

# VIESTINNÄN ROOLI TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMISESSA YRITYSVASTUUSEEN

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2021

Tekijä: Sonja Kuusela  
Oppiaine: Viestinnän johtaminen  
Ohjaaja: Laura Asunta



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Sonja Kuusela	
<i>Työn nimi</i> Viestinnän rooli työntekijöiden sitouttamisessa yritysvastuuseen	
<i>Oppiaine</i> Viestinnän johtaminen	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 7.5.2021	<i>Sivumäärä</i> 80 + 2
<i>Tiivistelmä - Abstract</i> <p>Tässä maisterintutkielmassa tutkittiin viestinnän roolia työntekijöiden sitouttamisessa yritysvastuuseen. Lisäksi tavoitteena oli tutkia, millainen viestintä edistää työntekijöiden sitoutumista yritysvastuuseen. Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden kokemuksia yritysvastuuseen sitouttavista tekijöistä ja viestinnän merkityksestä yritysvastuuseen sitoutumisessa.</p> <p>Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli työeläkeyhtiö Varma. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksää Varman työntekijää teemahaastatteluiden avulla marraskuussa 2020. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisälönanalyysillä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan viestinnällä on tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisessa yritysvastuuseen. Viestinnällä havaittiin olevan seuraavia rooleja työntekijöiden yritysvastuuseen sitouttamisessa: tiedon ja ymmärryksen lisääjä, yritysvastuun jalkautumisen mahdollistaja, vastuullisuuskulttuurin muodostaja, maineen rakentaja ja vastuullisuuskäsitysten muodostaja. Tutkimuksessa selvitettiin myös sitoutumista edistäviä viestinnän keinoja, joita olivat esimerkiksi vuorovaikutteinen ja osallistava viestintä.</p>	
<i>Asiasanat</i> sisäinen viestintä, sitoutuminen, työntekijöiden sitouttaminen, työyhteisöviestintä, vastuullisuus, yritysvastuu	
<i>Säilytyspaikka</i> Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
1 JOHDANTO.....	5
2 TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN ROOLI TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMISESSA .....	8
2.1 Työyhteisöviestinnän määritelmä.....	8
2.1.1 Erinomaisuusteoria.....	10
2.1.2 Organisaatioiden muodostuminen viestinnässä.....	11
2.2 Työntekijöiden sitoutuminen.....	11
2.3 Työntekijöiden sitouttaminen.....	14
2.4 Työyhteisöviestinnän rooli työntekijöiden sitouttamisessa .....	15
3 VASTUULLISUUDESTA VIESTIMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ .....	18
3.1 Yritysvastuun määritelmä.....	18
3.2 Vastuullisuudesta viestiminen .....	20
3.3 Työyhteisöviestinnän rooli työntekijöiden sitouttaminen yritysvastuuseen .....	22
4 MENETELMÄ JA AINEISTO.....	25
4.1 Laadullinen menetelmä ja tieteen filosofinen lähtökohta.....	25
4.2 Teemahaastattelu .....	26
4.3 Kohdeorganisaationa työeläkeyhtiö Varma .....	27
4.4 Haastatteluiden toteutus ja aineisto.....	28
4.5 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	30
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	32
5.1 Tulosten esittelytapa .....	32
5.2 Työntekijöiden käsitykset vastuullisuudesta .....	32
5.3 Vastuullisuus organisaation arjessa.....	34
5.4 Yritysvastuuseen sitouttavat tekijät.....	49
5.4.1 Henkilökohtaiset sitouttavat tekijät .....	49
5.4.2 Ulkoiset sitouttavat tekijät .....	53
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	61
6.1 Yhteenveto tutkimuksen tavoitteista ja tuloksista.....	61
6.1.1 Viestinnän rooli työntekijöiden sitouttamisessa yritysvastuuseen ja organisaation vastuullisiin toimiin .....	62
6.1.2 Yritysvastuuseen sitouttava viestintä .....	66
6.2 Käytännön kehitysehdotukset .....	69
6.3 Tutkimuksen arviointi .....	71
6.4 Jatkotutkimusehdotukset .....	73

KIRJALLISUUS .....	75
LIITE 1 .....	81

# 1 JOHDANTO

Organisaatioilta odotetaan entistä enemmän vastuullista ja kestävää toimintaa. Kuluttajien, sijoittajien, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien odotusten kasvaessa, myös vastuuttomien toimintatapojen tuomitseminen on lisääntynyt (Dawkins & Lewis 2003). Edelmanin (2018) Earned Brand -tutkimuksesta käy ilmi, että 64 prosenttia kuluttajista vaihtavat, valitsevat, välttelevät tai boikotoivat brändiä sen yhteiskunnallisten kannanottojen perusteella. Myös suomalaisista kuluttajista 68 prosentille oli tärkeää, että heidän ostamansa tuote tai palvelu on vastuullisesti tuotettu (Miltton 2017). Myös yrityksissä kasvaneet vaatimukset ja odotukset yritys vastuuta kohtaan on huomattu. Esimerkiksi Tiedon viestintäjohtaja Kia Haring (2018) kirjoittaa Viestijät-blogissa: "Vastuullisuus ei ole enää yrityksille valinta - se on velvollisuus."

Ainoastaan ulkoiset odotukset ja paineet eivät motivoi organisaatioita vastuulliseen toimintaan vaan vastuullisuudesta on muutenkin hyötyä yrityksille. Sitoutumalla vastuullisuuteen toimintaan organisaatiot voivat saada sidosryhmissä aikaan suotuisia asenteita ja vaikuttaa sidosryhmien käyttäytymiseen, kuten ostokäyttäytymiseen tai sijoitushalukkuuteen. Pitkällä aikavälillä vastuullisuuteen sitoutuminen voi myös parantaa mielikuvaa organisaatiosta ja organisaation ja sidosryhmien välistä suhdetta sekä edistää sidosryhmien sitoutumista organisaatioon. (Du, Bhattacharya & Sen 2010.) Organisaation vastuullisuus voi vahvistaa organisaation ja työntekijöiden välistä suhdetta, kuten luottamusta, sitoutumista ja tyytyväisyyttä organisaatiota kohtaan (Dhanesh 2014).

Viime vuosikymmeninä yritys vastuun onkin kasvattanut suosiotaan myös tutkimuksissa. Suosiosta huolimatta yritys vastuulle ei ole muodostunut yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (esim. Dahlsrud 2008; Sheehy 2015), mutta sen voidaan pelkistetysti kuvailla olevan yhteiskunnallisten ja ympäristöön liittyvien asioiden huomioimista organisaation liiketoiminnassa ja vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa (Euroopan komissio 2001). Yritys vastuun jaetaan useissa tutkimuksissa ulottuvuuksiin eli vastuullisuuden osa-alueisiin. Organisaation vastuullisuus voidaan jakaa esimerkiksi vastuuseen ympäristöstä, yhteiskunnasta, taloudesta ja sidosryhmistä (Dahlsrud 2008). Myös toiminnan laillisuus (Carroll 1991) ja toisaalta vapaaehtoisesti lainsäädännön ylittävä vastuullinen toiminta toistuvat yritys vastuun määritelmässä (Dahlsrud 2008).

Yritysvastuun lisäksi työntekijöiden sitoutuminen ja sitouttaminen ovat myös herättäneet kiinnostusta organisaatioissa ja akateemisessa maailmassa. Kuten yritysvastuunkin kohdalla, myös työntekijän sitoutumisen määrittely on osoittautunut haastavaksi. Työntekijän sitoutuminen voidaan esimerkiksi määrittellä positiiviseksi työhön liittyväksi psykologiseksi tilaksi, jota määrittää aito halu vaikuttaa organisaation menestymiseen (Albrecht 2010, 4–5). Työntekijöiden sitoutuneisuus onkin organisaatioissa haluttu tila (Macey & Schneider 2008), ja sitoutuneita työntekijöitä voidaan pitää jopa organisaation kilpailuetuna (Anitha 2014).

Yritysvastuuseen sitoutumista ja sitouttamista viestinnän keinoin on tutkittu eri sidosryhmien näkökulmista, myös työntekijöiden osalta. Ulkoinen vastuullisuusviestintä on kuitenkin korostunut tutkimuksissa ja sisäinen vastuullisuusviestintä on jäänyt selvästi vähemmälle huomiolle (Uusi-Rauva & Nurkka 2010). Muutamia tutkimuksia työntekijöiden sitouttamisesta ja sisäisestä viestinnästä kuitenkin löytyy. On esimerkiksi havaittu, että sitoutumista voivat heikosti toteutettuna estää ja hyvin toteutettuna edistää sisäinen viestintä ja yrityskulttuuri (Slack, Corlett & Morris 2015). Viestinnän on siis havaittu vaikuttavan työntekijöiden yritysvastuuseen ja vastuulliseen toimintaan sitoutumiseen.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan viestinnän roolia työntekijöiden sitouttamisessa yritysvastuuseen ja organisaation vastuullisiin toimiin. Sillä sisäinen vastuullisuusviestintä ja työntekijät sidosryhmänä ovat jääneet vähäiselle huomiolle yritysvastuuta koskevissa tutkimuksissa (Uusi-Rauva & Nurkka 2010; Brunton, Eweje & Taskin 2017), tässä tutkimuksessa halutaan syventää ymmärrystä sisäisestä vastuullisuusviestinnästä ja viestinnän roolista vastuulliseen toimintaan sitouttamisessa työntekijöiden näkökulmasta. Aihe on tärkeä, sillä sitouttamalla työntekijät organisaation vastuullisiin arvoihin ja toimiin voidaan mahdollistaa, ettei organisaation vastuullisuusteot ole pinnallisia vaan myös käytännön tekoja ja osa organisaation arkea (Nejati Salamzadeh & Loke 2019).

Tutkimuskysymykset, joihin tässä tutkielmassa vastataan ovat:

1. Mikä rooli viestinnällä on työntekijöiden sitouttamisessa yritysvastuuseen ja organisaation vastuullisiin toimiin?
2. Millainen viestintä edistää työntekijöiden sitoutumista yritysvastuuseen?

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on työeläkevakuutusyhtiö Varma, ja laadullisessa tutkimuksessa on haastateltu yhdeksää Varman työntekijää. Varma soveltui tutkimukseen hyvin, sillä vastuullisuus on otettu osaksi Varman strategiaa ja Varmalla on tavoitteellinen yritysvastuuhjelma. Sen lisäksi, että tutkimuksessa pyritään syventämään ymmärrystä viestinnän roolista työntekijöiden sitouttamisessa yritysvastuuseen, tutkimus tarjoaa näkemyksiä kohdeorganisaation sisäisen vastuullisuusviestinnän edistämiseksi. Tutkimuksen tuloksia ja sitouttavia sisäisen vastuullisuusviestinnän keinoja voidaan myös mahdollisesti joiltakin osin soveltaa muissa organisaatioissa.

Johdannon jälkeen tutkimuksessa edetään teoriaosuuteen. Luvussa 2 käsitellään tutkimuksia työyhteisöviestinnästä ja työntekijöiden sitouttamisesta sekä viestinnän merkityksestä työntekijöiden sitouttamisessa. Luvussa 3 esitel-

lään aikaisempaa tutkimusta yritysvastuusta, vastuullisuusviestinnästä ja viestinnän roolista työntekijöiden sitouttamisessa yritysvastuuseen. Teorian esittelyn jälkeen luvussa 4 käsitellään tutkielman tutkimusmenetelmää, aineistonhankintaa ja analyysimenetelmää. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset. Lopuksi luvussa 6 vastataan tutkimuskysymyksiin, esitetään käytännön kehitysehdotuksia, arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja ehdotetaan aiheita jatkotutkimukselle.

## 2 TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN ROOLI TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMISESSA

### 2.1 Työyhteisöviestinnän määritelmä

Organisaatiot ja niiden toiminta perustuvat yhteistyöhön, eli yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Jotta organisaatiot ja niiden sisällä tapahtuva yhteistyö toimisivat kunnolla, tarvitaan viestintää niin tiedon jakamiseen, motivointiin kuin muutostenkin toteuttamiseen. Työyhteisöviestinnän tai sisäisen viestinnän voidaan määritellä olevan viestintää, joka on kohdistettu organisaation sisäisille ryhmille. (Vos & Shoemaker 2011, 87–89.) Työyhteisöviestintä sisältää virallista ja epävirallista viestintää organisaation jokaisella tasolla (Mazzei 2010; Mazzei, Butera & Quaratino 2019). Epävirallinen viestintä näkyy esimerkiksi vapaamuotoisina keskusteluinä työntekijöiden kesken, ja virallinen viestintä voi näkyä esimerkiksi johdettuna viestintänä (Welch & Jackson 2007). Työyhteisössä työntekijät jakavat tietoa ja tunteita sekä luovat merkityksiä. Viestinnän avulla luodaan suhteita ja organisaatiossa vallitseva kulttuuri, osallistutaan päätöksentekoon sekä tehdään organisaation toimintoja sujuvammiksi. (Mazzei ym. 2019.) Sisäinen viestintä tukeekin organisaation perustoimintojen toteutumista, sillä jokapäiväisten tehtävien hoitamiseksi tarvitaan tiedon ja informaation jakamista (Vos & Shoemaker 2011, 89).

Työyhteisöviestinnän tarkoituksena on parantaa sitoutumista ja kuulumi-  
sen tunnetta organisaatioon, lisätä tietoisuutta organisaation muuttuvasta ympäristöstä ja lisätä ymmärrystä organisaation tavoitteista (Welch & Jackson 2007). Se myös rakentaa läpinäkyvyyden ja avoimuuden kulttuuria johdon ja työntekijöiden välille, kannustaa työntekijöitä jakamaan ideoita ja mielipiteitä, ottaa työntekijät mukaan keskusteluun koskien heidän roolejaan ja tavoitteitaan sekä kirkastaa organisaation tavoitteiden ja arvojen yhteyttä työntekijöiden työkuviin (Mazzei ym. 2019). Yksi viestinnän tehtävä on myös tukea muutosten toteutumista organisaatiossa. Muutoksissa viestinnän tehtävänä on tehdä selväksi muutoksen tärkeys ja tavoitteet sekä odotukset työntekijöitä kohtaan muutoksessa. (Vos & Shoemaker 2011, 89.)



Onnistuessaan työyhteisöviestintä voi lisätä henkilöstön ymmärrystä organisaation mahdollisuuksista, uhkista ja prioriteeteista. Se voi myös edistää työntekijän identifioitumista organisaatioon. Toisaalta epäonnistunut työyhteisöviestintä voidaan nähdä uhkana tai jopa haitallisena organisaatiolle. Onnistuakseen viestinnän tulisi vastata työntekijöiden tarpeisiin ja olla hyödyksi. (Welch 2012.)

Työyhteisöviestintä tapahtuu foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumit voivat olla esimerkiksi fyysisiä tai virtuaalisia työtiloja tai -ympäristöjä, joiden tarkoituksena on tarjota mahdollisuus vuorovaikutukseen. Foorumeilla työyhteisön jäsenet vaihtavat ja jakavat tietoa, mielikuvia, tunnelmia ja vaikutelmia. Foorumit yhdistävät myös työyhteisöt ja organisaatiot ulkomailmaan. (Juholin 2009a, 62–73.)

Teknologian kehitys on mullistanut työntekoa, työyhteisöjä ja viestintää työyhteisöissä. Se on luonut uusia foorumeja, joissa työyhteisön jäsenet voivat olla vuorovaikutuksessa. Kasvotusten käydyn vuorovaikutuksen lisäksi työyhteisöviestintää tapahtuu esimerkiksi sähköpostitse, puhelimitse, intranetissä, verkkokokouksissa, sosiaalisessa mediassa ja blogien välityksellä. (Juholin 2009a, 73–79.) Erityisesti sosiaalisen median työkalujen käyttö on lisääntynyt organisaatioiden sisäisessä viestinnässä lisäten kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista viestintää (Crescenzo 2011, 219–223).

Sisäisen viestinnän termiin on kohdistettu kritiikkiä. Enää ei voida tehdä selvää jakoa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä, joten työyhteisöviestinnän käsitettä on ehdotettu sisäisen viestinnän tilalle (Juholin 2009b, 41; Cornelissen 2017, 175). Viestintäteknologian kehitys ja esimerkiksi sosiaalisen median lisääntynyt käyttö on hälventänyt rajaa ulkoisen ja sisäisen viestinnän välillä, sillä organisaation sisäiset viestit eivät välttämättä enää pysy organisaation sisällä. Myös työntekijät voivat jakaa informaatiota organisaatiosta ulkopuolisille sidosryhmille eri kanavissa, kuten sosiaalisessa mediassa. (Cornelissen 2017, 175.) Viestinnän asiantuntijoiden rooliin kuitenkin nähdään kuuluvan vaikuttaa tapaan, miten työntekijät viestivät organisaatiosta keskenään sekä organisaation ulkopuolelle (Omilion-Hodges & Baker 2014). Sisäisen ja ulkoisen viestinnän roolia hälventää myös se, että organisaatioiden töitä ja toimintoja ulkoistetaan ulkopuolisille toimittajille entistä enemmän, ja näiden toimijoiden on syytä olla hyvin perillä organisaation tavoitteista ja organisaatiolle tärkeistä asioista (Vos & Shoemaker 2011, 90).

Työyhteisöviestintä ei ole ainoastaan viestinnän ammattilaisten vastuulla, vaan viestintä kuuluu jokaisen työhön (Juholin 2009b, 151). Welch ja Jackson (2007) jakavat työyhteisöviestinnän neljään ulottuvuuteen, jotka määrittelevät viestinnän sidosryhmät, osallistujat sekä organisaation tason, jolla viestitään. Neljä ulottuvuutta ovat sisäinen esimiesviestintä (*internal line management communication*), sisäinen tiimiviestintä (*internal team peer communication*), sisäinen projektiviestintä (*internal project peer communication*) ja sisäinen yritysviestintä (*internal corporate communication*). Sisäinen esimiesviestintä on pääosin kaksisuuntaista viestintää, joka tapahtuu esimiesten ja työntekijöiden välillä. Esimiehet kuitenkin työskentelevät ja siten myös viestivät ylemmän johdon kanssa, joten he viestivät organisaation jokaisella tasolla. Esimiesviestinnän sisällöt koskevat pitkälti työntekijöiden rooleja, ja esimiehet vaikuttavat työntekijöihin

omalla viestinnällään esimerkiksi käydessään kehityskeskusteluja tai opastaessaan työntekijöitä työtehtäviin. Sisäistä tiimiviestintää käydään työntekijöiden kesken sekä esimiesten ja työntekijöiden kesken. Sisäinen tiimiviestintä on kaksisuuntaista ja vertaista viestintää. Tiimiviestintä sisältää vertaisten käymiä keskusteluja koskien tiimin tehtäviä. Sisäinen projektiviestintä on myös kaksisuuntaista vertaisviestintää, ja sitä käydään projekteissa työskentelevien kollegoiden välillä. (Welch & Jackson 2007.)

Welch ja Jackson (2007) keskittyvät tutkimuksessaan erityisesti sisäiseen yritysviestintään. He määrittelevät, että sisäinen yritysviestintä on pääosin yksisuuntaista viestintää. Se koskettaa kaikkia työntekijöitä ja viestit kulkevat strategiselta johdolta sisäisille sidosryhmille. Sisäisen yritysviestinnän sisältöjä ovat esimerkiksi organisaatiota koskevat aiheet, kuten tavoitteet, kehityssuunnat, toiminnot tai saavutukset. Sisäisen yritysviestinnän tavoitteena on sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja lisätä kuulumisen tunnetta organisaatioon sekä edistää työntekijöiden ymmärrystä muuttuvasta ympäristöstä ja organisaation kehittyvistä tavoitteista ympäristön muutoksissa. Kaksisuuntainen yritysviestintä organisaatioissa nähdään ihanteellisena, mutta sitä ei nähdä realistisena varsinkaan isommissa organisaatioissa. (Welch & Jackson 2007.) Welchin ja Jacksonin tutkimus esittelee hyvin, kuinka työyhteisöviestintää tapahtuu organisaation eri tasoilla ja eri osallistujien kesken, eikä ainoastaan viestinnän ammattilaisten johtamana.

Seuraavaksi tämän luvun alaluvuissa esitellään viestinnän teorioita, jotka vaikuttavat tämän tutkimuksen käsityksiin työyhteisöviestinnästä. Alaluvuissa esitellään viestinnän erinomaisuusteoria ja Communicative Constitution of Organizations -teoria.

### **2.1.1 Erinomaisuusteoria**

Grunigin ja Huntin erinomaisuusteorian mukaisesti viestintä voidaan jakaa neljään malliin, jotka kuvaavat tyypillisiä tapoja harjoittaa viestintää. Mallit ovat julkisuustyö, julkinen tiedottaminen, kaksisuuntainen epäsymmetrinen viestintä ja kaksisuuntainen symmetrinen viestintä. Julkisuustyö ja julkinen tiedottaminen ovat yksisuuntaista viestintää. Julkisuustyön mallissa organisaatio hakee huomiota lähes keinolla millä hyvänsä, ja viestintä voi olla epäeettistäkin. Julkinen tiedottaminen on täsmällisen ja todellisen tiedon välittämistä, mutta sisältö on usein organisaation kannalta suotuisaa. Kaksisuuntainen epäsymmetrinen viestintä pyrkii suostuttelemaan yleisöä käyttäytymään organisaation toiveiden mukaisesti. (Grunig & Hunt 1984, viitattu lähteessä Grunig, Grunig & Dozier 2002, 308.) Epäsymmetrinen viestintä on kuitenkin organisaation sisällä usein yksisuuntaista ylhäältä alaspäin tulevaa viestintää, jonka tarkoituksena on vaikuttaa työntekijöiden käytökseen organisaation haluamalla tavalla. (Grunig ym. 2002, 487). Kaksisuuntainen symmetrinen viestintä taas pyrkii dialogin avulla saamaan aikaan muutoksia ajatuksissa, asenteissa ja käytöksessä niin organisaatiossa kuin yleisössäkin (Grunig & Hunt 1984, viitattu lähteessä Grunig ym. 2002, 308). Symmetrisen viestinnän on havaittu vaikuttavan työntekijöiden tyytyväisyyteen ja edistävän osallistavaa kulttuuria. (Grunig ym. 2002, 481.) Erinomaisuusteoria ja erityisesti kaksisuuntainen symmetrinen viestintä on koh-

dannut myös kritiikkiä (Grunig ym. 2002, 307; Laskin 2009). Kuten Welch ja Jackson (2007) totesivat, että kaksisuuntainen johdettu viestintä ei ole kovinkaan realistista erityisesti isommissa organisaatioissa, ja myös eriomaisuusteorian kaksisuuntaista symmetristä viestintää on kritisoitu mahdollisuudesta toteuttaa sitä todellisuudessa (Laskin 2009). Kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän on koettu kuvaavan tapaa, miten viestinnän ammattilaiset haluaisivat toteuttaa viestintää, mutta todellisuudessa sitä ei nähdä mahdollisena viestinnän mallina ainakaan jokapäiväisessä viestinnässä (Laskin 2009).

### 2.1.2 Organisaatioiden muodostuminen viestinnässä

Tämän tutkimuksen käsitykseen viestinnästä ja työyhteisöviestinnästä vaikuttaa myös Communicative Constitution of Organizations -teoria, joka tunnetaan myös CCO-teoriana. Teoria on ottanut vahvasti vaikutteita Karl Weickin sensemaking-teoriasta (Belliger & Krieger 2016, 54–55). Sensemaking-teoriassa olennaista on se, että ihmiset tulkitsevat ja antavat merkityksiä kokemistaan tilanteista. Sensemaking-teorian mukaan viestintä ei tapahdu ainoastaan organisaation sisällä, vaan viestintä on oikeastaan olennainen ja perustavanlaatuisen osa organisaatioita, ja organisaatiot syntyvät merkitysten antamisen prosesseina. (Weick 1995, viitattu lähteessä Belliger & Krieger 2016, 54–55.) Myös CCO-teoriassa viestintä nähdään perustavanlaatuisena osana organisaatioita. Organisaatioiden nähdään siis muodostuvan viestinnässä ja viestinnästä. CCO-teorialla on useita erilaisia juuria ja eri tutkijat ovat edistäneet teoriaa hieman eri suuntiin. Yleisesti kuitenkin ”konstitutiivista” näkökulmaa viestinnästä yhdistää näkemys siitä, että viestintä on merkitysten antamisen ja luomisen prosessi eikä vain tiedon vaihtamista tai välittämistä. (Littlejohn & Foss 2009, 177–179.)

## 2.2 Työntekijöiden sitoutuminen

Työntekijöiden sitoutuminen ja sen merkitys ovat kasvattaneet suosiotaan akateemisessa tutkimuksessa sekä liikemaailmassa viime vuosikymmeninä (Schaufeli & Bakker 2010). Suosiosta huolimatta termin määrittely aiheuttaa sekaannusta (Welch 2011). Sekaannusta aiheuttavat erilaisten termien käyttö sitoutumisesta, kuten *engagement*, *commitment* ja *involvement* (Saks 2006). Työntekijöiden sitoutumista on myös tutkittu paljon eri tieteenaloilla, kuten psykologian, johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen tieteenaloilla (Duthler & Danesh 2018). Eri tieteenaloilla työntekijöiden sitoutumiselle on omat määritelmät, mikä on entisestään vaikeuttanut sitoutumisen määrittelyä (Welch 2011). Lisäksi sitoutumisen kohde vaihtelee esimerkiksi työhön sitoutumisesta (esim. Schaufeli & Bakker 2004) organisaatioon sitoutumiseen (esim. Guest 2014). Koska tämän tutkimuksen työntekijöiden sitoutumisen kohde on yritysvastuu ja organisaation vastuulliset päämäärät ja toimet, keskitytään sitoutumisen määritelmien esittelyssä tarkemmin organisaatioon sitoutumiseen kuin työhön sitoutumiseen.

Tässä tutkimuksessa sitoutumisella viitataan *engagement*-termiin, jonka on todettu eroavan muista sitoutumiseen viitatuista termeistä (Saks 2006; Macey & Schneider 2008). Kahn on ollut ensimmäinen tutkija, joka on määritellyt työhön sitoutumisen ja hänen tutkimuksellaan on ollut suuri vaikutus sitoutumisen tutkimukseen (Schroeder & Modaff 2018; Welch 2011). Kahn (1990) määritteli sitouttamisen organisaation jäsenten valjastamiseksi heidän omiin rooleihinsa töissä. Hänen mukaansa sitoutuneet työntekijät ilmaisevat itseään ja persoonansa positiivisessa mielessä fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti omissa työrooleissaan. Henkilökohtainen sitoutuminen tarkoitti hänen mukaansa käytöstä, jossa työntekijä tuo esiin oman persoonallisuutensa työroolissaan. Kahnin totesi tutkimuksessaan, että psykologinen turvallisuus, psykologinen merkityksellisyys ja psykologinen saatavuus vaikuttivat sitoutumiseen. Psykologinen turvallisuus määriteltiin uskallukseksi ilmaista itseään ilman pelkoa esimerkiksi statuksen menettämisestä. Psykologinen merkityksellisyys määriteltiin tunteeksi, että saa jotain positiivista takaisin siitä, että laittaa itsensä likoon työroolissa. Psykologinen saatavuudella kuvailtiin sitä, että on fyysisesti, emotionaalisesti ja psykologisesti valmis laittamaan itsensä likoon työroolissa. (Kahn 1990.) Vaikka Kahn ei tutkimuksessaan käyttänyt termiä työntekijän sitoutuminen (*employee engagement*) vaan henkilökohtainen sitoutuminen (*personal engagement*), hänen työnsä voidaan nähdä toimineen työntekijöiden sitoutumisen tutkimisen innoittajana (Welch 2011).

Kahnin tutkimuksen myötä 1990-luvulla kiinnostus työntekijöiden sitoutumista kohtaan heräsi ja termi otettiin yleiseen käyttöön. Oikeastaan vasta 2000-luvun alkupuolella työntekijöiden sitoutumista alettiin käsittelemään enemmän akateemisessa maailmassa. 2000-luvun alkupuolen tutkimuksista tärkeänä on pidetty erityisesti Saksin tutkimusta työntekijöiden sitoutumisesta. (Welch 2011.) Saks (2006) pohjaa sitoutumisen määritelmänsä Kahnin määritelmään ja kuvailee sitoutumisen koostuvan kognitiivisista, emotionaalisista ja behavioristisista tekijöistä, jotka ovat yhteydessä yksilön suoriutumiseen työssä. Hän havaitsi tutkimuksessaan, että työhön ja organisaatioon sitoutuminen ovat toisiinsa liittyviä, mutta kuitenkin erillisiä käsitteitä. Hän kuitenkin sisällytti molemmat käsitteet työntekijän sitoutumisen termin alle. (Saks 2006.)

Seuraavaksi perehdytään tarkemmin työntekijöiden sitoutumisen määritelmiin 2010-luvulta lähtien. Esimerkiksi Albrecht (2010, 4–5) määritteli työntekijän sitoutumisen positiivisena työhön liittyvänä psykologisena tilana, jota määrittää aito halu vaikuttaa organisaation menestymiseen. Welch (2011) määritteli työntekijöiden sitoutumisen dynaamiseksi ja muuttuvaksi psykologiseksi tilaksi, joka yhdistää työntekijät organisaatioon. Guest (2014) erotteli työhön sitoutumisen ja työntekijän organisaatioon sitoutumisen kuvaillen, että organisaatioon sitoutunut työntekijä on sitoutunut laajemmin organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Sitoutuneen työntekijän voidaan kuvailla ymmärtävän organisaation arvot ja tavoitteet, oman vastuunsa tavoitteiden saavuttamiseksi ja motivoivan myös muita työntekijöitä. Positiivinen asenne organisaatiota ja sen arvoja kohtaan kertovat emotionaalisesta sitoutumisesta työntekijän tekemää työtä kohtaan. Sitoutuneet työntekijät tekevät myös työpaikalla enemmän kuin heiltä veloitetaan suoriutuakseen erinomaisesti omassa roolissaan. (Anitha 2014.) Gupta ja Sharma (2016) korostavat, että sitoutuminen on kaksisuuntainen pro-

sessi, jossa organisaation täytyy nähdä vaivaa sitouttaakseen työntekijöitä, ja siitä vastineeksi sitoutuneet työntekijät vapaaehtoisesti ja omasta halustaan antavat panoksensa organisaation tavoitteiden ja arvojen toteuttamiseksi.

TAULUKKO 1. Sitoutumisen määritelmiä.

Tutkija	Termi	Määritelmä
Kahn 1990	<i>Personal engagement</i>	"... the harnessing of organizational members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performance."
Saks 2006	<i>Employee engagement</i> <i>Job engagement</i> <i>Organizational engagement</i>	"... a distinct and unique construct that consists of cognitive, emotional, and behavioral components that are associated with individual role performance. Furthermore, engagement is distinguishable from several related constructs, most notably organizational commitment, organizational citizenship behavior, and job involvement." "... job and organization engagements are related but distinct constructs."
Albrecht 2010	<i>Employee engagement</i>	"... employee engagement is a positive work-related psychological state characterized by a genuine willingness to contribute to organizational success."
Welch 2011	<i>Employee engagement</i>	"... a dynamic, changeable psychological state which links employees to their organisations, manifest in organisation member role performances expressed physically, cognitively and emotionally, and influenced by organisation-level internal communication."
Guest 2014	<i>Organizational employee engagement</i>	"... "organizational employee engagement" is distinct from work engagement in its broader focus on engagement with the organization and organizational goals."
Gupta & Sharma 2016	<i>Employee engagement</i>	"... an integration of different behavioural components like commitment (cognitive, affective and behavioural), involvement, attachment (rational and emotional), discretionary effort, profound connection, energy, positive attitude and psychological presence (attention and absorption), which leads the employee potential into employee performance and that is positively linked with organization success." "... engagement is a two-way process in which the organization has to put extra effort to engage the employees and in return, engaged employees freely and willingly give the discretionary effort to the organizational goals and values that motivates them to contribute to the organizational success and at the same time enhances their own sense of well-being."

Taulukkoon 1 on koottu työntekijöiden sitoutumisen määritelmiä kootusti. Taulukosta voi nähdä työntekijän sitoutumisen määritelmien kirjon, ja toisaalta sen, miten määritelmä on lähtenyt elämään Kahnin alkuperäisestä määri-

telmästä. Useimmat tutkijat ovat hyödyntäneet Kahnin (1990) määritelmää siltä osin, että sitoutuneiden työntekijöiden ajatellaan ilmaisevan itseään positiivisessa mielessä kognitiivisesti, emotionaalisesti sekä käytöksessään. Uudemmissa tutkimuksissa on kuitenkin useissa määritelmässä huomioitu, että työntekijöiden sitoutumisessa on lisäksi kyse työntekijöiden halusta edistää organisaation tavoitteita ja menestystä (esim. Albrecht 2010, 4–5; Guest 2014; Gupta & Sharma 2016).

