

**SUOMALAISTEN YRITYSTEN JA  
KANSALAIJÄRJESTÖJEN ODOTUKSIA  
YHTEISKUNTAVASTUUSTA JA  
ORGANISAATIOIDEN VÄLISISTÄ  
YHTEISTYÖSUHTEISTA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2022**

**Tekijä: Vesa Alakärppä  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Marjo Siltaoja**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Vesa Alakärppä	
Työn nimi Suomalaisten yritysten ja kansalaisjärjestöjen odotuksia yhteiskuntavastuusta ja organisaatioiden välisistä yhteistyösuhteista	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 24.5. 2022	Sivumäärä 71 + 5
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin, mitä yleisesti aikaisemmissa tutkimuksissa monimutkaiseksi ja kiistanalaiseksi käsitteeksi luonnehdittu yhteiskuntavastuun käsite tarkoittaa tutkimukseen osallistuneille suomalaisille yrityksille ja kansalaisjärjestöille. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin näiden eri sektoreilla toimivien organisaatioiden odotuksia yritys-kansalaisjärjestöyhteistyöstä. Tämän laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Haastateltavina oli neljä yritysten ja neljä kansalaisjärjestöjen edustajaa.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan yhteiskuntavastuun käsitettä ei pääsääntöisesti oltu organisaatioissa tarkemmin määritelty, mutta yhteiskuntavastuu kuitenkin ilmeni organisaatioissa erilaisina vastuullisuustoimenpiteinä. Yrityksissä tehdyt ja suunnitellut vastuullisuustoimet liittyivät pääasiassa ympäristöön ja kansalaisjärjestöissä oman kohderyhmän sosiaaliseen hyvinvointiin. Tutkimustuloksissa sektoreiden välisen yhteistyön odotukset mukailevat pääpiirteittäin tämän tutkimuksen viitekehystä. Tulosten perusteella yrityksissä ja kansalaisjärjestöissä on sekä sektorikohtaisia että yhteisiä motivaatiotekijöitä ja haasteita yritys-kansalaisjärjestöyhteistyöstä.</p> <p>Yhteiskuntavastuukeskustelun ja siihen liittyvien vaatimusten odotetaan tulevaisuudessa kasvavan ja organisaatiot näkevät yritys-kansalaisjärjestöyhteistyön yhtenä mahdollisuutena vastata toimintaympäristön muutoksiin, esimerkiksi organisaatioiden erilaista osaamisresurssia hyödyntämällä. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioissa sopivaa yhteistyökumppania etsiessä ja sektoreiden välistä yhteistyötä suunnitellessa.</p>	
Asiasanat Yhteiskuntavastuu, yritys-kansalaisjärjestöyhteistyö, yritys, kansalaisjärjestöt	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto



# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO .....	5
1.1 Aikaisempi tutkimus yritys-kansalaisjärjestöyhteistyöstä.....	6
1.2 Tutkimuskysymykset .....	8
2 YHTEISKUNTAVASTUU (CSR) .....	9
2.1 Yhteiskuntavastuu Pohjoismaissa ja Suomessa .....	10
2.2 Yritysten näkökulmia yhteiskuntavastuuseen.....	12
2.3 Kansalaisjärjestöt yhteiskuntavastuun toteuttajina.....	13
2.4 Yhteiskuntavastuun toteuttamisen erityispiirteitä.....	14
3 SIDOSRYHMÄTEORIA JA NÄKÖKULMIA YRITYS- KANSALAIJÄRJESTÖYHTEISTYÖHÖN .....	16
3.1 Sidosryhmäteoria.....	16
3.2 Kansalaisjärjestöt sidosryhminä.....	17
3.3 Erilaiset yhteistyömuodot ja ulottuvuudet.....	17
3.4 Kumppanuusmotiivit yrityksissä ja kansalaisjärjestöissä .....	19
3.5 Yhteistyön mahdollisuudet ja haasteet .....	21
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	23
4.1 Laadullinen tutkimus.....	24
4.2 Tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot .....	25
4.3 Aineistonkeruu .....	26
4.4 Aineiston analysointi .....	28
4.5 Kuvaus tutkimusprosessista.....	32
5 TULOKSET .....	34
5.1 Yhteiskuntavastuu yrityksissä ja kansalaisjärjestöissä .....	35
5.2 Yritysten ja kansalaisjärjestöjen odotukset yhteistyöstä.....	39
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	53
6.1 Yhteiskuntavastuu yrityksissä ja kansalaisjärjestöissä .....	55
6.2 Sektoreiden välinen yhteistyö ja siihen liittyvät odotukset .....	56
6.3 Käytännön kehitysehdotuksia.....	61
6.4 Jatkotutkimusehdotukset .....	63
6.5 Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitusten arviointi .....	63
LÄHTEET .....	66
LIITE 1.....	72

# 1 JOHDANTO

Yritysten ja kansalaisjärjestöjen välinen yhteistyö voidaan nähdä osana vastuullisen johtamisen aihepiiriä, jossa eri sektoreilla toimivat organisaatiot tekevät yhteistyötä yli sektorirajojen, jonkin oman tai yhteisen tavoitteen vuoksi. Tämä laadullinen pro gradu -tutkielma tarkastelee neljän suomalaisen yrityksen ja neljän kansalaisjärjestön näkemyksiä yhteiskuntavastuusta sekä näiden eri sektoreilla toimivien organisaatioiden odotuksia yritys-kansalaisjärjestöyhteistyöstä (Firm-NGO Partnership). Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tutkimustietoa siitä, miten suomalaiset yritykset ja kansalaisjärjestöt ymmärtävät ja kokevat yhteiskuntavastuun käsitteen omissa konteksteissaan, sekä minkälaisia odotuksia organisaatioilla on sektoreiden välisestä yhteistyöstä. Tämä tutkimus voi auttaa yrityksiä ja kansalaisjärjestöjä tunnistamaan niitä tekijöitä yhteiskuntavastuussa ja yhteistyössä, joihin kumppanosapuolten tulisi kiinnittää huomiota partneriorganisaatiota etsiessään ja suunnitellessaan yli sektorirajojen tapahtuvaa yhteistyötä.

Yhteiskuntavastuu (Corporate Social Responsibility = CSR) on nähty monimutkaisena ja kiistanalaisena käsitteenä, jonka merkitys vaihtelee eri yhteisöissä, kulttuureissa ja konteksteissa (Bergsteiner & Avery 2010; Matten & Moon 2008; Dahlsrud 2008). Yhteiskuntavastuuta vaaditaan ennen kaikkea yrityksiltä. Kansalaisjärjestöjen yhteiskuntavastuu on jäänyt kirjallisuudessa vähemmälle huomiolle (Weidenbaum 2009). Tässä tutkimuksessa yhteiskuntavastuulla ja vastuullisuudella viitataan yleisesti CSR-käsitteeseen, jossa on sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen ulottuvuus. Yhteiskuntavastuun käsitettä tarkastellaan laajemmin luvussa 2.

Tämän tutkimuksen yritys-kansalaisjärjestöyhteistyöhön liittyvä teoria nojaa Freemanin 1983 esittelemään sidosryhmäteoriaan, jossa organisaatio huomio yksilöt ja ryhmät, jotka hyötyvät tai kärsivät organisaation toimista (Melé 2008, 62–63). Sektoreiden välisessä yhteistyössä motivaatioiden ja tavoitteiden kirjo voi olla laaja. Yhteistyön yhtenä keskeisimpänä esteenä Suomessa on Hakkaraisen (2018, 21-22) mukaan sopivan partneriorganisaation löytäminen. Yritysten ja kansalaisjärjestöjen välistä yhteistyötä koskevaa kirjallisuutta käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Tutkimukseen osallistuvista organisaatioista yhtä suuryritystä lukuun ottamatta kaikki sijoittuivat työntekijämäärältään, liikevaihdoltaan tai taseen

loppusummaltaan pieniin tai mikroyrityksiin ja kansalaisjärjestöihin. Yritysten ja kansalaisjärjestöjen välinen kumppanuusprosessi on laaja kokonaisuus. Tässä tutkimuksessa keskitytään analysoimaan sitä, mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa kumppanosapuolille ja mitä organisaatioissa odotetaan sektoreiden välisissä yhteistyösuhteissa. Tutkittavaa ilmiötä lähestytään aineistolähtöisesti ja organisaatioiden kokemuksia ja odotuksia peilataan olemassa olevaan kirjallisuuteen. Tutkimuksen toteutusta kuvataan tarkemmin luvussa 4.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että yritykset ja kansalaisjärjestöt eivät pääsääntöisesti ole tarkemmin määritelleet, mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa heidän omissa organisaatioissaan. Yhteiskuntavastuu näyttää myös tämän tutkimuksen perusteella olevan kontekstisidonnainen ja kompleksinen käsite, joka voi tarkoittaa yksittäisille organisaatioille eri asioita. Yrityksissä ja kansalaisjärjestöissä näyttää olevan tämän tutkimuksen mukaan Gjølbergin (2010) kuvaama pragmaattinen suhtautuminen yhteiskuntavastuuseen. Toisin sanoen se mukautuu toimintaympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin.

Aikaisemmissa tutkimuksissa yrityssektorin ja kolmannen sektorin välisellä yhteistyöllä on nähty olevan positiivisia vaikutuksia organisaatioon ja sen sidosryhmiin. Yhteistyön on nähty muun muassa avaavan uusia mahdollisuuksia kilpailukyvyn näkökulmasta ja parantavan legitimitettä. Toimivan kumppanuuden on niin ikään nähty vähentävän organisaatioiden kustannuksia ja riskiä sekä mahdollistavan muuten hankalasti saavutettavissa olevien resurssien hyödyntämisen. Yhteistyöhön on nähty liittyvän myös erilaisia haasteita. (Dahan, Doh, Oetzel & Yaziji 2010; Austin & Seitanidi 2012.) Tämän tutkimuksen tulokset ovat pääpiirteittäin linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Tutkimuksen tuloksia käsitellään laajemmin luvussa 5.

Yrityksissä ja kansalaisjärjestöissä on tämän aineiston mukaan kasvava kiinnostus vastuullisuustyöhön. Vastuullisuusajurina yrityksissä näyttää olevan strateginen näkökulma, johon liittyy erilaisia moraalisia valintoja. Kansalaisjärjestöissä puolestaan vastuullisuusajurina näyttää olevan moraalinen näkökulma, johon liittyy erilaisia strategisia valintoja. Sektoreiden välisessä yhteistyössä kehittämistyö ja innovointi voidaan nähdä olevan organisaatioille yhteinen motivaatiotekijä. Kumppaneita uskotaan löytyvän tulevaisuudessa, mutta haasteena pidetään kohtaamista ja omiin arvoihin sopivien kumppaneiden löytymistä. Yhteistyön odotetaan olevan tulevaisuudessa yhä enemmän syvempiä strategisia kumppanuuksia ja sen odotetaan rakentuvan oman ydintoiminnan ympärille. Johtopäätöksiä ja jatkotutkimusaiheita käsitellään tarkemmin luvussa 6.

## 1.1 Aikaisempi tutkimus yritys-kansalaisjärjestöyhteistyöstä

Yritysten ja kansalaisjärjestöjen välistä yhteistyötä (Firm-NGO Partnership) koskevaa tutkimusta on olemassa melko kattavasti erityisesti viimeisen 20 vuoden ajalta. Tutkimukset ovat usein rajoittuneet länsimaisiin monikansallisiin yrityksiin ja kansalaisjärjestöihin, eikä niissä aina ole huomioitu institutionaalista kontekstia, jossa yritykset tai kansalaisjärjestöt toimivat (Brammer, Jackson ja Matten 2012; Matten & Moon 2008). Pohjoismaisten ja Suomalaisten yritysten ja

kansalaisjärjestöjen välistä yhteistyötä käsittelevää tutkimusta on tehty mm. Fontana (2017); Neergaard, Thuusgaard Pedersenin ja Crone Jensenin (2009), Kourulan (2009) ja Kourulan ja Halmeen (2008) toimesta.

Tyypillisesti yrityksissä on nähty kansalaisjärjestöyhteistyön parantavan mainetta ja legitimizeettiä sekä syventävän yhteiskuntasuhteita. Kansalaisjärjestöissä motiivi yritys-yhteistyöhön on nähty liittyvän muutoksen edistämiseen yhteiskunnassa, johtamisosaamiseen ja taloudellisiin resursseihin. (Graf & Rothlauf 2012; Roiha 2017; Kourula 2009.) Toisaalta Riviera-Santosin, Rufinin ja Wassmerin (2017) mukaan yritys-kansalaisjärjestöyhteistyön liittyy myös haasteita ja ongelmia, jotka voivat liittyä esimerkiksi eroihin osapuolten sisäisissä motiiveissa ja tavoitteissa.

Toimivan sektoreiden välisen yhteistyön on nähty tuottavan myös yhteiskunnallista lisäarvoa (Dahan ym. 2010). Austin ja Seitanidi (2012) määrittelevät yhteistyössä luodun lisäarvon väliaikaiseksi tai pysyväksi hyödyksi, joka syntyy yhteistyökumppaneiden vuorovaikutuksessa organisaatioille, yksilöille ja lopulta koko yhteiskunnalle. Yritysten rooli yhteiskuntavastuun kantajina on Brownin ja Dharmasmitan (2015, 46–48) mukaan kasvanut ja niiltä odotetaan toimia monilta aikaisemmin julkiselle- tai kolmannelle sektoreille kuuluneilta yhteiskunnan alueilta. Tämä kehitys näkyy myös Pohjoismaissa (Carson, Hagen & Seth 2015). Dahlsrudin (2008) mukaan olennaisinta olisi kuitenkin ymmärtää se, että miten yhteiskuntavastuu on sosiaalisesti rakentunut tietyssä kontekstissa ja miten sitä voidaan toteuttaa organisaatioiden omissa strategioissa.

Tutkimuksissa on myös määritelty yhteistyön erilaisia ulottuvuuksia ja syvyyksiä (esim. Austin 2000; Kourula & Halme 2008; Kourula 2009; Neergaard ym. 2009). Tiivistettynä organisaatioiden välisen yhteistyön ulottuvuudet ovat sponsorointia tai suoria lahjoituksia, resurssien vaihtoa tai syvempää strategista kumppanuutta. Kumppanuuden motiivit ja esteet ovat olleet myös tutkimuskohteenä (esim. Jamali & Kenishian 2009; Kourula 2009). Yritysten ja kansalaisjärjestöjen kumppanuutta on arvioitu niin ikään systemaattisena sisäisenä ja ulkoisena arvонуontiprosessina (Austin & Seitanidi 2012). Tutkimuksille on ollut luonteenomaista myös se, että organisaatiot ovat olleet suuria yrityksiä ja tunnettuja kansalaisjärjestöjä.

Aikaisempien tutkimusten tulokset ovat tarkasteltujen lähteiden valossa pääsääntöisesti toisiaan vahvistavia. Yhteiskuntavastuun käsitteen määrittelemisen eri organisaatioiden näkökulmasta jää kuitenkin epäselväksi ja moniulotteiseksi. Yhteistyön sosiaalisia vaikutuksia ei usein kyetä organisaatioissa määrittelemään tai tunnistamaan. Ympäristöön ja talouteen liittyvät vastuut näyttävät hallinneen yritysten vastuullisuuskeskustelua.

