

Kasvuyrityksen vastuullisuusstrategia kerronnallisena käytäntönä

Pro gradu -tutkielma
Minttu-Mari Haverinen
YTK, Johtaminen
Ohjaaja: Pikka-Maaria Laine

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Kasvuyrityksen vastuullisuusstrategia kerronnallisena käytäntönä

Tekijä: Minttu-Mari Haverinen

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ x Sivulaudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä:

Vuosi: 2022

Tiivistelmä:

Tässä tutkimuksessa tarkastelen kasvuyrityksen vastuullisuusstrategian rakentumista yrityksen sisällä muodostettujen kertomusten kautta. Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu 6 narratiivisesta aktiivihaastattelusta sekä kenttämuistiinpanoista. Viime vuosikymmenen aikana vastuullisuusstrategiat ovat yleistyneet organisaatioissa. Vastuullisuusstrategioita ja niiden muodostumista organisaatioissa on toistaiseksi tutkittu vain vähän strategia käytäntönä - tutkimussuuntauksen viitekehysissä. Lisäksi vastuullisuus on ajankohtainen aihe erityisesti tutkimuksen toteuttamisen hetkellä vallitsevan maailmantilanteen vuoksi.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu vastuullisuuden ja erityisesti yritysten yhteiskuntavastuun käsitteestä, strategia käytäntönä -tutkimuksesta sekä sen soveltamisesta vastuullisuusstrategioiden tarkastelussa. Tutkimuksen kannalta keskeistä on näiden lisäksi käytäntöteoreettinen lähestyminen. Sen avulla voidaan kuvata syvemmin strategian rakentumista, jolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvää, organisaation menestykseen pyrkivää toimintaa.

Tutkimukseni tulokset muodostuvat kolmesta erilaisesta narratiivista, joissa organisaation vastuullisuusstrategia rakentuu. Nämä narratiivit ovat *Vastuullisuus työyhteisön hyvinvointina*, *Vastuullisuus palvelun ekologisuutena* ja *Kasvun vastuullisuus*. Tutkimukseni osoittaa, miten 1) työkuultuuri osallistuu vastuullisuuskäytäntöihin, ja siten säätelee ja mahdollistaa niitä, 2) organisaation sisäisen motivaation ja niin sanotun viherpesun suhde ei ole mustavalkoinen, vaan ne voivat olla kietoutuneita toisiinsa sekä 3) vastuullisuus ja kasvu tasapainottelevat ja vuorottelevat yrityksen toiminnassa.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	4
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	4
1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset	11
1.3 Tutkimusraportin rakenne	11
2. Teoreettinen tausta	13
2.1 Vastuullisuus ja sen rooli liiketaloudessa.....	13
2.2.2 Vastuullisuus ja kasvuyritys.....	16
2.2 Strategia käytäntönä -tutkimus ja vastuullisuus	20
2.2.1 Strategia käytäntönä -tutkimuksen kehitys ja kulmakivet.....	20
2.3 Kerronta strategian tekemisen tapana	27
3. Tutkimusmenetelmä	29
3.1 Laadullinen tutkimus ja tutkijan asema.....	29
3.2 Narratiivinen tutkimus.....	32
3.3 Kohdeorganisaatio.....	34
3.4 Narratiivisen tutkimuksen aktiivihaastattelut.....	35
3.5 Tutkimusaineiston kerääminen	37
3.6 Narratiivinen analyysi ja teemoittelu	38
3.7 Luotettavuuden arviointi	40
4. Vastuullisuusstrategiaa rakentavat tarinat	42
4.1 Vastuullisuus työyhteisön hyvinvointina	42
4.2 Vastuullisuus palvelun ekologisuutena	47
4.3 Kasvun vastuullisuus.....	50
5. Keskustelu ja johtopäätökset.....	53
Lähteet.....	60

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Vastuullisuus on nykypäivän keskeinen teema, joka vaikuttaa globaalisti niin ihmisiin, kuin organisaatioihin (Walls ym. 2021). Sen merkitys tuntuu vuosi vuodelta vain kasvavan, ja etenkin talouden näkökulmasta tämä voi aiheuttaa jopa haasteita, kun yritykset ja muut organisaatiot joutuvat pohtimaan toimintansa eettisyyttä yhä useammalta eri kannalta (Ritala ym. 2018). Toisaalta vastuullisuus voi kulkea mukana yrityksen brändin rakentamisessa, työnantajamielikuvan kehittämisessä ja toimintamallien suunnittelussa (Hahn & Tampe 2021).

Kiinnostukseni lähteä tutkimaan vastuullisuusstrategioita kumpusi lopulta kahdesta eri tekijästä. Ennen kaikkea halusin, että tutkimukseni aihe olisi itselleni merkityksellinen, ja että pääsisin tutustumaan syvemmin vastuullisuuden eri osa-alueisiin. Näiden teemojen parissa nimittäin myös työskentelin mielelläni tulevaisuudessa. Opintojeni loppupuolella kävi myös yllättävä käänne, kun omaksi ihmetyksekseni innostuin strategiatyöstä ja -tutkimuksesta. Tämä tapahtui hiljalleen ja usean tekijän summana, kun strategiaa koskevien kurssien jälkeen aloin tulkita oppimaani työpaikalla, johtamista koskevissa keskusteluissa ja vapaaehtoistehtävissä.

Nykypäivänä strategiatyö yhdistyy useissa yrityksissä myös vastuullisuuden teemaan. Vastuullisuus on kuitenkin laaja käsite, joka saa jatkuvasti uusia merkityksiä yhteiskuntamme kehittyessä. Lisäksi arvot ja etiikka, joista koko vastuullisuuskeskustelu saa lopulta voimansa, eivät ole aiheita, joista ei kiisteltäisi. Itselleni erityisen mielenkiintoista onkin, miten vastuullisuus ymmärretään ja millainen toiminta tulkitaan vastuulliseksi toiminnaksi.

Etenkin liiketaloudessa sana *vastuullisuus* voi olla selitettävissä monin eri tavoin (Egels-Zandén & Rosén 2015). Vastuullisuus jaetaan kuitenkin tyypillisesti kolmeen osaan: ekologiseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuteen (Jussila 2010). Tästä huolimatta ihmisten käsitykset vastuullisuudesta voivat olla hyvinkin toisistaan poikkeavia. Vaikka jo tämä itsessään on mielestäni hyvin kiinnostavaa, itselleni vastuullisuus edustaa ennen

kaikkea arvoja ja arvopohjaista toimintaa, joita kohti haluan kulkea ja jopa auttaa kulkemaan.

Kirjoittaessani tätä tutkimusraporttia keväällä 2022, vastuullisuuden merkitys on kasvanut monella tapaa. Etenkin organisaatioihin kohdistuu korostunut vaatimus vastuullisesta toiminnasta, eikä sillä oikeastaan ole väliä, onko organisaatio julkisen vai yksityisen sektorin toimija. Koko ihmiskunta on kokenut hiljattain globaaleja haasteita, jotka ovat edellyttäneet kaikilta toimijoilta ulostuloja ja kannanottoja, mutta ennen kaikkea vastuullisuuden nimissä tehtyjä tekoja.

Ilmastonmuutos on ollut kansainvälisesti merkittävä puheenaihe viimeistään vuodesta 2018 lähtien, kun kansainvälinen ilmastopaneeli IPCC julkaisi raportin ilmaston lämpenemisestä (Heikkinen 2018). Tällöin myös nuorisoliike *Fridays for Future* sai alkunsa (Ilmastotoiminta.fi). Median valtavan huomion lisäksi ilmastonmuutos on vaikuttanut myös politiikkaan aiempaa enemmän. Ilmastopolitiikka on näkynyt tavallisten suomalaisten arjessa esimerkiksi aiheissa, joihin eduskunta- ja aluevaaliehdokkaat ovat ottaneet kantaa kampanjoidessaan. Valtion ja kunnallisten organisaatioiden toimintaa ohjataan nykyään herkemmin ekologinen vastuullisuus mielessä pitäen. (Mäki-Petäjä 2019). Aiheen tärkeys korostui entisestään kesällä 2021, kun IPCC julkaisi raportin ilmastotoimien kiireellisyyteen liittyen (Happo 2021).

Julkinen keskustelu on luonut kuitenkin erityistä painetta myös yrityksiin, sillä ekologisen vastuullisuuden merkitys näkyy poliittisen päätöksenteon lisäksi kuluttajien valinnoissa. Yhä useammalle kuluttajalle tuotteen tai palvelun hiilijalanjälki vaikuttaa ostopäätökseen. Tuotantoprosessin läpinäkyvyydestä on muodostunut jonkinlainen vastuullisuuden määritelmä, joskin myös muiden, kuin vain ekologisen vastuullisuuden puitteissa. Tämän lisäksi kuluttajien valintoihin vaikuttaa mielikuva yrityksestä ja siitä, onko se vastuullinen toimija ja millaisia vastuullisia tekoja se on sitoutunut tekemään. Vastuullisen mielikuvan ylläpitämiseksi yritykset saattavat turvautua vain viestinnällisiin keinoihin. Pinnallista ympäristöystävällisyyttä, kuten valheita tai osatotuuksia, joiden tarkoituksena on saada kuluttaja ostamaan tuote tai palvelu ekologisenä, kutsutaan viherpesuksi. (Walls ym. 2021).

Vastuullisia toimia tarvittiin myös toisen, erityisesti 2020-lukua koskettaneen kriisin tiimoilta. Joulukuussa 2019 puhjennut COVID-19, eli koronavirus, sai aikaan merkittäviä

taloudellisia haasteita levitessään maailmanlaajuisesti pandemiaksi keväällä 2020 (Kokkonen & Myöhänen 2020). Viruksen leviämisen estämiseksi ryhdyttiin useisiin turvatoimiin, sulkien monia julkisia palveluita, kuten kouluja, kirjastoja ja liikuntakeskuksia. Tilanne kosketti kuitenkin jälleen myös yksityisiä yrityksiä, joiden toimintaan tehtiin tilanteelle pakollisia säädöksiä. Näin esimerkiksi useat ravintolat joutuivat joko lopettamaan toimintansa hetkellisesti tai kokonaan, tai kehittämään uusia tapoja tarjota palveluitaan koteihinsa vetäytyneille asiakkaille. (Kalliosaari & Ritola 2020).

Tilanteen vakavuudesta kertoo hyvin se, että lukuisat maat päättivät sulkea rajansa. Ihmisten liikkumista rajoitettiin myös useiden maiden sisällä – ja mikäli joissakin maissa viranomaisten lausunnot eivät käsittäneet suoria kieltoja tai määräyksiä, viralliset, ihmisiin kohdistuvat suositukset liittyivät kotona pysymiseen, etätöiden suosimiseen, kotimaassakin tapahtuvan matkustamisen välttämiseen sekä ihmiskontaktien minimoimiseen. (THL: Matkustaminen ja koronaepidemia.)

Tartuntariskin vuoksi suurin osa ihmisistä eristäytyi koteihinsa. Näin ollen taloudellisten vaikeuksien kohtaaminen oli yrityksille väistämätöntä. Useat yrityksen tarvitsivat jatkumon kannalta uusia toimintamalleja ja toimialakohtaisesti luoviakin ratkaisuja selvittääkseen tilanteesta niin, että suuremmilta tappioilta vältyttäisiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020). Kaikki poikkeusajan liiketoiminta edellytti kuitenkin ennen kaikkea vastuullisuutta, sillä erilaiset turvatoimet olivat paitsi osaksi laissa pakollisiksi määriteltyjä, mutta vaikuttivat myös kuluttajiin luodessaan turvallisuuden tunnetta sekä kuvaa siitä, että yritys pyrkii huomioimaan vallitsevan tilanteen kaikessa toiminnassaan parhaansa mukaan. (Kaupan liitto 2020). Toimintaa ohjasi sosiaalinen vastuullisuus – tässä tapauksessa pyrkimys siihen, ettei ihmisten hyvinvointi tai turvallisuus ole vaarassa liiketoiminnan harjoittamisen vuoksi. Toisaalta myös taloudellinen vastuullisuus oli vahvasti tilanteessa läsnä, sillä yritysten ympäri maailman oli pakko keskittyä huolehtimaan liiketoimintansa kannattavuudesta ja kilpailukykyvystä. (Jarzabkowski, Kavas & Krull 2021).

Pandemian aikana sosiaalinen vastuullisuus sekä taloudellinen vastuullisuus olivat törmäyskurssissa muutenkin, kuin rajoitusten hyötyjä ja haittoja punnitessa. Taloudellisesti yritykset olivat vastuussa siitä, että liiketoiminta säilyy kannattavana, mutta tämä saattoi edellyttää henkilökunnan lomauttamista tai jopa irtisanomista. Yritysvastuun näkökulmasta sosiaalinen vastuullisuus linkittyy vahvasti työhyvinvoinnin edistämiseen ja tasa-arvoisen

kohtelun turvaamiseen töissä (Jussila 2010). Näin ollen moni yritys joutui vastuullisesti hankalaan ristituleen: vaihtoehdot olivat joko irtisanoa tai lomauttaa työntekijöitä ilman esimerkiksi työn jälkeen liittyvää perustetta tai turvata työntekijöiden toimeentulo hetkellisesti niin, että koko yritys saattaisi kuitenkin joutua lopettamaan toimintansa tappioiden myötä vain hieman myöhemmin.

Vastuullisuus linkittyi myös koronapandemiaa koskevaan poliittiseen päätöksentekoon. Vaikka keskiössä olikin ihmisten terveys ja turvallisuus, Suomessa valtion oli ryhdyttävä tarjoamaan tukeaan yrityksille pitkäkestoisempien taloushaittojen ehkäisemiseksi. Siinä missä jotkin tukea saaneet yritykset pyrkivät käyttämään saamansa resurssit uusien toimintamallien kehitykseen radikaalisti muuttuneessa toimintaympäristössä, joillekin yrityksille esimerkiksi kunnalta saatu tuki oli pandemian aikana ainoa tulonlähde. Näin ollen sekä taloudellinen että sosiaalinen vastuu taustoittivat myös poikkeusajan politiikkaa. (Valkama & Parviainen 2020).

Yritysten yhteiskuntavastuuta alettiin peräänkuuluttaa myös helmikuun 2022 lopussa, kun Venäjä hyökkäsi Ukrainaun. Vuodesta 2014 Krimin niemimaata miehittänyt Venäjä kohdisti iskun Ukrainan suurimpiin kaupunkeihin aiheuttaen valtavasti tuhoa jo ensimmäisestä päivästä lähtien. Ukraina julisti sotatilan 24. helmikuuta. (Ulkoministeriö 2022).

Vastaiskuna sekä EU että USA ovat asettaneet Venäjälle taloudellisia pakotteita (Eurooppa-neuvosto 2022; Romsa 2022). Tämä on yleinen käytäntö silloin, kun kansainvälisiä sopimuksia rikotaan (Yhdistyneiden kansakuntien Peruskirja, VII luku). Virallisempien keinojen lisäksi myös yrityksiltä ja muilta organisaatioilta odotetaan tekoja, jotka ottavat kantaa Venäjän geopolitiikkaan. Kehotukset lopettaa kaikki yhteistyö venäläisten tahojen kanssa yleistyvät julkisessa keskustelussa. Kantaa on otettu yritysten edustajien toimesta erityisesti sosiaalisen median palveluissa, kuten LinkedInissä ja Twitterissä. (Möller 2022).

Tarvittavat toimenpiteet ja kannanotot mahdollisista taloudellisista menetyksistä huolimatta katsotaan olevan vastuullista toimintaa yrityksiltä. Paine ei kuitenkaan synny pelkästään siitä, että yhteistyö venäläisten tahojen kanssa vaikuttaisi kuluttajien ostopäätökseen. Sotatilanteessa kyseessä on selvästi periaatteellinen teko, jonka nähdään osallistuvan tilanteen kärjistymiseen entisestään. Yritykset ikään kuin seuraavat EU:n esimerkkiä osallistumalla tällä tavoin pakotteisiin omatoimisesti. Toisaalta kannanottoja on luultavasti

vauhdittanut myös se, että Ukrainan sota on vaikuttanut talouteen merkittävästi jo tässä vaiheessa (OECD 2022).

Koronaviruspandemia aiheutti merkittäviä talousongelmia maailmanlaajuisesti, minkä vuoksi sodan taloudelliset vaikutukset tuntuvat tulipalolta jo uppoavassa laivassa. Tällä tavoin myös Ukrainan sotaa ja Venäjää koskevissa toimenpiteissä ja kannanotoissa sosiaalinen sekä taloudellinen vastuu kulkevat käsi kädessä. Venäjään kohdistuneet taloudelliset pakotteet vaikuttavat kuitenkin Suomen talouteen myös suoraan. (Suomen Pankki 2022). Tilanne osoittaa, että taloudellinen vastuullisuus on toissijaista sosiaalisen vastuun kantamiseen nähden tällaisessa tilanteessa.

Itä-Suomen yliopiston väitöskirjatutkija Juho Saloranta totesi vuonna 2021, että yritysten vastuullisuus on lisääntynyt, mutta niin on myös yritysten merkitys yhteiskunnassa. Hänen mukaansa esimerkiksi Google ja Facebook käyttävät suurempaa valtaa, kuin pienet valtiot. Yritysten vastuullisuus on lisäksi perustunut aiemmin vapaaehtoiseen yhteiskuntavastuuteen yhteisen hyvän edistämiseksi. Tästä syystä on tärkeää, että vastuullisuuden edistämiseksi määritetään lakeja, jotka ohjaavat yritysten toimintaa. (Löf, 19.2.2021, Itä-Suomen yliopisto).

Euroopan komission mukaan yritysten vapaaehtoisilla yritys vastuutoimilla ei ole saavutettu tarpeeksi myönteistä kehitystä laajassa mittakaavassa. Vaikka maailmassa on myös vastuullisesti toimivia yrityksiä, toisaalta juuri vastuuttomuus on jossakin määrin jopa kilpailuetu. Esimerkiksi ihmisoikeuksia rikkovan halpatyövoiman käyttäminen ja erilaisten saastuttavien myrkkujen hyödyntäminen hyödykkeiden tuotantoprosesseissa tulevat yrityksille halvemaksi, kuin tuotannon organisoiminen vastuullisemmin. (Löf, 19.2.2021, Itä-Suomen yliopisto).

Vuoden 2022 alku sai osakseen myös toiveikkaampia uutisia, sillä helmikuussa Euroopan komissio julkaisi esityksen koko EU:n kattavaksi yritys vastuulaiksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Suomalainen yritysten vastuullisuutta tarkkaileva yhdistys Finnwatch pitää esitystä historiallisena, sillä toteutuessaan se muuttaisi maailmaa (Finnwatch ry 2022).

Esitys velvoittaisi yrityksiä huolehtimaan ihmisoikeuksista kaikissa arvoketjuissa. Mikäli yritykset laiminlöisivät tätä velvollisuutta ja siten loukkaisivat ihmisoikeuksia, uhrin voitaisiin tuoda EU:n kansallisiin tuomioistuimiin vahingonkorvauskanteita. Kaikilta yrityksiltä edellytettäisiin lisäksi ilmastosuunnitelmaa, joka auttaisi liiketoimintamallien ja strategian muotoilussa Pariisin sopimuksen 1,5 asteen tavoitteen mukaiseksi. (Euroopan komissio 2022).

Esityksen ensimmäinen versio on edistyksestä huolimatta puutteellinen, sillä se jättää ulkopuolelle suurimman osan EU:n alueella toimivista yrityksistä. Näin ollen vain pieni osa kaikkein suurimmista yrityksistä Euroopassa joutuisi lain mukaan kantamaan vastuun toiminnastaan ihmisoikeuksien ja ilmastonmuutoksen suhteen. Silti suunta on oikea, ja yritys vastuulaki on historiallinen muutos koko EU:n alueella. (Finnwatch ry 2022).

Yritysvastuulain valmistelu on jatkumoa vastuullisuuskeskustelulle, joka alleviivaa erityisesti yritysten roolia vastuullisuuden edistämiseksi. Vaikka yleensä vastuuttomammat valinnat tulevat yrityksille yksittäisinä kuluerinä edullisimmiksi vastuullisempiin nähden, yritysten on syytä pohtia vastuullisuuden taloudellista merkitystä hieman laajemmin. Vastuuton toiminta voi herkästi pilata yrityksen maineen ja toisaalta, nykypäivän kuluttajat ovat myös tiedostavampia ja vaativat yhä useammin eettisesti läpinäkyvää toimintaa yrityksiltä. (Aguinis & Clavas 2012).

Useat yritykset ovat vastanneet vastuullisuuskeskusteluun ja -vaatimukseen tekemällä vastuullisuudesta yhden liiketoimintansa osa-alueen. Näin ollen myös vastuullisuusstrategiat ovat yleistyneet (Hahn & Tampe 2021). Vastuullisuusstrategioiden tarkoitus on yleensä tuoda esiin yrityksen vuosittaisia tavoitteita ja toimenpiteitä vastuullisuuden suhteen ja toisaalta korostaa vastuullisuuden merkitystä yrityksen liiketoiminnassa. (Egels-Zandén & Rosén 2015).

Kiinnostukseni strategiatyötä kohtaan syntyi erityisesti opintoja tukevien, työelämästä nousseiden esimerkkien kautta. Tutustuessani strategia käytäntönä -tutkimukseen (strategy as practice; SAP) oivalsin, että se tarjoaisi vaikuttavan lähestymistavan vastuullisuuteen ja yritys vastuuteen. Etenkin ekologinen vastuullisuus koetaan usein liittyvän enemmän yrityksen brändin ja maineen rakentamiseen, kuin työyhteisön vihreisiin arvoihin. Näin ollen strategia käytäntönä -tutkimus antaa työkaluja tarkastella organisaation vastuullisuuteen

liittyviä toimenpiteitä laajemmin. Kun strategia ymmärretään piilevän kaikessa organisaation toiminnassa, mahdollinen viherpesu saattaa olla helpommin tunnistettavissa.

Tarkastellessa strategiaa käytäntöteoreettisesta näkökulmasta, on olennaista kiinnittää huomiota toimijuuteen: esimerkiksi siihen, miten sellaisista ihmisistä ja käytännöistä, joita ei yleensä nähdä strategisina toimijoina, kuitenkin tulevat sellaisiksi. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007). Strategia käytäntönä -tutkimuksen alkuvaiheessa suuntaus oli rajatumpi, mutta kun tutkijat alkoivat tarkastella erilaisia kysymyksiä käytäntöteoreettisesta näkökulmasta laajemmin, huomattiin, että tutkimussuuntauksen käsitteet synnyttävät uudenlaisia oivalluksia (Jarzabkowski, Lê & Balogun 2018). Käytäntöteoreettinen näkökulma on näin ollen varteenotettava työkalu myös vastuullisuusstrategioita tarkastellessa.