Työntekijöiden sitoutuminen on herättänyt kiinnostusta tutkijoiden ja konsulttien kesken sekä yritysmaailmassa sen hyötyjen vuoksi. Kuten jo aikaisemmin todettiin, sitoutuneet työntekijät haluavat vaikuttaa organisaation menestymiseen (Albrecht 2010, 4–5) ja edistää organisaation tavoitteiden toteutumista (Gupta & Sharma 2016). Työntekijöiden sitoutuneisuus onkin organisaatioissa haluttu tila (Macey & Schneider 2008). Sitoutuneet työntekijät voidaan nähdä jopa kilpailuetuna. Kilpailevissa organisaatioissa ei voi olla täysin samanlaisia työntekijöitä tai osaamista, joten erityisesti sitoutuneiden ja hyvin johdettujen työntekijöiden voidaan ajatella olevan organisaation arvokkain etu. (Anitha 2014.) Työntekijän sitoutuneisuus esimerkiksi parantaa työsuoritusta (Gruman & Saks 2011), vähentää aietta vaihtaa työpaikkaa (Brunetto, Teo, Shacklock & Farr-Wharton 2012; Kang & Sung 2019), lisää työntekijän innovatiivisuutta (Mazzei 2018, 4) ja parantaa tuottavuutta sekä asiakastyytyväisyyttä (Markos & Sridevi 2010).

## 2.3 Työntekijöiden sitouttaminen

Sitoutumisen määritelmän ja hyötyjen lisäksi tutkijoita ja yrityksiä on luonnollisesti kiinnostanut, miten työntekijöitä voi sitouttaa ja mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen. Tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen, vaihtelevat tutkimuksissa. Sitouttavia tekijöitä on havaittu olevan esimerkiksi johtaminen (Dajani 2015; Popli & Rizvi 2016), työyhteisö, työympäristö (Anitha 2014), työn kokeminen merkitykselliseksi (Geldenhuis, Łaba & Venter 2014) ja vuorovaikutteinen viestintä (Kang & Sung 2017). Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä onkin koostettu erilaisia malleja ja teoreettisia viitekehysjä, joista muutamia käsitellään seuraavaksi.

Robinson, Perryman ja Hayday (2004) muodostivat työntekijöiden sitoutumisesta mallin, jonka mukaan tunne arvostetuksi tulemisesta sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa olivat tärkeimpiä sitoutumiseen johtavia tekijöitä. Tekijät, jotka vaikuttivat arvostetuksi tulemisen ja osallistamisen tunteeseen, ja sitä kautta sitoutumiseen, olivat laadukas lähijohtaminen, kaksisuuntainen ja avoin viestintä, tehokas yhteistyö läpi organisaation, kouluttaminen, työhyvinvointiin panostaminen, selkeät organisaation linjaukset, reilu palkkaus sekä hyvä työilmapiiri. (Robinson ym. 2004.)

Anitha (2014) koosti aikaisemman kirjallisuuden perusteella seitsemän työntekijöitä sitouttavaa tekijää. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät olivat työympäristö, johtaminen, tiimi ja työkaverit, koulutus ja urakehitys, korvaus työstä, organisaation linjaukset ja työhyvinvointi. Kaikilla näillä tekijöillä todettiin

olevan vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen, mutta eniten vaikutusta sitoutumiseen todettiin olevan työympäristöllä sekä tiimillä ja työkavereilla. Tutkimuksessa työympäristöllä viitattiin fyysisesti ja emotionaalisesti turvalliseen tilaan. Hyvällä tiimillä viitattiin avoimeen ja kannustavaan ilmapiiriin. Lisäksi hyvän suhteen työkavereihin ajateltiin lisäävän merkityksen tunnetta työssä. (Anitha 2014.)

Al Mehrzi ja Singh (2016) tiivistivät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät neljään kohtaan: organisaatiokulttuuri, johtaminen, yhteistyö ja koettu organisaation tuki. Koetulla organisaation tuella tarkoitetaan työntekijöiden uskomusta siitä, missä määrin organisaatio välittää heidän hyvinvoinnistaan ja arvostaa heidän panostaan organisaation hyväksi (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa 1986). Krishnavenin ja Monican (2016) tutkimuksessa merkittävimmät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät olivat työnkuvan ominaisuudet, esihenkilön tuki, työkavereiden tuki, koulutus ja kehittymismahdollisuudet sekä palkitseminen ja tunnustukset. Näiden tekijöiden todettiin johtavan fyysiseen, emotionaaliseen ja kognitiiviseen sitoutumiseen. (Krishnaveni & Monica 2016.)

Edellä esiteltyjen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Kuten Robinson, Perryman ja Halladay (2004) totesivat, työntekijät ovat yksilöitä ja yksi malli ei istu jokaiseen organisaatioon ja tiimiin. Kuitenkin tietyt tekijät toistuvat eri tutkimuksissa, kuten johtamisen, työyhteisön ja arvostuksen tunteen merkitys sitouttamisessa. Viestinnälläkin on oma vaikutuksensa näihin tekijöihin. Esimerkiksi johtajien viestintäkyvyillä on todettu olevan vaikutusta sitoutumiseen (Wiley, Kowske & Herman 2010, 362), ja viestinnällä nähdään olevan tärkeä rooli luodessa tehokasta tiimiä (Anitha 2014). Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin viestinnän rooliin työntekijöiden sitouttamisessa, joten seuraavaksi käsitellään tarkemmin työyhteisöviestinnän vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen.

## 2.4 Työyhteisöviestinnän rooli työntekijöiden sitouttamisessa

Työyhteisöviestinnällä on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen, ja työyhteisöviestinnän nähdään olevan tehokas keino tehdä organisaation arvot näkyväksi työntekijöille sekä saada työntekijät osallistumaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Welch 2011). Viestinnällä on empiirisestikin todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen, niin organisaation kuin esihenkilönkin viestinnän on todettu vaikuttavan sitoutumiseen (Karanges, Johnston, Beatson & Lings 2015).

Työntekijöiden sitoutumisen ja viestinnän tutkimuksissa omaksi osaluokkeeseen onkin muodostunut johtajien ja esihenkilöiden viestinnän merkitys työntekijöiden sitouttamisessa. Erityisesti johtajien kasvokkaisuviestinnän ja transformationaalisen johtamisen on huomattu edistävän työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Kasvokkaisuviestintä antaa mahdollisuuden työntekijöille kertoa mielipiteensä sekä luo tunteen siitä, että johtajat välittävät työntekijöistään. Tämä kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä organisaatiota kohtaan. Transformationaalisten johtajien voidaan kuvata olevan avoimia, vuorovaikut-

tavia, voimaannuttavia ja hyviä viestimään. (Men 2014a.) Tälle johtamistyyllille on tyypillistä innostaa, inspiroida ja motivoida työntekijöitä tekemään töitä organisaation tavoitteiden eteen, ja transformationaaliset johtajat osaavat tuoda työntekijöistä parhaat puolet esiin ilmaisemalla luottamuksensa työntekijöiden kykyihin (Popli & Rizvi 2016). Transformationaalisella johtamisella on todettu olevan merkittävä vaikutus organisaation symmetriseen, vuorovaikutteiseen viestintään, ja työntekijät kokevatkin organisaation viestinnän enemmän symmetriseksi transformationaalisten johtajien vaikutuksesta (Men 2014a). Juuri symmetrisen työyhteisöviestinnän on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen (Kang & Sung 2017). Jotta johtajien tärkeää roolia työyhteisöviestinnässä voitaisiin hyödyntää, johtajille tulisi tarjota koulutusta johtamisviestinnän taitojen kehittämiseksi sekä jakaa aktiivisesti tietoa, joka on linjassa organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa (Men 2014a).

On myös huomattu, että työntekijöiden lisäksi johtajat kokevat dialogin tärkeäksi työntekijöiden sitouttamisessa (Mazzei, Butera & Quaratino 2019). Mazzei ja kollegat (2019) tutkivat sekä työntekijöiden että johtajien näkemyksiä työyhteisöviestinnästä ja sitouttamisesta. Johtajat ja erityisesti työntekijät kokivat, että sitoutumisen kannalta tärkeintä työyhteisöviestinnässä oli dialogin käyminen työntekijöiden ja johtajien välillä. Dialogin tavoitteeksi määriteltiin tässä tutkimuksessa tiedon jakaminen, tavoitteiden ja suunnitelmien selittäminen sekä palautteenanto. Tutkimus osoitti, että työntekijöiden ja johtajien kokemukset parhaista viestinnän keinoista sitoutumisen kannalta erosivat melko paljon. Dialogin käymisen lisäksi työntekijät kokivat tärkeimmiksi sitouttavan viestinnän keinoiksi epäviralliset keskustelut, kriittisistä asioista keskustelun ja tiimin keskinäiset keskustelutilaisuudet ja kokoukset. Erityisesti kriittisistä asioista keskustelu oli selkeästi tärkeämpää työntekijöille kuin johtajille. Työntekijät siis arvostivat avoimuutta vaikeistakin aiheista, vaikka se tuntui hankalalta johdolle. Ylipäätään johtajat pitivät jokaista viestinnän keinoa tai työkalua vähemmän tärkeänä sitouttamisen kannalta kuin työntekijät. (Mazzei ym. 2019.)

Myös tyytyväisyyttä työyhteisöviestintään ja sen suhdetta työntekijöiden sitoutumiseen on tutkittu. Tehokkaan työyhteisöviestinnän on todettu lisäävän tyytyväisyyttä viestintää kohtaan ja johtavan sitä kautta myös työntekijöiden sitoutumiseen. Erityisesti palautteenanto, avoimet viestinnän kanavat, esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen viestintä ja informaation jakaminen lisäsivät tyytyväisyyttä työyhteisöviestintää kohtaan ja siten myös sitoutti työntekijöitä. Työyhteisöviestinnän ja työntekijöiden sitoutumisen voidaan nähdä ruokkivan toinen toistaan ja vaikuttavan molempiin suuntiin toisiinsa. (Verčič & Vokić 2017.)

Myös viestinnän ammattilaisten näkökulmia työyhteisöviestinnästä ja työntekijöiden sitouttamisesta on tutkittu. Mishran, Boyntonin ja Mishran (2014) tutkimuksessa kaikille haastatetuille viestinnän ammattilaisille työyhteisöviestinnän yhtenä tärkeimpänä tavoitteena oli työntekijöiden sitouttaminen. Viestinnän ammattilaiset kokivat, että paras tapa päättää viestintäkanavien käytöstä oli kysyä työntekijöiltä mielipidettä asiasta. Vaikka viestintäkanavia oli useita, viestinnän ammattilaiset silti kokivat, että kasvokkaisviestintä piti pintansa työyhteisöviestinnässä. Kasvokkaisviestinnän koettiin pitävän työntekijät tietojen tasalla sekä auttavan työntekijöitä kokemaan olonsa turvallisiksi organisaat-



tiossa, kun he saivat tiedon suoraan esihenkilöltä. Läpinäkyvän kasvokkaisuviestinnän koettiin lisäävän työntekijöiden sitoutumista. Tutkimuksessa huomattiin myös, että luottamuksella on oma roolinsa läpinäkyvässä viestinnässä ja työntekijöiden sitouttamisessa. Jos yritys jakaa tietoa ja viestii laajasti, työntekijät tuntevat kuulumisen tunnetta organisaatioon ja he jakavat organisaation tavoitteet. Tämä kasvattaa luottamusta organisaation ja työntekijän välillä, mikä johdattaa työntekijän sitoutumiseen. (Mishra ym. 2014.)

Kuten edellä esitetyistä tutkimuksista voi päätellä, erityisesti vuorovaikutus on tärkeä viestinnän keino työntekijöiden sitouttamisessa. Kun organisaatiot kannattavat avointa, kaksisuuntaista ja reagoivaa viestintää sekä tehostavat yhteisymmärryksen muodostamista ja yhteistyötä, työntekijät kokevat suhteensa organisaatiota kohtaan positiiviseksi (Men 2014b). Kun työntekijöitä osallistetaan organisaatiossa, se viestii organisaation luottamuksesta ja välittämisen tunteesta työntekijöitä kohtaan, mikä myös vahvistaa organisaation ja työntekijän välistä suhdetta (Men 2014b). Osallistuminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Osallistuminen ja osallistaminen, jotka nähdään yhteistyön edellytyksinä ja yhteenkuuluvuuden tunteen luojina, voidaan mahdollistaa viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. (Pekkala & Luoma-aho 2019, 13–21.) Osallistumisella tarkoitetaan, että työntekijät haluavat ja heillä on mahdollisuus esittää uusia ideoita ja toimintatapoja, vaikuttaa työyhteisön asioihin ja osallistua päätöksentekoon. Osallistamisella taas tarkoitetaan työntekijöiden aktivoimista ja mukaan ottamista ideointiin, kehittämiseen ja päätöksentekoon. Osallistaminen sisältää myös aktiivista tukea ja kannustusta vuorovaikutukseen sekä vastuun ja vaikutusvallan antamista. Työyhteisöissä osallistamisessa on kyse siitä, että asioista neuvotellaan yhdessä, jolloin yhdessä sovittuihin asioihin työyhteisön jäsenten on myös helpompi sitoutua. (Laajalahti & Pennanen 2019, 28.) Vasta päätöksenteon jälkeen osallistaminen ei takaa osallisuuden kokemusta tai vastavuoroisuutta (Pekkala & Luoma-aho 2019, 15).

Osallistavassa viestinnässä tärkeää on vuorovaikutus ja osallisuutta tukeva organisaatiokulttuuri. Viestintäkäyttämisen ja siten myös vuorovaikutteisuuden on todettu tarttuvan, jolloin myös johdon näyttämä esimerkki vuorovaikutteisesta viestinnästä voi levitä laajemmin työntekijöiden viestintäkäyttämiseen. (Pekkala & Luoma-aho 2019, 18–20.) Johtajilla ja esihenkilöillä nähdään olevan hyvät mahdollisuudet kannustaa työntekijöitä jakamaan ideoita ja mielipiteitä, ja sitä kautta saada työntekijät tuntemaan yhteenkuuluvuutta organisaation sisäiseen yhteisöön (Karanges ym. 2015). Viestinnän ammattilaisilla taas nähdään olevan tärkeä rooli osallistumisen edellytysten luomisessa organisaatioissa (Pekkala & Luoma-aho 2019, 22).

## 3 VASTUULLISUUDESTA VIESTIMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

### 3.1 Yritysvastuun määritelmä

Yritysvastuulle ei ole löytynyt yhtä yksiselitteistä määritelmää, vaikka yritysvastuun tutkimuksella ja yritysvastuun toteuttamisella organisaatioissa on jo pitkä historia (esim. Dahlsrud 2008; Sheehy 2015). Yritysten vastuullisuudesta käytetään erilaisia nimityksiä, joilla on vivahde-eroja. Vastuullisuutta käsiteltäessä puhutaan esimerkiksi yritysvastuusta, yhteiskuntavastuusta ja jaetun arvon luomisesta. Tässä tutkielmassa käytetään termejä yritysvastuu ja organisaation vastuullisuus.

Kotler ja Lee (2008, 3) määrittelivät, että yritysvastuu tarkoittaa "sitoumusta kehittää yhteisön hyvinvointia yrityksen resursseilla harkinnanvaraisten liiketoimien ja lahjoitusten kautta." Yhteisön hyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisten ja ympäristön hyvinvointia. Euroopan komission (2001) mukaan yritysvastuulla viitataan siihen, että yritysten tulee huomioida sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät asiat liiketoiminnoissaan ja vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Määritelmään kuuluu myös näkemys siitä, ettei yritysvastuu ole ainoastaan lakien noudattamista vaan myös vapaaehtoisia toimia yhteiskunnan ja ympäristön hyväksi (Euroopan komissio 2001). Matten ja Moon (2008) määrittelivät, että yritysvastuu muodostuu selkeästi muotoilluista ja viestityistä yrityksen toimintatavoista ja linjauksista, jotka kuvastavat yrityksen vastuuta tehdä laajempia hyviä tekoja yhteiskunnan hyväksi. Liiketoiminnan menestyksen vuoksi yritykselle kohdistuu yhteiskunnallisia pakotteita ja seurauksia (Matten & Moon 2008). Coombs ja Holladay (2012, 7-8) määrittelivät yritysvastuun olevan vapaaehtoisia toimia, joita organisaatio toteuttaa tavoitellessaan missiotaan ja täyttäessään havaitsemiaan velvollisuuksia sidosryhmille, kuten työntekijöille, yhteisöille, ympäristölle ja yhteiskunnalle.

Jaetun arvon luominen on myös mielenkiintoinen kilpailija yritysvastuun käsitteelle. Jaetun arvon konsepti keskittyy yhteiskunnallisen kehityksen ja taloudellisen kasvun yhteyksiin (Porter & Kramer 2011). Jaetun arvon konseptissa tunnustetaan, että taloudellisten tarpeiden lisäksi myös yhteiskunnalliset tarpeet

määrittävät markkinoita. Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset heikkoudet ja ongelmat, kuten esimerkiksi hävikin syntyminen tuotannossa tai henkilökunnan onnettomuudet, aiheuttavat sisäisiä kustannuksia yrityksille. Jaetun arvon konseptissa vastuullinen toiminta ei johdu ulkoisista tekijöistä tai vaatimuksista, vaan sitä ajaa organisaation sisäinen halu. (Porter & Kramer 2011.)

Carrollin (1991) yritysvastuun pyramidi on yksi tunnetuimmista yritysvastuun ja yritysvastuun ulottuvuuksien määritelmistä. Carroll (1991) esitti, että yritysvastuu muodostuu neljästä ulottuvuudesta: taloudellisesta, laillisesta, eettisestä ja yhteiskunnallisesta vastuusta. Taloudellisen vastuun määrittävänä tekijänä on olla taloudellisesti kannattava. Lailliseen vastuuseen kuuluu vaatimus ja odotus siitä, että yritys toimii lakien ja sääntöjen mukaisesti. Eettinen vastuu sisältää standardeja, normeja ja odotuksia, joita kuluttajat, työntekijät, osakkaat ja yhteisö pitävät reiluin ja oikeudenmukaisina. Yhteiskunnalliseen vastuuseen kuuluvat yrityksen toimenpiteet, jotka kertovat hyvästä yrityskansalaisuudesta vastauksena yhteiskunnan odotuksiin. Tämä sisältää sitoutumisen toimiin ja ohjelmiin, jotka edistävät ihmisten hyvinvointia. (Carroll 1991.)

Useissa 2000-luvun yritysvastuun tutkimuksissa on huomioitu, että yritysvastuu on myös vapaaehtoista, eikä ainoastaan lakiin perustuvaa (Newell 2014, 5). Tutkimukset eroavat toisistaan kuitenkin siltä osin, mihin ulottuvuuksiin yritysvastuu jaetaan. Dahlsrud (2008) kokosi viisi yritysvastuun ulottuvuutta analysoimalla yritysvastuun määritelmiä. Hänen havaitsemansa vastuullisuuden ulottuvuudet olivat ympäristöulottuvuus, sosiaalinen ulottuvuus, taloudellinen ulottuvuus, sidosryhmäulottuvuus ja vapaaehtoisuusulottuvuus. Ympäristöulottuvuudella tarkoitetaan esimerkiksi ympäristön huomioimista yrityksen toiminnassa tai yrityksen tavoitetta parantaa ympäristön tilaa. Sosiaalinen ulottuvuus viittaa yrityksen vastuuseen edistää paremman yhteiskunnan kehitystä, ottaa huomioon yrityksen vaikutukset yhteisöihin sekä sosiaalisten asioiden huomioimiseen liiketoiminnassa. Taloudellinen ulottuvuus viittaa tuottavuuden säilyttämiseen ja taloudelliseen kehitykseen osallistumiseen. Sidosryhmäulottuvuudella viitataan tapaan, jolla yritys vuorovaikuttaa sidosryhmien kanssa. Sidosryhmäulottuvuus sisältää myös esimerkiksi tavan, jolla yritys kohtelee sidosryhmiään, kuten työntekijöitä. Vapaaehtoisuusulottuvuus tarkoittaa, että yritys toimii vastuullisesti, vaikka lainsäädäntö ei sitä velvoittaisi. Tämä ulottuvuus sisältää myös esimerkiksi organisaation eettiset arvot. (Dahlsrud 2008.)

Yritysvastuun on huomattu hyödyttävän yhteiskunnan, ympäristön ja sidosryhmien lisäksi myös organisaatioita. Sitoutumalla vastuullisuuteen organisaatiot voivat saada sidosryhmissä aikaan suotuisia asenteita ja vaikuttaa sidosryhmien käyttäytymiseen, kuten ostokäyttäytymiseen tai sijoitushalukkuuteen. Pitkällä aikavälillä organisaation sitoutuminen vastuulliseen toimintaan voi myös parantaa mielikuvaa organisaatiosta ja organisaation ja sidosryhmien välistä suhdetta sekä edistää sidosryhmien sitoutumista organisaatioon. (Du, Bhattacharya & Sen 2010.) Yritysvastuun ja vastuullisten toimintatapojen edistäminen organisaatiossa vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen maineeseen (Tetrault Sirsly & Lvina 2019). Organisaation vastuullisuus voi vahvistaa organisaation ja työntekijöiden välistä suhdetta, kuten luottamusta, sitoutumista ja tyytyväisyyttä organisaatiota kohtaan (Dhanesh 2014). Yritysvastuu voi myös

lisätä organisaation houkuttelevuutta potentiaalisten työnhakijoiden joukossa (Evans & Davis 2011).

### 3.2 Vastuullisuudesta viestiminen

Vastuullisuusviestinnän tutkimuksissa on selvä painotus ulkoiseen viestintään (Uusi-Rauva & Nurkka 2010). Tutkimusaiheita ovat olleet esimerkiksi vastuullisuudesta viestiminen yritysten sosiaalisen median kanavissa (esim. Araujo & Kollat 2018; Saxton, Gomez, Ngoh, Lin & Dietrich 2019), yritysten verkkosivulla (Hetze & Winistörfer 2016), vastuullisuusviestinnän vaikutus yrityksen maineeseen (esim. Tetrault Sirsly & Lvina 2019; Aksak, Ferguson & Duman 2016), ja yritysvastuusta raportointi (Golob & Bartlett 2007).

Yritysvastuusta viestiminen on haastavaa ja vastuullisuusviestinnässä haasteita aiheuttaa sidosryhmien skeptismin minimointi ja yritysvastuun motiivien esille tuominen (Du ym. 2010). Useissa tutkimuksissa vastuullisuusviestintää tarkastellaankin sidosryhmien näkökulmasta. Organisaatioilla on usein vaikeuksia sitoutua sidosryhmien kanssa käytävään dialogiin yritysvastuusta. Tämä vaatisi organisaatioilta avoimesti vastaamista sidosryhmien odotuksiin ja yritysvastuun todellista sisällyttämistä ja juurruttamista organisaation toimiin. (Cornelissen 2017, 259.) Myös Dawkinsin (2005) mukaan vastuullisuusviestinnässä olisi tärkeää huomioida sidosryhmien erilaiset odotukset sekä suunnitella viestintää, kuten viestintäkanavat, sisällöt ja viestintäkeinot, eri sidosryhmien odotusten mukaisesti. Sidosryhmiä kannattaa myös osallistaa, kun vastuullisuusviestintää kehitetään, arvioidaan ja uudistetaan (Dawkins 2005).

Vastuullisuusviestinnän on todettu vaikuttavan organisaation maineeseen (Kim 2019). Organisaatiot saattavat kuitenkin viestiä vastuullisuudesta vain mielikuvan rakentamisen ja maineenhallinnan näkökulmasta. Mikäli todellisuuden ja viestinnän välille syntyy kuilu, vastuullisuusviestintä muuttuu viherpesuksi. Tällöin viestinnän tavoitteet maineen ja mielikuvan parantamiseksi kääntyvät organisaatiota vastaan. (Cornelissen 2017, 259.) Vastuullisuusviestinnässä tärkeää on organisaation johdonmukaiset ja yhtenäiset viestit sekä organisaation viestinnän ja tekojen yhdenmukaisuus. Myöskään sisäistä vastuullisuusviestintää ei kannata aliarvioida, sillä työntekijät voivat tehokkaasti edistää organisaation vastuullista mainetta sidosryhmien kesken. (Dawkins 2005.)

Tehokasta vastuullisuusviestintää varten on luotu ja tutkittu erilaisia vastuullisuusviestinnän strategioita. Kolme strategiaa toistuvat tutkimuksissa: tiedottamisen strategia (stakeholder information strategy), vastaamisen strategia (stakeholder response strategy) ja osallistamisen strategia (stakeholder involvement strategy) (Morsing & Schultz 2006). Nämä kolme viestinnän strategiaa ovat lähtöisin Grunigin ja Huntin (1984) viestinnän malleista (Morsing & Schultz 2006). Tiedottamisen strategiassa viestintä on yksisuuntaista organisaatiolta sidosryhmille. Tiedottamisen tavoitteena on välittää tietoa yleisölle objektiivisesti. Tiedottamisen omaksuneet organisaatiot viestivät hyvistä aiheista ja teoista pitääkseen sidosryhmät heidän puolellaan. Tiedottamisen yhtenä strate-

gisena tehtävänä on pitää huolta, että yrityksen vastuullisista päätöksistä ja teoista viestitään tehokkaasti sidosryhmille. (Morsing & Schultz 2006.)

Vastaamisen strategiassa viestintä on kaksisuuntaista epäsymmetristä viestintää. Tässä strategiassa viestintä siis kulkee yritykseltä yleisölle ja toisin päin. Epäsymmetrisessä viestinnässä viestintä on kuitenkin epätasapainossa yrityksen hyväksi, sillä yritys ei muuta toimintaansa yleisön kanssa käydyn viestinnän seurauksena. Yritys kuitenkin yrittää muuttaa yleisön käytöstä ja asenteita. Yritys voi esimerkiksi tehdä kyselyjä ja mielipidemittauksia ja yrittää saada sitä kautta selville, miten yritys voisi kehittää vastuullisia toimiaan ja missä yritys on onnistunut. Vastaamisen strategiassa viestinnän avulla pyritään saamaan selville, mitä kaikkea sidosryhmät hyväksyvät ja suvaitsevat. Strategiassa on omat riskinsä. Yritys saattaa kuulla vain oman äänensä heijastettuna takaisin, mikäli he antavat sidosryhmien vastata vain heidän itsensä määrittämiin kysymyksiin tietyssä kehityksessä. (Morsing & Schultz 2006.)

Osallistamisen strategiassa viestintä on kaksisuuntaista symmetristä viestintää ja sen tavoitteena on muodostaa dialogi yrityksen ja sidosryhmien välille. Osallistamisen strategiassa saatetaan käyttää suostuttelua, mutta se on molemminpuolista. Yritys ja sidosryhmät yrittävät muuttaa toistensa käytöstä ja toimintaa, ja ideaalissa tapauksessa molemmat muuttuvat symmetrisen viestinnän seurauksena. Vastuullisuusviestinnän tapauksessa yritys ei tuputa viestinnässään yritysvastuun aloitteita ja tekoja sidosryhmille vaan pyrkii keskustelemaan sidosryhmien huolista ja muuttumaan dialogin perusteella. Strategiassa pyritään sitouttamaan sidosryhmiä dialogiin säännöllisesti ja systemaattisesti, jotta molemmat osapuolet löytäisivät itseään hyödyttäviä muutoksen kohteita. Osallistavassa strategiassa lisäksi tiedotetaan sidosryhmille yksisuuntaisesti ja selvitetään sidosryhmien odotuksia mittaamalla, mutta yritys ei kuitenkaan usko sen olevan riittävää. (Morsing & Schultz 2006.) Morsing ja Schultz (2006) toteavat tutkimuksessaan, että osallistamisen strategia kasvattaa merkitystään pidettäessä huolta siitä, että organisaatio pysyy samalla aaltopituudella sidosryhmien muuttuvien yritysvastuun odotusten kanssa. Osallistavan ja kaksisuuntaista symmetristä viestintää sisältävän viestintästrategian onkin todettu olevan tehokas keino saavuttaa yritysvastuun tavoitteet. Osallistavan strategian on myös ehdotettu olevan ratkaisu sidosryhmien skeptismin minimoimiseksi, sillä osallistavalla ja läpinäkyvällä viestinnällä voidaan vahvistaa näkemyksiä yrityksen vastuullisuusviestinnän rehellisyydestä. (Lim & Greenwood 2017.)

Duthler ja Dhanesh (2018) havaitsivat tutkimuksessaan, että kaksisuuntainen symmetrinen viestintä ennusti positiivisia käsityksiä yritysvastuusta myös työntekijöiden keskuudessa. Myös yksisuuntainen viestintä ennusti positiivisia käsityksiä yritysvastuusta, kun taas kaksisuuntainen epäsymmetrinen viestintä saattoi aiheuttaa negatiivisia käsityksiä yritysvastuusta (Duthler & Dhanesh 2018).

### 3.3 Työyhteisöviestinnän rooli työntekijöiden sitouttamisen yritysvastuuseen

Työntekijöiden on todettu olevan yksi organisaation tärkeimmistä sidosryhmistä, mutta silti suhteellisen harva tutkimus on keskittynyt työntekijöiden yritysvastuuseen sitoutumiseen (Slack, Corlett & Morris 2015). Työntekijöiden sitouttaminen yritysvastuuseen on tärkeää, jotta organisaation vastuulliset toimet eivät jäisi pinnallisiksi vaan olisivat aidosti osa organisaation toimintaa ja arkea (Nejati, Salamzadesh & Loke 2019). Yritysvastuun ja vastuullisuustavoitteiden toteutumisen voidaan todeta riippuvan työntekijöiden sitoutumisesta yritysvastuuhjelmiin ja -tavoitteisiin (Collier & Esteban 2007).

Slack, Corlett ja Morris (2015) tutkivat työntekijöiden yritysvastuuseen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Yritysvastuuseen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin tutkimuksessa kahden teeman kautta: työntekijöiden sitoutuminen ja asenteet yritysvastuuta kohtaan sekä esteet yritysvastuuseen sitoutumiselle. Työntekijöiden yritysvastuuseen sitoutumiseen vaikuttivat tietoisuus organisaation yritysvastuusta sekä asenteet yritysvastuuta kohtaan. Sitoutumisen esteiksi havaittiin heikko organisaatioviestintä ja -kulttuuri, yritysvastuun ja yrityksen strategian välinen heikko suhde sekä yritysvastuun juurtumattomuus organisaatioon ja sen toimintaan. Tutkimuksessa työntekijät kokivat myös, että sitoutumista esti konflikti yritysvastuun ja liiketoiminnan tavoitteiden välillä sekä yritysvastuun strategisuu den puute. Epäonnistunut ja huono viestintä oli merkittävä tekijä työntekijöiden yritysvastuuseen sitoutuneisuuden puutteessa. Työntekijät olisivat toivoneet enemmän viestintää tehokkaammin toteutettuna. Organisaatiokulttuurin ja yritysvastuuseen sitoutumisen osalta havaittiin työntekijöille olevan tärkeää, että jaetut arvot ja yritysvastuu olisivat näkyviä organisaatiossa. (Slack ym. 2015.) Työntekijöiden onkin havaittu identifioituvan suotuisasti organisaation toimiin, jos he kokevat oman arvomaailmansa yhtenäiseksi organisaation kanssa (Brunton, Eweje & Taskin 2017).

Collierin ja Estebanin (2007) tutkimuksessa esitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon yritysvastuuta kohtaan. Tutkimuksessa havaittiin, että viestinnällä on merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa yritysvastuuseen. Yritysvastuun jäädessä irralliseksi organisaation toiminnoissa ja viestittäessä yritysvastuusta yksisuuntaisesti ilman tietoa yritysvastuun vaikutuksista työntekijöiden tavoitteisiin ja vastuisiin, työntekijät saattavat kokea yritysvastuun epäoleelliseksi heidän työssään. Myös erityisesti johdolla ja ”johdon äänensävyllä” havaittiin olevan merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa yritysvastuuseen. Ilman johdon sitoutumista yritysvastuuseen, yritysvastuu ei voi täysin juurtua organisaatioon ja sen toimintaan. Johtajilta vaaditaan avoimuutta, kykyä kuunnella sekä kannustamista vastuulliseen käytökseen. Tutkimuksessa huomioitiin myös, että jos työntekijät kokivat organisaation toimivan standardien ja odotusten mukaisesti, he todennäköisemmin sitoutuivat käyttäytymään siten, että he myös itse tukivat standardien toteutumista. Yhteenvetona tutkimuksessa todettiin, että työntekijöiden sitouttamisessa ääneen lausutut ohjeet ja tavoitteet eivät riitä yritysvastuun toteuttamiseksi.

