus on ensinnäkin itse teksti. Toiseksi, tekstiä sekä tuotetaan että kulutetaan kielenkäytön tilanteissa diskursiivisilla käytännöillä, jotka toimivat välittäjänä tekstin ja sosiaalisen todellisuuden välillä. Kolmanneksi, sosiokulttuuriset käytännöt rakentavat ja uudelleenrakentavat diskurssin olemassa olevaa järjestystä, ja näin ollen koko ympäröivää sosiaalista todellisuutta. Fairclough'n kolmesta

ulottuvuudesta koostuva malli on viitekehys kriittiselle diskurssianalyysille. Malli perustuu näkemykselle siitä, että mitään tekstiä ei voi tarkastella yksittäisenä, vaan se liittyy aina muihin teksteihin, sekä yhteiskunnalliseen kontekstiin (Fairclough 2002, 81; Philips & Jørgensen 2002, 70).

Havainnollistan seuraavaksi diskurssianalyysiani tutkimuksen työstämisen aikana mieleeni muodostamani kehämallin avulla. Analyysi lähtee liikkeelle organisaatiokulttuurin rakentumisesta puheessa. Vielä tässä vaiheessa en keskity yhteiskuntavastuuseen, vaan tarkastelen muita arjen organisaationaalisia käytäntöjä. Erittelen kolme organisaatiokulttuurin merkityksiä rakentavaa diskurssia. Vasta tämän jälkeen, analyysin toisessa vaiheessa, siirryn tarkastelemaan yhteiskuntavastuun saamia merkityksiä neljässä eri diskurssissa. Tarkastelen myös aiemmin identifioimieni kolmen organisaatiokulttuurin diskurssin läsnäoloa yhteiskuntavastuun merkityksien rakentumisessa. Analyysin kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa pohdin, kuinka yhteiskuntavastuun diskurssit edelleen rakentavat ja muotoilevat organisaatiokulttuuria. Ajattelen siis Fairclough'ta mukailien, että puhe yhteiskuntavastuusta rakentaa ja muovaa paitsi yhteiskuntavastuun merkityksiä, myös laajempia sosiaalisia tieto- ja uskomusjärjestelmiä (Fairclough 2002, 76), eli organisaatiokulttuuria. Keskityn erityisesti tarkastelemaan, miten yhteiskuntavastuun diskurssit laajentavat organisaatiokulttuurin diskursseja, eli tuovat niihin jotain uutta. Laajentamisen vastakohtaksi huomasin, että yhdessä suhteessa puhe yhteiskuntavastuusta myös heikensi organisaatiokulttuurin diskurssia. Kolmannessa vaiheessa analyttinen kehä on valmis, ja vastaukseni päätutkimuskysymykseen esitetty.

Perustelen analyysitapaani eräällä kriittisen diskurssianalyysin perusnäkemyksellä: kielenkäyttö muotoilee sosiaalista maailmaa, ja toisaalta muut sosiaaliset käytännöt muotoilevat kielenkäyttöä. Kielenkäytöllä on siis kaksi aspektia: se on ensinnäkin yhteiskunnallinen tuotos, ja toiseksi yhteiskunnallinen vaikuttaja. Ajattelen työssäni Fairclough'ta mukailien, että organisaatiokulttuurin diskurssit muotoilevat yhteiskuntavastuun diskursseja, ja yhteiskuntavastuun diskurssit vastavuoroisesti vahvistavat ja/tai muotoilevat organisaatiokulttuurin diskursseja.

Organisaatiokulttuurin ja yhteiskuntavastuun diskurssit ovat siis keskenään dialektisessa suhteessa. (Fairclough 2002, 76; Philips & Jørgensen 2002, 61.)

Vaikka lähestymistapa tutkimuksessani pohjautuu kriittiseen diskurssianalyysiin, luonnehdin tutkimustani kuitenkin kriittisen diskurssianalyysin maltillisemmaksi versioksi, sillä en suoranaisesti tavoittele ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin, mihin kriittinen diskurssianalyysi yleensä pyrkii (Fairclough & Wodak 1997, 258). Kriittisyys on tutkimuksessani läsnä siten, että en lähesty haastattelutekstejä todellisuuden kiistattomina representaatioina, vaan pyrin tuomaan esille kielenkäyttöä ohjaavia rakenteita, ja toisaalta myös kielenkäytön valtaa rakenteiden muovaajana. Näen, että kielenkäyttö rakentaa toimijat, ja samalla heille oikeudet, vastuut ja velvollisuudet, jotka voivat poiketa ilmaistujen rakenteiden määritelmästä. Diskursseissa rakentui myös tiettyjä valtarakenteita, mutta en ota kantaa niiden alistavuuteen tai epäoikeudenmukaisuuteen, kuten kriittisessä diskurssianalyysissä usein tehdään (Philips & Jørgensen 2002, 61).

Kehäajattelun mukaisesti aloitin diskurssien etsimisen prosessin organisaatiokulttuurin teemasta. Yhteiskuntavastuun saamia merkityksiä ymmärtääkseni halusin pohdinnan ja analyysin kautta muodostaa omia käsityksiäni organisaatiokulttuurista. Arjen puheen ja laajempien sosiaalisten rakenteiden ja merkitysten välinen suhde on organisaation diskurssien tutkimuksen keskiössä (Mumby & Robin 1997, 181), joten lähdin tutkimaan organisaatiokulttuuria arjen käytäntöjä ja toimijuuksia rakentavan puheen kautta. Arkea käsittelevän puheen kautta halusin ”päästä käsiksi” siihen, mitä asioita organisaatiokulttuurissa pidetään itsestäänselvänä, hyvänä ja tavoiteltavana sekä toisaalta vältettävänä. Tässä vaiheessa en kuitenkaan tuo yhteiskuntavastuun teemaa eksplisiittisesti esille. Organisaatiokulttuurin analyysissä käytin apuna kysymyksiä:

- ◆ *Mistä käytännöistä yrityksen arki rakentuu?*
- ◆ *Miten käytännöistä puhutaan?*
- ◆ *Ketkä ovat arjen toimijoita, ja mitä oikeuksia ja velvollisuuksia heillä on?*
- ◆ *Mikä arjessa on tärkeää ja tavoittelemisen arvoista?*
- ◆ *Mikä arjessa on itsestäänselvää?*

Arjen käytäntöjen tutkimista varten olin jo lähtökohtaisesti muotoillut kysymykset sellaiseksi, että haastateltavat saivat puhua itsestään ja omastaan, sekä muiden Yritys A:ssa työskentelevien arjesta. Oma merkityksellistämisen prosessini lähti liikkeelle jo itse haastattelutilanteessa, ja se jatkui litteroinnin yhteydessä. Haastattelujen ja litteroinnin jälkeen olin jo muodostanut intuitiivisia merkityksiä Yritys A:n organisaatiokulttuurista. Intuition tueksi lähdin seuraavaksi etsimään tekstistä toistuvia arkea rakentavia käytäntöjä, mikä oli melko suoraviivainen prosessi. Selvisi, että haastattelemani henkilöiden arki oli pohjimmiltaan melko lailla saman luontoista, vaikka tietysti tehtäväkuvasta riippuen käytännöissä oli eroavaisuuksia. Monimutkaisempaa oli kiinnittää huomiota siihen, miten käytännöt tuotiin esille, mitkä käytännöt olivat arvokkaita tai itsestäänselviä ja mitä toimijuuksia arjessa esiintyi. Kerron tulososioissa näistä kulttuurillisista käytännöistä, ja yhdistän ne myös laajempiin kokonaisuuksiin, eli diskursseihin. Löysin haastatteluteksteistä kolme diskurssia, joilla organisaatiokulttuuria tuotettiin: tehokkuus, avoimuus ja luottamus. Jaottelin jokaisen diskurssin vielä alakategorioihin, eli diskurssin elementteihin, jotta tulososion luettavuus olisi parempi. Elementit ovat niitä aihekokonaisuuksia, jotka diskurssissa erityisesti nousivat esille.

Analyysiprosessia ohjaavan kehämallin mukaan organisaatiokulttuurin diskurssien etsimisen ja löytämisen jälkeen siirryin toiseen vaiheeseen, eli yhteiskuntavastuun diskursseihin. Samoin kuin organisaatiokulttuurista, olin jo haastatteluiden ja litteroinnin aikana muodostanut intuitiivisen käsityksen siitä, mitä merkityksiä yhteiskuntavastuu puheessa saa. Diskurssien etsimisessä tukeuduin jälleen apukysymyksiin:

- ◆ *Mitkä ovat yhteiskuntavastuun käytäntöjä?*
- ◆ *Miten yhteiskuntavastuun käytännöistä puhutaan?*
- ◆ *Miten yhteiskuntavastuullinen toimija rakennetaan, ja mitä oikeuksia ja velvollisuuksia hänellä on?*

Kysymykset ovat siis samantapaisia mitä käytin organisaatiokulttuurin diskursseja etsiessä, keskeistä on arjen toiminta ja käytännöt, ja erityisesti tavat, joilla niistä

puhutaan. Löydetyt neljä diskurssia pystyin erottelemaan helposti. Diskursseista tuote-, vaatimus- ja tulevaisuuskurssit löytyivät helpoiten, varmaankin siksi että niissä korostuvat kirjallisuudesta tutut teemat, kuten instrumentaalinen- ja sidosryhmäajattelu. Moraalidiskurssi haki kirjoitusprosessin aikana eniten muotoaan, ja sen nimi vaihtui useaan otteeseen. Sen sisältö kuitenkin pysyi koko ajan samantapaisena, avainkäsitteitä siinä olivat hyvä tunne ja vapaaehtoisuus.

Havaitsin analyysiprosessin aikana myös, että diskurssit olivat joiltain osin keskenään päällekkäisiä. Useissa lainauksissa pystyi havaitsemaan kahden eri diskurssin läsnäolon, mikä toi analyysiin oman ulottuvuutensa. Diskurssien löytämisen jälkeen tein itselleni ajatuskartan, ja merkitsin siihen diskurssia vahvimmin määritteleviä elementtejä. Tämän jälkeen lähdin lukemaan haastattelutekstejä huolellisemmin läpi, ja poimin sieltä käytettäväksi sellaisia lainauksia, joissa diskurssi rakentui. Tämän jälkeen aloin kirjoittaa analyysia aiemmin esittelemiini kysymyksiin tukeutuen. Jaoin yhteiskuntavastuun neljä diskurssia lisäksi elementteihin, kuten organisaatiokulttuurinkin diskurssit. Elementtien teemoja ei juurikaan tarvinnut pohtia, sillä diskurssien sisäiset kokonaisuudet olivat helposti eriteltävissä.

Organisaatiokulttuurin ja yhteiskuntavastuun diskurssien välistä dialektista suhdetta tarkastellessa huomioin yhteiskuntavastuun diskurssien roolin tuotoksina ja vaikuttajina (Fairclough 2002, 76). Analyysin toisessa vaiheessa tarkastelin siis varsinaisten yhteiskuntavastuun merkitysten lisäksi myös, miten organisaatiokulttuurin diskurssit toistuivat puheessa yhteiskuntavastuusta. Tutkin siis yhteiskuntavastuun merkityksiä organisaatiokulttuurin tuotoksena. Organisaatiokulttuurin diskurssin toistumisen muussakin, kuin arkea käsittelevässä puheessa voidaan ajatella vahvistavan sitä. Apukysymykseni analyysin tässä vaiheessa oli:

- ◆ *Miten organisaatiokulttuuria tuottavat diskurssit toistuvat puheessa yhteiskuntavastuusta?*

Analyysin toisessa vaiheessa siis tarkastelin, kuinka organisaatiokulttuuria tuottavat diskurssit toistuvat yhteiskuntavastuun diskursseissa. Diskurssianalyysin

kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa pohdin sen sijaan kehäajatteluni mukaisesti sitä, miten yhteiskuntavastuun merkitykset rakentavat ja muovaavat organisaatiokulttuuria. Otin käsitteeksi organisaatiokulttuurin diskurssien laajentumisen. Tutkin siis, mitä uusia elementtejä yhteiskuntavastuun merkitykset organisaatiokulttuurin diskursseihin tuovat. Esitän kolmannen vaiheen tutkimuksen viimeisessä osiossa. Hain analyysin viimeisessä vaiheessa vastauksia tukeutuen seuraavaan apukysymykseen:

- ◆ *Mitä uusia ulottuvuuksia puhe yhteiskuntavastuusta tuo aiemmin eriteltyihin organisaatiokulttuurin diskursseihin?*

3.4 Tutkimusetiikka

Kuten kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa piti pohtia tutkimuseettisiä seikkoja. Schutt (2006) erottelee neljä seikkaa, johon laadullisen tutkimuksen teossa tulee kiinnittää huomiota. Ensinnäkin, osallistumisen tutkimukseen tulee olla vapaaehtoista. Tutkimukseeni osallistuminen oli henkilöiltä täysin vapaaehtoista. Esitin jokaiselle haastateltavalle henkilökohtaisesti pyynnön osallistua haastatteluun, mistä luonnollisesti oli mahdollisuus kieltäytyä. Toisena huomioitavana eettisenä seikkana Schutt esittää tutkimuskohteen hyvinvoinnin varmistaminen. Pyrin muistuttamaan haastateltavia siitä, että kysymyksiin saa myös kieltäytyä vastaamasta, mikäli näin kokee tarpeelliseksi ja tein selväksi, että ihmiset ja organisaatiot esitetään tutkimuksessa anonyymisti. Kolmanneksi Schutt puhuu tutkijan identiteetin julkitoimisesta. Kerroin haastateltaville oppilaitokseni sekä pääaineeni, sekä sen, että kysymys on lopputyöstäni. Ilmoitin haastateltaville myös yleisluontoisesti, mitä tutkimus koskee. En kuitenkaan ilmoittanut täysin eksaktia tutkimusasetelmaa, koska se ei haastatteluiden aikaan ollut vielä täysin loppuun asti muotoutunut. (Schutt 2006, 318-319.)

Neljänneksi Schutt puhuu luottamuksellisuudesta, johon liittyy aiemmin mainittu anonymiteetti (Schutt 2006, 319). Minulla ei tutkijana ole mitään intressiä tuoda esiin tutkittavan organisaation, tai henkilöiden nimiä. Ne eivät ole olennaisia, koska tutkimuksen intressi on yhtäältä kontekstisidonnainen, mutta toisaalta myös yleisluontoisen tiedon tuottaminen. Tutkimuksessani yrityksen ja henkilöiden

identiteettiä tärkeämpi tutkimuksellinen seikka on konteksti, jossa yritys toimii, eli toimiala ja koko yhteiskunta laajemmin. Kuulan (2006) mukaan anonymisoinnin yleisimmät keinot ovat henkilöiden nimien ja muiden erisnimien, sekä arkaluontoisen tiedon muuttaminen tai poistaminen, sekä taustatietojen luokittelu kategorioihin (Kuula 2006, 214). Olen näitä keinoja noudattanut muuttamalla henkilöiden nimet muotoon H[numero], jotta aineiston sisäinen koherenssi säilyy.

Arkaluontoiset tiedot olen poistanut aineistosta kokonaan. Olen esimerkiksi poistanut kaikki tiedot, jotka jollain tapaa viittaavat yksittäisiin Yritys A:n asiakkaisiin. Viittaukset maantieteellisiin sijainteihin olen myös tekstistä poistanut, valtioiden nimiä lukuun ottamatta. Olen lisäksi haastateltujen anonymiteetin suojelemiseksi muuttanut murre sanat yleiskielelle, kuitenkin huolehtien siitä, että tulkitsemani tekstin merkitys ei muutu. Ainoa haastateltavia yksilöivä tekijä tutkimuksessa on tehtävänimike, koska pidän haastateltavien työtehtäviä tutkimusasetelmassani merkittävänä seikka. Kuulan (2006) mukaan ”hyvin pitkälle viety anonymisointi” voi heikentää aineiston tutkimuksellista arvoa (Kuula 2006, 112). Teen kontekstisidonnaista organisaatiotutkimusta, ja siksi on olennaista tietää, mistä ammatillisesta tai asiantuntemuksellisesta näkökulmasta henkilöt aihepiiriä lähestyvät. Haastateltavien ikä ja sukupuoli sen sijaan ovat tutkimuksessani irrelevantteja tekijöitä, koska en tutki kohdeilmiötä niiden valossa. Olen jättänyt ne ilmoittamatta.

3.5 Case-organisaatio

Halusin kohdistaa tutkimuksen yksityiselle sektorille liiketoimintaorganisaatioon. Kohdevalinnalla haluttiin tuoda tutkimukseen vastakkain asetelma, jossa vastapuolina ovat yhtäältä liiketoiminnan intressi tavoitella voittoja, ja toisaalta ympäröivän yhteiskunnan riippuvuus yritysten vastuullisesta toiminnasta. Julkisen sektorin organisaatioiden voidaan ajatella olevan olemassa lähtökohtaisesti yhteiskunnan toimivuutta ja hyvinvointia, ei itseään ja rahallisia voittoja varten. Koska liiketoiminnan on perinteisesti ajateltu olevan olemassa tuottaakseen voittoa omistajilleen (Friedman 1970 via Schwartz & Saiia 2012, 5-6), tutkimuksen kannalta

on kiehtovaa päästä tarkastelemaan yhteiskuntavastuuta kontekstissa, jossa sen toteuttaminen perustuu joissain määrin vapaaehtoisuuteen.

Tutkimusta päästiin tekemään suomalaisen puuteollisuusalueella toimivaan valmistavaan yritykseen (jatkossa Yritys A), joka toimii kotimaan lisäksi ulkomailla. Yritys A työllistää työsuhteen kautta muutamia satoja henkilöitä, ja sillä on lisäksi merkittävä alihankkija- ja jakelijaverkosto. Tutkimus haluttiin toteuttaa yrityksessä, jossa yhteiskuntavastuu on jollain tapaa organisationaalisella agendalla. Tutkimuskysymysten kannalta antoisinta on tarkastella yhteiskuntavastuun saamia merkityksiä sellaisessa organisaatiokulttuurissa, jossa se on haastateltaville kulttuurin jäsenille tuttu ainakin käsitteenä. Tiesin jo ennen tutkimuksen tekoa, että Yritys A:ssa yhteiskuntavastuusta viestitään ulospäin, ja olin hankkinut tietoa heidän yhteiskuntavastuun käytännöistään. Kuten haastatteluissakin ilmeni, Yritys A:ssa yhteiskuntavastuusta on keskustelu ja sitä on toteutettu jo jopa vuosikymmeniä.

Vastuullinen toimijuus kuuluu Yritys A:n agendaan, ja se pohjautuu yrityksen mukaan ISO 26000 -standardin linjauksiin, joista kerrottiin tämän tutkimuksen alaluvussa 2.2.4. Oman liiketoiminnan vastuullisuuden lisäksi se vaatii yhteiskuntavastuun periaatteisiin sitoutumista myös tärkeimmiltä yhteistyökumppaneiltaan ja alihankkijoiltaan. Tätä tarkoitusta varten yritys on kehittänyt dokumentin, jossa esille nostetaan esimerkiksi lakiin, ihmisoikeuksiin, työehtoihin ja -turvallisuuteen, sekä ympäristöön liittyviä asioita, joiden allekirjoittamista Yritys A vaatii. Haastatteluiden mukaan dokumentin on allekirjoittanut 50 keskeisintä alihankkijaa.

4. TULOKSET

4.0 Yritys A:n organisaatiokulttuuri

Viisi kohdeyrityksessä tehtyä haastattelua avasi minulle tutkijana "ajallisen ikkunan" (Duarte 2011) yrityksen organisaatiokulttuuriin, eli tarkastelen sitä rajoitetun ajan ulkopuolisen tutkijan positiosta. Vaikka viisi haastattelua on suppeahko aineisto, tutkimusongelman kannalta on oleellista muodostaa tutkittavassa organisaation kulttuurista niin syvällinen käsitys, kuin aineiston puitteissa on mahdollista, koska kuten aiemmin todettiin, diskurssianalyyseissä huomioidaan sekä kielenkäytön mikro- että sen makrotaso (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 19-20). Kolmivaiheisen analyysikehän ensimmäinen vaihe, eli organisaatiokulttuurin analyysi pohjustaa kahta seuraavaa vaihetta tekemällä selkoa makrotasosta, eli sosiaalisesta kontekstista. Käyn seuraavaksi läpi kolme haastatteluteksteistä löytämäni Yritys A:n organisaatiokulttuuria rakentavaa diskurssia: tehokkuutta, avoimuutta ja luottamusta. Nämä diskurssit ovat läsnä puheessa ja ohjaavat sitä, eli näin ollen tuottavat organisaatiokulttuuria. Tarkastelen erityisesti puhetta arjen käytännöistä, ja onkin syytä pitää mielessä, että havaintojani ja tulkintaani ohjaavat omat käsitykseni siitä, mitkä ovat organisaatiokulttuurillisesti olennaisia arjen teemoja. Osallistun siis itse ympäristön tuottamiseen (Weick 1995, 31).

4.0.1 Tehokkuus

Kertoessaan Yritys A:n arjesta haastateltujen puheessa korostui jokapäiväisen toiminnan tehokkuus, eli arjen käytäntöjen mahdollisimman sujuva suorittaminen. Tehokkuusdiskurssi nousi arkea koskevassa puheessa esille erityisesti palaverikäytännöistä ja työajoista kerrottaessa. Lisäksi Yritys A:ssa oltiin haastatteluiden aikana ottamassa käyttöön LEAN-johtamismallia, joka pyrkii nimenomaisesti tehostamaan kaikkea toimintaa organisaation eri osissa. Nimitänkin ensimmäistä organisaatiokulttuuria rakentavaa diskurssia *tehokkuusdiskurssiksi*. Teollisuusalan yrityksessä ydinliiketoiminta perustuu hyödykkeiden tehokkaalle tuotannolle ja erilaisten prosessien optimoinnille, joten samantapaisen tehokkuusajattelun toistuminen arjen käytännöistä puhuttaessa ei ollut yllättävää.

Pidän tässä suhteessa Gordonian (1991) mukailleen toimialakontekstia merkittävänä organisaatiokulttuuria määrittelevänä rakenteena.

Palaverit. En keskustellut haastateltujen kanssa varsinaisesti tuotannon tai muiden liiketoiminnan prosessien tehokkuutta lisäävistä käytännöistä, mutta sen sijaan erinäisistä arjen toiminnoista yleisemmällä tasolla. Arjesta keskusteltaessa tehokkuusdiskurssi nousi esiin esimerkiksi palaverikäytäntöjen yhteydessä. Hyvän palaverin ominaisuuksiksi rakentui puheessa asioiden eteenpäin vieminen ja päätöksenteko. Ihanteellinen palaveri on siis tehokas.

Tehokkuusdiskurssissa keskeistä ovat arjen kiireet ja paineet. Seuraavassa lainauksessa H3:n mukaan haastattelua edeltävänä päivänä pidetyt palaverit olivat olleet hyviä asioiden etenemisen kannalta, mutta ne olivat kuitenkin venyneet ja näin sekoittaneet päivän aikataulua. Hänen puhettavassaan nousee esiin aikataulun sekoittuminen, joka taas viittaa siihen, että päivä oltiin kalenteroitu täyteen tekemistä. Näin ollen venyneen palaverin vuoksi päivän työteho oli kärsinyt.

H3: "...palaverit menivät hyvin, mutta venyi – ehkä meillä oli liian vähän aikaa varattuna palaverille, ja oli niin monisäikeistä asiaa, että sitten venähti ja tavallaan se päivän aikataulu siinä meni vähän uusiksi..."

Myös H5 nosti esiin haastattelua edeltävän päivän onnistumisista kysyttäessä palaverin tehokkuuden positiivisella tavalla, ja toi esille myös mielipiteensä palaverikäytännöstä yleensä. Hän yhtäältä pyrkii välttämään perinteisiä palavereita, jotka ovat pitkiä ja saattavat poiketa agendasta. Toisaalta hän pitää lyhyempiä palavereita tehokkaana viestinnän ja päätöksenteon muotona. Puheessaan hän rakentaa ihanteellisen palaverin käsikirjoitusta: tiivis aikataulu, nopea asioiden läpikäynti, ja lopuksi konkreettinen päätös.

H5: "...palaverit, joihin osallistuin, niin siellä tehtiin selkeästi päätökset ja johtopäätökset, että mitä tullaan tekemään – minä enemminkin sitten niinkun pitäisin enemmän semmoisen 5-10 minuutin semmoisen seisonpalaverin, ja sovitaan mitä tehdään, tai jos on joku asia auki niin nopeasti siihen kommentit ja sitten päätös, että miten edetään..."