Strategia käytäntönä -tutkimus keskittyy esimerkiksi siihen, miten asioista tulee strategisia sen lisäksi, millaisia asioita johtajat organisaatioissa jo tulkitsevat olevan strategisia (Balogun, Best & Lê 2015). Tutkimuksesta puuttuu kuitenkin teoreettisia selityksiä sille, miten ja miksi jotkin ideat ja toiminnot syntyvät ja saavat vauhtia tullakseen osaksi organisaation strategiaa. Se, miten ihmiset tunnistavat potentiaaliset uudet ideat ja toimivat niiden pohjalta, jotta niistä tulisi strategisia, on kuitenkin olennainen kysymys. Tutkimussuuntausten vuoropuhelu avaa kuitenkin uudenlaisia ovia käytäntöteoreettiselle ymmärrykselle ja on siten apuna myös tässä tutkimuksessa. (Jarzabkowski ym. 2021).

Tämä tutkimuksen tavoite on selvittää, miten yrityksen sisällä synnytetty kertomukset osallistuvat vastuullisuusstrategian muodostamiseen. Strategia käytäntönä -tutkimus, johon tutkimukseni nojaa, haastaa aiempaa käsitystä, jonka mukaan strategia on ennen kaikkea johdon määrittämä ja suunnittelema kokonaisuus, joka esitellään henkilöstölle valmiina pakettina opeteltavaksi. Näin myös vastuullisuusstrategia voi olla muutakin, kuin kirjattu suunnitelma vastuullisista toimista, joita organisaatio on halukas toteuttamaan. Vastuullisuusstrategiaa määrittävät kaikki organisaation toimijat jokapäiväisessä työssään. (Egels-Zandén & Rosén 2015).

Tutkimukseni aihe on relevantti kolmesta syystä. Ensinnäkin, mainitsemani ilmastokriisi, maailmantilanne ja sosiaaliset katastrofit suorastaan vaativat, että tulevaisuudessa kaikki liiketoiminta yhteiskunnassamme kestäisi tarkastelun vastuullisuuden näkökulmasta

(Hoffman 2021). Toiseksi, yritysten kehittämät vastuullisuusstrategiat ovat viimeisen vuosikymmenen aikana yleistyneet (Hahn & Tampe 2020). Näin ollen aihe on kuitenkin ajankohtainen maailmantilanteen lisäksi myös liiketalouden trendien näkökulmasta. Kolmanneksi, vastuullisuusstrategioita ei ole vielä ehditty tarkastella kovinkaan merkittävästi strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen viitekehyksissä etenkin siten, että strategian ymmärrettäisiin kehkeytyvän arjen toiminnassa. (Egels-Zandén & Rosén 2015).

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelma:

Miten vastuullisuusstrategia rakentuu organisaation arjessa?

Alakysymykset:

Miten erilaisia käsityksiä vastuullisuudesta rakennetaan kertomuksissa arjen työstä?

Miten strategia rakentuu kertomuksissa arjen työstä?

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tämän tutkimusraportin seuraavassa luvussa keskityn tutkimuksen teoreettiseen taustaan perehtyen vastuullisuuteen ja yritysten yhteiskuntavastuuseen etenkin kasvu- ja pienten yritysten näkökulmasta. Käsittelen myös strategia käytäntönä -tutkimusta sekä sen tuomia mahdollisuuksia vastuullisuusstrategioiden tarkasteluun. Lisäksi avaan hiukan käytäntöteoreettista lähestymistä aiheeseen sekä narratiivien tarkastelua strategioiden rakentumisen kontekstissa.

Tutkimusraportin kolmannessa luvussa käsittelen tutkimusprosessia ja siinä käytettyjä menetelmiä. Samalla pohdin omaa positiotani tutkijana sekä tutkimukseni eettisyyttä. Neljännessä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset, jotka ovat eritelty omiin alalukuihinsa. Viimeisessä luvussa tarkastelen tuloksien ja aiemman tutkimuksen keskinäistä

vuoropuhelua ja tuon lopuksi esiin tutkimukseni johtopäätökset sekä ehdotukseni jatkotutkimukselle.

2. Teoreettinen tausta

2.1 Vastuullisuus ja sen rooli liiketaloudessa

2.1.1 Yrityksen yhteiskuntavastuu

Vastuullisuuden aihepiiriin liittyy useita erilaisia käsitteitä, jotka ovat tulkittavissa joko synonyymeinä tai muutoin toisiaan täydentävinä termeinä, riippuen kontekstista ja koulukunnasta. Vastuullisuuden käsitteeseen liitetään usein kestävyuden käsite (*sustainability*) ja liiketalouden viitekehyksissä yritysvastuu (*corporate social responsibility; CSR*). Esimerkiksi Strand, Freeman ja Hockerts (2015) toteavat joidenkin tutkijoiden pitävän yritysvastuuta ja kestävyyttä lähes synonyymeinä, kun taas toiset tulkitsevat ne täysin erillisiksi käsitteiksi. Jälkimmäisen tulkinnan mukaan yritysvastuu viittaa enemmän yhteiskunnalliseen vastuullisuuteen ja kestävyys puolestaan ympäristö- ja ilmastokysymyksiin.

Toisaalta käsitteet ovat epäselviä tulkinnasta huolimatta: The Economist -lehti julkaisi vuonna 2008 yritysvastuuta käsittelevän erikoisnumeron, jossa se kuvaili yritysten vastuullisia pyrkimyksiä ilmaisulla ”*corporate responsibility – or sustainability or whatever*”. Numerossa otettiin tällä kantaa siihen, että käsitteet, kuten ”yritysvastuu” ja ”kestävä kehitys” ovat itsessään epätarkkoja ja korvattavissa keskenään. Eri käsitteiden käyttämisen yleisyys vaihtelee myös ajan trendien myötä. Toisaalta käsitteet muuttuvat myös sen myötä, mikä on kulloinkin ymmärrettävissä yritysten sidosryhmien keskuudessa. Yritykset haluavat nimittäin viestiä vastuullisista teoistaan ja toimenpiteistään, jolloin on tärkeää, että esimerkiksi asiakkaat ja yhteistyökumppanit ymmärtävät, mitä käsitteellä käytännössä tarkoitetaan. Yritysjohtajat ovat todenneet kestävyuden käsitteen olevan ymmärrettävissä paremmin, kuin yritysvastuun, mikä selittää osaltaan, miksi kestävyyttä ja kestävästä kehitystä on käytetty kuvaamaan laajalti yritysten vastuullisia toimia. (Strand, Freeman & Hockerts 2015).

Yleisesti yrityksen yhteiskuntavastuu jaetaan kolmeen eri osaan: ekologiseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuullisuuteen. Tämä kolmijako perustuu Elkingtonin (1997) triple bottom line -teoriaan, jossa organisaation vastuullisuus muotoutuu näiden kolmen osa-alueen tasapainosta. **Taloudellinen vastuullisuus** merkitsee sitä, että yritys pyrkii

taloudellisesti kannattavaan liiketoimintaan, jossa riskit ovat minimaaliset. Yrityksen on lisäksi mahdollista toimia kannattavasti pitkällä aikavälillä. Yhtiötoiminnan on oltava tuottava, mutta toisaalta taloudellisesti kannattamaton organisaatio ei voisi toimia myöskään sosiaalisesti tai ekologisesti vastuullisesti, sillä tällöin liiketoimintaa ei tietenkään olisi ollenkaan. **Ekologinen vastuullisuus** tarkoittaa puolestaan ympäristöön ja ilmastoon liittyvien ongelmien hallintaa sekä luonnonvarojen kestäväää käyttämistä. Ekologiseen vastuullisuuteen otetaan huomioon myös toimitusketju sekä asiakkaat. **Sosiaaliseen vastuullisuuteen** liittyvät puolestaan yhteiskunnalliset ongelmat, kuten ihmisoikeuskysymykset. Yritykset ovat vastuussa siitä, miten heidän toimintansa vaikuttaa kaikkiin yrityksen toimintaketjuun liittyviin ihmisiin: henkilöstöön, asiakkaisiin, muihin sidosryhmiin liittyviin henkilöihin, paikallisiin asukkaisiin ja toisaalta kaikkiin ihmisiin maailmassa. (Jussila 2010).

Toinen yritysvastuuta kuvaileva, tunnettu malli on Carrollin (1991) yhteiskuntavastuun neliosainen pyramidimalli, jossa Carroll lähestyy yhteiskuntavastuuta moraalisen kypsyyden näkökulmasta. Pyramidin osat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan kaikki niistä voivat toteutua samanaikaisesti. Mitä ylemmäs pyramidia päästään, sitä vastuullisempaa yrityksen toimintaa voidaan pitää. Pyramidin pohja syntyy taloudellisesta vastuusta, seuraava taso lakisääteisestä vastuusta, kolmas moraalista vastuusta ja viimeinen filantrooppisesta vastuusta.

Myös Carrollin (1991) mallissa taloudellinen vastuullisuus perustuu siihen, että ilman taloudellista menestystä yritys ei voi toimia muutenkaan vastuullisesti. Yrityksen tarkoitus on tuottaa voittoa ja hyödyttää sen omistajia. Sen on kuitenkin toimittava lainsäädännön sille asettamissa raameissa ja noudatettava asetuksia, ohjeistuksia, säädöksiä ja viranomaispäätöksiä. Tämä muodostaa Carrollin (1991) esittämän lakisääteisen vastuun. Moraalinen vastuu syntyy silloin, kun yritys noudattaa yhteiskunnassa vallitsevia moraalisääntöjä ja toimii sen arvojen mukaisesti. Carrollin (1991) mukaan moraalisen vastuun ydinajatuksena on se, ettei moraalista arvoista voida tinkiä taloudellisen menestyksen vuoksi. Filantrooppinen vastuu perustuu puolestaan siihen, että yritys tekee vapaaehtoisesti hyväntekeväisyyttä, pyrkien edistämään ihmisten hyvinvointia ja osallistumalla erilaisiin hankkeisiin.

Bansal ja Song (2017) toteavat, että yritysten yhteiskuntavastuu sekä kestävyys ovat todellakin lähentyneet ja kietoutuneet toisiinsa niin, että molempien tutkimusperinteiden tutkijat tarkastelevat nykyään samoja liiketoiminnan riskejä ja mahdollisuuksia. Tästä huolimatta Bansal ja Song (2017) esittävät niiden olevan kuitenkin historiallisesti eri asioita. Vaikka molemmat näistä käsittelevät yritysten ja yhteiskunnan välistä suhdetta, ne tekevät sen eri tavoin: siinä, missä vastuullisuustutkimus sai alkunsa normatiivisesta ajattelusta tutkijoiden ja aktivistien kyseenalaistaessa niin sanotun *laissez-faire*-kapitalismin, kestävyystutkimus syntyi, kun taloudellisen kehitys alkoi uhata luonnonvaroja. Vastuullisuuden tutkimukselliset juuret ovat näin ollen taloustieteessä ja kestävyuden järjestelmätieteessä. (Bansal & Song 2017).

On hyvä tarkentaa, että käsitellessäni tässä tutkimuksessa vastuullisuutta, nämä käsitteet sekoittuvat aiemman tutkimuksen eri lähteissä. Koska tutkimukseni tavoite on tarkastella tutkimukseni kohdeorganisaation vastuullisuusstrategian rakentumista, en kokenut tarpeelliseksi rajata käsitteistöä.

Erilaisten ympäristö- ja ilmastokriisien myötä erityisesti ekologisen vastuullisuuden painottaminen on yleistynyt globaalisti yritysten ja organisaatioiden strategisissa tavoitteissa. Ekologisen vastuullisuuden ohella myös yhteiskunnallinen; sosiaalinen vastuullisuus tuodaan yhä useammin esille. Vastuullisuuden koko skaalaa ei kuitenkaan aina oteta organisaatioissa huomioon. (Egels-Zandén & Rosén 2015). Ritala ym. (2018) osoittavat, että esimerkiksi suuret pääomayhtiöt ovat omaksuneet enimmäkseen ympäristösuuntautuneita malleja ja paljon vähemmässä määrin yhteiskunnallisia ja organisatorisia malleja.

Boussebaa ym. (2012) esittävät myös, että kun lakiin perustuvat minimivelvoitteet on täytetty, yritykset määrittelevät itse, mitä vastuullisuus tarkoittaa. Heidän mukaansa esimerkiksi monikansallisten yritysten toiminnassa on kyse uudenlaisesta kolonialismista eli siirtomaavallasta. Kolonialismi on vaikuttanut monikansallisten yritysten toimintatapoihin ja arvoihin, ja vastuullisuus on globaalissa taloudessa syntynyt niiden ehdoilla.

Toisaalta kaikkea liiketoimintaa koskee myös kasvanut huoli kapitalismin kyvyttömyydestä vastata globaaleihin haasteisiin. Esimerkiksi ilmastonmuutos ja kasvaneet tuloerot ovat saaneet yritykset tarkastelemaan kapitalismia uudelleen. Näin ollen myös liiketalouden

koulutuksen; teorian ja opetuksen filosofiaa on alettu kyseenalaistamaan. Yritykset ovat hiljalleen siirtymässä post-kapitalistiseen tapaan tehdä liiketoimintaa, sillä maailmassa, jossa talouskasvu on yksi syy ekologisille ja yhteiskunnallisille ongelmille, talouskasvun tavoittelemisen ei ole enää itsessään kannattavaa. (Hoffmann 2021).

Calás, Ergene ja Smircich (2018) esittävät post-kapitalismille vaihtoehtoisen käsitteen, enemmän-kuin-kapitalistisen maailman (*more-than-capitalist*). He selittävät, että monipuolinen talous syntyy enemmän-kuin-kapitalistisessa maailmassa, johon vaikuttavat ihmisen lisäksi muutkin toimijat. Yritys ei muodostu materiaaliseksi monipuolisen talouden osaksi vain inhimillisten elementtien, kuten työntekijöiden, avulla, vaan siihen vaikuttavat myös esimerkiksi maaperä ja ilmasto. Näin ollen kestävyys on monimutkainen sosiaalinen rakennusprosessi, joka sisältää sekä inhimillisiä että ei-inhimillisiä elementtikokonaisuuksia.

Kestävien liiketoimintamallien merkitys kasvaa ajan myötä jatkuvasti (Ritala ym. 2018) ja muun muassa tästä syystä niitä tarvitaan. Yhä useammat organisaatiot pyrkivät tekemään vastuullisia ratkaisuja omassa liiketoiminnassaan (Aguinis & Glavas 2012). Walls ym. (2021) linjaavat, että ihmisen teollisen toiminnan aiheuttamien ongelmien, kuten juuri ilmastonmuutoksen ja biologisen monimuotoisuuden vähenemisen, on oltava keskeisessä asemassa yritysten vastuullisissa ratkaisuissa myös tulevaisuudessa. Heidän mukaansa tämänhetkisen toiminnan jatkuminen johtaa todennäköisesti maailmaan, jonka elinolosuhteet ovat kestäättömät.

2.2.2 Vastuullisuus ja kasvuyritys

Tässä luvussa avaan yritysten yhteiskuntavastuun merkitystä tutkimukselleni olennaisesti kasvuyrityksen näkökulmasta. Kasvuyrityksille ominaisia elementtejä ovat pieni koko ja innovatiivisuus, kun taas erityisen mielenkiintoista niissä ovat johtajuus ja strategian rakentuminen. Käytän näitä asioita apunani tarkastellessani vastuullisuutta kasvuyritysten kontekstissa.

Soundararajan ja Spence (2016) ovat laajentaneet yhteiskuntavastuun teoriaa entisestään lisäten sen merkitystä myös pienyritysten kannalta. Tutkijoiden mukaan yrityksiltä

edellytetään yhä enemmän poliittisten käytäntöjen mukailua omassa toiminnassaan, ja näin niihin kohdistuu myös velvollisuus vastuullisuudesta. Vastuullista toimintaa tarkastellaan usein toimenpiteiden, raporttien, tarkastusten ja arviointien muodostamien, virallisten lähestymistapojen kautta. Soundararajanin ja Spencen (2016) mukaan lähestymistavan kannattajat väittävät, että yritykset saadaan toimimaan vastuullisesti, mikäli niiden toimintaa tehdään julkiseksi ja läpinäkyväksi. Tämä on johtanut siihen, että yhteiskuntavastuu on käsitteenä muuttunut eettisiä kysymyksiä pohtivasta joksikin sellaiseksi, jolla on tarkoitus saavuttaa kilpailukykyä vaatimusten ja standardien mukaisesti.

Pienyritykset eivät tyypillisesti kuvaile käytäntöjään hankalin termein, kuten ”liike-elämän etiikka”, ”kestävä kehitys” tai ”yhteiskuntavastuu”. Monet asiat, jotka voitaisiin katsoa vastuullisiksi, nähdään ainoastaan osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Kyse on tällöin usein oikeudenmukaisuudesta, rehellisyydestä ja hyvästä johtamisesta. Toiminta voi olla kuitenkin kaukana sellaisista vastuullisuuskäytännöistä, joita suuret yritykset harjoittavat. (Soundararajan & Spence 2016).

Soundararajan ja Spence (2016) esittävät, että tutustuessa pienyritysten toteuttamaan vastuulliseen toimintaan, on käytettävä pienyrityksille merkittävää kieltä ja ilmauksia, jotka sopivat yritysten omiin konteksteihin, kuten esimerkiksi heidän tuotteisiinsa ja palveluihinsa. He katsovat kuitenkin tärkeäksi vakiinnuttaa myös pienyrityksiä koskevan vastuullisuuden ja huomauttavat, että vakiintuneet vastuulliset käytännöt voisivat auttaa pienyritystä tuotteiden ja palveluiden innovoinnin, tehokkuuden lisääntymisen ja tuotantokustannusten alenemisen muodossa. Siinä, missä jotkut kutsuvat pienyritysten toteuttamaa vastuullisuutta ”epäviralliseksi yhteiskuntavastuuksi”, Soundararajan ja Spence (2016) käyttävät tästä termiä pienten yritysten yhteiskuntavastuu (*Small Business Social Responsibility, SBSR*) ja tarjoavat mallia, jolla vastuullisuutta voitaisiin virallistaa pienyrityksissä, kuitenkin heikentämättä niiden luonnollista ja sisäänrakennettua lähestymistapaa vastuullisuuden rakentumiseen.

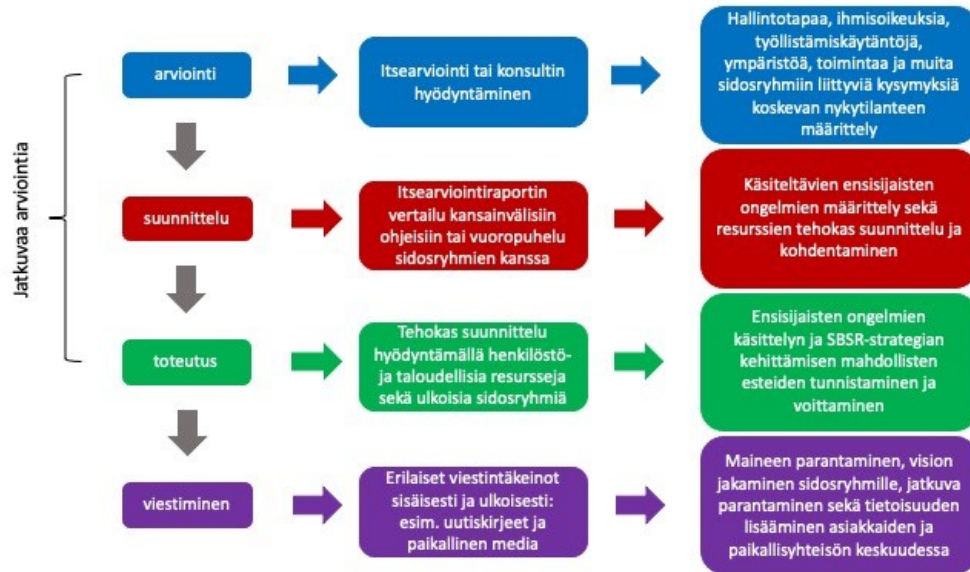
Soundararajanin ja Spencen (2016) tarjoaman mallin ensimmäinen vaihe on arviointi. Tämä tarkoittaa liiketoimintakäytäntöjen nykytilanteen tunnistamista ja käsityksen muodostamista vastuullisista käytännöistä, joka sitten muunnetaan liiketoiminnan arvoiksi ja periaatteiksi. Tätä varten on tärkeää tunnistaa yrityksen tärkeimmät sidosryhmät ja se, mitä yritys tekee varsinaisen liiketoiminnan, eli voiton tavoittelun, lisäksi. Yrityksen on myös hyvä määritellä

nykyinen visionsa, jonka se voi esitellä sidosryhmilleen. Pienyritykset saattavat tutkijoiden mukaan harjoittaa vastuullisia käytäntöjä ilman strategiaa tai tietoisuutta niistä, jonka vuoksi niiden olisi hyvä arvioida toimintaansa ja nykytilannettaan järjestelmällisesti ihmisoikeuksien, työllisyyskäytäntöjen, ympäristön ja muiden sidosryhmiin liittyvien kysymysten kautta.

Mallin seuraava vaihe on suunnittelu. Tässä vaiheessa suunnitellaan lähestymistapa ja kartoitetaan, mikä on yritykselle vastuullisen toiminnan kannalta tärkeää ja mihin yritys katsoo voivansa vaikuttaa. Tutkijat korostavat, että suurin osa pienyrityksistä erottuu suuremmista toimijoista sillä, että ne kärsivät resurssien puutteesta. Tämän vuoksi resurssien käyttö on suunniteltava huolellisesti niin, ettei yrityksen taloudellinen selviytyminen vaarannu ja jopa niin, että käytöstä voi olla välitöntä hyötyä kassavirralle.

Kolmas vaihe mallissa on toteutus ja neljäs puolestaan viestiminen. Soundararajanin ja Spencen (2016) mukaan toteutus merkitsee tässä yhteydessä toimenpiteisiin ryhtymistä ensisijaisten ongelmien ratkaisemiseksi. Yrityksen on tunnistettava ja poistettava mahdolliset esteet ja kehitettävä vastuullisuusstrategia. He huomauttavat myös, että mahdollisia haasteita voivat olla omistajajohtajien henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten kokemus, yrittäjyystavoitteet ja aika, organisatoriset ominaisuudet, kuten resurssi riippuvuus ja rajallinen valta toimia itsenäisesti, sekä kontekstisidonnaiset ominaisuudet, kuten kanavat, joiden kautta sidosryhmien eduista viestitään pienyrityksille. Viimeinen haaste liittyy myös viimeiseen vaiheeseen, eli viestimiseen, kun yrityksen eri sidosryhmiä tiedotetaan uudesta strategiasta.