Yritysten ja kansalaisjärjestöjen kumppanuus nähtiin kumppanosapuolten ydinosaamisen ja resurssien hyödyntämisen kautta parantuneena mahdollisuutena saavuttaa omat tavoitteet ja päämäärät. Kumppanuuden strategisuuskäsitystä yhdisti näkemys syvästä ja kattavasta integraatiosta kumppaneiden välillä. Strategisuus yhteistyössä näyttää sisältävän mm. yhteisiä tavoitteita ja päämääriä. (esim. Austin & Seitanidi 2012; Neergaard ym. 2009; Kourula & Halme 2008; Austin 2000.) Yleisesti strategia ymmärrettiin Dahan ja hänen kollegansa (2009) tavoin, suunnitelmaksi tai prosessikuvaukseksi siitä, miten siirtyä nykyisestä tilanteesta haluttuun tulevaan tilaan. Strategia samoin kuin yhteiskuntavastuu

näyttävät vaativan organisaation sisällä perusteellista dialogia siitä, missä halutaan olla ja millä keinoin saavuttaa yhteiset päämäärät ja tavoitteet oma kulttuurinen konteksti ja toimintaympäristö huomioiden.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Yhteiskuntavastuun käsite näyttää edellisten lukujen perusteella olevan kirjallisuudessa monitahoinen käsite. Sektoreiden välisessä yhteistyössä on puolestaan tunnistettu organisaatioiden näkökulmasta erilaisia mahdollisuuksia ja haasteita. Seuraavissa luvuissa 2 ja 3 käsitellään näitä aihepiirejä koskevaa aikaisempaa kirjallisuutta laajemmin ja tämän tutkimuksen empiirisessä osassa pyritään vastaamaan aineiston perusteella seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

1. Mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa tämän aineiston perusteella yrityksille ja kansalaisjärjestöille?
2. Minkälaisia odotuksia yrityksillä kansalaisjärjestöillä on organisaatioiden välisestä yhteistyöstä?



## 2 YHTEISKUNTAVASTUU (CSR)

Euroopan komissio (2011) määrittelee yritysten yhteiskuntavastuun käsitteen näin: ”jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset huolenaiheensa liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa”. Kirjallisuudessa ja sosiaalitieteessä yhteiskuntavastuun tai yritysvastuun käsite (CSR) on kuitenkin monella tapaa hämmentävä (Bergsteiner & Avery 2010), eikä siitä ole olemassa selkeää yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Se on myös käsitteenä monimutkainen ja kontekstisidonnainen (Howart 2015, 28). Yhteiskuntavastuun käsitettä käytetään Jamalin ja hänen kollegojensa (2015) mukaan yleiskäsitteenä kuvattaessa yritysten ja yhteiskunnan välisiä monimutkaisia suhteita.

Yhteiskuntavastuun käsitteen taustalla vaikuttaa kestävä kehityksen periaatteet. Kestävä kehitys (Sustainability) voidaan puolestaan määritellä omien (tulevaisuuden) vaihtoehtojen suojelemiseksi. (Molthan-Hill 2015; Alshehhi, Nobanee & Khare 2018.) Schüzin (2012; 2015, 240-243) mukaan yhteiskuntavastuun (CSR) käsitteestä puuttuu todellisuudessa kestävyysulottuvuus. Schüz (2012; 2015 240-247) toteaa, että yhteiskuntavastuun käsite ei todellisuudessa huomioi kestävyyttä lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Organisaation näkökulmasta tämä tarkoittaa erilaisia valintoja strategisten vaihtoehtojen välillä. Lopulliseen strategiaan vaikuttaa organisaation käytettävissä olevat resurssit ja valmiudet. (Schüz 2015, 240-247; 2012.)

Yhteiskuntavastuun käsite näyttää rakentuvan keskeisesti John Elkingtonin lanseeraamaan kolmeen toiseensa liittyvän teeman ympärille: ympäristö-, sosiaalinen ja taloudellinen näkökulma (Triple Bottom Line) (Elkington 2011; Hutchins, Richter, Henry & Sutherland 2019). Taloudellisella vastuulla viitataan yrityksen aikaansaamiin taloudellisiin vaikutuksiin omille sidosryhmilleen ja yhteiskunnalle yleisesti. Ympäristöllinen vastuu keskittyy yrityksen omassa toiminnassa käytettyjen luonnonvarojen seurantaan, esim. minkälaisia päästöjä tai luontokatoa toiminta aiheuttaa ympäristölle. Sosiaalinen vastuu on Kurittun (2018, 129-130) mukaan näistä abstraktein ja vaatii organisaatiolta selkeää määritelmää siitä, mitä sosiaalisella vastuulla heidän toiminnassaan tarkoitetaan. Esimerkiksi GRI-standardien (Global Report Initiative) mukaan sosiaalinen vastuu koostuu henkilöstöön, työolosuhteisiin, ihmisoikeuksiin, tuotteisiin ja yhteiskuntaan liittyvistä vastuista (Kurittu 2018, 115, 121, 129-130).

Yrityksissä ympäristöllistä ja taloudellista näkökulmaa vähemmälle huomiolle on jäänyt sosiaalinen vastuu ja sen vaikutukset (esim. Ashby, Leat & Hudson-Smith 2012; Elkington 2011). Organisaatioita kuitenkin tarkastellaan yhä enenevässä määrin niiden aiheuttamien sosiaalisten vaikutusten näkökulmasta (Hutchins ym. 2019). Lisäksi erityisesti pandemian jälkeen lisääntynyt verkon yli tapahtuva liiketoiminta ja työskentely on asettanut sosiaalisen vastuun toteutukselle uusia vaatimuksia (Popkova, DeLo & Sergi 2021).

Mattenin ja Moonin (2008) mukaan yhteiskuntavastuun käsite on myös kiistanalainen, arvioiva, arvoja sisältävä ja sisäisesti kompleksinen, jota voidaan soveltaa laajalti. Dahlsrud (2008) toteaa, että yhteiskuntavastuun määritelmät kuvaavat ilmiötä, mutta ne eivät sisällä ohjeita kyseisen ilmiön hallintaan. Yhteiskuntavastuun käsite on myös synonyymi tai päällekkäinen monien muiden

yhteiskuntasuhteita kuvailevien käsitteiden kanssa (Matten & Moon 2008). Lisäksi yhteiskuntavastuun toteutuksessa on havaittu alueellisia eroja eri maanosien ja maiden välillä (Matten & Moon 2008). Käsitteen merkitys näyttää myös vaihtelevan eri yhteisöissä, kulttuureissa ja konteksteissa, mikä aiheuttaa osaltaan paljon sekaannusta. (Dahrsrud 2008; Bergsteiner & Avery 2010.)

Kansalaisjärjestöt eivät perinteisesti ole kohdanneet samanlaisia vaatimuksia yhteiskuntavastuun suhteen valtiovallan sääntelyn ja valvonnan, eikä suuren yleisön toimesta kuin yritykset (Weidenbaum 2009). Voittoa tavoittelemattomia järjestöjä kohtaan on kuitenkin kasvavia vaatimuksia vastuullisuudesta. Myös rahoittajat vaativat yhä enemmän ajantasaista tietoa kansalaisjärjestöjen toiminnasta ja tuloksista. Tutkimustietoa siitä, miten kansalaisjärjestöt sisällyttävät yhteiskuntavastuun strategioihinsa on kuitenkin olemassa vähän (Gazzola, Ratti & Amelio 2017.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa yhteiskuntavastuun käsite ymmärretään mukaillen Euroopan komission (2011) määritelmää käsitteenä, jossa organisaatiot yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset huolenaiheensa liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa taloudellisesti kestäväällä tavalla. Tämän määritelmän lisäksi yhteiskuntavastuun nähdään sisältävän Mattenin ja Moonin (2008) esille nostamat kulttuuriset ja kontekstisidonnaiset erot sekä Dahlsrudin (2008) mainitseman sosiaalisen konstruktiivisen luonteen. Kansalaisjärjestöjen osalta liiketoiminnalla tarkoitetaan sen sosiaalista tehtävää yhteiskunnassa ja järjestön olemassaolon mahdollistavien resurssien huolehtimisesta.

## 2.1 Yhteiskuntavastuu Pohjoismaissa ja Suomessa

Yritysvastuun toteutuksessa ja siihen liittyvissä asenteissa on havaittu alueellisia eroja esimerkiksi joidenkin Euroopan maiden ja USA:n välillä (Matten & Moon 2008). Erot johtuvat Mattenin ja Moonin (2008) mukaan pitkälti historiallisesti vakiintuneista instituutioista. Yhteiskuntavastuussa voidaan nähdä eroja eri maissa ja maanosissa esimerkiksi eri toimijoiden asenteissa ja vakiintuneissa toimintatavoissa. Se, mikä kuuluu yrityksen tai yhteiskunnan vastuulle, ei välttämättä tarkoita samaa USA:ssa ja Pohjoismaissa.

Pohjoismaisista yrityksistä näyttää tulleen yhteiskuntaa ja ympäristöä koskevissa kysymyksissä vaihteittain koko ajan ekspressiivisempiä (esim. Strand 2013; Carson ym. 2015). Gjørberg (2010) toteaa yhteiskuntavastuussa olevan ideologisia eroja myös Pohjoismaiden välillä. Tanskalais-suomalainen yhteiskuntavastuu näyttäytyy Gjørbergin (2010) mukaan pragmaattisempänä eli poliittisiin, taloudellisiin ja ideologisiin haasteisiin sopeutuvana. Ruotsalais-norjalainen yhteiskuntavastuu heijastaa puolestaan vahvempaa kansainvälistä perinnettä ja on luonteeltaan normatiivisempi ja ideologisesti ohjattu linkittyen näin kansainvälisiin humanitaarisiin tavoitteisiin (Gjørberg 2010).

Yhteiskuntavastuun käsitteelle ei näytä olevan myöskään Pohjoismaissa ja Suomessa yhtä yleisesti hyväksyttyä tulkintaa. Witoszekin ja Midttunin (2018) mukaan Pohjoismaat ovat kuitenkin kyenneet organisoimaan yhteiskuntansa

normineen ja rutiineineen yhteistyökykyisiksi ”kansan kodeiksi” viime vuosisatojen aikana. Yhteiskuntavastuu näyttääkin pohjoismaisissa organisaatioissa olevan osittain sisäänrakennettua. Pohjoismaiden sisäänrakennetun (implisiittinen) yhteiskuntavastuun mallin poikkeuksellisuus saattaa johtua Carsonin, Hagenin ja Sethin (2015) mukaan vallitsevasta korkeasta sääntelytasosta. Työolot ja sosiaaliturva ovat muotoutuneet ensisijaisesti lakien ja kolmikantasopimusten tuloksena, eikä niinkään yrityskohtaisesti (Carson ym. 2015), vaikkakin viime vuosina etenkin yrityskentässä vaatimukset paikallisen sopimisen lisäämisestä ovat lisääntyneet myös Suomessa.

Yhteiskuntavastuun näkökulmasta Pohjoismaissa näyttääkin olevan ainutlaatuinen valtiovallan, työntekijäjärjestöjen ja elinkeinoelämän konsensukseen perustuva suhde. Yhteiskuntavastuun toteutus yrityksissä vaikuttaisi muuttuvan myös Pohjoismassa kansainvälistä trendiä mukaillen implisiittisestä eksplisiittisempään suuntaan (Carson 2015). Tätä saattaa meillä Suomessa tulevaisuudessa kiihdyttää muun muassa julkisen rahoituksen leikkaukset, kuten valtion rahapeli yhtiön Veikkauksen tukien pienentyminen kansalaisjärjestöille.

Pohjoismaisessa kontekstissa Suomen rooli on Olkkosen ja Quarsihiren (2019) mukaan erityinen, koska teollistuminen Suomessa käynnistyi muuta Eurooppaa myöhemmin ja sitä ”häiritsi” maan itsenäistymisprosessi. Suomalaisessa kontekstissa yhteiskunta- ja sosiaalisen vastuun varhaisimmista toimista vastasivat tehtaiden johtajat ”patruunat”, jotka tarjosivat työntekijöilleen kouluja, sairaaloita, kirjastoja ja muuta julkista infrastruktuuria (Mäkinen & Kourula 2014). Nykyään yhteiskuntavastuun käsite Suomessa voi olla yritysten lisäksi julkisen vallan, kansalaisjärjestöjen ja muiden yhteiskunnan toimijoiden käytössä. Käsitteen monipuolinen käyttö voi johtua osaltaan ns. Pohjoismaisesta yhteistyöperinteestä. (Olkkonen & Quarshie 2019; Witoszek & Middtum 2018, 8.) Yhteiskuntavastuu näyttää olevan myös Suomessa monipuolinen ja jatkuvasti kehittyvä ilmiö, jossa on omat poliittiset ja kulttuuriset piirteensä.

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK:n) suomalaisille yrityksille teettämän tutkimuksen mukaan vastuullisen yritystoiminnan kolme tärkeintä ajuria olivat yrityksen omat arvot, asiakkaiden odotukset ja vaatimukset sekä kilpailuedun luominen markkinoilla (Lipponen & Mäkelä 2019). Yritysvastuu 2018 -tutkimuksen mukaan valtaosalle yrityksistä niin sanottu ”oma pesä” on vastuullisuudessa kaikkein tärkein, mutta suuryrityksissä pyritään kuitenkin ulottamaan vastuullisuutta laajemmalle toimintaympäristöön (Lipponen & Mäkelä 2019). Pohjoismaiden suurimpana yritysvastuuverkostona itseään mainostavan FIBS:in (Finnish Business & Society) uusimman Yritysvastuu 2021 -kyselyn mukaan vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat lähes jokaisen yrityksen strategiassa ja vastuullisuusustyö on aiempaa tavoitteellisempaa. Tosin vain harvoilla yrityksillä on vastuullisuuden vaikutuksista näyttöä. (FIBS 2021.)

Yritysvastuu 2021 -tutkimus (FIBS 2021) tehtiin Suomen suurimmille yrityksille, osuuskunnille ja keskinäisille yhtiöille. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida sanoa mikro- tai pienten ja keskisuurten yritysten tai kansalaisjärjestöjen tilanteesta kovinkaan paljoa. Viime vuoden aikana FIBS:n 2021 itsearviointi -kyselyssä kuitenkin ilmeni se, että suuriin yrityksiin verrattuna PK-yrityksissä asetetaan harvemmin vastuullisuustavoitteita ja kohdennetaan harvemmin resursseja vastuullisuuden edistämiseen. Lisäksi vastuullisuusustyöhön

sitoutuminen ja sen systemaattinen seuraaminen on harvinaisempaa PK-yrityksissä. (FIBS 2021.)