Työajat. Tehokkuusdiskurssi nousi esiin myös työajoista puhuttaessa. Vaikka varsinaisen työajan ulkopuolella työskentely ei Yritys A:n organisaatiokulttuurissa ole

vierasta tai tavatonta, esimerkiksi H4 lähestyi tehokkuusajattelua puhumalla työ- ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta. Hän kertoi pyrkivänsä pitämään työpäivät virastotyöajan puitteissa. Tehokkuusdiskurssi on hänen seuraavassa lainauksessaan läsnä suunnitelmallisuuden kautta. Työpäivästä on suunnitelma, suunnitelmalle on aikataulu, ja päivä viedään läpi aikataulun mukaan. Kun työpäivä saadaan hoidettua tehokkaasti, se ei veny.

H4: "...minä pyrin aika hyvin itse pitämään huolen siitä, että en venytä työpäivää turhan pitkäksi. Sen on elämäkokemus osoittanut, että kannattaa yrittää tehdä se työ, mikä sille päivälle on suunniteltu, niin sen työajan puitteissa, noin..."

Aina työt eivät kuitenkaan ehdi valmistua työpäivän puitteissa, eli työpäivän tehokkuus kärsii syystä tai toisesta. Tehokkuusdiskurssissa tuotetaan kuitenkin ajatusta siitä, että vaikka täydelliseen tehokkuuteen ei päästä, sitä pyritään kaikesta huolimatta ylläpitämään. Töiden ei haluta kasaantuvan, koska seuraavana päivänä odottavat jo uudet työt ja suunnitelmat. Näin ollen vuorokauden kaikki tunnit otetaan tehokkaaseen käyttöön, joka taas johtaa työajan käsitteen vaihtoehtoisiin merkityksellistämisiin suhteessa perinteiseen ”kahdeksasta neljään”-ajattelutapaan. H5 kertoo, että kotona työskentely on pääosin sellaisten asioiden hoitamista, joita ei varsinaisen työajan puitteissa ehtinyt tehdä, ja jotka kuitenkin ”vaivaavat mieltä”.

H5: "No, se [kotoa työskentely] on ehkä sitten tuota sähköposteihin vastailua, kommentointia. Ehkä semmoiset asiat, mitä ei päivän aikana ennätä tehdä, jotka kumminkin niinkun vaivaa mieltä..."

LEAN. Tehokkuusdiskurssia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon myös LEAN-johtamisfilosofia, jonka käyttöönottoprosessi oli Yritys A:ssa haastattelujen aikaan vielä kesken, mutta alkuun oli päästy. LEAN-johtamisfilosofiaan kuuluu olennaisesti tuotteen tai palvelun arvon määrittely ja arvon luomisen prosessin tehostaminen, turhuuden eliminointi (Womack & Jones 2003). LEAN-ajattelu rakentaa tehokkuusdiskurssia, koska LEAN on luonteeltaan holistinen ajattelutapa, joka ylittää liiketoiminnan jokaiseen osa-alueeseen. En kysynyt haastatteluissa suoranaisesti johtamisen malleista tai virallisista käytännöistä, mutta silti haastatellut nostivat LEAN:n esille. Se siis on jo läsnä yrityksen arjessa ja arkea kuvailevassa puheessa, kuten esimerkiksi aiemmin esittelemissäni H5:n hyvälle palaverille antamissa merkityksissään.

Seuraavassa H2:n lainauksessa rakentuu LEAN:n merkitys toiminnan tehostajana, sekä toisaalta myös LEAN:n holistisuus, mikä voidaan nähdä ilmaisussa ”joka ikinen resurssi koko yrityksen kaikissa haaroissa”. Hänen puheessaan rakentui myös idea Yritys A:n toimintojen yhtenäistämisestä kansallisen rajojen yli, jota LEAN-ajattelu tukee. Hänen kansainvälistä näkökulmaansa selittää pitkä työura erinäisissä globaaleissa yrityksissä.

H2: "Olen yksi meistä, jotka ovat olleet nyt sitten mukana tuomassa tätä LEAN-johtamista ... joka hakee sitten sitä, että joka ikinen resurssi koko yrityksen kaikissa haaroissa olisi mukana, kun tehdään tavoitteita ja sitoutumassa näihin, ja sitä kautta pystyisimme johtamaan asioita globaalisti ja kansainvälisesti. Näen, että olemme tässä matkassa vielä alkuvaiheessa, mutta kuitenkin näkisin, että oikeaan suuntaan menossa."

4.0.2 Avoimuus

Haastatellut puhuivat paljon tiedon välittämisestä organisaatiossaan. Palavereiden lisäksi myös muut viestintäkäytännöt, esimerkiksi yrityksen tiloissa olevat info-tv-ruudut, tuottavat käsitystä siitä, että tieto kuuluu kaikille. Puheessa korostui myös johtajien toimijuus viestintäasioissa: johtamisen nähtiin olevan viestintää, eli avoimuuden ylläpitämistä organisaatiossa. Viestinnällisten arjen käytäntöjen korostuminen rakentaa viestinnän merkitystä elementtinä, joka itsestäänselvästi kuuluu yrityksen arkeen. Yritys A:n organisaatiokulttuuria rakentaa siis diskurssi, jossa korostuu keskustelun ja tiedon välittämisen arvostaminen. Nimitän tätä diskurssia avoimuusdiskurssiksi.

Viestintäkäytännöt. Palavereita pidetään Yritys A:ssa tiimin, sekä koko organisaation kesken. Esille nousivat viralliset johtoryhmän palaverit sekä koko organisaation yhteiset henkilöstöpalaverit, mutta palavereita pidetään yrityksen arjessa pienemmässä muodossa usein. Haastatellut korostivat usein itseään toimijoina, jotka kantavat palavereiden pitämisen vastuun ja velvollisuudet. Tämä on ymmärrettävää, koska monet haastateltavat ovat asemassa, johon kuuluu palaveritilanteiden johtaminen. Esimerkiksi H1:n puheessa kommunikoinnin toimijuus rakentuu omaa asemaa korostaen. Hän on ollut se henkilö, joka on aloittanut kommunikaation. Hänen velvollisuutensa johtajana on siis ollut aloittaa palaveri. Itse palaverin sisältöön, eli

ongelmanratkaisuun, hän kuitenkin puheessaan osallistaa myös muut tiimin jäsenet me-muodon käytöllä. Hän siis rakentaa avoimuutta itsensä ja alaisten välille.

H1: ”Aloitin eilisen päivän yhteydenpidolla asiakaspalvelutiimiin, soitin useita puheluita heille ennen lounasta ja yritimme ratkaista erinäisiä asioita...”

Palavereiden lisäksi Yritys A:ssa viestintää toteutetaan ja tietoa välitetään tyypillisiä organisaation viestinnällisiä kanavia käyttäen, esimerkiksi sähköpostitse, videopuheluilla, sekä CRM-järjestelmän kautta. Lisäksi haastatellut puhuivat yrityksen tiloissa olevista kuvaruuduista, joihin päivitetään ajankohtaisia talous- ja kehitysasioita, sekä uutisia maailmalta yrityksen tuotannosta ja projekteista. Viestinnän integroiminen arkiseen tilaan kaikkien nähtäville korostaa avoimuuden kulttuurin ulospäin näkyvää puolta. H4:n puheessa tv-ruutujen merkitys ei ole ainoastaan kosmeettinen, vaan hän nimittää niitä järjestelmäksi, jolla on viestinnällinen funktio yrityksen arjessa. Seuraavassa lainauksessa hän kertoo, kuinka hän pyrkii käytännössä parantamaan viestintää tv-ruutujärjestelmän välityksellä.

H4: ”...esimerkiksi kun meillä vedetään tätä digitaalista liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaa, niin siinä minulla on joka viikko tässä meidän info-tv-järjestelmässä aina pieni lyhyt, niinkun vaikka kahden tai kolmen lauseen kertomus, että missä nyt mennään, mitä tehdään seuraavaksi.”

H4:n puheessa tiedon kulkemisen ja viestinnän merkitys korostui erityisen paljon. Hän on viestintäpäällikkönä luonnollisesti jatkuvasti tekemisissä aihealueen kanssa, ja siksi toi sitä esiin myös puheessaan. Hän puhui paljon yleisellä tasolla organisaation muutostilanteista, sekä siitä, kuinka viestintä usein niiden yhteydessä epäonnistuu. Viestinnän epäonnistuminen johtuu nimenomaisesti avoimuuden puutteesta, joka johtaa epävarmuuteen, huhuihin ja pelkoon organisaatiossa. Ilmaisut kuten ”älyttömän paljon epävarmuutta”, ”entropia” tai ”pelko valtaa ihmisten mielen” rakentavat synkkää kuvaa tilanteelle, jossa viestintä ei toimi. Hän siis rakensi puheessaan tilannetta, jota pitää välttää, eli avoimuusdiskurssin ihanteen kääntöpuolta.

H4: ”...se, mikä organisaatiossa monesti on puutteellista, ei koske pelkästään yrityselämää vaan myös julkista sektoria, on muutostilanteiden viestintä...ettei heitä [työntekijöitä] pidetä informoituna jonkun muutosprosessin matkan varrella, niin se on todella huono tilanne, koska se aiheuttaa sitten älyttömän paljon epävarmuutta. Puhutaan tämmöisestä entropian käsitteestä... mitä suurempi tämä entropia on, tai tiedon välityksen cappi työntekijöiden ja johdon välillä, niin sitä enemmän kaikenlaiset spekulatiot lähtevät liikkeelle, huhut lähtevät liikkeelle, pelko valtaa ihmisten mielen...”

Avoimuus ja johtaminen. Avoimuusdiskursissa tuotettiin myös johtajan roolia, johon kuuluu velvollisuus välittää tietoa ja varmistaa sen saatavuus organisaatiossa. Tästä hyvänä esimerkkinä on H5:n määritelmä omasta työstään. Hän ilmaisi ajatuksensa siitä, että johtaminen on suurilta osin vuorovaikuttamista. Hänen mielestään johtajan on tosin tärkeää kaiken vuorovaikutuksen ja palavereihin osallistumisten lisäksi välillä ”laskeutua lattiatasolle” seuraamaan tuotannon työtä, jotta tuntuma operatiivisen toiminnan kokonaiskuvaan säilyy. H5:n puheessa johtajan toiminta lattiatasollakin on sosiaalista kanssakäymistä, mikä rakentaa avoimuutta organisaation eri tasojen välille. Johtajan velvollisuus vuorovaikuttaa on läsnä organisaation kaikilla tasoilla.

H5: "...kyllähän tänä päivänä varsinkin oma työ on sillä tavalla vuorovaikuttamista, eli sinä olet paljon yhteydessä siihen omaan henkilökuntaan, myös sitten sinun yhteistyökumppaneihin, eli meidän jälleenmyyjiin, myyntikenttään, ja sitten kun omat työt tavallaan liittyy hyvin paljon siihen niinkun tulevaisuuden suunniteluun, niin sitten se on niinkun paljon palavereita sen osalta. Että taas se, että pyrkii aina tietyin aikaväleihin kumminkin käymään sitten tuolla tuotannon lattiatasolla, että näkee taas sen toiminnan siellä. Vaan että tuota se onkin ehkä tämmöistä enemmänkin sosiaalinen kanssakäyminen, että sekin on taas tärkeää, että sinä olet tuolla lattiatasolla."

H4 rakensi johtajan roolia, vastuita ja velvollisuuksia viestinnän näkökulmasta. Hänen määritelmänsä mukaan johtaminen on viestintää, ja johtajan rooli on erityisesti viestijä. Johtajan vastuut ja velvollisuudet liittyvät pitkälti viestinnän käytäntöihin. Avoimuusdiskurssi on H4:n puheessa läsnä, kun hän mainitsee johtajan velvollisuudeksi organisaation tietoisuuden ylläpitämisen. Avoimuus on siis johtamisen keskeinen tavoite ja arvo. Johtajan toimijuus organisaatiossa määrittyy viestinnän kautta.

H4: "...minun mielestäni johtaminen on viestintää, ja johtaja on viestijä, ja johtajan on otettava vastuu, että hänen organisaatiossaan tiedetään missä mennään, mitä on tulossa, milloin on tulossa, ketä se koskee."

4.0.3 Luottamus

Edellä esittelemässäni avoimuusdiskurssissa korostuu tiedon välittämisen ja tietoisuuden ylläpitämisen arvostus, mikä tietyllä tapaa viittaa myös luottamuksen käsitteeseen. Viestimättömyys aiheuttaa epävarmuutta, eli toisin sanoen luottamuksen puutetta. Nostan luottamuksen esille omana kokonaisuutenaan: luottamusdiskurssi on kolmas Yritys A:n organisaatiokulttuuria rakentava diskurssi. Viestinnän ja

luottamuksen yhtymäkohtien lisäksi se nousee esille erityisesti silloin, kun puhutaan tiimityöstä, johtamisen käytännöistä ja esimies-alaissuhteista. Luottamuksen on tärkeää sekä esimiehen ja alaisen, mutta myös koko tiimin jäsenten välillä. Se yhtäältä mahdollistaa itsenäisen toiminnan ja osaamisen toteuttamisen ja toisaalta antaa turvaa ongelmatilanteisiin: vaikeiden asioiden kanssa ei tarvitse jäädä yksin.

Tiimityö. Yritys A:n johtamisesta ja organisoinnista puhuttaessa tiimityön merkitys korostui. Sen nähdään olevan arvokas yrityksen voimavara, joka perustuu tiimin keskinäiseen luottamukseen siitä, että työt tulevat hoidetuksi yhdessä. Organisaatiokulttuurillisesta näkökulmasta tiimityön merkityksen positiivinen rakentaminen on selvä viittaus yhteisölliseen kulttuuriin. Yritys A:ssa koetaan, että työ ei ole pelkästään yksilöllistä suorittamista, vaan siihen osallistuvat organisaation jäsenet yhdessä. Tämänkaltaista merkitystä rakentaa H4 seuraavassa lainauksessa. Merkitys rakentuu hänen puheessaan perustavanlaatuiseksi, sillä tiimityötä tehdään ”koko ajan”, ja se on oikeastaan kaiken ”a ja o”. Lainauksen lopussa hän myös rakentaa käsitystä siitä, mitä ominaisuuksia toimivan tiimin yksilöillä on.

H4: "...meillä markkinointipuolella tehdään tiimityöskentelyä oikeastaan koko ajan, ja esimerkiksi juuri tässä digitaalisen palveluiden kehittämissä tiimityö on oikeastaan kaiken a ja o, ja tuota, meillä on kyllä aivan erinomainen tiimi. On erittäin innostunutta, motivoitunutta, sitoutunutta porukkaa siinä tiimissä..."

Oman tiimin ja laajemman työyhteisön merkitys laajeni H3:n puheessa työpaikalta vapaa-ajalle. Hän kertoi viettävänsä aikaa työkavereiden kanssa myös työajan ulkopuolella. Se, että työyhteisön jäsenten kanssa halutaan viettää aikaa myös työajan ulkopuolella, kertoo arvostuksesta työkavereita kohtaan. Yritys A:n organisaatiokulttuurille ominainen yhteisöllisyyden arvostaminen toistuu työpaikan ulkopuolella, eli organisaatiokulttuuri on tietyllä tapaa läsnä myös muilla elämän osa-alueilla. Voidaan ajatella, että yhteydenpito vapaa-ajalla lisää henkilöiden keskinäistä luottamusta, ja toisaalta myös avoimuutta.

H3: "Minulla on ystäviä täällä, joiden kanssa olen vapaa-ajalla yhteydessä, ja omasta tiimistäkin on semmoisia, joiden kanssa myös vapaa-ajalla nähdään."

Seuraavassa H3:n lainauksessa esiin nousee työkuorman, eli vastuun jakaminen tilanteessa, jossa yksin ei kaikkea pysty hoitamaan. Tässä lainauksessa

tehokkuusdiskurssin ideat väistyvät, tai ainakin vastuu tehokkuudesta siirtyy yksilöstä ryhmälle. Ajatuksessa työtaakan jakamisesta luottamusdiskurssi on vahvasti läsnä. Tiimin jäsenet voivat luottaa siihen, että vaikka ongelmatilanteita ilmaantuisi tai työtaakka kasvaisi liian suureksi, tukea on saatavilla läheltä. Ilmaisullaan ”jos jollakin tuntuu, että on liikaa töitä” H3 tuo esiin luottamusta siihen, että tiimin jäsen ilmoittaa, jos hänen mielestään työtaakka kasvaa liian suureksi. Päättävältä sille, onko työtä liikaa, on näin ollen ainakin osittain tiimin jäsenellä. Lisäksi kyseisessä ilmaisussa on läsnä avoimuusdiskurssi: liika työn määrä uskalletaan tiimissä tuoda avoimesti esille.

H3: "...kyllä se [minun työ] on tiimityötä – ongelmatilanteissa ollaan ensisijaisesti yhteydessä omaan tiimiin, että onko jollakin tämmöistä vastaavaa tilannetta – sitten, jos jollakin tuntuu, että on liikaa töitä, niin aika hyvin minusta pystytään jakamaan sitä työkuormaa täällä meillä..."

Luottamus esimiehen ja alaisen välillä. Vaikka esimies- ja johtoasemassa olevat haastateltavat toivatkin vastauksissaan usein esille tiiviin yhteydenpidon alaisiinsa, puhuivat he vastavuoroisesti myös paljon työntekijöiden vapaudesta keskittyä tekemään substanssiosaamistaan vastaavaa työtä. Haastattelujen perusteella Yritys A:n organisaatiokulttuuria ei voi luonnehtia autoritaariseksi tai mikromanageroivaksi, vaan sen sijaan luottamukseen perustuvaksi ja mahdollistavaksi. Mikromanageroinnista luopuminen ja luottamus alaisen kykyyn hoitaa työtehtävänsä hyvin vähentää esimiehen taakkaa ja lisää alaisen työrauhaa, eli toisin sanoen edistää tehokkuutta. Näin ollen luottamus- ja tehokkuusdiskurssit ovat osittain päällekkäisiä. Ne ovat yhdessä läsnä esimerkiksi seuraavissa H1:n ja H5:n lainauksissa. Arjen käytäntöjen toimijuus on osaavilla alaisilla, johtajat luottavat heihin. Lainauksissa esiin nousevia johtamiskäytäntöjä ovat H1:n lainauksessa tavoitteiden asettaminen vuorovaikutuksen kautta, ja H5:n lainauksessa työnteon esteettömyyden mahdollistaminen.

H1: "...haluan, että he [tytäryhtiöiden johtajat] pyörittävät liiketoimintaansa itsenäisesti. Me keskustelemme siitä, mihin haluamme mennä ja mitä meidän täytyy tehdä, ja he pitävät huolen siitä, että toimimme tämän mukaisesti."

H5: "...mutta on sitten taas osaava tiimi, se on niin enemmänkin vaan, että heillä on tavallaan ne kaikki mahdolliset työkalut käytössä ja ei ole esteitä sen osalta."

Seuraavassa H1:n lainauksessa yhdistyvät avoimuus- ja luottamusdiskurssi. Avoimuusdiskurssilla hän rakensi viestinnän merkitystä johtajan työkuvas-

samansuuntaisesti kuin H5, eli johtaminen koostuu paljolti vuorovaikuttamisesta. Luottamusdiskurssi taas on läsnä, kun hän kuvailee vuorovaikutustilanteissa käsiteltäviä asioita. Ilmaisuu ”ohjattua asioita oikeaan suuntaan” rakentavaa johtajan velvollisuutta käsitellä asioita hyvin yleisellä tasolla, toimia suunnannäyttäjänä.

H1: "...[tyypillinen työpäivä] koostuu yhteydenpidosta ihmisiin ja joinakin päivinä se on käytännössä paljon yhteydenpitoa eikä oikeastaan tule tehtyä muuta, kuin selviteltyä ongelmia ja ohjattua asioita oikeaan suuntaan..."

H4 puolestaan rakensi seuraavassa lainauksessa samankaltaista johdettavana olemisen merkitystä alaisen näkökulmasta. Oman työn organisoinnissa toimijuus ja päätäntävalta ovat hänellä itsellään. Tämä rakentaa luottamusdiskurssia, sillä esimiehen luottamus H4: ää kohtaan mahdollistaa itsenäisen toimijuuden ja osaamisen toteuttamisen. Sanavalinta ”saan itse määritellä” rakentaa vallitsevan tilanteen positiivista merkitystä, eli vapaus tehdä työtä itseohjautuvasti on jotain, mitä saa, eikä täydy tehdä. Esimiehen rooli hänen puheessaan on enemmänkin yhteistyökumppani, ja yhteistyön osapuolten välillä vallitsee luottamus. Ilmaisussa ”kaikista asioista voidaan keskustella” läsnä on myös avoimuusdiskurssi, johon tässä yhteydessä liittyy arjen käytäntönä myös kahdenkeskeinen avoin keskustelu.

H4: "...minulla on todella hyvä esimies tai hyvät esimiehet, heitä on nyt useampiakin itse asiassa. Mutta minun lähin esimies on kyllä tosi, niinkun meillä on helppo tehdä yhteistyötä ja kaikista asioista voidaan keskustella. Mutta minun työ sinällänsä on kohtuullisen itsenäistä kuitenkin, että minä saan aika hyvin itse määritellä mitä minä teen, missä järjestyksessä minä teen ja tuota joo... semmoista aika vapaata."

Organisaatiokulttuuria rakentava diskurssi	Diskurssin elementit	Diskurssin esimerkkilainaus
Tehokkuus	<u>Palaverit</u> : Hyvässä palaverissa tehdään konkreettisia päätöksiä tiiviillä aikataululla.	<i>"...palaverit, joihin osallistuin, niin siellä tehtiin selkeästi päätökset ja johtopäätökset, että mitä tullaan tekemään."</i>
	<u>Työajat</u> : Tehokkuus saavutetaan suunnitelmallisuudella. Tehokkuutta tulee ylläpitää, koska seuraavana päivänä odottavat uudet tehtävät.	
	<u>LEAN</u> : Toimintaa tehostava kokonaisvaltainen ajattelutapa.	
Avoimuus	<u>Viestintä</u> : Tärkeä osa arjen toimintaa, koska tieto kuuluu kaikille.	<i>"...minun mielestäni johtaminen on viestintää, ja johtaja on viestijä, ja johtajan on otettava vastuu, että hänen organisaatiossaan tiedetään missä mennään, mitä on tulossa, milloin on tulossa, ketä se koskee."</i>
	<u>Avoimuus ja johtaminen</u> : Johtajan tehtävä ja velvollisuus on huolehtia tiedon kulkemisesta organisaatiossa.	
Luottamus	<u>Tiimityö</u> : Tiimi tukee ja auttaa vaikeissa tilanteissa, yksin ei tarvitse jäädä.	<i>"...mutta on sitten taas osaava tiimi, se on niin enemmänkin vaan, että heillä on tavallaan ne kaikki mahdolliset työkalut käytössä ja ei ole esteitä sen osalta."</i>
	<u>Luottamus esimiehen ja alaisen välillä</u> : Esimies luottaa alaisen ammattitaitoon ja luo hänelle puitteet sen toteuttamiseen.	

Taulukko 1: tiivistelmä organisaatiokulttuurin diskursseista

4.1 Yhteiskuntavastuun merkitykset

Olen edellä käynyt läpi haastattelutekstistä löytämiäni diskursseja, jotka rakentavat Yritys A:n organisaatiokulttuuria. Seuraavaksi tarkastelen haastatteluteksteissä rakentuvia yhteiskuntavastuun merkityksiä. Esitän ne samalla tavalla, kuin organisaatiokulttuurin diskurssit, ja samalla pohdin organisaatiokulttuurin ja yhteiskuntavastuun diskurssien välistä dialektista suhdetta. Lähtökohta tähän analyysiin toiseen vaiheeseen on siis, että yhteiskuntavastuun merkitykset rakennetaan puheessa, ja myös laajemmalla kontekstilla, eli organisaatiokulttuurilla, on rooli merkitysten rakentamisessa. Tuon analyysissä esille myös yhteiskuntavastuun diskurssien välisiä suhteita. Diskursseissa nousevat usein esiin samat teemat, mutta ne rakennetaan kullekin diskurssille ominaisella tavalla.