Vastuullisuuden ja eettisyyden tulisi olla osa organisaation kulttuuria sekä työntekijöiden ajatuksia ja tekemistä. (Collier & Esteban 2007.)

Linjassa Collierin ja Estebanin tutkimuksen kanssa, myös Nejati, Salamzadeh ja Loke (2019) havaitsivat eettisen johtamisen vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden yritys vastuuseen sitoutumiseen. Eettisellä johtamisella viitataan johtajiin, jotka käyttäytyvät normien mukaisesti ja soveliaasti, mikä välittyy muille esimerkiksi rehellisyytenä, luotettavuutena ja reiluutena. Oman eettisen käytöksen lisäksi he kannustavat muita käyttäytymään eettisesti kaksisuuntaisen viestinnän avulla, antamalla vahvistusta muiden eettiselle käytökselle ja tekemällä perusteltuja ja reiluja päätöksiä. (Brown, Treviño & Harrison 2005.) Eettisellä johtamisella voidaan lisätä työntekijöiden osallistumista, tyytyväisyyttä ja intoa organisaation vastuullisia toimintoja kohtaan. Johtajilla nähdään olevan myös tärkeä rooli yritys vastuukulttuurin edistämässä. (Nejati ym. 2019.)

On myös havaittu, että työntekijöiden näkemykset yritys vastuun autenttisuudesta määrittävät, kuinka hyvin yritys vastuuhjelma ja -toimet otetaan vastaan. Näkemykset yritys vastuun autenttisuudesta voivat lisätä työntekijöiden ylpeyden tunnetta, tyytyväisyyttä, identifioitumista organisaatioon sekä saada heidät tuntemaan yhteyttä muihin. Työntekijöiden osallistamisen on havaittu vaikuttavan työntekijöiden näkemyksiin yritys vastuuhjelmien autenttisuudesta. Osallistamalla työntekijöitä voidaan yhdenmukaistaa organisaation lausuntoja ja tekoja. Kun työntekijät saavat valita yritys vastuun aloitteet, osallistua niiden toteuttamiseen ja lopulta näkevät toteutettujen aloitteiden tulokset, työntekijät sitoutuvat emotionaalisesti. Varsinkin johdolla nähdään olevan tärkeä rooli osallistamisessa. (McShane & Cunningham 2012.)

Työntekijöiden osallistaminen on havaittu muissakin tutkimuksissa tärkeäksi tekijäksi työntekijöiden sitouttamisessa yritys vastuuseen. Taoa, Song, Ferguson ja Kochhar (2018) tutkivat, kuinka työntekijöitä voisi motivoida käyttäytymään prososiaalisesti ja siten saada osallistumaan yhteiskunnallisiin asioihin. Prososiaalisella käyttäytymisellä viitataan vapaaehtoiseen toimintaan, jonka tarkoituksena on auttaa tai hyödyttää toisia ihmisiä (Eisenberg and Mussen 1989, 3). Työntekijöiden osallistamisella yritys vastuun päätöksentekoon oli positiivisia vaikutuksia työntekijöiden aikomukseen käyttäytyä pitkäjänteisesti prososiaalisesti sekä suhteeseen organisaatiota kohtaan. Päätöksentekoon osallistuminen vahvisti työntekijöiden tunnetta heidän omasta arvostaan organisaatiossa ja heidän positiivisesta vaikutuksestaan yhteisöä kohtaan. Kun ylin johto antoi työntekijöille mahdollisuuden esittää rakentavia ehdotuksia tehdessä päätöksiä yritys vastuusta, työntekijöille muodostui vahva tunne omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä. Kun työntekijät kokivat, että heillä oli mahdollisuus osallistua yritys vastuuta koskevaan päätöksentekoon, he osoittivat halua jatkaa prososiaalista käytöstä yhteiskunnallisten asioiden puolesta sekä ilmaisivat korkeampaa luottamusta, sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä organisaatiota kohtaan. (Taoa ym. 2018.)

Yritys vastuun sitouttamisstrategian, jonka piirteisiin kuuluu kaksisuuntainen symmetrinen viestintä, on huomattu olevan tehokas keino saavuttaa yritys vastuun tavoitteet (Lim & Greenwood 2017). On myös havaittu, että erityisesti kasvokkaisviestintä saa työntekijät suhtautumaan positiivisesti yritys vas-

tuun aloitteisiin ja toimintatapoihin. Kaksisuuntaisen viestinnän lisäksi on huomattu tarve organisaatiokulttuurille, joka tehostaa työntekijöiden tietoisuutta vastuullisista toimista, jotta työntekijöiden osallistumista organisaation vastuullisiin toimiin voitaisiin parantaa. Työntekijöiden sitoutuminen yritys vastuuhjelmiin ja -aloitteisiin vaatii myös sitä, että työntekijät mieltävät organisaation toimivan aidosti vastuullisesti pelkästään puheiden sijaan. (Brunton ym. 2017.)

Lauring ja Thomsen (2009) tutkivat tanskalaisen yrityksen työntekijöiden näkemyksiä yritys vastuusta ja sen toteutumisesta yrityksessä. Tässäkin tutkimuksessa huomattiin tarve lisätä ymmärrystä ja tietoisuutta yritys vastuusta. Abstrakti tai epäselvä yritys vastuun määritelmä heikensi yritys vastuun jalkauttamista. Viestinnällä nähtiin olevan tärkeä rooli yritys vastuun ideaalien ja käytännön välisen kuilun kaventamisessa. Tutkimuksessa todettiin, että viestinnän avulla voidaan luoda mahdollisuus dialogille ja sitä kautta lisätä työntekijöiden tietoisuutta, ymmärrystä sekä arvostusta organisaation strategisia tavoitteita kohtaan. (Lauring & Thomsen 2009.)

Työyhteisöviestinnän roolia työntekijöiden sitouttamisessa yritys vastuuseen on tutkittu myös organisaation ympäristöön liittyvien toimien näkökulmasta. Uusi-Rauvan ja Nurkan (2010) tutkimuksessa todettiin, että työntekijät kaipaavat konkreettisia ja selkeitä viestejä ja ehdotuksia voidakseen edistää ympäristöystävällisiä toimintatapoja organisaatiossa. Toimiakseen ympäristöystävällisesti työpaikalla, työntekijät toivoivat myös säännöllisiä, epävirallisia tapaamisia, joissa korostuu vuorovaikutus. Keskustelut ja tapaamiset koettiin tehokkaaksi tavaksi välittää tietoa ympäristöaiheista. Tutkimuksessa havaittiin myös tarve organisaation eri osastoille nimetyistä henkilöistä, joille muut työntekijät voivat ehdottaa matalalla kynnyksellä ympäristöasioihin liittyviä ideoita. Myös esihenkilöillä huomattiin olevan tärkeä rooli tehokkaassa ympäristöviestinnässä. Kannustavat esihenkilöt keskustelevat virallisissa ja epävirallisissa yhteyksissä ympäristöasioista tarjoten työntekijöille väylän omille ehdotuksilleen ja ideoilleen. (Uusi-Rauva & Nurkka 2010.)



## 4 MENETELMÄ JA AINEISTO

### 4.1 Laadullinen menetelmä ja tieteen filosofinen lähtökohta

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä on viestinnän rooli työntekijöiden yritys vastuuseen sitouttamisessa ja millainen viestintä edistää sitoutumista yritys vastuuseen. Tutkimus on menetelmältään laadullinen ja aineisto on kerätty haastatteluiden avulla.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kautta. Menetelmän avulla pyritään selvittämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksia, kokemuksia, tunteita sekä merkityksiä, joita ihmiset tutkimuksessa tarkasteltaville asioille antavat. (Juuti & Puusa 2020.) Laadullinen menetelmä soveltuu siten hyvin tähän tutkielmaan, sillä tutkimuksessa pyritään selvittämään työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia yritys vastuusta, viestinnästä ja sitoutumisesta sekä yritys vastuuseen sitouttavista tekijöistä heidän omasta näkökulmastaan.

Laadullisesta tutkimuksesta löytyy useita tieteenfilosofian perinteitä. Tämä tutkimus perustuu fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen, jolloin tutkimuksessa merkittäviä asioita ovat ihmisten kokemukset, merkitykset ja yhteisöllisyys. Fenomenologisessa tutkimusperinteessä tutkimuksen kohteena on ihminen, ja tutkimus perustuu ihmiskäsitykseen eli siihen, millainen ihminen on tutkimuskohteena. Tarkemmin kuvailtuna fenomenologinen tutkimus koskee ihmisten kokemusten tutkimista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Fenomenologisen tutkimusperinteen mukaan kokemukset taas muodostuvat ihmisten antamista merkityksistä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittaessa kokemuksia, tutkitaan myös kokemuksille annettuja merkityksiä ja merkitysten rakennetta. Fenomenologiseen tutkimukseen kuuluu myös näkemys siitä, että ihmiset ovat pohjimmiltaan yhteisöllisiä. Yksilöt ovat osa jotakin yhteisöä, yhteiskuntaa ja kulttuuria, mikä vaikuttaa heidän tapaansa kokea maailma. (Laine 2015, 31-32.)

Hermeneutiikalla tarkoitetaan teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Hermeneutiikka on tärkeä ulottuvuus fenomenologisessa tutkimuksessa juuri tulkinnan tarpeen vuoksi. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa haastateltava kertoo ja sanoittaa kokemuksiaan ja tutkija taas pyrkii tekemään mahdollisim-

man tarkan ja oikean tulkinnan haastateltavan ilmaisusta. Tulkintaan vaikuttaa haastateltavan kyky ilmaista kokemuksiaan ja toisaalta tutkijan kyky kysyä, ymmärtää ja tulkita haastateltavan ilmaisuja. Hermeneuttisen tutkimuksen kohteita ovat ilmaisut, jotka voivat olla kirjallisia tai esimerkiksi eleitä tai ilmeitä. Hermeneuttisessa tutkimuksessa ajatellaan, että ilmaisut kantavat merkityksiä, ja merkityksiä voidaan tutkia ymmärtämällä ja tulkitsemalla. (Laine 2015, 33.)

Tämä tutkimus perustuukin fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen siitä syystä, että tutkimuksessa tutkitaan ihmisten kokemuksia, joiden merkityksiä tulkitaan ja pyritään ymmärtämään.

## 4.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on suosittu tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelu on keskustelun omaista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on selvittää haastateltavan ajatuksia. Haastattelussa tapahtuvan vuorovaikutuksen vuoksi molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta 1998.)

Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien lisäkysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoilua tai järjestystä, ja kysymykset voivat vaihdella eri haastateltavien kohdalla. Haastattelut perustuvat kuitenkin samoihin teemoihin, mutta teemojen painotukset ja laajuus voivat vaihdella esimerkiksi haastateltavan työnkuvan mukaan. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018). Teemahaastattelun etuna voidaan nähdä se, että haastattelussa voidaan vielä haastateltavien vastausten perusteella esittää lisäkysymyksiä ja saada sitä kautta tarkentavaa ja syventävää tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemahaastattelulle on tyypillistä etukäteen valittu tietty näkökulma, josta pidetään kiinni, mutta sen lisäksi haastatteluissa voi nousta esiin eri näkökulmia (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47).

Teemahaastattelussa olennaisinta on, että haastattelu etenee tiettyjen etukäteen määriteltyjen teemojen varassa eikä niinkään tarkkojen kysymysten johdattamana. Tämä menetelmä tuo haastateltavien äänen kuuluviin ja nostaa ihmisten tulkinnat ja heidän asioille antamansa merkitykset keskeiseen rooliin. Teemahaastattelu huomioi myös sen, että merkitykset muodostuvat vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.)

Tässä tutkimuksessa selvitetään tutkittavien näkemyksiä ja kokemuksia, jolloin teemahaastattelun antama vapaus tutkittavien tulkinnoille ja annetuille merkityksille sopii hyvin. Etukäteen valittujen teemojen avulla voidaan kuitenkin vaikuttaa siihen, että aineistolla saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa on haastateltu työntekijöitä eri työnkuvilla ja taustoilla, jolloin myös haastattelukysymysten joustavuus ja mahdollisuus tarkentaviin ja syventäviin kysymyksiin on koettu tärkeäksi. Teemahaastattelut antoivat enemmän tilaa keskustelevalle otteelle haastatteluissa sekä mahdollistivat lisäkysymysten esittämisen ja sitä kautta syvällisemmän tiedon saavuttamisen.

### 4.3 Kohdeorganisaationa työeläkeyhtiö Varma

Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Varman perustehtävä on eläkkeiden turvaaminen. Perustehtävään sisältyy yksityisten yrittäjien ja työntekijöiden lakisääteisestä eläketurvasta huolehtiminen. Varman toimintaan kuuluu myös kehrättyjen eläkevarojen tuottava sijoittaminen, jotta nykyiset ja tulevat eläkkeet turvattaisiin (Varma 2020). Varman sijoitusten arvo oli noin 52,9 miljardia euroa maaliskuun lopussa 2021. Varman eläkkeensaajien määrä oli noin 347 000 ja vakuutettujen työntekijöiden ja yrittäjien määrä noin 538 000. (Varma 2021b.) Varma tarjoaa myös asiakasyrityksilleen työkykyjohtamisen ja kuntoutuksen palveluja, joiden tavoitteena on auttaa yrityksiä säästämään eläke- ja sairauspoissaolokustannuksissa (Varma 2020).

Varmassa työskentelee noin 550 henkilöä (Varma 2021b). Vuoden 2020 lopussa Varmassa työskenteli 17% eläkepalveluissa, 17% vakuutus- ja aktuaari-palveluissa, 10% asiakkuuksien toiminnoissa, 14 % työkyvyttömyysriskin hallintaan liittyvissä palveluissa, 14% sijoitustoiminnossa ja 28% muissa toiminnoissa (Varma 2021a). Henkilöstöstä noin 96% on vakituudessa työsuhteessa. Työntekijöistä naisia on noin 71 prosenttia ja miehiä 29 prosenttia (Varma 2021b).

Varman strategia on uudistettu vuonna 2019, ja se pohjautuu organisaation arvojen lisäksi Varman perustehtävään, eläkevarojen turvaamiseen. Varman visiona on tukea asiakkaitansa ”maailmassa, jossa on käynnissä mietön muutos.” Strategiaan Varma on listannut vahvuuksiaan, jotka ovat korkeat asiakas-hyvitykset, vastuullisuuden suunnannäyttävä, vakavaraisuuden mahdollistaja, vaikuttava kumppani työkyvyn kehittämiseen sekä sujuva digitaalinen asiointi ja laadukkaat eläkepalvelut. Varman arvoja ovat ”ilolla ja intohimolla, luotettavasti, kestävästi ja rohkeasti.” Rohkeasti-arvolla tarkoitetaan uskallusta uudistua asiakkaiden kanssa yhdessä. Luotettavasti-arvolla viitataan avoimeen ja rehelliseen toimintaan sekä lupausten pitämiseen eri sidosryhmille. Kestävästi-arvolla tarkoitetaan vastuullisten toimintatapojen kehittämistä sekä kestäviä valintoja eläkkeiden turvaamiseksi. Ilolla ja intohimolla -arvolla viitataan taapaa tehdä töitä ja Varman työkuulttuuriin. (Varma 2020.)

Varma kertoo vastuullisuuden olevan osa Varman perustehtävää ja työkuulttuuria. Yritysvastuun visiona on, että vastuullisuus olisi osa Varman arkea ja liiketoimintaa. Vastuullisuus näkyy Varmassa eri työnkuvissa sekä Varman johtoryhmässä, jossa sitä edustaa HR-, viestintä- ja vastuullisuusjohtaja. Varmassa on myös kaksi työryhmää vastuullisuuden ympärillä, Green Office -työryhmä ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusryhmä. Green Office -ryhmässä suunnitellaan ja toteutetaan Varman omaa ympäristöohjelmaa ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusryhmässä kehitetään työntekijöiden yhdenvertaisuutta. Varmassa toimii myös työkuulttuuriryhmä, jossa suunnitellaan ja tehdään käytännön kokeiluja esimerkiksi osaamisen jakamiseen ja itseohjautuvuuteen liittyen. (Varma 2020.)

Varmalla on yritys vastuuhjelma, joka koostuu viidestä eri osa-alueesta. Yritysvastuuhjelman kattoteemana on nykyisten ja tulevien sukupolvien eläkkeiden turvaaminen vastuullisella toiminnalla ja yhtiön vakavaraisuudesta

huolehtimalla. Lisäksi ohjelmassa on neljä vastuullisuuden osa-aluetta, jotka ovat ilmastonmuutoksen hillintä, työkyvyn ja hyvän työelämän edistäjä, toiminnan eettisyys ja avoin viestintä sekä vastuu varmalaisista. Ilmastonmuutoksen hillintä keskittyy vahvasti sijoitusten ilmastovaikutuksiin. Tavoitteena on esimerkiksi pienentää sijoitusten hiilijalanjälkeä ja edistää kiertotaloutta kiinteistöjen rakennuttamisessa. Työkyvyn ja hyvän työelämän edistämisessä Varman tavoitteena on tukea asiakkaitaan työkykyriskin hallinnassa. Tällä osa-alueella tavoitteina ovat myös työkykyjohtamisen ja kuntoutuksen työvälneiden kehittäminen, vaikuttaminen yrittäjän sosiaaliturvan riittävyteen ja huolehtiminen eläkkeensaajien häiriöttömästä toimeentulosta. Toiminnan eettisyys ja avoin viestintä kuvaavat suoraselkäistä ja läpinäkyvää toimintaa sekä viestinnässä rohkeaa suunnannäyttäjäjyyttä. Tämän osa-alueen tavoitteina ovat esimerkiksi innostaminen ja valmentaminen vastuulliseen toimintaan, yhteiskunnallisten teemojen tuominen rohkeasti esille ja se, että jokainen työntekijä tuntee ja noudattaa organisaation eettisiä liiketoimintaperiaatteita. Vastuu varmalaisista -osa-alue sisältää mm. työkuulttuurin kehittämistä, työntekijöiden osaamisen kehittämisen tukemista, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden sekä työyhteisön monimuotoisuuden edistämistä. (Varma 2019.) Yritysvastuuohjelman osa-alueissa esiintyvien tavoitteiden lisäksi Varma esittelee vastuullisuuden painopistealueet vielä laajemmin vuoden 2019 vuosi- ja yritysvastuuraportissaan, mutta teemat ovat samat. Varma soveltuu hyvin tutkimuksen kohdeorganisaatioksi, sillä Varmalla on tavoitteellinen yritysvastuuohjelma, ja vastuullisuus ja sen kehittäminen on osa yhtiön toimintaa ja strategiaa.

#### **4.4. Haastatteluiden toteutus ja aineisto**

Tässä tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää Varman työntekijää teemahaastatteluiden avulla. Ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista toteutettiin pilottihaastattelu. Pilottihaastattelun tarkoituksena on testata haastattelurungon toimivuutta ja haastatteluiden kestoa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 72). Haastattelua testattiin henkilöllä, joka ei työskennellyt työeläkeyhtiö Varmassa, mutta organisaatiossa, jossa yritysvastuuseen suhtauduttiin samankaltaisesti ja toiminnassa painotettiin lähes samoja vastuullisuuden osa-alueita. Haastateltavaa ei pyydetty valmistautumaan etukäteen ennen testihaastattelua. Pilottihaastatteluun varattiin noin tunti aikaa. Haastattelua ei nauhoitettu, mutta vastauksia ja muita huomioita kirjoitettiin muistiin haastattelun aikana. Myös haastateltava kertoi testihaastattelun jälkeen omia ajatuksiaan kysymysten toimivuudesta.

Pilottihaastattelun avulla saatiin testattua, olivatko kysymykset muodostettu hyvin, oliko kysymysrungossa liikaa toistoa ja toisaalta mitkä kysymykset olivat erityisen hyviä tutkimuskysymysten kannalta. Haastateltavan vastaukset auttoivat myös miettimään jatkokysymyksiä sekä mitä kysymyksiä olisi vielä hyvä lisätä kysymyspatteristoon. Testihaastattelun avulla voitiin myös todeta, että varsinaisiin haastatteluihin oli syytä varata aikaa noin tunti.

Haastateltava koki kysymykset helposti ymmärrettäviksi ja pystyi vastaamaan kysymyksiin hyvin. Haastateltava kuitenkin koki, että hän olisi osan-

nut vastata joihinkin kysymyksiin laajemmin, jos häntä olisi pyydetty perehtymään etukäteen työnantajansa yritysvastuuhjelmaan. Kuitenkin tutkittaessa sitoutumista yritys vastuuseen ja organisaation vastuullisiin toimiin, koettiin että haastattelussa on hyvä testata, kuinka hyvin työntekijät tuntevat ja tunnistavat organisaation vastuullisia toimia. Tästä syystä päätettiin, että varsinaisia haastateltavia ei pyydetty valmistautumaan haastatteluun etukäteen, vaan haastattelurunkoon lisättiin tarkempia kysymyksiä eri vastuullisuuden osa-alueiden näkymisestä organisaation arjessa. Testihaastattelun perusteella lisättiin myös joitakin kysymyksiä patteristoon ja merkittiin ylös kysymykset, jotka ainakin pitäisi ehtiä kysymään jokaisessa haastattelussa.

Teemahaastatteluille ominaisesti haastattelurunko muodostettiin etukäteen valittujen teemojen ympärille. Teemat perustuivat löyhästi Slackin, Corlettin ja Morriksen (2015) havaitsemiin työntekijöiden yritys vastuuseen sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin, ja haastatteluiden teemoiksi valittiin *näkemykset vastuullisuudesta ja asenteet vastuullisuutta kohtaan, näkemykset työkuulttuurista ja vastuullisuusviestinnästä, ajatukset strategian ja työnkuvan yhteydestä vastuullisuuden sekä yleisesti kokemukset yritys vastuuseen sitoutumisesta*. Haastattelurunko löytyy tutkimuksen liitteestä 1. Liitteenä olevassa haastattelurungossa on listattuna kysymykset, joita on vähintään kysytty haastateltavilta. Haastattelurungosta löytyvien kysymysten lisäksi tutkittaville on esitetty lisä- ja jatkokysymyksiä sekä edellä mainittuihin teemoihin liittyviä muita kysymyksiä.

Varsinaisessa tutkimuksessa haastateltiin yhteensä yhdeksää Varman työntekijää. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että se perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään. Aineiston pienellä koolla ei kuitenkaan ole suoraan vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen, sillä laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistäminen vaan ilmiön tai tietyn toiminnan ymmärtäminen ja kuvailu. (Eskola & Suoranta 1998.) Koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää nimenomaan työntekijöiden yritys vastuuseen sitoutumista ja viestinnän roolia siinä, oli luonnollista päätyä haastattelemaan kohdeorganisaation työntekijöitä.

Haastateltavia etsittiin Varman sisäisten kanavien kautta julkaisemalla uutinen Varman intranetissä sekä viestimällä haastateltavien hausta sisäisessä keskustelukanavassa. Intranet-uutinen ja keskustelukanavan julkaisut julkaistiin kahteen kertaan lokakuun aikana, ja tällä keinolla haastateltavia saatiin neljä kappaletta. Kun haastateltavia ei ilmoittautunut enempää, aikataulullisista syistä päädyttiin lähettämään sähköpostia vielä noin 10 henkilölle Varman sisällä kysyen kiinnostuksesta osallistua tutkimukseen. Sähköpostien kautta tutkimukseen ilmoittautui vielä viisi osallistujaa. Kaikki haastateltavat suostuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Intranet-uutisessa, keskustelukanavan julkaisuissa ja sähköposteissa kerrottiin haastatteluiden tarkoitus sekä tiiviisti yleisellä tasolla, mitä aiheita haastatteluissa käsitellään.

Tutkimukseen osallistumiselle asetettiin ehdoksi Varmassa työskentelyn lisäksi se, että henkilön tuli olla työskennellyt vähintään vuoden verran Varmassa. Tällä ehdolla haluttiin varmistaa, että haastateltaville Varman toiminta ja käytännöt ovat tulleet paremmin tutuiksi kuin esimerkiksi niiden henkilöiden kohdalla, joilla on vielä perehdytys käynnissä. Suurin osa haastateltavista oli työskennellyt Varmassa alle kaksi vuotta, mutta kolme haastateltavaa oli

työskennellyt Varmassa yli kymmenen vuotta. Haastatteluihin saatiin osallistujia hyvin Varman eri osastoilta ja eri työnkuvilla. Kaikki haastateltavat työskentelivät asiantuntijatehtävissä, eikä kenelläkään haastateltavista ollut esihenkilöroolia. Haastateltavista kuusi oli naisia ja kolme miehiä, mikä vastaa myös Varman henkilöstön sukupuolijakaumaa.

Ennen haastatteluja tutkimukseen osallistuneille lähetettiin hyvissä ajoin tiedote tutkimuksesta sekä tietosuojailmoitus sähköpostitse. Tiedote sisälsi lyhyen kuvauksen tutkimuksesta ja tietosuojailmoituksessa kerrottiin tutkimuksen henkilötietojen käsittelystä. Haastateltavia pyydettiin tutustumaan tiedoston sisältöön ja sen jälkeen vastaamaan sähköpostiin, ovatko he yhä halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Allekirjoitusta tiedostoihin ei pyydetty, sillä haastattelut ja muu yhteydenpito hoidettiin koronavirusepidemian vuoksi sähköpostitse ja videoyhteyksillä. Jokaisen haastattelun alussa varmistettiin vielä, että haastateltavat ovat halukkaita osallistumaan tutkimukseen sekä kerrattiin, että aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja haastateltavien anonymiteetistä pidetään huolta tutkielmassa.

Haastattelut toteutettiin marraskuussa vuonna 2020. Kaikki yhdeksän haastattelua suoritettiin videoyhteyksillä koronavirusepidemian vuoksi. Haastattelut nauhoitettiin erillisellä sanelimella. Jokaisen haastattelun jälkeen kirjoitettiin ylös ajatuksia haastattelun mielenkiintoisimmista havainnoista. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 52 minuuttia, lyhyin haastattelu kesti 38 minuuttia ja pisin 1 tunnin ja 3 minuuttia. Haastatteluiden äänitallenteet litteroitiin sanatarkasti, mutta lauseista jätettiin osittain pois täytesanoja (esim. niinku, tota), jotta aineiston lukeminen olisi helpompaa. Koska tutkimuksessa ei ollut kyse keskusteluanalyysistä, voitiin tarkempi litterointi, kuten taukojen, huokausten ja äänenpainojen merkitseminen jättää tekemättä aineistoa purettaessa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 140). Litteroitua tekstiä syntyi reilut 100 sivua. Haastateltavien henkilötietoja ja aineistoa käsiteltiin ja säilytettiin tietosuojalainsäädännön mukaisesti.

## **4.5. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi**

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä laadullisen tutkimuksen perinteessä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Sisällönanalyysi voidaan jaotella kolmeen eri tyyliin, aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin (Eskola 2015, 188). Tämän tutkimuksen analyysimenetelmä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on muodostaa tutkimusaineistosta teorettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018). Aikaisemmat havainnot, teoriat ja tiedot eivät vaikuta analyysin toteuttamiseen ja tuloksiin, vaan analyysi toteutetaan aineistolähtöisesti ja analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimustehtävän perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tämän tutkielman analyysissä noudatettiin Tuomen ja Sarajärven (2018) esittämiä aineistolähtöisen analyysin vaiheita. Heidän mukaan aineistolähtöisessä analyysissä edetään seuraavien vaiheiden mukaisesti: 1) haastattelujen kuunteleminen ja litterointi, 2) haastattelujen lukeminen ja sisältöön perehtyminen, 3) pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen, 4) pelkistettyjen ilmausten listaaminen, 5) yhtäläisyyksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistettyjen ilmausten joukosta, 6) pelkistettyjen ilmausten ryhmittely ja alaluokkien muodostaminen, 7), alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen sekä 8) yläluokkien yhdistäminen pääluokiksi ja kokoavan käsitteen muodostaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Yksinkertaistettuna aineistolähtöinen analyysi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämisessä karsitaan tutkimuksen kannalta epäoleellisuudet pois. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa aineiston pelkistäminen aloitettiin lukemalla aineisto muutaman kerran läpi. Tämän jälkeen aineistoon merkittiin kaikki mielenkiintoiset ja tutkimustehtävään liittyvät ilmaukset. Sillä tutkimuksen aihe koostuu kolmesta eri aihepiiristä eli vastuullisuudesta, viestinnästä ja sitoutumisesta, aineiston sisältöjä merkittiin eri väreillä näiden aiheiden perusteella. Analyysiyksiköksi määritettiin lauseet ja lausekokonaisuudet. Aineistoon merkityistä alkuperäisistä ilmauksista lähdettiin pelkistämään ilmauksia. Alkuperäiset lainaukset ja niitä koskevat pelkistetyt ilmaukset siirrettiin taulukko-ohjelmaan. Tässä vaiheessa alkoi aineiston ryhmittely, ja pelkistettyjä ilmauksia alettiin käymään läpi taulukko-ohjelmassa. Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä käsitteleviä ilmauksia lähdettiin yhdistelemään ja ryhmittelemään muodostaen omia luokkia. Näiden luokkien jäsentelyä ja yhdistämistä jatkettiin muodostaen vielä uusia luokkia. Luokittelun edetessä myös osa lainauksista ja ilmauksista jätettiin pois, jos niiden sisällöt nähtiin epäoleellisina tai tarpeettomina tutkimusongelman kannalta. Lopulta luokista muodostettiin kokonaisuudet, jotka koskivat työntekijöiden näkemyksiä vastuullisuudesta, näkemyksiä vastuullisuuden näkymisestä organisaation arjessa, henkilökohtaisia yritysvastuuseen sitouttavia tekijöitä ja ulkoisia yritysvastuuseen sitouttavia tekijöitä. Lopullisten luokkien muodostaminen kuvaa aineiston käsitteellistämistä, jonka tarkoituksena on erottaa tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja muodostaa valikoidun tiedon perusteella teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018).

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Tulosten esittelytapa

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Ensimmäiseksi esitellään haastateltavien käsityksiä vastuullisuudesta sekä Varman yritys vastuusta. Luvussa 5.3 esitellään, miten vastuullisuus näkyy työntekijöille organisaation arjessa. Kyseisen luvun tuloksista saa kuvan yritys vastuun jalkautumisen ja vastuullisuusviestinnän nykytilasta kohdeorganisaatiossa. Luvussa 5.4 käsitellään työntekijöiden näkemyksiä siitä, mikä heidät saa sitoutumaan organisaation vastuullisiin toimiin. Tässä luvussa käsitellään erikseen työntekijöiden henkilökohtaisia sitouttavia tekijöitä sekä ulkoisia sitouttavia tekijöitä.

Tulosten esittelyssä hyödynnetään suoria lainauksia aineistosta. Sitaattien esittäjät eli haastateltavat on merkitty koodeilla H1-H9. Koodien numerot on annettu satunnaisessa järjestyksessä, ja koodien tarkoituksena on suojata haastateltavien anonymiteettiä. Osaa sitaateista on muokattu lähemmäs kirjakieltä tai sitaateista on voitu ottaa osia pois, jotta vastaajaa ei voisi tunnistaa esimerkiksi puhetyylin tai sitaatin sisällön perusteella. Sitaateista on saatettu jättää osia pois myös tiivistämisen tai muun syyn vuoksi. Jos sitaatista on jätetty pois osia, se on merkitty kolmella pisteellä (...).

Tuloksia luettaessa on hyvä huomioida, että tässä tutkimuksessa viestintä käsitetään suhteellisen laajasti, eikä ainoastaan tiedottamisena tai johdettuna viestintänä. Tässä tutkimuksessa käsitykseen viestinnästä vaikuttaa Communicative Constitution of Organizations -teoria, jossa viestintä nähdään perustavanlaatuisena osana organisaatioita (katso luku 2.1.2).

### 5.2 Työntekijöiden käsitykset vastuullisuudesta

Tässä luvussa käsitellään, miten haastateltavat käsittivät yleisesti vastuullisuuden sekä Varman vastuullisuuden. Haastateltavat pitivät vastuullisuutta laajana käsitteenä, ja käsitettä ei koettu kovin konkreettiseksi. Tutkittavat toivat esiin,



että vastuullisuus koostuu useista eri osa-alueista, ja tämän vuoksi käsitettä oli mahdollisesti hankala hahmottaa ja sisäistää. Yleisimmin vastuullisuutta kuvailtiin oikein toimimisena sekä ympäristön huomioimisena. Näiden lisäksi työntekijät ajattelivat vastuullisuuden sisältävän myös ihmisten huomioimisen, tasa-arvon ja lainsäädännön ylittävän toiminnan.

H7: "Kai siit tulee sellaset oikeet ja eettiset teot mieleen ensimmäisenä. Sit sitä voi tietysti lähtee niinku viemään eri suuntiin, et mitä se tarkoittaa, mut kai se niinku kokonaisuutena toimimista eettisesti ja oikein."