Soundararajanin ja Spencen (2016) muodostaman mallin tausta-ajatus on, että vastuullisuusstrategioita ei välttämättä virallisteta pienyrityksissä yhtä herkästi, kuin isompien toimijoiden keskuudessa. Tutkijat eivät halua tämän olevan ristiriidassa sen kanssa, että pienet yritykset toimivat kuitenkin vastuullisesti. Lisäksi tutkijat korostavat pienyritysten näkökulman merkitystä vastuullisuuskeskustelussa. Olen avannut tätä mallia alla olevassa taulukossa T1.



T1: Vastuullisuusstrategian muodostaminen pienessä yrityksessä. (Soundararajan & Spence 2016).

Pansera ja Fressoli (2021) esittävät, että yhä useammat tutkijat kyseenlaistavat talouskasvun toteutettavuuden ja toivottavuuden. Tulevaisuuden liiketalous tarvitsee kipeästi vaihtoehtoisia talousmalleja, jotta voidaan mahdollistaa sekä kestävyystavoitteet että tulevien sukupolvien hyvinvointi. Heidän mukaansa innovoinnista on tullut välttämättömyys minkä tahansa organisaatiomuodon selviytymiselle.

Innovaatiot ovat keskeinen osa kasvuyritysten kulttuuria. Tämän lisäksi innovaatioita tukee kasvuyrityksille tyypillinen matala hierarkia, joka mahdollistaa alhaalta ylöspäin suuntautuneet aloitteet. Vaikka Panseran ja Fressolin (2021) mukaan kasvua tavoittelemattomia innovaatioita syntyy eniten voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, kuten yhdistyksissä ja säätiöissä, kasvuyrityksillä on yleensä mahdollisuus muokata strategiaansa ketterästi esimerkiksi niin, ettei sen pitkän aikavälin tavoite perustuisi ainoastaan talouskasvuun, vaan myös vaikuttamiseen sosiaalisesti tai ekologisesti.

Samasta syystä kasvuyrityksellä on esimerkiksi suurta toimijaa joustavampi mahdollisuus määritellä pohjaa ja tavoitteita liiketoimintansa vastuullisuudelle ja kestävyydelle. Hahn ja Tampe (2021) toteavat, että liiketoiminnan kestävyttä käsittelevä tutkimus on noteerannut vastuullisuusstrategioiden merkityksen, vaikka usein tämä tarkoittaakin käytännössä sitä, että organisaatiolle etsitään strategioita, joiden avulla vähemmän haitallisista yhteiskuntaa

ja ympäristöä koskevista käytännöistä muodostetaan organisaatiolle kilpailuetuja. Hahnin ja Tampen (2021) mukaan vain harvat tutkijat ovat omaksuneet niin sanotun systeemi-lähestymistavan, jonka mukaan liiketoiminnan strategiat rakennetaan sosiaalis-ekologisten järjestelmien mukaan. Näin ollen he tarjoavat tähän uudenlaisen lähestymistavan. Perinteisessä inside-out-lähestymistavassa organisaatio on vastuullisuusstrategian muodostamisen keskiössä. Kun vastuullisuusstrategiaa muodostetaan puolestaan ulkopuolelta sisäänpäin, strategia rakentuu sosiaalis-ekologisten vaatimusten mukaan. Hahnin ja Tampen (2021) esittämässä lähestymistavassa vastuullisuus siis ohjaa liiketoimintaa, eikä liiketoiminta niinkään määrittele vastuullisuutta.

Wallsin ym. (2021) mukaan muutoksen aikaansaamiseksi liiketalous tarvitsee kuitenkin erityisesti ”sankarillisia” johtajia, jotka ymmärtävät tarpeen muutokselle ja haluavat tavoitella sitä. Tutkijat eivät kuitenkaan usko, että tällaiset johtajasankarit ilmestyisivät taianomaisesti jostakin, vaan korostavat, että muutospotentiaalia huokuvat johtajat ovat tunnistettavissa ja luotavissa ennakoivasti kehittämällä ja voimaannuttamalla heitä.

2.2 Strategia käytäntönä -tutkimus ja vastuullisuus

2.2.1 Strategia käytäntönä -tutkimuksen kehitys ja kulmakivet

Perinteisempää strategiatutkimusta haastava strategia käytäntönä -tutkimus tarjoaa tuoreen näkökulman strategian ymmärrykselle osoittamalla, että strategia ei ole jotain, mitä yrityksellä on, vaan jotain, mitä sen toimijat tekevät (Egels-Zandén & Rosén 2015). Strategia käytäntönä -tutkimuksen näkökulmasta strategian ymmärretään olevan sosiaalisesti toteutunutta toimintaa, joka rakentuu useiden toimijoiden vuorovaikutuksen ja neuvottelujen sekä toimijoiden erilaisten tulkintojen kautta. Tämän määritelmän vuoksi on vaikea eritellä, mikä toiminta on strategista ja mikä ei. Tätä ymmärrystä on yritetty yksinkertaistaa tulkitsemalla strategiseksi sellaiset toiminnat, jotka perustuvat strategiaan käytäntöihin. Näitä ovat esimerkiksi strateginen suunnittelu, vuosikatsaukset ja strategiatyöpajat. Vaikka myös tällainen strategian määritelmä kuuluu myös strategia käytäntönä -tutkimukseen, se kaventaa tarkastelua siihen, miten toimijat ovat vuorovaikutuksessa vain tiettyjen, strategiseksi määriteltyjen käytänteiden kanssa. Strategia käytäntönä -tutkimus puolestaan tulkitsee strategiseksi kaiken toiminnan, joka vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja

strategisiin tuloksiin, suuntiin, selviytymiseen ja kilpailuetuun siitä huolimatta, ovatko ne tarkoitettu strategisiksi vai eivät. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007).

Jarzabkowski, Balogun ja Seidl (2007) kuvaavat, miten yksi strategia käytäntönä - näkökulman haasteista on tunnistaa tutkittavat ilmiöt. Näin ollen he päätyvät erottamaan käytäntöteoriaa hyödyntäen kolme tekijää: käytänteen, käytännön ja toimijat. Näistä kukin tuo omanlaisensa sisääntulon strategia käytäntönä -tutkimukseen, kun niitä tarkastellaan tekijöinä, jotka ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Jarzabkowski 2005). Reckwitz (2002) määrittelee kunkin näistä termeistä yksilöiden samalla niiden yhteiset teoreettiset periaatteet. Tästä syntyy hyödyllinen yhteenveto strategia käytäntönä - tutkimuksen kannalta.

Reckwitzin (2002) mukaan käytänne (*praxis*) on termi, joka kuvaa kaikkea inhimillistä toimintaa ja sen muodostamaa kokonaisuutta. Termi on kuitenkin näin ollen hyvin laaja ja siksi vaatii tarkempaa määrittelyä. Reckwitz (2002) esittää käytänteen sopivaksi määritelmäksi, että käytänne käsittää erilaiset yksilöiden ja ryhmien toimet sekä niiden yhteyden sosiaalisesti, poliittisesti ja taloudellisesti kiinnittyneisiin tapoihin, joihin yksilöt osallistuvat. Tällainen määritelmä osoittaa, että käytänne on sekä mukautunut että dynaaminen käsite, jonka tulkinta syntyy vuorovaikutuksessa. Käytännettä voidaan tarkastella tietynlaisena laajalle levinneenä toimintana.

Käytännöt puolestaan määritellään käyttäytymismuodoiksi, jotka ovat rutinoituneita ja koostuvat useista toisiinsa kytkeytyneistä elementeistä, kuten ruumiillisen ja henkisen toiminnan muodoista sekä erilaisista taustatiedoista, joita ovat esimerkiksi ymmärrys ja tunnetilat. (Reckwitz, 2002). Jarzabkowski, Balogun ja Seidl (2007) kuvaavat, miten käytännöt hyödyntävät käyttäytymiseen liitettäviä kognitiivisia, proseduurillisia, diskursiivisia ja fyysisiä resursseja, joiden avulla toimijat ovat vuorovaikutuksessa ja toteuttavat näin sosiaalisesti kollektiivista toimintaa. He selittävät, että strategisen toiminnan rakentumista voidaan ymmärtää nimenomaan tutkimalla malleja, joita näiden resurssien rutinoitunut hyödyntäminen muodostaa. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että rutinoitumisestaan huolimatta käytännöt eivät ole muuttumattomia – ne ovat päinvastoin myös muuttuvia ja moninaisia sekä yhdistettävissä ja muutettavissa sen mukaan, mihin niitä käytetään ja miten ne muuttavat toimintaa siellä, missä niitä käytetään. Käytäntöjä voidaankin pitää potentiaalisina analyysiyksikköinä, kun tutkitaan, miten strategia rakentuu

käytännössä. Tällöin tarkastellaan sitä, mitä käytäntöjä käytetään, miten niitä käytetään, miten ajan myötä käyttö muuttuu ja mitä seurauksia käyttötavoilla on erilaisten käytäntöjen muotoutumiselle. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007).

Laine (2009) korostaa, että strategian näkökulmasta olisi tärkeää tarkastella nimenomaan erilaisia käytäntöjä. Ilmeisiä, strategisiksi miellettyjä käytäntöjä ovat esimerkiksi strategiapalaverit ja workshopit, mutta taustalla voi olla jotain muutakin toimintaa ohjaavaa. Laine (2009) toteaa myös, että käytäntöjen tunnistaminen auttaa ymmärtämään, että toiminta itsessään ei ole aina selitettävissä toimijoiden intentioiden tai motivaation kautta, vaan nimenomaan käytännöllä, joita toimijat ylläpitävät. Totutut tavat toimia ja suhtautua asioihin vähentävät mahdollisuutta tietoisesti vaikuttaa sekä omaan että muiden toimintaan. Tästä syystä esimerkiksi suunniteltujen muutosten toteuttaminen organisaatiossa on usein vaikeaa.

Laineen (2009) mukaan työkäytäntöjen ymmärtäminen strategiana pohjautuu Mintzbergiläiseen strategiakäsitykseen post-strukturalistiseen käytäntökäsitykseen. Mintzbergiläinen strategiakäsitys katsoo, että toiminnasta syntyvää toimintamallia tai -tapaa voidaan pitää strategisena. Toimintamallille olennaista on se, että sen mukaan toimiminen on tuonut yritykselle menestystä omassa toimintaympäristössään. Post-strukturalistisen käytäntökäsityksen mukaan toiminta ”rakentuu käytäntöjen verkostossa” ja toisaalta myös muuntuu tilanteeseen sopivaksi suhteessa historiallisiin, kulttuurisiin ja vaihtoehtoihin toimintatapoihin sekä jatkuvasti toiminnassa muuntuvaan käytäntöjen verkostoon. Tämän vuoksi työkäytäntöjä, jotka sopeutuvat tilanteeseen luonnollisesti ja jotka siten vaikuttavat organisaation menestykseen, voidaan pitää organisaation strategiana. Samalla tavoin strategiaan voi liittyä myös sellaisia toimijoita, joita ei perinteisesti mielletäisi strategisiksi toimijoiksi.

Toimijat ovat luonnollisesti sidoksissa sekä käytänteisiin että käytäntöihin, sillä he toteuttavat näistä kumpaakin (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007). Toimijat saavat toimijuutensa käyttämällä yhteiskunnassa vallitsevia käytäntöjä ja muokkaamalla niitä omiin tarpeisiinsa sopiviksi. (Reckwitz 2002). Toimijuus on ruumiillistunutta, mutta kuitenkin aina riippuvainen tilanteesta ja kontekstista, jossa toimijuus syntyy. Strategian näkökulmasta toimijat ovat tutkittavia analyysiyksiköitä, sillä he osallistuvat organisaation sellaiseen toimintaan, jolla on merkitystä organisaation selviytymisen kannalta. Toimijat

muokkaavat strategista toimintaa sen kautta, keitä he ovat, miten he toimivat ja millaisia käytäntöjä he itse hyödyntävät toiminnassaan. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007).

Jarzabkowski, Balogun ja Seidl (2007) toteavat, että strategiakirjallisuudessa vallitsee edelleen käsitys strategiasta ylhäältä alaspäin suuntautuvana muotoiluprosessina. Tästä syystä strategian kontekstissa on yleensä tarkasteltu ylintä johtoa, heidän demografisia ominaisuuksiaan ja päätöksentekoprosessejaan. Jarzabkowski, Balogun ja Seidl (2007) kuitenkin osoittavat, että strategian keskeisiksi toimijoiksi voidaan katsoa muitakin, kuin vain johtohenkilöstöä. He kutsuvat strategiatoimijoita strategeiksi ja avaavat, miten niiksi voidaan tunnistaa laajempi joukko toimijoita, jos strategian ymmärrys laajenee siitä käsityksestä, että strategia olisi ainoastaan tarkoituksellista, johtajien tehtäväksi luokiteltua strategista tekemistä. Yhä useammat strategiatutkimuksen osoittavat, että myös keskijohto ja operatiivisen tason työntekijät osallistuvat strategian muokkaukseen, vaikka heillä ei olekaan virallista strategiaa koskevaa toimivaltaa. He muokkaavat strategiaa kuitenkin sosiaalisten, tulkinnallisten, kielellisten ja henkilökohtaisten tietoperustojensa kautta. Heidän toimintansa ja sen vaikutukset voivat olla tahattomia, mutta kuitenkin merkittäviä yrityksen selviytymisen kannalta. Balogun, Best ja Lê (2015) toteavat, että tutkimuksissa on keskitytty asioihin, joita voitaisiin kuvata strategiatyön seremoniallisiksi näkökohdiksi. Siksi perinteinen tapa lähestyä strategiaa korostaa ylimpiä johtajia, keskijohtoa sekä konsultteja. Huomio pitäisikin tutkimuksissa suunnata enemmän siihen, millaiset käytännöt antavat strategeille ikään kuin epävirallista toimivaltaa strategian tekemiseen. Samalla strategia käytäntönä -tutkimuksen huomio kiinnittyy enemmän strategiaa ohjaaviin käytäntöihin, kuin itse strategeihin. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007).

Ylintä johtoa ei tule myöskään hylätä, vaan ryhtyä tarkastelemaan sitä osallistujana strategian laatimiseen, siinä missä se on ennen nähty muotoilijana (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007). Laineen ja Vaaran (2011) mukaan olisi tärkeää ymmärtää, että strategia tulee oikeasti olemassa olevaksi vasta sitten, kun henkilöstö toteuttaa sitä omassa toiminnassaan. Olemassa oleva strategia muodostuu näin ollen tulkinnoista. Tulkinnat ovat strategian olennainen osa, vaikka ne eivät edes liittyisi johdon muodostamaan strategiaan. Johdon merkitys ei kuitenkaan heikenny, vaan jopa kasvaa: johdon tehtävä on toimia valmentajana organisaation strategisessa ajattelussa. Lisäksi Vaara ja Laine (2011) toteavat dialogiseksi strategiatyöksi kutsuvansa osallistavamman strategiaprosessin muun muassa sitouttavan henkilöstöä tehokkaammin.

Dialogisessa strategiatyössä suunnittelu ja toteutus eivät ole kaksi erillistä asiaa, vaan strategiat syntyvät keskusteluissa, jotka synnyttävät tulkintoja ja tulkinnat puolestaan ohjaavat toimintaa. Organisaation strategiaa tekevät kaikki, jotka osallistuvat keskusteluun sen tavoitteista ja toisaalta myös kaikki, jotka omalla toiminnallaan edesauttavat sen menestymistä organisaation toimintaympäristössä. Strategian muodostaminen ei jää enää johdon tehtäväksi, koska sen toteuttaminen on kaikkien tehtävä ja toteutus puolestaan syntyy keskustelun ja tulkintojen kautta. Dialoginen strategiatyö vaatii kuitenkin epävarmuuden sietämistä, sillä sen myötä strategia on jatkuvassa muutoksessa. (Laine & Vaara 2011).

Collins ja Rukstad (2008) pitävät huomionarvoisena sitä, että jokaisen työntekijän arkipäiväisessä toiminnassa saadaan toteutettua strategiaa, mikäli strategia vain on kaikkien työntekijöiden ymmärrettävissä ja sisäistettävissä. Tästä huolimatta vain harvoissa tutkimuksissa on keskitytty siihen, miten strategiaa ymmärretään ja toteutetaan (Balogun, Best & Lê 2015). Sorsa (2011) pitää strategisointia ja toiminnan sanoittamista strategiasanastolla uhkana. Hänen mukaansa se vie toiminnalta vapauden ja pahimmassa tapauksessa vieraannuttaa henkilöstöä strategiasta. Strategian olisi hyvä olla kaikkien ymmärrettävissä. Kaupunkiorganisaatiota tutkiessaan Sorsa (2011) tunnisti, että vuorovaikutuksen avoimuus ja ihmisten välinen luottamus ovat tärkeimpiä strategiatyön elementtejä.

Toisaalta osallistamisprosessi saattaa aiheuttaa henkilöstön vastarintaa, mikä sekin on perinteisesti nähty huonona asiana. Thomas ja Hardy (2011) kuitenkin liittävät strategiakeskusteluun näkemyksen, että vastarinnalla on oikeastaan tärkeä tehtävä strategiatyössä ja prosessissa, jonka on tarkoitus sitouttaa henkilöstö toteuttamaan sitä. Vastarinta tulee näin ollen osaksi strategiatyötä. Laine ja Vaara (2015) huomauttavat, että vaikka vastarintaa on tyypillisesti pyritty tyrmäämään, tällä saattaa olla huonoja seurauksia. Tyrmääminen voi nimittäin aiheuttaa eräänlaisen dominoefektin, kun keskijohto saa vaikutteita ylemmältä johdolta ja alkaa tyrmätä myös omien alaistensa kielteisiä ajatuksia ja kyseenalaistamista esimerkiksi muutoksista. Myös he puoltavat osallistamisen ajatusta osoittamalla, että strategian integraatio syntyy vain eri toimijoiden aktiivisissa neuvotteluissa ja kompromisseissa.

Jarzabkowski, Balogun ja Seidl (2007) osoittavat, että kaikkien strategioiden ominaisuudet vaikuttavat siihen, mitä he tekevät ja miten. Yksilöiden identiteetit ovat näin suorassa yhteydessä siihen, miten strategit muokkaavat strategiaa. Tutkijoiden mukaan

strategiatutkimuksessa on keskitytty siihen, keitä strategit ovat ja miten he käyttävät toimijuuttaan. He toteavatkin, että tämän lisäksi olisi tärkeää analysoida strategiaa käytäntönä tunnistamalla paitsi se, ketkä ovat strategeja, mutta myös millaisia toimijoita käytännöissä rakentuu.

Jarzabkowski, Kavas ja Krull (2021) osoittavat, että vaikka strategiatutkimus on kehittynyt paljon, eniten huomiota saavat edelleen artikuloidut strategiat. Tämä vaikuttaa siihen, mitä pidetään strategiana. Tutkijoiden mukaan tähän mennessä strategiatutkimuksen traditiot ovat pakottaneet aliarvioimaan käytäntöjen merkitystä strategian rakentumisessa. Sen sijaan tutkimukset ovat keskittyneet siihen, mitä esimerkiksi tutkimuksiin osallistuneet henkilöt ovat väittäneet strategian olevan. Tämän vuoksi on strategia käytäntönä -tutkimuksen kannalta olennaista pysähtyä miettimään, mitä strategia todella on.

Strategiaa tulisikin siis tarkastella organisaation kaikkien menestykseen pyrkivänä toimintana, jolle näin ollen nähdään keskeisenä kaikkien organisaation toimijoiden osallistuminen. Toiminta saattaa pitää sisällään myös sellaisia organisaation käytäntöjä, joita ei ole ajateltu strategisiksi, mutta joilla on silti strategisia vaikutuksia. (Egels-Zandén & Rosén 2015).

Balogun, Best ja Lê (2015) tarkastelevat omien sanojensa mukaan strategiatyön ”ei-perinteisiä areenoita”. Tutkijat pyrkivät suuntaamaan huomion siihen, millaisia vaikutuksia sellaisilla organisaation toimilla on, jotka yleensä katsotaan merkityksettömiksi, alemman tason työntekijöiden tehtäviksi. Myös he peräänkuuluttavat mintzbergiläistä strategiakäsitystä korostamalla, miten strategia voidaan perinteisestä tavasta poiketen ymmärtää myös toimintamalleina, jotka kehittyvät ajan kuluessa. Toteutunut strategia muodostuu näin sekä tarkoituksellisista elementeistä että organisaation sisällä muulla tavoin syntyneistä ja muodostuvista toimista. Tässä tutkimuksessa tarkastelen vastuullisuuden ja strategian rakentumista kohdeorganisaatioissa syntyneissä kertomuksissa arjen työstä.

2.2.2 Vastuullisuusstrategiatutkimuksen laajentamisen tarve

Hahn ym. (2017) osoittavat, että yritysten kestävyyttä koskevat johtamistutkimukset keskittyvät useimmiten siihen, miten kestävyyttä lisäävät toimenpiteet luovat kilpailuetua

tai ylläpitävät muuten legitimizeettiään yhteiskunnan silmissä. Sen sijaan, että tutkimuksissa keskityttäisiin yritysten toimenpiteiden todellisiin vaikutuksiin ympäristöön ja sosiaalisiin ongelmiin nähden, tutkimuksissa korostetaan voiton maksimointia.

Ottaen huomioon vastuullisuuskeskustelun yleisyyden ja sen myötä yleistyneen käytännön laatia organisaatiolle vastuullisuusstrategia, on yllättävää, että strategia käytäntönä -tutkimusta ei ole hyödynnetty aiheetta käsitellessä kovinkaan paljon, vaikka tutkimussuuntaus on muokannut strategisen johtamisen kenttää viime vuosikymmenen ajan. Strategia käytäntönä -tutkimus voidaan kuitenkin nähdä potentiaalisena keskustelun rikastuttajana ja uusien näkökulmien muodostajana vastuullisuusstrategioiden muodostamiseen liittyvässä keskustelussa. Aiempi tutkimus vastuullisuusstrategioista onkin keskittynyt siihen, millaisia niiden tulisi olla sen sijaan, miten niitä tehdään. Strategia käytäntönä -tutkimus painottaa empiirisiä tutkimuksia siitä, miten strategia muodostetaan käytännössä ja tarjoaa näin erinomaisen mahdollisuuden rikastuttaa myös tutkimusta vastuullisuusstrategioista ja niiden muodostamisesta. (Egels-Zandén & Rosén 2015).

Derqui (2020) kuvailee yritysten yhteiskuntavastuun strategisen luonteen syntyvän vastuutavoitteiden asettamisesta ja niiden keinojen tunnistamista, jotka auttavat näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi vastuullisuusstrategia rakentuu tavoitteiden toteutumisen jatkuvasta seuraamisesta ja tarvittaessa korjaavista toimenpiteistä. Strategisuus voi tarkoittaa myös kunnianhimon kasvamista vastuullisuuden tavoitteissa ja toimenpiteissä.