4.1.1 Tuote

Ensimmäisenä erottelemaani, yhteiskuntavastuun merkitystä organisaatiokulttuurissa rakentavaa diskurssia nimitän tuotediskurssiksi. Koska Yritys A toimii puuteollisuuden alalla, haastateltavat puhuivat paljon yrityksensä valmistamista tuotteista, niiden kehittämisen ja valmistamisen käytännöistä, sekä jopa filosofiasta niiden takana. Filosofiasa tuotteen taustalla korostui ajatus siitä, että tuotteen tulee olla ensinnäkin käyttäjälleen turvallinen, ja toiseksi myös kestävä. Yhteiskuntavastuun merkitys rakentui näiden kahden tuotteen piirteen kautta, ja ne muodostavat tuotediskurssin kaksi ensimmäistä elementtiä. Tämän lisäksi kolmantena elementtinä tuotediskurssissa yhteiskuntavastuun ja tuotteen välille rakentui kokonaisvaltaisempi suhde: yhteiskuntavastuu nähdään tuotteen suunnittelun ja valmistamisen yleispätevänä ”työkaluna”. Samoin kuin tuotteen ja tuotantoprosessin muissa osa-alueissa, myös yhteiskuntavastuussa voidaan tulla paremmaksi, ja organisaatiossa ajatellaan olevan siihen liittyvää osaamista.

Toimialalla on vaikutusta organisaatiokulttuurin perusolettamuksiin (Gordon 1991, 399-400), eli käsityksiin siitä, miten tulee ajatella ja toimia. Teollisuuden alalla tehokkaat tuotantomenetelmät ovat keskeinen osa liiketoimintaa, ja tämä korostuikin erityisesti tuotediskurssin kolmannessa elementissä. Kuitenkin, myös itse lopputuote

nousi puheessa useissa yhteyksissä keskiöön. Koska Yritys A suunnittelee, valmistaa ja markkinoi tuotteitaan, oli myös puhe yhteiskuntavastuusta tuotekeskeistä.

Turvallisuus. Haastateltavien puheessa toistui jaettu oletus siitä, että turvallinen tuote itsessään on vastuullinen teko yhteiskuntaa kohtaan, vaikkakin tämä hyvä teko ilmenee myytävän tuotteen muodossa. Tämä johtuu siitä, että loppukäyttäjä kuluttaa Yritys A:n tuotetta varsin fyysisellä tasolla, ja siksi tuotteen käyttöturvallisuuden merkitys on suuri. Näin ollen yritys A:n vastuu loppukäyttäjän fyysisestä hyvinvoinnista korostuu. Tuoteturvallisuudesta puhuttaessa vastuullinen toimijuus suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan on Yritys A:lla, tuotteen kautta.

H1 puhui tuoteturvallisuudesta, tarkalleen hän käytti tosin termiä sosiaalinen vastuu. Hän toi turvallisuutta esille erityisesti lasten näkökulmasta. Hän puhui lapsista asiakkaana, joiden turvallisuus on taattava. Tämä on ymmärrettävää, sillä käyttäessään tuotetta fyysisellä tasolla lapsi on pitkälti tuotteen ”armoilla”. Esimerkkinä alla olevassa lainauksessa toimijan vastuu ja velvollisuus rakentuvat H1:n vahvana, esimerkkinä ilmaisut ”meillä on vastuu”, ”emme saa valmistaa”. Hän myös laajensi turvallisuuden käsitteen koskemaan myös tuotteen vaikutusta luontoon.

H1: ”Ja meillä on myös sosiaalinen vastuu asiakkaitamme kohtaan, jotka usein ovat lapsia – emme saa valmistaa mitään, mikä jollain tapaa on vahingollista ihmisille tai luonnolle...”

Vaikka tuotteen turvallisuutta nostettiin yhteiskuntavastuuta koskevassa puheessa esille, haastatelluille ei ollut aivan itsestäänselvää, voidaanko tuoteturvallisuutta pitää osana yhteiskuntavastuuta. Kuitenkin, tuoteturvallisuus lopulta rakentui osaksi vastuullisuutta tilanteellisessa diskursiivisessa toiminnassa Fairclough’n kolmiulotteisen mallin mukaisesti. Tämä voidaan havaita seuraavassa lainauksessa. H4 käyttää ”jos”-alkuista ilmaisua, ikään kuin hän ei olisi ollut ihan varma, voiko tuoteturvallisuutta ajatella osana yhteiskuntavastuuta. Toin haastattelutilanteessa myöntelemällä esiin oman mielipiteeni siitä, että tuoteturvallisuus on ehdottomasti osa vastuullista toimintaa, joten vastuullisuuden merkitykset uudelleenrakentui haastattelutilanteen vuorovaikutuksessa. Tuotteen turvallisuuden legitimizeetti puolestaan rakentui suhteessa kansainvälisiin normeihin, eli niin sanotun autorisaation kautta (vrt. Siltaoja 2009, 200), kuten H4 seuraavassa lainauksessa osoittaa viitatessaan siihen, miten ”noudatetaan näitä eurooppalaisia turvanormeja”. Julkisten

normien esiintuominen rakentaa edelleen myös avoimuuden arvostusta. Tässä mielessä puheessa toistui myös organisaatiokulttuurin avoimuusdiskurssi.

H4: "...jos voi ajatella sillä tavalla, että vastuulliseen liittyy myös turvallisuus, ja meillähän tietysti tuotteiden suunnittelussa ja tuotteiden testauksessa niin noudatetaan näitä Euroopan laajuisia turvanormeja."

Edellisessä lainauksessa pystyi havaitsemaan pientä epävarmuutta liittyen siihen, voidaanko tuoteturvallisuutta pitää yhteiskuntavastuun muotona. Sama epävarmuus toistuu myös seuraavassa H5:n lainauksessa. Hän puhuu aluksi hyvästä teosta yhteiskuntaa kohtaan, mutta tämän jälkeen lisää, että hyvä teko tapahtuu myytynä tuotteena. Hän toisaalta rakentaa suoraan yhteiskuntavastuun ja tuotteen välistä yhteyttä. Lainauksen viimeinen lause kuitenkin vaikuttaa mutta-lauseelta. Ikään kuin H5 ei olisi varma, voidaanko myytyä tuotetta, eli periaatteessa perusliiketoimintaa, pitää yhteiskuntavastuun muotona.

H5: "...se loppukäyttäjien hyvinvointi, jos he käyttävät meidän tuotteitamme – niin sillä tavalla niinkun rakennetaan yhteiskunnalle hyvää. Tietenkinhän se tapahtuu tavallaan sitten myytynä tuotteena..."

Kestävyys. Kestävyys on laaja käsite, ja sen eri aspektit saavat erilaisia painotuksia organisaatiokulttuurillisesta kontekstista riippuen (Linnenluecke & Griffiths 2010, 362). Yritys A:ssa kestävydestä puhuttiin erityisesti tuotteen kautta, ja se rakentui tuotediskurssissa osaksi vastuullisuutta. Samoin kuin turvallisuuden, myös kestävyden ajateltiin olevan hyvä teko yhteiskuntaa kohtaan tuotteen muodossa. Kestävyyteen liittyviä liiketoiminnallisia käytäntöjä haastatteluissa nousi esiin erityisesti kaksi. Ensinnäkin, tuote pyritään toimialan trendin vastaisesti suunnittelemaan ja valmistamaan pitkää käyttöikää silmällä pitäen, erityisesti tarkoitusta varten kehitettyä elinkaarimallia mukaillen. Toiseksi, Yritys A tarjoaa asiakkailleen palvelua, jossa jo myytyä ja käytössä olevaa tuotetta huolletaan ja restauroidaan, ja näin ollen lisätään sen käyttöikää entisestään. Kestävyys liittyy siis lähtökohtaisesti tuotteeseen, mutta Yritys A:n organisaatiokulttuurissa kestävydestä puhutaan yrityksen perustamisesta lähtien tavoiteltuna liiketoiminnallisena arvona, ja vastaavasti paheksutaan niin sanottua kertakäyttökulttuuria.

Kestävyiden arvostus siis ohjaa liiketoiminnan strategisia valintoja: on parempi valmistaa tuote kerran, kuin neljä kertaa parinkymmenen vuoden aikajänteellä. Kestävyiden arvostus ei perustu pelkästään ideologiaan, vaan myös taloudelliseen järkevyyteen. Tässä mielessä puhetta kestävyydestä ohjaa myös organisaatiokulttuurin tehokkuusdiskurssi, joka rakentaa kestävyysajattelun tuotannollis-taloudellisia ulottuvuuksia. Tuote- ja tehokkuusdiskurssin yhteistoiminnasta on esimerkkinä seuraava H4:n lainaus, jossa hän viittaa edellä mainittuun elinkaarimalliin.

H5: "...90-luvulla tehtiin toimialalla niin ensimmäisenä yrityksenä tämmöinen elinkaarianalyysi – koska se taas niinkun todisti, että on parempi, että se tuote kestää sen 20 vuotta, kuin se, että me valmistetaan tai tehdään se tuote neljä kertaa sen ajanjakson aikana..."

Vaikka yhteiskuntavastuun tietoiset käytännöt ja viestintä ovat haastattelujen mukaan nousseet Yritys A:n agendalle vasta 1990-luvun puolessa välissä, H5 arveli, että tuotteen kestävyys on ollut merkittävä, jopa perustavanlaatuinen aspekti jo ihan Yritys A:n toiminnan alkuvaiheissa. Arvostus kestävyyttä kohtaan kulminoituu H5:n puheessa yhtiön perustajaan. Ilmaisua ”pitää olla kestäviä tuotteita” viittaa ehdottomiin yritystoiminnan lähtökohtiin. Yhtiön perustamisvaiheen organisaatiokulttuurillinen kulmakivi toistuu siis tuotediskurssissa tänäkin päivänä.

H5: "Meillä on lähtökohtaisesti ollut ihan yrityksen alusta saakka se, että me tehdään kestäviä tuotteita, eli siellä on niinkun pyritty löytämään se oikeanlainen balanssi siinä laadun ja kestävyiden kannalta, koska taas sitten halutaan, että nämä ovat ympäristöystävällisiä, ja ne tuotteet kestävät siellä – varmaan on niinkun yhtiön perustajalla ollut jollakin tapaa takaraivossa lähtökohtaisesti ajatus, että näiden pitää olla kestäviä tuotteita..."

Seuraavassa lainauksessa H4:n puheessa rakentuu Yritys A:n ja sen kestävyysperiaatteen erilaisuus suhteessa toimialan yleiseen trendiin. Hän näkee, että muut alan toimijat eivät kiinnitä kestävyteen yhtä paljon huomiota. Itse asiassa hänen näkemyksensä niin sanotun kertakäyttökulttuurin yleistymisestä ei rajoitu ainoastaan toimialaan, vaan ”maailmaan” ylipäätensä. Tuotediskurssin tapa puhua kestävyydestä laajenee siis yritys- ja toimialakontekstin ulkopuolelle, koko yhteiskunnan tasolle. Sen sävy nimenomaisesti kritisoi valtavirran käsitystä kestävyydestä.

H4: "...me pyritään ensimmäkin tekemään tuoteratkaisuja, jotka kestävät niinkun isältä pojalle, äidiltä tyttarelle, eli pitkäikäisiä ratkaisuja siitäkin huolimatta, että maailma tänä päivänä tuntuu myöskin tässä meidän toimialalla menevän tämmöisen niinkun lyhyen elinkaaren ratkaisuihin..."

Vastuullisuus osana ”työkalupakia”. Olen edellä analysoinut kahta tuotediskurssin elementtiä, jotka rakentavat yhteiskuntavastuun merkitystä tuotteen ominaisuuksien kautta. Tuotediskurssin kolmannessa elementissä yhteiskuntavastuun ja tuotteen välinen suhde laajenee. Haastateltavien puheessa yhteiskuntavastuu rakentui siis paitsi lopputuotteen ominaisuuksiksi, myös osaksi tuotteen suunnittelua ja valmistusta laajemminkin. Tämä taas herättää ajatuksen siitä, että yhteiskuntavastuussa voidaan tulla paremmaksi, kuten missä tahansa muussa tuotteen suunnitteluun ja valmistukseen liittyvässä osa-alueessa. Yhteiskuntavastuusta tulee siis tuotediskurssissa jotain, mitä voidaan opetella, missä organisaatioilla on osaamista, ja missä voidaan kehittyä paremmaksi.

Seuraavassa H2:n lainauksessa vastuullisuus nousee osaksi tuotetta jo hankintavaiheessa. H2 nosti esiin strategisten ostajien ”työkalupakin”, jossa yhteiskuntavastuuasioiden ”on oltava mukana” siinä missä tuotteen muutkin ominaisuudet. Hän jopa sanoo, että yhteiskuntavastuuseen liittyvät ehdot ovat ostotilanteessa tärkeimpiä. Yhteiskuntavastuu siis integroituu H2:n puheessa yrityksen strategiaan toimintatapoihin, mitä Cramer ym. (2006) kutsuvat linjaukselliseksi merkityksellistämiseksi (Cramer, van der Heijden & Jonker 2006, 386). Työkalumetaforan käyttö viittaa oletukseen siitä, että yhteiskuntavastuulle on olemassa jokin yleispätevä määritelmä, johon voidaan kiinnittää huomiota samalla tavoin missä tahansa ostotilanteessa. Tässä yhteydessä strategiselle ostajalle rakentuu yhteiskuntavastuun agentin rooli. Ostajan vastuulla on, että Yritys A tekee vastuullisia hankintoja. Hankintatilanteessa ostajan vastuuta korostavat myös H2:n ilmaukset yhteiskuntavastuun ”unohtamisesta tai vähättelystä” vastapuolen toimesta. Ostotilanteessa vastapuolen toimija ei siis välttämättä arvosta yhteiskuntavastuuta tuotteen ominaisuutena niin paljon, kuin Yritys A edellyttäisi. Tämän vuoksi ostajan toimijuus Yritys A:n arvojen esiintuomisessa korostuu.

H2: ”...kun strateginen ostaja lähtee neuvottelemaan jostain asioista, totta kai aina väännetään laadusta ja hinnasta ja muista kaupallisista ehdoista, mutta nämäkin [yhteiskuntavastuulliset ehdot] on oltava mukana siinä sen henkilön työkalupakissa, joka päättää tehdäänkö kauppa vai ei, koska jos se ei ole siinä, niin silloin se helposti yritetään jollain tavalla jopa unohtaa tai vähätellä tai näin, mutta se on tärkeimpiä ehtoja kuitenkin koko kaupassa.”

Tuotediskurssin työkaluelementissä yhteiskuntavastuusta puhutaan ikään kuin siinä voitaisiin tulla objektiivisella, mitattavalla tavalla hyväksi tai osaavaksi. Teollisuudessa tuotteen sekä tuotantoprosessin kehittäminen on keskeistä, ja haastateltavat teollisuusalan edustajina laajensivat tämän ajattelutavan koskemaan myös yhteiskuntavastuuta. Yhteiskuntavastuusta ja siihen liittyvistä prosesseista voidaan tehdä parempia oppimisen ja osaamisen kautta.

Tuotediskurssin kehittämis- ja osaamisajattelu aktivoi Yritys A:n toimijuutta yhteiskuntavastuun käytännöissä, ja on myös viittaus organisaatiokulttuurin tehokkuusdiskurssiin. Yhteiskuntavastuu on siis jatkuvasti kehitettävänä ja prosessoitavana. Kehittämisalueiden kartoittamisen käytännöistä H2 mainitsi esimerkiksi toteutuvien käytäntöjen benchmarkkaus suhteessa aiemmin kohdassa 3.2. mainittuun dokumenttiin, jolla pyritään sitouttamaan myös alihankkijat Yritys A:n vastuullisuuskäytäntöihin. H1 mainitsi, että kun yhteiskuntavastuusta puhutaan johtoryhmän palavereissa, keskitytään kolmeen asiaan: mitä yhteiskuntavastuuseen liittyen tarvitaan, mitä voidaan tehdä, ja miten sitä voidaan kehittää. Yritys A:n yhteiskuntavastuun pitkän aikavälin kehittämisen vastuu ja velvollisuus rakentuu siis johtoryhmälle.

Haastattelija: ”Käytättekö virallisissa palavereissa aikaa yleiseen keskusteluun yhteiskuntavastuusta?”

H1: ”Kyllä, olemme tehneet näin johtoryhmän kokouksissa. Mitä tarvitaan, mitä voidaan tehdä. Puhumme siitä, kuinka sitä voidaan kehittää.”

Organisaation yhteiskuntavastuuseen liittyvää osaamista voidaan kehittää kouluttamisen kautta. Investoinnin henkilöstön, tai tietyn henkilöstön osan, yhteiskuntavastuuseen liittyvään osaamiseen ajatellaan parantavan yhteiskuntavastuun käytäntöjä. Aiemmin puhuin H2:n työkalupakkimetaforasta, missä korostuu ostajien osaaminen ja tietämys yhteiskuntavastuuseen liittyen. Toinen esimerkki yhteiskuntavastuun osaamisen kehittämisestä on seuraava H4:n lainaus, jossa korostuu samankaltainen idea yhteiskuntavastuun objektiivisuudesta: siitä voidaan välittää tietoa informaatiotilaisuuksien ja webinaarien kautta. Tätä tietoa myyjät voivat suoraan soveltaa työssään vastatessaan asiakkaan suunnalta tuleviin haastaviin kysymyksiin.

H4: ”...siellä monesti tulee myös aika kinkkisiä kysymyksiä asiakkailta.”

Haastattelija: "Miten heitä [myyjiä] valmistetaan tavallaan tähän yhteiskuntavastuusta kertomiseen?"

H4: "Asiakaspalvelun kanssa käydään läpi niitä asioita. Sitten tarpeen mukaan, jos tulee jotain muutoksia, niin asiakaspalvelulle ja myyjille täytyy pitää sitten informaatiotilaisuuksia. Lähinnähän varmaan jatkossa tulee tällaisia webinaareja eri aihepiireihin liittyen, myös tähän."

H4 nosti ajatuksen osaamisesta esille melko yksilölähtöisesti. Hänen mielestään hyvä yhteiskuntavastuun toteutuminen vaatii koulutusta henkilöstölle yleensä, mutta toimijana tulee olla erityisesti siihen perehtynyt henkilö. Tämä rakentaa yhteiskuntavastuun merkitystä yksilöllisenä osaamis- ja vastuualueena, mikä yhtäältä rakentaa ajatusta siitä, että yhteiskuntavastuuta ei kaikkien tarvitse hallita. Tässä ajatuksessa on läsnä myös tehokkuusdiskurssi, yhteiskuntavastuulla ei kuormitettaisi useita ihmisiä, vaan osaaminen keskitettäisiin yhteen henkilöön, joka taas jalkauttaisi osaamista muualle organisaatioon. Toisaalta tämä ajattelutapa viittaa Duarten (2011) kuvailemaan yhteiskuntavastuullisen organisaatiokulttuurin rakenteiden ulottuvuuteen, jossa yhteiskuntavastuulle on olemassa oma johtamisen ja operatiivisen toiminnan rakenne (Duarte 2011, 107). Se, että yhteiskuntavastuulle on määritelty vastuuhenkilö, nostaa sen tärkeyttä muiden liiketoiminnan osa-alueiden tasolle.

H4: "Ja minun mielestäni yhteiskuntavastuun niinkun tällainen vastuullinen hoitaminen, minun mielestäni se edellyttäisi, että olisi siihen ihan oikeasti perehtynyt henkilö, joka tekee sitä, jos ei nyt ihan täyspäiväisesti, niin ainakin puolipäiväisesti..."

Osaamiseen liittyen H5:n puheessa korostui erityisesti huoli siitä, että yhteiskuntavastuulle ei ole olemassa yhtenäistä määritelmää, vaan kaikki kokevat sen hieman eri tavoin, mikä taas estää syvällisen osaamisen saavuttamista. Tällainen puhetyyli rakentaa tarvetta ajattelu- ja toimintatapojen yhtenäistämiseksi. Aiemmin kuvailtu työkalupakkimetafora pyrkii vastaamaan tähän tarpeeseen rakentamalla yhteiskuntavastuulle objektiivisuutta ja selkeyttä. Monitulkinnallisuus koetaan ongelmaksi akateemisessa maailmassa (Okoye 2009, 614), ja tämän lisäksi nähtävästi myös liike-elämässä.

H5: "...ja sekin, että mitä kaikkea se yhteiskuntavastuu sitten sisältää, niin varmasti on tuota myös erilaisia näkemyksiä. Jokainen ymmärtää sen vähän myös erillä lailla, ja siinäkin sitten niinkun sitä osaamista ei välttämättä ole kovin laajalle."

4.1.2 Vaatimus

Merkittävää haastateltavien puheessa esiin nousevaa, yhteiskuntavastuun merkityksiä organisaatiokulttuurissa määrittelevää diskurssia nimitän vaatimusdiskurssiksi. Nimensä mukaisesti vaatimusdiskurssissa yhteiskuntavastuun merkitys rakentuu erilaisten vaatimuksien kautta: yhteiskuntavastuun käytännöt ovat vaatimuksiin vastaamista. Vaatimuksia esittäviä tahoja on useita, ja ne ovat sekä ulkoisia että sisäisiä. Erittelen vaatimusdiskurssista neljä elementtiä vaatimusten esittäjien mukaan: asiakkaat, yhteiskunta, henkilöstö, ja Yritys A itse. Yhteiskuntavastuuseen liittyviä ulkoisia vaatimuksia on käsitelty kirjallisuudessa paljon. Basu ja Palazzo (2008) esimerkiksi puhuvat sidosryhmälähtöisestä yhteiskuntavastuusta, jossa yhteiskuntavastuulla pyritään vastaamaan sidosryhmien vaatimuksiin. Schultz ja Wehmeier (2010) puolestaan puhuivat institutionaalistamisen prosessin laukaisevista makrotason tekijöistä, joita ovat kilpailu, yleiset ja ammatilliset normit sekä julkinen paine (Schultz & Wehmeier 2010. 15).

Haastatteluista kävi ilmi, että Yritys A:n yhteiskuntavastuuseen kohdistuvia ulkoisia vaatimuksia on paljon, ja tulee olemaan vastaisuudessakin. Vaatimusdiskurssin tiivistää H2:n seuraavassa lainauksessa esittämä vastakysymys tiedusteltaessa, aiheuttaako yhteiskuntavastuu lisätyötä arjessa. Yhteiskuntavastuun merkitys rakentuu tärkeäksi, jopa välttämättömäksi: se on liiketoiminnassa menestymisen edellytys.

H2: "No, tuota kyllähän se käytännössä tavallaan on, mutta en minä sitä silleen koe, että minä en niinkun voi tähän muuta sanoa, että onko meillä varaa olla tekemättä sitä?"

Asiakas ja kilpailu. Vaatimusdiskurssiin liittyy olennaisesti puhe kilpailusta (vrt. Schultz & Wehmeier 2010). Tarjouskilpailussa mukana pysyminen vaatii yhteiskuntavastuun toteuttamista ja siitä viestimistä, sillä asiakas kiinnittää siihen huomiota, ja se jopa ohjaa ostopäätöksiä. Haastateltavien puheessa vaatimusdiskurssin yhteydessä nousikin toistuvasti esiin asiakasnäkökulma. Asiakkaan koettiin vaativan toimittajaltaan vastuullisuutta. Asiakkaan vaatimuksen korostaminen rakentaa asiakaslähtöistä ajattelutapaa, jossa asiakkaan ajatellaan olevan aina oikeassa. Tämä ajattelutapa ohjaa puhetta yhteiskuntavastuusta.

H2 toi suoraan esille, että asiakkaan vaatimuksen tunnistaminen on ensimmäinen askel kohti yhteiskuntavastuullista orientaatiota. Hän puhui siitä, kuinka asiakkaan vaatimusten vuoksi olisi tärkeää, että ”laajempi porukka”, ei siis pelkästään johtoryhmä, saataisiin ”kiinnostumaan” ja ”innostumaan” yhteiskuntavastuusta. Asiakkaan vaatimukseen vastaamisen käytäntö on siis yhteiskuntavastuullisen ajattelutavan jalkauttaminen koko organisaatioon. Johtoryhmän velvollisuus on pitää huoli, että yhteiskuntavastuu ei jää vain heidän ideakseen, vaan sitä täytyy viedä eteenpäin. Tämä on poikkeava näkemys H4:n tuotediskurssin yhteydessä esiin tuomaani ajatukseen yhden henkilön sitoutumisesta yhteiskuntavastuuseen. H2 rakentaa puheessaan kuvaa kokonaisvaltaisemmasta yhteiskuntavastuusta, jonka pitää olla levittänyt koko organisaatioon, kuitenkin johtoryhmästä lähtien.