## 2.2 Yritysten näkökulmia yhteiskuntavastuuseen

Yritykset ovat kansantaloudessa toimijoita, jotka tavoittelevat voittoa omistajilleen ja tuottavat lisäarvoa sidosryhmilleen. Yritykset ovat yleensä yksittäisten ihmisten, toisten yritysten tai valtioiden omistamia. Yritysten koko voi vaihdella alle kymmenen ihmisen mikroyrityksestä useamman kymmenen tai sadan henkilön pienestä tai keskisuuresta (PK-yritykset, SMEs) yrityksestä monikansalliseen (Multinational Corporation) suuryritykseen. Huomioitavaa on, että PK- ja mikroyritysten osuus kaikista yrityksistä Suomessa ja Euroopassa on lähes 98 %. (Yrittäjaliitto 2019; Euroopan parlamentti 2020.)

Yritysten tulisi omassa liiketoiminnassaan tasapainoilla yhteiskunnan, ympäristön ja yrityksen omien taloudellisten intressien välillä omaa toimintaa koko ajan arvioiden (Molthan-Hill 2015, 19-20). Yrityksissä joudutaan usein eri toimintoissa etsimään ja luomaan uusia tapoja yhteiskuntavastuun toteutukseen. Yhteiskuntavastuuseen näyttää liittyvän keskeisesti myös eettisyys ja moraali (esim. Huhtala, Kaptein, Muotka & Feldt 2022; Zheng, Luo & Wang 2014). Yrityksissä joudutaan usein väistämättä ottamaan kantaa moraalisiin ja eettisiin kysymyksiin. Baumgärtner, Petersen ja Schiller (2018) toteavat, että ne tilanteet, jossa ”vastuullista” toimintaa toteutetaan ovat usein monimutkaisia ja onkin vaikea sanoa, mikä on juuri kyseisessä tilanteessa eettisesti oikein tai väärin. Dahlsrud (2008) painottaa, että vastuullisuus yrityksissä voidaan nähdä perustuvan eettisiin arvoihin, jotka tulisi määritellä organisaatioiden sisällä.

Organisaatioiden voi olla nykyään vaikea rajata vastuullisuuskysymyksiä oman toimintansa ulkopuolelle. Yhteiskuntavastuu (CSR) edustaa Carrolin (2015) mukaan maailmanlaajuista yhteistä kieltä, joka tunnetaan ympäri maailmaa ja siitä on tullut tärkeä osa sidosryhmäviestintää. Nykyaikaisten yritysten odotetaan lakien noudattamisen ja voiton tuottamisen lisäksi ottavan vastuuta laajemminkin yhteiskunnassa. (Carrol 2015.) Yhteiskuntavastuusta ja sen toteutuksesta viestintä tapahtuu usein erilaisia kansainvälisiä standardeja hyödyntäen (esim. YK:n SDG, GRI, ISO 26 000 tai SA 8000). Kurittu (2018, 13) muistuttaa, että moni yritys on toiminut aina vastuullisesti tekemättä siitä sen suurempaa numeroa. Suomalaiset yritykset osana kansainvälistä ja pohjoismaista ”CSR yhteisöä” omaavat omat erityispiirteensä yhteiskuntavastuun toteutuksessa (esim. Olkkonen & Quarshie 2019; Witoszek & Middtum 2018). Yhteiskuntavastuun sosiaalisen rakentumisen luonteen vuoksi yhteiskuntavastuu voi tarkoittaa eri asioita eri yrityksille. Myös yrityksen sisällä toimivien yksilöiden kesken käsitys yhteiskuntavastuusta voi vaihdella henkilöiden välillä. (esim. Dahlsrud 2008; Matten & Moon 2008.)

Yrityksille yhteiskuntavastuun ajureita on olemassa monia, mutta keskustelua hallitsee Dhaneshin (2014) mukaan moraalinen ja strateginen näkökulma. Graaflandin ja van de Venin (2006) mukaan moraalinen näkökulma näkee vastuullisuuden luontaisena, jonka mukaan yritysten yhteiskuntavastuu on

yhteiskuntaa kohtaan moraalinen velvollisuus. Dhanesh (2014) jatkaa viitaten ai-  
keisempaan moraalista näkemystä käsittelevään kirjallisuuteen (mm. Bansaliin  
2003 ja Heugensiin, Kapteiniin sekä Van Oosterhoutiin 2008), että moraalissa  
näkökulmassa yritykset käyttäytyvät vastuullisesti, koska ”niin on oikein tehdä”.  
Yrityksiä ohjaa tai tulisi ohjata tällöin eettiset arvot ja moraalinen johtajuus  
(Dhanesh 2014).

Strategisessa näkökulmassa vastuullisuuteen motivoi ulkoiset tekijät. Siinä  
yhteiskuntavastuun nähdään edistävän yrityksen taloudellista menestystä pit-  
källä aikavälillä, vaikka vastuullisuusaktiviteetit voivatkin aiheuttaa korkeita  
kustannuksia yritykselle. (Graafland & van de Ven 2006.) Strategisessa yhteis-  
kuntavastuunäkemyksessä toiminta voidaan määritellä motiivista riippu-  
matta ”vastuullisena”, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan kestävästä kilpai-  
luetua (McWilliams & Siegel 2011). Yritysvastuussa taloudellisen tuoton koros-  
taminen on nähty voivan myös karkottavan sisäiset moraaliset motivaatiot  
(Graafland & van de Ven 2006). Graafland ja van de Ven (2006) toteavatkin, että  
yritysten vastuista käytävän keskustelun lisääminen voi vahvistaa johdon mo-  
raalista sitoutumista vastuullisuuteen.

## 2.3 Kansalaisjärjestöt yhteiskuntavastuun toteuttajina

Kansalaisyhteiskunta (Civil Society) tavoittelee yhteistä toimintaa yhteisten etu-  
jen, päämäärien ja arvojen ympärillä. Se on yleensä hallituksista erillinen, eikä se  
tavoittele kaupallista voittoa. Kansalaisyhteiskunta sisältää paljon erilaisia ryh-  
miä kuten, uskonnollisia ja ammatillisia ryhmittymiä sekä erilaisia kansalaisjär-  
jestöjä (NGO). Osa järjestöistä tukee aatteellisesti tai ideologisesti valtion viral-  
lista linjaa suoraan tai epäsuoraan, mutta eivät osallistu varsinaiseen päätöksente-  
koon. Toisaalta osa järjestöistä suhtautuu kriittisesti vallitsevaan politiikkaan  
tai yhteiskunnan perusrakenteisiin, pyrkien siten vaikuttamaan yleiseen mieli-  
teeseen tai poliittiseen päätöksentekoon omien intressien mukaisesti. Kansalais-  
järjestöillä on näin oma tärkeä tehtävänsä edustuksellisen demokratian täyden-  
täjänä. (Saukkonen 2007.)

Kansalaisjärjestön perusajatuksena on toimia julkiseen sektoriin ja markki-  
nasektoriin liittyvien yksilöintressien täydentäjänä ja vastapainona (Ruuskanen,  
Jousilahti, Faehnle, Kuusikko, Kuittinen, Virtanen & Strömberg 2020, 9, 18-20).  
Kansalaisjärjestöillä nähdään olevan eettinen velvollisuus sidosryhmiä kohtaan  
harjoittaa tehtävänsä yhteiskunnassa vastuullisesti ja avoimesti (Gazzola ym.  
2017). Tässä pro gradu -tutkielmassa kansalaisjärjestöillä (NGO) viitataan vapaa-  
ehtoissektorin tai kolmannen sektorin voittoa tavoittelemattomaan toimintaan,  
jonka toiminta on järjestäytynyt kansallisella tai kansainvälisellä tasolla palvele-  
maan sosiaalisia, humanitaarisia tai ympäristöllisiä päämääriä.

Luonteeltaan voittoa tavoittelemattomat kansalaisjärjestöt pyrkivät avusta-  
maan toimintansa kautta kohderyhmänsä elämänlaatua tai edistämään ja paran-  
tamaan jonkin asian tai ilmiön tilaa yhteiskunnassa. Kansalaisjärjestöt rahoittavat  
toimintansa esimerkiksi lahjoituksilla, yhteisprojekteilla tai jäsenmaksuilla,

mutta eivät usein rahoituksen puutteen vuoksi kykene toteuttamaan hankkeitaan haluamallaan laajuudella. (Moldovan, Greenlay & Lakatos 2016.)

Kansalaisjärjestöt ovat Weidenbaum (2009) mukaan voittoa tavoittelemattoman luonteensa vuoksi yhteiskuntavastuuvaatimusten suhteen vähemmän houkuttelevia kohteita valtiovallan sääntelylle ja valvonnalle kuin yritykset. Suuri yleisö näkee kansalaisjärjestöt hyväntekijöinä ja sen vuoksi onkin tärkeää, että myös kansalaisjärjestöissä panostetaan vapaaehtoisesti omaan hallintotapaan ja läpinäkyvyyteen (Weidenbaum 2009). Talouden laskusuhdanteet ja julkisen rahoituksen leikkaukset sekä lisääntyvät odotukset kansalaisjärjestöjen toiminnan vaikutuksista ja vastuullisuudesta haastavat kansalaisjärjestöt monella tapaa yhteiskuntavastuun luomisessa sekä määrittelemisessä pitkällä aikavälillä (Gazzola ym. 2017).

Kansalaisjärjestöjen toiminta on ammattimaistunut ja keskittynyt. Viime vuosikymmeninä ns. hybridisaatio on sekoittanut yhteiskunnan perinteistä sektorijakoa yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välillä. Hybridisaatiolla viitataan tilanteeseen, jossa eri sektoreiden institutionaaliset logiikat sekoittuvat keskenään. Esimerkiksi kansalaisjärjestöt omaksuvat yksityisen sektorin keskeisiä toimintamalleja omassa toiminnassaan. (Ruuskanen ym. 2020, 18-22.)

Yhteiskuntavastuu ja sen toteutus voi sen kompleksisuuden vuoksi olla yksittäiselle organisaatiolle erityisen vaativaa. Monet suuret kansalaisjärjestöt Suomessa palkkaavatkin yhteiskuntavastuun ja kestävän kehityksen asiantuntijoita auttaakseen organisaatioita saavuttamaan yhteiskuntavastuuseen liittyvät tavoitteensa (Olkkonen & Quarshie 2019, 114).

## 2.4 Yhteiskuntavastuun toteuttamisen erityispiirteitä

Yhteiskuntavastuun toteuttamiseen liittyy lukuisia erityispiirteitä, jotka voivat liittyä esimerkiksi organisaatioiden kokoon, toimintamalleihin, toimintaympäristöön tai henkilökohtaisiin suhteisiin. Pienissä organisaatioissa raportointi voi olla vähäistä, mutta käytännön toimet ja yhteistyömuodot paikallisesti merkittäviä (Baumann-Pauly, Wickert, Spence & Scherer 2013). Baumann-Pauly ja hänen kollegojensa (2013) mukaan pienten yritysten vastuullisuustoimista on rajoitettusti tutkimusnäyttöä siitäkin huolimatta, että ne tuottavat suuren osan kansantalouden arvosta. Jamali, Lund-Thomsen ja Jeppesen (2015) toteavat niin ikään, että pienten yritysten yhteiskuntavastuu on jäänyt vähälle huomiolle, vaikka niiden rooli on tärkeä kestävän talouskasvun, työllisyyden ja alueellisen elinvoimaisuuden selkärankana niin kehittyvissä kuin kehittyneissä maissa.

Pienten organisaatioiden toimintatavoissa on havaittu ominaisuuksia, jotka edistävät yhteiskuntavastuun käytäntöjen sisäistä viestintää ja implementointia. Toisaalta ulkoinen viestintä ja yhteiskuntavastuuraportointi asiakkaille ja sidosryhmille voi olla rajoittunutta. (Bauman-Pauly ym. 2013.) Monet suuret yhtiöt ovat sen sijaan sisällyttäneet yhteiskuntavastuuraportoinnin osaksi liiketoimintastrategioitaan (Brown & Dharmasasmita 2015, 46-48; FIBS 2021). Suurissa yrityksissä on havaittu ominaisuuksia, jotka edistävät ulkoista viestintää, mutta

toisaalta myös ominaisuuksia, jotka rajoittavat yhteiskuntavastuutoimien implementointia (Bauman-Payly ym. 2013).

Schüz (2015, 244-247) korostaa, että kaiken kokoisissa yrityksissä tulisi etsiä pitkän aikavälin kilpailuetua. Organisaatioiden tulisi Schüzin (2015, 240-247) mukaan suosia erilaisten haasteiden varalle jäseneltyä lähestymistapaa, koska organisaatiot ovat systemaattisesti sidottu erilaisiin toimintaympäristöihinsä. Osakkeenomistajien arvon tuottamisen sijaan tulisi vastuullisuus huomioida taloudellisia intressejä laajemmin sosiaalisesta ja ekologisesta näkökulmasta sekä arvioida muutosten seurauksia pitkällä aikavälillä (Schüz, 2015, 240-243).

Organisaatioissa yksilöiden henkilökohtaiset intressit näyttävät myös vaikuttavan koko organisaation asenteisiin. Yrittäjien ja avainhenkilöiden henkilökohtaiset arvot, asenteet ja ideologiat voivat ilmetä laajemmin organisaation toiminnassa. Yrittäjien, avainhenkilöiden ja työntekijöiden väliset henkilökohtaiset suhteet yksilötasolla voivat myös olla motivoimassa yritysvastuun toteutumiseen. (Austin 2000; Kourula 2009, 41.)

### 3 SIDOSRYHMÄTEORIA JA NÄKÖKULMIA YRITYS-KANSALAI SJÄRJESTÖYHTEISTYÖHÖN

Tässä luvussa tarkastellaan yritys-kansalaisjärjestöyhteistyön taustalla keskeisesti vaikuttavaa sidosryhmäteoriaa (Kourula 2009) ja nostetaan joitakin huomioita kirjallisuudesta kansalaisjärjestöistä sidosryhminä. Lisäksi luvussa käsitellään aikaisempien tutkimusten pohjalta yritys-kansalaisjärjestöyhteistyön ulottuvuuksia sekä yhteistyön erilaisia motiiveja, mahdollisuuksia ja haasteita.

#### 3.1 Sidosryhmäteoria

Yritys-kansalaisjärjestöyhteistyötä voidaan tarkastella sidosryhmäteorian näkökulmasta. Sidosryhmäteoria on Melén (2008, 62) mukaan tietynlainen yhteiskuntavastuuteoria, koska se tarjoaa normatiivisen lähestymistavan vastuulliselle liiketoiminnalle yhteiskunnan näkökulmasta. Yleisellä tasolla R. Edward Freemanin vuonna 1983 lanseeraama sidosryhmäteoria (A Stakeholder Approach) huomioi yksilöt ja ryhmät, jotka hyötyvät yrityksen toimista tai joutuvat tavalla tai toisella niistä kärsimään. Tämän näkemyksen mukaan yrityksen tulisi näin tuottaa hyötyä sen kaikille sidosryhmille. (Melé 2008, 62-63.) Kourula (2009, 35) huomauttaa, että yhteiskuntavastuun kirjallisuudessa usein viitataan sidosryhmäteoriaan, vaikka Freeman ei alun perin asettanut sidosryhmien johtamista vastuullisuuskysymykseksi.