Gond, Cabantous ja Krikorian (2018) tekivät empiirisen tutkimuksen siitä, miten yritysten yhteiskuntavastuu muuttuu strategiseksi. He tunnistivat käytäntöjä, jotka muodostavat kolme strategian tyyppiä. Nämä ovat kognitiivinen, relationaalinen ja materiaallinen kytkeytyminen. Kognitiivisuus tarkastelee sitä, mitä määritellään strategiaksi, relationaalisuus sitä, kuka strategiaa tekee ja materiaalisuus sitä, mitä strategisia välineitä organisaatiossa käytetään. Myös Gond, Cabantous ja Krikorian (2018) ovat sitä mieltä, että strategiäkäsitystä tulee laajentaa, jotta voidaan tarkastella sen kaikkia olennaisia toimijoita, toimia ja käytäntöjä.

Egels-Zandén ja Rosen (2015) toteavat, että johtajat voisivat kehittää useampia osaratkaisuja, joita voitaisiin myöhemmässä vaiheessa yhdistellä, sen sijaan, että he yrittäisivät kehittää kerralla kokonaisen strategian täytäntöönpanosuunnitelmineen. Wright,

Nyberg ja Grant (2012) puolestaan korostavat, miten identiteettityö on keskeisessä asemassa yritysten ilmastonmuutokseen liittyvissä toimissa. He kuvaavat, miten kestävä kehitystä käsittelevät johtajat ja konsultit tasapainottelevat oman minäkäsityksensä ja erilaisten työkontekstien välillä, joissa he toimivat.

Williams ja Whiteman (2021) puolestaan kuvaavat, miten erilaisia yhteiskunnallisia ongelmia kohtaavassa maailmassa juuri johtamisen tutkijoilla on valtavat mahdollisuudet osallistua edessä olevien haasteiden selvittämiseen. Teorioiden sijaan tutkijoiden mielestä olisi tärkeää suunnata huomio siihen, miten tutkimuksesta voisi olla konkreettista apua ihmiskunnalle ja rakentaa näin pitkän aikavälin kestävyyttä yhteiskunnassa. Johtamisen tutkijoiden ja muiden ammattilaisten on lisäksi omaksuttava kestävyyttä käsittelevä tutkimusohjelma, joka osallistaa myös käytännön toimijoita tutkijoiden lisäksi. Yhteistyöllä esimerkiksi yritysmaailman johtajien kanssa voidaan saada aikaan ratkaisuja ja toimintamalleja, joilla voi oikeasti olla vaikutusta.

Tämä tutkimus nojaa strategia käytäntönä -tutkimukseen ja erityisesti tutkimukseen arjen käytännöissä rakentuvasta strategisesta toimintamallista (Jarzabkowski, Kavas & Krull, 2021). Tarkemmin ottaen tarkastelen arjen toimintamallin ja vastuullisuuden rakentumista kertomuksissa, sillä kertomukset ovat strategian tekemisen tapa (Laine, Katila & Salmi 2017).

2.3 Kerronta strategian tekemisen tapana

Strategia käytäntönä -tutkimuksen keskiössä eivät ole pelkästään käytännöt, vaan myös toimijat, jotka käytäntöjä toteuttavat. (Egels-Zandén & Rosén 2015). Näiden toimijoiden erilaiset tulkinnat strategiasta rakentavat strategiaa samalla tavalla, kuin esimerkiksi jollakin tietyllä tavalla dokumentoitu strategiasuunnitelma. Kerronta on ihmisille luontainen tapa käsittää ja jäsenellä asioita. Näin ollen narratiivit ovat strategialle ja sen tutkimukselle resurssi: kertomusten avulla eri toimijat osallistuvat strategian tekemiseen. Strategiatarinat ovatkin moniäänisiä – mutta myös valtasidonnaisia. (Vaara, Sonenshein & Boje 2016).

Fenton ja Langley (2011) toteavat narratiivisuuden eri tasojen ja muotojen olevan olennainen osa strategisia käytäntöjä. Narratiiveja voidaan käyttää apuna virallisessa

strategisoinnissa ja strategiaviestinnässä, mutta myös arjessa syntyvät tarinat ja esimerkiksi päivittäisessä vuorovaikutuksessa syntyvät mikrotarinat tuottavat strategiaa. Myös Dalpiaz ja Di Stefano (2018) osoittavat tutkimuksessaan, miten juuri kertomuskäytäntöjen avulla voidaan tehdä menestyksekkästä muutosstrategiatyötä.

Yritysten yhteiskuntavastuuta käsittelevät keskustelut ja tekstit ovat Penttilän (2020) mukaan olennainen osa vastuullisuuskäytäntöjä. Näihin lukeutuvat myös organisaation sisällä syntyvät narratiivit Niiden kautta voidaan selvittää, miten yrityksen vastuullisuuteen liittyvät pyrkimykset kietoutuvat yhteen yrityksen virallisen, mahdollisesti dokumentoidun strategian kanssa. Penttilän (2020) tutkimus osoittaa, että toistuvat viestintäprosessit voivat ylläpitää ja synnyttää uusia pyrkimyspuheita, sidosryhmien sitoutuminen yhteiskuntavastuuseen voi vaikuttaa strategiateksteihin ja strateginen konteksti voi edistää yhteiskuntavastuun performatiivisuutta.

Tehdessään narratiivista strategiatutkimusta Laine, Katila ja Salmi (2017) kiinnittivät huomiota siihen, miten strategiasta ja strategisista muutoksista kerrotaan ja miten sitä merkityksellistetään. Näin narratiivinen tutkimus tulkitsee strategian kertomukseksi. Myös heidän tutkimuksensa nojaa käsitykseen, että kerronta on ihmisille luontainen tapa kuvata asioita. Kuvaillessaan strategiaa kertomusten kautta toimijat osallistuvat strategiatyöhön ja kertomuksista tulee näin osa strategiaprosessia.

3. Tutkimusmenetelmä

3.1 Laadullinen tutkimus ja tutkijan asema

Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat tulleet itselleni tutuiksi opintojeni aikana, etenkin kandidaatintutkielmaani tehdessäni. Koen saaneeni laadullisin menetelmin esiin mielenkiintoisia havaintoja, mutta laadullisen tutkimuksen tekeminen oli myös ehdottomasti mielekkäämpi vaihtoehto itselleni. Valintaani ohjasi myös ajatus siitä, että tutkimukselleni oli olennaista saada esiin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden subjektiivisia tulkintoja omasta ja organisaation toiminnasta. Laadullisen tutkimuksen tehtävä onkin eritellä yksittäisiä tapauksia niiden merkitysten avulla, joita tutkimuksen kohdehenkilöt antavat (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005). Laadulliset tutkimusmenetelmät olivat myös edellytys strategiatutkimuksen toteuttamiselle tällaisessa kontekstissa. Halusin kuulla aitoja näkemyksiä ihmisiltä riippumatta siitä, mikä heidän positionsa yrityksessä on.

Laadullisen tutkimuksen tulkinnallisen perinteen mukaan sosiaalista maailmaa ei voi ymmärtää samoin, kuin esimerkiksi luonnontieteitä (Hatch & Yanow 2003). Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole testata olemassa olevia malleja, vaan kiinnittää huomiota yksilöiden ilmaisuihin ja viestimiseen ja ymmärtää ihmisten toimia ja motiiveja. Tutkimukseni kiinnittyy näin laadullisen tutkimuksen tulkinnalliseen perinteeseen, jonka mukaan objektiivista tai ensikäden tietoa ei ole mahdollista tai edes tarkoitus saada (Hatch & Yanow 2003).

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui yritys, johon minulla oli helppo pääsy, ja jonka työntekijöiden tiesin olevan suostuvaisia haastatteluihin. Kohdeorganisaatio oli tutkimusprosessin alkaessa itselleni vielä uusi ja tuntematon, mutta tuli minulle läheisemmäksi samaa vauhtia tutkimuksen etenemisen kanssa. Läheinen suhteeni kohdeorganisaation kanssa tutkimusprosessin ulkopuolella toi tutkimukselleni ehdottomasti useita mahdollisuuksia: tutkimuksen tekemistä siivitti esimerkiksi aito haluni tutustua organisaation toimintaan ja siellä työskentelevien ihmisten ajatuksiin ja tulkintoihin koko prosessin ajan. Toisaalta tutkimusprosessini tuli tutuksi ja kiinnosti myös kohdeorganisaation henkilöstöä. Tutkimukseni aihe synnytti toisinaan paljon keskustelua

työyhteisössä ja uskon, että prosessista itsessään on ollut organisaatiolle hyötyä jo ennen kuin tutkimuksesta on voitu osoittaa mitään varsinaisia tuloksia.

Toisaalta läheisyys kohdeorganisaatioon aiheutti tutkimukselle myös haasteita. Oma näkökulmani olisi todennäköisesti muodostunut aivan toisella tavalla, mikäli kohdeorganisaatio olisi ollut minulle ennestään tuttu jo pitkältä ajalta tai toisaalta täysin tuntematon. Positioni on siis luonnollisesti vaikuttanut tutkimuksen johtopäätösten syntymiseen tietyllä tavalla. Tämän huomioiminen herätti aluksi pelkoa siitä, että alkaisin tiedostamattani rakentamaan tietynlaista kuvausta tukeakseni mahdollisimman ideaalia käsitystäni organisaatiosta. Nämä haasteet olen kuitenkin kohdannut tutkimusta tehdessäni tiedostamalla oman asemani ja pohtimalla sitä omia tulkintoja tehdessäni. Toisinaan tämä on vaatinut pysähtymistä sen äärelle, mitkä kaikki seikat ovat ohjanneet omaa näkökulmaani. Näin olen voinut tarkastella sitä, mistä havaintoni ovat kummunneet ja siten niiden vuoropuhelua tutkimuksen aineiston kanssa. Olen myös luottanut siihen, että yliopisto-opintoni ovat ohjanneet minua kiinnittämään huomiota sellaisiin asioihin, jotka ilman tutkija-asemaa olisivat voineet jäädä huomaamatta. Näiden seikkojen lisäksi pidän tätä tilaisuutta tutkia kohdeorganisaatiota tutkimuksen vuoksi mahdollisimman objektiivisesti ehdottomasti suurena mahdollisuutena niin itselleni, tälle tutkimukselle, kuin kohdeorganisaatiollekin.

Aineiston osalta tutkimukseeni liittyy toki muitakin eettisiä kysymyksiä, kuin kohdeorganisaation läheisyys itselleni. Haastattelut on toteutettu kahdenkeskisissä tilanteissa perustuen vapaaehtoisuuteen, ja kaikkia haastateltavia on kohdeltu tasapuolisesti ja kunnioittavasti. Tutkimuksessa pidetään huolta haastateltavien yksityisyydestä, jonka vuoksi heistä ei kerrota mitään muita tietoja, kuin heidän positionsa kohdeorganisaatiossa. Myös organisaatio jätetään tutkimuksessa nimettömäksi.

Myös itse tutkimukseni aiheeseen kiinnittyy jonkin verran tutkimuseettisiä kysymyksiä. Tutkimusongelmani liittyy hyvin arvolatautuneeseen teemaan ja siksi tutkijana minulle on ollut erittäin tärkeää toteuttaa tutkimustani arvioiden tarkkaan sitä, miten otan asiat puheeksi ja ylipäätään toimin haastattelutilanteessa. Ristiriitaisuuksistaikin huolimatta minun on tullut harkita tarkkaan sitä, mitä ja kenen etua tutkimukselliset valintani ajavat. Tärkein tavoitteeni on kuitenkin ollut toteuttaa laadukas tutkimus täysin luotettavin ja läpinäkyvin keinoin ja aikein.

Alasuutarin (1994) mukaan aineistoa voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Toinen näistä näkökulmista on faktanäkökulma ja toinen puolestaan näytenäkökulma. Lähestyessään aineistoa faktanäkökulmasta, tutkija tarkastelee ikään kuin ulkopuolista todellisuutta. Tutkija voi olettaa saavansa aineistolta totuudenmukaista tietoa esimerkiksi kohdeorganisaatiosta tai tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Toisaalta faktanäkökulmaa hyödynnettäessä, aineistosta voidaan arvioida myös sitä, puhuvatko haastatteluun osallistujat totta vai eivät. Tutkimuksen tulosten kannalta tämän katsotaan olevan olennainen tieto.

Lähestyn tässä tutkimuksessa aineistoa näytenäkökulmasta, jota hyödynnettäessä aineiston katsotaan Alasuutarin (1994) mukaan olevan vain yksi näyte todellisuudesta, eli osa tutkittavaa todellisuutta. Näytenäkökulma ei ole kiinnostunut siitä, valehtelevatko haastatteluihin osallistujat, eikä se kerro yksiselitteisiä faktoja ulkoisesta todellisuudesta. Näytenäkökulmaa hyödynnetään silloin, kun ollaan kiinnostuneita siitä, miten todellisuus ja asiat tulevat aineistossa ilmi ja miten niitä voidaan tarkastella.

Hyödynnän tutkimuksessani sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvaa näkökulmaa, jonka mukaan muuttumattomia totuuksia tai valmiiksi olemassa olevaa tietoa ei ole. Tieteellinen tieto ja totuus rakentuvat tutkimuksen yhteydessä. Tutkimukseen osallistujat tuottavat tietoa ja totuuksia omassa toiminnassaan, joten ilmiöt ja merkitykset ovat oikeastaan rakenteita, jotka rakentuvat sosiaalisesti ja kulttuurisesti. (Mahoney 2003). Konstruktivisminen näkökulma näkyy tutkimuksessani esimerkiksi haastatteluissa, joita tehdessäni kiinnitin huomiota tutkimukseen osallistuneiden omiin tulkintoihin sen sijaan, että olisin asettanut haastattelukysymykset niin, että ne olisivat esitelleen esimerkiksi käsitteiden teoreettisia selityksiä.

Tutkimuksen aineisto koostuu haastatteluista, joten näytteenä se on sidottu tiettyyn kontekstiin. Aiempi tutkimus osoittaa, että sekä vastuullisuuden että strategian käsitteistä on olemassa teoreettisia tulkintoja. Tässä tutkimuksessa tarkastelen työyhteisössä syntyneitä narratiiveja, jotka ovat rakentuneet haastatteluihin osallistuneiden omista tulkinnoista. Näin ollen aineisto tuo esiin näytteen todellisuuden muodostumisesta.

3.2 Narratiivinen tutkimus

Olen aina ollut kiinnostunut kielistä ja kielen merkityksestä, mutta niitäkin enemmän tarinoista. Erilaisten kertomusten avulla ihmiset kuvaavat omaa todellisuuttaan ja sen rakentumista, mikä on mielestäni paitsi mielenkiintoisinta, mutta myös tarinoiden keskeisin anti. Kertomukset rakentavat ihmisten todellisuutta. Näin ollen päätin jo hyvin varhaisessa vaiheessa, että tulen käyttämään tutkimuksessani narratiivista tutkimusmetodia. Myös tulosten esittäminen niin, että ne rakentuvat kertomuksissa oli kiinnostava ajatus. Lisäksi halusin kohdeorganisaationi kokevan tulosten lukemisen mielekkääksi.

Narratiivi tarkoittaa yksinkertaisuudessaan kertomusta. Näin ollen tutkimuksen keskiössä ovat kertomukset ja niiden olemassaolo. Narratiivisen tutkimuksen huomio keskittyy siihen, millaisia kertomuksia kerrotaan ja millaisena kertomuksena tutkimuskohde on olemassa kulttuurissa ja yhteiskunnassa. Sen perimmäisenä lähtökohtana on, että kerronta on ihmisille luontainen tapa puhua asioita ja käsittää niitä. Johtopäätökset syntyvät ihmisen toteuttamasta, monipuolisesta viestinnästä. (Eriksson & Kovalainen 2015). Tässä tutkimuksessa keskityn toki erityisesti haastateltujen henkilöiden puheviestintään, mutta kiinnitän huomiota myös siihen, millaista kehollista viestintää haastatteluissa läpikäytyt asiat saivat osallistujissa aikaan. Narratiivien rakentuminen perustuu siten varsinaisen sisällön ohella myös siihen, millaisia tunteita erilaiset asiat nostivat pintaan ja toisaalta, miten sekä asioihin että niiden esiin nostattaneisiin tunteisiin suhtauduttiin.

Narratiivinen tutkimus on tullut yhä suosittumaksi yhteiskuntatieteissä ja etenkin organisaatio- ja johtamistutkimuksessa. Narratiiveja käytetään tyypillisesti tutkimaan erilaisia organisaatioissa sattuvia tilanteita ja tapahtumia. Kasvavan suosion myötä narratiivinen ote ja sen käyttötapa organisaatiotutkimuksessa on myös kehittynyt paljon. (Vaara ym. 2015). Eriksson ja Kovalainen (2015) esittävät narratiivisen tutkimuksen liittyvän liiketaloustutkimukseen neljässä eri muodossa: kirjoittamalla narratiiveja, keräämällä ja analysoimalla ihmisten, esimerkiksi organisaation henkilöstön, kertomia narratiiveja, konseptoimalla elämän eri osa-alueita sekä analysoimalla strategisen johtamisen teorian juonta tai kriittisellä pohdinnalla, esimerkiksi analysoimalla strategisen johtamisen teorian juonta tai henkilöstöjohtamisen teorian hahmoja ja draamaa. Keskeistä on kuitenkin se, että tutkimukseen osallistuvat ihmiset pääsevät itse sanallistamaan tarinansa. (Eriksson & Kovalainen 2015).

Strategiatutkimuksen kannalta tutkimusmetodin rooli on syventyä tarkastelemaan, miten vastuullisuusstrategia rakentuu kertomuksissa. Vaikka aineistosta pyritään löytämään tarinoita, ihmisten strategiaan tai strategiatyöhön liittyvät tulkinnat eivät välttämättä sisällä varsinaista strategiasanastoa. Näin strategianarratiivien syntymistä voidaan helpottaa siitä huolimatta, että tutkimukseen osallistuva henkilö tietäisi haastattelijan olevan nimenomaan strategiatutkija. Esimerkiksi haastatteluissa tutkija voi käyttää muita, kuin strategiaan viittaavia ilmaisuja, jolloin haastateltavan on helpompi puhua asioista. (Laine, Katila & Salmi 2017).

Metodologisen suuntauksen lisäksi tutkimustani ohjaa luonnollisesti myös paradigmaattinen ote. Tutkimukseni nojaa sosiaalisen konstruktionismin paradigmaattisiin perinteisiin, joiden mukaan todellisuutta ei tarkastella objektien kautta, vaan subjektien kokemusten ja suhteiden avulla (Neesham 2017). Sosiaalinen konstruktionismi muodostuu joukosta erilaisia lähestymistapoja, joiden tausta-ajatuksena on, että tieto syntyy vuorovaikutuksesta, neuvotteluista sekä tulkinnoista. Paradigman mukaan me oikeastaan tuotamme sen todellisuuden, jossa yhteiskunnassamme elämme. (Heiskala 2000).

Sosiaalinen konstruktionismi on luonteensa vuoksi selkeästi tarkoituksenmukainen tieteenfilosofinen paradigma tutkimukselleni. Esimerkiksi ymmärrys vastuullisuuden eri aspekteista ja niiden vaikutuksesta ja merkityksestä liiketoiminnalle voi syntyä nimenomaan keskusteluissa ja tulkinnoissa, joita vuoropuhelujen perusteella tehdään.

Tutkimukseni aiheen ympärille sopii myös konstruktionistisen maailmankuvan perusajatus siitä, että muuttumattomia totuuksia ei ole. Konstruktionistisesta näkökulmasta tutkijat ja tutkimus itsessään osallistuvat ikään kuin maailman rakentamiseen erilaisilla tulkinnoilla ja versioilla siitä. Näin ollen jopa tutkija on osa tutkimuksen kohdetta. (Meriläinen, Tienari, Katila & Benschop 2009.) Konstruktionistisen suuntauksen tuoma tutkimuksellinen päämäärä luoda vaihtoehtoisia tulkintoja ja näkökulmia on siten sopiva asetelmaan, joka muutenkin perustuu niin sanotusti suhteissa rakentuviin käsityksiin. Organisaatioiden todellisuuden havainnointi on aina näkökulmasidonnaista. (Meriläinen, Tienari, Katila & Benschop 2009.)

Lisäksi konstruktionistisen maailmankuvan mukaan kaikki havainnointi on arvolähtöistä. Toisaalta tavoitteena on nimenomaan moniääninen maailma, jossa huomio kiinnittyy paikallisiin tarinoihin, jotka voisivat jäädä kokonaiskuvan varjoon. (Meriläinen, Tienari,

Katila & Benschop 2009.) Sekä tutkimukseni luonteen vuoksi että minulle henkilökohtaisesti on tärkeää, että tutkimus osaltaan mahdollistaa marginaaliset näkökulmat. Sosiaalista konstruktionismia tarkemmin tutkimukseni nojautuu käytäntöteoriaan, joka on yksi konstruktionismin lähestymistavoista (Reckwitz 2002). Myös käytäntöteoreettisesta näkökulmasta sosiaalista maailmaa tuotetaan jatkuvasti (Feldman & Orlikowski 2011). Tässä tutkimuksessa narratiiveja tarkastellaankin käytäntöinä, jotka rakentavat yrityksen vastuullisuusstrategiaa.

3.3 Kohdeorganisaatio

Tutkimukseni kohdeorganisaatio on ohjelmistonkehitysyritys, joka on perustettu vuonna 2018. Kohdeorganisaatio on myös suomalainen start up -yritys, joka syntyi alun perin sen perustajien aiemman yrityksen sivutuotteena. Yritys, jonka alla kohdeorganisaatio ennen vuotta 2018 toimi, on kirjanpitoon erikoistunut, myöskin ohjelmistoalan yritys. Päätettyään keskittyä vastedes tutkimukseni kohdeorganisaation liiketoimintaan, se myytiin, jolloin kohdeorganisaatio irrotettiin toiminnasta ja siitä tehtiin oma yrityksensä. Alkuperäisen yrityksen ostanut yhtiö omistaa nykyisin myös pienen osan kohdeorganisaatiosta.

Vuodesta 2018 kohdeorganisaation tiimi on kasvanut neljästä perustajasta 19 henkilön tiimiin. Lisäksi yritys työllistää epäsuorasti useampaa organisaation ulkopuolista henkilöä. Yrityksen sisällä henkilöstö on jaettu useampaan eri tiimiin yrityksen liiketoiminnan osa-alueiden mukaan. Toiminnan isosta kuvasta vastaa johtoryhmä, joka koostuu henkilöistä, jotka vastaavat osa-alueiden toiminnasta ja siten yhdestä tai useammasta tiimistä. Yrityksen sisällä vältetään kuitenkin käyttämästä sanaa johtoryhmä, tai korostamaan henkilöstön sisäistä hierarkiaa, sillä sen ei katsota olevan yrityksen arvojen mukaista tai edes tarpeellista yrityksen liiketoiminnan tai henkilöstöjohtamisen kannalta.