H2: ”...ensi steppi sille asialle oli tiedostaa, että asiakkaat vaativat näitä meiltä, ja meidän kaikkien johtoryhmäläisten ja monen muunkin piti tietää, että se on näin, ja saada se oma tiimi, a la laajempi porukka, kiinnostumaan ja innostumaan siitä...”

Kun kysyin H4:ltä, mistä syistä Yritys A hänen mielestään toteuttaa yhteiskuntavastuuta, hänen välitön vastauksensa oli asiakkaan vaatimukset. Hän puhuu asiakkaan mielikuvista ja kokemuksista, johon yrityksen yhteiskuntavastuu vaikuttaa. Yhteiskuntavastuu on tavallaan asiakkaaseen vaikuttamista, eli sen merkitys on taloudellinen. Asiakkaan vaatimus nousee muiden sidosryhmien vaatimusten yläpuolelle. Tämänkaltainen puhetyyli rakentaa yhteiskuntavastuun instrumentaalista merkitystä. Sen avulla voidaan vastata vaatimuksiin, ja vaikuttaa asiakkaaseen. Tässä mielessä vaatimus- ja tuotediskurssi kulkevat käsi kädessä, sillä tuotediskurssissakin korostuu yhteiskuntavastuun funktionaalisuus. Markkinoiden ja tiukan kilpailun kontekstissa tämä puhetyyli on kuitenkin ymmärrettävää: asiakkaan vaatimukseen tulee vastata, kilpailussa täytyy pärjätä.

H4: ”...ensinnäkin se vaikuttaa asiakkaiden mielikuviin, ja niinkun lisää sitä organisaation luotettavuutta, tai niinkun että asiakkaat kokevat – että on luotettava ja vastuullinen toimija.”

Myös H3 toi asiakkaan vaatimuksia vahvasti esille. Samalla hän tiedosti, että asiakasrajapinnassa toimiminen ohjaa hänen näkemyksiään. Kuten H4, myös H3 korosti, että yhteiskuntavastuu vaikuttaa asiakkaaseen ja hänen päätöksentekoonsa. Jälleen siis korostuu näkemys, että yhteiskuntavastuulla vaikutetaan nimenomaisesti

asiakkaaseen, ei niinkään muuhun yhteiskuntaan. ”Mahtava trendi”-ilmaisuu rakentaa toisaalta vaatimuksen moraalisen-filosofisempaa merkitystä. H3 rakensi puheessa asiakkaan ja hänen vaatimuksiensa merkitystä koko organisaation toimintaa ohjaavana voimana. Asiakkaalla on vaatimuksen kautta valta muuttaa Yritys A:ta vastuullisemmaksi toimijaksi. Vaatimuskurssin puhetapa korostaa siis asiakkaan toimijuutta yhteiskuntavastuun esiintuojana liiketoiminnassa, sekä rakentaa asiakkaan ja yrityksen välistä valtasuhdetta.

H3: "...minun näkökulmasta ensimmäisenä nousevat juuri nuo ympäristöasiat esiin, että varsinkin kun ne tuntuvat asiakkaille olevan koko ajan tärkeämpiä ja tärkeämpiä, että se, että meillä on tietyt sertifiointit ja se meidän ketju ja se tavallaan, kun meidän haetaan sitä pitkää käyttöikä ja sen kautta sitä ympäristöystävällisyyttä – tietenkin minä olen myynnin ja asiakaspalvelun puolella, minä koen että se niinkun vaikuttaa asiakkaaseen ja asiakkaan päätöksentekoon tänä päivänä, että nämä asiat on kunnossa, ja että he ennemmin valitsee tammöisen toimijan, tai ainakin haluaisin ajatella näin – se on muutenkin mahtava trendi niinkun sanoin, että meilläkin asiakkaat on koko ajan kiinnostuneempia ja kiinnostuneempia näistä asioista, ja sillä lailla ohjaa yrityksen toimintaa."

Vaikka vaatimuskurssin näkemys ulkoisten vaatimusten itseäänselvyydestä toistui useimpien haastateltavien puheessa, suhtautui H5 yllättäen aiheeseen hieman skeptisemmin. Hän ei kiistänyt sitä, etteikö asiakas ainakin *sanoisi* vaativansa yhteiskuntavastuuta, jopa voimakkaasti, mutta samalla hän kyseenalaisti sen, onko yhteiskuntavastuu ollut varsinainen kriteeri ostopäätöksessä. Hän ei siis kiistä ilmaistua vaatimusta, mutta kyseenalaistaa ilmaistun vaatimuksen taustalla vaikuttavan ideologian. ”Valitettavasti”-ilmaisun käytöllä hän rakentaa omaa vaatimustaan asiakkaan vastuullisuuteen pohjaavalle päätöksenteolle, kuten H3 edellisessä lainauksessa: olisi parempi, jos asiakkaan päätökset pohjautuisivat enemmän vastuullisuuteen. Vaatimuskurssi siis on läsnä H5:n puheessa päinvastaisuudesta huolimatta.

Haastattelija: "Onko se [yhteiskuntavastuu] sinusta niinkun merkittävä asia päätöksenteossa?"

H5: "No sanotaan näin, että se ei ole kauhean merkittävä asia, ja vielä vähän pienempi merkitys sillä on sitten niinkun tavallaan sille ostavalle asiakkaalle, valitettavasti."

Haastattelija: "Niin että ne ei niinkään välitä yhteiskuntavastuusta, tai siis tavallaan siitä vastuullisuudesta, että onko tuottaja vastuullinen?"

H5: "Niin ne ei. Tavallaan siitä kyllä puhuu, mutta se heidän omassa päätöksenteossa ei ole merkitystä. Se ei ole ainakaan niinkun vielä näkynyt, se on ehkä voinut olla joissakin, jotkut – ovat tuoneet sitä voimakkaasti esille, mutta onko se sitten ollut varsinainen niinkun ostopäätöksen kriteeri, niin epäilen, näissäkään tapauksissa."

Yhteiskunnan vaatimukset. Haastateltavien puheesta nousi esiin vallalla oleva näkemys siitä, että yhteiskuntavastuuseen liittyvillä vaatimuksilla on eroja maiden välillä. Haastateltavien mukaan vaatimukset yhteiskuntavastuun toteuttamista kohtaan nousevat korkeimmilleen läntisen Euroopan maissa, esimerkiksi Ruotsissa, Norjassa, Saksassa ja Hollannissa (vrt. Sagiv & Schwartz 2007, 182). Ympäröivä, valtiollinen, poliittinen ja ideologinen konteksti vaikuttaa siis yhteiskuntavastuun puheeseen ja arvostukseen tietyssä ajassa ja paikassa. Tämä tukee ajatusta siitä, että yhteiskuntavastuussa on maantieteellisiä ja kulttuurillisia eroja, kuten esimerkiksi Matten ja Moon (2008) ovat todenneet.

Haastateltavat puhuvat eroista esimerkiksi kahdessa seuraavassa lainauksessa. H4:n ilmaisun ”ollaan hyvinkin edistyksellisiä ja vaativia” voidaan ajatella vertaavan yhteiskuntavastuun asemaa Suomessa muihin maihin. Ruotsi, Norja ja Hollanti ovat siis Yritys A:lle yhteiskuntavastuun kannalta haastavia markkinoita korkeiden vaatimustasojen vuoksi. Näille maille rakentuu siis puheessa valta yrityksen toiminnan ohjaajina. Jälkimmäisessä lainauksessa H2 puhuu tiukasta kilpailutilanteesta Keski-Euroopan maissa. Korkea vaatimustaso ei kuitenkaan näyttäyty hänen puheessaan uhkana, sillä hän tuo esiin pitkää, tuloksekasta työtä, mitä aiheen ympärillä on tehty.

H4: "Se tosin vaihtelee hyvin paljon maittain, että Ruotsissa, Norjassa, Hollannissa ollaan hyvinkin edistyksellisiä ja vaativia näiden asioiden tiimoilta."

H2: "...ja erityisesti silloin, kun esimerkiksi Saksassa tai Hollannissa ollaan jossain tiukassa kisassa mukana, niin me halutaan osoittaa toteen, että tämänkin tärkeän aiheen ympärillä on pitkään tehty töitä..."

Kuten H2 edellisessä lainauksessa, myös H1 ilmaisi oman mielipiteensä siitä, että muiden maiden korkea vaatimus ympäristöasioissa ei ole negatiivinen asia. Seuraavassa lainauksessa Yritys A:lle rakentuu ilmaisun ”meidän tulee toimia” kautta velvollisuus toimia maassa maan tavalla, paikallisten säädösten ja ohjeiden mukaan. Hän ilmaisee, että korkeampi vaatimus ei ole negatiivinen asia. Hän mahdollisesti tarkoittaa, että yhteiskunnan kannalta on parempi, että vastuullisuutta vaaditaan. Tässä ilmauksessa on nähtävillä sama ajattelutapa, kuin aiemmin H3:n ja H5:n puheessa siitä, kuinka asiakkaan vaatimukset ovat oikeastaan positiivinen asia. Vaatimuskurssissa vaatimus ei ole automaattisesti yrityksen vihollinen.

H1: "...toimimme useissa maissa ja monissa maissa on erilaiset ympäristölainsäädännöt ja ohjeet ja meidän tulee toimia eri tavoin eri maissa. Ei ole negatiivinen asia, että joissain maissa on suurempi vaatimus sille mitä pitäisi tehdä."

H1 korosti myös ajassamme vallitsevaa kontekstia, jossa poliittisen ilmapiirin ja ajattelutapojen muutoksella on vaikutusta myös yritysten liiketoimintaan ja yhteiskuntavastuuseen sen osana. Poliitiikasta hän nosti esiin erityisesti niin sanotut ympäristöpuolueet, joiden agendalla toistuvat usein yritysten vastuullisuuteen liittyvät teemat. Ilmaisulla "meidän täytyy olla" hän rakensi responsiivisuuden välttämättömyyttä suhteessa ulkoisiin vaatimuksiin, koska se on elinehto liiketoiminnan kasvulle. Responsiivisuudesta puhuminen viittaa myös tehokkuusdiskurssiin: vaatimuksiin on vastattava tehokkaasti.

H1: "Ei tarvitse mennä kauas, että huomaa ympäristöpuolueiden kasvun ja vahvistumisen monissa maissa, ja tämä tarkoittaa sitä, että ostajammekin kiinnostävät näihin asioihin huomiota. Ja jos me haluamme kasvattaa liiketoimintaamme, meidän täytyy olla, sanoisinko responsiivisia tässä suhteessa."

H3 ja H5 jatkoivat puhetta responsiivisuuden kasvavasta tärkeydestä liiketoiminnassa. Yritykset, jotka eivät reagoi yhteiskunnan vaatimuksiin, kohtaavat ennen pitkää vaikeuksia. Ympäröivä yhteiskunta tulee ajan saatossa huomaamaan vastuuttoman toiminnan. Tässä mielessä vaatimus motivoi yritystä toimimaan vastuullisesti. Tällainen puhetyyli rakentaa ehdotonta ja jopa uhkaavaa kuvaa vaatimuksista, ainakin vastuuttomasti toimivan yrityksen näkökulmasta. Seuraavassa lainauksessa H3 ei kuitenkaan näe Yritys A:ta vastuuttomana toimijana, sillä hän "haluaa ajatella", että vastuuttomuus huomataan ennen pitkää. Vastuuttomuudella hän selvästi viittaa nimenomaan muiden toimijoiden vastuuttomuuteen. Hän korosti "aidon", eli kokonaisvaltaisen ja toimintaan integroidun yhteiskuntavastuun merkitystä. Vastuullisuus ei saa olla pelkkää trendin "aallon harjalla ratsastamista", vaan yhteiskuntavastuun tulee rakentua organisaatiossa pintatasoa syvemmälle.

H3: "...ihmiset alkavat olla enemmän siitä [yhteiskuntavastuusta] kiinnostuneita, niin minä haluaisin ajatella, että jos se ei ole aitoa, niin kyllä se jossakin vaiheessa hoksataan."

Seuraavassa lainauksessa H5 tuo esiin muutosta yleisessä ajattelutavassa yhteiskuntavastuuseen liittyen. Hänen mukaansa "maailma on menossa" kohti vaatimusta pitkän aikavälin suunnitelmallisuudelle. Hänen puheessaan nousee esiin myös tuotediskurssin kestävyyslementti, ja negatiivinen näkemys

kertakäyttökulttuuria kohtaan. Lyhyen tähtäimen toiminta ei yksinkertaisesti nykyään ole vaihtoehto.

H5: "...mihin tämä maailma on menossa, että tuota lyhyellä aikavälillä toimiminen, niin jossakin vaiheessa se tulee sitten vastaan, että hups, tämä homma ei enää voi jatkua näin."

H4 puhui yhteiskuntavastuun merkityksestä kilpailussa ja ulkoisista vaatimuksista ottaen huomioon maailmantaloudellisen tilanteen laajemmin. Hänen näkemyksensä oli, että asiakkaan vaatimus yhteiskuntavastuulle heikkenee tiukemmassa taloustilanteessa. Tuotediskurssin mukaisesti voidaan ajatella, että yhteiskuntavastuun merkitys osana työkalupakkia heikentyy, koska siihen kohdistuvia ulkoisia vaatimuksia ei enää ole niin paljon. Tämä näkökulma ei varsinaisesti ota kantaa siihen, heikkeneekö yhteiskuntavastuun arvo ja merkitys markkinoiden lisäksi myös organisaatiokulttuurissa. Tähän on ottanut kantaa esimerkiksi Jaaksonin ym., joiden mukaan taloudellisen taantumisen aikaan yhteiskuntavastuun aktiviteetit voivat pysyä samana, tai jopa vahvistua, mikäli ne liittyvät organisaatiossa dominoivaan kulttuurityyppiin (Jaakson, Reino & Mötsmees 2011, 212). Sosiaalis-konstruktivistisen ajattelutavan mukaisesti on kuitenkin selvää, että laajemmat rakenteet, eli globaali ilmapiiri ja suhtautuminen yhteiskuntavastuuseen rakentavat yksittäistä organisaatiokulttuuria ainakin jollain tavoin, kulttuurityypistä riippumatta.

H4: "...se, että onko siitä [yhteiskuntavastuusta] kilpailuetua tällä hetkellä, niin on vähän vaikea sanoa. Minä olen ollut huomaavinani, että yhteiskuntavastuun asiat nousevat uudelleen pinnalle silloin, kun talouskasvu taas lähtee nousuun, ja kun taas talouskasvu tai kasvua ei tapahdu, kun ollaan taantumassa, niin tämän tyyppisten asioiden merkitys vähenee, ja hinnan merkitys korostuu ostopäätöksiä tehdessä."

Yritys A:n omat vaatimukset. Sen lisäksi, että Yritys A kohtaa yhteiskuntavastuuseen liittyviä vaatimuksia sidosryhmiltään, sillä itsellään on myös vaatimuksia sidosryhmiään kohtaan. Näin ollen vaatimusdiskurssissa on läsnä vaatimukseen vastaamisen lisäksi myös vaatimusten esittäminen muille. Yritys A:n taholta tulevat vaatimukset kohdistuvat esimerkiksi alihankkijoihin ja yhteistyökumppaneihin. Eräs konkreettinen omiin vaatimukseen liittyvä käytäntö on aiemmin kuvaillun dokumentin soveltaminen. Yritys A vaatii sen allekirjoittamista alihankkijoiltaan, ja 50 keskeisintä alihankkijaa on sen jo allekirjoittanut. Puhe vaatimuksista yhteistyökumppaneita kohtaan ilmentää Yritys A:n tavoitetta laajentaa yhteiskuntavastuun ulottuvuutta oman organisaationsa lisäksi myös yhteistyötahoihin. Yhteiskuntavastuuseen liittyvässä

puheessa Yritys A ei siis ole enää ainoa toimija, vaan vastuullinen toimijuus laajenee organisaation ulkopuolelle. Vaatimuskurssi on läsnä seuraavassa lainauksessa erityisesti ilmaisussa ”saimme heidät sitoutumaan”: sitoutuminen on nimenomaisesti Yritys A:n saavutus, vaatimuksen täytyminen. Puheessa yhteistyökumppaneiden sitouttamisesta on läsnä myös organisaatiokulttuurin luottamusdiskurssi. Yhteiskuntavastuu on tiimityötä Yritys A:n ja yhteistyökumppanin välillä, ja tiimityöhön kuuluu luottamus siihen, että kummatkin osapuolet toimivat yhteisen vastuullisuuden intressin mukaisesti.

H4: ”...sitten meidän hankintapolitiikassa, siinä saatiin viime vuonna todella iso työ valmiiksi, yksi osa-alue, eli meidän keskeisimpien 50 keskeisen alihankkijan, saimme heidät sitoutumaan meidän näihin yhteiskuntavastuuperiaatteisiin, jotka pohjautuvat siihen ISO 26000:seen, ja se on minun mielestäni hieno juttu...”

Haastateltavat rakensivat sertifikaateille syvällisempääkin merkitystä, ne eivät ole pelkkiä papereita tai sananhelinää. Kahdessa seuraavassa lainauksessa on nähtävissä sertifikaattien käytännöllinen ja symbolinen merkitys liiketoiminnassa. Sertifikaateilla legitimoidaan hankintoja, ja erityisesti H3:n ilmaisussa ”pitää ottaa huomioon” rakentuu sertifikaattien välttämätön merkitys päätöksenteossa. Siinä missä aiemmin yhteiskunnallisten vaatimusten yhteydessä, myös sertifikaateista puhuttaessa rakentuu Yritys A:n kunnioitus auktoriteetteja, eli lakeja, sääntöjä ja standardisointeja kohtaan. Sertifikaateilla on siis myös symbolinen merkitys, ne tekevät toimittajasta Yritys A:lle kelpaavan. Voidaan myös ajatella, ajatus toteen näyttämisestä rakentaa myös avoimuusdiskurssia: sertifikaatit ovat väline, joilla avoimuutta ja viestintää voidaan toteuttaa sidosryhmien suuntaan.

H2: ”...me voidaan näyttää toteen, että tietty volyyymi kaikesta meidän ostovolyyymistä on niinkun allekirjoittanut ja sitoutunut työskentelemään linjassa meidän tavoitteisiin näissä asioissa.”

H3: ”...meillä esimerkiksi, kun valitaan toimittajia, niin pitää ottaa huomioon, että onhan heillä kunnossa kaikki, että onhan heillä sertifiointi, onhan heillä kaikki niinkun edellytykset olla meidän toimittajia.”

Henkilöstön vaatimukset. Vaatimuskurssi ei rajoitu pelkästään ulkoisiin vaatimuksiin, vaan sillä on myös sisäinen elementti: haastateltavat itse toivat esille omaa vaatimustaan työnantajansa vastuullisuudesta. Jokainen haastateltava esimerkiksi totesi, että ei haluaisi tehdä työtä yritykselle, joka ei toimisi vastuullisesti.

Tyyliä, jolla haastateltavat toivat asian esille, voi luonnehtia ehdottomaksi. Taustalla vaikutti olevan haastateltavien henkilökohtainen arvopohja. Eksplisiittisesti tämän toivat esille esimerkiksi H5 ja H1. Seuraavassa kahdessa lainauksessa voidaan nähdä myös aiemmin käsitelty kestävyuden arvostaminen. Kestävyuden arvostus yltää myös H5:n henkilökohtaisiin ratkaisuihin työpaikan ulkopuolella. H1 taas puhui henkilökohtaisista arvoistaan metaforan kautta. Metafora korostaa yleisesti ihmisen vastuuta pitää ympäristöstä ja yhteiskunnasta huolta, jotta se kestäisi tuleville sukupolville.

H5: "No kyllä se on minusta erittäin tärkeää...ja kyllä minä näen sen niinkun semmoisena niinkun perusarvona – pyrin semmoiseen kestävään kehitykseen ehkä omissa ratkaisuisani."

Haastattelija: "Kuinka tärkeää sinulle on, että työnantajasi on vastuullinen?"

H1: "On se tärkeää. Emme henkilökohtaisten arvojeni mukaan omista maailmaa, se on meillä vain lainassa. Meidän täytyy jättää se samaan tai parempaan kuntoon, kuin missä se oli löytäessämme sen."

H2:n henkilökohtaista arvopohjaa olivat rakentaneet selvästi aiemmat yhteiskuntavastuuseen liittyvät konfliktitilanteet. Hänen yhteiskuntavastuun merkityksellistämisen pohjana siis toimivat menneiden tapahtumien takautuva prosessointi (Weick 1995). Menneet tapahtumat antavat merkityksen sille, mikä ei ole vastuullista. Kokemuksen vastuuttomuudesta ohjaavat häntä toimimaan vastuullisemmin, jotta aiemmilta kokemuksilta voitaisiin välttyä.

H2: "...olen törmännyt ja kohdannut näitä asioita aikaisemmassa elämässä, ja eripuolilla maailmaa, ja nähnyt miten asiat voivat mennä, ja miten ne eivät saisi mennä, ja niin pois päin. Siinä mielessä se motivoi..."

H4 korosti lisäksi työtehtäväkuvansa vaikutusta hänen suhtautumiseensa yhteiskuntavastuuta kohtaan. Hänen työidentiteettinsä ohjaa merkityksellistämistä, koska työssä menestyminen ei hänellä olisi mahdollista vastuuttomassa yrityksessä. Vaatimusdiskurssi nousee siis esille, kun hän puhuu omasta käytännön työnteostaan. Toisaalta lisäksi hänen vaatimuksensa pohjaavat myös henkilökohtaisiin arvoihin, kuten ilmaisusta ”koen itse olevani kohtuullisen vastuullinen” voidaan nähdä.

H4: "No minulle se on tosi tärkeää, että varsinkin tässä viestintätyössä, jos ajattelisi että esimerkiksi minä en varmasti voisi toimia viestintätehtävissä, vaikka jossakin ydinvoimalayrityksessä – minulle on tärkeää semmoinen tietynlainen vastuullisuusajattelu, ehkä siitä johtuen, että koen itse olevani kuitenkin kohtuullisen vastuullinen ihminen..."

Vaatimusdiskurssin sisäisessä ulottuvuudessa korostui haastateltavien henkilökohtaisten arvojen ja vaatimusten lisäksi myös oletamus, että koko Yritys A:n henkilöstö vaatii työnantajaltaan vastuullisuutta. Tässä puhetavassa korostuu yhteiskuntavastuun merkitys yritykseen ja organisaatiokulttuuriin sitouttajana, mistä esimerkiksi kirjallisuuskatsauksessa mainittu Leen ym. (2013) tutkimus puhuu. Jälleen korostuu yhteiskuntavastuun instrumentaalisuus: se on työkalu, jonka avulla saavutetaan tuloksia, tässä tapauksessa korkeampaa henkilöstön sitoutumista. Seuraavassa lainauksessa ”paremmin”-sanaa käytetään nimenomaan johdon näkökulmasta. Henkilöstön sitoutuminen nähdään johdon, ei niinkään henkilöiden itsensä, intressinä.

H2: "...oma henkilöstö näkisin, että sitoutuu tähän yritykseen vielä paremmin, kun tietää että yritys pyrkii toimimaan yhä vastuullisemmalla tavalla kaikissa mahdollisissa asioissa..."

Sen lisäksi, että henkilöstö vaatisi työnantajaltaan vastuullisuutta asiakkaitaan ja muita ulkoisia sidosryhmiä kohtaan, korostui haastatteluissa myös henkilöstön implisiittinen oletus siitä, että heitä työntekijät vaativat hyvää kohtelua, turvallista työympäristöä ja hyvinvoinnista huolehtimista. Seuraavassa kahdessa lainauksessa tuodaan esille näkemyksiä henkilöstön huolenpitoon. H1:n puheessa huolenpidosta toistuu jälleen termi ”kestävyys”, jota ollaan aikaisemminkin käsitelty useissa yhteyksissä. Työnantajan velvollisuus on siis toimia kestäväksi henkilöstön hyvinvoinnin takia. H3 puolestaan tuo aihepiiriin liittyvässä puheessaan jälleen esille viestinnän käytännöt: henkilöstön hyvinvointiin liittyvistä asioista viestitään esimiespalavereissa.

H1: "Meidän tulee olla yritys, joka toimii kestävästi, jotta voisimme tarjota perustan ihmisten työelämälle ja pitää huolta heidän tarpeistaan..."

H3: "...henkilöstön hyvinvointia voidaan ajatella osana tätä yhteiskuntavastuuta, niin tuota kyllähän meillä esimerkiksi esimiesten kanssa on palavereita siitä...miten työtä voi edistää, miten hyvinvointia voi edistää. Meillä on niitä liikuntamahdollisuuksia mitä tarjotaan, ja sitten pidetään työturvallisuudesta huolta..."