Sidosryhmäteoria perustuu kuitenkin Cranen, Mattenin ja Spencerin (2014, 89) sekä Melén (2010, 76) mukaan eettisiin teorioihin ja tarjoaa näin erilaisen näkökulman yhteiskuntavastuuseen kuin esimerkiksi voiton maksimointiin perustuva osakkeenomistajateoria. Pohjimmiltaan sidosryhmäteoria tarkastelee sitä, miten organisaatio integroi yhteiskunnallisia vaatimuksia liiketoiminnassaan. Lisäksi teorian mukaan yritys on jatkuvuuden ja kasvun vuoksi riippuvainen yhteiskunnasta ja sen olemassaolosta. (Crane ym. 2014, 84.)

Organisaatioiden johtajien näkökulmasta sidosryhmäteoria on ollut muutamana vuosikymmenen ajan keskeinen teoria organisaatioiden ja sen toimintaympäristön eri roolien ja vastuiden selittäjänä. Sidosryhmäteoria pyrkii systemaattisesti selittämään, miksi jotkut sidosryhmät ansaitsevat yrityksen tai sen johtajien huomion. Toisin sanoen tarkastelun kohteena on se, ketä kuuluu sidosryhmään ja mikä on niiden panos kokonaisuudessa. (Crane ym. 2014, 88-89, 170.)

Organisaatioiden liiketoimintaympäristö voidaan nähdä erilaisten ryhmien muodostamana kokonaisuutena, jossa jokaisella verkostoon kuuluvalla ryhmän jäsenellä on oma paikkansa. Liiketoiminnassa on näin kysymys lopulta siitä, miten asiakkaat, työntekijät, alihankkijat, rahoittajat, valtio ja muut sidosryhmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja luovat lisäarvoa. Jokaisella sidosryhmällä on omat intressinsä: esimerkiksi rahoittajat ja omistajat voivat olla kiinnostuneita omasta taloudellisesta panoksestaan, työntekijöiden kiinnostus voi olla toimeentulossa, asiakkaat haluavat tuotteilta ja palveluilta rahoilleen vastinetta ja



yhteisölle yrityksen toiminnan odotetaan tuottavan yhteiskunnallista arvoa muun muassa verojen ja sosiaalimaksujen muodossa. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten nämä suhteet toimivat keskenään. (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle 2010, 24-26.)

### **3.2 Kansalaisjärjestöt sidosryhminä**

Kansalaisjärjestöillä sidosryhminä on luonnollisesti omat intressinsä yritysyhteistyössä. Kansalaisjärjestöjen koko ja tunnettuus voi vaikuttaa sen houkuttelevuuteen yrityksen kumppanina. Suurilla järjestöillä voi olla samaan aikaan useita eri aktiviteetteja ja projekteja monien eri yritysten kanssa. Pienimmillä ja tuntemattomilla järjestöillä kumppanuuksia on usein vähemmän ja ne voivat olla joustavampia sekä toimia yrittäjämäisemmin. (Berger, Cunningham & Drumwright 2004.) Kansalaisjärjestökentän heterogeenisuudesta johtuen niiden toiminta on hyvin erilaista, eikä kaikilla kansalaisjärjestöillä ole intressejä tai halua sitoutua yhteistyöhön tiettyjen yritysten kanssa. (Ähström & Sjöström 2005.)

Kansalaisjärjestöissä voidaan olla huolissaan omasta legitimiudesta. Kansalaisjärjestöt eivät myöskään välttämättä aina tunnista rooliaan yhteiskuntavastuun toteuttajina ja voivat kokea itseluottamuksen puutetta yhteiskuntavastuun edistäjinä. (Arenas, Lozano & Albareda 2009.) Arenas ja hänen kollegansa (2009) jatkavat, että kansalaisjärjestöt eivät aina ole myöskään tietoisia tuottamistaan stereotyyppioista ja ongelmista, joita pääasiassa kaksijakoisena pidetyt roolit aiheuttavat. Kaksijakoisina rooleina he mainitsevat kriitikon ja neuvonantajan, syyttäjän ja tuomarin sekä idealistin ja varainkerääjän roolit. (Arenas ym. 2009.)

UniResearch (2018) tutkimushankkeessa selvitettiin suomalaisten kehitysyhteistyöjärjestöjen yritysyhteistyön motiiveja ja haasteita (Hakkarainen 2018). Tutkimuksen mukaan yritysyhteistyöllä haetaan lisäresursseja oman toiminnan tueksi. Lisäksi yhteistyön yhtenä motiivina mainittiin tutkimushankkeen mukaan halu uudistaa omaa toimintaansa. Vaikka järjestöjen suhtautuminen yritysyhteistyöhön oli positiivista, nousi esille myös monia haasteita kuten sopivan kumppanin löytäminen ja aika sekä resurssipula. (Hakkarainen 2018.) Hakkaraisen (2018) mukaan tämä viittaa siihen, että yritysten ja järjestöjen välinen yhteistyö vaatii vielä opettelua ja oikeiden toimintatapojen löytämistä.

### **3.3 Erilaiset yhteistyömuodot ja ulottuvuudet**

Yritysten ja kansalaisjärjestöjen väliset yhteistyömuodot ovat moninaisia. Yhteistyö voi muodostua pelkästä ajatusten vaihdosta, se voi sisältää sponsorointisopimuksia tai ulottua aina syvempään strategiseen kumppanuuteen (Rohweder 2010, 229; Austin 2000; Berger ym. 2004). Tässä osiossa tarkastellaan yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisen yhteistyön erilaisia ulottuvuuksia Austinin (2000), Austinin ja Seitanidin (2012), Neergaardin ja hänen kollegoidensa (2009), Kourulan ja Halmeen (2008), sekä Kourulan (2009) tutkimusten pohjalta.

Austin (2000) kuvaa yhteistyöjatkumo -mallissaan (Collaboration Continuum) yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyön kolme eri tasoa: hyväntekeväisyys- (philanthropic), liiketoiminnallisen (transactional) ja vuorovaikutus- (interaction) tason. Hyväntekeväisyystasolla suhde on pääasiassa lahjoituksen luovuttajan (usein yrityksen) ja vastaanottajan (kansalaisjärjestön) välinen suhde. Tällä tasolla kansalaisjärjestöt etsivät yrityslahjoituksia oman toiminnan tueksi. Liiketoiminnallisella tasolla yritysten ja kansalaisjärjestöjen välinen yhteistyö voi keskittyä tiettyihin toimintoihin kuten markkinointikampanjoihin, joissa tietyn tuotteen tai palvelun myynti tuottaa kansalaisjärjestölle osuuden. Vuorovaikutteisella tasolla siirrytään lähemmäs toimijoiden välistä integraatiota ja organisaatioiden toiminta muuttuu kollektiivisempaa suuntaan. (Austin 2000; Berger ym. 2004.) Tämä taso edustaa Austinin (2000) mukaan strategisen yhteistyön korkeinta tasoa ja siitä saatavat hyödyt kumppanuudesta ovat suurimmat. Austin ja Seitanidi (2012) täydentävät myöhemmin Austinin (2000) yhteistyöjatkumo -malliin neljännen tason, muutosyhteistyön tason (transformational collaboration), joka on integraatiotasoa syvempi taso. Muutosyhteistyötaso tavoittelee muutosta muun muassa yhteiskunnallisella tasolla (Austin & Seitanidi 2012).

Neergaard ja hänen kollegansa (2009) kategorisoivat kumppanuudet neljään kategoriaan, mutta muistuttavat, että osapuolten välinen yhteistyö voi ulottua monille erille kategorioille samanaikaisesti. Neergaardin ja hänen kollegojensa (2009) määrittelemiä yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisen yhteistyön tasoja ovat ihmisläheinen (philanthropic), vastavuoroinen (reciprocal exchange, cross-leated marketing), riippumaton arvonluonti (independent value creation) ja integroiva symbioottinen arvonluonti (Symbiotic value creation, integrative). Ihmisläheinen ja vastavuoroinen taso näyttää vastaavan Austinin (2000) määrittelemiä kumppanuuden tasoja. Riippumattoman arvonluonnin taso edustaa puolistrategista kumppanuutta (semi-strategic), jossa osapuolten erilaiset tavoitteet voidaan saavuttaa yhteistyön kautta. Integroivalla symbioottisella arvonluonnin tasolla yhteistyö muistuttaa syvempää strategista kumppanuutta, jossa on yhteisiä tavoitteita ja arvoa luodaan molemmille osapuolille. (Neergaard ym. 2009.)

Sekä Austinin (2000) ja Neergaardin ja hänen kollegojensa (2009) viimeinen taso edustaa strategista kumppanuutta syvimmillään. Neergard ja hänen kollegansa (2009) toteavat, on tärkeää muistaa, että vaikka strateginen kumppanuus on syvimmällä tasolla, on yhteistyössä usein monia ulottuvuuksia, jotka voivat liittyä muihin ulottuvuuksiin. Tyypittely on siinä mielessä teoreettinen, mutta auttaa kumppaneita tunnistamaan ja määrittelemään askelmerkit kumppanuutta suunniteltaessa tai arvioitaessa. Austin (2000) muistuttaa, että institutionaalisissa kumppanuuksissa ihmiset yksilöinä luovat ja vaalivat suhteita. Niinpä vastuullisuustavoitteisiin liittyviä kumppanuuksia motivoi myös emotionaaliset suhteet yksilöiden välillä sekä varsinaisen tehtävän osalta kuin myös kumppaniorganisaatioiden kollegoiden välillä. (Austin 2000; Kourula 2009, 41.)

Kourula ja Halme (2008) kuvaavat yrityksen yhteiskuntavastuun sitoutumista kansalaisjärjestöjen kanssa jakamalla yhteistyön mallit kolmeen eri luokkaan: ihmisläheiseen (philanthropy), integraatio- (CR-integration) ja innovaatio (CR-innovation)kategoriaan. Ihmisläheinen kategoria sisältää Austinin (2000) ja Neergaardin ja hänen kollegojensa (2009) tavoin hyväntekeväisyyttä ja lahjoituksia sekä vapaaehtoistyötä. Integraatiokategoria painottaa liiketoiminnan

vastuullisempaa toteuttamista ja pyrkii yhdistämään vastuunäkökohdat ydinliiketoimintaan. Innovaatiokategoriaan kuuluu uusien liiketoimintamallien kehittäminen esimerkiksi sosiaalisten ja ekologisten ongelmien ratkaisemiseksi. Innovaatiokategorian yhteistyö eroaa integraatiokategoriasta siinä, että yritys pyrkii kehittämään uusia liiketoimintamalleja ja samalla vähentämään sosiaalisia tai ympäristöllisiä haittoja. (Kourula & Halme 2008.) Kourulan ja Halmeen (2008) kategorioista kaksi jälkimmäistä sisältävät strategista yhteistyötä. Neergaardin ja hänen kollegojensa (2009) tavoin integraatiotaso näyttää sisältävän puolistrategista kumppanuutta ja innovaatiotaso syvempää strategista kumppanuutta.

Yhteenvetona tarkasteltujen lähteiden valossa yritysten ja kansalaisjärjestöjen välinen yhteistyö voi olla yksittäisiin lahjoituksiin perustuvaa, vuorovaikutteista, johon sisältyy esimerkiksi resurssien vaihtoa, tai syvällisempää strategista kumppanuutta. Strateginen kumppanuus näyttää sisältävän pidempiaikaisia yhteisiä tavoitteita, joilla pyritään aktiivisesti ratkaisemaan yhteistoiminnan kautta yhteisesti tunnistettuja ympäristöllisiä tai sosiaalisia ongelmia, mutta samalla lisäämään yritysten kilpailukykyä ja kansalaisjärjestöjen toimintavalmiuksia. Austin (2000) kuvaa yhteistyösuhteen kumppaneiden välisinä strategisena päätöksenä ja asteittain rakentuvana prosessina, joka johtaa lopulta täydelliseen integraatioon.

### 3.4 Kumppanuusmotiivit yrityksissä ja kansalaisjärjestöissä

Yritysten ja kansalaisjärjestöjen motiivit kumppanuuteen ovat moninaisia ja ne vaihtelevat eri organisaatioiden välillä. Yleisesti yritykset ja kansalaisjärjestöt näyttävät tiedostavan sektoreiden välisen yhteistyön mahdollistavan oman kapasiteetin kehittämisen ja vastuullisuuden edistämisen. Lisäksi Neergaard ja hänen kollegansa (2009) toteavat organisaatioiden kumppanuuden kautta voivan saavuttaa resursseja, joita hyödyntämällä ne voivat parantaa omaa kilpailukykyä. Vaikka molempien toimijoiden kumppanuusmotiivit ja -tavoitteet ovat Jamalin ja Kenishianin (2009) mukaan lähentyneet ja yhteistyöhalukkuus lisääntynyt, voidaan eri sektoreilla toimivien toimijoiden motivaatioissa edelleen havaita eroja.

Austinin (2007, 50) kumppanuusmotivaatioteoria (Collaboration Motivation Action = CMA) pyrkii ymmärtämään motivaation yhteyden toimintaan neljän eri tekijän kautta: motivaatioluokan, käyttäytymisvoiman, johtamisen suunnan ja toiminnan painopisteen kautta. Näiden toisiinsa liittyvien tekijöiden järjestelmällisen tarkastelun avulla voidaan paremmin tunnistaa, minkälainen yhteistyömuoto tai kumppanuus organisaatiossa valitaan. Austin (2007, 50) jakaa yrityksen motivaatiotekijät neljään osin toisiinsa liittyvään luokkaan: noudattamiseen, riskiin, arvoon ja liiketoimintamahdollisuuksiin perustuvaan luokkaan. Jokaista motivaatioluokkaa ohjaa taustavoima. Noudattamislukkaa ohjaa lainsäädännölliset velvoitteet, riskiluokkaa ulkoiset uhat, arvoluokkaa keskeiset uskomukset ja liiketoimintaluokkaa taloudellinen oma etu. Kun kunkin motivaatioluokan "rajat" ylitetään, siirtyy käyttäytymisvoimat yrityksessä enemmän pakollisesta vapaaehtoiseen suuntaan. (Austin 2007, 50-51.) Kansalaisjärjestöjen motiivien erottamiseen Austin (2007,52) käyttää kolmea eri luokkaa: rahoitus-,

voimavara- ja tehtävälähtöistä luokkaa. Austin (2007, 52) jatkaa, että kumppanuusmotivaatioteoria (CMA) tarjoaa kumppanosapuolille yhden tavan selvittää ja tutkia, minkälainen yhteistyö olisi tehokkainta eri motivaatiotekijät huomioiden.

Ählström ja Sjöström (2005) puolestaan jakavat kansalaisjärjestöt niiden toiminnan motiivin pohjalta neljään eri strategiseen kategoriaan: suojelijoihin (preserves), vastustajiin (protesters), muuttajiin (modifiers) ja tutkijoihin (scrutinizers). Erityyppisten kansalaisjärjestöjen suhtautuminen yritys yhteistyöhön riippuu Ählströmin ja Sjöströmin (2005) mukaan valitusta strategisesta kategoriasta. Ählström ja Sjöström (2005) jatkavat, että vain suojelijakategorian kansalaisjärjestöillä on intressinä toimia yhteistyössä yritysten kanssa, koska niiden tavoitteet eivät ole luonnostaan ristiriidassa yhteistoiminnassa yritysten kanssa.