Vaikka johtamiskäytännöt hakevat tulevaisuudessa kasvun myötä varmasti uudelleen paikkaansa, yrityksen tämänhetkinen johtamismalli on syntynyt tähänastisen kasvun tuloksena ja nykyisen henkilöstön tahtotilan mukaan. Hierarkian välttäminen näkyy yrityksessä useilla eri tavoilla. Esimerkiksi työskentely on ympäri vuoden sallittua mistä tahansa käsin, eikä työaikoja tai lomiam varsinaisesti seurata. Henkilöstöjohton tehtävä on niiden suhteen ainoastaan pitää huolta siitä, ettei työntekijöitä kuormita mahdolliset jatkuvat

ylityöt, ja että työntekijät pitävät vähintäänkin lakisääteiset lomansa. Yrityksessä ei myöskään pidetä varsinaisia kehityskeskusteluja, mutta kannustetaan varaamaan aikaa keiden tahansa välisille kahdenkeskisille keskusteluille tiimirajojenkin yli, mikäli sellaisille on tarvetta. Yritys toimii virallisesti Tampereella, mutta koska kaksi sen työntekijää asuvat vakituisesti Helsingissä, näitä varten on hankittu toimisto myös Helsingistä. Kumpikin toimisto on kuitenkin koko henkilöstön käytössä heidän niin halutessaan.

Yrityksessä pyritään pitämään yllä mahdollisimman avointa kulttuuria, jotta kaikki uskaltaisivat sanoa jokaisen ideansa ja ajatuksensa ääneen. Työntekijöitä kannustetaan myös ilmaisemaan, mikäli he haluavat ottaa jostain tietystä asiasta enemmän vastuuta ja keksimään myös halutessaan itselleen sellaisen nimikkeen, johon he ovat itse tyytyväisiä. Kulttuuria koetaan edistävän lukuisat tyky-päivät ja yhdessä tekeminen. Henkilöstön hyvinvointia työajan ulkopuolella pyritään myös tukemaan tarjoamalla virikerahaa koko vuodeksi palkan lisäksi.

Kohdeorganisaation päätuote on sovellus, joka tarjoaa tositteita digitaalisesti mobiilisovelluksen kautta. Varsinaisia asiakkaita eivät kuitenkaan ole sovelluksen käyttäjät, vaan yritykset, jotka voivat sovelluksen avulla olla eri tavoin vuorovaikutuksessa omien asiakkaidensa kanssa. Tämän lisäksi kassaa kerryttävät osto- ja kululaskujärjestelmät, joihin sovellus on integroitavissa.

3.4 Narratiivisen tutkimuksen aktiivihaastattelut

Tutkimukseni empiirinen aineisto on kerätty pääasiassa aktiivihaastatteluun. Aktiivihaastatteluissa haastateltava toimii tutkimuksen tietolähteenä, mutta tieto ei ole kerättävissä ihmisiltä sellaisenaan. Tiedon tuottamiseen osallistuvat myös dialoginen suhde, kun haastateltava ja haastattelija osallistuvat keskusteluun omien tulkintojensa ja käsitystensä kautta (Saastamoinen 1999). Haastattelun ollessa kahden ihmisen välinen tilanne, haastateltavan ja haastattelijan välinen suhde vaikuttaa väkisinkin vuorovaikutukseen. Aineiston kannalta on tärkeää, että haastateltava kokee tilanteen luottamukselliseksi ja voivansa siten puhua vapaasti. Toisaalta tärkeää on myös se, että haastattelija pyrkii ymmärtämään haastateltavan mielenmaisemaa ja asemaa. (Järvinen & Järvinen 2004).

Koska olin kohdannut jokaisen haastateltavan henkilökohtaisesti useaan kertaan, pystyin ymmärtämään, millaisista lähtökohdista osallistujat tarkastelivat asioita, joita haastatteluisa käsiteltiin. Tavoitteenani oli saada haastattelutilanteesta mahdollisimman rento ja avoin keskustelu, ja vaikka osaksi pyrin tätä tekemään kommentoimalla joitain esille nousseita asioita omista lähtökohdistani, pidin tietoisesti huolen siitä, että valtaosan ajasta haastateltava oli puheäänensä. Esitin toisinaan myös tarkentavia kysymyksiä johdattaakseni haastateltavan kertomaan laajemmin ajatuksistaan, kokemuksistaan ja näkemyksistään. Holstein ja Gubrium (1997) toteavat, että narratiivisessa tutkimuksessa haastattelijan tehtävä on aktivoida haastateltavaa puheentuottamiseen. On tarkoituksenmukaista, että tämä tapahtuu rohkaisevilla kysymyksillä, jotka auttavat avaamaan omia kokemuksia tai kuvaamaan tilanteita. Sen sijaan liian tieteellisiä kysymyksiä olisi hyvä välttää. (Czarniawska, 2007). Toteuttaessaan haastatteluja narratiivisessa tutkimuksessaan Laine ym. (2017) eivät käyttäneet haastateltavien kanssa varsinaista strategiasanastoa. Tutkimukseni aihe sisältää kaksi vaikeata ja monella eri tapaa ymmärrettävissä olevaa käsitettä: vastuullisuuden ja strategian. Näin ollen pyrin lähestymään näitä haastatteluisa käyttämällä arkisempia termejä. Esimerkiksi vastuullisuutta lähestyin välillä arvojen kautta ja strategiaa puolestaan siitä näkökulmasta, mitä haastateltava kokee tärkeäksi kehittää työssään.

Haastattelurunko oli neljäosainen. Aluksi kysyin muutamalla kysymyksellä haastateltavan taustoista. Tämän jälkeen kysymykset käsittelivät vastuullisuutta, sen haasteita ja kehittämistä. Tätä puolestaan seurasi strategiaa käsittelevä osuus, jossa oli kysymyksiä myös strategian ja vastuullisuuden suhteesta. Lopuksi haastateltavalta kysyttiin vielä, mitä hän kokee itse tarpeelliseksi sanoa käsitellyistä aiheista ja sekä yrityksen että hänen työnsä kehittymisen ja menestyksen edellytyksistä.

Haastattelun tarkoitus on aktivoida haastateltavaa tuoden esiin erilaisia näkökulmia pohdittavaksi. Tämä tapahtuu osallistumalla itse haastattelutilanteeseen keskustelunomaisesti. Keskustelun ei ole kuitenkaan tarkoitus rönstytä vapaasti, vaan tutkimuksen tarkoituksen on oltava haastateltavalle selvillä. Tarkkojen kysymysten sijaan aktiivihaastatteluisa tärkeämpää on kuitenkin eräänlainen teemaluettelo, jonka pohjalta haastatteluisa edetään. (Saastamoinen 1999).

Narratiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat pääsevät kertomaan tarinansa omin sanoin. Tutkimuksen kannalta relevantteja päätelmiä voidaan tehdä myös non-

verbaalisista ilmaisuista. Narratiivisessa tutkimuksessa erityisen kiinnostavia ovat myös tutkimukseen osallistujien spontaanit tarinat ja jopa paljastukset, jotka nousevat esiin rivien välistä. Aktiivinen kuuntelu onkin haastattelijan merkittävin taito narratiivista tutkimusta tehdessä. (Eriksson & Kovalainen 2015).

Tässä tutkimuksessa toteutetut haastattelut ovat aktiivihaastatteluja, joissa narratiivisuus ja sosiaalinen konstruktionismi yhdistyvät teemahaastatteluun. Näin ollen haastatteluissa on myös narratiivisen haastattelun piirteitä. Toisaalta sosiaaliseen konstruktionismiin nojautessaan haastatteluissa otetaan huomioon myös haastateltavien identiteettien kontekstuaalisuus, eriroolisuus ja näiden kulttuurisidonnaisuus. (Saastamoinen 1999).

3.5 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimukseni aineisto koostui pääasiassa narratiivisista aktiivihaastatteluista, joista osa tehtiin vuoden 2021 joulukuussa ja osa puolestaan vuoden 2022 tammi- ja helmikuun aikana. Toteutin kohdeorganisaatiossa yhteensä 6 haastattelua, jotka kestivät puolesta tunnista noin tuntiin. Haastateltavina olivat yrityksen toimitusjohtaja, 2 yrityksen muuta perustajaa, henkilöstöpäällikkö sekä 2 asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä. Valitsin kohdehenkilöt sen perusteella, että aineistossa kuultaisiin mahdollisimman monipuolisesti yrityksen eri toimijoita. Mielestäni esimerkiksi mahdolliset erilaisuudet tai samankaltaisuudet yrityksen perustajien ja muun henkilöstön, tai johtotehtävissä toimivien ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien henkilöiden välillä ovat erityisen kiinnostavia.

Jokainen haastattelu äänitettiin ja litteroitiin huolellisesti. Äänitteistä litteroidun materiaalin lisäksi aineistona oli myös muistiinpanoja haastatteluista: merkintöjä ja huomioita siksi, että tutkimukseni on narratiivinen ja esimerkiksi erilaiset sanattomat viestit ja tauot puheen aikana voivat viestiä jostakin tarinan kannalta merkittävästä. Narratiivisessa tutkimuksessa tämä onkin tarkoituksenmukaista siksi, että myös erilaiset sanattoman viestinnän keinot voivat olla olennainen osa tarinankerrontaa (Eriksson & Kovalainen 2015).

Laine ym. (2017) muistuttavat, miten aineisto voi koostua useastakin erilaisesta osasta. Haastatteluista saadun materiaalin lisäksi olen käyttänyt tässä tutkimuksessa aineistona myös tutkimusprosessin aikana tekemiäni kenttämuistiinpanoja. Tämä osoittautui osittain eettisesti kyseenalaiseksi, kun otetaan huomioon mainitsemani läheisyys

kohdeorganisaatioon. Toisaalta tarkastellessani yrityksen sisällä syntyviä kertomuksia, tämä oli myös välttämätöntä. Muistiinpanoilla oli myös merkittävä rooli tutkimukseni tuloksien muodostamisessa.

3.6 Narratiivinen analyysi ja teemoittelu

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä toimii temaattinen narratiivinen analyysi. Aineiston analyysi on siis toteutettu narratiivisin menetelmin, käyttäen apuna myös teema-analyysiä. Menetelmä valikoitu ikään kuin luonnollisena jatkumona tutkimusmetodini ja aineistoni luonteen huomioon ottaen. Mielestäni temaattinen narratiivinen analyysi palvelee tutkimukseni tarkoitusta parhaiten, enkä siksi kokenut tarvitsevani monimutkaisempaa analyysimenetelmää.

Narratiivisessa analyysissä empiiristä aineistoa tulkitaan ja järjestellään niin, että siitä voidaan muodostaa yksi tai useampi narratiivi, jota voidaan analysoida ja tulkita. Vaikka aineistonkeräysvaiheessa olisikin ollut hyödyllistä kiinnittää huomiota non-verbaaliseen viestintään, kuten esimerkiksi taukoihin ja eleisiin puhumisen aikana, narratiivinen analyysi keskittyy enemmän siihen, mitä sanotaan, kuin siihen, mitä sanotaan. (Maitlis 2012). Temaattinen narratiivinen analyysi on rungoltaan tyypillinen sisällönanalyysi. Sen seitsemän eri vaihetta ovat seuraavat: tutkimuskysymyksen tai kysymysten asettaminen, aineiston valinta, sovellettavien kategorioiden määrittely, koodien määrittely, koodausprosessi, luotettavuuden arviointi ja koodausprosessin tulosten analysointi (Hsieh & Shannon 2016).

Aloitin tämän tutkimuksen analyysiprosessin pohtimalla, millaisia kysymyksiä minun tulee aineistolle esittää, jotta saan siitä irti tutkimuskysymysten kannalta olennaisia asioita. Tämän jälkeen siirryin vaiheeseen, jossa tarkoitus on Teschin (1990) mukaan uppoutua aineistoon ja saada mahdollisimman kattava yleiskuva siitä. Niinpä perehdyin aineistoon kunnolla. Kuuntelin ensin haastatteluista nauhoitetut tallenteet ja luin sitten vielä niistä litteroidut tekstit useampaan kertaan. Tässä vaiheessa luin myös kenttämuistiinpanoni huolellisesti lävitse. Kirjoitin ylös alustavia huomioita, ajatuksia ja pohdintaa, joita aineisto sai minussa aikaan. Lisäksi tein joitakin merkintöjä litteroituihin tekstiliuskoihin.

Varsinainen laadullisen sisällönanalyysin koodausvaihe tapahtui kuitenkin vasta tämän jälkeen. Koodit tarkoittavat tässä yhteydessä aineistosta tunnistettavia sanoja ja lauseita, joissa tulee ilmi tutkimuksen kannalta keskeisiä ilmauksia. (Miles & Huberman, 1994). Tässä vaiheessa analyysiä hyödynsin siis aiemmin mietittyjä ja muotoiltuja kysymyksiä, joita katsoin sopivaksi aineistolle esittää. Näitä olivat esimerkiksi seuraavat kysymykset: *Miten vastuullisuus määritellään? Miten ja millaisena vastuullisuus koetaan osana organisaation toimintaa? Millaisia vastuullisuuteen liittyviä käytäntöjä organisaatiossa on?* Näin pystyin tunnistamaan sellaiset lauseet, ilmaisut, käytännöt ja käsitteet, joilla vastuullisuusstrategiaa rakennettiin organisaatiossa. Toteutin koodauksen manuaalisesti Microsoft Word -ohjelmaa hyödyntäen. Tuomi ja Sarajärvi (2018) muistuttavat, että koodauksessa ja analysoinnissa on keskeistä järjestää aineisto selkeään ja ytimekkääseen muotoon niin, että sen tutkimukselle olennainen sisältö säilyy.

Analyysin seuraavassa vaiheessa alkoi varsinainen teemoittelu. Ryhmittelin koodatut ilmaukset alateemoiksi ensin yksittäisistä haastatteluista. Tarkastelin sitten aineistosta syntyneitä alateemoja yhdistääkseni niitä ja muodostaakseni niistä siten kattoteemoja. Tällä tavoin aineistossa toistuvista asioista saatiin muodostettua ryhmiä, joiden yksityiskohtaisempi tarkastelu johti ydinkertomusten muodostumiseen. (Heikkinen 2015). Ydinkertomukset muodostavat tutkimukseni tulokset: ne ovat yksinkertaistettuna haastateltavien käsitysten ja tulkintojen muodostamia kertomuksia; tarinoita siitä, miten vastuullisuutta toteutetaan yrityksessä ja sen jokapäiväisessä toiminnassa sekä siitä, mitä vastuullisuus merkitsee heille itselleen sekä organisaation strategian näkökulmasta tarkasteltuna. Taulukossa T2 kuvaan kertomusten katto- ja alateemoja tarkemmin.

		Narratiivit								
		Vastuullisuus työyhteisön hyvinvointina			Vastuullisuus palvelun ekologisuutena			Kasvun vastuullisuus		
Kattoteemat	Alateemat	HR-käytännöt	Työskentely	Kulttuuri	Arki ja todellisuus	Sisäinen viestintä	Ulkoinen viestintä	Periaatteet	Kasvu tarvitsee vastuullisuutta	Vastuullisuus tarvitsee kasvua
		Lomat ja vapaa-aika	Yhteinen päämäärä	Sananvapaus	Toiminnan vihreys	Tehdään jo paljon	Tarkastelun kestäminen	Ei kompromisseja	Vastuullisuus aina mukana	Kasvu tuo vastuullisuutta
Pullahetket	Läpinäkyvyys	Tuki ympäriltä	Positiivinen vaikutus	Enemmän pallottelua	1 kumppani = 1 puu	Ekologisuuden kehittäminen	Läpinäkyvyys vie kasvuun	Rahoitus		
Joustavuus ja opinnot	Oman roolin kehittäminen	Ei syrjitä	Konkreettinen arvo	Ei tule ajateltua	Teot näkyviksi	Tietyt toimintatavat	Selkeät tavoitteet	Työpaikkojen pysyminen		
Englannin kieli	Rakenteelliset ongelmat	Luottamus	Jokapäiväisiä tekoja	Päälleliimattu vs. todellisuus	Tietosuoja-asiat	Sisään-rakennettu	Hyöty kumppaneille	Vastuulliset ominaisuudet		

T2: Narratiivien katto- ja alateemat.

Tutkimukseni analyysiprosessi sujui lopulta hyvin. Ajoittain koin alateemojen yhdistelemisen hankalaksi, sillä tavoitteeni oli muodostaa sellaisia kattoteemoja ja lopulta ydinkertomuksia, jotka luonnehtisivat mahdollisimman osuvasti alateemoissa syntyneitä tulkintoja ja ilmauksia. Kaikista vaikeinta oli kuitenkin oikean tavan löytäminen tulosten esittämiseen. Analyysin avulla sain lopulta koottua kolme erilaista kertomusta, joissa organisaation vastuullisuusstrategia rakentuu. Aloitankin tulosluvussa jokaisen näistä narratiiveista kuvailemalla aitoja tilanteita organisaatiossa. Tämän jälkeen laajennan niiden käsittelemiä aiheita, joita myös lainaukset tukevat ja täydentävät. Kertomuksiin sisällytetyt lainaukset on kursivoitu sekä merkitty lainausmerkein. Lisäksi kerronnassa käytetyt ilmaukset, jotka ovat suoria lainauksia tutkimuksen aineistosta, on myös kursivoitu.

3.7 Luotettavuuden arviointi

Tutkimusprosesseihin kuuluu tyypillisesti tehdyn tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Eriksson ja Kovalainen (2015) esittävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia suoritettavaksi neljän käsitteen kautta. Nämä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus sekä vahvistettavuus. Myös tämän tutkimuksen luotettavuutta peilaan tarkastellen sitä näihin neljään käsitteeseen.

Uskottavuus merkitsee Erikssonin ja Kovalaisen (2015) mukaan sitä, että tutkija on sisäistänyt tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ja kerännyt riittävästi aineistoa tutkimuksen tulosten saavuttamiseen. Uskottavuuden kautta voidaan myös tarkastella sitä, voiko joku toinen tutkija päästä samoihin johtopäätöksiin tutkimuksen tulosten perusteella. Tutkimukseni uskottavuus syntyy laajasta teoreettisen viitekehyksen tarkastelusta sekä huolellisesti kerätystä, empiirisestä aineistosta. Myös aineiston käsittelystä on metodologialuvussa käsitelty avoimesti kuvaillen tutkimusprosessin eri vaiheita. Uskottavuus perustuu myös siihen, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat niin rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus kuin muiden tutkijoiden kunnioittaminenkin. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa on pyritty noudattamaan huolellisuutta. Tämä näkyy esimerkiksi analyysivaiheessa, joka suoritettiin pitkäjänteisesti työskennellen haasteista

huolimatta. Rehellisyys toteutui tutkimusprosessin ajan avoimen viestinnän kautta kaikille tutkimusprosessin kannalta olennaisten osapuolten kanssa. Muita tutkijoita on puolestaan pyritty kunnioittamaan asianmukaisilla lähdemerkinnöillä.

Tutkimuksen siirrettävyys tarkoittaa sitä, että samanlaisia tuloksia voidaan löytää myös muista tutkimuksista. (Eriksson & Kovalainen, 2015). Tutkimukseni keskittyy tarkastelemaan kohdeorganisaation sisällä syntyviä narratiiveja, mutta saman suuntaisia tuloksia voitaisiin arvioida saatavan muissakin konteksteissa, sillä tutkimukseni kiinnittyy vahvasti aiempien tutkimuksien osoittamiin tuloksiin.

Tutkimuksen riippuvuus tarkoittaa Erikssonin ja Kovalaisen (2015) mukaan sitä, että tutkimus on looginen, jäljitettävä ja dokumentoitu. Lisäksi Tuomi ja Sarajärvi (2018) huomauttavat, että riippuvuutta voidaan arvioida myös sillä, onko tutkimus toteutettu tieteellistä tutkimusta yleisesti ohjaavien periaatteiden mukaisesti. Tässä tutkimuksessa on luonnollisesti pyritty noudattamaan näitä kaikkia. Loogisuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota tutkimuksen loppuvaiheessa, sillä tutkimuksesta on haluttu tehtävän mahdollisimman selkeä sen lukijalle.

Eriksson ja Kovalainen (2015) esittävät, että vahvistettavuus merkitsee sitä, että tutkimuksesta tehdyt tulkinnat on esitetty tutkimusdatan kanssa niin, että ne ovat myös muiden ymmärrettävissä. Tämä tulee tutkimuksessa esiin erityisesti tulosluvussa, jossa on aineistosta syntyneiden lainausten ja niistä tehtyjen yhteenvedojen tuloksena saatu ymmärrettävä ja kattava kokonaisuus.

4. Vastuullisuusstrategiaa rakentavat tarinat

4.1 Vastuullisuus työyhteisön hyvinvointina

Kello on kaksi perjantai-iltapäivänä ja viikkopalaveri on alkamaisillaan. Osa tiimiläisistä saapuu palaveriin etäyhteyksin, mutta suurin osa on kerääntynyt toimiston pitkän pöydän ääreen. Tämä on vakituinen paikka viikkopalaverin pitämiseen, sillä pöydän edessä on suuri TV-näyttö, jonka kautta jokainen toimistossa oleva voi nähdä etätyöläiset web-kameroiden välityksellä. Joka viikko vähintään muutama tiimiin kuuluva henkilö työskentelee jostain muualta, kuin toimistosta. Ennen palaverin alkua etätyöläisiltä kysytään kuulumisia sekä sitä, mistä käsin he ovat tulleet ”linjoille”. Osa on kotitoimistossa, osa ulkomailla ja osa Lapissa.

Viikkopalaveriin osallistuu koko henkilöstö. Kuluneen viikon asiat käydään läpi liiketoiminnan osa-alueittain, samalla tarkastellen myös niiden tavoitteita lähitulevaisuudelle. Tiimiläiset kyselevät toisiltaan tarkentavia kysymyksiä ja hurraavat jokaiselle mainitulle onnistumiselle. Palaverin päätyttyä etätyöläisille huikataan hyvät viikonloput ja paikalla olevat tiimimäiset siirtyvät toimiston oleskelutilaan juhlistamaan erään kollegansa koeajan päättymistä. Nautittuaan kuohuvaa ja kakkua, tiimiläiset lähtevät yksi toisensa jälkeen toimistolta viikonlopun viettoon.

Kuvaus viikkopalaverista ja sen käytännöistä toimii osuvana esimerkkinä niin erilaisista HR-käytännöistä, työskentelystä kuin kulttuuristakin. Se kuvailee samanaikaisesti yrityksen periaatteita ja ilmapiiriä. Kohdeorganisaatiossa työskentely tiiminä on erityisessä asemassa, sillä pienenä yrityksenä henkilöresurssit ovat jatkuvasti koetuksella. Lisäksi johtaminen ja organisointi ovat jatkuvassa muutoksessa ja uusia toimintatapoja syntyy tarpeen mukaan lyhyelläkin aikataululla.