4.1.3 Moraali

Haastateltujen puheessa oli läsnä myös diskurssi, jossa korostui yhteiskuntavastuun moraalinen puoli. Toistuneisiin moraalisiin teemoihin kuuluu kolme elementtiä: käsitys siitä, mikä on oikein ja mikä väärin, yhteiskuntavastuun vapaaehtoisuus, sekä liiketoiminnan pehmeistä arvoista kumpuava hyvä tunne. Tämä diskurssi rakentaa

osaltaan yhteiskuntavastuun merkitystä Yritys A:n organisaatiokulttuurissa. Nimitän sitä moraalidiskurssiksi. Siinä missä vaatimusdiskurssikin, myös moraalidiskurssiin liittyy sekä sisäinen että ulkoinen elementti. Moraalisuus on läsnä sekä omaan organisaatioon, että sen ulkopuolelle kohdistuvassa toiminnassa. Siinä missä vaatimusdiskurssissa korostuu nimenomaan sekä sidosryhmien että organisaation jäsenen vaatimus organisaation yhteiskuntavastuullisuudelle, moraalidiskurssissa keskeistä on vapaaehtoisuus. Siinä ilmenee emotionaalisesti latautunut, yhtäältä henkilökohtainen, toisaalta jaettuja arvoja ilmentävä tapa puhua yhteiskuntavastuusta.

Oikea ja väärä. Käsitteitä oikeasta ja väärästä tavasta toimia nousi esiin jo vaatimusdiskurssin käsittelyn yhteydessä, kun haastatellut toivat voimakkaasti esiin omaa vaatimustaan työnantajansa vastuullisuudesta. Kaikki haastatellut puhuivat siis työnantajan vastuullisuuden välttämättömyydestä mikä viittaa siihen, että oikein tekemisen tavoittelulla on selkeä jaettu merkitys Yritys A:n organisaatiokulttuurissa. Seuraavassa lainauksessa H1 puhuu yhteiskuntavastuusta liiketoiminnan viitekehyksenä, joka ohjaa toimintaa korkealla tasolla. Hän laajentaa puheessaan yhteiskuntavastuun konseptin merkitystä pelkästä toimintatavasta holistiseksi ajattelutavaksi.

H1: ”Se [yhteiskuntavastuu] ohjaa työtämme hyvin korkealla tasolla. Se antaa viitekehyksen monille asioille.”

Siinä missä H1 puhuu yhteiskuntavastuusta toimintaa ohjaavana viitekehyksenä, hän myös seuraavassa lainauksessa joutuu myöntämään, ettei hänellä ole kontrollia muiden tekemisiin. Tämän vuoksi hän toivoo ja olettaa, että yhteiskuntavastuullinen ajattelutapa olisi läsnä koko organisaatiossa. Hän siis diskursiivisella toiminnallaan rakentaa eroa organisaation osien välille, ja samalla vastuu siirtyy muille organisaation toimijoille, kuin hänelle itselleen. Toisaalta, tällaisessa puhettavassa toistuu aiemmin esiin nostamani luottamusdiskurssi. H1 olettaa, että hänen oman oikean toimintansa lisäksi myös muualla organisaatiossa toimitaan oikein ainakin taloudellisten kustannusten minimoimiseksi.

H1: ”Toivon, että se [yhteiskuntavastuu] olisi ajattelutapa jota voi soveltaa moneen asiaan – en voi kontrolloida sitä mutta tiedän että ympäristötekijät liittyvät kaikkeen tuotekehitykseen. En tiedä miten sen kanssa toimitaan tuotannon puolella, mutta olettaisin että jätteet tuovat kuluja,

joten jätteiden määrää pyritään minimoimaan. Ja tiedän että tämän suhteen on tavoitteita, joten oletan, että se ohjaa toimintaa.”

Moraalidiskurssissa oikein tekemistä määrittelee käänteisestä näkökulmasta vahvasti myös väärin tekeminen. Haastateltavat puhuivat asioista, joita he haluavat välttää ja rakensivat puheessaan kuvaa sellaisesta yrityksestä, joka ei toteuta yhteiskuntavastuuta heidän mielestään hyvin. Eräs moraalidiskurssin tähän elementtiin liittyvä asia tuli jo ilmi tuotediskurssin yhteydessä, kun esiin nousi kestävyuden arvostaminen ja toisaalta kertakäyttökulttuurin paheksuminen. Seuraavassa lainauksessa H1 ottaa esille vastuuttomuutta ilmentäviä käytäntöjä. Hänen puheessaan vastuuttomuuden käsite rakentuu eritoten suhteessa työntekijöiden fyysiseen hyvinvointiin, missä jälleen on läsnä myös vaatimusdiskurssissa käsitelty oletamus henkilöstön vaatimuksista koskien turvallista työympäristöä. Samassa yhteydessä hän tuo esille turvallisuuteen liittyvien asioiden korostumisen nyky-yhteiskunnassa. Yhteiskunnallinen konteksti siis ohjaa tässäkin suhteessa puhetta pinnalla olevaan asiaan, eli työturvallisuuteen.

H1: ”Meillä ei voi olla työskentelytapoja jotka aiheuttavat fyysisiä sairauksia tai vahinkoja. Emme voi käyttää aineita jotka ovat vaarallisia heidän [työntekijöiden] terveydelle. Tälle kehityksen tasolle yhteiskunta on yhä enemmän siirtymässä”

Vastuuttomuus voi kulminoitua myös toimialaan. H4 rakensi vastuuttomuuden merkityksiä toimialaan viitaten. Hänen puheessaan esimerkiksi ydinvoima-ala tai kaivosteollisuus rakentuvat vastuuttomiksi. Aiemmin toin vaatimusdiskurssin yhteydessä esille H2:n takautuvan merkityksellistämisen, kun hän viittasi omiin aiempiin kokemuksiinsa tilanteista, joissa yhteiskuntavastuu on toteutunut. H4 tuo seuraavassa lainauksessa esiin samankaltaista kokemuksen sävyttämää näkemystä. ”Minulle on muodostunut käsitys” -ilmaisussa hän oletettavasti viittaa useisiin menneisyyden tapahtumiin, jotka hänen käsityksiinsä ovat vaikuttaneet.

H4: ”...tämän pitkän kokemuksen perusteella minulle on muodostunut aika lailla käsitys siitä, minkälaisiin yrityksiin tai organisaatioihin en halua mennä töihin – ydinvoimala-ala ehkä voisi olla, kaivosala voisi olla yksi semmoinen...”

Sertifioinnin merkitys Yritys A:n liiketoiminnassa tuli osittain esille jo vaatimusdiskurssissa. Sitä pidetään eräänä yhteiskuntavastuun mittarina, ja se ohjaa ainakin Yritys A:n yhteistyökumppaneihin liittyvää päätöksentekoa.

Moraalidiskurssissa sertifioinnin merkitys rakentuu edelleen: haastateltavat rakensivat moraalidiskurssilla vastuuttoman yrityksen merkitystä myös sertifioinnin puutteellisuuden kautta. Tästä esimerkkinä seuraavassa lainauksessa H2 puhuu yrityksestä, joka mahdollisesti väärinkäyttää sertifikaatteja. Samalla hän rakentaa sertifioinnille tulkinnallisempaa merkitystä, eli sertifikaatti itsessään ei ole tae todellisuudesta, vaan puutteita voi olla niistä huolimatta. Yhtäältä siis vaatimusdiskurssiin sisältyy sertifikaattien huomioiminen ja arvostaminen, toisaalta moraalidiskurssissa niitä ei pidetä absoluuttisena totuutena ja niiden mahdollinen väärinkäyttö tiedostetaan.

H2: "...monessa vastaavissa firmoissa olen itsekin nähnyt, että heillä on joku iso sertifikaatti ovessa, kun tulee sisään, ja väittävät, että laatusertifiointi on kunnossa, mutta sitten niinkun heti huomaa, että se ei ole."

Kaksinaismoralismi. Vaatimusdiskurssin yhteydessä puhuttiin taas siitä, kuinka ”epäaito” yhteiskuntavastuu ei viime kädessä vastaa sidosryhmien vaatimuksiin, vaan se ennen pitkää huomataan ja seuraukset ovat negatiivisia. Tähän liittyen moraalidiskurssin yhteydessä vastuuttomuudesta puhuttaessa korostui kaksinaismoralismi, joka ilmenee sanojen ja tekojen välisten ristiriitojen tiedostamisessa ja esiintuomisessa. Tämä tuli jo osittain esiin edellisessä sertifiointiin liittyvässä lainauksessa. Oli mielenkiintoista huomata, että kirjallisuuden perusteella mielessäni ollut melko ilmeinen ristiriita yhteiskuntavastuun sanojen ja tekojen välillä (vrt. Siltaoja 2009, 192) toistui myös haastateltavien puheessa. Ristiriita ei ollut haastateltaville vieras. He ovat sitä selvästi joutuneet pohtimaan rakentaessaan henkilökohtaista suhtautumistaan yhteiskuntavastuuseen. He eivät kuitenkaan tunnustaneet ristiriidan koskevan Yritys A:n yhteiskuntavastuuta, vaan puhuivat muista toimijoista. Esimerkiksi H2 nostaa esille haastatteluiden aikaan mediassa runsaasti julkisuutta saaneen tapauksen, jossa Volkswagen-autoyhtiö oli vääristellyt autojensa päästöarvoja.

H2: "Kyllähän ne tavoittelevat sitä, että he vakuuttavat oman asiakkaansa, että kaikki asiat ovat kunnossa, ja sitä kautta ne saavat sen oman kaupan sitten tehtyä. – Voisi miettiä tätä Volkswagenia, joka tulee niinkun päällimmäisenä mieleen, että kuitenkin on aika monta vuotta varmasti saavutettu suuriakin myynnin kasvuja ja globaalia menestystä, kun on paukuttanut henkseleitä, että päästöt ovat maailman alhaisimpia, ja sitten ne eivät olekaan..."

Moraalidiskurssissa yhteiskuntavastuun toteutumisen perusta on ”henkseleiden paukuttelun” sijaan arjen käytännöissä. Haastateltavat rakensivat puheessaan vastakkainasettelua sanojen ja tekojen välillä. Tästä ovat esimerkkeinä kaksi seuraavaa lainausta. Ensimmäisessä lainauksessa H5 käytti ilmaisua ”pelkkää puhetta”, mikä symboloi turhautumista yhteiskuntavastuun nykytilaan liiketoiminnassa. Hänen rakensi puheessaan kuvaa yrityksestä, joka pyrkii näyttäytymään paremmalta muiden silmissä, vaikka todellisuudessa käytännöt ovat päinvastaisia. Toisessa lainauksessa H4 jatkoi samanlaista puhetta, viestinnän näkökulmasta. Luottamuksen teema nousi esiin ilmaisussa ”luottamus rakentuu parhaiten ja vahvimmin tekojen kautta”. Nämä sanat eivät ole puhetta pelkästään yhteiskuntavastuusta, vaan niissä on nähtävissä laajempi kulttuurillinen tapa puhua, eli luottamusdiskurssi. Siinä missä H5 ei antanut puheessaan erityisiä ominaisuuksia kaksinaismoralistisesti toimivalle yritykselle, H4 puhui ”isommista” yrityksistä. Kaksinaismoralismi on siis Yritys A:ta isompien yritysten piirre.

H5: ”näistä asioista kerrotaan, kirjoitetaan, mutta tuota mikä on sitten se käytäntö, ja sitten se arkitoiminta – jos näin röyhkeästi sanotaan niin se voi joskus myös tuntua vähän tämmöiseltä niinkun pelkältä puheelta, että se toiminta on sitten jotain muuta, ja sillä ehkä vaan haetaan sitten semmoista, että hei me ollaan vähän niinkun parempi yritys, kun nuo muut...”

H4: ”Isommat yritykset haluaa tietyllä tavalla kuitenkin kiillottaa sitä mielikuvaa itsestään – minä kun olen tällöinen viestintäihminen, niin minä ajattelen sillä tavalla, että itse asiassa luottamus rakentuu parhaiten ja vahvimmin tekojen kautta, eli se mitä tekee, on tärkeämpää kuin se, mitä sanoo.”

Vapaaehtoisuus. Moraalidiskurssi on yhteneväinen vaatimusdiskurssin kanssa siinä mielessä, että organisaatiokulttuurin jäsenet vaativat organisaatioltaan vastuullisuutta, jotta he eivät kokisi arvostiriitaa työelämässään: he siis tavoittelevat moraalisuutta. Vaatimusdiskurssissa kokonaisuutena kuitenkin korostuu yhteiskuntavastuun pakollisuus ja välttämättömyys. Moraalidiskurssille ominainen sanavalinta ”haluta” kuitenkin luo vaikutelmaa vapaaehtoisuudesta. Moraalin tavoittelun taustalla voi näennäisestä vapaaehtoisuudesta huolimatta toki olla institutionaalisia vaatimuksia, mutta haluamisesta puhuminen on sävyltään erilaista, kuin velvollisuudesta tai pakosta puhuminen. Tämä on viittaus Carrollin (1991) pyramidimallin ylimmän tason, eli filantropian luonteeseen: yrityksen toivotaan tekevän vapaaehtoista hyvää, mutta ei voida puhua samanlaisesta ehdottomasta vaatimuksesta kuin esimerkiksi laillisten vastuiden osalta (Carroll 1991, 42). Moraalidiskurssissa yhteiskuntavastuun toteuttaminen koetaan oikeaksi, tavoittelemisen arvoiseksi tavaksi toimia ja siksi sitä

halutaan tehdä. Seuraavassa esimerkissä H5 tuo vapaaehtoisuutta esiin puheessaan hyväntekeväisyystoiminnasta yhteiskuntavastuun osana. H5:n mukaan hyväntekeväisyys on vain ”pieni osa” yhteiskuntavastuuta, mutta kuitenkin samalla sellainen käytäntö, jota halutaan toteuttaa.

H5: ”...omassa toiminnassa, niin vaikka se on pieni osa, mutta tavallaan myös halutaan tukea semmoisia organisaatioita, jotka taas ovat tekemisissä lasten kanssa.”

H2 toi esiin muiden organisaation osien osallistumisen hyväntekeväisyysaktiviteetteihin. Hänen puheessaan myynti-markkinointiosastojen yhteiskuntavastuun viestinnän käytännöt ovat julkisia. Niillä on siis jokin objekti tai yleisö. Kuten H5:n edellisessä lainauksessa, myös H2:n puheessa nousi esiin lasten hyvinvointiin liittyvä hyväntekeväisyyskäytäntö. H2:n puheessa rakentui eroavaisuus hänen oman ja myynti-markkinointiosastojen välillä. Hän haluaisi tuotantoketjun osalta kommunikoida yhteiskuntavastuusta vielä enemmänkin, koska hänen mielestään syytä ja potentiaalia tälle olisi. Tässä halussa on läsnä avoimuusdiskurssi: H2 haluaa levittää avoimuuden kulttuuria myös oman osastonsa yhteiskuntavastuun viestintään.

H2: ”No kyllä [yhteiskuntavastuun keskustelua] käydään, sanoisinko siellä myynti-markkinointi -rajanpinnassa, että ollaan osallisina tietyissä tapahtumissa – tähän toimitusketjuun niin en ole kyllä tyytyväinen kyllä me voisimme... meillä olisi enemmän kommunikoitavaa.”

Moraalidiskurssin vapaaehtoisuuselementti nousi esiin myös H3:n näkemyksessä yhteiskuntavastuun kokonaisvaltaisuudesta. Seuraavassa lainauksessa ilmaisu ”täällä se näkyy” viittaa yhteiskuntavastuun konkreettisiin toimintoihin, jotka kuka tahansa ulkopuolinen voi nähdä. Sen sijaan termi ”integroida” viittaa kokonaisvaltaisempaan, koko liiketoimintafilosofiaa muuttavaan ajattelutapaan. Hänen puheessaan siis rakentuu idea siitä, että yhteiskuntavastuun kokonaisvaltaiseen integrointiin liittyy aitoa halua. Hän jopa ilmaisee tämän koko Yritys A:n puolesta, mikä taas rakentaa yhtenäistä yhteiskuntavastuun toimijuutta. H3:n puheessa yhteiskuntavastuun kokonaisvaltaisuus on koko yrityksen yhteinen asia.

H3: ”Olen sitä mieltä meidän firman puolesta, että täällä se niinkun näkyy ja halutaan integroida tähän toimintaan.”

Pehmeät arvot ja hyvä tunne. Tuotediskurssin käsittelyn yhteydessä analysoin H2:n puhetta yhteiskuntavastuusta jo hankintavaiheessa päätöksentekoa ohjaavana ehtona. H2:n puheessa yhteiskuntavastuu kuitenkin oli erillään tuotteen ”kaupallisista” ominaisuuksista. Sama vastakkainasettelun tyyli toistui moraalidiskurssin yhteydessä. Haastateltavat rakensivat puheessaan voittojen tavoittelun ja yhteiskuntavastuun ”pehmeiden arvojen” välistä eroa. Kovat ja pehmeät arvot nähtiin jokseenkin vastakkaisina liiketoiminnan ohjaajina. Näistä kahdesta ensimmäiset koettiin liiketoiminnan kannalta välttämättömiksi, mutta jälkimmäisiin suhtauduttiin hieman eri tavalla. Pehmeiden arvojen toteutuminen, tai edes idea siitä, aiheuttaa hyvää tunnetta.

Kovien ja pehmeiden arvojen vastakkainasettelu tulee selkeästi esiin seuraavassa H3:n lainauksessa. Hän nostaa ensin esiin näkemyksensä siitä, että ”jokainen firma haluaa tehdä voittoa”, mutta toisaalta hän puhuu ”kylmän bisneksen” käsitteestä, millä hän tarkoittaa *pelkästään* tuloshakuista liiketoimintaa. Yhteiskuntavastuun merkitys on H3:n puheessa pehmeiden arvojen tuoja. Pehmeille arvoille rakentuu seuraavassa lainauksessa kaksi funktiota. Ensinnäkin ne muuttavat yrityksen toimintaa (”vastuullinen toimija”), ja lisäksi ne tuovat henkilökohtaista hyvää tunnetta (”voi olla ylpeä”).

H3: ”...totta kai jokainen firma haluaa tehdä voittoa, ja se on se tulos niinkun se juttu, mutta että se ei välttämättä olisi niin kylmää bisnestä kuitenkaan sitten, minä ehkä tykkään siitä ajatuksesta siinä [yhteiskuntavastuussa].”

Haastattelija: ”Jääkö se ajatuksen tasolle, vai pehmentääkö se sinusta oikeasti vähän bisnestä?”

H3: ”Kyllä se tavallaan tuo niitä pehmeitä arvoja siihen mukaan, juuri se vastuullinen toimija ja se, että voi olla ylpeä siitä, että minkälaisessa firmassa on sitten töissä”

Moraalidiskurssissa kovista ja pehmeistä arvoista puhutaan siis toistensa vastakohtina. Puheesta voidaan kuitenkin tulkita, että voitot ovat ensisijaisen tärkeitä, vastuullisuus toissijaista. Tämä näkyi edellisessä lainauksessa H3:n ilmaisussa ”on se tulos se juttu”. Puhe voitoista edeltää puhetta muista vastuista, vaikka vastuukin mielletään tärkeäksi. Ensi- ja toissijaisuus rakentuvat erityisen selvästi seuraavassa H1:n lainauksessa. Hän puhuu tuotoista ensin, ja vastuuasiat tulevat vasta ”mutta”-sananjälkeen.

H1: ”Kyllä tuottoja tarvitaan. Tuottoja täytyy olla, mutta meidän täytyy myös pitää huolta ympäristöstämme ja muista sosiaalisista vastuista työntekijöitämme kohtaan.”

Hyvää tunnetta haastateltavat kertoivat saavansa työnantajan vastuullisuuden lisäksi heille henkilökohtaisesti tärkeiden asioiden hoitamisesta. H3:lle esimerkiksi tärkeää oli oman henkilöstön hyvinvointi. ”Lähellä sydäntä” -ilmaisulla hän tuo esiin hyvää tunnetta, joka henkilöstöstä huolehtimisesta kumpuaa. Hänen rakensi vahvasti puheessaan esimiehen vastuuta: henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on esimiehen tehtävä. Seuraavassa lainauksessa on vahvasti läsnä myös luottamusdiskurssi, jonka käsittelyn yhteydessä esiin nousi ongelmatilanteiden käsittely H3:n tiimissä: työntekoa haittaavista ongelmista uskalletaan puhua.

H3: ”Justiin henkilöstön hyvinvointi on hirveän lähellä minun sydäntä, varmasti senkin takia, että itse olen esimies, että niistä asioista pietetään huolta.”

Pyydettäessä arvioimaan yhteiskuntavastuun käytäntöjen lisäävää vaikutusta omaan työtaakkaan H2 käänsi taakan positiiviseksi asiaksi puhumalla aikaansaadusta muutoksesta. Kun hän puhuu työn suorittamisesta, hän mainitsee ensin ”kaupallisen asian”, eli se on edelleenkin yhteiskuntavastuusta erillinen, ja sitä edeltävä ulottuvuus. Taloudellisen intressin ensisijaisuutta rakentaa jälleen diskursiivinen käytäntö, eli lausejärjestyksen luominen: taloudellinen asia tuodaan esille ensin, ja yhteiskuntavastuu toisena ”mutta”-sanon jälkeen. Toissijaisuudesta huolimatta yhteiskuntavastuun merkitys moraalidiskurssissa on suuri H2:lle henkilökohtaisella tasolla. Hänelle yhteiskuntavastuun käytäntöjen toteuttamisen aikaansaama hyvä tunne on helpotus, ja hän kokisi yhteiskuntavastuun sivuuttamisen jopa raskauttavan työntekoa.

H2: ”...kun saa muutosta aikaiseksi näissä asioissa, niin se on suuri, miten sen nyt sanoisi, hyvän työn tunne, kun tavallaan on saanut aikaiseksi ehkä sen kaupallisen asian, mutta sitten myös tämmöisen muun kehityksen tai muutoksen jonnekin parempaan suuntaan, niin en koe sitä raskaaksi – semmoiseen olen törmännyt, että kokisin sen raskaaksi, että näkisin mutta en tekisi sille asialle jotain, se olisi raskaampaa.”

Haastattelija: ”Eli se on tavallaan helpottavaakin?”

H2: ”Kyllä, kun tietää että toiminta on enemmän jatkuvaa, kun joku asia on korjaantunut, niin se on parempi näin.”

H2:n toisessa lainauksessa korostuu ajatus siitä, että vaikka tuotannollisia tavoitteita ei välttämättä olisikaan viikkotasolla saavutettu, antaa asioiden ”oikeaan suuntaan” meneminen hyvän tunteen tehdystä työstä. Tämä puhetapa rakentaa ajatusta siitä, että työssä onnistumisen tunteita voi saada muustakin, kuin tuotannollis-taloudellisesta menestyksestä. Moraalidiskurssissa myös pehmeiden arvojen toteutuminen työssä on

tärkeää, ja niiden toteutuminen ei aina ole kovista arvoista riippuvaista, kuten seuraavassa lainauksessa nähdään.

H2: "...kyllä se niinkun perjantaina, kun työviikko on loppu, niin tavallaan, vaikka joskus on ehkä viikkokin tuotannossa myöhässä, mutta joku tällöinen asia on mennyt oikeaan suuntaan, niin tuntuu hyvältä, siis henkilökohtaisella tasolla."

4.1.4 Tulevaisuus

Neljättä ja viimeistä yhteiskuntavastuun merkitystä Yritys A:n organisaatiokulttuurissa rakentavaa diskurssia nimitän tulevaisuusdiskurssiksi. Tulevaisuusdiskurssissa korostuu yhteiskuntavastuun kehitys ajan saatossa. Yhteiskuntavastuuta ei ajatella muuttumattomana osana liiketoimintaa, vaan katse on tulevaisuudessa ja kehityksessä. Tulevaisuusdiskurssilla on kolme sille ominaista elementtiä. Ensinnäkin, tulevaisuusdiskurssissa rakentuu käsitys yhteiskuntavastuun ihannelilanteesta. On siis olemassa tasoja, joille yhteiskuntavastuun saralla voi päästä. Toisena elementtinä tulevaisuusdiskurssissa on motivaatio, eli miksi tulevaisuuteen pitää kiinnittää huomiota. Motivaation lähteitä on jo tullut esiin vaatimusdiskurssissa, mutta tulevaisuusdiskurssissa esiin nousevat erityisesti vastuullisen tai vastuuttoman toiminnan seuraukset hyvässä ja pahassa. Kolmantena elementtinä tulevaisuusdiskurssissa korostuu puhe siitä, miten ihannelilanteeseen päästään, eli yhteiskuntavastuun kehittäminen. Kehittämisaikajattelussa korostuvat erityisesti käytännöt, joilla ihannelilannetta lähemmäs voitaisiin päästä.