Kourulan (2009, 40) mukaan yrityksen motiiveja sitoutua kumppanuuteen kansalaisjärjestöjen kanssa ovat muun muassa legitimitietin hallinta, maineen ja brändin edistäminen, negatiivisten kampanjoiden välttäminen, toiminnan tehokkuuden parantaminen, uusien tuotteiden ja palveluiden luominen, sijoittajasuhteiden parantaminen ja yhteiskuntasuhteiden syventäminen. (Kourula 2009, 40-41.) Kansalaisjärjestöjen motiiveista sitoutua yhteistyöhön yritysten kanssa Kourula (2009, 41) mainitsee muun muassa legitimitietin ja uskottavuuden saavuttamisen, yhteiskunnan muutoksen edistämisen, demokraattisen dialogin edistämisen, sääntelyn lisäämisen, rahoituspohjan laajentamisen ja uusien tai olemassa olevien resurssien vahvistamisen.

Jamalin ja Keshishianin (2009) mukaan yritysten motiivit kumppanuuteen kansalaisjärjestöjen kanssa liittyy yleisesti haluun lisätä legitimitettä, hankkia positiivista mainetta sekä lisätä ja hankkia osaamista yhteiskuntavastuusta. Kansalaisjärjestöjä puolestaan motivoi yhteistyöhön yritysten kanssa lisääntyvä kilpailu rahoituksesta, lisääntyvät yhteiskunnalliset tarpeet, ympäristölliset haasteet ja huolet kestävästä kehityksestä (Jamali & Kenishianin 2009). Kumppanosapuolilla on sellaisia resursseja, joista molemmat voivat hyötyä. Tämä motivoi kumppaneita etsimään yhteistyömuotoja, joista molemmat hyötyvät. (Jamali & Keshishian 2009.)

Yrityksen motiivit strategiseen kumppanuuteen näyttää valittujen lähteiden mukaan tiivistyvän motivaatioon ja tavoitteisiin lisätä yrityksissä legitimitettä omassa toimintaympäristössään ja haluun osoittaa sidosryhmille yhteiskuntavastuun kantoa. Yhteiskuntavastuu sisältää suuren määrän erilaisia tekijöitä, jotka yrityksen täytyy itse tunnistaa ja määritellä yhdessä sidosryhmiensä kanssa. Kansalaisjärjestöjen motiivit näyttävät koostuvan rahoituksesta kilpailun lisäksi, pyrkimyksistä hyötyä muista yritysten olemassa olevista resursseista sekä kasvavien yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten ongelmien ratkaisusta ja halusta vahvistaa yhteiskunnallista dialogia ja demokratiaa.

Jamali ja Kesihian (2009) toteavat, että yritysten ja kansalaisjärjestöjen erot ydinosaamisessa ja resursseissa voivat kunkin toimijan erityispiirteitä ja vahvuuksia oikein hyödyntämällä tarjota tehokkaan mekanismin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Yrittäjien ja avainhenkilöiden henkilökohtaisella kiinnostuksella, arvoilla, asenteilla ja ideologioilla voi olla laajemmin vaikutuksia organisaation toimintaan. Yrittäjien ja avainhenkilöiden ja työntekijöiden väliset

suhteet yksilötasolla voivat olla motivoimassa yritys vastuun toteutukseen (Austin 2000; Kourula 2009, 41).

### 3.5 Yhteistyön mahdollisuudet ja haasteet

Sektoreiden väliset yhteistyömuodot voivat edistää molempien osapuolten tavoitteita ja tuoda osapuolten toimintaan kaivattuja lisäresursseja. Yritys-kansalaisjärjestöyhteistyö voi tuottaa molemmille osapuolille lisäarvoa palveluiden tai tuotteiden kehittämiseen ja avata uusia mahdollisuuksia organisaation kilpailukyvyyn näkökulmasta. Toimiva kumppanuus voi myös pienentää riskiä ja vähentää kustannuksia sekä mahdollistaa muuten hankalasti saavutettavissa olevien resurssien hyödyntämisen. (Dahan ym. 2010; Austin & Seitanidi 2012.)

Kumppanuuksiin sisältyy omat haasteensa ja riskinsä. Yritysten ja kansalaisjärjestöjen yli sektorirajojen tapahtuva yhteistyö voi aiheuttaa haasteita mm. arvojen, valtasuhteiden, kulttuurin, tavoitteiden johtamistapojen, strategioiden ja tulosten arvioinnin suhteen (Berger ym. 2004; Kourula 2009, 42, 45). Dahan ja hänen kollegansa (2010) toteavat, että yhteisesti määritellyistä arvoista ja sitoumuksista huolimatta kokemuksen puute yhteistyöstä, luottamuksesta ja viestinnästä voivat johtaa konflikteihin. Yritys voi myös vaarantaa oman olemassaolonsa tavoitellessaan kannattavuutensa kustannuksella liiaksi yhteiskunnallista muutosta. Kansalaisjärjestöjen tulisi puolestaan suojella omaa legitimitettiään välttämällä ylikaupallistumista. (Sagawa & Segal 2000.)

Kumppanuuden haasteet ja rajoitteet voivat myös johtua siitä, ettei yritysten ja kansalaisjärjestön yhteistyöstä ole vielä kertynyt kokemusta eli organisaation oppimista. (Dahan ym. 2009.) Porterin ja Kramerin (2006) mukaan on erityisen vaikeaa ennakoita vaikutuksia, joita ei vielä tunneta. Kansalaisjärjestöjen ja yritysten väliset erilaiset arvot ja rakenteet voivat lisätä luottamuspulaa kumppanuusyhteistyössä.

Jamali ja Kenishian (2009) toteavat, että kumppanuuksiin liittyvät haasteet syntyvät usein kumppanuuksia ja suhteita rakennettaessa, koska toimijoilla on hyvin erilaiset organisaatorakenteet ja intressit, strategiat ja toiminnan realiteetit (Jamali & Kenishian 2009). Luovutetut tiedot yrityksen tutkimus- ja kehitysprojekteista sekä muista arkaluonteisista tiedoista voi auttaa kansalaisjärjestöjä tulemaan paremmiksi kumppaneiksi, mutta myös tehdä niistä kilpailijoita. Yrityksillä tulisi olla strategisissa kumppanuuksissa selkeät ja tarkoin määritellyt linjaukset ja suuntaviivat myös kansalaisjärjestöille. (Dahan ym. 2009.)

Kansalaisjärjestöjen lähestymistapa kumppanuuteen voi myös synnyttää konflikteja yritysten ja kansalaisjärjestöjen strategiseen kumppanuuteen. Ähsltrömin ja Sjöströmin (2005) mukaan jotkut kansalaisjärjestöt voivat pyrkiä radikaalisti muuttamaan yrityksen vuorovaikutussuhdetta yhteiskuntaan tai kyseenalaistaa esimerkiksi yrityksen voitontavoittelua. Kourula (2009) mainitsee yritysten ja kansalaisjärjestöjen kumppanuuden epäsuhtaiset valtasuhteet myös haasteena. Lisäksi yritysten ja kansalaisjärjestöjen maailmankatsomus ja arvot voivat aiheuttaa konflikteja. Sidosryhmätyöskentely voi olla yritykselle kallista ja toisaalta aikaa sekä resursseja vievää molemmille osapuolille. Osapuolilla voi

olla myös kognitiivisia rajoitteita ymmärtää olemassa olevat verkostosuhteet. Niin ikään samanaikaiset kilpailu- ja yhteistyösuhteet voivat aiheuttaa haasteita kumppanuusyhteistyössä. (Kourula 2009.)

Vaikka yhteistyö on haasteellista yritysten ja kansalaisjärjestöjen erilaisen luonteensa vuoksi, voidaan se nähdä myös investointina tulevaisuuteen (Porter & Kramer 2006). Jokainen kumppanuus tarjoaa omat mahdollisuutensa ja haasteensa. Kumppania valitessa johtajien tulisi ymmärtää rakenteelliset vaikutukset ja määrittää siitä saatavat tärkeimmät edut sekä määrittää, mitkä kustannukset ja haasteet he ovat valmiita hyväksymään. (Berger ym. 2004.) Jamali ja Kenishian (2009) toteavatkin kumppanuuden tarjoavan kansalaisjärjestöille tehokkaan tavan muuttaa yritysten käyttäytymistä kestävämpään suuntaan.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusstrategialtaan tämä laadullinen tutkimus sisältää fenomenologisen kuvailevan ymmärtämisen ja hermeneuttisen kehämäisen tulkinnan piirteitä. Niskanen (2005,110) siteeraa Rauhalaa, toteamalla, että ”ymmärtäminen on näin aina tulkitsevaa”. Hermeneuttisessa lähestymistavassa pyritään syvällisen inhimillisen ymmärtämisen kautta tekemään tutkittavasta ilmiöstä tulkintoja. Toisaalta Niskasen (2005,110-111) mukaan oleminen on aina tulkitsevaa ymmärtämistä ja siinä mielessä puhdas fenomenologinen kuvaus on mahdotonta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava ilmiö pyritään tekemään näkyväksi kuvaamalla, selittämällä ja ymmärtämällä tutkittavien kokemuksia (Polkinhorne 2005). Aineisto kerätään organisaatioiden edustajilta puolistrukturoidulla teema-haastattelulla, jossa käsiteltävät teemat määritellään ennalta. Haastattelu on tutkijan ohjaamaa vuorovaikutustilanne haastateltavan kanssa ja tutkijan rooli on keskeinen haastattelijan motivoinnissa ja luotettavan ilmapiirin rakentamisessa. Teema-haastattelussa käsiteltävien teemojen laajuus ja syvyys usein vaihtelee eri haastattelujen välillä. (Eskola & Suoranta 2014, 86.)

Analyysointimenetelmänä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Laadullinen sisällönanalyysi perustuu humanistiseen ja/tai ihmisen toimintaa ymmärtävään hermeneuttiseen lähestymistapaan ja on luonteeltaan aineistolähtöistä (White & Marsh 2006). Aineistolähtöisessä (induktiivisessa) sisällönanalyysissä edetään päättelyssä yksittäisestä kohti yleistä ja käsitteitä yhdistelemällä pyritään löytämään vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 105–115.) Aineistolähtöistä analyysia voidaan hyödyntää etenkin silloin, kun tarvitaan tietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta (Eskola & Suoranta 2014, 19).

Puhdas induktiivinen päättely ei Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan ole kuitenkaan mahdollista, vaan aineistoista tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi selityksiä teoriasta. Niinpä johtopäätöksissä teorian ja empirian osalta käydään tässä tutkimuksessa vuoropuhelua ja lähestymistapaa voidaan pitää siinä mielessä abduktiivisena. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) huomauttavat, että havaintojen kuvaaminen ilman tutkijan ennakkokäsityksiä ei kuitenkaan ole mahdollista, koska tutkijan määrittelemät käsitteet ja menetelmät ovat lopulta tutkijan valintoja ja ne vaikuttavat tuloksiin.

Pyrkimyksenä on selvittää ensiksi jollakin tarkkuudella se, mikä yhteiskuntavastuun olemus tämän tutkimuksen aineiston perusteella yritys-kansalaisjärjestökentässä on. Kirjallisuus antaa viitteitä siitä, ettei yhteiskuntavastuu esimerkiksi suomalaisille ja amerikkalaisille yrityksille tarkoita välttämättä laadullisesti samaa, eikä yhteiskuntavastuu myöskään Suomessa, suomalaisille yrityksille tai kansalaisjärjestöille, ole sisällöltään välttämättä täysin sama. Niinpä yhteiskuntavastuusta yritys-kansalaisjärjestöyhteistyössä puhuttaessa olisikin tärkeää selvittää ensiksi, mistä puhutaan. Tämän vuoksi on perusteltua lähteä tutkimaan ilmiötä kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin, jotta tutkittavaa ilmiötä voidaan ymmärtää mahdollisimman laajasti.

## 4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimusote valikoitui tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi, koska tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään eri sektoreilla toimivien organisaatioiden näkökulmista ja kokemuksista. Tutkittavien kokemukset eivät Vilkan (2021, 94) mukaan tule kuitenkaan koskaan täysin ymmärretyiksi. Laadullisen tutkimuksen aineistolähteinä ovat usein haastattelut, havainnot tai erilaiset dokumentit. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan nähdä yläkäsitteenä monille kielellistä aineistoa hyödyntäville tutkimusmenetelmille. Eri laadulliset lähestymistavat pyrkivät löytämään vastauksia erilaisiin tutkimuskysymyksiin ja aineiston analyysissä voidaan käyttää erilaisia analyysimenetelmiä. (Polkinhorne 2005.) Tässä tutkimuksessa vastauksia tutkimuskysymyksiin haetaan haastattelemalla haastateltavien organisaatioiden edustajia ennalta määriteltyjen teemojen kautta. Teemat on jaoteltu yhteiskuntavastuuseen, yhteistyöhön ja tulevaisuuden odotuksiin liittyviin aihepiireihin.

Kuten useimmat laadullisen tutkimuksen menetelmät nojaa tämäkin tutkimus aikaisemmin mainittuun fenomenologiaan. Fenomenologisessa tutkimuksessa tarkastellaan ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien yksilöiden kokemusmaailman kautta (Huhtinen & Tuominen 2020, 286 - 290). Toisaalta ymmärtäminen nähdään hermeneuttikkojen tapaan tulkintana ja ymmärtäminen itsessään perustuu ilmiön kuvailuun (Niskanen 2005, 110-111). Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset itse kokevat ilmiöt, minkä sisällä he elävät. Lisäksi siinä halutaan myös ymmärtää sitä, miten ihmiset rakentavat omaa sosiaalista todellisuuttaan eri merkitysyhteyksin. (Huhtinen & Tuominen 2020, 291-292; Perttula 2005, 117.) Varsinaisen tutkimustiedon näkökulmasta laadullisessa tutkimuksessa pyritään havainnoimaan aineistoista tutkittavan ideat ja ajatukset. Tuotettu tutkimusaineisto on siinä mielessä epäsuoraa todistusaineistoa tutkittavasta ilmiöstä. (Polkinhorne 2005.)

Laadullisen tutkimuksen keskiössä on siis kokemus. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen painopiste on ihmisen kokemuksen kuvaamisessa, ymmärtämisessä ja selittämässä. (Puusa & Juuti 2020, 23, 56; Polkinhorne 2005.) Tässä tutkimuksessa kokemuksesta pyritään saamaan kattavasti todistusaineistoa tutkimukseen teemahaastattelun avulla. Laadullisen tutkimuksen ensisijaisena tehtävänä onkin Polkinhornen (2005) mukaan selvittää ja kuvata ihmisten kokemuksia sellaisenaan kuin se on tietoisuudessa muodostettu ja koettu.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä vuoropuhelu teorian ja aineiston välillä (abduktiivinen) tutkimusprosessin eri vaiheissa, mutta kuitenkin niin, että teoria toimii apuvälineenä tutkimuksen erivaiheille. Tavoitteena on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä rikasta ja yksityiskohtaista tietoa. Se, kuinka hyvin tutkija kykenee ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmisten ideoita ja kokemuksia vuorovaiikutussuhteessa, edellyttää tutkijalta kykyä päästä sisään siihen sosiaaliseen maailmaan, jossa haastateltavan toiminta tapahtuu. (Puusa & Juuti 2020, 11.)