H6: "Ja sitten tottakai kaikki semmonen, et huomioidaan luonto ja ympäristö ja huomioidaan sidosryhmät ja niinku näin. Jotenkin mä ehkä kiteyttäisin sen niin, että semmonen oikein toimimisen tapa."

H1: "No jos lähtee ihan yksilöstä liikkeelle, niin tavallaan se, että toimii vastuullisesti myös niinku itseään kohtaan ikään kuin, että ei tee sellaisia päätöksiä tai toimia, jotka voi aiheuttaa itselle tai lähipiirille ongelmia tai muita. Että pitää niinku jotenkin ymmärtää sen oman tekemisen ja toiminnan vaikutukset siihen ympäristöön."

Haastateltavien vastuullisuuskäsityksistä oli löydettävissä Dahslrudin (2008) määrittelemät sosiaalinen ulottuvuus, sidosryhmäulottuvuus, ympäristöulottuvuus ja vapaaehtoisuusulottuvuus. Taloudellinen ulottuvuus ei juurikaan näkynyt työntekijöiden käsityksissä yleisesti vastuullisuudesta, mutta Varman vastuullisuutta kuvaillessaan työntekijät kuitenkin tunnistivat taloudellisen ulottuvuuden. Seuraavaksi käsitelläänkin haastateltavien käsityksiä Varman vastuullisuudesta.

Varman vastuullisuutta kuvaillessaan tutkittavat nostivat esiin useita vastuullisuusteemoja. Työntekijät kokivat Varman perustehtävän vastuulliseksi ja korostivat eläkevaroihin ja sitä kautta asiakkaisiin kohdistuvaa vastuuta. Eläkevaroihin liittyen myös Varman vastuullinen sijoittaminen nostettiin esiin useimmissa haastattelussa. Vastuullisella sijoittamisella nähtiin olevan suurimpia vaikutuksia Varman yritys vastuun osalta, ja sijoitusten ja sijoituspäätösten nähtiin vaikuttavan erityisesti yhteiskuntaan, talouteen ja ympäristöön.

H6: "Mut sit mä kyl nään myös sen, et se meiän perustehtävä, et me turvataan ne eläkkeet, on niinku vastuullista, et meiän pitää tehdä se meiän perustehtävä vastuullisesti."

H9: "No ainakin se, että kun Varma on kumminkin Suomen mittakaavassa yksi isoimmista institutionaalisista sijoittajista, niin se on kumminkin merkittävä valta tai vastuu, mikä sitä kautta tulee, että just se että minkälaista yritystoimintaa me halutaan tukea, mitä me halutaan olla edistämässä."

Myös yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja merkitys tuotiin esiin haastatteluissa. Varman nähtiin ottavan aktiivisesti osaa yhteiskunnalliseen keskusteluun. Yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumisen nähtiin tapahtuvan joko varma-laisten antamien julkisten lausuntojen ja haastatteluiden kautta tai siten, että Varma otti organisaationa kantaa johonkin yhteiskunnalliseen teemaan, kuten työelämän yhdenvertaisuuteen. Myös viestinnän ja Varman lausuntojen eettisyys ja läpinäkyvyys nostettiin esiin, eli työntekijät kokivat Varman julkisuuskuvan vastaavan Varman tekoja.

H3: "Me näyttään niinku yhteiskunnallisena toimijanakin ulospäin, me ollaan mukana Pride-viikolla ja osallistutaan tällaiseen alaa koskevaan keskusteluun tai yhteiskunnalliseen keskusteluun vähän laajemminkin."

H6: "Ja yks tietenkkin kans osa vastuullisuutta, et (toimitusjohtaja) käy paljon puhumassa yhteiskunnassa ja televisiossa ja mediassa, semmosia niinkun hänkin sillä tapaa puolueettomasti ja talouden asioista ja näin. Niin on sekin vastuullista toimintaa mun mielestä osaltaan."

Lisäksi tutkittavat toivat esiin Varman vastuullisuuden ympäristöä, henkilöstöä ja asiakkaita kohtaan. Ympäristöön liittyvään vastuullisuuteen Varman sijoitusten lisäksi liitettiin esimerkiksi Varman kiinteistösijoitukset ja energiatehokkuus Varman kiinteistöissä. Varma koettiin hyväksi työnantajaksi ja työntekijät kokivat, että heistä ja heidän työuristaan pidettiin huolta. Muutama haastateltava toi myös esiin työkykyjohtamisen, jolla viitattiin asiakasyritysten työntekijöiden työkyvyn edistämiseen ja sitä kautta vastuullisuuteen asiakkaita kohtaan.

Varman (2020) itse määrittelemät vastuullisuuden painopistealueet ovat vastuu eläkevaroista, vastuu asiakkaista, vastuu ympäristöstä, vastuu varmalaisista sekä eettinen ja läpinäkyvä toiminta. Nämä teemat nousivat esiin myös haastateltavien käsityksissä Varman vastuullisuudesta. Voidaan siis todeta, että Varman määrittelemät vastuullisuusteemat ja työntekijöiden käsitykset Varman vastuullisuudesta olivat yhteneväisiä. Haastateltavien käsitykset Varman vastuullisuudesta olivat yleisesti positiivisia ja haastateltavat pitivät Varmaa jopa edelläkävijänä joissakin vastuullisuusteemoissa, kuten vastuullisessa sijoittamisessa. Tästä voidaan tulkita, että Varma on onnistunut vastuullisuusteollaan ja -viestinnällään herättämään positiivisia näkemyksiä yritys vastuustaan. Seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin, miten työntekijät kokivat vastuullisuuden näkyvän työarjessaan ja viestinnässä.

### 5.3 Vastuullisuus organisaation arjessa

Tässä luvussa esitellään työntekijöiden näkemyksiä siitä, kuinka vastuullisuus näkyi organisaation arjessa. Tässä luvussa esitellyistä tuloksista voidaan muodostaa käsitys Varman vastuullisuusviestinnän nykytilanteesta, yritys vastuun jalkautumisesta ja kuinka henkilöstöä on jo pyritty sitouttamaan vastuullisiin toimiin. Pääsääntöisesti haastateltavat tunnistivat monipuolisesti Varman eri vastuullisuusteemojen näkymisen työarjessaan. Työntekijät kokivat, että Varmassa vastuullisuutta pidettiin tärkeänä ja yritys vastuuseen panostettiin. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että vastuullisuus ei ollut vielä täysin jalkautunut arkeen, vaikka he tunnistivatkin useita vastuullisuuteen liittyviä asioita ja tekoja organisaation arjesta.

Varman (2020) määrittämiin vastuullisuuden painopistealueisiin kuuluvat vastuu eläkevaroista, asiakkaista, ympäristöstä ja varmalaisista sekä eettinen ja läpinäkyvä liiketoiminta. Taulukossa on esitelty tiivistettynä, miten työntekijät kokivat vastuullisuuden näkyvän heidän työarjessaan.

TAULUKKO 2. Vastuullisuuden näkyminen organisaation arjessa.

Omassa työssä ja toiminnassa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuullisuus osa työnkuvaa</li> <li>• Työn laatu</li> <li>• Eettisyys</li> <li>• Lojaliteetti</li> <li>• Oma panos työyhteisölle</li> <li>• Vastuullinen toiminta itsestäänselvää</li> </ul>
Organisaation teoissa ja käytännöissä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation konkreettiset vastuullisuusteot</li> <li>• Organisaation linjaukset ja päämäärät</li> </ul>
Työkulttuurissa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistumismahdollisuudet</li> <li>• Ideointi ja palautteenanto</li> <li>• Kannustus</li> </ul>
Organisaation viestinnässä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajankohtaisviestintä</li> <li>• Osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen tähtäävä viestintä</li> <li>• Kampanjointi</li> <li>• Säännöllinen ja riittävä viestintä</li> <li>• Todenmukainen ja läpinäkyvä viestintä</li> </ul>
Työyhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virallinen keskustelu</li> <li>• Epävirallinen keskustelu</li> </ul>
Esihenkilön toiminnassa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esihenkilön suhtautuminen vastuullisuuteen</li> <li>• Vastuullisuuden puheeksi ottaminen</li> </ul>
Johdon toiminnassa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johdon sitoutuminen</li> <li>• Johdon viestintä</li> </ul>

Seuraavaksi taulukon osia käsitellään tarkemmin. Tulosten esittelyssä tulkitaan myös, onko viestinnällä ollut merkitystä vastuullisuuden näkyemisessä arjessa.

### Vastuullisuus on osa omaa työtä ja toimintaa

Kaikki haastateltavat paitsi yksi, tunnistivat vastuullisuuden liittyvän jollain tasolla omaan työhön. Myös tämä yksi työntekijä, joka koki, ettei vastuullisuus ollut osa hänen työnkuvaansa, koki että vastuullisuus näkyi kuitenkin hänen henkilökohtaisessa toiminnassaan organisaation arjessa.

Joillekin haastateltaville **vastuullisuus kuului konkreettisesti omaan työnkuvaan** projektien, työtehtävien tai päätöksenteon kautta. Osa työntekijöistä koki myös, että vastuullisuus linkittyi omaan työhön yrityksen päätehtävän eli eläkkeiden turvaamisen ja maksamisen muodossa. He kokivat edistävänsä työnkuvansa tai työtehtävänsä kautta esimerkiksi katkeamatonta eläkkeiden maksua ja sitä kautta vastuuta asiakkaita kohtaan. Myös toiminnan tehostaminen omassa työnkuvassa nähtiin vastuullisuuden edistämisenä, ja taustalla oli ajatus tehokkaasta työskentelystä ja eläkevarojen säästeliäästä käytöstä.

Vastauksista voisi erotella, että osalle haastateltavista vastuullisuus ja sen edistäminen oli kirjoitettu työnkuvaan sisään ja osa taas koki omalla työnteollään vaikuttavansa vastuullisuuteen ja sen toteutumiseen, vaikka vastuullisuuden edistämistä ei ollut sisällytetty työnkuvaan. Viestinnällä ei nähdä olevan suoraa roolia siinä, onko vastuullisuus osa työnkuvaa. Viestinnän ja vuorovai-

kutuksen avulla voidaan kuitenkin auttaa työntekijöitä tunnistamaan, miten oma työnkuva ja työtehtävien hoitaminen vaikuttavat vastuullisuuteen.

**Laadukkaan töiden hoitamisen** koettiin olevan vastuullista toimintaa omassa työssä. Tämä korostui erityisesti tehtävissä, joissa oltiin tekemisissä asiakkaiden kanssa. Laadukasta asiakaspalvelua ja asiakaslupausten toteuttamista pidettiin vastuullisena toimintana. Laadukkuus työssä saattoi näkyä esimerkiksi kokonaisvaltaisena asiakasneuvontana tai asiakkaiden tarpeisiin vastaamisena.

H2: No kyl se on niinku se asiakaskontakti ja se hänen palvelu kokonaisvaltaisesti, että se on vastuullista, että neuvoo häntä asiassa, mitä hän ei ehkä tajua itse kysykään (...) niin kyl se on niinkun vastuullista, että sä otat kopin asiakkaista kokonaisvaltaisesti. (...) Niin siihen asiakaspalveluun joo, siinä on niinku just asiakkaan toimeentulon kannalta tärkeää olla vastuullinen.

Työntekijöiden vastauksista pystyy havaitsemaan, että he halusivat tehdä työssä laadukkaasti ja palvella asiakkaita hyvin. Vaikka oletettavasti suurin osa työntekijöistä osaa arvioida itse oman työnteon ja -jäljen laadukkuutta, niin todennäköisesti organisaatiokin määrittelee kriteerit työn laadulle tai esimerkiksi laadukkaalle asiakaspalvelulle. Jotta työn laadusta olisi yhtenäinen käsitys organisaatiossa, kaivataan viestintää siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan. Haastatteluiden perusteella voidaan tulkita, että tämä oli toteutunut hyvin Varmassa, sillä työntekijät kertoivat tuntevansa Varman asiakaslupaukset tai tietävänsä, mitä heiltä töissä odotettiin.

H3: "Et kyllähän se niinkun, mun mielestä meillä on tavoitteena muun muassa asiakaspalvelun laatu, se on yhtenä palasena siellä. Et mun mielestä se vastuullisuus on ihan luonteva osa sitä, se on niinku isossa kuvassa just se, että miten Varma toimii yhtiönä, mutta myöskin sitten, että mikä meillä on se asiakaslupaus sinne ihan ruohonjuuritason asiakkaille päin, et miten me pystytään ihan päivittäin pitämään niistä asiakaslupauksista kiinni."

Tutkittavat kokivat **eettisen toiminnan** olevan arkea omassa työnteossa. Työntekijät nostivat esiin esimerkiksi sen, että lainsäädäntö asetti raamit heidän työnteolleen, esimerkiksi asiakkaiden eläkkeitä koskevia päätöksiä tehdessä. Myös tietosuojan ja -turvan näkyminen omassa työssä ja asiakkaiden palvelussa nostettiin esiin. Lisäksi Varman omat ohjeistukset, säännöt ja eettiset periaatteet vaikuttivat työnteokseen. Työntekijät kertoivat myös korkeasta työmoraalista ja lupauksen pitämisestä asiakkaille, jotka voidaan tulkita eettiseksi toiminnaksi. Yksi haastateltava nosti myös esiin kysymyksen siitä, että onko lainsäädännön tai eettisten periaatteiden noudattaminen vastuullista toimintaa, koska hän ajatteli sen olevan vähintään, mitä voi tehdä.

H2: "Sitten just se, että tekemiseen on yhteiset, niinku on ne lain tuomat säännöt tietenkin ja sitten on tällaisia yhteisiä sovittuja toimintatapoja. Et se on niinku vastuullista, ettei anneta erilaisia päätöksiä maailmalle. Et jos niitä voidaan jotenkin soveltaa lain puitteissa, niin ollaan samassa linjassa, et se on hyvin vastuullista."

H6: "Mut toki niinku kaikki semmonen ylipäätään, et mä toimin näiden Varman eettisten sääntöjen ja muiden mukaan. Et tottakai se on selkee, etten mä niitä riko, mut mä en tiedä, onkse enää vastuullisuutta, kun se on se minimi, miten pitäis niinku toimii."

Haastateltavat kertoivat lainsäädännön ja eettisten periaatteiden noudattamisen olevan selkeää ja he kokivat, että eettiset toimintatavat ja erilaiset säännöt ja ohjeistukset tulivat esille usein joko omassa työssä, keskusteluissa tai viestinnässä. Voidaankin tulkita, että viestinnällä on merkitystä eettisen toiminnan jalkauttamisessa, sillä viestinnällä eettiset ja lainmukaiset toimintatavat voidaan tehdä näkyviksi ja tunnistetuiksi. Toisaalta esimerkiksi työmoraaliin voi olla haastavampaa vaikuttaa viestinnällä.

H6: "Toki se tavallaan semmonen, et me toimitaan just niiden eettisten, niinku et mitkään lahjukset tai muut ei anna vaikuttaa meidän tai heidän päätöksentekoon, mut siitähän meil on niinku selkeet ohjeet tullu muutenkin ja kyl sitä niinku rummutetaan."

Työntekijät kokivat vastuulliseksi omassa työssään myös **lojaliteetin työnantajaan kohtaan**. Erityisesti työntekijät, jotka olivat tekemisissä asiakkaiden kanssa, kokivat että heidän työssään oli tärkeää edustaa Varmaa ja pitää yllä Varman yrityskuvaa. Myös työnantajasta puhuminen arvostaen koettiin vastuulliseksi.

H1: "Mä ajattelen, että mä edustan Varmaa. Ja tavallaan sitten se, että aina niinku työtilanteissa, ihan sama missä, niin mä aina ensisijaisesti edustan Varmaa ja sitten vasta omassa työroolissa ja sitten vasta ehkä lopuksi omaa itseäni."

H3: "Esiinnyttään sellaisina kuin mitä me halutaankin ulospäin olla, et tavallaan ne meidän arvot ja ne mistä me puhutaan ei jää sellaseks sanahelinäks sinne taustalle, vaan et ne näkyy siinä käytännön työssä."

Lojaliteetti työnantajaa kohtaan ja halu puhua työnantajasta arvostaen voidaan tulkita sitoutumiseksi organisaatioon. Vaikka haastateltavien vastauksista käy ilmi, että Varma on määrittänyt, millainen kuva ulospäin halutaan antaa, työntekijöiden vastauksista voidaan tulkita, että he pitävät yrityskuvan luomista ja ylläpitoa vastuullisena ja myös tärkeänä omassa työssään. Jotta työntekijät voivat pitää yllä yrityskuvaa ja työntekijöinä edustaa organisaatioita, heidän tulee ymmärtää, mitä organisaatio tavoittelee ja edustaa. Viestinnällä tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi perehdytysten muodossa sekä tekemällä organisaation arvot ja tavoitteet tunnetuiksi.

Haastateltavat kokivat, että **oman panoksen antaminen työyhteisölle ja vaikuttaminen työyhteisön hyvinvointiin ja suoriutumiseen** oli heidän omassa toiminnassaan ja työarjessaan vastuullista. Vastuulliseksi koettiin avun tarjoaminen ja osaamisen jakaminen työkavereille tai eri osastoille. Arjen pieniä vastuullisuustekoja mainittiin olevan myös työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaminen kohtelemalla työkavereita hyvin ja etätöissä yhteisöllisyyden ylläpitäminen.

H9: "No just se, että miten kohtelee muita ja miten ottaa ihmisten erilaiset taustat huomioon tai just, miten ylipäätään kohtelee muita ihmisiä työssään. Omat arjen valinnat, että esimerkiksi nyt tässä koronan aikaan, että lähtekö sairaana toimistolle vai jääkö kotiin ja tällaiset ihan arkipäiväiset jutut, et miten otetaan ne muut ihmiset huomioon."

Oman avun tarjoaminen ja työkavereiden hyvän kohtelun voidaan tulkita olevan omista asenteista ja arvoista lähtevää tekemistä. Voidaan myös tulkita, että työkuulttuurilla on vaikutusta esimerkiksi siihen, millainen työnteon tai osaamisen jakamisen ilmapiiri organisaatiossa vallitsee. Aineiston perusteella työntekijät luovat ja pitävät yllä omalla vuorovaikutuksellaan työkuultuuria ja kokevat sen vastuulliseksi.

**Vastuullista toimintaa pidettiin omassa työssä ja toiminnassa itsestäänselvyytenä.** Vastuullisuuden koettiin olevan jatkuvasti taustalla kaikessa tekemisessä siten, että haastateltavat eivät ajatelleet sitä aktiivisesti. Myös oman työn tavoitteiden ja organisaation päätehtävän koettiin olevan niin itsestäänselvästi vastuullista, etteivät tutkittavat tulleet miettineeksi sitä erityisesti.

H3: "Että emmä koskaan ehkä arkipäivätyössäni mieti, että toiminpas taas vastuullisesti tai tämä on semmoinen asia, mikä erityisesti korostaa tätä vastuullisuutta tai Varman vastuullisuutta tässä asiassa. Vaan enemmän se on sellainen niinku, mikä on "business as usual". Et sen kuulukin olla siellä taustalla mielessä."

H4: "Et tulee jotenkin sieltä tavallaan, osa asioista tulee jo niinku sieltä selkärangasta, et ne huomioi kuitenkin. Vaikka projektissa se just, et tehdään tehokkaasti ja samaan aikaan vastuullisesti. Vaikkei siitä ehkä niinku keskustella, mut se ohjaa toimintaa."

Osa haastateltavista kertoi, että vastuullisuus on Varmassa arkipäivää ja vastuullisuutta korostavat arvot olivat levinneet laajasti organisaatioon. Lisäksi vastuullisuuden ajateltiin olevan yleisemminkin sisäänleivottua nykytyöelämään ja oletusarvoista yrityksissä. Osa haastateltavista ajatteli, että pidempi työhistoria ja erilaisilla työnantajilla työskentely vaikutti siihen, että vastuullisuus tuli työarjessa selkärangasta.

H3: "Että mä luulen et se vastuullisuus tulee enemmän varmaan aika monella tai ainakin mulla jo niinku selkärangasta, et se on jo niin sisäänleivottu tässä nykytyöelämässä, et se on tavallaan jo oletusarvoisena ehkä."

Aineistosta voi siis havaita, että yritysvastuun merkitys oli selvää työntekijöille. Vaikka työntekijät kuvailivat vastuullisuuden olevan itsestäänselvää nykytyöelämässä, tätä käsitystä on myös todennäköisesti Varmassa vahvistettu tekeillä yritysvastuu näkyväksi organisaatiossa. Se, että vastuullisuus koetaan itsestäänselvyydeksi viestii myös siitä, että vastuullisuus on jalkautunut toimintaan. Vastuullisuuden kokemisessa itsestäänselväksi on kuitenkin vaara, että se unohtuu. Viestinnällä voidaankin nähdä olevan rooli vastuullisten toimintatapojen ja vastuullisuuskäsitysten vahvistamisessa ja ylläpitämisessä.

## Vastuullisuuden näkyminen organisaation teoissa ja käytännöissä

Työntekijät tunnistivat erilaisia pienempiä ja isompia tekoja ja käytäntöjä, joita Varmassa tehtiin vastuullisuuden eteen. Erityisesti vastuu henkilöstöstä ja ympäristöstä näkyivät konkreettisina tekoina arjessa, ja toisaalta organisaation vastuullisuuteen liittyvät linjaukset ja päämäärät näkyivät myös työntekijöiden arjessa.

**Organisaation arjen konkreettisina vastuullisuutekoina** korostuivat Varman ympäristöstä ja henkilöstöstä ottama vastuu. Ympäristövastuun koettiin näkyvän toimistolla eri tavoilla, mutta haastatteluhetkellä etätöitä tehdessä haastateltavien oli vaikeaa tunnistaa arjen vastuullisuustekoja ympäristön hyväksi. Toimistolta kuitenkin tunnistettiin Varman omia ympäristötekoja sekä ympäristöystävälliseen toimintaan ohjaavia tekoja. Haastateltavien tunnistamia Varman ympäristötekoja, joihin haastateltavat eivät voineet itse vaikuttaa, olivat esimerkiksi aurinkopaneelit toimiston katolla ja avokonttorin myötä toimistotilojen tehokas käyttö. Ympäristöystävällisiä käytäntöjä, joihin haastateltavat pystyivät itse vaikuttamaan, tunnistettiin toimiston arjesta useampia. Käytännöt ohjasivat pieniin konkreettisiin tekoihin, kuten jätteiden lajitteluun ja tulostamisen vähentämiseen.

H5: ”Mut se, että miten se siellä näkyi, et tulihan siellä nää kaikki Green Office -jutut, ja lähti kertakäyttöastiat pois ja roskikset väheni ja tuli tiskikoneet ja olis tarkoitus käyttää niinku tiskattavia astioita, et tosi monipuolisesti. Ja ruokahävikkiä vähennetään, ja on vaan yks tulostin kerroksessa. Et kyl siel niinku tosi paljon semmosia pieniä juttuja, et tuli aurinkopaneelit, nii kyl mä nään, et siellä on niinku yritetty panostaa todella paljonkin, et ei oo haluttu jättää vaan sellaselle sanatasolle.”

Organisaation ympäristöystävälliset rutiinit ja teot nousivat esiin jokaisessa haastattelussa, mikä kertoo, että niistä on aikanaan viestitty henkilöstölle. Jotkut ympäristöystävälliset teot olivat toisaalta fyysisesti näkyviä asioita, kuten roskien lajitteluastiat, jolloin teot näkyivät ilman johdettua viestintää. Kuitenkin ohjaaminen vastuulliseen toimintaan ja uusiin rutiineihin, kuten tulostamisen vähentämiseen, vaatii tiedon jakamista.

Organisaation ottama vastuu henkilöstöstä näkyi monipuolisesti työntekijöiden kokemuksissa. Haastateltavat kokivat, että heidän hyvinvoinnistaan huolehdittiin esimerkiksi etätyöaikana järjestämällä luentoja työssäjaksamiseen liittyen, yhteisöllisyyden ylläpitämisellä, hyvillä henkilöstöeduilla ja työvälineillä ja pitämällä huolta työn ja vapaa-ajan suhteesta. Vastuu henkilöstöstä näkyi myös esimerkiksi johtamiseen panostamisena, mahdollisuuksina kehittää omaa osaamista ja tasa-arvon kehittämisenä työpaikalla. Organisaation huolenpito työntekijöistä näkyi säännöllisesti työntekijöiden arjessa ja sitä tuotiin esiin myös työyhteisöviestinnässä. Lisääntyneillä etätöillä koronan vuoksi ja sitä kautta myös lisääntyneellä viestinnällä näytti olevan vaikutusta siihen, että vastuu henkilöstöstä näkyi työntekijöille jopa korostuneemmin.

H4: ”No tällä hetkellä just tosi kivasti. Et suuri osahan on etätöissä, niin kuitenkin meitä muistetaan ja pidetään hirveesti huolta siitä, että kukaan ei ikään kuin syrjäytyisi tai jäisi, ja kannustetaan tämmösiin Teams-kahvitteluihin. Ja järjestetään kaikkee

muuta semmosta joko työhön liittyvää luentoa, koulutusta tai ihan vapaamuotoista virkistystä. Tai virtuaalisesti ja kaikkee muuta, niin sillain mä koen, että varmalaisista välitetään, vaikka nyt korona-aika on tullut ja eletään poikkeustilanteessa, niin silkin tosi vahvasti.

H6: ”Kyl niinku semmosesta tavallaan meidän osaamisen kehittämisestä, kouluttautumisesta ja tämmösestä kyl pyritään tosi hyvin huolehtimaan ja semmosesta niinku, et saamme äänemme kuuluviin ja näin pois päin. Mä tiedän, et niinku asioita edistetään tosi paljon ja kaikki tämmönen tasa-arvoisuus ja tasapuolisuus, siin on toki paljon tekemistäkin kokonaisuudessaan, mut kyl niit niinku Varmalla on tosi paljon semmosia hyviä toimintatapoja, on semmosta ekstraa ja lisää työntekijöille.”

Tekojen ja rutiinien lisäksi vastuullisuus näkyi **organisaation linjauksissa ja päämäärissä**. Eettiset liiketoimintaperiaatteet ohjasivat kaikkien työntekijöiden toimintaa, ja esimerkiksi sijoitustoiminnossa toimintaa ohjasivat lisäksi vastuullisen sijoittamisen periaatteet. Haastateltavat myös tunnistivat vastuullisuuden olevan osa Varman strategiaa. Jotkut kokivat, että vastuullisuus ei ollut vielä jalkautunut täysin strategiasta käytäntöön, kun taas osa työntekijöistä koki vastuullisuuden näkyvän käytännössä ja levinneen laajasti koko yritykseen.

H7: ”No kyl se kuva, mikä mulle on siitä tullu, on se et se (vastuullisuus) on ihan yks keskeisimpiä painopistealueita. Täytyy tunnustaa, et en nyt ulkoo muista strategia-karttaa, et mitä muit siel on, mut kyl se mul niinku semmonen mielikuva on hyvin vahvasti, et se on ihan keskeinen juttu. Ja se on aina nostettu esiin näissä läpikäyneissä ja ehkä niinku se enemmän, kun mistään yksittäisestä strategiajulkistuksesta, niin ehkä se on enemmän jäänyt mieleen siitä, et mitä me käytännössä tehdään. Et tosi paljon sen ympärillä pyritään kehittää ja ihan jo siitä päätellen, niin se tuntuu olevan iso painopistealue siinä strategiassa.”

Jos vastuullisuuteen liittyvät linjaukset koskivat läheisesti haastateltavan omaa työtä ja jos strategiset tavoitteet oli jalkautettu osaston toimintaan, oli haastateltavien helppo nähdä vastuullisuus osana käytäntöjä. Aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella yksilöiden, tiimien ja osastojen välillä on kuitenkin vielä eroja strategian ja vastuullisuuden jalkautumisessa käytäntöön. Viestinnällä nähdään olevan suora rooli linjausten, päämäärien ja strategian tunnetuksi tekemisessä ja jalkauttamisessa. Haastateltavat kuitenkin tunnistivat vastuullisuuden olevan osa Varman strategiaa, joten tiedostamisen tasolla vastuullisuuden merkitys organisaation painopisteissä ja tavoitteissa oli välittynyt työntekijöille.

### **Vastuullisuus työkulttuurissa**

Vastuullisuus näkyi myös Varman työkulttuurissa. Vastuullisuus työkulttuurissa näkyi **mahdollisuutena osallistua erilaisiin Varman sisäisiin työryhmiin**, joissa edistettiin vastuullisuutta. Viisi haastateltavaa yhdeksästä oli mukana jossakin Varman työryhmässä. Varmassa työryhmiin osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastatteluissa mainittuja työryhmiä olivat esimerkiksi työkulttuurin edistämiseen liittyvä työryhmä ja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen keskittyvä työryhmä. Työryhmissä edistettiin siis lähinnä henkilöstövastuun toteutumista. Työntekijät arvostivat mahdollisuutta osallistua työryhmiin



ja vaikuttaa sitä kautta itse yhtiön vastuullisuuteen. Työryhmissä työskentelyä pidettiin innostavana ja toisaalta luottamuksen osoituksena johdolta työntekijöille. Työryhmiin osallistuvat haastateltavat kokivat myös heidän oman osaaamisensa kasvavan ja kehittyvän työryhmissä. Myös ne työntekijät, jotka eivät olleet mukana työryhmissä kokivat, että heillä oli halutessaan mahdollisuus osallistua työryhmätyöskentelyyn.

H4: "Ja sitten (työryhmä-)työ, mä näkisin, et sekin on tavallaan sellasta vastuullisuutta, että siinä niinkun otetaan työntekijät mukaan siihen kehittämiseen ja annetaan meille sellanen niinku luottamuslause työnantajan puolelta. Niin koen, että sekin on semmonen, et pääsen itse vaikuttamaan siihen vastuullisuuteen."

Työryhmät nähtiin kanavana tuoda omia näkökulmia esiin sekä keskustella työryhmän jäsenten kesken, mitä asioita voidaan organisaatiossa edistää. Myös Varman koettiin ottavan ehdotuksia vastaan tosissaan eikä vain näön vuoksi.

H6: "Et kyl niinku niit halutaan tuoda tapetille, ja sit katotaan, et mitä me voidaan edistää ja mitä me ei voida edistää (työryhmissä). Et kyl silleen mä koen, et Varma on tosi avoin ottamaan vastaan ainakin ehdotuksia ja sit niitä katotaan, et kyl niit niinku. Et ei mul oo semmonen olo, etten uskalla ehdottaa jotain, et kuitenkin se ei onnistu, et ei mul oo niinku semmonen olo. Sit vaan, jos on mahdollista toteuttaa, niin kyl mä nään et asiat onnistuu."

Työryhmien tulkittiin olevan organisaation keino osallistaa työntekijöitä. Vuorovaikutus ja dialogi työntekijöiden ja organisaation välillä ovat vahvasti läsnä työryhmätyöskentelyssä. Työryhmätyöskentelyssä viestinnällä on siis suora rooli. Työryhmien ja niiden toiminnan voidaan tulkita edustavan osallistavaa viestintää ja kaksisuuntaista symmetristä viestintää.

Varman työryhmissä tapahtuvan ideoinnin ja keskustelun lisäksi työntekijät kokivat, että Varmassa **palautteen antamiseen ja ideointiin oli matala kynnyks**. Vastuullisuuteen liittyvään palautteen antamiseen ja ideointiin tunnistettiin useita erilaisia väyliä, kuten esihenkilölle puhuminen, työryhmät, tiimipalaverit sekä suorat yhteydenotot yritys vastuusta vastaaviin asiantuntijoihin. Myös asiantuntija ja johtajat, jotka työskentelivät vastuullisuusasioiden parissa, koettiin avoimiksi ja helposti lähestyttäviksi. Vastauksista on siis tulkittavissa, että Varmassa ilmapiiri on luotu avoimeksi ja kannustavaksi ideoinnille, ja avointa ilmapiiriä pyritään luomaan johdonkin tasolta. Kuitenkaan suurin osa haastateltavista ei kertonut antaneensa palautetta tai ideoita vastuullisuuteen liittyen oma-aloitteisesti, vaikka kokivatkin siihen halutessaan pystyvänsä. Lähinnä työryhmissä mukana olevat työntekijät kertoivat tuovansa ideoita ja omia näkökantojaan esiin työryhmän tapaamisissa. Vastuullisuuteen liittyvän ideoinnin ja ideoiden eteenpäin viemisen vähyys voi tosin johtua siitä, että vastuullisuus ja siihen liittyvä kehittäminen ja ideointi ei kuulunut omaan työnkuvaan, jolloin sitä ei tullut aktiivisesti pohdittua.