Etätyöskentelyn merkitys on vahvistunut koronapandemian myötä, mutta etäyhteydet Google Meets - ja Teams-palveluiden välityksellä ovat olleet käytössä jo aiemmin. Tämä on johtunut pääasiassa siitä, että osa tiimiläisistä työskentelee eri kaupungissa. Etätyömahdollisuudella nähdään kuitenkin olevan myös työhyvinvointiin liittyviä vaikutuksia ja työskentely esimerkiksi toisesta maasta on näin ollen myös täysin sallittua. ”Se on työntekijöille mukavempaa, koska pitkän päälle niin kun se, että käydään vaikka

asiakastapaamisissa paikan päällä, saattaa alkaa käymään niin kun aika raskaaksi. Sä pystyt tekemään kaiken tehokkaasti himasta, tai sä voit tehdä ne toimistolta tai mistä tahansa. – Meillä on vapaus jokaisella tehdä niin paljon hommia, kun haluaa ja tehdä työt sieltä mistä niin kun itse parhaaksi kokee. Tavallaan siinä on myös tämmöinen niin kun työhyvinvointinäkökulma.” (H5) Yleisenä käytäntönä on, että aamulla työpäivän alkaessa tiimiläiset ilmoittavat kaupunkikohtaisella Slack-kanavalla, ovatko tulossa toimistolle, vai tekevätkö etätöitä. Jos joku kuitenkin työskentelee etäyhteyksin kokonaisen viikon tai kauemmin, esimerkiksi toisesta kaupungista tai maasta, tästä on ilmoitettu etukäteen.

Toisaalta yrityksessä korostuvat myös fyysiset kohtaamiset. Tarinassa kuvataan, miten viikkopalaverin päätyttyä tiimiläiset siirtyivät juhlistamaan työkaverinsa koeajan päättymistä toimiston oleskelutilaan. Haastattelusta käy ilmi, etteivät tällaiset, pienet kokoontumiset ole harvinaisia, vaan työpäivien lomassa juhlietaan usein ja pieniäkin onnistumisia: *”Jos nyt sattuu joskus toimistolle eksyyn, niin satunnaiset pullahetket on aina hyvä.” (H2)* Tarinassa esitetään, miten siirtyminen oleskelutilaan juhlistamaan merkkipäivää on luonnollinen ja toisaalta työyhteisössä opittu käytäntö, jonka kaikki tuntevat – etenkin iltapäivän palaverin päätyttyä.

Pienempien kokoontumisten lisäksi yhdessäolo ja juhliminen kuuluu organisaation vuosikelloon. Koronapandemian aikana nämä on mahdollistettu esimerkiksi sillä, että tiimiläisille on jaettu kotona tehtävät kotitestit. Ennen yrityksen pikkujouluja tiimiläiset ovat tehneet testin varmistuakseen, etteivät osallistu tapahtumaan sairaana. Tähän käytäntöön on suhtauduttu positiivisesti. *”Koronatesti ennen sitä tapahtumaa on tosi hyvä, tosi vastuullinen juttu.” (H2)* Testit ovat luoneet turvallisuuden tunnetta tapahtumiin, vaikka toisaalta niiden tulokset ovatkin määrittäneet sitä, saavatko kaikki osallistua juhliin.

Kasvuyrityksen tahti voi toisinaan olla nopea ja toisaalta työnimukin voi viedä mennessään. Se, että tiimiläiset viettävät vapaa-aikaa ja malttavat pitää myös lomaa, on tästä syystä välttämätöntä. *”Me halutaan antaa hyvä ja motivoiva ja turvallinen työpaikka ihmisille. Sitten me esimerkiksi tuetaan hyvin vahvasti sellaista niin kun työajan ja vapaa-ajan tasapainoa, että me ollaan niin kun joustavia ja ymmärretään se, että ihmisillä on muutakin elämää, koska tällaisessa ympäristössä, niin se työ vie aika usein niin kun mennessään.” (H1)* Tarinasta käy myös ilmi, miten työntekijät ovatkin pääasiassa vapaita suunnittelemaan

omat työaikataulunsa niin, kuin heille sopivat. Alkuiltapäivän palaverin jälkeen moni tiimiläisistä suuntaakin kotia kohti.

Tiimiläisten lomailu ja lomien pitämiseen liittyvät käytännöt kiinnittyvät myös ennen kaikkea henkilöstön vapaa-ajan tarpeeseen ja omaan kokemukseen loman tarpeesta. *”Kaikki noi niin kun vuosilomat sun muut ja miten niin kun ihmiset pitää ylipäänsä lomaa, niin koitetaan mennä semmoiseen malliin – ja osittain ollaan mentykin – että ei meitä kiinnosta, että kuinka paljon kukin lomailee, vaan jokainen pitää sen verran lomaa kun se niin kun tarvii. Luotetaan siihen, että niin kun se hoidetaan järkevästi.”* (H5) Yritys luottaa siis tiimiläisten omaan harkintakykyyn lomien pitämisen suhteen. Toisaalta tiimiläiset myös kyselevät aktiivisesti toistensa lomasuunnitelmista ja -aikatauluista, pitäen toisensa kartalla siitä, jos joku ei ole tavoitettavissa. Pääasiassa tiimiläiset suunnittelevat lomansa kuitenkin omien aikataulujensa mukaan. Vaikka työajoissa joustaminen on yrityksessä välttämättömyys, työaikoja silti seurataan. Niin tehdään myös esimerkiksi sairauspoissaolojen kohdalla. Tarinasta käy ilmi, miten viikkopalaverin aloittamiseen kuuluu kuulumisten kysyminen, ja haastattelussa kuvaillaan sitä, miten ja miksi työntekijöiden elämäntilanteista, tunteista ja ajatuksista halutaan pysyä kartalla.

Näin toimitaan myös erilaiset elämäntilanteet huomioon ottaen. Moni tiimiläisistä opiskelee töiden ohella ja työajoissa joustaminen on siksi tärkeää. *”Työnantaja on erittäin joustava ollut ainakin mun tapauksessa, just niin kun opiskeluiden suhteen.”* (H2) Erityisesti IT-alan osaajia opiskelijoita halutaan saada tiimiin jatkossakin. Tämä koskee myös opiskelijoita, joten koulutuksen mahdollistamisesta töiden lomassa on pidettävä kiinni. *”Yks semmoinen selkeä haaste, mikä on tullut tässä jo niin kun vaikka tämän vuoden aikana esille, niin on ihan se, että niin kun tietyn alan ihmisiä on ihan hirvittävän vaikea saada tällä hetkellä. Se markkina on niin kun aivan järjetön ja kääntynyt aivan pääläelleen, että kun aina sanotaan, että ketään ei tulla kotoa hakemaan töihin, niin se alkaa olla niin kuuma markkina, että kohta varmaan joku haetaan sieltä kotoa.”* (H1) Opiskelevaa työntekijää halutaankin tukea niin työaikataulujen suhteen, mutta myös esimerkiksi toimimalla toimeksiantajana koulutöissä. *”Ja sitten taas esimerkiksi tuetaan niin kun paljon ihmisiä siinä, että jos haluaa vaikka niin kun kouluttautua työn ohessa, meillä on aika paljon opiskelijoita tällä hetkellä, niin tuetaan siinä ehdottomasti. Ja myös autetaan, että jos on jotain koulutehtäviä tai mitä tahansa, tai gradu tai lopputöitä, niin voidaan niissä sitten niin kun olla ehdottomasti mukana.”* (H1) Yrityksen lisäksi myös tiimiläiset ovat itse kiinnostuneet toistensa

koulutuksesta, koulutehtävistä ja niissä auttamisesta. Opiskelevilta työkavereilta kysytään säännöllisesti, miten työtehtävien ohella myös koulussa sujuu.

Työntekijöiden oman jaksamisen ohella yrityksessä halutaan kuulla kaikkien ajatuksia työstä ja toiminnasta. Tiimin tekemistä ohjaa yhteinen päämäärä, joten on tärkeää, että mielipiteet ja näkemykset tulevat kuulluiksi. Toimintaa kehitetään sen pohjalta, mihin suuntaan tiimi haluaa sitä viedä. *”Voi niin kun luottaa siihen varauksetta, että vaikka oltaisiin eri mieltä asioista, niin silti kuitenkin niin kun me halutaan sinne samaan suuntaan sitten niin kun isossa kuvassa, niin että tavoite on sama.”* (H3) Tiimin sisällä on pienempiä ryhmiä, jotka työskentelevät eri liiketoiminnan osa-alueiden parissa. Tällaisia ovat esimerkiksi myyntitiimi ja kehitystiimi. Yritykselle on tärkeää, että tiimiläiset ovat mahdollisimman hyvin perillä kaikesta yrityksen toiminnasta, joten tietoa jaetaan yli näiden pienempien tiimien rajojen. Tiimiläiset voivat liittyä halutessaan lähes kaikkiin Slack-kanaviin, vaikka eivät työskentelisikään itse niin tiiviisti niihin liittyvien osa-alueiden parissa. *”Tietoa jaetaan hyvin läpinäkyvästi ja tuota, asioista puhutaan superavoimesti. Ja sit se liittyy myös siihen, niin kun yhteiseen päätöksentekoon, että ihmisiä niin kun osallistetaan ja kysytään mielipiteitä ja se on tosi semmoista niin kun, myös suunnittelematonta. Että saattaa tulla vaan että, hei, mitä sä oot tästä mieltä, että otetaan mukaan tavallaan niin kun hyvin spontaanisti keskusteluihin ja ihan semmoisiin niin kun isoihinkin asioihin.”* (H1)

Työpaikan halutaan olevan *turvallinen ja terveellinen* kaikille työntekijöille. Diversiteetin nyt ja tulevaisuudessa mahdollistaa englanti, joka toimii työkielenä. *”Kyllä sekin on ollut ihan tietoista, että niin kun miten me vaikka ollaan ja millaista tiimiä me ollaan lähdetty rakentamaan ja millä tavalla me tehdään töitä. Ja millä tavalla me kommunikoidaan. Se lähtee kyllä hyvin sieltä niin kun tavallaan pohjalta, ihan sellaista niin kun perustekemisestä.”* (H1) Yrityksen toimiala on kuitenkin miesvaltainen ja välillä pohditaankin sitä, miten asiaan voitaisiin vaikuttaa. *”Se on tosi vaikea, niin kun ison, ison mittakaavan ongelma ja me tehdään niin kun kaikkemme, että meille olisi niin kun helppo tulla, on sitten minkä vähemmistön edustaja tahansa. -- Paljon me voidaan tietenkkin tehdä ite, mutta sitten on paljon niin kun semmoista niin kun rakenteellista ongelmaa siinä.”* (H3) Moni tiimiläinen sanoo toivovansa, että kasvun myötä yritykseen saataisiin enemmän etenkin IT-alan naispuolisia asiantuntijoita.

Yritys haluaa pitää kiinni myös siitä, että tehtäväalueet eivät jakaudu työntekijöiden ominaisuuksien mukaan. *”Tiimin puolelta kaikki tekee niin kun kaikkia hommia, että ei siinä ole niin kun mitään semmoista, että olisi niin kun että ok, sä olet juniori, että teet pelkästään tätä. Tai et sä oot nainen, niin sä hoidat tämän aspan.”* (H6) Toisinaan pienempien tiimien sisällä syntyy tehtäviä, joita kaikkien halutaan tehtävän riippumatta iästä, sukupuolesta tai edes roolista yrityksessä.

Oman roolin kehittämisen halutaan muutenkin lähtevän työntekijältä itseltään: *”Meillä pyritään siihen, että jokainen pystyy kehittämään sitä omaa roolia haluamaansa suuntaan.”* (H1) Kaikessa tekemisessä työskentelyä vievät kuitenkin eteenpäin jatkuva oppiminen ja rohkeus kokeilla uutta. Näitä asioita yritys pyrkii painottamaan kaikkien tiimiläisten kesken. *”Uskalletaan niin kun rohkeasti kokeilla asioita ja ei niin kun ehkä olla silleen, että jos joku asia on tehty jollakin tietyllä tavalla aikaisemmin, että se pitäisi aina olla niin.”* (H3)

Tarina osoittaa, miten kohdeorganisaatioon on pyritty rakentamaan rentoa ilmapiiriä, jossa kaikilla olisi mahdollisuus ilmaista omia mielipiteitään ja näkemyksiään matalalla kynnyksellä. Tiimiläiset kokevat avoimen viestinnän helpottavan omaa työskentelyään. *”Toimistolla kun on, niin se on aika vapaamuotoista se keskustelu, että ei siellä tarvitse jännittää, voiko näin sanoa, voiko näin tehdä...että siinä mielessä niin kun siellä on aika filterivapaata tuo keskustelu. Ja toki voisi varmaan vielä enemmän siihen, niin kun vieläkin enemmän pystyisi ihmiset oikeasti sanomaan omat ajatuksensa. Mutta siinä mielessä niin kun et ei tarvii niin kun jännittää. Voiko näin sanoa, että mahdollisimman niin kun rennosti.”* (H5) Tiimiläiset tiedostavat, että tämä on osaksi mahdollista siksi, että yritys on toistaiseksi pieni toimija. Useilla tiimiläisistä on kokemusta myös isommissa yrityksissä työskentelystä, mihin he usein vertaavat kulttuuria. *”Ei ole mitään semmoista ison firman meininkiä, että on esimerkiksi myyntitiimi ja sit on niinku joku toinen tiimi ja ne ei tiedä toistensa asioista yhtään mitään. Että kaikkea semmoista tosi avointa ja kaikki auttaa toisiaan.”* (H4) Samalla tässäkin korostuu pienempien tiimien välinen läpinäkyvyys ja se, että tämä on ylipäätään mahdollista.

Yrityksen arvoja on rakennettu tietoisesti niin, ettei niitä kirjata mihinkään, kuten esimerkiksi nettisivuille. Toimintaa ohjaa yhteinen merkityksellisyyden kokemus, mitä tulee yrityksen ydinbisnekseen sekä tiimiläisten arvot ja näkemykset. *”Motivaatio [vastuullisuuteen] kyllä loppupeleissä ainakin niin kun työntekijöiltä kumpuaa. Niin kauan,*

kun se on jollekin työntekijälle tärkeää, niin periaatteessa se on firmallekin tärkeää.” (H6)
 Toisaalta yritystä vie myös eteenpäin tiimiläisten yhteiset tavoitteet yrityksen palvelun kehittämisen ja kasvun suhteen: *”Kaikillahan meillä on tavallaan yhteinen toi intohimo.” (H2)*

Työyhteisö on tiivis, ilmapiiriin on panostettu ja se halutaan pitää hyvänä jatkossakin. Esimerkiksi yrityksen tapahtumissa ihmiset on saatu viettämään aikaa toistensa kanssa yli tiimirajojen. Toisinaan tiimiläiset näkevät toisiaan myös vapaa-ajalla. Se, että tiimiläiset viihtyvät toistensa kanssa, koetaan tärkeäksi. *”Siis se yhteenkuuluvuus, siis semmoinen niin kun, että kaikki tulee kaikkien kanssa toimeen. Siitä oon ainakin tykännyt, semmoinen, että pidetään niin kun tavallaan siitä kiinni, että kaikilla säilyy semmoinen hyvä, eli semmoinen niin kun avoin kulttuuri, ei syrjitä tai mitään.” (H6)* Toinen yhtä merkittävä asia on tiimiläisten välillä vallitseva luottamus. Yksin ei tarvitse pärjätä, eikä ketään halutakaan jättää yksin. *”Vähän semmonen niin kun klisee, mutta kaveria ei jätetä -tyyppinen asenne. Jos jollain on niin kun huono päivä tai joku on kipeänä tai jotain, niin kyllä ne hommat tulee tehdyksi. Sitä pystyy niin kun...ja apua saa aina.” (H6)* Myös silloin, kun asioista ollaan eri mieltä, yhteiset tavoitteet ovat merkki kumppanuudesta. *”Ei tarvii niin kun miettiä sitä, että onko tämä nyt vilpittömästi tää mun tiimiläinen niin kun kimpassa mun kanssa.” (H3)* Tavoitteet ovat tiimiläisten yhteinen asia, mutta niin ovat haasteetkin. *”Ihan sama mitä tulee vastaan, niin asiat niin kun ratkotaan ja aina löytyy tukea ympäriltä.” (H1)*

4.2 Vastuullisuus palvelun ekologisuutena

Yhteistyökumppaneille ollaan valmistelemassa materiaalipakettia, jonka sisältöä esimerkiksi alustalle liittyneet kauppiaan pystyvät hyödyntämään esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja omassa sisäisessä viestinnässään. Yrityksen kehittämä palvelu tarjoaa erilaisia hyötyjä, joten kumppaneille on koostettu copytekstejä muutamasta eri näkökulmasta. Toimistolla syntyy keskustelua siitä, pitäisikö muiden, lähinnä elämää helpottavien ominaisuuksien sijaan korostaa erityisesti palvelun ekologista näkökulmaa. Tämä ominaisuus ei vielä korjaa mitään merkittävää ekologista ongelmaa maailmassa, mutta tiimi uskoo, että tulevaisuudessa tähän on mahdollisuus. Viestinnällisestä tulokulmasta ollaan kuitenkin epävarmoja, sillä kyseisen ominaisuuden tuomalla hyödyllä ei ole vielä juuri mitään vaikutusta.

Keskustelua käydään myös siitä, kuinka realistista on saavuttaa näitä ekologisia tavoitteita palvelun avulla ja mitä tekninen toteutus vaatisi. Ekologisuutta korostavan tulokulman lisäksi pohditaan, olisiko tärkeämpää alleviivata niitä palvelun tarjoamia ominaisuuksia, joista kumppanit maksavat yritykselle. Tämän vuoksi ulkoisen viestinnän ydinsisältöön mietitään oikeaa suuntaa.

Tarina osoittaa, miten vastuullisuus nähdään osana yrityksen ydinbisnestä ja sen päätuotetta. *”Meidän bisnes itsessään on hyvin niin kun vihreä. – Me yritetään niin kun edistään sellaista niin kun vihreätä bisnesmallia ja me halutaan poistaa paperi tästä maailmasta, niin se on jo itsessään melkoinen niin kun ympäristöteko.” (H1)* Toisaalta myös kehitystyössä nähdään mahdollisuuksia laajentaa vastuullisuuden osuutta. Ekologisuuden lisäksi tiimiläiset kokevat palvelusta olevan muutakin merkittävää hyötyä. Ihmisten arjen helpottaminen on yksi merkittävä merkityksellisyyden tuoja tiimiläisille. *”Mä koen semmoista merkityksellisyyden tunnetta, kun mä pystyn niin kun vaikuttamaan asioihin tai pystyn tekemään jotain impactia johonkin haluttuun suuntaan -- niin kun positiivista impactia yhteiskunnalle ja muille ihmisille.” (H3)*

Vastuullisuuden katsotaan olevan *jokapäiväisiä tekoja* yrityksen arjessa. Merkityksellisyyden tunne tulee kuitenkin siitä, että yrityksen kehittämällä palvelulla katsotaan olevan todellinen mahdollisuus korjata olemassa oleva ongelma. *”Se on niin kun tommonen konkreettinen niin kun arvo, että me pystytään niin kun pienessä segmentissä ratkoon tommonen ongelma mikä niin kun edistää vastuullisuutta.” (H3)* Vastuullisuus ei ole tiimille kuitenkaan itsestään selvä aihe, jota pohdittaisiin säännöllisesti. Osa tiimiläisistä on tietoisia käsitteestä esimerkiksi kolmijakomallina (Jussila, 2010) mutta osa ei ole ajatellut vastuullisuutta lainkaan. *”Mä en ole ajatellut koko vastuullisuutta niin kun yrityksen kannalta ollenkaan.” (H2)* Koska vastuullisuutta ei olla koko tiimin voimin rakennettu tietoisesti, sellaisia vastuullisia tekoja, joita yritys jo nyt arjessaan toteuttaa, ei välttämättä edes mielletä vastuullisiksi. Näin ollen vastuullisuudesta puhuttaessa tiimiläiset eivät osaakaan suoraan nimetä tiettyjä toimia vastuullisiksi.

Vastuullisuutta tulisi joidenkin tiimiläisten mielestä tarkastella perusteellisemmin, jotta kaikille tulisi selväksi, mistä on kyse ja mitä yritys sen eteen tekee. *”Eihän meillä niin kun ole mitään semmoista järjestelmällistä, että käytäisiin vaikka läpi johonkin tiettyyn*

vastuullisuusasiaan liittyviä juttuja niin kun koko tiimin kanssa. -- Esiin nostaminen niin kun koko tiimin kanssa olikin niin kun paikallaan.” (H5) Sisäisen viestinnän parantaminen vastuullisuuden tiimoilta onkin paikallaan myös niiden tiimiläisten mielestä, jotka tunnistavat vastuullisia tekoja yrityksen arjen toiminnassa ja haluavat korostettavan niitä. ”Kaikki mitä me tehdään, niin siellä on aika paljon semmosia niin kun vastuullisuuden elementtejä. Mutta niistä pitäisi myös puhua enemmän, jotta sen tavallaan niin kun pystyisi kirkastamaan kaikille, että kaikki hoksaa, että mehän tehdään oikeasti tosi paljon niin kun vastuullisuuden eteen.” (H1)

Toisaalta vastuullisuuden ei haluta olla myöskään *päälle liimattua* tai motivaation siihen syntyvän ulkoisista tekijöistä. Vaikutusta sidosryhmiin mietitään kuitenkin erityisesti ulkoisen viestinnän kautta. ”Jos meidän toiminta ei olisi niin kun läpinäkyvää, ei me voitais niin kun kommunikoida. Pitäis olla jotain luurankoja kaapissa.” (H3) Viestinällä koitetaan tietenkin luoda kuvaa mahdollisimman vastuullisesta brändistä ja yrityksestä. Tämän lisäksi tiimi on tietoinen siitä, että vastuuttomasta toiminnasta voi aiheutua negatiivisia seurauksia yritykselle. ”Jos asioita ei hoida vastuullisesti, niin varmaan joillain yrityksillä on ainakin se pelko perseessä, että siitä tulee sitten sanomista joiltain tahoilta. Ja totta kai se näyttää aina hyvältä, jos sä teet asiat vastuullisesti ja se tarkoittaa sitä, että se firma voi myöskin kasvaa rauhassa niin sanotusti.” (H2)

Tietoisuuden levittäminen yrityksen tarjoamasta palvelusta katsotaan kuitenkin myös edistävän vastuullisuutta. Vastuullisuuden teemoilla saatetaan näin ratsastaa ulkoisessa viestinnässä, mutta tällä on kuitenkin hyvät tarkoitusperät. ”Pidettäis siitä vähän enemmän mekkalaa, mitä me ollaan tehty ja niin kun vaikka kommunikoi tästä meidän kaupoille, että mitä me ollaan tehty ja mitä niiden mukanaolo on mahdollistanu. Ja käyttäjille et tällöinen juttu on niin kun tehty ja te olette niin kun messissä kiihdyttämässä tätä entisestään.” (H3)

Tietoisuuden levittämisen katsotaan olevan tärkeä seikka myös siksi, että yhä useampi potentiaalinen yhteistyökumppani tietäisi jo ennen mahdollista kontaktointia palvelusta ja sen hyödyistä. ”Nettisivut on semmoinen, mitä mä oon aina halunnut, että kehittyy tässä paremmaksi. Jos sinne nettisivulle esimerkiksi menee joku, joka ei tiedä aiheesta, sieltä on tosi vaikea saada irti, että mikä tämä oikeasti on. Eli samalla, että miten me saadaan just niin kun ihmisten tietoisuuteen, koska harva tästä vielä niin kun tietää.” (H4) Yhteistyökumppanien mukaan saaminen on puolestaan se, minkä katsotaan lopulta

edistävän vastuullisuutta. Tämä ei tiimiläisten mukaan ole kuitenkaan ongelmatonta tai helppoa. *”Meillä on niin kun hyvä visio ja meillä on niin kun hyvä strategia, että mitä me ollaan tekemässä. -- Se, että miten me saadaan kaikki muut tahot ja sidosryhmät siihen niin kun nopeasti mukaan edistämään sitä hyvää -- niin se on ehkä semmoinen isoin haaste mikä mulla tulee mieleen.” (H1)*

4.3 Kasvun vastuullisuus

Yrityksen tarjoamaan palveluun kehitetään uusia ominaisuuksia, joiden arvellaan olevan hyödyllisiä kumppaneille. Vaihtoehtoja puntaroidaan ja tullaan siihen tulokseen, että koska yrityksen ydinbisnes kytkeytyy ekologisen vastuullisuuden ympärille, palvelua on kehitettävä niin, että se mahdollistaa ensisijaisesti digitaaliset ratkaisut. Toisena vaihtoehtona on ollut mahdollistaa esimerkiksi paperisten kanta-asiakaskorttien hyödyntämisen palvelun yhteydessä. ”Se ei ehkä kuitenkaan sovi meidän brändiin ja siihen vastuullisuuteen. Mennään ihan täysin sillä sähköisellä versiolla”, toteaa yksi kehittäjästä.