Jokapäiväisessä elämässä olemme erilaisissa suhteissa erilaisiin aatteisiin, asioihin ja ihmisiin eri konteksteissa. Oman subjektiivisuuden tunnistamisesta syntyy objektiivisuus myös tutkimustyössä. (Eskola & Suoranta 2014, 17.) Tutkimusta tehdessä on hyvä tiedostaa, että tutkimus on tutkijan rakennelma tietyin



inhimillisin rajoittein. Tiede ja tutkimuksen tekeminen on näin inhimillistä toimintaa yrityksineen ja erehdyksineen. Yksittäisen tutkijan tutkimus ei anna täysin objektiivista kuvaa tutkittavasta ilmiöstä, vaikka pyrkimys objektiivisuuteen pyrittäisiinkin säilyttämään. Joku muu olisi voinut tulkita asiat toisin. Luotettavuuden arviointi mahdollistuu suhteuttamalla tutkimustulokset tutkimusongelmiin ja tarkastelemalla tutkijan reittiä tutkimuksen alusta johtopäätöksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Voimme näin saada vain ehdollisia selityksiä tulokseksi johonkin paikkaan ja aikaan rajoittuen (Hirsjärvi, Remes & Saavaara 2009, 161). Lisäksi tutkijan perusteellinen kuvaus tutkimuksesta kriittisellä ja arvioivalla otteella parantaa luotettavuutta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta käsitellään tarkemmin luvussa 6.5.

## 4.2 Tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot

Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista valita kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Laadullinen aineisto on lähtökohtaisesti loppumatonta ja tämän vuoksi mahdollisimman tarkka aineiston rajaaminen nousee keskeiseksi tekijäksi (Eskola & Suoranta 2014, 65). Aineistonkeruu voidaan kohdentaa ja rajata niihin, jotka parhaiten vastaavat tutkimuskysymykseen (White & Marsh 2006). Tämän tutkimuksen aineiston keruu kohdennettiin neljään suomalaiseen yritykseen ja neljään suomalaiseen kansalaisjärjestöön. Tavoitteena oli saada kattava ymmärrys yritys-kansalaisjärjestöyhteistyössä toimivien osapuolten näkemyksistä ja kokemuksista tutkittavasta ilmiöstä. Yritysten ja kansalaisjärjestöjen kohdalla ei tehty toimialarajauksia. Haastateltaviksi tavoiteltiin erisuuruisia organisaatioita, kuitenkin painottaen kokoluokaltaan pieniä ja mikroyrityksiä sekä järjestöjä, koska tähän aihepiiriin liittyen niistä löytyy tutkittua tietoa niukasti. Lisäksi pienten ja mikroyritysten rooli on yritys kentässä keskeinen ja niiden osuus kaikista suomalaisista yrityksistä on noin 98 prosenttia (Yrittäjät 2022).

Tutkimusaineistoa tulisi Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tarkastella sen tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta eli millaista aineistoa voidaan saada ja miltä se vaikuttaa analyysin kannalta. Kohdeorganisaatioita etsittäessä harkittiin olemassa olevaa tai aikaisemmin toteutettua yritys-kansalaisjärjestöyhteistyötä rajoittavaksi tekijäksi, jotta yritykset ja kansalaisjärjestöt olisivat voineet tuoda esille omia kokemuksia yhteistyöstä. Toisaalta tutkimuksen tarkoitus oli kuvata ja ymmärtää yritysten ja kansalaisjärjestöjen kokemuksia ja odotuksia yhteistyöstä sekä yhteiskuntavastuun käsitteestä. Tämän vuoksi nähtiin tärkeäksi olla rajaamatta kohdeorganisaatioita pelkästään yhteistyötä tekeviin organisaatioihin, koska pyrkimyksenä oli ymmärtää myös niiden organisaatioiden kokemuksia ja odotuksia tutkittavasta ilmiöstä, jotka eivät syystä tai toisesta ole yritys-kansalaisjärjestöyhteistyötä vielä tehneet.

Organisaation koon määrittämisessä hyödynnettiin Tilastokeskuksen (2022) määritelmää, jossa mikroyrityksiksi (organisaatioksi) määritellään organisaatio, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 henkilöä ja jonka vuotuinen liikevaihto/taseen loppusumma on vähemmän kuin kaksimiljoonaa euroa.

Pieneksi yritykseksi (organisaatioksi) määritellään sellainen organisaatio, jonka työntekijä määrä on alle 50 henkilöä ja liikevaihto/taseen loppusumma alle 10 miljoonaa euroa. Keskisuuriin yrityksiin (organisaatioihin) määritellään organisaatio, jonka työntekijämäärä on alle 250 henkilöä ja liikevaihto/taseen loppusumma alle 50 miljoonaa euroa. Sitä suuremmat organisaatiot ovat suuria yrityksiä. Organisaation kokoa määriteltäessä tässä tutkimuksessa sekä henkilömäärän että liikevaihto/taseen loppusumman piti olla Tilastokeskuksen määrittelemällä tasolla. Mikäli vain toinen (henkilöstömäärä tai liikevaihto/taseen loppusumma) ylitti rajan, määritellään organisaatio pienempään kokoluokkaan.

Yritykset toimivat hotelli-, pakkaustarvikkeet- ja vähittäiskaupan toimialoilla. Kansalaisjärjestöistä kolme kuului sosiaalihuollon avopalvelut-luokkaan ja yksi luokittelemattomiin muihin järjestöihin. Yrityksistä yksi oli mikro-yritys, kaksi pientä yritystä ja yksi oli suuryritys. Kansalaisjärjestöstä kaksi oli mikro-organisaatiota ja kaksi pientä organisaatiota. Vastaajat olivat näin yhtä suuryritystä lukuun ottamatta kaikki kokoluokaltaan pieniä tai mikro-organisaatioita. Tämän vuoksi tuloksissa ja pohdinnassa päädyttiin selkeyden vuoksi luokitteluun kaikki pienet ja mikroyritykset ja organisaatiot yhteen pienten organisaatioiden luokkaan (kts. taulukko 1, sivu 31).

### 4.3 Aineistonkeruu

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu lomake- ja avoimen haastattelun välimaastoon. Teemahaastattelussa puolestaan aihepiirit tiedetään, mutta kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys saattaa vaihdella tai niitä ei määritellä ennalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 208; Puusa & Juuti 2020, 17.) Teemahaastattelussa poimitaan tutkimusongelmasta keskeiset aiheet tai teemat, joita tutkimushaastattelussa käsitellään, jotta voidaan vastata tutkimuskysymyksiin (Vilkkä 2021, 99). Teemahaastattelu etenee yleensä hyvinkin vapaamuotoisesti, mutta se edellyttää silti tutkijalta hyvää ymmärrystä ilmiöstä ja sen osatekijöistä sekä hyvää etukäteisvalmistelua (Puusa & Juuti 2020, 81). Teemahaastattelun sallivampi haastattelu-muoto voi myös tuoda esille jotain sellaista, mitä tutkija ei ehkä osannut aikaisemmin ottaa huomioon. Teemahaastattelulle on luonteenomaista se, että siinä päätetään ennalta osa haastattelun perusoletuksista ja tutkija siten kykenee ohjaamaan haastattelua kuitenkin kontrolloimatta sitä liikaa. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi vastuullisuuden teemat, ympäristö-, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu, olivat perusoletuksia vastuullisuuden eri teemoista. Teemojen suunnittelu voidaan nähdä yhtenä tärkeimpänä vaiheena tutkimusprosessissa, koska sen avulla tutkittavaa ilmiötä pyritään purkamaan eri osa-alueisiin ja teemojen sisältöä sekä merkitystä pyritään ymmärtämään esitettyjen kysymysten kautta. (Puusa & Juuti 2020, 106-107.)

Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna ja pandemiasta johtuen teknologiavälitteisesti Zoom -videopuhelujen avulla. Haastattelun etuna on se, että siinä voidaan säädellä aineistonkeruuta joustavasti vastaaja huomioiden tilanteen edellyttämällä tavalla. Lisäksi tutkijalle yksilöhaastattelu mahdollistaa

lisäkysymysten tekemisen, mikäli halutaan täsmennyksiä johonkin tiettyyn aiheeseen. (Hirsjärvi ym.- 2009, 205-207.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa eri kokoisten organisaatioiden kokemukset yritys-kansalaisjärjestöyhteistyöstä vaihtelivat, ja haastattelutilanne mahdollisti täsmentävien kysymysten tekemisen haastateltaville. Toisaalta haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä tarkennuksia, mikäli jokin käsite tai kysymys jäi haastattelun aikana epäselväksi.

Teemahaastattelun oletuksena on, että yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatusrakennelmia voidaan tulkita tällä menetelmällä. Se korostaa erityisesti tutkittavien subjektiivisia kokemuksia asioista. (Puusa & Juuti 2020, 107.) Alasuutari (2007, 149) muistuttaa, että yksilö ei vastaa yhteenkään haastattelukysymykseen pyrkimättä muodostamaan jonkinlaista summittaista käsitystä siitä, mihin kysymyksillä pyritään. Tällaiset haastateltavaa orientoivat tulkintamallit ovat Alasuutarin (2007, 149) mukaan tyypillisiä erityisesti strukturoimattomissa teemahaastatteluissa, joissa tutkittavat päättävät, mitä he haluavat kertoa ja mitä eivät. Informaation antaja voi myös kokea Kuulan (2006, 146) mukaan ristiriitaisia tunteuksia siitä, mitä tietoa hän voi antaa tutkimuskäyttöön. Tämä korostuu silloin, kun informaation antaja on tavalla tai toisella alisteisessa asemassa ja mikäli ylimmän johdon kanssa ei ole sovittu selkeitä pelisääntöjä esimerkiksi juuri tutkimukseen osallistumisen käytännöistä (Kuula 2006, 146).

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että tutkimuksen ja sen edustavuuden kannalta on keskeistä, että tutkimukseen osataan kerätä sisällöllisesti ja määrällisesti sopiva aineisto. Aluksi ei tehty täsmällistä päätöstä haastateltavien yritysten ja kansalaisjärjestöjen määristä, vaan päätettiin haastatella muutamia yrityksiä ja kansalaisjärjestöjä. Eskolan ja Suorannan (2014, 65) mukaan aineistonkeruussa voidaan lähteä liikkeelle hyvinkin pienestä aineistosta ja yrittää oppia tuntemaan aineisto mahdollisimman hyvin, ettei tulkinta perustuisi rajatun aineiston satunnaisuuksiin. Eskola ja Suoranta (2014, 62) jatkavat, että on järkevää ajatella, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman näkökulmasta uutta tietoa, jolloin puhutaan ns. saturaatiosta tai kylläntymisestä. Toisaalta ihmisten kokemukset omassa elämässään tai eri organisaatioiden edustajina ovat ainutlaatuisia, jolloin tässä mielessä kylläntymistä ei välttämättä tapahdu, vaan aineisto voi olla ikään kuin loppumatonta. Kuitenkin haastattelujen aikana yritysten ja kansalaisjärjestöjen edustajien vastauksissa oli havaittavissa ainakin jossain määrin tutkimusongelmiin liittyvissä kysymyksissä Eskolan ja Suorannan kuvaamaa saturaatiota, esimerkiksi yhteiskuntavastuun määrittelyyn liittyvissä kysymyksissä.

Aineistonkeruuta suunnitellessa korostui harkinnanvaraisuus. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä perusteellisesti. Harkinnanvaraisessa otannasta puhuttaessa voidaan puhua myös harkinnanvaraisesta näytteestä, koska laadullisessa tutkimuksessa on lopulta kyse ”näytteestä” jostakin ilmiöstä, eikä niinkään otoksesta. (Eskola & Suoranta 2008, 18.) Harkinnanvaraisuuden toteutuksessa käytettiin mm. lumipallo-otantaa, jossa hyödynnettiin tutkijan omaa verkostoa. Lisäksi organisaatioiden avainhenkilöille soitettiin suoraan tai lähetettiin sähköpostia ja tiedustelin kiinnostusta osallistua tutkimukseen haastateltavaksi tai suosituksia mahdollisista haastateltavista henkilöistä omassa tai jossakin toisessa organisaatiossa. Tämän lisäksi käytettiin harkinnanvaraisuutta etsimällä koon puolesta

sopivia kohdeorganisaatioita internetistä. Toiminnanjohtajalta tai toimitusjohtajalta tiedusteltiin suoraan halukkuutta osallistua haastatteluun. Haastattelupyyntöjä tehtiin kaikkiaan yksitoista, joista kahdeksan vastasi myöntävästi haastattelupyyntöihin. Lopulta haastateltavia kertyi kahdeksan eri henkilöä kahdeksasta eri organisaatiosta, joista neljä edusti yrityksiä ja neljä kansalaisjärjestöjä.

Aineisto kerättiin yksilöhaastattelemalla organisaatioiden edustajia teknologiavälitteisesti Zoom videopuheluiden välityksellä. Teemahaastattelujen tukena oli ennalta laadittu haastattelurunko, joka toimi viitteellisenä ohjenuorana haastattelun etenemiselle. Haastatteluiden äänitiedosto tallennettiin ja litteroitiin heti haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Litteroinnin jälkeen äänitallenteet hävitettiin.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysin tavoitteena on tulkita, ymmärtää ja kuvailla tutkittavaa ilmiötä. Lisäksi tavoitteena on luoda aineistoista mielekäs kokonaisuus, jonka perusteella on mahdollista tuottaa aineistoista perusteltu tulkinta ja tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen aineisto on tyypillisesti rikasta ja siitä löytyy usein ennalta-arvaamattomia seikkoja. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että tutkija kykenee valitsemaan aineistosta tietyn rajatun ilmiön ja perehtyy siihen perusteellisesti. Mikäli kerätyn aineiston perusteella halutaan tuottaa uutta tietoa, tulee analyysivaiheeseen keskittyä erityisen huolellisesti. (Puusa & Juuti 2020, 139 – 143.)

Yleisesti ottaen laadullisen analyysin ajatus on nostaa aineistosta esiin tutkimuksen tavoitteet huomioiden olennainen (Puusa 2021, 150). Tämän tutkimuksen tulosten analysoinnissa hyödynnetään analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä on käytetty eri tieteenaloilla joustavasti analyysimenetelmänä, ja tieteen tekijät ovatkin ajan kuluessa sovittaneet sen vastaamaan heidän omien tutkimuskysymystensä vaatimia tarpeita ja strategioita. Sisällönanalyysiä voidaan soveltaa niin määrällisessä kuin laadullisessa tutkimuksessa ja se voidaan ymmärtää prosessina, jossa tutkija pyrkii tutkimusaineistoista tunnistamaan ns. välitetyn viestin tutkittavalta tutkimusraportin lukijalle. (White & Marsh 2006.)