H3: "Pystyisin ilman muuta. Siis Varmassa mun mielestä se on hyvin, tää ideoiden esittäminen tehty hyvinkin helpoksi. Mä voisin tehdä sen Yammerissa ja mä voisin tehdä sen mun oman esimiehen kanssa tai mä voisin ottaa (viestintäpartneriin) yhteyttä

ja kysyy mielipidettä, et mitäs se ois mieltä, et mulla ois tämmönen ajatus. Et se kynys on tehty matalaksi, et jos tulee joku mieleen, niin hyvinkin vois.”

Viestinnällä nähdään olevan suora rooli ideointiin kannustamisessa ja avoimen ilmapiirin luomisessa. Viestintäkäyttäytymisen on todettu tarttuvan, joten johtajilla ja esihenkilöillä nähdään olevan rooli osallistamisessa, vuorovaikutteisen kulttuurin luomisessa ja ideointiin kannustamisessa (Pekkala & Luoma-aho 2019, 22; Karanges ym. 2015; McShane & Cunnigham 2012).

Osa työntekijöistä koki, että **vastuulliseen toimintaan kannustetaan** tai rohkaistaan, mutta kokemukset kannustamisesta jakoivat mielipiteitä. Vastuulliseen toimintaan tai vastuullisen toiminnan kehittämiseen saattoi kannustaa työkaveri, tiimi, johto tai HR-osasto. Osa haastateltavista koki myös, että suoraa kannustamista ei ollut.

H5: No mun mielestä ainaki, et ku itse tietää, et ketkä tyypit on tosi semmosia innoissaan näistä, niin ainakin he kannustaa ja yrittää vähän vetää mukaan ja (HR-, viestintä- ja henkilöstöjohtaja) luonnollisesti ja (vastuullisuuspäällikkö). Noista niinku tosi iloisesti ja rempseästi viestitään, et hei tulkaa mukaan tähän. Ja voisin ajatella, et on myös esimies- ja tiimikysymys just, että miten niinku esimies ja muut tiimiläiset niinku nää kokee ja jos joku haluais osallistua. Meidän tiimissä on hyvä henki, kannustetaan siihen, mut joissain voi olla vähän neutraalimpi henki, että ei oo niin semmonen.”

H3: ”Ei ehkä sinänsä suoraan kannusteta. Et enemmän se on sellaista, et mitä meillä tehdään, et tehdään se näkyväksi. Mut ei välttämättä ehkä suoranaisesti kannusteta siihen, et mitä jokainen voisi itsekin tehdä.”

Erityisesti oman tiimin ja työkavereiden innostus vaikutti siis kokemukseen kannustavasta ilmapiiriistä. Vastuullisuuskulttuurin ja vastuullisuuteen kannustavan ilmapiirin muodostamisessa viestinnällä ja erityisesti vuorovaikutuksella nähdään olevan suora rooli.

## **Vastuullisuus näkyy organisaation viestinnässä**

Vastuullisuus näkyi organisaation viestinnässä ajankohtaisviestintänä monessa eri kanavassa, osaamisen ylläpitämiseen tähtäävänä viestintänä, kampanjointina sekä säännöllisenä ja läpinäkyvänä viestintänä.

**Viestintää ajankohtaisista vastuullisuuteen liittyvistä asioista** näkyi haastateltavien mukaan useissa eri Varman kanavassa, niin sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä. Jokainen haastateltava kertoi saavansa tietoa vastuullisuudesta intranetistä, mutta sen lisäksi vastuullisuusviestintä näkyi sisäisissä tilaisuuksissa, sisäisissä keskustelukanavissa, Varman ulkoisilla verkkosivuilla ja uutisoinnissa, sosiaalisen median kanavissa ja erilaisissa julkaisuissa, kuten vuosi- ja yritysraportissa. Haastateltavat kokivat, että vastuullisuudesta uutisoitiin ja viestittiin aina, kun yritys vastuun saralla tapahtui jotain. Myös eri vastuullisuusteemoista viestittiin monipuolisesti.

H2: ”Sitten kyllä ihan saa lukea päivittäin melkein Omenapuusta (intranetistä), Twitteristä, Facebookista Varman vastuullisuustekoja.”

H3: "Just niinku sanoin aikaisemmin, et just aina jossain Ompussa (intranetissä) viestitään, (...), mut aina jotain pientä semmosta uutista pyritään viestimään, että olemme mukana tässä ja olemme tehneet tätä."

H6: "No yritysraportit tietty, eri julkaisuajankohdat, sijoittamisiin liittyvät, sit näitä tämmösiä kiinteistöjen just, jos on jotain aurinkopaneeleita, mitä on tullu ja energiat tulee sieltä. Et kyl niit niinku uutisoidaan, et sil tapaa et sanotaan, et kun jotain tapahtuu, niin siitä uutisoidaan. Ja tietenkin tää Pride ja erinäkösi teemoi, mitä voi olla."

Organisaation ajankohtaisviestintä vastuullisuudesta oli siis näkyvää, mutta lähinnä yksisuuntaista, tiedottavaa viestintää. Työntekijät kuitenkin kokivat tiedottavan viestinnän luonnolliseksi osaksi ison organisaation toimintaa. Osa kuitenkin koki, että kun vastuullisuusviestintä painottui intranetissä uutisointiin, ja tiedon saamisen vastuullisuudesta koettiin olevan omalla vastuulla ja vaativan omaa aktiivisuutta.

H3: "Et se viestintäkin mitä on, niistä on tehty tuolla Instassa ja muualla ja Ompussa, niin ne on mun mielestä ollu semmosta, et se ei oo ollu semmosta liian työntävää, vaan se on ollu vaan sellasta, että "tiedoksenne" ja "hoidamme" ja "olemme mukana tässä ja tässä"."

H1: "No sehän on niinku omalla vastuulla. Siis mä niinku nään sen sillai, et oikeesti pitäis nyt vaa, et kyl mä aina luen kaikkii niinku intran tai Ompun uutiset, (...). Mut ehkä vielä enemmän jotenkin sitä vois ottaa itse vastuuta siitä."

Organisaation sisäinen vastuullisuusviestintä oli myös **osaamisen ylläpitämiseen tähtäävää ja kouluttavaa viestintää**. Uudemmat työntekijät kertoivat, että työssä aloittaessaan perehdytyksessä kerrottiin Varman yritysvaluuta. Kaikille uusille työntekijöille tarkoitetuissa perehdytyksissä kerrottiin yleisesti Varman yritysvaluuta, ja työtehtäviin perehdytettäessä kerrottiin esimerkiksi eettisistä ohjeista tai työtehtäviä koskevasta lainsäädännöstä. Myös Varman työryhmät ja mahdollisuus osallistua niihin nostettiin henkilökohtaisessa perehdytyksessä esiin.

H7: "Silloin oli tämmönen uusien varmalaisien tilaisuuksia, oiskohan niitä ollut neljä kappaletta ja yks niistä oli ihan vastuullisuusteemainen. Joskin siinä pääpaino oli sit taas vastuullisessa sijoittamisessa, mutta kyl siinä mun mielestä sivuttiin sit vähän muutakin."

Perehdytysten lisäksi työntekijöiden osaamista pyrittiin pitämään yllä viestimällä säännöllisin väliajoin Varman eettisistä toimintatavoista, tietosuojasta ja -turvasta. Eettisistä toimintatavoista oli myös verkkokoulutus tarjolla, minkä haastateltavat kokivat hyväksi keinoksi lisätä tietoa. Eräs haastateltava toi kuitenkin esiin, että kaikki kurssin osa-alueet eivät koskettaneet omaa työnkuva, jolloin osa kurssin asioista tuntui omalla kohdalla turhalta.

H5: "Pääsääntöisesti kyllä, nythän tuli just joku uus kartoituskin, että toimimme eettisesti. Että näitäkin on niinku säännöllisin väliajoin, että miten kuuluu toimia, minkä-

laisia lahjoja saatais ottaa vastaan ja mikä on oikea toimintatapa, et noudatetaan niin eettisiä toimintatapoja kuin tietosuojaa, et kaikki sekin on sitä vastuullisuutta.”

Vastuullisuuteen liittyen pidettiin myös sisäisiä koulutuksia ja tilaisuuksia. Koulutuksia pidettiin koko henkilöstölle, työryhmien jäsenille ja osastoille. Aiheet saattoivat liittyä esimerkiksi työhyvinvointiin tai tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Myös vastuullisuuspäällikkö saattoi käydä kertomassa eri osastoilla Varman yritysvastuusta. Koulutusten sisältöä saatettiin vielä käsitellä tiimin kesken koulutustilaisuuksien jälkeenkin, joten niistä heräsi myös keskustelua.

H5: ”Joo, nyt just toloin Pride-viikolla oli iso koko talon tilaisuus tossa. Ja sitten on välillä pienemmälle porukalle, kun meillä on se (työryhmä-)porukka, niin niille on tietenkin sitten vähän omannäköisiä tilaisuuksia. Ja sitten oli sen tasa-arvon ja yhdenvertaisuus-, sen koko talon tilaisuuden jälkeen tarkoitus, että vielä tiimit keskenään käyvät niitä läpi. Et kyl meillä niihin niinku on hyvä ote. Et toki se on aina tiimistä ja esimiehestä kiinni, et miten niitä käsitellään.”

Vastuullisuusviestintä näkyi työntekijöille myös **kampanjointina**. Esimerkiksi ympäristötekoihin tai hyvinvoinnin ylläpitämiseen kannustaminen saattoi näkyä erilaisina kampanjoina ja teemaviikkoina. Näillä kampanjoilla ja teemaviikoilla pyrittiin kannustamaan konkreettisiin vastuullisuustekoihin. Myös Varman kumppanuus Helsinki Pride -yhteisön kanssa ja sitä kautta Pride-viikon kampanjointi näkyivät Varman sisäisessä sekä ulkoisessa viestinnässä. Työntekijät pitivät Pride-kampanjointia todella vahvasti näkyvänä organisaation viestinnässä. Osa koki, että Pride-teema näkyi Varmassa ympäri vuoden, ja osa taas koki sen olevan lähinnä Pride-viikolla tapahtuvaa kampanjointia.

H3: ”Ja sitten vaikka jossain ihan konkreettisena esimerkkinä joku energiansäästöviikko, tai joku tällöinen teemajuttu, että ollaan tässä mukana.”

H8: ”Toki ne (Pride-)kampanjat näkyy, ja niistä olen tietoinen, ja ne näkyy talon sisällä ja meidän viestinnässä, mutta must se on niinku omassa päässä tällöinen business as usual -asia enemmänkin.”

Työntekijät kertoivat vastuullisuusviestinnän olevan myös **säännöllistä** ja **riittävää**. Kuten aikaisemmin tulosten esittelyssä mainittiin, työntekijät kertoivat, että eettisyyteen ja lainsäädäntöön liittyvistä asioista viestittiin Varman sisällä säännöllisesti. Työntekijät kokivat muutenkin saavansa vastuullisuudesta säännöllisesti ja riittävästi tietoa. Työntekijät kokivat vastuullisuusviestinnän riittäväksi, koska he pystyivät tiedon avulla suoriutumaan työtehtävistään. Tutkittavat perustelivat kokemustaan riittävästä viestinnästä myös sillä, että heillä oli selkeä kuva Varman vastuullisuusteosta ja -päämääristä. Työntekijät kokivat viestinnän olevan riittävää myös siksi, että vastuullisuudesta viestittävät asiat eivät tulleet yllätyksenä.

H8: ” Koen, kyllä tietoa on ja se asia on esillä ihan säännöllisesti sekä sisäisesti että sitten meidän ulkoisen viestinnän kautta on esillä.”

H3: "Kyllä joo. Kyllä se tulee just sieltä Ompun kautta tai sit näissä (toimitusjohtajan) puheissa tai jossain vuosikertomuksissa tai jossain. Niinku rivien välissä sieltä täältä. Ei ne yllätyksenä tule, et mitä siellä esitetään."

Varman vastuullisuusviestintä koettiin myös **todenmukaiseksi ja läpinäkyväksi**. Työntekijät kokivat viestinnässä tärkeäksi sen, että sanat vastaavat tekoja. Haastateltavat kertoivatkin, että Varman vastuullisuusviestintä vastasi organisaation käytännön tekemistä, eivätkä vastuullisuusviestinnän sanomat tai väitämät aiheuttaneet työntekijöille ristiriitaa.

H5: "Mutta että kyllä se oma pesä pitää olla kunnossa, ei oo muuten mitään varaa mennä sanomaan, että kannattaa tehdä tätä ja niinku pitää yhdenvertaisuudesta kiinni, jos ei sitä toteuta omassa, mut et sitähan toteutetaan."

H8: "Kyllä me sekä viestinnällisesti ollaan siitä paljon esillä ja perustellusti, ja musta sitten myöskin ihan tekemisen tasolla. Niin emmä esimerkiksi tunnista arjessani sellasta tekemistä, joka mulle jatkuvasti aiheuttais jotenkin ristiriitaa mun vastuullisuuden suhteen, että päinvastoin, musta se meidän julkinen kuva mitä me viestinnällisesti luodaan, niin tukee sitten kyllä omaa työtä. Ja koen, että Varma toimii kyllä vastuullisesti."

Ristiriitaisten tunteiden välttämisen lisäksi todenmukainen ja läpinäkyvä viestintä vaikutti myös yhteisöllisyyden tunteeseen ja viihtyvyyteen organisaatiossa.

H3: "Ja huomaaksä, mä puhun "me", "meidän", niin mun mielestä se on osa kans sitä, että silloin se on niinku jollain tavalla onnistunutta sekä se vastuullisuus sekä viestintä, että minäkin voin puhua, että me tehdään sitä eikä sillä lailla, että Varma tekee tai sillä lailla, että tämä yhtiö toimii näin. Vaan silleen, että tavallaan kokee, että on itse osa sitä myöskin."

H3: "Ja tota sit ehkä mä uskon myös siihen, mitä meillä on ulospäin viestitty, (...), et jos se mitä Varma viestis ulospäin tai minkälaista kuvaa se itestään antais, ois ristiriidassa siihen, miten mä kokisin sen, et me toimitaan käytännön työssä päivittäin tai mä en vois allekirjoittaa sitä, nii sit mä en vois tälleen puhua me-muodossa, et sit siin ois vähän semmone klikki. Mut mun mielestä se, et elää miten opettaa, niin toimii tässä, että mä ainakin oon kokenut viihtyvänä täällä. Ja mun mielestä Varma toteuttaa sitä omaa osaansa hyvin."

### **Vastuullisuus työyhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa**

Vastuullisuus näkyi eri tavoin työyhteisön vuorovaikutuksessa virallisissa ja epävirallisissa keskusteluissa. Työntekijät ottivat myös vastuullisuutta hieman puheeksi oma-aloitteisesti. Osa haastateltavista kuitenkin koki, ettei itse ottanut vastuullisuutta puheeksi työyhteisössä. Osa työntekijöistä koki, että ylipäättään vastuullisuudesta voisi puhua vielä enemmän Varman sisällä.

**Virallinen keskustelu** näkyi esimerkiksi työhön ja työtehtäviin liittyvinä keskusteluina kollegoiden ja tiimin kanssa. Keskustelut liittyivät konkreettisesti vastuullisuuteen, jos vastuullisuus oli osa työnkuvaa, mutta myös tilanteisiin, joissa joutui pohtimaan ja punnitsemaan vastuullisuutta tai eettisiä toimintatapoja. Vastuullisuudesta käytiin keskustelua myös tiimin tai osaston kokouksis-

sa. Vastuullisuus saattoi nousta puheeksi toiminnan suunnittelussa tai esimerkiksi mietittäessä yhteneviä toimintatapoja asiakkaiden palvelussa. Myös esimerkiksi sijoitustoiminnossa käsiteltiin säännöllisesti kestävään kehitykseen ja ilmastoon liittyviä asioita sijoitusten näkökulmasta. Myös Varman eri työryhmissä ja projekteissa vastuullisuus nousi puheeksi. Jos työryhmän tarkoituksena oli edistää esimerkiksi tasa-arvoasioita, niin on luonnollista, että teema tuli puheeksi.

H5: "Ehkä vähän sillain sesonkikohtaisesti, et jos on ollu joku semmone just joku koulutus tai just joku muu niin... mut ehkä niinkun..vähä riippuu et kenen kanssa keskustelee (...). Et ne niinku nousee niiden työtehtävien pohjalta (...). Ja sit taas jonkun (työryhmän) kanssa, niin sit ne taas niinku eritavalla.. No kyl ne nousee, mutta kyllähän sitä puhumista on paljon muutakin, mutta kyllä niitä sit kuitenkin tulee siellä."

H7: "Sit tietysti ehkä se on enemmän semmosta kasuaalimpaa se asioihin perehtyminen silleen, et sit mä oikeesti kysyn näiltä näistä asioista vastaavilta henkilöiltä, jos mä haluan tietää jotain lisää, et okei et miks me toimitaan näin tai jos haluu vaik käydä keskustelua siitä, et okei mitä se vastuullisuus nyt meille tarkoittaa. (...) Et tavallaan ehkä tämmönen pohdiskelu on enemmän keskustelemaa näitten näistä asioista vastaavien henkilöiden kanssa."

Työntekijät saattoivat myös itse nostaa vastuullisuuden puheenaiheeksi omalle tiimille ja tiedottaa ajankohtaisista vastuullisuuteen liittyvistä asioista. Erityisesti työryhmissä mukana olevat työntekijät viestivät työryhmän asioita tiedoksi muulle tiimille.

H1: "Olin siinä (työryhmässä) mukana ja olin erilaisissa kehittämissä sun muissa, ja olen siis joissakin edelleenkin. (...) Niin ehkä sellanen voisin ajatella, et mä jotenkin edistän olemalla kaikissa mukana, koska mä innostun ja musta on mielenkiintoista nähdä ja uusia asioita kuulla ja näkökulmia ja muuta. Ja sit se tavallaan toimii linkkinä sitten toisaalta siinä omalle tiimille ja toiminnolleen."

**Epävirallisissa keskusteluissa** vastuullisuus näkyi vaihtelevasti. Osa haastateltavista koki, että vastuullisuus ei näkynyt epävirallisissa keskusteluissa. Osa koki, että vastuullisuudesta puhuttiin epävirallisesti, mutta keskustelut eivät liittyneet Varmaan millään tavalla. Osa taas kertoi, että ajankohtaiset henkilöstöön liittyvät uutiset tai Varman osallistuminen Helsinki Pride-viikkoon saattoivat nousta epäviralliseen keskusteluun.

H6: "Ehkä Pride oli semmonen et se tietenkin aiheutti jonkun verran keskustelua, toki sit nää omaan henkilöstöön liittyvät asiat sitten, kun on kaikkii näitä palkkakeskusteluja ja muita niinku rundeja menossa, mutta ei sitä muuten spontaanisti puhuta mun mielestä."

## **Vastuullisuus esihenkilön toiminnassa**

Työntekijöillä oli hieman erilaisia näkemyksiä esihenkilön suhtautumisesta vastuullisuuteen. Osa haastateltavista koki, että esihenkilö nosti vastuullisuusasioita esiin keskusteluissa. Osa koki, että esihenkilö toimi vastuullisesti pitäessään

huolta työntekijöiden jaksamisesta. Osa taas koki, että esihenkilö ei juurikaan puhunut vastuullisuudesta, mutta vastuullisuus silti ohjasi tiimin ja esihenkilön toimintaa.

**Esihenkilön suhtautuminen vastuullisuuteen ja vastuullinen toiminta näkyi vuorovaikutuksessa** esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Haastateltavat kokivat, että esihenkilön vastuullinen toiminta näkyi huolenpitona heidän hyvinvoinnistaan ja palautteen antamisena. Haastateltavat kertoivat, että esihenkilö kysyi säännöllisesti kuulumisia ja keskusteli työntekijöiden työtilanteesta. Työntekijät ajattelivat, että palautteen antamisen lisäksi esihenkilön vastuullista toimintaa oli myös luottamus työntekijöitä kohtaan ja tiimin jäsenten tasapuolinen kohtelu. Yksi haastateltava kertoi myös, että esihenkilö suhtautui myötmielisesti, jos halusi osallistua vastuullisuusprojekteihin tai vastuullisuuden edistämiseen.

H2: ”Ja kyllä hän on todella kiinnostunut siitä, että miten me jaksetaan ja osaa antaa palautetta ajantasaisesti, et sekin on niinku vastuullisuutta, että annetaan sitä palautetta, hyvää ja rakentavaa, kun siihen on aihetta. Et se on niinku vastuullista esimiestyössä.”

H4: ”No mä uskon, et hän on kyl hyvin sillain vastuullinen toimija, et tavallaan niinkun luotsauksessaan ottaa kaikki tasapuolisesti huomioon. Eikä oo mitään sellasta turhaa touhottamista, et me ollaan aika silleen, et toimitaan tehokkaasti ja saadaan olla hyvin itseohjautuvia.”

Haastattelujen perusteella  **vastuullisuuden puheeksi ottaminen** oli yksilöllistä esihenkilöiden keskuudessa. Osa esihenkilöistä otti vastuullisuuden puheeksi kokouksissa tai nosti esiin tilanteita, jotka oli hoidettu erityisen hyvin. Esihenkilö saattoi myös muistuttaa ajankohtaisista vastuullisuuteen liittyvistä asioista.

H8: ”Kyllä me ollaan osastokokouksissa (esihenkilön) johdolla käyty. Ei nyt syvällisiä ja pitkiä, mutta kyllä tää vastuullisuusasia on ollut keskustelussa joo.”

Osa haastateltavista koki, ettei vastuullisuus juurikaan noussut esiin esihenkilön puheissa, mutta haastateltavat uskoivat silti esihenkilön suhtautuvan vastuullisuuteen hyvin. Työntekijät saattoivat kokea, että vastuullisuus oli luonnollinen osa tiimin toimintaa, jolloin siitä ei välttämättä tullut puhuttua. Työntekijät uskoivat myös, että esihenkilö pysäyttäisi vastuuttoman toiminnan, jos sellaista ilmenisi.

H4: ”Tai et kyl mä uskon, et se myöskin varmaan niinku just hänen kohdallaan silleen tulee sieltä selkärangasta, ohjaa sitä toimintaa. Mut se on vaan asia, josta ei vaan niin hirveesti puhuta tai just sen termin kautta. Et se vaikuttaa siellä taustalla kuitenkin.”

Vastuullisuus näkyi siis osittain esihenkilöiden viestinnässä. Erityisesti huolenpito työntekijöistä näkyi esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa, mutta muut vastuullisuusteemat jäivät vähemmälle huomiolle.

## Vastuullisuus johdon toiminnassa

Haastateltaville oli syntynyt mielikuva siitä, että **johto on sitoutunut yritysvastuuseen**. Johdon sitoutuminen näkyi esimerkiksi johdon päätöksinä ja linjauksina yritysvastuun edistämiseksi, osallistumisena yritysvastuuhankkeisiin ja vastuullisuusasioiden esiin tuomisena.

H6: "No ehkä just se, et mä aattelen, et siel on oikeet asiat sit heidän agendalla, et just se et mitä mä sanoin, et kun se tulee sieltä ja on tehty isoi linjoi, et me halutaan niinku Varmana olla tuossa tai tässä. Niin se on tärkeetä, että johto on sitoutunut niihin asioihin, mitä me halutaan edistää ja niinku rohkeita ja isoja päätöksiä."

Vastuullisuus näkyi myös **johdon puheissa ja viestinnässä**. Johto nosti vastuullisuutta esiin esimerkiksi yhtiön tilaisuuksissa, strategiatilaisuuksissa ja työryhmissä. Yleisesti työntekijät kokivat, että johtajat toivat vastuullisuutta säännöllisesti esille. Työntekijöillä oli kuitenkin erilaisia kokemuksia siitä, ketkä Varman johdosta erityisesti toivat vastuullisuusasioita esiin. Eri vastuullisuusteemat saatettiin yhdistää myös eri johtajiin. Eräs haastateltava uskoi, että johdolla oli hyvin selvät sävelet vastuullisuuden suhteen, mutta henkilöstö olisi vielä kaivannut selkeyttämistä vastuullisuusteemoista ja -tavoitteista.

H5: "No (HR-, viestintä- ja henkilöstöjohtaja) tietenkin aivan poikkeuksellisen upeasti. (...). Et kyllä (HR-, viestintä- ja henkilöstöjohtaja) niissä voimakkaimmin, hänen kasvot näkyy ja se henkilöityy häneen."

H7: "No mun mielest niinku se on selvästi otettu sydämen asiaks Varmassa niinku, jos mieltii et mitä nyt vaikka (varatoimitusjohtaja) on puhunu noissa, onkohan ne nyt ollu jotain strategian läpikäynneissä tai kuitenkin jotain talotason tilaisuuksia, niin mun mielestä se on ihan selkeesti painottanut sitä, et tää on ihan meidän arvoissa ja et tällä saa niinku ollakin lyhyellä aikavälillä joku kustannus täl asial meille, et me halutaan niinku toimii näin ihan aidosti."

H4: "Mä luulen, et siel (johdolla) voi olla niinku hyvinkin paremmin selvillä tää vastuullisuusnäkökulma. Ne on ehkä puhunut siitä enemmän omilla tahoillaan kuin sit taas mitä täällä työntekijän taholla sitä pallorellaan. Et mä luulen et siellä on hyvin selvät sävelet ja hyvin selkeä tietoisuus, mitä se on ja mikä on Varman tahtotila."

On luonnollista, että eri vastuullisuusteemat yhdistetään eri johdon jäseniin esimerkiksi sen perusteella, mitä heidän työkuviinsa kuuluu tai mitä osastoa he johtavat. Aineistosta voidaan kuitenkin tulkita, että työntekijät voisivat kaivata vielä vahvemmin ja monipuolisemmin tietoa ja ymmärrystä Varman yritysvastuusta ja yritysvastuun tavoitteista johdon suunnalta. Yleisesti johdon viestintä vastuullisuudesta oli kuitenkin hyvällä tolalla, sillä jokainen haastateltava koki johdon suhtautuvan vastuullisuuteen positiivisesti. Kokemukset siitä, ketkä vastuullisuutta toivat erityisesti esiin ja kuinka paljon, olivat kuitenkin yksilöllisiä.



## 5.4 Yritysvastuuseen sitouttavat tekijät

Kaikki haastateltavat kokivat sitoutuvansa Varman vastuullisiin arvoihin ja toimintaan. Yritysvastuuseen sitouttavia tekijöitä käsitellään tässä luvussa. Ensimmäiseksi käsitellään henkilökohtaisia yritysvastuuseen sitouttavia tekijöitä, jonka jälkeen esitellään ulkoiset sitouttavat tekijät.

### 5.4.1 Henkilökohtaiset sitouttavat tekijät

Aineistosta tehtyjen havaintojen mukaan työntekijöiden henkilökohtaisia yritysvastuuseen sitouttavia tekijöitä olivat organisaation arvoihin samaistuminen, positiivinen asenne vastuullisuutta kohtaan sekä itsensä haastaminen ja kehittäminen. Taulukkoon on tiivistetty havainnot työntekijöiden henkilökohtaisista sitouttavista tekijöistä. Taulukon jälkeen havaintoja käsitellään tässä luvussa tarkemmin.

TAULUKKO 3. Henkilökohtaiset yritysvastuuseen sitouttavat tekijät.

Yhteiset arvot organisaation kanssa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samaistuminen arvoihin</li> <li>• Organisaation kantaaottavuus ja tasa-arvokeskustelu aiheuttaa ristiriitaa</li> </ul>
Asenteet vastuullisuutta kohtaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuullisuuden tärkeäksi kokeminen</li> <li>• Henkilökohtainen kiinnostus vastuullisuutta kohtaan</li> </ul>
Itsensä haastaminen ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistuminen vastuullisuuden edistämiseen tarjoaa haasteita</li> </ul>

### Yhteiset arvot organisaation kanssa

Yritysvastuuseen ja organisaation vastuullisiin toimiin sitoutumisessa korostui erityisesti työntekijöiden **samaistuminen työnantajan arvoihin**. Haastateltavat kokivat pitkälti oman arvomaailmansa olevan yhtenäinen Varman arvojen kanssa. Varman arvot koettiin selkeiksi ja toisaalta itsestäänselviksi. Moni haastateltava kuvaili, että Varman arvot olivat myös itselle tärkeitä arvoja tai Varman arvot olivat lähellä oman elämän ja arjen arvoja. Kun arvot koettiin omia arvoja vastaaviksi, niihin oli työntekijöiden mukaan helppo sitoutua. Samaistuttava arvomaailma työnantajan kanssa koettiin myös ehdoksi sille, että voi työskennellä yrityksen palveluksessa. Varman vastuulliset toimintatavat ja arvot herättivät myös arvostusta työnantajaa kohtaan.

H5: " No kyllä mä koen, että mä oon niihin sitoutunut. Et mun mielestä ne on niinku, ne on mulle itsellekin tosi tärkeitä arvoja, et niihin on helppo sitoutua."

H2: "Tota, kyllä ne on ne yhteiset arvot, mitkä ohjaa sitä työn tekemistä ja en mä pysyis Varmassa olemaan, jos mulla ei olisi yhteisiä arvoja niinku siinä, et mä en kokis niitä omaksi. Et työt tehtäisiin jotenkin eri tavalla. Koska mun mielestä se laatu ja

vastuullisuus kulkee käsikädessä, et tehdään työt laadukkaasti ja asiakkaan parhaaksi.”

Yksi Varman vastuullisuusteema ja arvon esille tuominen herätti kuitenkin erilaisia näkemyksiä haastateltavien joukossa. Varman Helsinki Pride -kumppanuus ja **vahvat kannanotot seksuaalivähemmistöjen ja yhdenvertaisuuden puolesta herättivät arvostusta, kyseenalaistamista sekä neutraaleja mielipiteitä**. Osa haastateltavista koki tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasiat tärkeiksi arvoiksi ja näki Varman Prideen liittyvät kannanotot ja osallistumisen yhteiskunnalliseen keskusteluun rohkeana ja arvostusta herättävänä tekona. Osa niistä työntekijöistä, jotka suhtautuivat erityisen positiivisesti Varman Pride-kannanottoihin, olivat myös mukana Varman sisäisessä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusryhmässä, minkä voidaan tulkita kertovan vahvasta sitoutumisesta kyseiseen vastuullisuusteemaan.

H6: ”Kyl mä sitäkin oon tosi paljon arvostanut, että Varma on ollu just näissä Prideissa ja muissa niin voimakkaasti mukana, et sit ottaa kantaa myös semmosiin vähän vaikeisiin, tai ehkä yhteiskunnallisen keskustelun tasolla ehkä vielä tabuihin tai vaikeisiin asioihin. Et ollaan niinku ylpeesti sitä mieltä, et me niinku halutaan edistää näitä ihmisoikeuksia sitten täälläkin puolella. Et sitä mä kyl arvostan tosi paljon, vaikka mä tiedän, et se jakaa mielipiteitä paljonkin.”

Pride-kannanottoja arvostavat työntekijät tiedostivat teeman jakavan mielipiteitä, mutta se ei vaikuttanut heidän omiin ajatuksiinsa tai tekoihin. Haastateltavista muutamilla oli ristiriitaisia tunteita Pride-kumppanuuden viestintää kohtaan. He kertoivat, ettei heillä ollut mitään seksuaalivähemmistöjä vastaan, mutta kyseenalaistivat organisaatioiden roolia vahvoissa kannanotoissa ja Varman Pride-viestinnän voimakkuutta. Pride-viestinnän puhdasta tarkoituspäätä kyseenalaistettiin ja sitä, onko seksuaalivähemmistöjen asema työpaikoilla yhtä iso ongelma, kuin Varman Pride-viestinnässä erään haastateltavan mukaan annettiin ymmärtää. Kokemus siitä, että sukupuolivähemmistöjen asiat eivät näkyneet organisaation arjessa yhtä voimakkaasti kuin viestinnässä, vaikutti Pride-viestinnän kyseenalaistamiseen.

H8: ”Mä oon sitä miettiny, et miten asiakkaat näkee sen, kun me ollaan siitä ollu tosi voimakkaasti julkisuudessa, et niinku kuinka iso tema se oikeasti on työpaikoilla. Jos mä ajattelen Varmaa, et meit on 540 ihmistä, meil on niinku varmaan seksuaalisesti eri tavalla suuntautuneita ihmisiä, mutta mä en ihan tunnista, että onko se niin iso ongelma kuin millaisena me siitä ulospäin viestitään.”

H9: ”Että tottakai Varmakin esimerkiksi tässä teemassa, jos kysytään, niin tottakai se on hyvä asia, että Varma viestii organisaatiostaan, niin että me kaikki työntekijät voidaan kokea, että täällä otetaan kaikki erilaiset ihmiset huomioon sellaisena kuin ne on ja hyväksytään kaikki. Mut sit taas, et jos se nyt on vaan joku mainosplakaatti, että Varma on vaikka pääyhteistyökumppanina Pridessa, niin mikä se tavallaan sen suurempi tarkoituspäätä on.”