Aiemmin keskusteluissa on korostettu vastuullisuuden merkitystä kehitettävissä ominaisuuksissa. Esimerkiksi kulutustottumuksiin liittyvät ratkaisut ovat olleet osa palvelun alkuperäistä ideaa. Nyt pohditaan, että ehkä tällaisten haasteiden ratkaisemiseen tarvitaankin lisää tietoa kumppanien tarpeista ja muuta selvitystyötä. Toisaalta palvelua myydään yrityksille jatkuvasti ja alustalle pyritään saamaan uusia kumppaneita, joiden tarpeista ja niistä kehitetyistä ratkaisuista voidaan tehdä esimerkkejä jatkoa varten. Yrityksen sosiaalisen median julkaisussa kerrotaan, että jokaista alustalle saatua kauppiasta kohden yritys on luvannut istuttaa yhden puun.

Tarina osoittaa, miten vastuullisuutta pidetään pohjimmiltaan toiminnan lähtökohtana. Vaikka vastuullisuudesta ei puhuttaisikaan käyttäen siihen liittyviä käsitteitä, tiimiläiset haluavat tehdä asiat oikein. Palvelua ei kehitetä hinnalla millä hyvänsä tai miettimättä, mitä vaikutuksia uusilla ominaisuuksilla voi olla: *”Jos haluat jotenkin myydä vaikka pikavippejä enemmän meidän kautta, niin mä en tiedä onko niin kun kauhean innostuneita ratkaseen tommosta ongelmaa.” (H3)* Tiimiläisillä on tietyt lähtökohdat, joista palvelua on lähdetty

kehittämään ja joista yritys on ylipäättään syntynyt. Tarkoitus on saada aikaan positiivista vaikutusta maailmassa ja ratkoa oikeita ongelmia.

Ohjelmankehitysyriksenä tietosuoja-asiat ovat tiiviisti mukana yrityksen arjessa ja toiminnassa. Aiheesta on muodostunut yksi yrityksen pääviesteistä ja siitä on kirjoitettu esimerkiksi mielipidekirjoituksia mediaan. Tietosuoja-asioiden korostaminen ei ole kuitenkaan ollut täysin tietoinen valinta, vaan kiinnittyy toimialaan ja siten siitä on tullut alan ammattilaisille myös itsestäänselvyys. *”Tietosuoja ja tällaiset asiat, että niin kun käyttäjä omistaa oman datan tai miten sen sanoisi. -- Teknisillä ihmisillä tämä on ehkä semmoinen sisäänrakennettu juttu.” (H6)* Vaikka kaikki tiimiläisistä eivät olekaan esimerkiksi IT-alan ammattilaisia, tietoturva-asiat nähdään yrityksen toiminnalle välttämättöminä. *”Eikä me pystyttäisi toimimaan silleen, että me jouduttais tekemään kompromisseja, vaikka niin kun kuluttajadatan turvaamisessa.” (H3)*

Tällä tavoin vastaavien periaatteiden katsotaan kuuluvan yritysten arvojen kautta kaikkeen sen toimintaan – ja strategiaan. Samalla kyseenalaistetaan myös tarve erilliselle vastuullisuusstrategialle, sillä vastuullisuuden ja strategian katsotaan *kulkevan käsi kädessä.* *”Mä näen ne niin tavallaan tietyllä tavalla kietoutuneena toisiinsa, että mä en niin kun osaa tavallaan eritellä niitä. Että meillä on ne tietyt toimintatavat mitä me tehdään niin kun vastuullisuuden eteen. -- Ne on ihan samoja asioita, miten me toteutetaan meidän strategiaa.” (H1)* Strategian katsotaan olevankin jotain sellaista, joka itsessään määrittää, miten vastuullisuus on mukana toiminnassa: *”Kaikki ne hommat mitä sä teet, niin periaatteessa pitäisi jollain tavalla kohdata sen strategian kanssa.” (H6)* Toisaalta vastuullisuuden erottaminen strategiasta tuntuu vaikealta tiimiläisistä siksi, että sen käsite tuntuu epäselvältä. Siksi tuntuu luontevammalta liittää se strategiaan, kuin puhua siitä erikseen. *”Tavallaan se strategia on tosi paljon selkeämpi suurelle osalle ihmisistä ja sitten se vastuullisuus jotenkin tuntuu hankalalta asialta niin kun ymmärtää. -- Mä luulen, että se on vaan käsitteenä semmoinen niin kun outo ja pelottava ja se jotenkin liitetään semmoisiin tosi niin kun vaikeisiin asioihin.” (H1)*

Yrityksen katsotaan edistävän vastuullisuutta sen tarjoaman palvelun avulla, kun muut toimijat ottavat sen käyttöönsä. Tällä tavoin yritys edistää kuitenkin ennen kaikkea yhteistyökumppaniensa vastuullisuutta ja vaikuttaa positiivisesti sitä kautta: *”Meidän avulla niin kun yritykset tulavisuudessa pystyy oleen vastuullisempia.” (H3)* Toiminnan

läpinäkyvyys kuitenkin osaltaan mahdollistaa kasvua, sillä yrityksen on oltava luotettava kumppani sidosryhmilleen. *”Me ollaan kehitetty aika niin kun uus ja tämmönen, toimiva idea ja varmasti kaikki haluaa, et se on niin kun Suomen ja koko maailman laajuinen. Että tästä voi tulla niin kun tosi iso, iso homma.”* (H4) Tiimiläiset ovat vakuuttuneita siitä, että palvelun tulisi olla tulevaisuudessa hyvinkin laajassa käytössä – ja työskentelevätkin juuri tämän tavoitteen eteen. *”Meidän pitää saada niin kun mahdollisimman, tai no, kaikki palveluun mukaan. Ja varsinkin tässä alkuaikoina se on erittäin tärkeetä saada niin kun ihan pienimmätkin mukaan. Että saadaan sitä kattavuutta enemmän.”* (H4)

Yrityksen vastuullisuuden katsotaan kasvavan suhteessa yrityksen kasvuun ja yhteistyökumppanien lisääntymiseen: *Yksi kulma on niin kun kauppajensaantiin strategiamielessä ja sitten taas vastuullisuusmielessä, että aina kun me saadaan kauppa mukaan niin me pystytetään puu.* (H5) Kasvua voitaisiin puolestaan edistää helpottamalla myyntiprosesseja. Kasvu vaikuttaa yrityksen kykyyn toimia vastuullisesti myös siten, että suuremmilla resursseilla vastuullisuuteen voitaisiin keskittyä entistä enemmän. Tarinasta käy ilmi, miten kasvun myötä myös vastuullisten ominaisuuksien kehittäminen palveluun mahdollistuu: *”Me voidaan tehdä tästä niin kun vastuullisuudesta ihan oikea, oma, iso kategoria. Ehkä niin kun keskittyä tähän nykyistä enemmän, niin kun varmastikin halutaan pitää se niin kun kehityksen mukana. Se saa enemmän ja enemmän resursseja niin kun jatkossa.”* (H3)

Vastuullisuuden itsessään ei kuitenkaan katsota tuovan taloudellista etua yritykselle. Selvitäkseen yrityksen täytyy siis keskittyä ennen kaikkea taloudellisiin realiteetteihin. Esimerkiksi rahoituksen saaminen ei välttämättä ole sen helpompaa, vaikka yrityksen vastuullisuutta korostettaisiinkin: *”Yksi hyvä esimerkki on vaikka tämmöiset niin kun impact fundit – niillä on ihan samanlaiset, niin kun pääomasijottajilla, niin kun kriteerit siellä taustalla, että ei siellä ole mitään niin kun kompromisseja sitten tehty näiden niin kun taloudellisten tavoitteiden myötä.”* (H3) Näin taloudelliset resurssit ja niiden turvaaminen ovat yrityksen tämänhetkisen tilanteen keskiössä. Kasvun tavoittelun ohella yritykselle on luonnollisesti tärkeää, että nykyinen tiimi voi jatkaa nykyisissä tehtävissään: *”Päättavoite on nyt varmaan niin kun sisäisesti se, että pitää rahaa kassassa ja porukalla töitä”* (H6)

5. Keskustelu ja johtopäätökset

Vastuullisuusstrategiat ovat yleistyneet yritysten keskuudessa viime aikoina entisestään (Hahn & Tampe, 2020). Aikaisempi tutkimus on keskittynyt siihen, millaisia vastuullisuusstrategioita yrityksillä on sen sijaan, miten niitä muodostetaan. Toisaalta strategiatutkimus on puolestaan perinteisesti ollut kiinnostunut johdon roolista strategian muodostajana ja yrityksen muusta henkilöstöstä sen toteuttajana. Strategia käytäntönä - tutkimus tuo kuitenkin mahdollisuuksia tarkastella vastuullisuusstrategioita tuoreemmalla tavalla: ensinnäkin niin, että kaikki organisaation toimijat nähdään strategian toteuttajina sekä niin, että vastuullisuusstrategia itsessään syntyy kaikissa sellaisissa organisaation käytännöissä, jotka vaikuttavat organisaation vastuullisuuteen. (Egels-Zandén & Rosén, 2015).

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut kasvuyrityksen vastuullisuusstrategian rakentumista kerronnallisesti. Tutkimuskysymykseni tässä tutkimuksessa on, miten vastuullisuusstrategia rakentuu organisaation arjessa. Tutkimukseni empiirinen aineisto koostuu narratiivisista aktiivihaastatteluista. On tärkeää ottaa huomioon, että haastatteluissa kerrotut kertomukset ovat rakentuneet vuorovaikutuksessa haastateltavan ja haastattelijan välillä (Spector-Mersel 2010). Haastatteluissa haastateltavalla on kuitenkin asiantuntija-asema, sillä hän tietää ja tuntee omat kokemuksensa ja tulkintansa parhaiten. Haastattelija puolestaan on kuuntelijan roolissa, vaikka onkin osa vuorovaikutusta ja näin rakentaa myös osaltaan keskustelussa syntyvää narratiivia. (Hyvärinen ym. 2017).

Analyysivaiheessa pystyin tunnistamaan aineistosta kolme erilaista narratiivia, jotka kuvaavat eri toimijoiden tulkintaa siitä, miten vastuullisuus ja strategia ovat kietoutuneita toisiinsa arjen työssä. Pääasiassa narratiivit ovat olemassa yhtä aikaa ja niiden osoittamat tulkinnat vastuullisuudesta ja strategiasta tukevat toisiaan. Vaikka narratiivit eivät ole ristiriidassa keskenään, narratiivien sisältä on löydettävissä joitakin ristiriitaisuuksia. Toisaalta tutkimus osoittaa tällä tavoin, miten ristiriitaisuudet itse asiassa vahvistavat kertomusten roolia organisaation strategiatyössä. Ei toimijoiden tulkinnat pääsevät näin osallistumaan ja muokkaamaan organisaation strategiaa. (Vaara, Sonenshein & Boje, 2016). Narratiivit ovat ristiriitojen myötä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Tutkimukseni nojaa strategia käytäntönä -tutkimussuuntaukseen, jonka vuoksi en tarkastele strategiaa tutkimuksessani perinteisestä näkökulmasta dokumentoituna suunnitelmana. Tämä on tärkeä huomio, sillä strategia ei suurimmalta osin tule ilmi strategiasanaston kautta myöskään näissä narratiiveissa. Samalla tavalla myöskään vastuullisuutta ei lähestytä pelkästään vastuullisuussanaston avulla. Siinä missä strategia rakentuu ilmauksissa toimintatavoista, periaatteista, näkemyksistä sekä oman työn merkityksellisyydestä ja sen suunnasta, vastuullisuutta rakentavat ilmaukset reiluudesta, oikeudenmukaisuudesta, huolenpidosta ja vaikuttamisesta. Tunnistamistani narratiiveista nousevat esiin, miten vastuullisuus ja strategia kiinnittyvät yhteen yrityksen kulttuurissa, viestinnässä, taloudellisissa realiteeteissa sekä yrityksen asettamissa periaatteissa, jotka ohjaavat liiketoimintaa ja sen kasvua. Narratiivit myös osoittavat, miten erilaiset käsitykset vastuullisuudesta rakentuvat tarkastellessa sitä työhyvinvoinnin, yrityksen tarjoaman palvelun sekä kasvun kautta. Vastuullisuuden käsityksen lisäksi narratiiveissa rakennetaan myös strategiaa. Narratiivit tuovat esiin sekä vakiintuneempia käsityksiä strategiasta että tiimiläisten henkilökohtaisempia tulkintoja strategian sisällöstä. Näin ollen vastuullisuusstrategia rakentuu kertomuksissa tiimiläisten tulkinnoista vastuullisista käytännöistä, joita yritys ja tiimiläiset itse toteuttavat arjessaan. Narratiivit osoittavat myös, miten vastuullisuutta ja strategiaa tehdään, vaikka niitä ei sellaisiksi sanoitetaakaan.

Vastuullisuus työyhteisön hyvinvointina osoittaa, millaista työilmapiiriä ja tiimihenkeä organisaatiossa on haluttu rakentaa ja miten, sekä samalla sitä, millaisin keinoin ilmapiiriä ylläpidetään. Vaikka toiminta hakeekin vielä monella tapaa paikkaansa, tiimiläiset ovat tyytyväisiä avoimeen kulttuuriin ja siihen, että toimintatavat eivät muistuta suurempien yritysten käytäntöjä, jotka eivät välttämättä mahdollistaisi samaan tapaan esimerkiksi ketterää tiimienvälistä viestintää. Myös yhteisöllisyys ulottuu yli tiimirajojen. Kertomus esittää, miten tiimiläiset luottavat siihen, että koko tiimi työskentelee yhteisen hyvän eteen, ja että he saavat tarvittaessa apua ongelmissa, joita he kohtaavat työssään. Kertomuksessa korostuvat myös yhteiset kokemukset ja irtiotot, kuten esimerkiksi kahvihetket ja juhlistamiset kesken työpäivän. Loppujen lopuksi narratiivi on ennen kaikkea kertomus jokseenkin ideaalista organisaatiokulttuurista, jossa yhdistyvät luottamus, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, matala hierarkia, sekä toverillinen tiimihenki.

Vastuullisuus palvelun ekologisuutena puolestaan esittää, mitä vastuullisuus merkitsee yrityksen arjen toiminnassa tällä hetkellä, miten se ymmärretään ja siitä viestitään ja

puhutaan sisäisesti sekä miten vastuullisuudesta haluttaisiin viestiä ulospäin. Kertomus osoittaa, miten vastuullisuutta halutaan korostaa viestinnässä eri syistä. Yrityksellä nähdään olevan mahdollisuus tuottaa konkreettista arvoa ja hyötyä ihmisille sekä yhteistyökumppaneille, mutta ulkoisessa viestinnässä vastuullisuutta voitaisiin korostaa jo nyt – siitäkään huolimatta, että esimerkiksi ekologisen vastuullisuuden toteutuminen ei ole toistaiseksi yksinkertainen prosessi. Toisaalta vastuullisuusviestintää hyödyntämällä yhä useampi taho voisi kiinnostua yrityksen kehittämästä palvelusta ja tällöin paine viedä myös ekologisen vastuullisuuden kulmaa eteenpäin lisääntyisi kaikkien; sekä kohdeyrityksen että sen sidosryhmien toiminnassa. Tiimiläiset kokivat, että vaikka ulkoisessa viestinnässä vastuullisuuden korostamisella on taka-ajatuksia, yritys tekee arjessaan jo nyt paljon vastuullisia tekoja. Näitä ei kuitenkaan välttämättä edes ajatella sen isommin ja siksi asiasta olisi tärkeää viestiä myös sisäisesti. Toisaalta yritys voisi tulevaisuudessa panostaa vastuullisuuteen tiimin sisällä muillakin tavoilla, esimerkiksi pohtien vastuullisuuden merkitystä yrityksen toiminnassa yhdessä ja osoittamalla jollekin tiimiläisistä vetovastuun vastuullisuuteen liittyvistä asioista.

Kasvun vastuullisuus tuo esiin vastuullisuuden ja tavoitellun kasvun suhdetta osoittaen, millaisia periaatteellisia asioita yrityksessä pidetään kaiken toiminnan, ja siten myös kasvun, lähtökohtana. Tiimiläiset kertovat, miten näitä periaatteita ei nähdä strategiasta irrallisina asioina, vaan ne kulkevat strategian mukana aina. Kertomus tuo myös vahvasti esille sitä, miten kasvun myötä koetaan myös vastuullisuuden lisääntyvän. Se lisääntyy toiminnan mukana automaattisesti, mutta kasvun myötä tarkempiin vastuullisiin toimenpiteisiin ja niiden panostukseen on myös enemmän resursseja. Vastuullisuutta itsessään ei nähdä kuitenkaan taloudellisesti etua tuovana asiana, vaikka siitä viestiminen voikin vahvistaa mielikuvaa yrityksestä vastuullisena toimijana. Kertomuksessa osoitetaan myös käytäntöä, jolla on sidottu vastuullisuus yhteen kasvun kanssa: yrityksen kehittämän palvelun kattavuus lisääntyy, kun alustalle saadaan uusia yhteistyökumppaneita ja jokaista toimijaa kohden on sitouduttu istuttamaan puu.

Tutkimukseni osoittaa, miten yrityksen organisaatiokulttuuri osallistuu vastuullisuuden tekemiseen ja siten mahdollistaa, mutta myös säätelee organisaation vastuullisuuskäytäntöjä. Jussila (2010) tuo esiin, miten työhyvinvoinnin edistäminen on osa yrityksen sosiaalista vastuullisuutta. Näin ollen HR-käytännöt, kuten yhteiset kahvihetket ja työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden huomioon ottaminen, osallistuvat

vastuullisuuden rakentamiseen. Näistä käytännöistä on syntynyt yrityksessä normi. Tiimiläiset haluavat pitää hyvää kulttuurista ja ilmapiiristä kiinni, joten he kohtelevat toisiaan kunnioittavasti ja panostavat siihen, että rento tunnelma työpaikalla säilyy. Samalla luodaan kulttuuria, jossa ihmisten on paitsi turvallista olla, mutta myös tuoda esiin omia ajatuksiaan, näkemyksiään ja mielipiteitään. Näin tiimiläisille tärkeitä arvoja ja asioita voidaan viedä eteenpäin ja saada näkyväksi myös yrityksen toiminnassa. Laineen ja Vaaran (2011) mukaan hierarkkinen strategiatyö voidaan haastaa dialogisella mallilla, jossa henkilöstö otetaan mukaan strategian tekemiseen. Strategia tulee olemassa olevaksi tiimiläisten tulkinnoissa, mutta dialogisen strategiatyön myötä henkilöstö pääsee osaksi strategiaprosessia alusta lähtien, eikä strategia ole jotain, mitä johto suunnittelee ja muut toteuttavat. Samaan tapaan tutkimukseni kohdeorganisaation voidaan katsoa luovan alustaa, jossa tiimiläiset pääsevät vaikuttamaan strategiaprosesseihin myös vastuullisuuden osalta.

Toisaalta organisaatiokulttuurilla voisi olla myös erilainen tai jopa päinvastainen vaikutus. Esimerkiksi pelkistetyimmät HR-käytännöt, ylitöiden ihannointi tai vaikkapa työkielen määrittäminen suomeksi voisi saada aikaan aivan erilaiset lähtökohdat yrityksen vastuullisuuden tekemiselle. Vaikka kohdeorganisaation kulttuuri koettiin pääasiassa tiimihenkeä tukevana ja reiluna, vallitsevat toimintatavat saattavat edistää vain tiettyjen vastuullisuustoimenpiteiden syntymistä. Siksi kulttuuri saattaa olla vastuullisuuden näkökulmasta jopa toimintaa rajoittavaa ja siksi ongelmallista. Näin ollen kulttuuri toimii osaltaan yrityksen vastuullisuuden lähtökohtana: syntyy vaikuttamisen ketju, jossa kulttuuri osallistuu vastuullisuuteen ja siten säätelee yrityksen vastuullisuuden suuntaa lopulta mahdollistaen vastuullisiksi määriteltävät teot ja toimenpiteet.