White ja Marsh (2006) ymmärtävät sisällönanalyysin Kipperdorffin laajan määritelmän mukaan tutkimusetiikkana, jossa voidaan tehdä toistettavia ja valideja päätelmiä teksteistä tai muista merkityksellisistä asioista suhteessa konteksteihin, joissa niitä käytetään. Puusan (2020, 144) mukaan sisällönanalyysi voidaan ymmärtää niin ikään väljänä metodisena viitekehyksenä, jonka vuoksi aineistoa on mahdollista tarkastella monipuolisesti. Sisällönanalyysiin liittyy keskeisesti tulkinta ja päättely, jossa empiirisestä aineistosta pyritään tutkittavaa ilmiötä kohti käsitteellisemmän ymmärryksen kautta (Puusa 2020, 144). Päättely perustuu helposti tunnistettavaan ja toistuvaan kvantifioituun analyysiin tekstin sisällä. Sisällön analyysi voidaan siten nähdä analyysimenetelmänä myös melko järjestelmällisenä ja tiukkana. (White & Marsh 2006.)

Päätely ei voi luonnollisesti perustua satunnaisiin ja mielivaltaisiin käytänteisiin. Tutkijan tulee käyttää analyyttisiä rakenteita ja päättelysääntöjä siirtyessään vastaamaan analysoitavasta tekstistä tutkimuskysymyksiin. Analyyttisillä rakenteilla viitataan olemassa oleviin teorioihin, käsitteisiin ja käytäntöihin sekä asiantuntijatiedon kokemukseen ja aikaisempaan tutkimukseen. (White & Marsh 2006.) Kuten Puusa (2020, 147) toteaa, ”analyysistä voi tunnistaa jo tiedetyn vaikutuksen, mutta aikaisemman tiedon tehtävänä ei ole testata teoriaa vaan pikemminkin aukoa uusia ajatusuria”. Analyysi voidaan näin aloittaa aineistolähtöisesti, mutta sen edetessä sitä ohjaa teoria. (Puusa 2020, 147.)

Sisällönanalyysiä voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on nimensä mukaan aineistolähtöistä, jossa analyysiä ohjaa aineisto. Siinä aineistosta nostetaan esille kaikki keskeisemmät asiat ottamatta kantaa siihen, mitä ne ovat ja miten ne suhteutuvat aiempaan tutkimukseen. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä puolestaan teoria ohjaa analyysiprosessia. Aineistosta teorian perusteella löydettyjä asioita, merkityksiä tai käsitteitä verrataan olemassa olevaan teoriaan ja tietoon. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tutkijan ajattelua ohjaavat sekä teoria että aineisto. Siinä aineistoista nousevat analyysiyksiköt, mutta niiden tulkintaa ja ryhmittelyä ohjaavat teoria. Sisällönanalyysissä teoriaohjaavuus voi toteutua myös siten, että varsinainen analyysi tehdään aineistolähtöisesti, mutta siitä tehdyt havainnot sidotaan lopuksi teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94-95; Puusa 2021, 146-147.)

Käytännössä itse analyysiprosessi on monivaiheinen ja nämä eri vaiheet kulkevat usein rinnakkain. Tulkintaa tapahtuu koko analyysiprosessin ajan (Puusa 2021, 144). Tuomen ja Sarajärven (2018, 90-91) mukaan aineiston käsittely voidaan aloittaa hajottamalla aineisto osiin, minkä jälkeen siitä pyritään rakentamaan looginen kokonaisuus käsitteellistämisen ja uudelleen kokoamisen kautta. Puusa (2021, 144) erottaa analyysiprosessin käytännön toteutuksesta muun muassa seuraavat vaiheet: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi, teemoittelu ja tulkinta. Nämä vaiheet toimivat ohjenuorana myös tässä tutkimuksessa. Analyysiprosessia kuvaavien vaiheiden ei ole tarkoitus kuitenkaan olla tiukkoja kaavamaisesti suoritettuja vaiheita, vaan tarkoitus on pikemmin systematisoida analyysiprosessia ja auttaa välttämään tulkinnan mielivaltaisuutta. (Puusa 2021, 144.)

Tämän tutkimuksen aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on nähtävissä myös Tuomen ja Sarajärven (2018, 81) kuvaaman teoriaohjaavan sisällönanalyysin piirteitä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tutkittavan ilmiön määrittäminen käsitteiksi on vapaata suhteessa teoriaan, jo olemassa olevaan tietoon kyseisestä ilmiöstä. Analyysistä on kuitenkin tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan pikemminkin uusia ajatusuria aukova. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81-82.) Puusa (2021, 144) toteaa, että sisällönanalyysille on tyypillistä, että siinä pyritään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja siinä on tunnistettavissa sekä aineisto- että teorialähtöisiä piirteitä. Tämän tutkimuksen näkökulmasta mielenkiinto kohdistui siihen, minkälaisena yhteiskuntavastuun käsite ja odotukset sektoreiden välisestä yhteistyöstä aineistossa näyttäytyvät ennen kuin niitä reflektoidaan olemassa olevaan teoriakehykseen.

Analyysiyksiköksi valittiin yhdestä tai useammasta lauseista muodostuvia ajatuskokonaisuuksia. Tämä vaihe vaati perusteellista tutustumista aineistoon ja useita lukukertoja. Tavoitteena oli järjestää aluksi aineisto Puusan (2021, 144) kuvaamalla tavalla tiiviiseen ja selkeään muotoon kuitenkin kadottamatta siinä olevaa keskeistä informaatiota (Puusa 2021, 144; Tuomi & Sarajärvi 2018, 90). Seuraavaksi analyysiyksiköt pelkistettiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi, koska aineisto olisi sellaisenaan muuten Puusan (2021, 144) sanoin ”hyvin hajanainen”. Aineiston pelkistämisen tavoite on Puusan (2021, 144, 148) mukaan lisätä aineiston informaatioarvoa, ja pelkistämistä ohjaa koko ajan tutkimustehtävä. Seuraavassa vaiheessa pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin samankaltaisten ja erilaisten ilmaisujen joukoiksi (Puusa, 2021, 148; Tuomi & Sarajärvi 2018, 92), joissa pelkistetyt ilmaisut olisivat mahdollisimman samankaltaisia ryhmien sisällä, mutta toisaalta mahdollisimman erilaisia ryhmien välillä. Näin hajanaisesta aineistoista pyrittiin luomaan selkeä ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus, jonka avulla tutkija pystyy tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa 2021, 144-145).

Laadulliselle aineistolle tyypillinen operaatio on myös havaintojen luokittelu, joka on itseasiassa jo tutkijan tulkintaa. Luokittelulla tai teemoittelulla tarkoitetaan analyysiyksiköiden ryhmittelyä kategorioihin samankaltaisuuksien mukaan. Samankaltaisuus voi olla ennalta määriteltyä tai epämääräistä. Teemoittelussa keskitytään aineiston analyysivaiheessa tarkastelemaan niitä ominaisuuksia, jotka ovat yhteisiä useammalle vastaajalle. Teemat voivat olla ennalta määriteltyjä, kuten teemahaastattelurungon mukaisia, mutta aineistoista voi löytyä myös täysin uusia teemakokonaisuuksia. Samankaltaiset teemat tai ilmaisut yhdistetään saman luokkaan tai kategoriaan, jonka jälkeen se nimetään tutkittavan ilmiön ominaisuuden mukaan. (Puusa 2021, 148; Tuomi & Sarajärvi 2018, 74-79.) Kategorioiden muodostaminen on Tuomen ja Sarajärven (2018, 85) mukaan analyysin kriittisin vaihe, koska siinä tutkija päättää tulkintansa mukaan, millä perusteella mikäkin ilmaisu kuuluu tiettyyn kategoriaan.

Lopuksi teemoja tai alakategorioita yhdistellään ja näin muodostuu yläkategoria, joka nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Tätä jatketaan systemaattisesti niin kauan kuin aineiston sisältö antaa myöten, kunnes tutkija yhdistää lopuksi kaikki yläkategoriat yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. (Puusa 2021, 149.) Esimerkki edellä kuvatusta prosessista ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta on nähtävissä seuraavan sivun 31 taulukossa 1. Perusajatuksena on, että jokainen vaihe analyysissä auttaa vastaamaan tutkimuskysymykseen (Puusa 2021, 149). On tärkeä myös tiedostaa, että pelkkä analyysiprosessin kuvailu ei sinällään riitä, eikä järjestetty aineisto ole myöskään tutkimuksen lopputulos. Analyysin jälkeen tulokset tulee tulkita ja selittää ymmärrettävästi ja palataan jälleen erittelyn ja uudelleen yhdistämisen vaiheeseen, johon otetaan mukaan tulkinta. Tulkinnalla tarkoitetaan aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten kirkastamista ja johtopäätöksiä. Johtopäätökset syntyvät laadittujen synteisien pohjalta. (Puusa 2021, 151.) Puusa (2021, 151) mainitseekin, että tutkijan on tärkeä tutkimuksen tehtyään miettiä, vastaako tutkimus niihin kysymyksiin, jotka sille asetettiin, ja jatkaa, että hermeneuttisessa kehässä tutkija hiljalleen kuitenkin lähestyy perusteltua ja mahdollista tulkintaa.

TAULUKKO 1 Yhteiskuntavastuu yrityksissä ja kansalaisjärjestöissä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Lakien ja asetusten noudattaminen	Moraali ja arvot	Moraaliset syyt	Vastuullisuus-ajurit	Yhteiskuntavastuu
Halu toimia oikein				
Viherpesun välttäminen	Eettisyys			
Eettisesti oikein toimiminen				
Vallitsevien käytäntöjen haastaminen				
Lisääntyneet vastuullisuusvaatimukset	Ulkoiset paineet			
Vastuullisuuspuheen kasvu				
Maine-etu ja kilpailukyky	Kilpailuetu	Strategiset syyt		
Vastuullisuusinvestoinnit				
Uudet tuotteet, palvelut ja toimintamallit	Uudet tuotteet ja palvelut			
Vastuullisuusprojektien uudet asiakkuudet	Uudet asiakkuudet			
Vastuullisuusmielikuvan parantaminen	Maineen parantaminen			
Brändimielikuva				
Kestävän kehityksen mukainen toiminta ja kierrätys	Kestävä kehitys	Ympäristövastuu	Vastuullisuustoimenpiteet	
Ympäristöressurssien kestävä käyttö	Ympäristön suojeleminen			
Luonnon terveysvaikutukset	Luontoyhteys			
Kohderyhmän hyvinvoinnista huolehtiminen	Sosiaalinen hyvinvointi	Sosiaalinen vastuu		
Henkilöstöstä huolehtiminen	Henkilöstön hyvinvointi			
Uudet toimintamallit	Yleishyödyllisyys			
Vähävaraisten perheiden auttaminen	Avustukset kotimaassa			
Kehitysapu ulkomaisiin kohteisiin	Kehitysapu ulkomaille			
Diversiteetin ja tasa-arvon huomioiminen	Yhteiskuntaan vaikuttaminen			
Omasta toiminnasta viestintä				
Kilpailukykyyn vahvistaminen	Kilpailukyky	Taloudellinen vastuu		
Henkilöstön tukeminen talouteen liittyen				
Kohderyhmän taloudellinen tukeminen	Taloudellinen hyvinvointi			
Tuotteiden ja palveluiden saatavuus asiakkaille	Resurssien vahvistaminen			
Rahoitusten saatavuus ja ehdot				

## 4.5 Kuvaus tutkimusprosessista

Minulle alkoi hahmottumaan melko pian maisteriopintojen alkuvaiheessa, että haluan perehtyä pro gradu -tutkielmassani tähän itseäni kiinnostavaan aihealueeseen eli yhteiskuntavastuuseen yritys-kansalaisjärjestöyhteistyössä. Yritysten ja kansalaisjärjestöjen välinen yhteistyö voi olla ilmiönä tai käsitteellisellä tasolla monelle vieras. Kuitenkin useat yritykset ja kansalaisjärjestöt tekevät tai ovat tehneet erilaista yhteistyötä jo vuosikymmeniä. Myös omat kokemukseni yrittäjänä ja myös vähäiset kokemukseni yritys-kansalaisjärjestöyhteistyöstä ovat toimineet kimmokkeena tämän aiheen tutkimiseen suomalaisessa kontekstissa.

Aloitin perehtymällä yhteiskuntavastuuta ja yritys-kansalaisjärjestöyhteistyötä käsittelevään kirjallisuuteen: ensiksi perehdyin laajemmin kansainväliseen kirjallisuuteen ja sen jälkeen lähestyin koko ajan pohjoismaista ja suomalaista kontekstia. Tämän tarkoituksena oli kartoittaa, miten yhteiskuntavastuun käsitettä ja sektoreiden välistä yhteistyötä on tutkittu maailmalla ja Suomessa, ja sen perusteella muodostaa varsinaiset tutkimuskysymykset. Kirjallisuuskatsaus toimi samalla perustana tämän tutkimuksen viitekehyksen rakentamiselle, jossa on laajasta yritysten yhteiskuntavastuun teoriakentästä pyritty muodostamaan tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä palveleva kokonaisuus.

Tämän tutkielman edistymistä kuvaa hyvin sana ”prosessimaisuus”. Tutkimussuunnitelma, tutkimuskysymykset ja raportin sisältö ovat rakentuneet prosessin aikana hiljalleen nykyiseen muotoonsa. Usein olen joutunut palaamaan askeleita myös taaksepäin ja ikään kuin tarkistamaan tutkimuksen suuntaa.

Päädyn keräämään tutkimusaineistoni haastattelemalla ennalta määriteltyjen teemojen mukaan yritysten ja kansalaisjärjestöjen edustajia. Haastatteluissa halusin antaa haastateltaville tilaa tuoda esille omia näkemyksiä ja kokemuksia yhteiskuntavastuusta ja sektoreiden välisestä yhteistyöstä, joten teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä oli luonnollinen valinta. Ennen varsinaisia haastatteluja perehdyin teemahaastattelua ja aineistonkeruuta koskevaan kirjallisuuteen ja tein niistä muistiinpanoja, joista muodostui samalla tämän raportin tutkimuksen toteutus -osion perusta. Marraskuun lopussa 2021 aloitin suunnittelemaan ja laatimaan tutkimuskysymysteni pohjalta teemahaastattelurunkoa, josta keskustelin myös ohjaajani kanssa. Sovin testihaastattelun, joka kuitenkin peruuntui haastateltavan henkilökohtaisten syiden vuoksi. Päätin kuitenkin aloittaa haastattelut suunnitelmani mukaan joulukuussa 2021.

Haastateltavat olivat luonnollisesti kaikki ilmaisseet halukkuutensa osallistua haastateltavaksi. Ennen haastattelujen alkua lähetin haastateltaville sähköpostitse tiedotteen tutkimuksesta (Liite 1). Kävin haastattelujen aluksi vielä suusanallisesti läpi tutkimustiedotteen keskeisimmät kohdat. Haastattelut suoritettiin joulukuun 2021 ja tammikuun 2022 aikana Zoom -videopuheluiden välityksellä. Haastattelut kestivät 20 minuutista 38 minuuttiin, ja haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 215 minuuttia, jolloin yhden haastattelun kesto oli keskimäärin 27 minuuttia. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 63 sivua.