Kolmen edellä mainitun elementin lisäksi tulevaisuusdiskurssin merkittävä piirre on sen päällekkäisyys kolmen aiemmin käsitellyn diskurssin kanssa. Tuotediskurssin tyyli puhua yhteiskuntavastuusta kehitettävänä ja opittavana asiana toistuu myös tulevaisuusdiskurssissa, mutta tulevaisuusdiskurssissa yhteiskuntavastuun kehityksestä puhutaan nimenomaisesti tulevaisuuden näkökulmasta. Tulevaisuusdiskurssissa korostuvat myös konkreettiset yhteiskuntavastuun kehittämisen käytännöt. Vaatimusdiskurssin käsittelyn yhteydessä esiin nousi käsitys, jonka mukaan yhteiskuntavastuuseen liittyviä vaatimuksia kohdistuu Yritys A:han myös tulevaisuudessa. Puheessa rakentui idea siitä, että vaatimuksiin pitää pystyä vastaamaan liiketoiminnan jatkuvuuden mahdollistamiseksi. Tulevaisuusdiskurssi oli siis läsnä jo vaatimuksista puhuttaessa. Myös moraalidiskurssi on yhteneväinen

tulevaisuusdiskurssin kanssa. Moraalidiskurssissa korostuivat erilaiset vastuullisen ajattelun ”tasot”, joita on bisnestason lisäksi enemmänkin. Tulevaisuusdiskurssissa tulevaisuudenkuvat eivät rajoitu pelkästään Yritys A:n omaan yhteiskuntavastuuseen, vaan yleisiin käsityksiin yhteiskuntavastuusta liiketoimintaan vaikuttavana instituutiona.

Ihannetilanne. Tulevaisuusdiskurssissa ilmenevät haastateltavien antamat merkitykset sille, missä tilanteessa yhteiskuntavastuun suhteen ollaan nyt, minkälaista sen ihannetilanteessa pitäisi olla, ja kuinka ihanteelliseen tilanteeseen päästään. Yritys A:ssa myönnetään, että tätä ihannetilannetta ei olla vielä saavutettu. Kehittyminen on toisaalta olettamus. H4:n seuraavassa lainauksessa yrityksen velvollisuuksiin kuuluu jatkuva yhteiskuntavastuun kehittäminen. Kehityksen tulee olla luonteeltaan jatkuvaa, sitä pitää tehdä ”koko ajan”.

H4: ”...ei pidä tuudittautua siihen, mitä me nyt tehdään hyvin, vaan pitäisi niinkun koko ajan asettaa tavoitteita, ja sitten tuota kehityskohteita seuraaville vuosille...”

Joidenkin haastateltavien puheessa rakentui vaatimattomuus yhteiskuntavastuun nykytilaan liittyen. Kuten seuraavassa lainauksessa käy ilmi, H1 oli jopa sitä mieltä, että Yritys A on vasta aloittanut yhteiskuntavastuun orientaation. ”Pitkä matka”-metaforan käyttö tässä yhteydessä on tulevaisuusdiskurssin tunnusomainen tapa puhua yhteiskuntavastuusta. Se viittaa yhtäältä etäisyyteen, mutta toisaalta ”matka”-sanaan sisältyy olettamus, että joskus ollaan myös perillä tavoitteessa. Yhteiskuntavastuullisen ajattelun esiin tuominen rakentaa osaltaan Yritys A:n yhteiskuntavastuun toimijuutta. Toimijuus ei siis rajoitu pelkkiin käytännön toimintoihin, vaan myös ajattelutapaan. Ajattelutapa-käsitteestä puhuminen viittaa pintatason aktiviteetteja syvempään muutokseen.

H1: ”En minä halua sanoa, että olisimme millään tapaa erinomaisia, meillä on vielä pitkä matka edessä. Mutta olemme alkaneet ajatella tällä [yhteiskuntavastuullisella] tavalla.”

Haastattelija: ”Sanoisit siis, että olette yhteiskuntavastuullisen orientaationne alussa?”

H1: ”Kyllä.”

H2:n puheessa toistui samankaltainen ajatus yhteiskuntavastuun nykytilanteesta: Yritys A ei halua ”paukuttaa henkseleitä”. Kyseisen metaforan käyttö rakentaa yhtäältä paheksuntaa suurellista yhteiskuntavastuun viestintää kohtaan, ja toisaalta

taas juuri mainittua vaatimattomuutta. Vaatimattomuudesta huolimatta H2:n puheessa rakentuu yhteiskuntavastuun nykytilasta hieman edistyksellisempi kuva, kuin edellisestä H1:n lainauksesta. H2 sanoo, että Yritys A:lla asiat ovat hyvin. Hän kuvailee tapaa nostaa yhteiskuntavastuun asiat esille ”järkeväksi”. Koska hän puhuu samassa lauseessa kilpailijoista, voidaan olettaa, että hän tarkoittaa järkevää tapaa nimenomaan suhteessa kilpailijoihin. Yritys A siis hänen puheessaan osaa keskittyä järkeviin, eli olennaisiin asioihin. Näyttävyyden ja järkevyyden rakentuvat siis toistensa vastakohdiksi.

H2: ”...en jaksa uskoa, että me koskaan halutaan näyttävästi ulkoiseen mediaan niinkun henkseleitä paukutella, että meillä nämä asiat niinkun maailman parhaimmalla tasolla verrattuna kaikkiin muihin kilpailijoihin, mutta meillä on ne hyvin ja me nostamme ne järkevällä tavalla esille...”

Motivaatio. Motiiveja ihannetilanteen tavoitteluun voitiin löytää jo aiemmin vaatimusdiskurssin yhteydessä, jonka mukaisesti sidosryhmien vaatimukset pakottavat Yritys A:n jatkuvasti kehittämään toimintaansa. Haastateltavat puhuivat siitä, kuinka yleinen taloudellinen ja poliittinen ilmapiiri vaikuttaa yhteiskuntavastuuseen, ja kuinka responsiivisuus ulkoisiin yhteiskuntavastuuseen liittyviin vaatimuksiin on tärkeää liiketoiminnan menestyksen kannalta. Haastateltavien puheessa välittyi myös oletamus siitä, että yhteiskuntavastuuseen tulee sitoutua ja sitä pitää proaktiivisesti kehittää, jotta tulevaisuuden liiketoiminta olisi menestyksekkästä. Esiin nousi erityisesti responsiivisuuden käsite suhteessa vaatimuksiin.

Vaatimusdiskurssi on näin ollen yhteneväinen tulevaisuusdiskurssin kanssa, mutta tulevaisuusdiskurssissa korostuvat erityisesti haastateltavien mielikuvat siitä, mitä yhteiskuntavastuun kehittämisestä tai toisaalta kehittämättömyydestä voivat seurata. Seuraavassa lainauksessa H1 toteaa suoraan, että mikäli yritys ei ajattele vastuullisella tavalla, sen liiketoiminta tulee seurauksena kärsimään. Yhteiskuntavastuun merkitys rakentuu hänen puheessaan välttämättömyydeksi. Yrityksen kuin yrityksen velvollisuus toimijana on siis olla vastuullinen oman liiketoimintansa vuoksi. H1 perustelee välttämättömyyttä ottaen esiin bisnesnäkökulman. Lainauksesta voidaan tulkita, että yhteiskuntavastuun merkitys rakentuu suhteessa kilpailijoihin: sitä pitää toteuttaa, koska kaikki muutkin niin tekevät. Kilpailu toimii siis motivoijana.

H1: ”Yhä useammat yritykset menevät tähän [yhteiskuntavastuulliseen] suuntaan koska se on hyvää bisnekselle. Aiemmin näkemys yhteiskuntavastuuseen oli mahdollisesti idealistinen, mutta nyt se on jo välttämättömyys, jotta voi menestyä. – Sanoisin, että muutamassa vuodessa sellaisten yritysten liiketoiminta tulee kärsimään, jolla ei ole CSR-ajattelua.”

Kilpailun merkitys korostuu myös seuraavassa H5:n lainauksessa. Ilmaisussa ”siihen on löydettävä resurssi” rakentuu samankaltainen välttämättömyys, kuten edellisessä H1:n lainauksessa. H5:n puheessa rakentuu käsitys, että tulevaisuudessa kilpailussa pärjätään differentiaatiolla, eli ”meidän tyyppisen yrityksen” erottautumisella kilpailijoista. Tulevaisuuden kilpailutilanteissa yhteiskuntavastuu näyttäytyy ”argumenttina” tai ”perusteluna”, eli se legitimoi kilpailijoita kalliimpaa tuotteiden hintaa. Jälleen siis puheessa korostuu bisnesnäkökulma, eli motivaatio tulevaisuuden yhteiskuntavastuulle kumpuaa taloudellisista lähtökohdista. Myös tuotediskurssi on seuraavassa lainauksessa läsnä: yhteiskuntavastuu on osa tuotteen suunnittelua ja valmistusta, joten sillä voidaan perustella tuotteen korkeampaa hintaa.

Haastattelija: ”Miten tuota sitten sinä luulisit, että muuten tässä yrityksessä, niin onko täällä esimerkiksi joitain ihmisiä, joita työllistäisi tämä yhteiskuntavastuu –?”

H5: ”No en tässä vaiheessa, mutta tuota varmaan tulevaisuudessa niin tulee, ja siihen on niinkun tavallaan löydettävä se resurssi, koska kyllä minä näen niinkun tulevaisuudessa ja jatkossa koska tuota tällöiset meidän tyyppiset yritykset, jotka ei pystyitä hinnalla kilpailemaan, niin meidän pitää löytää muita argumentteja ja perusteluita miksi tuote maksaa jonkin verran, kun on tiettyjä strategisia päätöksiä tehty.”

Kehittämisen käytännöt. Ihannetilanteen tiedostamisen ja eteenpäin pyrkimiseen motivoitumisen lisäksi tulevaisuuskurssissa haastatellut rakensivat ideoita käytännöistä, joilla ihannetilanne voidaan saavuttaa, tai ainakin päästä sitä lähemmäs. H2:n mukaan kehitys lähtee perustan luomisesta, johon liittyy nimenomaisesti johdon sitoutuminen. Ensimmäisessä lainauksessa rakentuu jälleen yhteiskuntavastuun nykytilanne: Yritys A ei tällä saralla ole ”virheetön”, mutta kiinnostusta kehittämiseen silti löytyy. Ilmaisuu ”missä me olemme” viittaa aiemmin H1:n puheessa rakentuneeseen matkametaforaan: Yritys A on yhteiskuntavastuussaan jossain, ja sieltä pitää lähteä liikkumaan eteenpäin. Toisessa lainauksessa hän korostaa puheessaan johdon vastuuta yhteiskuntavastuun toteutumisessa: sitoutuminen on vakuutus tulevaa menestystä varten. Jälkimmäisessä lainauksessa läsnä on myös moraalidiskurssin vapaaehtoisuusajattelu, koska H2 puhuu haluamisesta. Johto ei siis sitoudu siihen, että vastuullisuusasioiden on pakosta oltava esillä, vaan siihen, että niiden halutaan olevan esillä.

H2: "...luodaan ensin semmoinen foundation, että missä me olemme ja mistä me lähdemme niinkun tuota toimintaa kehittämään – ja en väitä, että me ollaan niinkun virheettömiä, mutta hyvin kiinnostuneita aiheesta, ja valmiita tekemään jonkun parannuksen..."

H2: " ...ja pidän kyllä hyvänä, että koko johtoryhmä on sitoutunut siihen, että nämä vastuullisuusasiat halutaan aina olla, jos ei numero ykkönen, niin ihan siellä kärjen tuntumassa. Se on semmoinen vakuutus tulevaa menestystä varten."

Kun haastateltavat vertasivat nykytilannetta ihannetilanteeseen ja puhuivat siitä, kuinka ihannetilanteeseen voidaan päästä, korostui puheessa instrumentaalinen (vrt. Garriga ja Melé 2004) näkökulma, aivan kuten tuotediskurssin kehitysjattelussa. Yhteiskuntavastuussa menestyminen tarkoittaa sanan instrumentaalisessa merkityksessä konkreettisten, mitattavien tulosten aikaansaamista. Näin ollen tulevaisuuskurssissa toistuu tuotediskurssin ajatus kehittämisestä. Kehityskohteita nousi puheessa esiin verrattaessa Yritys A:n nykyistä tilannetta yhteiskuntavastuun alueella ”edistykselliseen” yritykseen. Eräs merkittävä esiin noussut asia oli raportointi. Seuraavassa H1:n lainauksessa voidaan nähdä ajatus siitä, että ehto edistyksellisyydelle on raportoida yhteiskuntavastuusta. Tässä lainauksessa on läsnä myös organisaatiokulttuurin avoimuuskurssi. Puheessa rakentuu arvostus raportoitavia yrityksiä kohtaan.

H1: "...en ole nähnyt mitään yhteiskuntavastuun lausuntoja vuosiraporttia lukuun ottamatta. Yleensä näissä asioissa edistyksellisellä yhtiöllä on omat yhteiskuntavastuun lukunsa."

Yhteiskuntavastuun raportointi on yritysmaailmassa merkittävä käytäntö, koska yritykset hakevat raportoinnilla oikeutusta olemassaololleen yhteiskunnassa (Guthrie & Parker 1989, 344). Haastateltavat ”käänsivät” (Schultz & Wehmeier 2010, 13) raportoinnin instituutiota Yritys A:n kielelle, jossa sen merkitys vaikutti olevan tärkeä. Laajemmat raportointikäytännöt olivat haastatteluiden perusteella Yritys A:n tulevaisuuden agendalla. H4 rakensi raportoinnin merkitystä konkreettisena toimintana, joka tarkoittaa työmäärän lisäämistä. Seuraavassa lainauksessa on läsnä myös vaatimuskurssi. Se tulee esille, kun H4 perustelee raportoinnin aloittamista sillä, että tulevaisuudessa se tulee joka tapauksessa olemaan pakollista. Yritys A:n velvollisuus siis on toimia sääntöjen mukaan ja aloittaa raportointi, eli vastata yhteiskunnan vaatimuksiin.

H4: "Meillä ei ole pakko raportoida näistä vastuullisuusasioista, koska me ei olla pörssinoteerattu yritys, ja oliko se vuonna 2018 kun se tulee pakolliseksi tietyn kokoluokan"

yrityksille, että me sitten sitä pohditaan, josko mekin sitten vuosikertomukseen lisättäisiin vastuullisuusasiat jatkossa – jos me päädytään semmoiseen ratkaisuun – niin sehän tarkoittaa kyllä todella merkittävää työmäärän lisäämistä.”

Yhteiskuntavastuun kehittämisen käytännöistä puhui myös H5, joka käytti yhteiskuntavastuun nykytilanteesta puhuessaan metaforaa ”raapaista pintaa”. Tämän metaforan käyttö viittaa jälleen siihen, että Yritys A on vasta yhteiskuntavastuun orientaation alussa, ja tätä vahvistaa myös ilmaisu ”siellä on paljon tekemistä”. Hän nosti puheessaan esille käytäntöjä, joilla yhteiskuntavastuuta voidaan hänen mielestään kehittää. Kehittämisen perustaksi hänen puheessaan rakentuu suunnitelmallisuus, eli teema, joka nousi esiin myös organisaatiokulttuurin tehokkuusdiskurssissa. Suunnittelu koskee kahta eri yhteiskuntavastuun käytäntöä, eli päästöjen vähentämistä ja kierrättävyyden tehostamista. Tehokkuusdiskurssi nousee jälleen esille käytännöistä puhumisen koskiessa erityisesti sitä, miten niitä voidaan parantaa tai tehostaa.

H5: ”...mutta tuota tuolla saralla ollaan varmasti vasta niinkun raapaistu pintaa, ja semmoinen tietynlainen selkeä kehityssuunnitelma, millä tavalla voidaan niinkun vähentää niitä päästöjä tai – tehostaa omaa toimintaa myös tuota kierrättävyyden kannalta ja niin edelleen, siellä on paljon tekemistä.”

Myös sisäinen markkinointi kuuluu kehittämiseen, kuten H2 tuo seuraavassa lainauksessa esille. Aiemmassa lainauksessa H2 puhui johdon sitoutumisesta kehityksen perustana. Tässä seuraavassa lainauksessa sisäisen markkinoinnin käsite viittaa yhteiskuntavastuun julkituomista organisaation muillekin tasoille. Erityisen huomionarvoinen ilmaisu on ”millä tavalla me tehdään asioita”. Lausekokonaisuuden huomioiden voidaan tulkita, että ”me”-pronominilla tarkoitetaan koko Yritys A:ta. Kirjallisuudessa käytetään organisaatiokulttuurista usein määritelmää ”miten asiat täällä ovat” (esim. Cameron & Quinn 2006, 16). Kun H2 puhuu tapojen, joilla he tekevät asioita, sisäisestä markkinoinnista, hän tarkoittaa yhteiskuntavastuuta, mutta tulee samalla tarkoittaneeksi myös organisaatiokulttuuria. Puheessa rakentuu siis ajatus markkinoida enemmänkin organisaatiokulttuuria, johon vastuullisuus kuuluu.

H2: ”...pitää nostaa tätä asiaa yhtenäisen tärkeänä asiana muiden tärkeiden asioiden ohella, tarkoitan, että sitä pitää sisäisesti markkinoidakin, että millä tavalla me tehdään asioita...”

Vaikka yhteiskuntavastuun merkitys tulevaisuudessa nähtiinkin enimmäkseen liiketoiminnan menestyksen kannalta, rakentui haastatteluissa myös merkityksiä jotka

eivät suoraan liittyneet bisnesnäkökulmaan. H1 puhui siitä, kuinka yrityksen tullessa tiettyyn pisteeseen kehityksessään huomiota pitää alkaa kiinnittää muihinkin asioihin, kuin pelkästään voittoihin. Alla oleva lainaus liittyy moraalidiskurssin yhteydessä esitettyyn lainaukseen, jossa H1 rakensi vastakkainasettelua voittojen tavoittelun ja vastuullisuuden välille. Nyt myös tulevaisuusdiskurssi on hänen puheessaan läsnä, kun hän ottaa esille yrityksen yhteiskuntavastuun kehittymisen ajan saatossa. Hänen puheestaan saa käsityksen, että yhteiskuntavastuulla on erilaisia ”tasoja”, joille yritys ajan saatossa nousee.

H1: ”Organisaation kehityksessä on piste, jossa pitää alkaa katsoa muitakin arvoja, kuin pelkkää voittojen maksimointia.”

Kuten H5 hieman aiemmassa lainauksessa, myös H4 puhui kierrättämisen kehittämisestä tulevaisuudessa vastuullisuuden muotona. Aiheeseen liittyvästä puheesta ei H4:n lainauksessa voi havaita liiketoiminnallista motiivia, vaan hän puhui kierrättämiskäytäntöjen kehittämisestä varsinaisen liiketoimintakontekstin ulkopuolella, eli kahvihuoneessa. Tämänkaltainen toiminta on varsin arkista. Sen esille ottaminen puheessa on kuitenkin huomion arvoista, koska se rakentaa yhteiskuntavastuun merkitystä yleishyödyllisemmästä näkökulmasta, ei siis pelkän liiketoiminnan ehdoilla.

H4: ”Mutta se missä me voitaisiin vielä paremmin, on sitten tietenkin ihan tässä niinkun päivittäisessä arjessa, että nythän me esimerkiksi paperi kierrätetään kyllä ja kerätään, mutta me voitaisiin tehdä siellä niinkun paremmin, että lajitella niinkun ihan esimerkiksi meidän kahvihuoneessa niinkun jätteet eri tavalla, kun mitä nyt tänä päivänä tehdään...”

Yhteiskuntavastuun merkityksiä rakentava diskurssi	Diskurssin elementit	Diskurssin esimerkkilainaus
Tuote	<u>Turvallisuus</u> : Turvallinen tuote on vastuullinen teko yhteiskuntaa kohtaan.	<i>"...se loppukäyttäjien hyvinvointi, jos he käyttävät meidän tuotteitamme -- niin sillä tavalla niinkun rakennetaan yhteiskunnalle hyvää. Tietenkinhän se tapahtuu tavallaan sitten myytyinä tuotteena..."</i>
	<u>Kestävyys</u> : Kestävyyteen pyritään toimialan, ja koko yhteiskunnan trendin vastaisesti.	
	<u>Yhteiskuntavastuu osana "työkalupakkia"</u> : Yhteiskuntavastuu on osa tuotteen suunnittelua ja valmistusta. Siinä voidaan tulla paremmaksi, kuten missä tahansa tuotteeseen liittyvässä prosessissa.	
Vaatimus	<u>Asiakas ja kilpailu</u> : Asiakas vaatii yhteiskuntavastuuta. Yhteiskuntavastuun avulla voi menestyä markkinoilla.	<i>"...minä en niinkun voi tähän muuta sanoa, että onko meillä varaa olla tekemättä sitä [yhteiskuntavastuuta]?"</i>
	<u>Yhteiskunnan vaatimukset</u> : Yhteiskunnan vaatimukset vastuullisuuteen kasvavat. Yrityksen pitää olla tässä suhteessa responsiivinen.	
	<u>Yritys A:n omat vaatimukset</u> : Yhteiskuntavastuu halutaan laajentaa ydinorganisaation ulkopuolelle osaksi yhteistyökumppaneiden toimintaa.	
	<u>Henkilöstön vaatimukset</u> : Työntekijän pitää olla vastuullinen.	
Moraali	<u>Oikea ja väärä</u> : Oikein tekeminen on tavoiteltavaa. Vastuuttomat käytännöt ovat väärä tapa toimia.	<i>"...totta kai jokainen firma haluaa tehdä voittoa, ja se on se tulos niinkun se juttu, mutta että se ei välttämättä olisi niin kylmää bisnestä kuitenkaan sitten, minä ehkä tykkään siitä ajatuksesta siinä [yhteiskuntavastuussa]."</i>
	<u>Kaksinaismoralismi</u> : Sanat eivät ole mitään ilman tekoja.	
	<u>Vapaaehtoisuus</u> : Vaatimuksista huolimatta vastuullisuutta halutaan toteuttaa myös vapaaehtoisesti.	
	<u>Pehmeät arvot ja hyvä tunne</u> : Pehmeätkin arvot ovat tärkeitä pelkän voittojen tavoittelun lisäksi. Niiden toteutuminen aikaansaa hyvää tunnetta.	
Tulevaisuus	<u>Ihannetilanne</u> : Yhteiskuntavastuulle on olemassa ihannetilanne, johon pyritään. Ihannetilanteessa ei vielä olla, mutta sinne päästään kehittymällä.	<i>"En minä halua sanoa, että olisimme millään tapaa erinomaisia, meillä on vielä pitkä matka edessä. Mutta olemme alkaneet ajatella tällä [yhteiskuntavastuullisella] tavalla."</i>
	<u>Motivaatio</u> : Vastuullisuus on vakuutus tulevaisuuden menestykselle. Uhka liiketoiminnan kärsimisestä tulevaisuudessa motivoi vastuullisuuteen.	
	<u>Kehittämisen käytännöt</u> : Suunnitelmallisuus ja sitoutuminen ovat vastuullisuuden varautumisen kulmakiviä. Yhteiskuntavastuun raportointi on tulevaisuudessa tärkeää.	