Toiseksi tutkimukseni osoittaa, että vastuullisuusviestinnässä ei ole välttämättä kyse joko viherpesusta tai aidosta, organisaation sisäisestä motivaatiosta. Tahtotila tehdä sekä vastuullisia ratkaisuja että epätodenmukaista vastuullisuusviestintää voivat olla olemassa yhtä aikaa. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat moraali ja halu ”tehdä oikein”. Jälkimmäinen voi olla henkilökohtaista; omaan identiteettiin sidonnaista tai vastaavasti halua nähdä myös yritys vastuullisena toimijana. Toisaalta yrityksen vastuullisuudesta - tässä esimerkissä ekologisuudesta - halutaan viestiä isosti, vaikka palvelun ekologinen hyöty ei olekaan vielä kiveen hakattua. Tällä koitetaan houkutella yhä useampia kauppiaita ottamaan palvelu käyttöönsä. Soundararajan ja Spence (2016) huomauttavat, että vastuullisuudesta on tullut kilpailukyvyyn edistämisen keino, sillä menestyäkseen yritysten toiminnan tulee olla

läpinäkyvää ja kestää tarkastelua julkisesti. Samalla yrityksiltä myös vaaditaan toimenpiteitä vastuullisuuden osalta, mikä saattaa edesauttaa sitä, että tiettyjen toimenpiteiden vastuullisuutta korostetaan ulkoisessa viestinnässä. Toisaalta yrityksessä uskotaan, että mitä enemmän yhteistyökumppaneita saadaan mukaan, sitä nopeammin saadaan sellainen muutos aikaan, jolla on oikeasti merkittävä vaikutus sekä ekologisiin että sosiaalisiin ongelmiin. Wallsin (2021) mukaan vastuullisuuden merkityksen korostuminen liiketaloudessa vaatii sankarillisia johtajia, jotka haluavat saada aikaan muutosta ja ovat tämän suhteen myös tavoitteellisia. Osaltaan on siis yrityksen johdosta kiinni, minkälaista vaikutusta he haluavat saada aikaan: perustuuko esimerkiksi heidän tavoittelemansa toimialajohtajuus vastuullisuuden korostamiseen ja onko se näin osa yrityksen strategiaa?

Tiimiläisten huomio on pääasiassa kiinnittynyt siihen, millaisia vaikutuksia ydinbisneksellä on vastuullisuuden näkökulmasta. Muutoin vastuullisuudesta ei puhuta suoraan tiimin sisällä. Ritala (2018) huomauttaa, että usein yritykset eivät osaa tarkastella vastuullisuutta muun, kuin ekologisen vastuullisuuden näkökulmasta. Myös Egels-Zandén ja Rosén (2015) toteavat, että koska vastuullisuus on laaja käsite, sitä ei välttämättä oteta huomioon kaikilta sen osa-alueilta. Tämän vuoksi yrityksessä ei välttämättä ymmärretä, mitä kaikkea vastuullisuus voi tarkoittaa ja millaisia vastuullisia toimia yrityksessä jo toteutetaan. Sisäisen viestinnän ja keskustelun puute voi hämärtää viherpesun ja sisäisen motivaation suhdetta esimerkiksi silloin, kun tiimiläiset huomaavat yrityksen markkinoivan jotakin vastuullisena, vaikka eivät itse tulkitse sitä vastuulliseksi. Näin tutkimukseni alleviivaa myös vastuullisuusviestinnän merkitystä vastuullisuusstrategiassa.

Samalla kiinnostavaa on myös se, miten organisaatiossa ei välttämättä määritellä tai sanoiteta jotain toimintaa vastuulliseksi, vaikka sitä toteutettaisiinkin organisaation arjessa. Esimerkiksi tietosuoja-asioihin liittyvät periaatteet ja toimenpiteet elävät syvällä organisaation toimintakulttuurissa, mutta siihen on viitattu pääasiassa toimialaan liittyvällä ammattilaisuudella. Toisaalta työyhteisössä puhutaan englantia, mikä mahdollistaa eri kansalaisuuksien edustajien palkkaamisen jatkossakin. Tähän on kuitenkin suhtauduttu pääasiassa korostamalla, miten työkieli on yhä useammassa kasvuhaluudessa ja kilpailukykyisessä yrityksessä englantia ja että tiimiin kuuluu henkilö, joka ei puhu suomea. Soundararajan ja Spence (2016) toteavat, että etenkin pienemmät yritykset tekevät toisinaan paljonkin sellaisia vastuullisia asioita, joita ei kuitenkaan tulkita vastuullisiksi. Samaan aikaan he korostavat, miten sisäisen viestinnän kannalta olisi hyvä, että vastuullisuudesta

puhuttaisiin sitoen sitä yrityksen toimintaan niin, että henkilöstön olisi helpompi ymmärtää sitä. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, miten jotkut tiimiläisistä katsoisivat tarpeellisiksi pohtia vastuullisuutta enemmän ja ehkä jopa nimittää tietty henkilö vastuulliseksi siihen liittyvistä asioista.

Viimeiseksi tutkimukseni kuvaa, miten vastuullisuus ja kasvu tasapainottelevat ja ikään kuin vuorottelevat kasvuyrityksen aikajanalla. Toisaalta yrityksellä on vahva, periaatteellinen pohja, johon kaikki toiminta nojaa: sitä ohjaavat esimerkiksi reiluus, halu pitää yllä hyvää työilmapiiriä ja tiimihenkeä, tiimiläisten hyvinvoinnista huolehtiminen sekä tinkimättömyys palvelun turvallisuudesta. Kohdeorganisaatio kuvaakin hyvin 2020-luvun nuorta yritystä, jolle esimerkiksi lain puitteissa toimiminen on itsestäänselvyys. Panseran ja Fressolin (2021) mukaan liiketoimintaa tulee tehdä jatkossa kestävyys ja ihmisten hyvinvointi edellä. Myös Hoffmann (2021) toteaa, ettei talouskasvun tavoittelemisen enää riitä, vaan yritysten tulee pyrkiä myös elvyttämään maailmaa ekologisten ja sosiaalisten kriisien jäljiltä.

Kohdeyrityksessä nousee kuitenkin esiin myös taloudellinen vastuullisuus: on tärkeää, että ihmisillä riittää töitä jatkossakin ja että liiketoiminta saadaan kukoistamaan. Toisaalta tiimiläiset ovat tällä tavoin realistisia - ilman taloudellista menestystä ei ole yritystä, ja ilman yritystä ei ole liiketoimintaa, jota voitaisiin tehdä vastuullisesti. Tätä ajatusta tukee Carrollin (1991) pyramidimalli, joka asettaa taloudelliset resurssit kaiken vastuullisen toiminnan edellytykseksi. Myös Jussila (2010) korostaa, että ilman taloudellista vastuullisuutta ei ole myöskään ekologista tai sosiaalista vastuullisuutta.

Koska liiketoimintaa ei kuitenkaan tehdä hinnalla millä hyvänsä, yrityksessä vallitsevat arvot luovat lähtökohdan esimerkiksi sille, minkälaisia yhteistyökumppaneita halutaan ottaa mukaan ja millaisia ominaisuuksia yrityksen kehittämään palveluun tehdään. Hahn ja Tampe (2021) esittävät, että liiketoimintaa voitaisiin jatkossa rakentaa vastuullisuuden määrittämissä raameissa niin, että se toimii yrityksen perustana sen sijaan, että yritys pyrkisi keksimään myöhemmin keinoja tehdä erilaisia liiketoimintaan suorasti tai epäsuorasti liittyviä asioita vastuullisesti. Todennäköisesti emme elä vielä maailmassa, jossa yritystoimintaa tehtäisiin täysin vastuullisuus edellä, asettamalla taloudellisen menestyksen vasta toiseksi prioriteettilistalla. Tutkimukseni avaa kuitenkin olennaisesti aikamme kasvuyritysten tapaa tehdä liiketoimintaa. Vaikka vastuullisuus ei menekään kaikessa etusijalle, yrityksellä on tietyt periaatteet, joiden raameissa toimintaa ja kaupallisuutta halutaan kehittää.

Olen tutkimuksessani keskittynyt kasvuyrityksen vastuullisuusstrategian rakentumiseen kertomuksissa. Tutkimukseni osallistuu tärkeään ja ajankohtaiseen keskusteluun yritysten yhteiskuntavastuusta ja sen kehittämistä organisaatioissa, erityisesti juuri kasvuyrityksissä. Tämän lisäksi tutkimukseni tuo lisän strategia käytäntönä -tutkimukseen sekä keskittyen vastuullisuusstrategioihin että narratiiveihin, joissa ne rakentuvat. Tutkimukseni raottaa kuitenkin vain yhdenlaista, hyvin rajattua ovea yritysten yhteiskuntavastuun ja kasvuyritysten strategioiden maailmassa. Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä esimerkiksi organisaatioissa vallitsevista narratiiveista siitä, millaisia vaikutuksia kasvuyrityksen ydinliiketoiminnalla koetaan olevan yhteiskunnallisesti vastuullisuuden viitekehyksissä. Toisaalta strategia käytäntönä -tutkimuksen avulla voitaisiin myös tarkastella vastuullisuusstrategian rakentumista muutenkin, kuin kerronnallisesti. Laajempi kenttätutkimus voisi kenties avata paitsi uusia näkökulmia, myös sitä, millaisista lähtökohdista 2020-luvun kasvuyritykset lähtevät työstämään mitä tahansa strategiaa – oli kyse sitten liiketoiminnan osa-alueista tai vaikkapa juuri arvoihin perustuvista toimintatavoista.

Yhtä kaikki kaiken strategiakeskustelun tapaan myös vastuullisuusstrategioihin liittyy eräs hyvin olennainen seikka, johon myös strategia käytäntönä -tutkimus perustuu. Strategioista puhuttaessa keskustelu kääntyy useimmiten toimijoihin: kuka tekee, suunnittelee, jalkauttaa ja toteuttaa strategiaa? Tästä syystä myös vastuullisuusstrategioiden yhteydessä olisi vartenotettavaa kiinnittää huomiota toimijuuteen: siihen, miten koko organisaatio osallistuu vastuullisuuden tekemiseen. Vaikka tutkimukseni luokin tälle pohjaa omalta osaltaan, mielestäni olisi mielenkiintoista perehtyä myös siihen, miten organisaation toimijoiden henkilökohtainen moraalikäsitelmä ja arvot sulautuvat organisaation toimintaan ja tulevat osaksi sitä.

Lähteet

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.

Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus* (2. uud. p.). Vastapaino

Balogun, J., Best, K. and Lê, J. (2015). Selling the Object of Strategy: How Frontline Workers Realize Strategy through their Daily Work. *Organization Studies*, 36(10) 1285–1313

Bansal, Tima & Song, Hee-Chan. (2017). Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. *Academy of Management Annals*. 11. 105-149.

Boussebaa, Mehdi – Morgan, Glenn ja Sturdy, Andrew (2012) Constructing global firms? National, transnational and neocolonial effects in international management consultancies. *Organization Studies* 33, 465–486.

Calás, M., Ergene, S., & Smircich, L. (2018) Becoming possible in the Anthropocene? *Becoming-socialentrepreneurship* as more-than-capitalist practice. In Dey, P. & Steyaert, C. (Eds.) *Social Entrepreneurship. An Affirmative Critique*. Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham UK, 264–293.

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

Collis, D. J. & Rukstad, M. G. (2008): Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90.

Czarniawska, Barbara. (2007). Shadowing: And Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies.

Dalpiaz, E. & Di Stefano, G. (2017). A Universe Of Stories: Mobilizing Narrative Practices During Transformative Change. *Strategic Management Journal*. 39.

Derqui, B. (2020) Towards sustainable development: Evolution of corporate sustainability in multinational firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 27, 2712–2723.

Egels-Zandén, N. & Rosén, M. (2015) Sustainable strategy formation at a Swedish industrial company: bridging the strategy-as-practice and sustainability gap. *Journal of Cleaner Production*, 96, 139-147

Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Evaluation*. In *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE. (pp. 201-226).

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Narrative research*. In *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE. (pp. 201-226).

Feldman, M. & Orlikowski, W. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*. 22. 1240-1253. 10.2307/41303116.

Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171–1196.

Gond, J., Cabantous, L., & Krikorian, F. (2018). How do things become strategic? ‘Strategifying’ corporate social responsibility. *Strategic Organization*, 16, 241 - 272.

Hahn, T.& Figge, F. & Aragon-Correa, J. & Sharma, S. (2015). Advancing Research on Corporate Sustainability: Off to Pastures New or Back to the Roots?. *Business & Society*. published online ahead of print.

Hahn, T., & Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization*, 19(3), 456–477.

Hatch, Mary & Yanow, Dvora. (2009). Organization Theory as an Interpretive Science. The Oxford Handbook of Organization Theory. 1-672.

Heikkinen, H. L. T. (2015) Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 149–167.

Heiskala, R. 2000. Toiminta, tapa ja rakenne: Kohti konstruktionistista synteesiä yhteiskuntateoriassa. Gaudeamus. Helsinki.

Hoffman, A. J. (2021). Business education as if people and the planet really matter. *Strategic Organization*, 19(3), 513–525.

Holstein, J. A. and Gubrium, J. F. (1997) Active Interviewing. In: Silverman, D., Ed., *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*, Sage, London, 113-129.

Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.

Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.

Jarzabkowski, P., Dowell, G. W., & Berchicci, L. (2021). Strategy and organization scholarship through a radical sustainability lens: A call for 5.0. *Strategic Organization*, 19(3), 449–455.

Jarzabkowski, P., Kavas, M. and Krull, E. (2021) It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating strategy- as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, 2: 1–13

Jarzabkowski, P. & Lê, J. & Balogun, J. (2018). The Social Practice of Coevolving Strategy

and Structure to Realize Mandated Radical Change. *Academy of Management Journal*. 62.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. SAGE Publications Ltd.

Jussila, M. (2010). *Yhteiskuntavastuu*. Nyt. Hansaprint. Vantaa.

Järvinen, P. & Järvinen, A. (2011). *Tutkimustyön metodeista* (Uud. p.). Opinpajan kirja.

Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.

Laine, P-M. (2009) Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategiatutkimukseen (Workpractices as strategy – An alternative to Strategy as Practice Research). *Hallinnon tutkimus* (*The Finnish Journal of Business Economics*), 58, 3-4, 181-206.

Laine, P-M., Katila, S., & Salmi, P. (2017). Kirkon strategia kerronnallisena käytäntönä – Kamppailu strategiatyöstä ja strategian sisällöstä. *Hallinnon tutkimus*, 36(2), 104-117.

Laine, P-M. & Vaara, E. (2015) Participation in Strategy Work. In Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl & Eero Vaara (eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press, 2nd edition, 616-631.

Laine, P-M. & Vaara, E. (2011) Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen ja Eero Vaara (toim.) *Toisinajattelua Strategisesta Johtamisesta*. WSOY: Helsinki, 29-42.

Mahoney, M. J., (2003). *What is Constructivism and Why is it Growing?* Society for Constructivism in the Human Sciences.

Maitlis, S. (2012). Narrative analysis. In G. Symon, & C. Cassell *Qualitative organizational research* (pp. 492-511). SAGE Publications, Inc.

Meriläinen, S. & Tienari, J. & Katila, S. & Benschop, Y. (2009). Diversity management

versus gender equality: The Finnish Case. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 26. 230 - 243.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). (2nd ed.). *Sage Publications, Inc.*

Neesham, C. (2017) Philosophical foundations of qualitative organizational research. In Mir, R. and Jain, S. (eds.) *The Routledge Companion to Qualitative Research in Organization Studies*. New York: Routledge.

Pansera, M., & Fressoli, M. (2021). Innovation without growth: Frameworks for understanding technological change in a post-growth era. *Organization*, 28(3), 380–404.

Penttilä, Visa (2020) Aspirational talk in strategy texts: A longitudinal case study of strategic episodes in corporate social responsibility communication. *Business & Society* 59, 67–97.

Reckwitz, A. 2002. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European journal of social theory* 5(2), 243–265.

Ritala, P. – Huotari, P. – Bocken, N. – Albareda, L. ja Puumalainen, K. (2018) Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production* 170, 216-226.

Saastamoinen, M. 1999. Narratiivinen sosiaalipsykologia – teoriaa ja menetelmiä. Teoksessa J. Eskola (toim.) *Hegelistä Harreen, narratiivista nudistiin*. Kuopion yliopisto, 165–192.

Sorsa, V. (2011) Kun strategia tuli kaupunkiin: kuntasektori strategiatyön areenana. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen ja Eero Vaara (toim.) *Toisinajattelua Strategisesta Johtamisesta*. WSOY: Helsinki, 138-151.

Soundararajan V. & Spence L. J. (2016). Small Business Social Responsibility. *CSR and sustainability – From the margins to the mainstream: A textbook* (pp. 165-183). Sheffield: Greenleaf Publishing.

Spector-Mersel, Gabriela. (2010). Narrative research: Time for a paradigm. *Narrative*

Inquiry. 20. 204-224.

Strand, R., Freeman, R.E. & Hockerts, K. (2015). Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview. *J Bus Ethics* 127.

Tesch, R. (1990) *Qualitative research: Analysis types and software tools*. Falmer, New York.

Thomas, R. & Hardy, C. (2011) Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 322—331.

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

Vaara, E. & Sonenshein, S. & Boje, D. (2016). Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*. 10. 495-560.

Vaara, E. et al. (2015). Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations. Approaches and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*.

Walls, J. L., Salaiz, A., & Chiu, S.-C. (Sana). (2021). Wanted: Heroic leaders to drive the transition to “business beyond usual.” *Strategic Organization*, 19(3), 494–512.

Williams, A., & Whiteman, G. (2021). A call for deep engagement for impact: Addressing the planetary emergency. *Strategic Organization*, 19(3), 526–537.

Wright, C., Nyberg, D., & Grant, D. (2012). “Hippies on the third floor”: Climate Change, Narrative Identity and the Micro-Politics of Corporate Environmentalism. *Organization Studies*, 33(11), 1451–1475.

Verkkolähteet

Euroopan komissio. 2022. Just and sustainable economy: Commission lays down rules for

companies to respect human rights and environment in global value chains. Verkkosivu.

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_1145

Eurooppa-neuvosto. EU:n Venäjän vastaiset pakotteet. Verkkosivu.

<https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/>

Finnwatch ry. Yritysvastuulaki. Verkkosivu.

<https://finnwatch.org/fi/teemat/645-yritysvastuulaki>

Ilmastotoiminta.fi. Fridays for Future Suomi. Verkkosivu.

<https://www.ilmastotoiminta.fi/jarjestot-ja-liikkeet/fridays-for-future-suomi/>

Kauppan liitto. Koronavirus - uutisia ja ohjeita yrityksille. Verkkosivu.

<https://kauppa.fi/uutishuone/tietoa-koronaviruksen-vaikutuksista/>

Löf, R. Itä-Suomen yliopisto. 2021. Yritysten vastuullisuus vaatii niin lainsäädäntöä kuin vapaaehtoisuutta. Verkkosivu.

<https://www.uef.fi/fi/artikkeli/yritysten-vastuullisuus-vaatii-niin-lainsaadantoa-kuin-vapaaehtoisuutta>

OECD. 2022. Economic and Social Impacts and Policy Implications of the War in Ukraine. Nettiraportti.

<https://www.oecd.org/economic-outlook/>

Suomen Pankki. 2022. Sota Ukrainassa heikentää Suomen talouskasvua ja nopeuttaa inflaatiota. Verkkosivu. 11.3.2022.

<https://www.eurojatalous.fi/fi/2022/artikkelit/sota-ukrainassa-heikentaa-suomen-talouskasvua-ja-nopeuttaa-inflaatiota/>

THL. 2022. Matkustaminen ja koronaviruspandemia. Verkkosivu. 8.4.2022.

<https://thl.fi/fi/web/infektioaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/matkustaminen-ja-koronaviruspandemia>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Euroopan komissio julkaisi ehdotuksen EU:n

yritysvastuulainsäädännöstä. Tiedote. 23.2.2022.

<https://tem.fi/-/euroopan-komissio-julkaisi-ehdotuksen-eu-n-yritysvastuulainsaadannosta>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimintaohjeita yrityksille koronavirustilanteessa. Verkkosivu.

<https://tem.fi/koronavirus/toimintaohjeita-yrityksille>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Venäjän hyökkäys Ukrainaan. Verkkosivu. 6.4.2022.

<https://tem.fi/venajan-hyokkays-ukrainaan>

Ulkoministeriö. Venäjän hyökkäys Ukrainaan. Verkkosivu.

<https://um.fi/venajan-hyokkays-ukrainaan>

Yhdistyneiden kansakuntien PERUSKIRJA, 1/1956. Toimenpiteet rauhaa uhattaessa tai rikottaessa taikka hyökkäystehtojen sattuessa.

https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1956/19560001/19560001_2/#idm45237816863216

Happo, P. 2021. Vuoden tärkein ilmastoraportti julki tänään. Yle Uutiset 9.8.2021.

<https://yle.fi/uutiset/3-12051353>

Heikkinen, S. 2018. Ilmastonmuutos on ihmiskunnan kohtalonkysymys – tutki, kuka päästöistä oikeastaan on vastuussa. Yle Uutiset 12.12.2018.

<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/12/12/ilmastonmuutos-on-ihmiskunnan-kohtalonkysymys-tutki-kuka-paastoista-oikeastaan>

Kalliosaari, K. & Ritola, J. 2020. Ravintolajätin myynnistä sulji 90 prosenttia pikavauhtia, tamperelainen klassikkoravintola sulkee ovet jo ennen määräystä: ”Maanantaina tuli täysi kuolema”. Aamulehti 24.3.2020.

<https://www.aamulehti.fi/koronavirus/art-2000007483950.html>

Kokkonen, Y. & Myöhänen U. 2020. WHO: Koronavirusepidemia on muuttunut pandemiaksi. Yle Uutiset 11.3.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11252573>

Mäki-Petäjä, P. 2019. Suomalaisten ilmastoahdistus kasvaa ja vaikuttaa myös

äänestyspäätöksiin vaaleissa: ”Ahdistutaan, etteivät päättäjät tee mitään ja koetaan syyllisyyttä omasta toiminnasta”. MTV Uutiset 12.3.2019.

<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/suomalaisten-ilmastoahdistus-kasvaa-ja-vaikuttaa-myos-aanestyspaatoksiin-vaaleissa-ahdistutaan-etteivat-paattajat-tee-mitaan-ja-koetaan-syyllisyytta-omasta-toiminnasta/7321342#gs.wf4o2a>

Möller, S. 2022. Myös pienet yritykset ottavat somessa kantaa sodan keskellä, vaikka joku motiiveja kyseenalaistaakin: ”Hiljaisuus ei ole vaihtoehto”. Yle Uutiset 10.3.2022.

<https://yle.fi/uutiset/3-12348787>

Romsi, V. 2022. Yhdysvalloilta pakotteita Venäjälle – Biden: Sulkevat maan läntisiltä rahoitusmarkkinoilta. Yle Uutiset 22.2.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12329724>

Valkamaa, H. & Parviainen, A. 2020. Nyt myös yksinyrittäjät voivat hakea tukea kunnilta koronavirustilanteessa – Kirjakauppias toivoo, että saisi pidettyä yrityksen pystyssä. Yle Uutiset 30.3.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11279353>