H9: ”No silleen se ainakin mulle näyttäytyy, et se on vaan se mainoskampanja. Emmä sano, että niinku asiat ois mitenkään huonosti tai, et ois mitään epäkohtia arjessa,

mutta ei myöskään lisää sitä positiivista suhtautumista. Se on musta, aika neutraalisti näkyy se vaikutus siinä arjessa.”

Voidaan siis tulkita, että vastuullisuusteemojen, kuten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioiden, näkyminen aktiivisesti organisaation arjessa olisi tärkeää, jotta kyseenalaistamisen tunteita ei syntyisi.

Eräs haastateltava pohti, että jos ristiriitaisuuksia syntyisi vastuullisuuteen liittyen organisaation ja työntekijän välillä, pitäisi ristiriita selvittää vuorovaikutuksen ja keskustelun avulla.

H8: ”Millä voisi motivoida toimimaan vastuullisesti? Mä joudun teoretisoimaan tätä, koska se on itelle niin selkeää, (...), mutta jos niinku semmosia tilanteita tossa arjessa syntyy, missä joku joutuu sen vastuullisuusteeman kanssa ristiriitoihin, niin sit ne on semmosia asioita, jotka pitäis avata ja keskustella läpi sitten, että mikä se Varman näkemys ja tahto niissä asioissa on. Et sitä kautta, siis sisäistämisen kautta, musta ulkoota se ei tuu, kyl se jotenkin oman tekemisen kautta ja oman ajattelemisen kautta pitää tapahtuu.”

Niin sanotusti helppoihin ja itsestäänselviin arvoihin nähdään olevan helppoa sitoutua. Mielenpitoita jakavat arvot, joita tuodaan vahvasti esiin ulkoisessa viestinnässä, kaipaisivat enemmän näkyvyyttä ja vuorovaikutusta organisaation sisällä, jotta niiden merkitys ja organisaation tarkoitusperät ymmärrettäisiin. Varma on mahdollistanut osallistumisen ja vuorovaikutuksen luomalla sisäisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusryhmän. Aineistosta voi kuitenkin havaita, että jo valmiiksi kyseisiin arvoihin sitoutuneet osallistuvat työryhmään. Aineistosta jää kuitenkin epäselväksi, onko matalan kynnyksen vuorovaikutukselle ja keskustelulle arvoista ja eriävistä mielipiteistä tilaa organisaatiossa.

### **Positiivinen asenne vastuullisuutta kohtaan**

Työntekijät kertoivat kiinnittävänsä huomioita vastuullisuuteen ja kestäviin valintoihin omassa arjessaan. Tämä kertoi, että he **kokivat vastuullisuuden tärkeäksi** myös henkilökohtaisesti ja omassa arjessaan. Vastuullisuus ja huoli ilmastonmuutoksesta otettiin myös tosissaan, ja se vaikutti myös vastuulliseen toimintaan sitoutumiseen työpaikalla.

H9: ”Kyl se, varsinkin niinku viime vuosina tosi paljon mun kulutustottumuksiin on vaikuttanut, että tota joo. Et esimerkiksi ei tuu ostettuu vaikka niin paljoo uusia vaatteita, että hyödynnän paljon myös käytettyjä ja sit ehkä sit et ne hankinnat ois itesään mahdollisimman pitkäikäisiä ja harkittuja, niin se on niinku itellä semmonen kantava teema.”

H6: ”Se on kans tätä aikaa, et sitä toimintaa on vähän mietittävä kriittisesti, että miten me voidaan, vähän nyt tulee tosi tämmönen korkealentoinen, mut miten me voidaan jättää vähän parempi maailma meidän jälkeläisille. Et se on vaan tätä aikaa, et joutuu tommosta miettii.”

Haastateltavat kokivat Varman vastuulliseksi organisaatioksi. He kokivat, että Varman päätehtävä eli eläkkeiden turvaaminen sekä esimerkiksi sijoitustoimin-

ta olivat vastuullista ja merkittävää toimintaa yhteiskunnan tasolla. Osa haastateltavista kertoikin sen olevan tärkeää, että oman työpaikan toimiala on "kunniallinen". Lisäksi haastateltavat odottivat, että jos he itse toimivat vastuullisesti, niin myös organisaation tulisi toimia vastuullisesti.

H4: "Ainakin omalla kohdallani mietin sitä sillain, että kun mä toimin itse vastuullisesti, ja odotan sitä myös työnantajalta. Eli yrittää elää siten, ettei omalla toiminnalla kuormita liikaa ympäristöä tai on muutenkin sillain, että ottaa just nää arvot huomioon. Ja toki arvostan myös sitä, että se on myös Varmalle tärkeää."

Aineistosta voidaan tulkita, että jos työntekijät ymmärsivät, miksi vastuullisuus on tärkeää ja mikä vaikutus vastuuttomalla tai vastuullisella toiminnalla on, se vaikutti vastuullisuuden tärkeäksi kokemiseen. Tällöin voisi myös tulkita, että viestimällä yritys vastuun vaikutuksista, voidaan vaikuttaa siihen, että työntekijät kokevat vastuullisuuden tärkeäksi.

Työntekijät kokivat, että myös **henkilökohtainen kiinnostus vastuullisuutta kohtaan** vaikutti siihen, kiinnittikö huomiota organisaation vastuullisuusviestintään, osallistuiko vastuullisuuden edistämiseen tai ylipäätään sitoutuiko vastuullisuuteen. Esimerkkejä oman kiinnostuksen syistä olivat esimerkiksi työhistoria ja oma työnkuva.

H5: "Toki osaltaan se voi olla sitä, et kun on ollu mukana (työryhmässä) ja tekemässä ite niitä juttuja, niin tietää mitä niissä on tehty. Ja kun se kiinnostaa, niin niihin myös enemmän kiinnittää huomiota."

H6: "No se oli siis, haettiin jäseniä (työryhmään), ja sit mä olin et joo, et kyl nää kiinnostaa nää asiat, niin sitten päädyin jäseneksi, (...)."

Aineistosta voidaan siis havaita, että oma kiinnostus vastuullisuutta kohtaan motivoi työntekijöitä osallistumaan vastuulliseen toimintaan ja sen edistämiseen.

### **Itsensä haastaminen ja kehittäminen**

Vastuullisuuden edistäminen erilaisissa organisaation sisäisissä työryhmissä koettiin myös itsensä haastamisena ja kehittämisenä ja toisaalta motivoivana tekijänä osallistua vastuullisen toiminnan kehittämiseen.

H2: "Ja sit se on tavallaan sellasta niinku itsensä kehittämistä ja haastamistakin. Et oon semmonen, et haluan haasteita työssäni, perustyössä ja sitten muutenkin. Niin semmonen ihminen olen."

Organisaation vastuulliseen toimintaan osallistuminen ja vastuullisuuden edistäminen voidaan siis myös nähdä mahdollisuutena oppia ja kehittyä. Halu kehittää omaa osaamista ja haastaa itseään on selvästi työntekijän sisältä kumpuava, sitouttava tekijä.

## 5.4.2 Ulkoiset sitouttavat tekijät

Tässä luvussa tarkastellaan ulkoisia tekijöitä, jotka sitouttavat työntekijöitä vastuulliseen toimintaan. Näihin tekijöihin organisaatio pystyy myös vaikuttamaan helpommin kuin henkilökohtaisiin sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Aineistosta havaitut sitouttavat tekijät on tiivistetty taulukkoon. Taulukon jälkeen eri tekijöitä käsitellään tarkemmin.

TAULUKKO 4. Ulkoiset yritys vastuuseen sitouttavat tekijät.

Tiedon ja ymmärryksen lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedostaminen edellytyksenä sitoutumiselle</li> <li>• Konkretia sekä tekojen ja toiminnan vaikutusten ymmärtäminen</li> <li>• Säännöllinen viestintä</li> <li>• Koulutukset</li> <li>• Kampanjointi</li> </ul>
Vastuullisuuden linkittyminen omaan työhön	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oma työnkuva sitouttaa edistämään vastuullisuutta ja hankkimaan tietoa vastuullisuudesta</li> </ul>
Vaikutus- ja osallistumismahdollisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa vastuullisuuteen ja osallistua vastuullisuuden edistämiseen</li> </ul>
Työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisön innostuneisuus</li> <li>• Vuorovaikutus tiimin tai osaston kanssa</li> <li>• Esihenkilö</li> </ul>
Johto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johto osoittaa sitoutumista vastuullisuuteen</li> <li>• Esimerkin näyttäminen</li> </ul>
Maine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvästä maineesta kiinnipitäminen</li> </ul>
Tavoitteellisuus ja palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuullisuus osaksi tavoitteita</li> <li>• Palkitseminen</li> </ul>

### Tiedon ja ymmärryksen lisääminen sitouttaa

**Sitoutumisen lähtökohtana on tietoisuus siitä, mihin sitoutuu.** Haastateltavat kertoivat, että sitoutumiseen vaikutti se, että vastuullisuus oli tehty näkyväksi, jolloin vastuullisuusteemat olivat tiedossa. Toisaalta myös eräs haastateltava pohti, että tietämättömyys voisi johtaa vastuuttomaan toimintaan.

H9: ”No ainakin se hyvä viestiminen, et ihmiset on tietoisia näistä, et se on varmasti ihan pohjimmiltaan se juttu.”

H1: ”No varmaan tietämättömyys, et jos niinku ajattelee, että ei ole kerta kaikkiaan jotain tietoa jostakin, niin sitten voi toimia täysin vastuuttomasti. Emmä oikeen tiiä mikä siihen vois olla esteenä? No tavallaan ajattelevana ihmisenä sulla on mahdollisuus niinku sen tiedon valossa mitä sulla on, niin tehdä niitä päätöksiä. Niin ehkä mä

ainakin haluan uskoa, että pääsääntöisesti ihmiset ajattelee kuitenkin ja toimii vastuullisesti niiden edellytysten pohjalta, mikä heillä on ja sen tiedon valossa ja voimavarojen ja whatever. Et se, että jos ihmisellä ei oo tietoa tarpeeksi tai ymmärrystä tavallaan jollekin asialle, niin sitten voi toimia vastuuttomasti.”

Työntekijät kokivat myös, että tiedon ja ymmärryksen lisääminen sitouttivat vastuulliseen toimintaan. Viestinnällä nähdään olevan merkittävä rooli tiedon ja ymmärryksen lisäämisessä.

Erityisesti toive **konkretiasta ja oman toiminnan vaikutusten ymmärtämisestä** korostui työntekijöiden kertoessa, mikä yritys vastuuseen voisi sitouttaa entisestään. Työntekijät toivoivat konkreettista viestintää siitä, mitä vaikutuksia omilla toimintatavoilla ja valinnoilla on, sekä mitä vastuullisuuden eteen voi tehdä omassa työarjessa. Haastateltavat kokivat myös, että ymmärrys vastuullisen toiminnan hyödyistä laajemmalla tasolla ja pitkällä aikavälillä voisivat motivoida toimimaan vastuullisemmin.

H6: ”No jotenkin nähdä se konkretia, et mitä se tarkoittaa. Et jos mä teen tän valinnan, niin mitä se tarkoittaa? Eli konkretia.”

H4: ”Tai miten se näkyy meidän työssä ja sitä konkretisointia, niin sitä vois olla enemmän.”

H1: ”Niin se on enemmän just, kun me ollaan niin itsekkäitä eläimiä me ihmiset. Et tavallaan sen pitää olla jollain tavalla meille hyödyttävää. (...) Ajattelen myös niin, että jos me ymmärretään taas se tieto tavallaan siinä, et jos me huomataan, et tähän oikeesti hyödyttää meitä tai tää hyödyttää meidän jälkikasvua tai lähipiiriä tai muuta nii. Niin sitten se motivoi varmasti meitä enemmän toimimaan sen suuntaisesti.”

Konkreettisten esimerkkien tarjoaminen, kuinka voi toimia vastuullisesti tai edistää vastuullisuutta, voisi siis helpottaa työntekijöiden osallistumista arjen vastuullisuustekoihin. Eräs työntekijä kertoi, että juuri konkretian näkyminen Varman vastuullisuuden edistämiseksi oli muuttanut hänen omaa suhtautumistaan vastuullisuuteen positiivisesti. Eli myös konkreettisten tulosten näkyminen sitoutti vastuullisuuden edistämiseen.

H7: ”No joo kyl mä koen, et omas ajatusmaailmassa silleen on tapahtunut muutos ehkä just siitä, et on suhtautunut ehkä aikaisemmin vähän pehmeempänä alana, ja nyt sit Varmassa on aika hyvin saatu konkretiaa siihen ympärille ja tavallaan päämääriä sen suhteen, et mun mielestä tai ainaki omalla kohalla se on edesauttanut siinä suhtautumisessa siihen, et kyl mä ihan näen sen tärkeänä tavoitteena siinä missä muutkin.”

Konkretian lisäksi **säännöllinen viestintä** vastuullisuudesta koettiin tärkeäksi, ja työntekijät halusivatkin tietää, mitä vastuullisuuden saralla Varmassa tapahtuu. Yleisesti työntekijät kokivatkin, että vastuullisuudesta viestittiin riittävästi. Yksi haastateltava koki, että kun vastuullisuutta lähti tarkemmin miettimään, se ei enää tuntunutkaan kovin selkeältä. Siksi hän kaipasi säännöllisesti ”muistutusta”, mitä vastuullisuus on Varmassa. Eräs haastateltava mainitsi, että vastuullisuudesta voitaisiin viestiä enemmänkin Varmassa, sillä osa viesteistä tai puheista saattoi mennä joskus ohi.

H4: "No sitä varmaan jossai yhteyksissä aina avataankin, mutta just ehkä aina pienin väliajoin muistutella, et mitä se vastuullisuus nyt oikeesti onkaan. Koska just tässä, kun sitä alkaa ite miettimään, niin ei se on niin kauheen selkee kuitenkaan."

Toisaalta nostettiin esiin, että myös liiallinen tiedon määrä saattaisi jopa ahdistaa ja jopa vähentää motivaatiota lukea vastuullisuus uutisia. Liiallista tiedon tai viestinnän määrää organisaation arjessa ei kuitenkaan kukaan haastateltavista tuonut esiin.

Hyväksi tavaksi lisätä tietoa vastuullisuudesta koettiin **kurssit ja koulutukset**. Koulutukset ja luennot koettiin hyväksi tavaksi herättää uusia oivalluksia ja auttaa ymmärtämään, miksi vastuullinen toiminta ja sen kehittäminen on tärkeää. Luentojen ajateltiin myös olevan hyvä tapa innostaa toimimaan vastuullisesti ja lisätä tietoa siitä, mitä hyviä asioita vastuullisuuden eteen jo tehdään Varmassa. Myös verkkokurssit koettiin hyväksi keinoksi lisätä tietoa vastuullisista toimintatavoista. Haastateltavat kokivat, että kiireisessä arjessa vastuullisuuteen perehtyminen ja intran uutisten lukeminen saattoi jäädä vähemmälle huomiolle, jolloin verkkokurssit olivat hyvä tapa pysähtyä pohtimaan yritysvastuuta ja vastuullista toimintaa.

H5: "Mut et tietenkin tiedon lisääminen ja koulutukset, et jollekin voi jossain vaiheessa tulla ahaa-elämys, et "Ahaa täs voi olla tällainenkin pointti", (...), niin ehkä just se tiedon lisääminen ja semmonen et niistä asioista puhuminen ja puhuminen monipuolisesti saattais jonkun herättää."

H8: "No kyllä noi tommoset kyselyt ja tommoset on musta hyviä. Tää arki on kuitenkin semmosta tässä työssä, että asioita ja tilanteita on hirveet määrät. Et jos tää vastuullisuus olisi todella todella ajankohtainen ja säännöllisesti asiakastapaamisissa esiin nouseva teema, niin varmaan luontaisesti sitä tekis koko ajan itsekin, että mitä Varma viestii ja mitä Varma on tästä mieltä, mutta se ei vielä ole sellainen, niin sit se tahtoo olla niin, että siinä prioriteettilistassa se valuu vähän alemmaksi. (...) Koska asia on kuitenkin tärkeä, niin musta on hyvä, että siitä sitten sisäisesti viestitään ja on tämmösiä kursseja tai jotain, niin sit sen äärelle pysähtyy oikeesti miettimään."

Haastateltavien mielestä **kampanjointi** oli myös hyvä keino herättää huomiota ja saada vastuullisuus osaksi työarkea. Muutama haastateltava mietti, että erilaisten teemaviikkojen kautta voisi nostaa erilaisia vastuullisuusteemoja pitkin vuotta esiin. Kampanjat ja teemaviikot nähtiin muutenkin tapana muistutella henkilöstöä yritysvastuusta ja sen eri näkökulmista sekä keinona herättää kiinnostus vastuullisuutta kohtaan.

H3: "Et se on sillai rivien välistä luettavissa, et tämäkin on osa sitä, mut just sillain, et jos olisi joku semmonen kamppisuontoinen tai joku että "tiesitkö, että tämäkin on osa sitä ja tämäkin liittyy siihen" tai "et varmaan tullut ajatelleeksi, että tämäkin on tai että tämäkin voi olla osa sitä vastuullista toimintaa". Et semmonen vois tietenkin nostaa sitä enemmän esiin."

## Vastuullisuus osana työnkuvaa sitouttaa

Jos vastuullisuus ja sen kehittäminen kuuluivat vahvasti työnkuvaan, kerrottiin sen sitouttavan edistämään vastuullisuutta. Eräs haastateltava kertoi myös, että

hänen työnkuvansa vuoksi oli hyvä olla perillä Varman asioista sekä yleisemmin ajankohtaisista asioista, mikä motivoi perehtymään myös Varman yritysvastuuseen.

H8: "Kun sen ton asiakastyön kautta mietti, nii sit siihen aina motivoituukin, et asiakkaat on viisaita (...), että mielellään on itelläkin joku ymmärrys asioista, kun jos asiakas rupee niistä keskustelemaan. Siinä on hyvä semmonen hiljainen pakko olla perillä asioista."

Aineistosta havaittiin, että työntekijät kiinnittävät enemmän huomioita sellaisiin teemoihin, jotka liittyivät heidän töihinsä. Vastuullisuuden kehittämistä ei välttämättä voi sitoa jokaisen työntekijän työtehtäviin, mutta yritysvastuu kuitenkin koskettaa jokaista työntekijää. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella nähdään voivan vaikuttaa työntekijän ymmärrykseen siitä, miten hän voi omassa työnkuvassaan vaikuttaa vastuullisuuden toteutumiseen.

### **Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua vastuullisuuden edistämiseen**

Haastateltavat kertoivat sitoutuvansa vastuulliseen toimintaan erityisesti niiltä osin, kun siihen pystyivät vaikuttamaan. Vastuulliseen toimintaan sitouttavana tekijänä pidettiin myös tunnetta siitä, että pystyy tiimitasolla vaikuttamaan asioihin ja tulee kuulluksi.

H6: "Joo kyllä niihin mitä itse tiedostan ja mihin itse pystyn vaikuttamaan. Ei oo mitään semmosta, mihin en voisi sitoutua."

H2: "Kyl mä uskon, et se on se tunne siitä, et pääsee asioihin vaikuttamaan niinku tiimitasolla. Ja et sua kuunnellaan."

Kysyttäessä suoraan haastateltavilta vastuulliseen toimintaan sitouttavista ja motivoivista tekijöistä, osallistumista Varman työryhmiin ei tuotu esiin. Aineistosta pystyi tulkitsemaan, että työryhmiin osallistuvat työntekijät olivat vahvasti sitoutuneita niihin yritysvastuun teemoihin, joita työryhmissä edistettiin. Haastatteluista oli myös vahvasti havaittavissa, että erilaisiin työryhmiin kuuluvat työntekijät pitivät työryhmiä ja niissä edistettäviä asioita tärkeinä. He myös kiinnittivät enemmän huomiota vastuullisuusviestintään, joka koski työryhmän työskentelyä tai työryhmässä käsiteltäviä aiheita. Osa työryhmiin osallistuneista työntekijöistä kertoi myös oppivansa ja oivaltavansa uusia asioita työryhmissä, esimerkiksi tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyen. Into uuden oppimisesta ja asioiden edistämiseen osallistumisesta välittyi haastatteluista. Työryhmiin osallistuminen oli vapaaehtoista, joten he vapaaehtoisesti osallistuivat edistämään vastuullisuusasioita.

H1: "Ja siis mun mielestä on ihan huikeeta, kun on just se (työryhmä), jossa itekin olen."

H1: "Ja siis kyl tykkään olla aika monessa mukana, (...), et kun tulin Varmaan, niin aika nopeesti olin siinä (työryhmässä) mukana ja olin erilaisissa kehittämisissä sun muissa (...). Mutta ehkä se on sitten sitä edistämistä, et tavallaan yrittää verkostoitua



Varman sisällä, ja niinku nähdä sitä ja luoda jotenkin kuvaa, et mikä on niinku varmalainen tapa toimia. (...) Niin ehkä sellanen vois ajatella, et mä jotenkin edistän olemalla kaikissa mukana, koska mä innostun ja musta on mielenkiintoista nähdä ja uusia asioita kuulla ja näkökulmia ja muuta.”

H5: ”Niin sit ehkä että kun on ollu mukana vähän tämmösessä vapaaehtoisissa projekteissa, niin kyl sitä tietoo niinku sieltä sitten tulee ja sitä yhdistää. Ja sit kun sen kokee tärkeeks, niin semmosiin asioihin luonnollisesti kiinnittää huomioo paljon enemmän.”

Työryhmät ovat hyvä tapa osallistaa työntekijöitä, mutta myös matalamman kynnyksen tavat osallistaa ja vaikuttaa ovat tärkeitä. Työntekijät mainitsivat esimerkiksi erilaisista kyselyistä, joihin pystyi antamaan palautetta. Kuitenkaan esimerkiksi tiimien ja osastojen tasolla työntekijöiden osallistaminen vastuullisuuden edistämiseen ei tullut juurikaan ilmi aineistosta.

Viestinnällä nähdään olevan suora rooli osallistamisessa. Osallistaminen ja mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan luovat dialogin työntekijöiden ja organisaation välille (Morsing & Schultz 2006). Viestinnällä on myös siinä mielessä tärkeä rooli, että se luo edellytykset vuorovaikutukselle ja osallistumiselle organisaatiossa (Pekkala & Luoma-aho 2019, 22).

### Työyhteisöllä merkittävä rooli

Vastuulliseen toimintaan ja yritysvastuuseen sitouttavana tekijänä pidettiin erityisesti työyhteisöä ja vuorovaikutusta tiimin kanssa. **Tiimin ja muiden työkalvereiden innostuksen** vastuullista toimintaa ja sen kehittämistä kohtaan kerrottiin tarttuvan. Eräs haastateltava kertoi vastuullisuuskäytännöstä, joka koski hänen tiimiään. Koko tiimi oli innostunut käytännöstä, mikä hänen mukaansa vaikutti vastuullisuuskäytännön jalkautumiseen ja työnteon mielekkyyteen.

H5: ”Niin meillä on kyl kaikki ollu tosi innostuneita siitä, niin sit se on tosi hyvä, et se ei oo semmonen vaan, et yks rummuttaa sitä ja kaikki muut ois silleen et ”Äh”. Vaan et kaikki on ollut siitä tosi innoissaan. Niin sit sitä on ollu tosi mukava tehdä ja on ottanu sen niin osaks omaa työtä. Niin se on hienoo.”

Myös työkaverit saattoivat innostaa osallistumaan sisäisiin työryhmiin, joissa edistettiin vastuullisuutta. Työkaverit saattoivat myös vinkata muille työntekijöille, jos oli tiedossa jokin mielenkiintoinen kokous tai tilaisuus vastuullisuuteen liittyen.

Useampi haastateltava pohti, että vastuullisuus saataisiin paremmin jalkautettua arkeen **keskustellen yhteisesti tiimin kanssa**. Haastateltavat kokivat, että vastuullisuus jalkautuisi paremmin arkeen, jos tiimin kanssa yhteisesti mietittäisiin eri vastuullisuusteemoja ja kuinka ne tiimin työskentelyssä näkyvät. Osa tutkittavista ehdotti, että tiimin kanssa vastuullisuuden merkitystä omassa työssä voisi pohtia esimerkiksi kokouksissa tai toiminnan suunnittelupäivinä. Haastateltavat ehdottivat myös, että eri vastuullisuusteemoja voitaisiin nostaa keskusteluun tiimin kuukausikokouksissa. Haastateltavat kokivat erityisesti, että tiimin kanssa olisi syytä keskustella siitä, mitä vastuullisuus omassa työssä tarkoittaa, ja miten arvot ja vastuullisuus tuotaisiin osaksi käytännön työtä.

Haastateltavat kokivat, että tiimin kanssa keskustellen voisi syntyä uusia oivalluksia ja näkökulmia vastuullisuuteen liittyen.

H2: "Kyl se varman pitäis sit jalkauttaa ihan tiimitasolle, et mitä se sun työssä tarkoittaa ja miettii yhdessä tiimissä niitä vastuullisuusteemoja. Kyl mä näkisin sen niin, sen asian."

H1: "Et toki sit jos miettii, et mikä motivois, niin se ois tietenkin se oma tiimi. Et voisko siin olla sit jotenkin sellasia, et pidettäis jotain vastuullisuuskeskusteluja ja et joku tois aina jonku uuden näkökulman siihen keskusteluun. Ja josta sitten puhuttais. Niin ehkä sellasten kautta vois sitten syntyä taas uusia ajatuksia ja ahaa-elämyksiä."

H5: "Kun mietitään toiminnan suunnittelua, niin aina tavallaan niissäkin tuoda ilmi niitä meidän arvoja ja vastuullisuutta, ja et miten jokainen voi niitä omassa työssään hyödyntää. Niin varmaan just niiden kautta, et tavallaan jalkautetaan ne arvot siihen jokaisen omaan tavallaan ruohonjuuritason työhön."

Haastateltavat eivät nimenneet, kenen vastuulla olisi ottaa vastuullisuus osaksi keskusteluja. Todennäköisesti vastuun oletettiin olevan esihenkilöllä tai osaston johtajalla. Vain muutama haastateltava mainitsi **esihenkilöiden roolista** vastuullisuuteen sitouttamisessa. Esihenkilön positiivinen suhtautuminen vastuullisuuteen helpotti vastuullisuusasioiden käsittelyä ja niistä keskustelua.

H5: "No ainahan se on henkilöistä kiinni, et meillä on esimerkiks, meillä on hyvä tiimi, joka kokee ne asiat merkityksellisinä ja myös esimies, niin meillä on niinku helpo käsitellä niitä."

Eräs haastateltava kertoi lähinnä keskittyvänsä oman osastonsa vastuullisuusasioihin, eikä kiinnittänyt huomiota vastuullisuusasioihin koko Varman tasolla. Hän koki, että olisi osittain esihenkilön vastuulla kertoa meneillään olevista vastuullisuusasioista ja -tilaisuuksista ja välittää tietoa Varman yritys vastuusta yleisesti. Toisaalta taas toinen haastateltava koki, että esihenkilön kehotukset ja pyynnöt, esimerkiksi tutustumaan vastuullisuus uutisointiin, voisivat tuntua holhoavilta. Työntekijöillä oli siis yksilöllisiä odotuksia ja tarpeita esihenkilöitä kohtaan. Aineistosta on kuitenkin tulkittavissa pieniä merkkejä siitä, että esihenkilön kannustava asenne vastuullisuutta kohtaan voisi edesauttaa työntekijän vastuulliseen toimintaan sitoutumista.

### **Johdon sitoutuminen vastuullisuuteen ja esimerkin näyttäminen**

Haastateltavat kokivat, että myös johdolla oli vaikutusta vastuullisuuteen sitoutumiseen. **Johdon vakava suhtautuminen vastuullisuuden** edistämiseen ja yritys vastuun tärkeänä pitäminen vaikuttivat työntekijöiden yritys vastuuseen sitoutumiseen. Aineistosta oli havaittavissa, että johdon pitäessä vastuullisuutta tärkeänä, työntekijöille välittyi tunne, että vastuullisuus oli koko organisaatiossa ja sen toiminnassa tärkeää.

H7: "Toinen minkä sanoin, niin se et siihen suhtaudutaan johtotasolla vakavasti, vakavasti siin mieles, et se koetaan tärkeeksi."

H8: "No must se on enemmän sellanen luottamusasia ja tunne ja tietoisuus siitä, että tässä tärkeässä teemassa me ollaan niinku Varmana ja myöskin johtoryhmän jäsenet on sen asian takana."

Eräs työntekijä myös koki, että johto keskittyi oikeisiin teemoihin vastuullisuuden edistämässä ja päätöksissään vastuullisuutta koskien. Oikeihin teemoihin keskittymisellä hän viittasi siihen, että yritys vastuun agendalle oli valittu asioita, joilla oli merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi ympäristön hyvinvointiin. Haastateltava koki sitouttavaksi sen, että yritys vastuussa keskityttiin vaikutuksiltaan isoihin asioihin. Johdolta myös odotettiin päätöksiä ja linjauksia yritys vastuuseen liittyen koko organisaatiota koskien, jalkautuksen kuitenkin ajateltiin tapahtuvan tiimien tasolla.

H6: "Tota no just se, että on tehty, et ne oikeet asiat on ollu siellä johdon agendalla."

H6: "No sen pitäis, varmaan sen ajatuksen lähtee taas jostain johdon tasolta, mut et semmonenkin, et jokainen toiminto tai osasto miettis, et miten me toteutamme sen tai olis vaik joku tämmönen Varman sisäinen skaba tai mitä tahansa siihen liittyen. (...) se viesti pitäis tulla varmaan jotenkin koko talon tasolle, mut sit se jalkautus ja hanke ja sitten jokaiselle toiminnolle."

**Johdon odotettiin myös näyttävän esimerkkiä** vastuullisessa toiminnassa ja sitä kautta motivoivan myös työntekijöitä toimimaan vastuullisesti.

H4: "No sen oman esimerkin näyttäminen on tietysti hyvä tapa vaikuttaa ihmisiin, et kun omalla esimerkillään tuo niitä hyviä asioita esille, niin sitä kautta pystyy sit ehkä sitouttamaan muitakin. (...) No silloin se esimerkki nyt tietenkin pitäis tulla sieltä ylhäältä päin, et meidän johtajat toimii vastuullisesti ja just nostaa niitä vastuullisuustekoja niinku sitä kautta."

Kuten aikaisemmin tulosten esittelyssä on todettu, vastuullisuus näkyi johdon puheissa (luku 5.2). Työntekijöillä oli erovia näkemyksiä siitä, ketkä johdosta pitivät vastuullisuutta esillä ja kuinka vahvasti eri johtajat sitoutuivat eri vastuullisuusteemoihin. Johdon sitoutuminen vastuullisuuteen kuitenkin välittyi työntekijöille ja työntekijät kokivat sen tärkeäksi.

### **Vastuullisesta maineesta halutaan pitää kiinni**

Moni haastateltava kertoi, että heille oli tärkeää työnantajan maine. Haastateltavat kertoivat, että Varman yhteiskunnallisella tehtävällä ja vastuullisella toiminnalla oli heille merkitystä.

H4: "No tietynlainen sellainen brändi-imago, tottakai sillä on merkitystä. Niin kuin Varma esimerkiks on yhteiskunnallisesti merkittävä toimija."

Eräs haastateltava koki, että Varmalla oli kansainvälisestikin hyvä maine vastuullisena toimijana, joten hänestä oli tärkeää pitää kiinni saavutetusta maineesta. Tässä tapauksessa hyvä maine ja muiden osoittama arvostus yrityksen vas-

tuullista toimintaa kohtaan sitouuttivat työntekijän toimimaan vastuullisesti ja edistämään vastuullisia toimintatapoja. Hyvästä maineesta haluttiin pitää kiinni.

H7: "Kolmas sitten ehkä jonkun asteinen hyvä palaute siitä, et miten Varma koetaan vastuullisena (toimijana) ihan muutenkin, Suomen ulkopuolella. Et kyl se tietynlainen kunnia-asia sit on pitää siitä tavallaan saavutetusta statuksesta kiinni ja hoitaa niitä asioita jatkossakin hyvin."

Viestinnällä nähdään vaikuttavan maineen rakentamiseen. Aineistosta voisi tulkita, että hyvä maine ja hyvät teot maineen taustalla herättivät jopa ylpeyttä työnantajaa kohtaan. Omalla työpanoksella haluttiin vaikuttaa siihen, että toiminta jatkuu vastuullisena ja ylpeyttä ja arvostusta herättävänä.