Taulukko II: tiivistelmä yhteiskuntavastuun diskursseista

5. YHTEENVETO, TUTKIMUSTA RAJOITTAVAT TEKIJÄT JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET

Olen tulosluvussa analysoinut haastattelutekstejä kriittisen diskurssianalyysin periaatteiden pohjalta. Työni viimeisessä luvussa esitän yhteenvedon erittelemistäni diskursseista, sekä siitä, kuinka organisaatiokulttuurin diskurssit olivat läsnä yhteiskuntavastuusta puhuttaessa. Tämän jälkeen esitän analyysini viimeisen vaiheen, eli pohdin sitä, millä tavoin yhteiskuntavastuun diskurssit edelleen uudentavat organisaatiokulttuuria. Osion loppupuolella puhun tutkimustulosteni laajemmista yhteiskunnallisista implikaatioista, ja myös tutkimusta rajoittaneista tekijöistä. Esitän myös tutkimuksen teemaan liittyviä jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yritys A:n organisaatiokulttuuri: yhteenveto

Diskurssianalyysin ensimmäisessä vaiheessa, eli tulosluvun alussa olen tarkastellut organisaatiokulttuuria, etsien vastausta lisätutkimuskysymykseeni, *miten case-organisaation organisaatiokulttuuri rakentuu puheessa?* Haastatteluiden fokus oli arjen käytännöissä, joista puhuminen tuottaa käsitystä siitä, mikä organisaatiossa on tärkeää tai itsestäänselvää. Ensinnäkin, organisaatiokulttuuria puheessa rakensi tehokkuusdiskurssi, joka nimensä mukaisesti korosti tehokkuusajattelua arjen käytännöissä. Tehokkuusdiskurssia tuotettiin puhumalla palaverikäytännöistä, työajoista ja LEAN-filosofiasta. Toinen organisaatiokulttuurin diskurssi oli avoimuusdiskurssi. Avoimuusdiskurssia määritteli ajatus siitä, että tieto kuuluu kaikille, ja sitä tuotettiin viestintäkäytännöistä ja johtamisesta puhuttaessa. Kolmanneksi, organisaatiokulttuuria rakensi luottamusdiskurssi, jota tuotettiin puhumalla ihmisten välisestä luottamuksesta, oli kyse sitten tiimityöstä tai esimies-alaisuhteista.

Ulkopuolisena tutkijana tunnistin Yritys A:n organisaatiokulttuurissa runsaasti yhteneväisyyksiä Cameronin & Quinnin (2006) kuvailemaan yhteisöllisyyttä korostavaan klanikulttuuriin. Organisaation jäsenet nähdään voimavarana, ja heidän hyvinvointinsa kiinnitetään huomiota. Toisaalta erityisesti tehokkuusdiskurssi korosti hierarkisen kulttuurin piirteitä, jossa tyypillisesti arvostetaan toimintojen sujuvuutta ja

tehokkuutta. (Cameron & Quinn 2006, 38;41.) Hierarkisen kulttuurin hallintakeskeisyys ei kuitenkaan yltänyt haastatteluissa henkilöstöön asti, sillä mikromanagerointi ei Yritys A:n kulttuurissa tullut esille.

Täytyy muistaa, että tyypologinen, eli tyyppjä erittelevä lähestymistapa (Deuber, Fink & Yolles 2012, 2) organisaatiokulttuuriin on sikäli rajoittunut, että se pyrkii vangitsemaan vain tämän hetkisen tilanteen, ja organisaatiokulttuuri muuttuu ja kehittyy ajan saatossa (Zamanou & Glaser 1994, 475). Yritys A:n organisaatiokulttuurissa tulkitsemani yhtäläisyydet hierarkia- tai klaanikulttuurityypin kanssa ovat kielellisesti tuotettuja tutkimuksen ajassa ja tilanteessa yhteistoiminnassa haastateltujen kanssa (Gergen & Thatchenkery 2004, 236). Toiselle henkilölle eri tilanteessa kulttuuri voisi näyttäytyä aivan toisenlaisena.

5.2 Yhteiskuntavastuun merkitykset: yhteenveto

Organisaatiokulttuurin käsittelyn jälkeen siirryin diskurssianalyysin toiseen vaiheeseen, eli yhteiskuntavastuun saamiin merkityksiin. Löysin haastatteluteksteistä neljä yhteiskuntavastuun merkityksiä rakentavaa diskurssia. Ensimmäinen diskurssi on tuotediskurssi, joka rakentaa yhteiskuntavastuun merkitystä kahden lopputuotteen ominaisuuden kautta: turvallinen ja kestävä tuote on hyvä teko ympäröivälle yhteiskunnalle. Tuotediskurssissa korostui myös yhteiskuntavastuun merkitys osana ”työkalupakkia” Tällä tarkoitetaan sitä, että yhteiskunta on kokonaisvaltainen osa tuotteen suunnittelua ja valmistusta. Vastuullisuus nousee luonnolliseksi aihepiiriksi tuotteen ja siihen liittyvien prosesseiden muiden ominaisuuksien, esimerkiksi hinnoittelun rinnalle. Hankinnan näkökulmasta puhuttaessa vastuullisuus tulee osaksi tuotetta jo resurssien valinnan yhteydessä. Tätä ajattelutapaa jatkaa ajatus siitä, että yhteiskuntavastuuta voidaan kehittää kuten mitä tahansa tuotteen tai siihen liittyvän prosessin osa-aluetta. Osaamisen kautta yhteiskuntavastuussa voidaan tulla objektiivisesti ajateltuna paremmaksi.

Toinen yhteiskuntavastuun merkitystä rakentava diskurssi oli vaatimusdiskurssi. Vaatimusdiskurssissa yhteiskuntavastuusta puhutaan jopa itsestäänselvänä vaatimuksena, jonka toteuttaminen on merkittävä edellytys liiketoiminnan

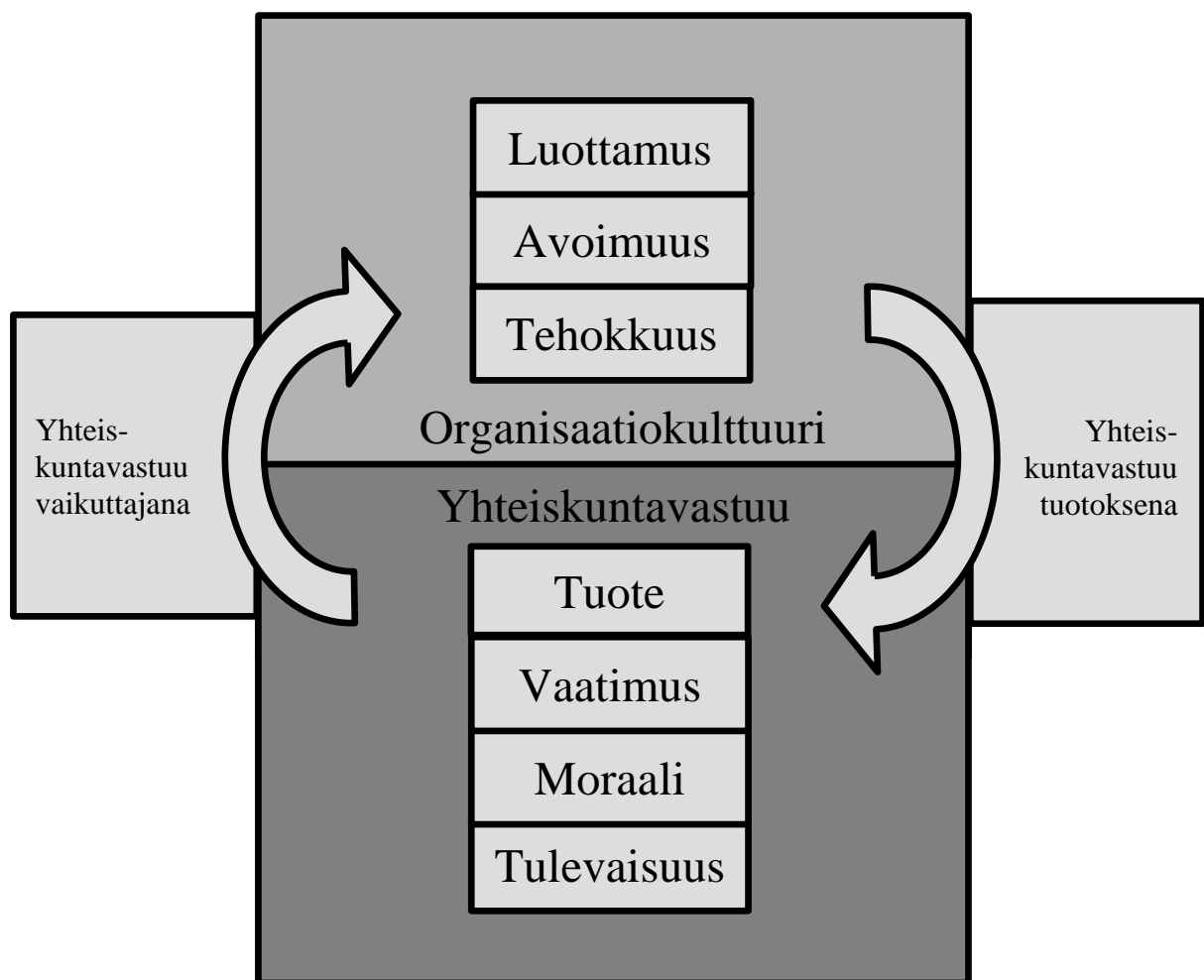
jatkuvuudelle ja kestävyydelle. Vaatimuskurssi voidaan liittää yhteiskuntavastuun sidosryhmänäkökulmaan, joka näkee organisaation kilpailevien intressien kenttänä ja yhteiskuntavastuun strategisena vastauksena sidosryhmien vaatimuksille (Jackson & Apostolakou 2009, 374; Maon, Lindgreen & Swaen 2010, 23). Vaatimuskurssissa vaatimuksia esittivät niin asiakkaat ja ympäröivä yhteiskunta, kuin Yritys A:n henkilöstökin. Asiakkaat vaativat vastuullisuutta, poliittinen ilmapiiri on muuttumassa yhä tietoisemmaksi vastuullisuusasioista, ja myös yrityksen oma henkilöstö vaatii työnantajansa vastuullisuutta. Kirjallisuudessa sidosryhmien vaatimuksia käsitellään nähdäkseni usein yhdensuuntaisena, eli sidosryhmästä yrityksen kohdistuvina (esim. McWilliams & Siegel 2001, 117). Esittämässäni vaatimuskurssissa korostuu lisäksi myös näkökulma, jonka mukaan vaatimus on itse asiassa kaksisuuntaista. Haastateltavien puheessa rakentui ajatus siitä, että Yritys A vaatii vastuullisuutta yhteistyökumppaneiltaan, ja haluaa osallistaa heitä vastuullisuuteen. Tästä konkreettisena osoituksena on yhteiskuntavastuun käytäntöjä linjaava dokumentti, jonka allekirjoittamista Yritys A toivoo alihankkijoiltaan.

Kolmas yhteiskuntavastuun merkitystä rakentava diskurssi oli luonteeltaan idealistinen moraalidiskurssi. Moraalidiskurssissa otetaan kantaa siihen, mikä on oikein ja mikä väärin. Haastateltavat käyttivät Siltaojan (2009) määrittelemää moralisaatiostrategiaa käänteisesti, eli viittasivat arvojen puutteeseen puhuessaan moraalidiskurssissa vastuuttomuudesta. Yritys A pyrkii itse vastuuttomuutta välttämään, ja vastuuttomuus nähtiinkin muiden yritysten ja toimialojen ominaisuutena. Moraalidiskurssissa nousivat esille myös kaksinaismoralistiset teemat ja niiden paheksunta. Moraalidiskurssin positiivisävyisiä elementtejä olivat taas puhe yrityksen vapaaehtoisesta tai pyyteettömästä vastuullisuudesta, sekä myös pehmeiden arvojen korostaminen henkilökohtaisen hyvän tunteen tuojana.

Viimeisenä neljästä yhteiskuntavastuun merkityksiä rakentavasta diskurssista esitin tulevaisuusdiskurssin. Tulevaisuusdiskurssia rakensi puhe yhteiskuntavastuun ihannetilasta, jota kohti Yritys A on matkalla. Tulevaisuusdiskurssissa yhteiskuntavastuun merkityksellistäminen on siis luonteeltaan Crameria ym. mukailen pragmaattista: tämänhetkiset rajoitukset tiedostetaan, ja ihannetilanteeseen voidaan ilmaista (Cramer, van der Heijden & Jonker 2006, 386). Ihannetilanteeseen

pyrkimistä ohjaa motivaatio, joka kumpuaa erityisesti jo aiemmin mainituista sidosryhmien vaatimuksista. Myös pelko motivoi, sillä yhteiskuntavastuun toteuttamatta jättäminen merkitsee liiketoiminnan kärsimistä. Lisäksi tulevaisuuskurssia tuotettiin puhumalla käytännöistä, joita ihannetilanteeseen pääsemiseen tarvitaan. Erityisesti korostui yhteiskuntavastuun raportoinnin merkitys, jonka nähtiin olevan edistyksellisen yrityksen toimintaa.

5.3 Yhteiskuntavastuun ja organisaatiokulttuurin dialektinen suhde



Kuva 1: yhteiskuntavastuun ja organisaatiokulttuurin dialektinen suhde

Dialektisen suhteen käsite pohjaa kriittisen diskurssianalyysiin periaatteeseen, jonka mukaan diskurssit muotoilevat sosiaalista maailmaa, mutta toisaalta sosiaaliset käytännöt muotoilevat edelleen diskursseja (Philips & Jørgensen 2002, 61). Tämän tutkimuksen kontekstissa dialektisuus tuli esille ensinnäkin siinä, että haastateltujen

tavat puhua Yritys A:n arjesta kolmen organisaatiokulttuurin diskurssin kautta olivat läsnä myös yhteiskuntavastuuta koskevassa puheessa. Näin ollen voidaan ajatella, että toistumisen kautta organisaatiokulttuurin diskurssit vahvistuivat. Yhteiskuntavastuun merkitykset saivat vaikutteita organisaatiokulttuurin diskursseista, eli yhteiskuntavastuu rakentui organisaatiokulttuurin tuotokseksi (ks. oikeanpuoleinen nuoli kuvassa I). Käyn seuraavaksi läpi joitain teemoja, joissa organisaatiokulttuurin diskurssit olivat erityisesti läsnä yhteiskuntavastuusta puhuttaessa.

Ensinnäkin, tehokkuusdiskurssi oli läsnä erityisesti tuote- ja vaatimusdiskursseissa. Tuotediskurssissa tehokkuuden arvostus rakentui tuotteen kestävydestä puhuttaessa. Kestävä tuote elinkaarimalleineen on bisnestäkin palveleva strateginen valinta, tehokkuutta haetaan tuottamalla yksi kestävä tuote monen uusittavan sijasta. Tuotediskurssin yhteydessä tehokkuusajattelu oli läsnä myös puheessa yhteiskuntavastuun osaamisen keskittämisestä: sillä ei kuormiteta koko organisaatiota, vaan vain yhtä asiaan perehtynyttä henkilöä. Vaatimusdiskurssia tehokkuusdiskurssi puolestaan rakensi vaatimukseen vastaamisen kannalta. Erityisesti termissä ”responsiivisuus” tehokkuusdiskurssi on vahvasti läsnä, se korostaa proaktiivista otetta ympäristön vaatimukseen vastaamisessa.

Toinen organisaatiokulttuurin diskursseista, eli avoimuusdiskurssi oli läsnä kaikissa yhteiskuntavastuun diskursseissa. Esimerkiksi tuotediskurssissa nousivat esiin tuotteiden turvallisuuden normit, joita Yritys A noudattaa. Julkisiin normeihin sitoutuminen rakentaa ajatusta läpinäkyvyydestä ja samalla avoimuudesta. Sama läpinäkyvyyden ajatus toistui vaatimusdiskurssissa sertifikaateista puhuttaessa. Yritys A:ssa arvostetaan sertifikaatteja. Niillä voidaan näyttää toteen, että vastuullisuusasiat ovat kunnossa. Moraalidiskurssissa avoimuusdiskurssi oli läsnä puhuttaessa halusta levittää avoimuuden kulttuuria laajemminkin organisaatioon yhteiskuntavastuun viestinnän keinoin. Sama avoimuuden tema jatkui myös tulevaisuusdiskurssissa, jossa haastatellut rakensivat raportoinnin merkitystä tulevaisuuden menestyksen kannalta. Raportointi on avoimuutta, ja kuten aiemmin mainittiin, puheessa rakentui arvostus raportoivia yrityksiä kohtaan. Tulevaisuusdiskurssiin liittyi myös puhe sisäisestä markkinoinnista, mikä viittaa myös avoimuusdiskurssiin.

Yhteiskuntavastuuta halutaan siis sisäisesti viestiä organisaatiossa, mikä vahvistaa viestinnän ja avoimuuden tärkeyttä Yritys A:n arjessa.

Organisaatiokulttuurin kolmas diskurssi, eli luottamusdiskurssi muovasi vaatimus- ja moraalidiskursseja. Vaatimusdiskurssissa luottamus taas nousi esiin, kun puhuttiin Yritys A:n omista vaatimuksista yhteistyökumppaneitaan kohtaan: yhteistyökumppaneiden kanssa työskentely on tiimityötä, jonka on perustuttava luottamukseen siitä, että kumpikin osapuoli hoitaa osansa yhteiskuntavastuusta. Moraalidiskurssia luottamusdiskurssi muovasi erityisesti kaksinaismoralismista puhuttaessa: luottamus rakentuu tekojen, ei pelkästään sanojen kautta. Lisäksi luottamusdiskurssi oli moraalidiskurssissa läsnä puhuttaessa henkilöstön hyvinvoinnin tärkeydestä.

Olen tähän mennessä käynyt läpi yhteiskuntavastuun saamia merkityksiä, ja samalla tarkastellut organisaatiokulttuurin roolia näiden merkitysten rakentumisessa. Olen siis tarkastellut yhteiskuntavastuun diskursseja organisaatiokulttuurin tuotoksena, ja saanut jo vastauksia lisätutkimuskysymykseeni, eli *mitä merkityksiä yhteiskuntavastuu saa Yritys A:n organisaatiokulttuurissa*, ja osittain myös päätutkimuskysymykseeni *millainen on organisaatiokulttuurin ja yhteiskuntavastuun merkitysten välinen dialektinen suhde*. Kielenkäytöllä kuitenkin on myös vaikuttaja-aspekti (Fairclough 2002, 76), eli dialektinen suhde toimii kahdensuuntaisesti. Fairclough'ta mukailleen ajattelen, että organisaatiokulttuuri ei rakentuisi samanlaiseksi, jos yhteiskuntavastuusta ei puhuttaisi. Siispä esitän vielä diskurssianalyysin kehän viimeisenä kokonaisuutena olennaisen näkökulman päätutkimuskysymykseen, eli analysoin, miten yhteiskuntavastuun diskurssit rakentavat ja muovaavat organisaatiokulttuuria, eli toimivat vaikuttajina (ks. vasemmanpuoleinen nuoli kuvassa I).

Otan tähän analyysin viimeiseen vaiheeseen käsitteeksi organisaatiokulttuurin diskurssien laajentumisen tai heikentymisen. Yhteiskuntavastuun diskursseissa nousi esille teemoja, joille rakentui laajempi organisaatiokulttuurillinen merkitys. Ne siis toivat jotain uutta organisaatiokulttuurin diskursseihin, eli laajensivat niitä. Vastaavasti tuon esille myös sellaisen puolen yhteiskuntavastuun ja

organisaatiokulttuurin suhteesta, jossa tapa puhua yhteiskuntavastuusta heikentää organisaatiokulttuurin diskurssia.

Tuotediskurssissa yhteiskuntavastuun merkitys rakentui tuotteen kahden ominaisuuden, eli turvallisuuden ja kestävyuden kautta. Puhe näistä kahdesta ominaisuudesta laajensi myös organisaatiokulttuurin luottamusdiskurssia. Osoitin aiemmin organisaatiokulttuuria analysoidessani, että puhe ihmisten välisestä luottamuksesta tuottaa luottamusdiskurssia. Tarkastelin luottamusta lähinnä sisäisten suhteiden, eli tiimityön ja esimies-alaisuusuhteiden, kautta. Yhteiskuntavastuun tuotediskurssi kuitenkin toi luottamusdiskurssiin uuden ulottuvuuden: luottamus laajeni sisäisistä suhteista myös ulkoisiin, erityisesti asiakkaiden ja loppukäyttäjien, sekä Yritys A:n välisiin suhteisiin. Turvallisuudesta ja kestävydestä puhuttiin itsestäänselvänä tuotteen ominaisuuksina, joista ei tingitä. Turvallisuus perustuu kansainvälisiin normeihin, ja kestävyys on käsitteenä ollut mukana Yritys A:n toiminnassa perustamisesta lähtien. Nämä kaksi ominaisuutta perustuvat luottamukselle: loppukäyttäjä voi luottaa siihen, että hän voi käyttää Yritys A:n tuotteita turvallisesti, ja asiakas taas siihen, että Yritys A:lta ostettu tuote kestää pitkään. Näiden kahden ominaisuuden tuominen asiakkaan ja loppukäyttäjän ulottuville rakentaa luottamusta heidän ja Yritys A:n välille. Organisaatiokulttuurissa luottamus ei siis ole pelkästään sisäistä, vaan Yritys A haluaa myös olla loppukäyttäjän ja asiakkaan luottamuksen arvoinen valmistamalla turvallisia ja kestäviä tuotteita.

Vaatimusdiskurssilla vaikutti olevan tärkeä rooli organisaatiokulttuurin, tarkemmin avoimuusdiskurssin rakentumisessa. Sidosryhmäajattelu on korostunut merkittävästi yhteiskuntavastuun akateemisessa kirjallisuudessa (esim. Basu & Palazzo 2008, 122), ja esittämäni vaatimusdiskurssi vahvistaa ajattelutapaa käytännön liike-elämän kontekstissa. Asiakkaiden ja yhteiskunnan vaatimuksia pidettiin Yritys A:ssa niin itsestäänselvinä, että niihin vastaamisen katsottiin olevan oikeastaan ainoa oikea toimintatapa. Vaatimusten tiedostaminen ja niihin reagoiminen rakentuu siis osaksi organisaatiokulttuuria. Tämä tapahtuu, kun vaatimusdiskurssi laajentaa avoimuusdiskurssia. Siinä missä organisaatiokulttuurin avoimuusdiskurssi korostaa sisäisen avoimuuden ja viestinnän merkitystä, vaatimusdiskurssi tuo siihen uuden ulottuvuuden: responsiivisuuden. Puheessa rakentui itsestäänselvänä ajatus siitä, että

ulkoisiin vaatimuksiin tulee vastata. Sidosryhmien vaatimuksille pitää siis olla avoin. Yhteiskuntavastuu mahdollistaa avoimuuden toteutumisen yrityksen ja sidosryhmän välillä. Yhteiskuntavastuun kautta Yritys A voi olla avoin sidosryhmien vaatimuksille, ja antaa heille valtaa vaikuttaa liiketoimintaan.

Vaatimusdiskurssi laajensi luottamusdiskurssia myös toisen itsestäänselvyden, nimittäin työnantajan vastuullisuutta koskevien vaatimusten kautta. Henkilöstön ja yhteiskuntavastuun suhdetta on käsitelty kirjallisuudessa runsaasti, esimerkiksi henkilöstön sitoutumisen (esim. Lee ym. 2012) tai työtyytyväisyyden kannalta (esim. Bauman & Skitka 2012). Tutkimuksessani huomasin, että vastuullisuudesta puhuttiin jopa välttämättömänä työnantajan kriteerinä, haastatellut eivät voisi työskennellä vastuuttomassa yrityksessä. Tämänkaltainen puhetyyli laajentaa luottamusdiskurssia. Voidakseen työskennellä Yritys A:ssa, haastateltavien täytyy siis luottaa siihen, että heidän työnantajansa toimii vastuullisella tavalla. Kuten tuotediskurssi, myös vaatimusdiskurssi laajentaa luottamuksen yrityksen ja sidosryhmän välille. Vaatimusdiskurssissa sidosryhmä on yrityksen oma henkilökunta.

Yhteiskuntavastuun moraalidiskurssin rooli organisaatiokulttuurin rakentajana oli sikäli mielenkiintoinen, että se korosti hyvää tunnetta ja pehmeitä arvoja, ja oli näin ollen jopa vastakkainen tehokkuusdiskurssiin nähden. Voidaan jopa sanoa, että moraalidiskurssi heikensi vaatimusdiskurssia. Heikentäminen perustuu ensinnäkin siihen, että yhteiskuntavastuun merkitys rakentui puheessa henkilökohtaisen hyvän tunteen tuojaksi. Hyvä tunne on niin voimakas, että se ajaa yli jopa tuotannon myöhässä olemisen aiheuttamasta paineesta. Toisaalta myös pehmeiden ja kovien arvojen vastakkainasettelu heikensi tehokkuusdiskurssia. Voittojen tavoittelu perustuu taloudelliseen tehokkuuteen, ja moraalidiskurssissa pehmeät arvot rakentuivat kovien arvojen vastakohtiksi. Moraalidiskurssi ei kuitenkaan täysin alistanut tehokkuusdiskurssia, koska voittojen tavoittelu nähtiin kaikesta huolimatta ensisijaisen tärkeänä. Yhteiskuntavastuu tuo kuitenkin liiketoimintaan pehmeitä arvoja, vastakohtana ”kylmälle bisnekselle”.