### **Vastuullisuuden mittaaminen ja palkitseminen**

Muutama työntekijä nosti esiin **palkitsemisen, tavoitteellisuuden ja vastuullisuuden mittaamisen** motivaation herättäjinä. Yksi haastateltava mietti, että jos vastuullisuutta ja siinä suoriutumista alettaisiin mittaamaan esimerkiksi tiimitasolla, ja hyvästä suoriutumisesta palkittaisiin, se voisi kannustaa toimimaan vastuullisemmin. Myös eräs haastateltava pohti koko henkilöstölle asetettavaa vastuullisuustavoitetta, jonka saavuttamisesta koko henkilöstö palkittaisiin. Samoin sisäisen vastuullisuuskilpailun pohdittiin voivan sitouttaa vastuulliseen toimintaan.

H6: "Sit tottakai aina kaikki tämmöset muut, et jos nyt olis vaik joku, että jos me yhdessä saavutamme tämän, niin sitten koko henkilöstö saa jotain. Tottakai semmonen palkitseminenkin näistä asioita. Mut sit sen täytyy olla vähän semmonen, et yhdessä vähän niinkun pyritään siihen."

H9: "No voishan se olla, et ainakin niinku toiminnon tai vaikka eri tasoilla, et vaikka toiminnon ja tiimin ja yksilön tasolla, niin voisko siinä sit olla suoriutumisen lisäksi joku semmonen vastuullisuusmittari. Tai tavallaan, jos jotenkin sitä pystyis mittaamaan sitä yksikön vastuullisuutta, että tavallaan siitäkin sit niinku palkittais muun suoriutumisen ohella, et sehän nyt tietysti ainakin semmonen, mikä varmasti sitouttaa."

Yksi haastateltava taas näki, ettei ainakaan rahalla palkitseminen olisi pitkällä aikavälillä sitouuttavaa, jos ainoastaan raha motivoisi toimimaan vastuullisesti.

H1: "Koska mä ajattelen vaikka sitä, että esimerkiksi jos vaikka siitä palkittaisiin vaikka rahallisesti, niin mä en niinku nää siinä sellaista pitkällä aikavälillä, että ei sillä ole merkitystä, koska silloin sen motivaationa on se raha. Ja sitten kun se tavallaan päättyisi, niin sit se tavallaan päättyis se kaikki muukin."

Palkitsemisessa ja suoriutumisen mittaamisessa viestinnällä ei ole selkeää roolia. Jos vastuullisuus sidotaan osaksi tiimin tai koko organisaation tavoitteita, voidaan viestinnällä nähdä olevan merkitystä tavoitteista neuvotellessa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Yhteenveto tutkimuksen tavoitteista ja tuloksista

Tässä luvussa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen johtopäätökset. Lisäksi luvussa esitetään käytännön kehitysehdotuksia, arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja ehdotetaan aiheita jatkotutkimukselle. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä viestinnän roolista työntekijöiden sitouttamisessa yritysvastuuseen. Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli työeläkeyhtiö Varma, ja tutkimuksessa selvitettiin Varman työntekijöiden näkemyksiä vastuullisuudesta, vastuullisuusviestinnästä ja vastuullisiin toimiin sitoutumisesta. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Mikä rooli viestinnällä on työntekijöiden sitouttamisessa yritysvastuuseen ja organisaation vastuullisiin toimiin?
2. Millainen viestintä edistää työntekijöiden sitoutumista yritysvastuuseen?

Tutkimuksessa havaittiin useita työntekijöiden yritysvastuuseen sitouttavia tekijöitä. Yritysvastuuseen sitouttavat tekijät pystyttiin jakamaan henkilökohtaisiin tekijöihin sekä ulkoisiin tekijöihin. Henkilökohtaisia tekijöitä olivat yhteiset arvot työnantajan kanssa, positiivinen asenne vastuullisuutta kohtaan ja mahdollisuus kehittää ja haastaa itseään. Ulkoisia sitouttavia tekijöitä olivat tiedon ja ymmärryksen lisääminen, vastuullisuuden linkittyminen omaan työkuvaan, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, työyhteisö, johto, organisaation maine sekä tavoitteellisuus ja palkitseminen. Näistä tekijöistä haastatteluissa korostuivat erityisesti yhteiset arvot organisaation kanssa, yritysvastuun tuntemus ja ymmärrys, työyhteisö sekä mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa.

Viestinnällä havaittiin olevan merkittävä rooli työntekijöiden sitouttamisessa yritysvastuuseen. Viestinnän merkitys sitouttamisessa näkyi selkeimmin ulkoisissa yritysvastuuseen sitouttavissa tekijöissä. Viestinnällä nähtiin olevan selkeä rooli erityisesti yritysvastuusta tiedon ja ymmärryksen lisäämisessä, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien luomisessa, työyhteisön vuorovaikutuksessa, johdon sitouttavassa roolissa ja maineen rakentamisessa. Tietyt sitout-

tavat tekijät eivät olleet suoraan yhteydessä viestintään, mutta tutkimuksessa tulkittiin, että viestinnällä olisi mahdollista ainakin välillisesti vaikuttaa kyseisiin tekijöihin. Nämä sitouttavat tekijät olivat kokemus yhteisistä arvoista organisaation kanssa, positiiviset asenteet vastuullisuutta kohtaan, vastuullisuuden ja oman työnkuvan linkittyminen toisiinsa sekä vastuullisuuden sitominen tavoitteisiin. Viestinnällä ei tulkittu olevan juurikaan roolia, jos työntekijä koki itsensä haastamisen ja kehittämisen vastuullisuuteen motivoivaksi tekijäksi tai jos palkitseminen koettiin sitouttavaksi tekijäksi vastuullisesta suoriutumisesta.

Tutkimuksen tuloksissa on esitelty erikseen työntekijöiden yritysvastuuseen sitouttavat tekijät sekä kuinka vastuullisuus näkyy organisaation arjessa. Työntekijät tunnistivat monipuolisesti vastuullisuusteemoja ja -tekoja organisaation arjesta. Myös sitouttamiseen pyrkiviä tekoja pystyttiin havaitsemaan organisaation arjesta. Esimerkiksi työntekijöiden osallistamisen organisaation sisäisiin työryhmiin voidaan tulkita organisaation pyrkimykseksi sitouttaa työntekijöitä. Se, miten vastuullisuus näkyi työntekijöiden mielestä arjessa sekä se, mitä työntekijät kokivat yritysvastuuseen sitouttavaksi, olivat monilta osin yhteneväisiä. Muutamana esimerkkinä voidaan mainita, että työntekijät kokivat yritysvastuuseen sitouttavaksi tekijäksi säännöllisen viestinnän organisaation ajankohtaisista vastuullisuusteemoista ja -teemoista, ja tämän he kertoivat myös tapahtuvan organisaation arjessa. Myös esimerkiksi vastuullisuuteen sitoutumisen kannalta tärkeäksi koettiin vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, ja mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa tarjottiin esimerkiksi Varman työryhmien kautta. Tästä voidaan päätellä, että työntekijöitä pyrittiin sitouttamaan yritysvastuuseen ja siinä on myös onnistuttu. Tätä päätelmää tukee myös haastateltavien kokemus siitä, että he olivat sitoutuneita Varman vastuullisiin toimiin ja arvoihin. Työntekijät kuitenkin kokivat, että sitoutumista ja yritys vastuun jalkautumista pystyttäisiin vielä edistämään esimerkiksi konkreettisella viestinnällä, lisäämällä tietoa yritys vastuusta ja omien valintojen vaikutuksista sekä keskustelemalla tiimin kanssa yhteisesti siitä, mitä vastuullisuus tarkoittaa omassa työssä. Tutkimuskysymyksiin vastataan alaluvuissa 6.1.1 ja 6.1.2.

### **6.1.1 Viestinnän rooli työntekijöiden sitouttamisessa yritys vastuuseen ja organisaation vastuullisiin toimiin**

Kuten edellä todettiin, tässä tutkimuksessa viestinnällä nähtiin olevan tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisessa yritys vastuuseen. Tarkastelemalla tutkimuksen tuloksia tarkemmin, voidaan tehdä päätelmiä viestinnän tehtävästä yritys vastuuseen sitouttamisessa. Havaitut viestinnän roolit ovat seuraavat: tiedon ja ymmärryksen lisääjä, yritys vastuun jalkautumisen mahdollistaja, vastuullisuuskulttuurin muodostaja, maineen rakentaja ja vastuullisuuskäsitysten muodostaja. Seuraavaksi esitellään tarkemmin päätelmät viestinnän rooleista yritys vastuuseen sitouttamisessa.

#### **Viestintä tiedon ja ymmärryksen lisääjänä**

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan päätellä, että työntekijöiden sitouttamisessa yritys vastuuseen viestinnällä on tärkeä rooli tiedon ja ymmärryksen

lisäämisessä. Tutkimuksessa havaittiin, että ymmärrys ja tieto yritysvastuusta olivat lähtökohta työntekijöiden yritysvastuuseen sitoutumiselle. Työntekijät kokivat, että tiedon lisääminen ja ymmärrys siitä, mitä merkitystä vastuullisuudella on, myös edesauttoivat sitoutumista yritysvastuuseen ja vastuulliseen toimintaan. Tiedon ja ymmärryksen lisäämisessä johdetun viestinnän sekä vuorovaikutteisen viestinnän roolit korostuivat. Vastuullisuustiedon lisääminen ja tietoisuuden ylläpitäminen näkyivät Varman arjessa erityisesti johdettuna organisaatioviestintänä, joka sisälsi monikanavaista ja säännöllistä uutisointia, kampanjointia sekä koulutuksia ja kursseja vastuullisuusaiheista ja -linjauksista. Näitä viestinnän keinoja työntekijät myös kuvailivat sitoutumista edistäviksi tekijöiksi.

Vaikka johdetulla organisaatioviestinnällä lisättiin tietoisuuden lisäksi myös ymmärrystä vastuullisuuden merkityksestä, erityisesti vuorovaikutteellisessa viestinnässä ymmärrystä lisäävä rooli korostui. Keskustelut työkaverien kanssa ja vuorovaikutus vastuullisuuteen liittyvissä työryhmissä auttoivat työntekijöitä muodostamaan näkemyksiä Varman vastuullisuudesta, oppimaan uutta ja ymmärtämään, miksi vastuullisuusteemat olivat tärkeitä. Lauring ja Thomsen (2009) havaitsivat myös tutkimuksessaan, että viestinnän keinoin voidaan luoda mahdollisuus dialogille, joka lisää työntekijöiden tietoisuutta, ymmärrystä ja arvostusta organisaation strategisia ja yritysvastuun tavoitteita kohtaan.

Tässä tutkimuksessa havaittiin myös, että viestinnän avulla yritysvastuu pystyttiin tekemään näkyväksi organisaation arjessa, mikä myös lisäsi työntekijöiden tietoisuutta yritysvastuusta ja sen eri teemoista. Yritysvastuun näkyväksi tekemisen ja työntekijöiden sitoutumisen välisen yhteyden havaitsivat myös Slack, Corlett ja Morris (2015) omassa tutkimuksessaan. Varmassa yritysvastuuta tehtiin näkyväksi esimerkiksi johdetussa viestinnässä, organisaation linjauksissa ja strategiassa, johdon puheissa ja työnkuvien kautta.

### **Viestintä yritysvastuun jalkautumisen mahdollistajana**

Tässä tutkimuksessa viestinnällä havaittiin tärkeä rooli myös yritysvastuun jalkautumisen mahdollistamisessa. Vaikka yritysvastuun ja vastuullisuustavoitteiden tekeminen näkyväksi ja tiedetyksi mahdollistaa työntekijöiden sitoutumisen yritysvastuuseen, myös tiedon jalkautuminen toimintaan on tärkeää. Viestinnällä onkin havaittu olevan tärkeä rooli yritysvastuun ideaalien ja käytännön välisen kuilun kaventamisessa (Lauring & Thomsen 2009), eli toisin sanoen yritysvastuun jalkauttamisessa toimintaan. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella havaittiin, että vuorovaikutuksen ja dialogin keinoin pystytään mahdollistamaan yritysvastuun jalkautuminen toimintaan. Työntekijät kokivat, että vastuullinen toiminta jalkautuisi vahvemmin arkeen, kun tiimin tai osaston kanssa käytäisiin keskusteluja siitä, mitä vastuullisuus tarkoittaa omassa tai tiimin työssä. Myös vastuullisuuden sitominen työnkuvaan tai tiimin tavoitteisiin koettiin yritysvastuuseen sitouttavaksi tekijäksi, minkä voidaan nähdä myös jalkauttavan yritysvastuuta käytäntöön. Tässä viestinnällä voidaan nähdä olevan välillinen rooli, sillä esimerkiksi neuvottelemalla yhteisesti työyhteisössä

tavoitteista, työntekijöiden on helpompi sitoutua tavoitteisiin ja yhdessä sovituihin asioihin (Laajalahti & Pennanen 2019, 28).

### **Viestintä vastuullisuuskulttuurin muodostajana**

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että viestinnän avulla muodostettiin myös organisaation vastuullisuuskulttuuria. Vastuullisuuskulttuurilla onkin todettu olevan merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa yritysvastuuseen (Slack ym. 2015). Kohdeorganisaatiossa vastuullisuutta tukeva ja edistävä kulttuuri näkyi esimerkiksi työntekijöiden osallistamisena ja kannustamisena vastuulliseen toimintaan. Erityisesti osallistamisen havaittiin luovan positiivisia käsityksiä Varman yritysvastuusta ja sitouttavan työntekijöitä yritysvastuuseen. Viestinnällä nähdäänkin olevan tärkeä rooli osallistumisen edellytysten luomisessa työyhteisössä (Pekkala & Luoma-aho 2019, 22). Kohdeorganisaatiossa osallistuminen yritysvastuun edistämiseen mahdollistettiin esimerkiksi sisäisten työryhmien kautta.

Johdon viestinnän nähtiin myös vaikuttavan vastuullisuuskulttuurin muodostumiseen. Johto toi esiin Varman vastuullisuusteemoja säännöllisesti, painotti yritysvastuun tärkeyttä Varmassa ja toisaalta pyrki luomaan avoimen ilmapiirin ja osallistumisen mahdollistavan kulttuurin. Työntekijät kokivatkin esimerkiksi työryhmien olemassaolon luottamuksen osoituksena johdolta. Johtajilta toisaalta myös odotettiin viestintää eri vastuullisuusteemoista kokonaisvaltaisesti ja esimerkin näyttämistä vastuullisessa toiminnassa. Johdolla onkin havaittu olevan tärkeä rooli vastuullisuuskulttuurin edistämässä (Nejati ym. 2019) ja osallistamisessa yritysvastuuseen (McShane & Cunningham 2012).

Myös työntekijät itse vaikuttivat vastuullisuuskulttuurin muodostumiseen. He esimerkiksi pyrkivät vaikuttamaan työyhteisön hyvinvointiin ja osaamiseen omalla viestintäkäyttäytymisellään. Vastuullisuudesta innostuneet työkaverit saattoivat myös innostaa muita työntekijöitä osallistumaan vastuullisuuden kehittämiseen. Toisaalta myös tiimi ja tiimin keskinäinen ilmapiiri vaikuttivat vastuullisuuskulttuurin muodostamiseen. Eräs haastateltava kertoi, että heidän tiimissään vallitsi ilmapiiri, jossa tiimin jäsenet olivat innostuneita vastuullisuuden edistämisestä, erilaisista vastuullisuusteemoista keskusteltiin tiimin kesken ja myös tiimin esihenkilö suhtautui positiivisesti yritysvastuuseen ja siihen, että työntekijät osallistuivat vastuullisuutta edistäviin työryhmiin. Haastateltava koki oman tiiminsä ja tiimin innostuksen vastuulliseen toimintaan motivoivaksi tekijäksi. Voidaan siis havaita, että tiimin lisäksi myös esihenkilöllä on vaikutusta vastuullisuutta tukevan kulttuurin muodostamisessa, vaikka tutkimuksessa korostuikin tiimin ja johdon rooli. Esihenkilöllä on kuitenkin aikaisemmassa tutkimuksessa havaittu olevan tärkeä rooli kannustamisessa ideointiin ja vuorovaikutukseen yritysvastuuta koskien (Uusi-Rauva & Nurkka 2010).

### **Viestintä maineen rakentajana**

Organisaation vastuullisen maineen havaittiin sitouttavan työntekijöitä yritysvastuuseen. Vastuullisuusviestinnällä pystytään vaikuttamaan organisaation maineeseen (Kim 2019), joten viestinnällä nähdään olevan rooli vastuullisen



maineen rakentajana ja sitä kautta työntekijöitä yritys vastuuseen sitouttavana tekijänä. Työntekijöille oli tärkeää, että heidän työnantajansa on vastuullinen. Haastateltavat kertoivat arvostavansa Varman yhteiskunnallista tehtävää ja vastuullista toimintaa. Organisaation vastuullinen maine koettiin yritys vastuuseen sitouttavaksi tekijäksi, ja vastuullisesta maineesta haluttiin pitää kiinni ja omalla työpanoksella vaikuttaa siihen, että Varma tunnetaan jatkossakin vastuullisena toimijana. Sitoutuessaan työnantajaan työntekijät myös itse pitivät yllä Varman mainetta, esimerkiksi edustamalla Varmaa positiivisesti asiakastilanteissa. Työntekijöiden rooli vastuullisen maineen edistäjänä onkin havaittu aikaisemmassa tutkimuksessa (Dawkins 2005).

Työntekijöille oli myös tärkeää, että organisaation sanat vastasivat tekoja. Tämä vaatii todenmukaista, eettistä ja läpinäkyvää viestintää. Kuilu viestinnän ja tekojen välillä voikin kääntyä yritystä ja sen mainetta vastaan, mutta johdonmukainen viestintä sekä tekojen ja viestinnän yhdenmukaisuus estävät kuilun syntymisen (Cornelissen 2017, 259; Dawkins 2005). Yhdenmukaisella ja läpinäkyvällä vastuullisuusviestinnällä voidaan siis maineen ylläpitämisen lisäksi pitää huolta, että työntekijät eivät käänny yritystä vastaan ja haluavat yhä edistää organisaation vastuullisia toimia. Haastateltavat kertoivat seuraavansa Varman ulkoista ja sisäistä viestintää, joiden koettiin vastaavan Varman tekoja. Varman vastuullisuusteot sekä vastuullisuusviestintä herättivät suurimmaksi osin positiivisia mielikuvia työntekijöissä ja vahvistivat näkemyksiä Varman vastuullisesta toiminnasta. McShanen ja Cunninghamin (2012) tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden näkemykset yritys vastuun todenmukaisuudesta voivat jopa määrittää, kuinka hyvin organisaation vastuulliset tavoitteet ja toimintatavat otetaan vastaan.

### **Viestintä vastuullisuuskäsitysten muodostajana**

Tässä tutkimuksessa viestinnällä nähtiin olevan rooli myös työntekijöiden vastuullisuuskäsitysten muodostamisessa. Tutkimuksessa havaittiin, että Varman ja työntekijöiden näkemykset vastuullisuudesta olivat yhteneväisiä ja työntekijät tunnistivat monipuolisesti Varman vastuullisia toimia. Viestinnän, perehdytysten ja yritys vastuun näkymisen organisaation arjessa voidaan olettaa vaikuttaneen työntekijöiden tietoihin ja tuntemukseen Varman yritys vastuusta.

Työntekijät kertoivat myös, että he kokivat vastuullisen toiminnan itsensä selväksi omassa työssään ja toiminnassaan organisaatiossa. Tässä viestinnän avulla on mahdollista vahvistaa työntekijöiden kokemuksia ja kannustaa jatkamaan vastuullista toimintaa. Tästä esimerkkinä toimii erään työntekijän maininta, että heidän tiimissään esihenkilö nosti esiin kokouksissa tilanteita, jotka oli hoidettu hyvin ja vastuullisesti.

Tutkimuksen tuloksista on myös havaittavissa, että työntekijät pyrkivät yhdessä vuorovaikutuksessa muodostamaan käsityksiä Varman vastuullisuudesta ja vastuullisista toimintatavoista. Työntekijät esimerkiksi pohtivat keskenään tai vastuullisuusasioista vastaavien työntekijöiden kanssa Varman vastuullisia toimintatapoja eri tilanteissa sekä sitä, mitä vastuullisuus Varmassa tarkoittaa. Varman työryhmissä taas edistettiin yhteisesti vuorovaikuttaen Varman vastuullista toimintaa ja vaikutettiin siihen, mistä Varman vastuulli-

suusteot koostuivat. Näin ollen myös vuorovaikutuksessa muodostettiin käsityksiä Varman vastuullisuudesta.

Työntekijät kokivat myös, että vuorovaikutuksen avulla olisi mahdollista käsitellä ristiriitaisia näkemyksiä vastuullisuudesta. Varman kannanotot seksuaalivähemmistöjen puolesta aiheuttivat joissakin työntekijöissä ristiriitaa sekä kyseenalaistamista kannanottojen tarkoituksiperistä. Varman Pride-kumppanuuden viestintää kyseenalaistaneet työntekijät kokivat Pride-viestinnän olevan lähinnä kampanja kerran vuodessa, kun taas tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmissä mukana olleet työntekijät kokivat, että kyseisiä teemoja edistettiin Varmassa jatkuvasti. Yhtenä selkeänä erona kyseenalaistajien ja Varman Pride-kannanottoja arvostavien välillä oli, että ”arvostajat” kävivät säännöllisesti keskustelua teemaan liittyen, kun taas ”kyseenalaistajien” arjessa tai keskusteluissa eivät tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasiat näkyneet säännöllisesti. Arvojen ja vastuullisuusteemojen ristiriitaisuuksien kokemuksissa vuorovaikutuksella, osallistamisella ja näkyväksi tekemisellä voidaan siis nähdä olevan mahdollista ehkäistä ja hälventää ristiriitoja ja toisaalta muodostaa yhtenäisiä käsityksiä yritysvastuusta. Tämä havainto tukee myös aikaisempaa tutkimusta, jossa osallistavalla ja läpinäkyvällä viestinnällä on ajateltu voivan vahvistaa näkemyksiä organisaation vastuullisuusviestinnän rehellisyydestä (Lim & Greenwood 2017).

### 6.1.2 Yritysvastuuseen sitouttava viestintä

Tutkimuksen tuloksista pystytään vetämään päätelmiä siitä, millainen viestintä edistää työntekijöiden sitoutumista yritysvastuuseen ja organisaation vastuullisiin toimiin. Käsitellään näitä viestinnän keinoja seuraavaksi.

Erityisesti **vuorovaikutteinen viestintä** koettiin yritysvastuuseen sitouttavaksi viestinnäksi. Työntekijät kokivat, että vuorovaikutus oman tiimin kesken vastuullisuudesta ja yhteinen keskustelu vastuullisuuden merkityksestä omassa työssä edesauttaisivat sitoutumista vastuulliseen toimintaan. Tämä tulos tukee myös aikaisempien tutkimusten tuloksia, joissa vastuullisuuteen sitouttavan viestinnän on todettu olevan keskustelevaa ja vuorovaikutteista (Uusi-Rauva & Nurkka 2010). Myös kasvokkaisviestinnän on todettu edistävän työntekijöiden osallistumista organisaation vastuulliseen toimintaan (Brunton ym. 2017), ja vuorovaikutuksen ja keskustelun tiimin kesken voidaan tulkita olevan kasvokkaisviestintää. Poikkeuksellista kuitenkin tässä tutkimuksessa oli se, että esihenkilöiden merkitys sisäisessä vastuullisuusviestinnässä, vuorovaikutuksessa ja yritysvastuuseen sitoutumisessa jäi melko vähäiseksi haastateltavien kertomuksissa. Muutama haastateltava huomioi esihenkilön merkityksen yritysvastuuseen sitoutumisessa, mutta erityisesti tiimin ja työkavereiden merkitys korostui yritysvastuuseen sitoutumisessa. Tähän on voinut osittain vaikuttaa se, että esihenkilöt eivät viestineet aktiivisesti vastuullisuusteemoista työarjessa. Tutkimuksissa esihenkilöiden on kuitenkin todettu vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen (Karanges ym. 2015) sekä yritysvastuuseen sitoutumiseen (Uusi-Rauva & Nurkka 2010). Haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen tiimin kesken sitouttavan yritysvastuuseen, mutta he eivät tarkentaneet, kenen tiimin keskinäisiä vastuullisuuskeskusteluja pitäisi vetää. Voisi kuitenkin ajatella, että vas-

tuu valuisi esihenkilöille tai osaston johtajille, jotta säännöllistä vuorovaikutusta esiintyisi tiimin keskusteluissa. Sen lisäksi, että vuorovaikutus tiimin ja työka- vereiden kesken koettiin sitouttavaksi, myös työyhteisön innostuneisuudella vastuullisuutta kohtaan koettiin olevan vaikutusta. Viestintäkäyttäytymisen ja vuorovaikutteisuuden onkin todettu tarttuvan organisaatiossa (Pekkala & Luoma-aho 2019, 20).

Myös työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa organisaation vastuullisuuteen havaittiin tärkeäksi tekijäksi yritys vastuuseen sitoutumiselle. Tulosten perusteella **osallistavan viestinnän** nähdään siis edistävän työnteki- jöiden sitoutumista yritys vastuuseen. Osallistavan viestintästrategian onkin todettu olevan tehokas keino saavuttaa yritys vastuun tavoitteet organisaatiossa (Lim & Greenwood). Varmassa vastuullisuuden edistämiseen osallistettiin eri- tyisesti sisäisten työryhmien kautta, ja niissä käytiin vuorovaikutusta vastuulli- suusteemoista ja pyrittiin kehittämään organisaation sisäisiä vastuullisuusasioi- ta. Osallistaminen voidaankin mahdollistaa vuorovaikutuksella, ja viestinnän nähdään luovan edellytykset osallistumiselle organisaatiossa (Pekkala & Luo- ma-aho 2019, 13–22). Morsingin ja Schultzin (2006) mukaan osallistamisen stra- tegiassa viestintä on kaksisuuntaista symmetristä viestintää, jonka tavoitteena on luoda dialogi yrityksen ja sidosryhmien välille. Työryhmien kautta voidaan nähdä syntyneen dialogi työntekijöiden ja organisaation välille, kun työnteki- jöiden ja organisaation tasolla on neuvoteltu ideoista ja niiden toteuttamisesta. Työryhmissä työntekijät pyrkivät myös muuttamaan organisaation käytäntöjä, ja toisaalta organisaatio pyrki sitouttamaan työntekijöitä vuorovaikutukseen ja asioiden kehittämiseen työryhmissä. Tämä myös tukee näkemystä kaksisuun- taisen symmetrisen viestinnän toteutumisesta työryhmissä, sillä kaksisuun- taisen symmetrisen viestinnän nähdään pyrkivän muuttamaan niin organisaation kuin sidosryhmien toimintaa (Morsing & Schultz 2006). Tutkimuksessa havait- tiin myös, että työryhmiin osallistuneet työntekijät arvostivat mahdollisuutta osallistua työryhmiin, kokivat työryhmät innostavina, kiinnittivät enemmän huomiota vastuullisuusviestintään sekä levittivät myös itse vastuullisuustietoa muille työntekijöille. He myös kokivat voivansa tuoda omia mielipiteitään esiin työryhmissä sekä oppivansa ja kehittyvänsä työryhmätyöskentelyn myötä. Pää- töksentekoon osallistamisen onkin todettu vaikuttavan työntekijöiden tuntee- seen omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä sekä myös haluan jatkaa vastuullista käyttäytymistä (Taoa ym. 2018).

Haastateltavat kokivat myös **läpinäkyvän ja todenmukaisen viestinnän** tärkeäksi. Se, että vastuullisuusviestintä vastasi organisaation tekoja, ehkäisi ristiriitaisten tuntemusten syntymistä ja loi yhteisöllisyyden tunnetta organisa- atiossa. Todenmukainen viestintä vahvisti tunnetta siitä, että työntekijä oli osalli- sena Varman vastuullisissa toimissa. Aikaisemmassa tutkimuksessa onkin ha- vaittu, että työntekijöiden näkemys yritys vastuun autenttisuudesta voi lisätä identifioitumista organisaatioon sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta (McShane & Cunningham 2012). Se, että haastateltavat tunnistivat organisaation arjesta useita vastuullisuustekoja ja vastuullisuus oli tehty näkyväksi organisaatiossa, on mahdollisesti vaikuttanut kokemukseen viestinnästä, joka vastaa tekoja. Tiedon lisääminen yrityksen vastuullisista toimista sekä työntekijöiden näke- mys yritys vastuun autenttisuudesta voivat parantaa työntekijöiden sitoutumis-

ta yritys vastuuseen (Lauring & Thomsen 2009; McShane & Cunningham 2012; Brunton ym. 2017). Toisaalta osallistamisen on havaittu vaikuttavan työntekijöiden käsityksiin yritys vastuuhelmien autenttisuudesta (McShane & Cunningham 2012). Tässä tutkimuksessa havaittiin, että osallisuus työryhmiin vaikutti positiivisesti työntekijöiden näkemyksiin yritys vastuun autenttisuudesta, esimerkiksi Pride-viestinnän tapauksessa. Tämä havainto siis tukee osallistamisen tärkeyttä yritys vastuuseen sitouttamisessa sekä yritys vastuun autenttiseksi kokemisessä.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että **johdon viestintä ja positiivinen suhtautuminen vastuullisuuteen** edesauttoivat työntekijöiden sitoutumista yritys vastuuseen. Työntekijät kokivat, että johto toi esiin vastuullisuusteemoja säännöllisesti eri tilaisuuksissa. Työntekijöille oli tärkeää, että johto oli sitoutunut yritys vastuuseen. Työntekijät kokivat, että johdon sitoutuminen vastuullisuuteen ja päätökset vastuullisuuden edistämiseksi viestivät siitä, että vastuullisuus oli koko organisaatiossa ja sen toiminnassa tärkeää. Johdon vakava suhtautuminen yritys vastuuseen koettiin myös yritys vastuuseen sitouttavaksi tekijäksi. Haastatteluista kävi myös ilmi, että yritys vastuuseen sitouttamiseksi johdon tulisi näyttää esimerkkiä vastuullisessa toiminnassa. Johdon koettiin ilmaisevan luottamusta työntekijöitä kohtaan esimerkiksi mahdollistamalla työryhmät, joissa työntekijät kehittivät ja edistivät vastuullisuutta. Johdolla onkin todettu olevan muissakin tutkimuksissa tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisessa yritys vastuuseen esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon (McShane & Cunningham 2012; Taoa ym. 2018), näyttämällä esimerkkiä ja kannustamalla vastuulliseen toimintaan (Nejati ym. 2019). Transformationaalisten johtajien, jotka ovat avoimia ja hyviä viestimään, onkin havaittu voivan inspiroida työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteiden eteen (Popli & Rizvi 2016). Vastuullista esimerkkiä näyttävien, yritys vastuuseen sitoutumista osoittavien ja siihen kannustavien johtajien todettiin vaikuttavan työntekijöiden käsityksiin yritys vastuun merkityksestä sekä sitouttavan työntekijöitä yritys vastuuseen.

Tutkimuksen tuloksissa havaittiin, että tiedon ja ymmärryksen lisääminen koettiin sitoutumisen edellytykseksi ja sitoutumista edesauttavaksi tekijäksi. Kuten jo todettiin, tiedon ja ymmärryksen lisäämisessä viestinnällä on merkittävä rooli. Tutkimuksessa havaittiin erilaisia keinoja, jotka haastateltavat kokivat sitouttaviksi sekä tärkeiksi tavoiksi lisätä tietoa ja ymmärrystä. Näitä olivat konkretia vastuullisuusviestinnässä sekä säännöllinen, kouluttava ja erottuva viestintä. Toive **konkretiasta** ja omien valintojen merkityksen ymmärtämisestä korostuivat tutkimuksessa. Uusi-Rauvan ja Nurkan (2010) tutkimuksessa havaittiin myös, että työntekijät toivoivat konkreettisia viestejä organisaation sisäisessä ympäristöviestinnässä. Tässä tutkimuksessa näkemys laajentui koskemaan organisaation vastuullisuusviestintää yleisesti. Työntekijät kokivat vastuullisuuden käsitteen abstraktiksi ja laajaksi, mikä on voinut osaltaan vaikuttaa toiveeseen konkretiasta vastuullisuusviestinnässä. Konkretiaa kaivattiin esimerkiksi siitä, mitä vastuullisuus todella on omassa työssä tai mitä konkreettisia vaikutuksia omilla teoilla ja valinnoilla on. Konkretiaa tarjoavan viestinnän voisi myös ajatella olevan hyvää palvelua sekä edistävän ja helpottavan työntekijöiden vastuullista käyttäytymistä.