Tulevaisuusdiskurssi puolestaan toi tehokkuusdiskurssiin uuden, tulevaisuutta korostavan ulottuvuuden. Tulevaisuusdiskurssin organisaatiokulttuurillinen

implikaatio on yhteiskuntavastuun puheessa rakentuvassa kehityksen ja progressiivisuuden tärkeydessä. Siinä missä arjen käytännöistä puhuttaessa tehokkuusdiskurssissa korostui olemassa olevien käytäntöjen mahdollisimman tehokas suorittaminen, tulevaisuusdiskurssissa tehokkuusajattelu laajeni tulevaisuuteen. Olemassa olevien käytäntöjen optimointi ei riitä, vaan pitää myös aktiivisesti kehittää uutta tulevaisuutta varten. Koska yhteiskuntavastuuta koskevat vaatimukset itsestäänselvästi ovat olemassa myös tulevaisuudessa, on kehitys ainoa keino selvitä. Näin ollen voidaan sanoa, että Yritys A ei tehokkuutta tavoitellessaan ole pysäyttänyt ajattelu- ja toimintatapoja sijoilleen, vaan organisaatiokulttuurissa ollaan valmiita katsomaan eteenpäin, ja tekemään töitä aktiivisesti ja tehokkaasti tulevaisuuden menestyksen varmistamiseksi. Kuten tehokkuusdiskurssin tavassa puhua työajoista, myös tulevaisuuteen varautumisessa suunnitelmallisuudella on tärkeä rooli.

Olen nyt käsitellyt kaikki kolme vaihetta analyysin kehässä, ja vastannut sekä päätutkimuskysymykseen, että lisätutkimuskysymyksiin. Olen siis ensin analysoinut sitä, miten organisaatiokulttuuri rakentuu arjen käytännöistä puhuttaessa. Tämän jälkeen olen tarkastellut yhteiskuntavastuun saamia merkityksiä, ja arvioinut näiden merkitysten ja organisaatiokulttuurin välistä dialektista suhdetta kahden kriittisen diskurssianalyysin kielenkäytön aspektin näkökulmasta. Olen toisin sanoen analysoinut yhteiskuntavastuun diskursseja sekä kulttuurin tuotoksena, että kulttuuriin vaikuttajana.

5.4 Tutkimuksen laajempi yhteiskunnallinen konteksti, rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimukseni käsitteli yhteiskuntavastuun merkityksiä vain yhden organisaatiokulttuurin kontekstissa, mutta aihepiirin esiin nostamisella case-esimerkin avulla on myös laajempi yhteiskunnallinen kontribuutio. Vaikka asemoidun tutkimuksellani kriittisen diskurssianalyysin näkemyksiin maailmasta, en varsinaisesti ole keskittynyt alistavien valtarakenteiden, epäoikeudenmukaisuuden tai muiden poliittisen aktivismin teemojen intensiiviseen esiintuontiin (Fairclough & Wodak 1997, 258). Toki olen puhunut sidosryhmien vallasta ja eri toimijoiden vastuista ja

velvollisuuksista. Kuitenkin, kuten aiemmin metodiluvussa mainitsin, tutkimukseni kriittisyys tulee esiin siinä, että esitän yhteiskuntavastuun merkityksen laajemmin, kuin pelkän pintatason käytännön tasolla.

Yhteiskuntavastuun pintatason käytännön tasolla tarkoitan tässä yhteydessä konkreettisia yritysten toteuttamia yhteiskuntavastuun aktiviteetteja, jotka ovat ainakin osittain julkisia, esimerkiksi raportointia, hyväntekeväisyyttä, tai työolojen parantamista. En kuitenkaan lue yhteiskuntavastuun puhetta lähtökohtaisesti pintatason aktiviteetiksi, koska lähellekään kaikki yhteiskuntavastuuseen liittyvä vuorovaikutus ei ole suunnattu yrityksen ulkopuolelle, vaan tapahtuu sisäisesti organisaatiokulttuurin kontekstissa. Konkreettisilla pintatason aktiviteeteilla on epäilemättä liiketoiminnallisia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia, mutta myös puhe yhteiskuntavastuusta rakentaa ja muovaa todellisuutta. Kuten aiemmin todettiin, yhteiskuntavastuun merkitykset organisaatiokulttuurissa eivät ole pelkkää tuotosta, vaan ne ovat myös vaikuttajia (Fairclough 2002, 76). Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu myös jälkimmäistä aspektia.

Aiemmin kuvailemallani yhteiskuntavastuun pintatason käytännöllä on mitattavia ja analysoitavia vaikutuksia yhteiskuntaan. Olen kuitenkin tässä tutkimuksessa oppiaineeni edustamassa yhteiskuntatieteellisen johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksen hengessä tuonut esille yhteiskuntavastuun abstraktimpaa, kielellistä ulottuvuutta. Fokukseni on siis ollut toiminnan mitattavien vaikutusten sijaan niissä kielellisissä käytännöissä, joihin yrityksen ulkopuolelle näkyvä toiminta pohjautuu. Kontribuutioni on tärkeä, koska yritykset ovat osa yhteiskuntaa paitsi pintatason toiminnan, myös organisaatiokulttuurin tasolla. Se, mitä yritys pitää itsestäänselvänä tai arvokkaana, ohjaa sen roolia yhteiskunnassa, eli sen yrityskansalaisuutta. Tutkimuksessani olen tuonut case-esimerkin avulla esille, miten yhteiskuntavastuu voi liittyä yrityksen tapoihin käyttäen kieltä ja merkityksellistä, eli rakentaa sosiaalista todellisuutta.

Postmodernista näkökulmasta yhteiskuntatieteen tarkoitus ei ole yleistää. Postmodernismiin nojaava tutkija tutkii mieluummin yksityiskohtaisesti muutamia tapauksia, kuin satoja tapauksia yleisellä tasolla. Totuuden kiistatonta representaatiota

ei voida tavoittaa millään menetelmällä. Tutkimus näyttäytyy lukijalle aina välittäjän, eli tutkijan, persoonallisen ilmaisun kautta. (Kilduff & Mehra 1997, 464-465; 467.) Allekirjoitan tämän postmodernin tieteenfilosofisen ajattelutavan, ja sen vuoksi korostan, että tämä työ tuloksineen on minun tulkintani todellisuudesta. Tulkintaani ei voida millään tasolla yleistää, vaan se on tapahtunut yhden yrityksen kontekstissa verrattain lyhyellä ajanjaksolla. Toisen tutkijan samasta aineistosta tekemässä analyysissä korostuisivat mahdollisesti aivan eri teemat ja tulkinnat, kuin omassani. Tätä voidaan pitää laadullisen tutkimuksen perustavanlaatuisena rajoitteena. Tiedostan kuitenkin tämän rajoitteen, ja siksi olen keskittynyt omani ja haastateltujen subjektiivisen tulkinnan rakentamaan todellisuuteen, en mitattaviin ja yleistettäviin lainalaisuuksiin (Rubin & Rubin 1995, 35 via Schutt 2006, 43).

Tutkimuksen tulokset ovat siis omaa tulkintaani todellisuutta, ja tästä tulkinnasta olen pyrkinyt kertomaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Subjektiivisuus ei rajoitu omaan tulkintaani, vaan myös haastattelemiini henkilöihin. Merkityksellistämisen prosessi pohjautuu osaltaan identiteetin rakentamiseen ja sosiaalisuuteen (Weick 1995). Identiteetin läsnäolon puheessa huomasin haastattelutilanteissa esimerkiksi silloin, kun haastateltavat tarkastelivat asioita työtehtävänsä näkökulmasta: H1 puhui kansainvälisestä, H2 hankinta-, H3 asiakas-, H4 viestintä- ja H5 tuotekehitysnäkökulmasta. Aineiston rajoitteita pohtiessa voidaan miettiä, kokivatko haastateltavat velvollisuudekseen puhua yrityksen ulkopuoliselle tutkijalle tietyllä tavalla? Keskustelevatko he keskenään asioista toisella tavalla, eri diskursseissa?

Tutkittavan joukon rajallisuuteen liittyen esitän yhteiskuntavastuun merkityksien jatkotutkimusmahdollisuudeksi näkökulman laajentamisen johtajista ja ylemmistä toimihenkilöistä laajemmalle organisaatioon. Edellä mainitut henkilöstöryhmät osallistuvat luonnollisesti eniten yrityksen päätöksentekoon, mutta myös muiden ryhmien toiminta organisaatiokulttuurin jäsenenä ja näin ollen yrityksen edustajina kohdistuu ympäröivään yhteiskuntaan. Sisäisten-, ja muiden lähisidosryhmien, kuten operatiivisen tason työntekijöiden, alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden yhteiskuntavastuulle antamat merkitykset avaisivat uusia näkökulmia, ja näin ollen lisäisivät ymmärrystämme yhteiskuntavastuun moniulotteisesta konseptista. Lisäksi erityisesti operatiivisen tason työntekijöiden käsitykset arjen käytännöistä yleensä

voivat olla täysin erilaisia, kuin johdon tai ylempien toimihenkilöiden. Kun tutkimusta fokusoidaan laajemmalle organisaatioon, myös organisaatiokulttuuri rakentuu erilaiseksi.

Laajemmin organisaatiossa tehtävän tutkimuksen metodiksi tulee valita esimerkiksi observointi, joka mahdollistaa luonnollisemman tutkimusympäristön ja sitä kautta vapautuneemman kielenkäytön. Haastattelut ovat tilanteina institutionaalisia, jossa osapuolet toimivat ennalta määriteltyjen roolien mukaan (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 19-20). Ihmisten sosiaalisen vuorovaikutuksen tarkkailu arkisessa kontekstissa tuo tutkijan analysoitavaksi sellaista merkityksellistämistä, jota virallisessa haastattelutilanteessa ei tapahdu. Lisäksi ympäröivää kontekstia koskevan ymmärryksen syventämiseksi myös yhteiskuntavastuun sisäinen viestintä tulee ottaa tarkastelun kohteeksi. Tutkijan tulee päästä näkemään ja kuulemaan, mitä yhteiskuntavastuusta puhutaan sisäisissä palavereissa, tiedotustilaisuuksissa tai koulutuksissa, ja erilaisissa informatiivisissa materiaaleissa.

6. LÄHDELUETTELO

Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Tampere.

Alvesson, M. 2002. *Understanding organizational culture*. Sage. London.

Alvesson M. & Kärreman D. 2000a. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations* 53(9). 1125–1149.

Alvesson M. & Kärreman D. 2000b. Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioral Science* 36(2). 134–156.

Alvesson M. & Willmott, H. 1996. *Making Sense of Management – A Critical Introduction*. Sage. London.

Amer Sports 2017. CR and company values. Saatavilla osoitteessa: <https://www.amersports.com/responsibility/cr-and-company-values/>. Viitattu 15.3.2017.

Banerjee, S.B. 2008. Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology* 34(1). 51- 79.

Barley, S. & Kunda, G. 1992. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37. 363-399.

Basu, K. & Palazzo, G. 2008. Corporate Social Responsibility: a Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review* 33(1). 122-136.

Bauman, C.W. & Skitka, L.J. 2012. Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior* 32. 63-86.

Bocean, C.G., Delattre, M., Ocler, R., Sitnikov C.S. 2014. Towards a critical study of standardization: Corporate social responsibility, discourse and management practices. *Society and Business Review* 9(3). 298-309.

Cameron, K. & Quinn, R. 2005. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass. San Francisco.

Carroll, A.B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* (July/August). 39-48.

Carroll, A.B. 1994. Social Issues in Management Research. *Business and Society* 33(1). 5-29.

Carroll, A.B. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society* 38(3). 268-295.

Chia, R. 1995. From Modern to Postmodern Organizational Analysis. *Organization Studies* 16(4). 579-604.

Chia, R. 1996. The Problem of Reflexivity in Organizational Research: Towards a Postmodern Science of Organization. *Organization* 3(1). 31-59.

Choi, D.Y. & Gray, E.R. 2008. Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies? *Business Horizons* 51. 341-352.

Churton, M. & Brown, A. 2010. Theory & method (2., uud. laitos). Palgrave Macmillan. London.

Costas J. & Kärreman, D. 2013. Conscience as control – managing employees through CSR. *Organization* 20(3). 394-415.

Cramer, J., van der Heijden, A. & Jonker, J. 2006. Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting. *Business Ethics: A European Review* 15(4). 380-389.

D'Aprile, G. & Mannarini, T. 2012. Corporate Social Responsibility: A Psychosocial Multidimensional Construct. *Journal of Global Responsibility* 3(1). 48-65.

Dauber, D., Fink, G. & Yolles, M. 2012. A Configuration Model of Organizational Culture. *SAGE Open* 2. 1-16.

Duarte, F. 2011. What Does A Culture of Corporate Social Responsibility “Look” Like? A Glimpse into a Brazilian Mining Company. *International Journal of Business Anthropology* 2(1). 106-122.

Fairclough, N. 2002. Miten media puhuu (2. uud. Painos). Suom. Blom, V. & Hazard, K. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Fairclough, N. & Wodak, R. 1997. Critical Discourse Analysis. Teoksessa Van Dijk, A. (toim.) Discourse as Social Interaction. Sage. London.

Fleming, P. & Jones, M.T. 2013. The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and critique. Sage. London.

Fortado, B. & Fadil, P. 2012. The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review; An International Business Journal* 22(4). 283-298.

Garavan, T.N. & McGuire, D. 2010. Human Resource Development and Society: Human Resource Development's Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations. *Advances in Developing Human Resources* 12(5). 487-507.

Garriga, E. & Melé, D. 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53. 51-71.

Gergen, K.J. & Thatchenkery, T.J. 2004. Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials. *The Journal of Applied Behavioral Science* 40(2). 228-249.

Gill J. & Johnson, P. 2010. *Research Methods for Managers: 4th Edition*. Sage. London.

Global Reporting Initiative 2006. Yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto. Saatavissa osoitteessa: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Finnish-G3-Reporting-Guidelines.pdf>. Viitattu 12.3.2017.

Godfrey, P.C. & Hatch, N.W. 2007. Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21 st Century. *Journal of Business Ethics* 70(1). 87-98.

Gordon, G.G. 1991. Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review* 16(2). 396-415.

Guadamillas-Gómez F., Donate-Manzanares, M.J. & Škerlavaj, M. 2010. The integration of corporate social responsibility into the strategy of technology-intensive firms: a case study. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakultet au Rijeci* 28(1). 9-34.

Guthrie, J. & Parker L.D. 1989. Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory. *Accounting and Business Research* 19(76). 343-352.

Hack, L., Kenyon A.J., Wood E.H. 2014. A Critical Corporate Social Responsibility (CSR) Timeline: how should it be understood now? *International Journal of Management Cases* 16(4). 46-55.

Hassard, J. 1999. Postmodernism, philosophy and management: concepts and controversies. *International Journal Of Management Reviews* 1(2). 171-195

Harris, L.C. & Crane, A. 2002. The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*. 15(3). 214 – 234.

Hartnell C.A., Ou, A.Y. & Kinicki A. Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology* 96(4). 677-694.

Hatch, M.J. 1993. The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review* 18(4). 657-693.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly* 35. 286-316.

- Hooghiemstra, R. 2000. Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. *Journal of Business Ethics* 27. 55-68.
- Jaakson, K., Reino, A. & Mõtsmees, P. 2012. Is There a Coherence Between Organizational Culture and Changes in Corporate Social Responsibility in an Economic Downturn? *Baltic Journal of Management* 7(2). 202-216.
- Jackson, G., & Apostolakou, A. 2009. Corporate social responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute? *Journal of Business Ethics* 94(3). 371–394.
- Khan, F.R., Westwood, R. & Boje, D.M. 2010. “I Feel Like a Foreign Agent”: NGOs and Corporate Social Responsibility Interventions into Third World Child Labour. *Human Relations* 63(9). 1417–1438.
- Kilduff, M. & Mehra, A. 1997. Postmodernism and Organizational Research. *The Academy of Management Review* 22(2). 453-481.
- Kok, P., van der Wiele, T., McKenna, R. & Brown, A. 2001. A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework. *Journal of Business Ethics* 31(4). 285-297.
- Kuula A. 2006. Tutkimuseetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere.
- Lindgreen, A. & Swaen, V. 2010. Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*. 1-7.
- Linnenluecke, M.K. & Griffiths, A. 2010. Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business* 45. 357-366.
- Lee, E.M., Park, S. & Lee, H.J. 2013. Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research* 66. 1716–1724.
- Lund, D.B. 2003. Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing* 13(3). 219-236.
- Maon, F., Lindgreen, A. & Swaen, V. 2010. Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development *International Journal of Management Reviews*. 20-38.
- Margolis, J.D. & Walsh, J.P. 2003. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly* 48. 268-305.
- Matten, D. & Moon, J. 2008. ”Implicit” and ”Explicit” CSR: A Conceptual Framework For A Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 33(2). 401-424.

McWilliams, A. & Siegel, D. 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review* 26(1). 117-127.

Moisander, J., Valtonen, A. & Hirsto, H. 2009. Personal interviews in cultural consumer research –post-structuralist challenges. *Consumption Markets and Culture* 12(4). 329-348.

Mumby, K. & Clair, P. 1997. Organizational Discourse. Teoksessa Van Dijk, A. (toim.) *Discourse as Social Interaction*. Sage. London.

Okoye, A. 2009. Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics* 89. 613-627.

Ouchi, W.G. & Wilkins, A.L. 1985. Organizational Culture. *Annual Review of Sociology* 11. 457-483.

Pettigrew, A.M. 1979. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly* 24(4). 570-581.

Peltonen, T. 2010. Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin. WSOYpro Oy.

Philips, L. & Jørgensen, M.W. 2002. *Discourse Analysis as Theory and Method*. Sage. London.

Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. *Kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino. Tampere.

Pietilä, I. 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Tampere. 212-239.

Pietilä, I. 2010. Vieraskielisten haastattelujen analyysi ja raportointi. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Tampere. 345-355.

Ruane, J. 2005. *Essentials of Research Methods : A Guide to Social Science Research*. Blackwell Publishing. Bodmin, Cornwall.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Tampere. 424-431.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Teoksessa Ruusuvuori J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino. Tampere. 19-46.

Sagiv, L. & Schwartz, S.H. 2007. Cultural values in organisations: insights for Europe. *European J. International Management* 1(3). 176-190.

Schein, E. 1992. *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass. San Fransisco.

Scholtens, B. & Dam, L. 2007. Cultural values and international differences in business ethics. *Journal of Business Ethics* 75(3). 273-84.

Schultz, F. & Wehmeier, S. 2010. Institutionalization of Corporate Social Responsibility Within Corporate Communications: Combining Institutional, Sensemaking and Communication perspectives. *Corporate Communications: An International Journal* 15(1). 9-29.

Schutt, R. 2006. *Investigating the Social World: The Process and Practice of Research* 5th Edition. Sage. Thousand Oaks.

Schwartz, M.S. & Carroll, A.B. 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly* 13(4). 503-530.

Schwartz, M.S. & Saiia, D. 2012. Should Firms Go “Beyond Profits”? Milton Friedman versus Broad CSR1. *Business and Society Review* 117(1). 1-31.

Siltaoja M. 2009. On the discursive construction of a socially responsible organization. *Scandinavian Journal of Management* 25. 191-202.

Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28. 339–358.

Snider, J., Hill, R.P. & Martin, D. 2003. Corporate social responsibility in the 21st century: a view from the world’s most successful firms. *Journal of Business Ethics* 48(2). 175-187.

Štumberger, N. & Golob, U. 2016. On the Discursive Construction of Corporate Social Responsibility in Advertising Agencies. *Journal of Business Ethics* 137(3). 521-536.

Suoninen, E. 1999. Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Jokinen A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Vastapaino. Tampere. 17-36.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. 1984. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review* 9(4). 653–669.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6., uud. laitos). Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Vaara, E., Kleymann, B., & Seristö, H. 2004. Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management Studies* 41(1). 1–35.

Weaver, G.R., Treviño, L.K., & Cochran, P.L. 1999. Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressure, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal* 42. 539–552.

Weick, K. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Sage. Thousand Oaks.

Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review* 7. 418–428.

Womack J. & Jones D. 2003. *Lean Thinking – Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation*. Free Press. New York.

Wood, D.J. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review* 16(4). 694–718.

Yu, Y. & Choi, Y. 2016. Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies. *The Social Science Journal* 53. 226–235.

Zadek, S. 2004. The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review* December. 125-132.

Zamanou, S. & Glaser, S.R. 1994. Moving toward participation and involvement. *Group & Organization Management* 19. 475–502.

Liite 1: haastattelurunko

Paavo Aarnio

Pro gradu -teemahaastattelurunko

Teema 1: Haastateltava henkilö ja organisaatio

- Kuka olet? Kauan olet ollut täällä töissä? Jne..
- Mikä on työtehtäväsi yrityksessä?
 - Mitä työtehtävä pitää sisällään?
- Kerro eilisestä työpäivästäsi, töihin saapumisesta lähtien.
- Mikä kertomassasi työpäivässä sujui hyvin? Entä huonosti?
 - Mitkä tekijät vaikuttivat asioiden onnistumiseen?
 - Entä mitä olisi pitänyt tehdä jotta huonosti mennyt asia olisikin onnistunut?
- Kerro yrityksenne päivittäisestä arjesta vapaasti omasta näkökulmastasi.
 - Oliko aiemmin kuvailemasi työpäivä tyypillinen? Mitä muuta työpäiviin tavallisesti kuuluu?
 - Minkälaiset työajat teillä on?
 - Kuinka usein tapaatte asiakkaita tai olette muuten heihin yhteydessä?
 - Entä muita sidosryhmiä?
- Millä lailla tiimityötä tehdään yrityksessänne?
 - Oletteko työporukan kanssa yhteydessä myös virallisen työajan ulkopuolella?
- Kerro omin sanoin johtamisesta yrityksessänne.
 - Kuinka paljon olet päivittäin tekemisissä lähimmän esimiehesi kanssa? Minkälaiden asioiden yhteydessä?
 - (Jos vastaaja on itse esimies) Minkälaiden asioiden yhteydessä olet tekemisissä alaisesi kanssa?
 - Kuinka usein pidätte palavereita tai muita kokoontumisia?
 - Miten muuten esimiehet/johto välittää tietoa?
 - Millä tavoin yrityksenne ylin johto näyttäytyy yrityksen arjessa?

Teema 2: Yhteiskuntavastuun käytäntö

- Kerro, miten yhteiskuntavastuu näkyy yrityksenne toiminnassa.
 - Esim. ympäristöasiat, sosiaaliset asiat, taloudellinen vastuu?
- Miten näet yhteiskuntavastuun vaikuttavan omaan jokapäiväiseen työhösi?
 - Ohjaako se jollain tapaa työskentelyäsi?
 - Aiheuttaako se lisätyötä?

- Entä muiden (työkavereiden, esimiesten, johdon, muiden osastojen) toimintaan?
- Mistä syistä yrityksenne sinun mielestäsi toteuttaa yhteiskuntavastuuta?

Teema 3: Sisäinen viestintä ja keskustelu

- Milloin yhteiskuntavastuu on alkanut nousta esille yrityksessänne? Vai onko se ollut esillä aina kun olet ollut täällä töissä?
 - Muistatko esimerkiksi jotain tilannetta, kun olette ensimmäisiä kertoja käsitelleet jotain uutta yhteiskuntavastuuseen liittyvää asiaa? Mitä sinulle kerrottiin yrityksenne yhteiskuntavastuusta, kun tulit työsuhteeseen?
- Minkälaista keskustelua teillä sisäisesti käydään yhteiskuntavastuusta? Kerro jostain tilanteesta, jossa keskustelua on käyty.
 - Koulutukset?
 - virallista keskustelua (esim. palaverissa)?
 - epävirallista keskustelua (esim. työkavereiden kesken)?

Teema 4: Henkilökohtainen suhde yhteiskuntavastuuseen

- Kuinka tärkeää sinulle on, että työnantajasi toimii vastuullisesti?
- Yhteiskuntavastuu on nykyään vahvasti esillä monien eri yritysten liiketoiminnassa. Mistä syistä yritykset mielestäsi toteuttavat yhteiskuntavastuuta?
- Kuinka tärkeää sinun mielestäsi on, että yritykset toimivat vastuullisesti?