Työntekijät halusivat pysyä perillä, mitä Varmassa tehtiin vastuullisuuden eteen ja mitä ajankohtaista yritys vastuun saralla tapahtui Varmassa. Vaikka vastuullisuudesta viestittiin paljon sisäisessä sekä ulkoisessa viestinnässä, silti osa työntekijöistä koki, että vastuullisuudesta voitaisiin viestiä enemmänkin. **Säännöllinen vastuullisuusviestintä** koettiin tärkeäksi, jotta työntekijät pystyivät suoriutumaan työnteosta ja pysyivät perillä esimerkiksi eettisistä toimintatavoista. Varman ajankohtaisviestintä vastuullisuudesta oli lähinnä yksisuuntaista, mutta työntekijät kokivat tiedottavan viestinnän luonnolliseksi isossa organisaatiossa. Yksisuuntaisen viestinnän onkin todettu ennakoivan positiivisia käsityksiä vastuullisuudesta (Duthler & Dhanesh 2018).

Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät kokivat **osaamista lisäävän** sekä **erottuvan viestinnän** tärkeäksi työarjessa. Kurssit, luennot ja koulutukset vastuullisuuteen liittyen koettiin tärkeiksi tavoiksi lisätä tietoa ja herättää oivalluksia vastuullisuuden tärkeydestä. Koulutusten ja kurssien ajateltiin olevan hyvä tapa innostaa ja toisaalta saada pysähtymään vastuullisuustiedon ääreen. Kursien ja koulutusten ajateltiin myös lisäävän juuri konkreettista tietoa vastuullisuudesta. Kiireisessä työympäristössä työntekijätkin kokivat, että vastuullisuusviestinnän pitäisi olla huomiota herättävää, ja esimerkiksi kampanjoinnin ja teemaviikkojen nähtiin olevan hyvä keino herättää kiinnostusta eri vastuullisuusteemoja kohtaan. Koulutukset ja kampanjat herättivät myös tiimeissä keskustelua, joko johdettua ja virallista keskustelua tai epävirallista keskustelua. Kouluttamisen ja kampanjoinnin seurauksena heräsi siis sitouttavaksi koettua vuorovaikutusta tiimin kesken sekä konkreettisia viestejä vastuullisuudesta.

## 6.2 Käytännön kehitysehdotukset

Tutkielman tuloksista ja päätelmistä voidaan johtaa käytännön kehitysehdotuksia, joita voidaan hyödyntää kohdeorganisaation vastuullisuusviestinnän kehittämisessä ja työntekijöiden sitouttamisessa yritys vastuuseen. Tutkimuksen päätelmiä ja kehitysehdotuksia voi olla mahdollista soveltaa joiltakin osin myös muissa samankaltaisissa organisaatioissa, mutta on kuitenkin huomioitava, että tutkimuksen tulokset kuvaavat haastateltujen henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä, joten niistä johdettuja päätelmiä ei voi suoraan siirtää muihin organisaatioihin.

Tutkimuksessa havaittiin, että haastateltavat olivat sitoutuneita kohdeorganisaation yritys vastuuseen. Vaikka tutkimuksen tulokset olivat positiivisia ja työntekijät kokivat sitoutuvansa organisaation vastuullisiin toimiin ja arvoihin, tutkimuksesta havaittiin myös muutamia kehittämismahdollisuuksia. Tärkeimpiä kehittämiskohteita nähdään olevan osallistumisen mahdollisuuksien laajentaminen, vuorovaikutuksen vahvistaminen ja esihenkilöiden viestintä.

Tutkimuksessa havaittiin, että osa työntekijöistä koki, ettei yritys vastuu ollut vielä täysin jalkautunut organisaation arkeen ja työntekijöiden toimintaan. Tutkimuksesta saatiin selville, että työntekijät kokivat erityisesti vuorovaikutteisen viestinnän yritys vastuuta jalkauttavaksi ja yritys vastuuseen sitouttavaksi tekijäksi. Organisaation sisäinen vastuullisuusviestintä oli kuitenkin suurilta

osin yksisuuntaista, tiedottavaa viestintää, vaikka organisaation arjesta löytyikin myös vuorovaikutteisen viestinnän elementtejä. Muissakin tutkimuksissa on havaittu, että kaksisuuntainen ja vuorovaikutteinen viestintä edistävät työntekijöiden osallistumista organisaation vastuullisiin toimiin (Brunton ym. 2017; Uusi-Rauva & Nurkka 2010), mutta toisaalta kaksisuuntaista symmetristä viestintää on kritisoitu sen vaikeasta saavuttamisesta todellisuudessa (Laskin 2009) erityisesti isommissa organisaatioissa (Welch & Jackson 2007). Tiimeissä ja osastojen tasolla vuorovaikutuksen mahdollistaminen voisi olla kuitenkin helpompi toteuttaa, ja myös työntekijät toivoivat vuorovaikutusta erityisesti tiimin tai osaston kesken. Tiimien ja osastojen tasolla voitaisiin kannustaa vahvemmin vuorovaikutukseen ja keskusteluun yritysvastuuta koskien. Kuten haastateltavat toivoivat, yritysvastuun jalkauttamisen edistämiseksi tiimeissä voitaisiin järjestää esimerkiksi työpajoja tai tapaamisia, joissa pohdittaisiin yhteisesti eri vastuullisuusteemojen ja vastuullisuustavoitteiden näkymistä tiimin työssä. Tiimejä voitaisiin myös johdon ja esihenkilöiden taholta kannustaa pohtimaan, kuinka he voivat kehittää vastuullisuutta esimerkiksi tiimin tai osaston toiminnassa. Ideoinnille ja vuorovaikutukselle voisi myös luoda matalan kynnyksen tilaisuuksia ja foorumeita. Sisäistä tiedottavaa viestintää ei kuitenkaan kannata jättää työyhteisöviestinnän valikoimasta pois, sillä työntekijät kokivat myös sen tärkeäksi ja toisaalta luonnolliseksi isossa organisaatiossa. Johdetussa viestinnässä voisi kuitenkin panostaa vielä konkreettisten viestien muodostamiseen, jotta työntekijät pystyisivät helpommin yhdistämään vastuullisuuden osaksi työarkea ja omaa toimintaansa.

Kohdeorganisaatiossa vastuullisuuden kehittämiseen ja toteuttamiseen osallistettiin sisäisten työryhmien kautta, ja työryhmillä olikin havaittavissa työntekijöihin sitouttava vaikutus. Työryhmät kuitenkin keskittyivät tiettyihin vastuullisuusteemoihin, mutta esimerkiksi kokonaisvaltaisemmin yritysvastuuseen tai yritysvastuuhjelmaan osallistamista ei tuotu esiin haastatteluisissa. Haastateltavat toivat myös esiin, että vaikutusmahdollisuudet ainakin oman tiimin ja työroolin tasolla koettiin tärkeiksi. Vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia voitaisiin siis pyrkiä laajentamaan organisaatiossa, ja toisaalta tarjota matalamman kynnyksen osallistumismahdollisuuksia kuin esimerkiksi työryhmiin osallistuminen. Lisäksi osallistamalla työntekijöitä yritysvastuualoitteiden valintaan, voitaisiin edesauttaa työntekijöiden sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen (Laajalahti & Pennanen 2019, 28). Osallistamalla työntekijöitä ja keskustelemalla yhteisesti, mihin vastuullisuusteemoihin organisaatiossa päätetään vaikuttaa, voitaisiin myös mahdollisesti estää ristiriitaisuuksien syntymistä ja kyseenalaistamista.

Esihenkilöiden rooli työntekijöiden sitouttamisessa yritysvastuuseen ei erityisesti korostunut tutkimuksessa, vaikka joitakin viitteitä siitä löytyi. Tähän on voinut vaikuttaa se, että esihenkilöt eivät aktiivisesti ottaneet vastuullisuutta puheeksi tiimeissä. Työntekijöillä oli myös erilaisia toiveita ja tarpeita esihenkilöitä kohtaan. Pieniä merkkejä esihenkilöiden roolista yritysvastuuseen sitouttamisessa löytyi, ja esimerkiksi eräs haastateltava koki, että tiimin lisäksi esihenkilö, joka suhtautui positiivisesti vastuullisuuteen, helpotti vastuullisuusasioiden käsittelyä ja osallistumista vastuullisuuden edistämiseen. Organisaatiossa voitaisiin siis kiinnittää huomiota esihenkilöiden rooliin yritysvastuuseen

sitouttamisessa. Kannustamalla esihenkilöitä herättämään keskustelua tiimeissä vastuullisuusteemoista, voitaisiin lisätä työntekijöiden toivomaa vuorovaikutusta yritysvastuuta koskien.

### 6.3 Tutkimuksen arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa on tapana arvioida tutkimusprosessin luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan ajatella, että itse tutkija on tutkimuksensa tutkimusväline, jolloin luotettavuuden arviointi koskee tutkijaa ja tutkijan toimenpiteitä. (Eskola & Suoranta 1998.)

Aluksi arvioidaan tämän tutkimuksen haastatteluaineiston laatua, joka osaltaan vaikuttaa aineiston luotettavuuteen. Aineistonkeruun laadukkuuteen voidaan vaikuttaa etukäteen suunnittelemalla hyvä haastattelurunko. Esimerkiksi teemahaastatteluiden kohdalla on hyvä miettiä ennen haastatteluiden toteutusta syventäviä kysymyksiä ja lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2015.) Tässä tutkimuksessa kysymysrunгон toimivuutta, ja siten myös haastatteluaineiston laatua, pyrittiin parantamaan toteuttamalla ennen varsinaisia haastatteluja pilottihaastattelu, jonka avulla pystyttiin testaamaan haastattelurunkoa ja suunnittelemaan syventäviä kysymyksiä. Haastatteluiden aikana laatua voidaan parantaa pitämällä huolta teknisistä asioista, kuten huolehtimalla sanelimen toimivuudesta ja akun kestosta sekä haastattelurungon mukanaolosta haastattelussa (Hirsjärvi & Hurme 2015). Näihin asioihin kiinnitettiin huomiota haastattelussa, ja sillä haastattelut jouduttiin toteuttamaan videoyhteyksillä, tutkija testasi etukäteen verkko- ja videoyhteyksien toimivuuden omalla tietokoneellaan. Ainoastaan yhdessä haastattelussa ilmeni verkkoyhteyden kanssa ongelmia, mutta vastaukset saatiin onnistuneesti nauhalle, kun haastattelu keskeytettiin huonon verkkoyhteyden ajaksi. Haastattelua jatkettiin vasta yhteyden parantuessa ja keskeytynyt vastaus kerrattiin. Sanelimeen tallentunut ääni oli myös laadukasta, joten litterointi pystyttiin suorittamaan tarkasti. Haastatteluiden jälkeen tutkija kirjasi ylös omia ajatuksiaan haastattelun jälkeen sekä saattoi pohtia lisäkysymyksiä, joita vielä voitaisiin esittää tulevissa haastatteluissa. Teemahaastatteluissa kysymykset eivät ole välttämättä jokaisen haastateltavan kohdalla samoja, ja tärkeintä on, että haastatteluissa pysytään ennalta päätetyissä teemoissa (Eskola ym. 2018). Teemahaastatteluiden joustavuuden vuoksi haastattelurunkoon saatettiin vielä lisätä syventäviä kysymyksiä haastatteluiden varrella, mutta tutkija piti huolta, että kysymykset liittyivät haastattelun teemoihin. Kysymysrunгон joustavuus on kuitenkin vaikuttanut siihen, kuinka syvälle tiettyihin teemoihin on pureuduttu eri haastatteluissa.

Teknisten asioiden lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa, kuinka hyvin tutkija on kuvannut ja selittänyt omaa toimintaansa ja ratkaisujansa tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2015). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla tutkimuksen toteutusta ja perustelemalla tutkimusmenetelmän valintaa kappaleessa 4. Tutkimuksen johdannossa on myös perusteltu, miksi aihetta on tärkeää tutkia. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös uskottavuus, jolla viitataan siihen, hyväksyvätkö tutkimus-

ta lukevat henkilöt esitetyt tulokset ja kuvaukset todenmukaisiksi (Juuti & Puusa 2020). Tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden lisäämiseksi tutkimusten tulosten esittelyssä onkin käytetty suoria sitaatteja haastatteluista, jotta tutkijan tulkintoja ja havaintoja on ulkopuolistenkin mahdollista arvioida. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimuksen eettisyys (Juuti & Puusa 2020). Tutkimuksen eettiset kysymykset koskevat esimerkiksi haastateltavien informointiin perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, seurauksia tutkimukseen osallistumisesta ja yksityisyyttä (Hirsjärvi & Hurme 2015). Tässä tutkielmassa haastateltaville kerrottiin etukäteen selkeästi, mitä tutkielmassa tutkitaan. Haastateltavia informoitiin myös tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja siitä, että aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimuksen tulokset esitellään anonymisti vaarantamatta haastateltavien asemaa työyhteisössä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet työntekijät suostuivat vapaaehtoisesti haastateltaviksi. Lisäksi haastateltavia informoitiin heidän henkilötietojensa käsittelystä ja suojaamisesta, ja aineistoa käsiteltiin tietosuojalainsäädännön mukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava, että tutkija oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa. Enää haastatteluvaiheessa tutkija ei työskennellyt organisaatiossa, mutta haastateltavia etsittäessä tutkija oli työsuhteessa kohdeorganisaatioon. Yhteys kohdeorganisaatioon vaikuttaa tutkijan esiymmärrykseen niin, että tutkijalle muodostuu ennakkokäsityksiä organisaatiosta ja sen toiminnasta (Aaltio & Puusa 2020). Tutkijalla olikin ennakkokäsityksiä organisaation vastuullisuudesta ja viestinnästä sekä tuntemusta organisaation viestinnän käytännöistä. Toisaalta yhteyden kohdeorganisaatioon voidaan nähdä olevan myös hyödyllistä tutkimukselle, sillä organisaation ja kontekstin tuttuus voivat vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi haastattelujen toteutumiseen (Aaltio & Puusa 2020). Tutkija kokikin ymmärtävänsä helpommin haastateltavien vastauksia tuntiessaan organisaation käytäntöjä ja henkilöitä, eikä tutkijan tällöin välttämättä tarvinnut yhtä paljon pyytää haastateltavia selittämään kenestä tai mistä he puhuivat. Tutkija kuitenkin pyrki pitämään huolta, ettei esittänyt johdattelevia kysymyksiä. Lisäksi analyysivaiheessa omat ennakkokäsitykset pyrittiin unohtamaan. Objektiivisuutta pidetään tutkimuksessa ihanteellisena, mutta väitetään, että laadullisessa tutkimuksessa täydellinen objektiivisuus on mahdotonta saavuttaa (Puusa & Julkunen 2020). Tutkimuksen tulee kuitenkin pyrkiä kuvaamaan tutkittavien käsityksiä ja kokemuksia niin hyvin kuin mahdollista, kuitenkin samalla tiedostaen, että tutkija vaikuttaa jo aineistonkeruussa tutkittavaan tietoon ja tutkijan omat tulkinnat vaikuttavat haastateltavien näkemysten kuvaamiseen (Hirsjärvi & Hurme 2015).

Tämän tutkimuksen arvioinnissa on myös syytä kiinnittää huomiota työntekijöiden positiivisiin näkemyksiin vastuullisuutta ja Varman yritysvastuuta kohtaan. Haastattelututkimuksissa on hyvä huomioda, että tiettyjä aiheita koskien ihmisillä voi olla taipumus antaa vastauksia, joiden he kokevat noudattavan yleisesti hyväksytyjä vastauksia (Puusa 2020). Tämän tutkimuksessa tulosten ollessa varsin positiivisia on syytä pohtia, ovatko haastateltavat kertoneet todelliset ajatuksensa tutkijalle. Vastuullisuuden voidaan ajatella olevan sellainen aihe, josta ei välttämättä haluta tuoda negatiivisia ajatuksia esiin tai esimerkiksi kertoa, ettei pidä vastuullisuutta tärkeänä. Haastateltaville kerrottiin



ennen haastatteluiden aloittamista, että haastattelujen sisältöjä käsitellään luottamuksellisesti ja haastateltavien anonymiteetistä pidetään huolta tutkimuksessa. Tietojen käsittelyn luottamuksellisuus ja anonymiteettisuoja kuuluvat hyvään tutkimuskäytäntöön (Eskola & Suoranta 1998), mutta toisaalta ne voivat myös kannustaa haastateltavia kertomaan todelliset ajatuksensa ilman pelkoa siitä, että heidän näkemyksensä esimerkiksi vaikuttaisivat heidän asemaansa työpaikalla. Tässä tutkimuksessa voidaan myös pohtia, päätyikö haastateltaviksi myös sattumalta Varman vastuullisiin toimiin ja arvoihin sitoutuneita henkilöitä. Tutkimuksen aihe kerrottiin haastateltavia etsittäessä, joten voi olla, että vain vastuullisuudesta kiinnostuneet henkilöt ovat ilmoittautuneet ja suostuneet haastateltaviksi. Tutkimuksen tuloksiin voi vaikuttaa se, että kaikki haastateltavat kokivat sitoutuvansa Varman yritys vastuuseen ja kokivat vastuullisuuden tärkeäksi asiaksi. Tutkimuksen tulokset ja yritys vastuuseen sitouttavat tekijät olisivat voineet olla erilaisia, jos haastateltavien joukossa olisi ollut henkilöitä, jotka eivät olisi olleet sitoutuneita yritys vastuuseen.

Tutkimuksen laadullisen luonteen vuoksi halutaan vielä huomauttaa, että tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on pyrkimys kuvata jotakin tapahtumaa, ymmärtää jotakin toimintaa tai tulkita tiettyä ilmiötä. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, tutkimus voi perustua suhteelliseen pieneen otokseen. (Eskola & Suoranta 1998.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa haastatellut 9 Varman työntekijää eivät ole edustava otos Varman työntekijöistä, joita on yhteensä noin 550 henkilöä. Tutkimuksessa onkin pyritty ymmärtämään, mikä työntekijät saa sitoutumaan yritys vastuuseen, mikä rooli viestinnällä on sitoutumisessa ja millaisen viestinnän työntekijät kokevat sitouttavaksi. Tutkimuksen ymmärtämiseen pyrkivän luonteen vuoksi aineiston koon ei nähdä tekevän tutkimuksesta epäonnistunutta.

## 6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Työntekijöiden on todettu olevan yksi organisaation tärkeimmistä sidosryhmistä, mutta silti suhteellisen harva tutkimus on keskittynyt työntekijöiden yritys vastuuseen sitouttamiseen (Slack ym. 2015) ja sisäiseen vastuullisuusviestintään (Uusi-Rauva & Nurkka 2010). Sisäisen vastuullisuusviestinnän ja työntekijöiden yritys vastuuseen sitouttamisen tutkimuksella voidaankin nähdä olevan tilausta, sillä työntekijöillä on tärkeä rooli organisaation vastuullisten arvojen käytäntöön viemisessä ja vastuullisuustavoitteiden saavuttamisessa (Nejati ym. 2019; Collier & Esteban 2007).

Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat kertoivat olevansa sitoutuneita organisaation vastuullisuuteen. Kuten aikaisemmassa luvussa tutkimuksen arviointia koskien todettiin, tulokset olisivat voineet olla erilaiset, jos kaikki haastateltavat eivät olisi olleet sitoutuneita yritys vastuuseen. Voisi siis olla mielenkiintoista tutkia, mistä sitoutumattomuus johtuu ja ovatko sitouttavaksi koetut tekijät erilaisia yritys vastuuseen sitoutuneiden ja sitoutumattomien työntekijöiden kesken. Jatkotutkimuksena voisi selvittää, kuinka yritys vastuuseen sitou-

tumattomiin työntekijöihin voisi viestinnällä vaikuttaa ja mikä merkitys viestinnällä olisi sitouttamisessa tässä tapauksessa.

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden keskuudessa ristiriitaa aiheutti vahvat kannanotot ja viestintä Varman Pride-kumppanuuteen liittyen. Olisikin mielenkiintoista selvittää syvällisemmin, kuinka työntekijät suhtautuvat työnantajansa vahvoihin kannanottoihin tai yritysaktivismiin. Voisi myös selvittää, miten henkilöstö ja heidän näkemyksensä huomioidaan vahvoissa kannanotoissa, sekä kuinka työntekijöitä voidaan sitouttaa arvoihin, jotka mahdollisesti jakavat mielipiteitä. Jatkotutkimusaiheena voisi siis olla, kuinka yritysaktivismista ja vahvoista kannanotoista saadaan koko työyhteisön yhteinen asia.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa esihenkilöt viestivät vaihtelevasti, jos ollenkaan, vastuullisuuteen liittyvistä asioista tiimin kesken. Tutkimuksessa jäi pohdittavaksi, voisiko esihenkilöillä olla suurempi rooli työntekijöiden sitouttamisessa yritys vastuuseen, jos he viestisivät ja vuorovaikuttaisivat tiimin kanssa aktiivisesti vastuullisuudesta. Kuitenkin esimerkiksi Uusi-Rauvan ja Nurkan (2010) tutkimuksessa esihenkilöillä nähtiin olevan tärkeä rooli organisaation sisäisen ympäristöviestinnän tehostamisessa ja työntekijöiden kannustamisessa ideointiin. Voisikin olla mielenkiintoista tutkia, miten esihenkilöitä voitaisiin sitouttaa yritys vastuuseen ja vaikuttaa heidän viestintäkäyttäytymiseensä.

Tässä tutkimuksessa korostui yksilökeskeisyys ja yksilön sitoutuminen vastuullisuuteen, vaikka joitain yhteisöllisyyden kokemuksia tutkimuksessa havaittiinkin. Tutkimuksessa saatiin selville, että viestinnällä on rooli työntekijöiden vastuullisuuskäsitysten muodostajana. Tutkimuksessa jäi kuitenkin vielä vähäiselle huomiolle se, kuinka viestinnällä voitaisiin vaikuttaa työntekijöiden ja organisaation yhtenäisten näkemysten muodostumiseen ja toisaalta siihen, miten koko työyhteisön yritys vastuuseen sitoutumiseen vaikutetaan. Tulevaisuudessa voisikin olla hyödyllistä tutkia, miten yritys vastuusta tulee koko työyhteisön yhteinen asia ja miten työyhteisössä muodostuu yhteisiä merkityksiä vastuullisuudesta.

## KIRJALLISUUS

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Al Mehrzi, N. & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843.
- Albrecht, S. L. (2010). Employee Engagement: 10 Key Questions for Research and Practice. Teoksessa Albrecht, S. L. (toim.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Anitha J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Aksak, E. O., Ferguson, M. A. & Duman, S. A. (2016). Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. *Public Relations Review*, 42(1), 79-81.
- Araujo, T. & Kollat, J. (2018). Communicating effectively about CSR on Twitter: The power of engaging strategies and storytelling elements. *Internet Research*, 28(2), 419-431.
- Belliger, A. & Krieger, D. (2016). *Organizing networks: An actor-network theory of organizations*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Brunetto, Y., Teo, S., Shacklock, K. & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.
- Brunton, M., Eweje, G. & Taskin, N. (2017). Communicating corporate social responsibility to internal stakeholders: Walking the walk or just talking the talk? *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 31-48.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2012). *Managing corporate social responsibility: A communication approach*. Malden: Wiley-Blackwell.
- Cornelissen, J. P. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (5. painos). London: Sage Publications Ltd.
- Crescenzo, S. (2011). Integrated employee communications media. Teoksessa Gillis, T. (toim.), *The IABC handbook of organizational communication* (2. painos). Jossey-Bass.

- Dajani, M. A. Z. (2015). The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the Egyptian banking sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 138–147.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1–13.
- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108–119.
- Dawkins, J. & Lewis, S. (2003). CSR in stakeholder expectations: And their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 185–193.
- Dhanesh, G. S. (2014). CSR as organization–employee relationship management strategy: A case study of socially responsible information technology companies in India. *Management Communication Quarterly*, 28(1), 130–149.
- Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8–19.
- Duthler, G. & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review*, 44(4), 453–462.
- Edelman. (2018). Edelman Earned Brand: Brands take a stand. Haettu osoitteesta: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018\\_Edelman\\_Earned\\_Brand\\_Global\\_Report.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Earned_Brand_Global_Report.pdf)
- Eisenberg, N. & Mussen, P. (1989). *The Roots of Prosocial Behavior in Children* (Cambridge Studies in Social and Emotional Development). Cambridge: Cambridge University Press.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eskola, J. (2015). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. painos). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. painos). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan komissio. (2001). Green paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility. Haettu osoitteesta: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366&qid=1620376097440>
- Evans, W.R. & Davis, W.D. (2011). An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business & Society*, 50(3), 456–480.

- Geldenhuis, M., Laba, K. & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10.
- Golob, U. & Bartlett, J. (2007). Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review*, 33(1), 1–9.
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123–136.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: A sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141–156.
- Gupta, N. & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement – A way to better business performance. *Global Business Review*, 17(3S), 45S–63S.
- Haring, K. (24.1.2018). Vastuullisuus ei ole enää yrityksille valinta – se on välttämättömyys (blogikirjoitus). Haettu osoitteesta: <https://viestijat.fi/vastuullisuus-ei-ole-ena-yrityksille-valinta-se-valttamattomyys/#c4591a48>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hetze, K. & Winistöfer, H. (2016). CSR communication on corporate websites compared across continents. *International Journal of Bank Marketing*, 34(4), 501–528.
- Juholin, E. (2009a). *Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä* (2. painos). Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. (2009b). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön* (5. painos). Helsinki: Infor.
- Juuti, P. & Puusa, A. (toim.). (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692–724.
- Kang, M. & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102.
- Kang, M. & Sung, M. (2019). To leave or not to leave: The effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), 152–175.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public relations review*, 41(1), 129–131.
- Kim, S. (2019). The process model of corporate social responsibility (CSR) communication: CSR communication and its relationship with consumers' CSR knowledge, trust, and corporate reputation perception. *Journal of business ethics*, 154(4), 1143–1159.

- Kotler, P. & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Krishnaveni, R. & Monica, R. (2016). Identifying the Drivers for Developing and Sustaining Engagement Among Employees. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 7–15.
- Laine, T. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. painos). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Laajalahti, A. & Pennanen, E. (2019). Työpaikasta osallistuvaksi työyhteisöksi. Teoksessa Luoma-aho, V. & Pekkala, K. (toim.), *Osallistava viestintä: ProComma Academic 2019*. Helsinki: ProCom ry.
- Laskin, A. V. (2009). The evolution of models of public relations: An outsider's perspective. *Journal of Communication Management*, 13(1), 37–54.
- Lauring, J. & Thomsen, C. (2009). Collective ideals and practices in sustainable development: managing corporate identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(1), 38–47.
- Lim, J. S. & Greenwood, C. A. (2017). Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, 43(4), 768–776.
- Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. (2009). *Encyclopedia of communication theory*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Markos, S. & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89–96.
- Matten, D. & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221–234.
- Mazzei, A. (2018). Employee engagement. Teoksessa Heath, R.L. & Johansen, W. (toim.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Boston: Wiley-Blackwell.
- Mazzei, A., Butera, A. & Quarantino, L. (2019). Employee communication for engaging workplaces. *Journal of Business Strategy*, 40(6), 23–32.
- McShane, L. & Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? Employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of business ethics*, 108(1), 81–100.
- Men, L. R. (2014a). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
- Men, L. R. (2014b). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279.

- Miltton. (16.5.2017). Milttonin vastuullisuustutkimus 2017: Yhteenvetoraportti. Haettu osoitteesta: [https://www.miltton.fi/wp-content/uploads/2017/05/Miltton\\_vastuullisuustutkimus\\_2017\\_yhteenvetoraportti2.pdf](https://www.miltton.fi/wp-content/uploads/2017/05/Miltton_vastuullisuustutkimus_2017_yhteenvetoraportti2.pdf)
- Mishra, K., Boynton, L, & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business ethics: A European review*, 15(4), 323-338.
- Nejati, M., Salamzadeh, Y. & Loke, C. K. (2019). Can ethical leaders drive employees' CSR engagement? *Social Responsibility Journal*, 16(5), 655-669.
- Newell, A. P. (2014). *Corporate Social Responsibility: Challenges, Benefits and Impact on Business Performance*. Hauppauge, New York: Nova Science Publishers.
- Omilion-Hodges, L. M. & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57(3), 435-445.
- Pekkala, K. & Luoma-aho, V. (2019). Osallistava viestintä. Teoksessa Luoma-aho, V. & Pekkala, K. (toim.), *Osallistava viestintä: Procomma Academic 2019*. Helsinki: ProCom ry.
- Popli, S. & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965-979.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Saxton, G. D., Gomez, L., Ngoh, Z., Lin, Y. P. & Dietrich, S. (2019). Do CSR messages resonate? Examining public reactions to firms' CSR efforts on social media. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 359-377.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (toim.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.

- Schroeder, S. & Modaff, D. P. (2018). Exploring employee engagement through communication. *Qualitative Research Reports in Communication*, 19(1), 35-43.
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of business ethics*, 131(3), 625-648.
- Slack, R. E., Corlett, S. & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548.
- Tao, W., Song, B., Ferguson, M. A. & Kochhar, S. (2018). Employees' prosocial behavioral intentions through empowerment in CSR decision-making. *Public Relations Review*, 44(5), 667-680.
- Tetrault Sirsly, C. A. & Lvina, E. (2019). From doing good to looking even better: The dynamics of CSR and reputation. *Business & Society*, 58(6), 1234-1266.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusi-Rauva, C. & Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication: An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 299-314.
- Varma. (2019). Varman yritys vastuuhjelma. Haettu osoitteesta: <https://www.varma.fi/globalassets/muut-sivut/yhtiotietoa/vastuullisuus/varman-yritys vastuuhjelma.pdf>
- Varma. (2020). Vuosi- ja yritys vastuuraportti 2019. Haettu osoitteesta: <https://www.varma.fi/globalassets/vuosikertomus/varman-vuosi-ja-yritys vastuuraportti-2019.pdf>
- Varma. (2021a). Toimintakertomus ja tilinpäätös 2020. Haettu osoitteesta: <https://www.varma.fi/globalassets/muut-sivut/yhtiotietoa/tulostiedot-ja-sijoitukset/varman-toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2020.pdf>
- Varma. (2021b). Varman osavuosisiraportti 1.1.2021-31.3.2021. Haettu osoitteesta: <https://www.varma.fi/globalassets/muut-sivut/yhtiotietoa/tulostiedot-ja-sijoitukset/varman-osavuosisiraportti-q1-2021.pdf>
- Verčič, A. T. & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- Vos, M. & Shoemaker, H. (2011). *Integrated communication: Concern, internal and marketing communication* (4. painos). Hague: Eleven International Publishing.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198.
- Wiley, J.W., Kowske, B.J. & Herman, A.E. (2010). Developing and validating a global model of employee engagement. Teoksessa Albrecht, S.L. (toim.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar.



## LIITE 1

### Haastattelurunko

Näkemyksiä vastuullisuudesta, ajatukset organisaation vastuullisuudesta ja asenteet vastuullisuutta kohtaan:

- Mitä teet Varmassa? Kuinka pitkään olet työskennellyt Varmassa?
- Mitkä asiat/arvot ovat sinulle tärkeitä työpaikalla?
- Koetko työsi merkitykselliseksi? Miksi?
- Mitä ajatuksia vastuullisuus sinussa herättää?
- Onko vastuullisuus sinulle tärkeää omassa arjessasi?
- Mitä vastuullisuus tarkoittaa organisaatiossasi?
- Mitä vastuullisuus on sinun työssäsi?
- Näkyykö vastuullisuus organisaation arjessa?
  - Näkyykö esim. vastuu henkilöstöstä / ympäristöstä / asiakkaista / yhteiskunnasta, toiminnan eettisyys?
- Meneekö joku vastuullisuusteema joskus överiksi?

### Strategia ja työn ominaisuudet

- Näkyykö vastuullisuus Varman strategiassa? Kuinka tärkeässä roolissa vastuullisuus on Varman strategiassa mielestäsi?
- Näkyykö vastuullisuus työssäsi tai työsi tavoitteissa?
- Mikä voisi estää sinua toimimasta vastuullisesti?

### Näkemyksiä viestinnästä ja työkuulttuurista

- Puhutaanko Varmassa vastuullisuudesta?
- Otatko itse vastuullisuutta puheeksi?
- Koetko saavasi tarpeeksi tietoa Varman vastuullisuudesta? Mistä saat tietoa?
- Miten toivoisit saavasi tietoa vastuullisuudesta?
- Onko Varman vastuullisuutta käsitelty perehdytyksessä?
- Koetko, että pystyt osallistumaan tai olet osallistunut vastuullisuuden edistämiseen?
- Pystytkö antamaan palautetta tai ideoita vastuullisuuteen liittyen?
- Näkyykö vastuullisuus työkuulttuurissa?
- Miten mielestäsi työkaverit / johto / esihenkilösi suhtautuvat vastuullisuuteen?

### Yritysvastuuseen sitoutuminen

- Koetko olevasi sitoutunut Varman vastuullisuuteen ja vastuullisiin toimiin? Miksi?

- Mikä sitoutumiseen on vaikuttanut?
- Mikä motivoisi toimimaan vastuullisesti?
- Mitä mielestäsi pitäisi vielä tehdä, että vastuullisuus olisi osa työarkea?