Teemahaastattelurunko toimi suuntaa antavana haastattelurunkona. Haastateltavasta riippuen jotkin kysymykset käytiin eri järjestyksessä. Haastattelun pyrin pitämään rentona keskustelun omaisena tapahtumana, jossa



haastateltavilla oli päärooli. Muutamissa haastattelukysymyksissä oli strukturoidulle haastattelulle luonteenomaisia vastausvaihtoehtoja. Nämä vastausvaihtoehdot olin aluksi ajatellut tarjota vaihtoehtona, mikäli haastateltavalle osoittautuisi hankalaksi tunnistaa kysyttyjä odotuksia yhteistyöstä. Kuitenkin jo ensimmäisten haastattelujen aikana totesin olevan perusteltua tarjota haastateltavalle nämä odotuksiin liittyvät vaihtoehdot, jotka liittyivät keskeisesti yhteiskuntavastuun kolmeen peruspilariin, ympäristöön, yhteiskuntaan ja talouteen. Saman tyyppiseen ratkaisuun päädyin kysymyksessä, jossa tiedusteltiin tärkeimpiä (motivaatio)tekijöitä suunniteltaessa yhteistyötä mahdollisen kumppaniorganisaation kanssa. Molemmissa kysymyksissä oli kuitenkin mahdollisuus haastateltavan itse kertoa vielä mahdollisista muista odotuksista tai tekijöistä yhteistyöhön liittyen.

Analyysiprosessi eteni noudattaen aikaisemmin Puusan (2021) mukaan kuvailtua sisällönanalyysin eri vaiheita. Analyysin rajasin tutkimuskysymyksiä koskeviin teemoihin ja litteroidusta aineistoista erittelin näitä teemoja koskevia, yhdestä tai useammasta lauseista koostuvia, ajatuskokonaisuuksia. Tämän prosessin jälkeen litteroitu aineisto tiivistyi 12 sivuun erilaisia tutkimuskysymyksiin liittyviä ajatuskokonaisuuksia. Seuraavaksi tiivistin nämä pelkistetyiksi ilmaisuiksi ja ilmaisut listasin tutkimuskysymysten teemojen mukaan allekkain. Näistä muodostin alaluokkia, alaluokista puolestaan yläluokkia, kunnes yläluokista muodostui mielestäni valmis käsitteellinen kokonaisuus, joka palveli tutkimuskysymyksiä loogisella tavalla. Eri vaiheet, litteroinnista pelkistykseen ja pelkistyksistä ala- ja yläluokkien muodostamiseen, tallensin omina tiedostoinaan. Käsitteellinen kokonaisuus valmistui analyysiprosessin aikana. Analyysiprosessin tuloksena muodostui seuraavan luvun 5 tulokset.

## 5 TULOKSET

Tässä osiossa käsitellään tutkimustuloksia. Aineistosta on nostettu tutkimuskysymyksiin liittyviä keskeisiä aiheita, joiden kautta pyritään havainnollistamaan haastateltavien näkemyksiä, kokemuksia ja odotuksia tutkimuskysymysten teemoista. Ensiksi luvussa 5.1 etsitään vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa yrityksille ja kansalaisjärjestöille. Toiseksi luvussa 5.2. haetaan aineiston perusteella vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen eli mitä odotuksia yrityksillä ja kansalaisjärjestöillä on organisaatioiden välisestä yhteistyöstä.

Vaikka joissakin kohdin tuloksissa nostetaan esille määriä, ei tulokset ole yleistettävissä. Tulokset pikemminkin kuvaavat neljän yrityksen ja neljän kansalaisjärjestön edustajan näkemyksiä, kokemuksia ja odotuksia tutkittavasta aiheesta tiettyinä ajankohtana. Tuloksia peilataan myöhemmin johtopäätöksissä tässä tutkielmassa käsiteltyyn kirjallisuuteen. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) esitellään haastateltavien organisaatioiden edustajien roolit organisaatiossa ja organisaation kokoluokka. Kuten alaluvussa 4.2. todettiin, päädyttiin tässä tutkimuksessa selkeyden vuoksi kokoamaan tuloksissa ja johtopäätöksissä kaikki pienet ja mikroyritykset sekä organisaatiot samaan pienten organisaatioiden luokkaan.

TAULUKKO 2 Haastateltavat organisaatiot

Koodi	Rooli organisaatiossa	Henkilömäärä organisaatiossa	Liikevaihtoluokka (milj.)	Kokoluokka	Tämän tutkielman luokittelu
Y1	Vastuullisuusjohtaja	>250 Yritys	> 250	Suuri	Suuret
Y2	Toimitusjohtaja	< 10 Yritys	< 2	Mikro	Pienet
Y3	Suunnittelupäällikkö	< 50 Yritys	< 50	Pieni	
Y4	Toimitusjohtaja	< 100 Yritys	< 50	Pieni	
K5	Toiminnanjohtaja	< 50 Järjestö	< 50	Pieni	
K6	Toiminnanjohtaja	< 50 Järjestö	≈ 2	Pieni	
K7	Toiminnanjohtaja	< 10 Järjestö	< 50	Mikro	
K8	Toiminnanjohtaja	< 50 Järjestö	< 2	Mikro	

Tulosten esittämissä hyödynnetään aineistosta nostettuja suoria lainauksia. Osasta lainauksia on saatettu poistaa sellaisia osioita, joista haastateltava olisi voitu tunnistaa. Lainauksia on voitu myös tiivistää tai niistä on saatettu jättää pois sellaisia osia, jotka eivät liity kyseiseen kysymykseen. Tällöin lainauksessa on nähtävissä merkintä kolmesta pisteestä (...). Haastateltavat on koodattu koodin Y1, Y2, Y3 ja Y4, jotka viittaavat yrityksiin ja K5, K6, K7 ja K8 viittaavat puolestaan kansalaisjärjestöihin. Organisaatioista annetaan tässä raportista vain sen verran tietoa kuin se tälle tutkimukselle on olennaista. Lisäksi osaa lainauksista on muokattu selkokielisempään muotoon, minkä vuoksi esimerkiksi joitakin toistuvia konjunktioita on poistettu. Myös joitakin englanninkielisiä ilmaisuja on käännetty suomenkielisiksi.

Yhteiskuntavastuun käsite ja sektoreiden välinen yhteistyö ymmärretään tässä empiirisessä osassa laajoina kokonaisuuksina ja niitä tarkastellaan aineistolähtöisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että haasteltaville on annettu mahdollisuus määrittää itse, mitä yhteiskuntavastuun käsite heille tarkoittaa ja kuvailla sektoreiden välinen yhteistyö siten kuin se heidän kontekstissaan näyttäytyy. Puhtaasti aineistolähtöinen lähestymistapa on kuitenkin käytännössä mahdotonta ja sitä ohjaa myös tässä tutkimuksessa tutkijan omat ennakkokäsitykset ja teorian perusteella muodostettu aikaisempi ymmärrys (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Näkemyksillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa haastateltavien henkilökohtaista katsomusta, joka on omakohtaiseen oivaltamiseen perustuva asennoitumis- tai hahmotustapa. Kokemukset viittaavat haastateltavan aikaisempaan toimintaan tai tapahtumaan eli kokemalla saatuun tietoon tai ne voivat olla perehtyneisyyttä, harjaannusta, tottumuksia tai elämyksiä. Odotuksilla tarkoitetaan tulevaisuudessa tapahtuvia odotettuja tapahtumia, toiveita, arveluita tai otaksu-  
mia. (Kielitoimisto 2021.)

## 5.1 Yhteiskuntavastuu yrityksissä ja kansalaisjärjestöissä

Tässä aineistossa ainoastaan yhdessä (suuryritys) organisaatiossa yhteiskuntavastuun käsite oli määritelty pääpiirteittäin organisaation sisällä. Muuten yhteiskuntavastuun määritelmää avattiin vastaajien toimesta kuvaamalla organisaatiossa tehtyjä vastuullisuustoimenpiteitä ja nostamalla esille syitä, miksi niitä tehdään. Toisaalta osa vastaajista totesi ykskantaan, ettei sitä oltu heillä määritelty. Seuraavassa esimerkkejä aineistosta, miten yhteiskuntavastuun määrittelyyn vastattiin.

Y2. Ei ole kyllä tällaisiin niin kuin uhrattu ajatuksia.

Y1. ...se tulee sieltä emoyhtiöltä eli sitä, että se on se ihmiset, yhteiskunta ja ja.. ympäristö, että niiden kolmen pilarin niin kuin ympärille me rakennetaan sitä vastuullisuutta. ..., joka vahvasti on linkitetty näihin tuota yk:n kestävän kehityksen ohjelmaan, että sieltä on valittu meille niinku muutamat asiat, mitä me lähdetään noudattamaan ja sinne niin siihen liittyy tosi paljon asioita.

Y4. Me ei olla määritelty... tuota ei kirjallisesti sillä tavalla. Se miten se on määritelty, josta meillä on dokumenttikin on meidän ympäristövastuu, se on ihan erillinen.

K5. Ollaan niin kuin matkan varrella sitä tehty ennalta tai tarkemmin määritelty, mutta ei meillä ole siitä mitään varsinaista huoneentaulua.

Vaikka suurimmassa osassa organisaatioita yhteiskuntavastuuta ei oltu tarkalleen määritelty, voidaan aineiston perusteella yhteiskuntavastuun merkitystä organisaatioille tulkita tarkastelemalla erilaisia syitä, miksi organisaatiot haluavat toimia vastuullisesti. Tämän lisäksi voidaan tarkastella sitä, miten organisaatioissa yhteiskuntavastuuta toteutetaan käytännössä.

Ensimmäiseen teemaan eli vastuullisen toiminnan syille liittyivät muun muassa kiinnostus olla mukana vastuullisuuskehityksessä, arvojen mukainen toiminta, halukkuus toimia edelläkävijänä ja legitimitetin hallinta.

Y3: Me ollaan tunnustettu, että vastuullisuus on yksi isoimpia ajureita ja tekijöitä ja myös me halutaan olla siinä mukana... on tosi tärkeätä, että löytyy niitä tahoja, joilla on halua toimia edelläkävijänä ja tietyllä tavalla niinku esimerkkinä, jotta me saadaan niinku laajemmin yhteiskunta mukaan...

Y2: Näyttää niin kuin semmoinen isompi vyöry olevan tulossa, jos ei ole jo olemassa, että tällainen oma havainto... Kyllä siinä itsekin haluaisi olla mukana, mutta mitkä ne omat keinot sitten tehdä sitä ovat aika rajalliset.

K4. ...jos me joudutaan valtion budjettiin niin onkohan siellä oikein ymmärretty se meidän rooli, että kuinka paljon me tuotetaan tietoa, jolla me paikataan sosiaali- ja terveyspalveluja, joita kukaan muu ei tuota että sillä tavalla mä ajattelen kyllä että kyllä meidän niinku vastuu tällä hetkellä on se että me tiedotetaan näistä.

Arvot, arvopohja ja moraalit nostettiin aineistossa esille syiksi vastuulliselle toiminnalle. Näihin teemoihin liittyvää toimintaa kuvattiin muun muassa näin:

Y1. Me tehdään vastuullisuutta, koska se on oikein.

K7. En ole siis tullut ajatelleeksi, että sen tosiaan voisi meidänkin organisaatiossa määritellä, mutta mä näen, että se on sitä meidän arvolähtöistä toimintaa, että ne arvot itse asiassa, mikä on aikoinaan määritelty, niin on pysynyt samoina...

Toiseen yhteiskuntavastuun määrittelyyn liittyvään teemaan, miten yhteiskuntavastuuta toteutetaan käytännössä, nousi yrityksissä kaikkien vastaajien osalta esiin ympäristöön liittyvät toimenpiteet. Kansalaisjärjestöissä puolestaan korostui kaikissa vastauksissa oman kohderyhmän sosiaalinen hyvinvointi. Seuraavaksi erotellaan vielä, minkälaisena yhteiskuntavastuun käsite näyttäytyi ensiksi yrityksissä ja sen jälkeen kansalaisjärjestöissä.

## **Yhteiskuntavastuu yrityksissä**

Yrityksille yhteiskuntavastuun toteutus näyttää tarkoittavan tämän aineiston perusteella ennen kaikkea ympäristöön liittyviä toimenpiteitä. Sosiaaliseen vastuuseen liittyen yrityksissä nostettiin vastaajan toimesta esille muun muassa valistustyö sekä henkilöstöön ja tasa-arvoon liittyvät teemat.

Y3. Ympäristöön liittyvät asiat on meillä tosi voimakkaasti mukana, koska meidän konsepti on tällainen, että se palvelee eri asiakassegmenttejä. ... yritetään siis osallistaa erilaisia ihmisiä myös meidän toiminnassa, että se on ollut yksi arvo siellä takana, lisäksi tosiaan nämä tasa-arvoon liittyvät asiat.

Y1. Vastuullisuus liittyy vahvasti myös ympäristöön ja kaikki tuotteiden valmistukseen liittyvät prosessit on mietitty kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti kuten energian säästö ja vedenkulutus. ... huolehditaan meidän henkilökunnasta, ja pandemian myötä se on jatkunut siitä lähtien, me ollaan hyvin herkällä koko ajan katsotaan niin kuin meidän tapaa toimia, että me toimitaan turvallisesti. Ihmiset omassa organisaatiossa on myös tärkeä ja se näkyy niinku diversiteetin ja tasa-arvon toteutuksena sekä tekemään valistustyötä näihin meidän toimialaan liittyviin kysymyksiin.

Y4. Selkeimmin se näkyy kierrätettävyyden ja ympäristöön liittyvien asioiden kautta. Lisäksi meidän (yritys)asiakkailta tulee vastuullisuuden vaatimuksia, joihin meidän pitää ottaa kantaa. ...se asiam, mikä on nostettu ja nostamme edelleen, on niinku henkilöstön hyvinvointiin liittyvät asiat ja sen tyyppisiä asioita varmasti löytyy, ja sekin on niinku vastuullisuutta, että millä me huolehditään meidän henkilöstöstä.

Yhdessä yrityksessä (suuryritys) tunnistettiin sosiaalinen vastuu osana yhteiskuntavastuuta.

Y1. ...pyritään myös auttamaan vähävaraisia perheitä tuomalla heille meidän palvelut saataville. Pääomistaja sitten hoitaa sen niinku kansainvälisen ehkä avun enemmänkin kuin me, me voidaan viedä sinne meidän ajatuksia ja olla tukena siinä, mutta että he hoitaa isommin sitten sitä niinku kehitysapu puolta ja kehittyneiden maiden asioita.

Aineistosta voidaan myös tunnistaa erilaisia sosiaaliseen vastuuseen liittyviä käytäntöjä ja toimenpiteitä, joita oli harjoitettu pienissä yrityksissä. Näitä olivat muun muassa kehitysapu, oman henkilöstön auttaminen taloudellisissa vaikeuksissa ja osatyökykyisten työllistäminen sekä erilaisten invalidien huomioiminen omassa liiketoiminnassa. Näitä ei kuitenkaan osattu yhdistää näissä yrityksissä sosiaaliseen vastuuseen kuuluviksi aktiviteeteiksi, vaikka osaa niistä toteutettiin yhteistyössä kolmannen osapuolen kanssa. Kysyttäessä sosiaalisesta vastuusta aihe koettiin pienissä yrityksissä hankalaksi tai vaikeasti hahmotettavaksi.

Y3. Mutta tuota tuo on kyllä hankala teema tuo, että pitäisi enemmän tavallaan toimia heidän (invalidien) puolestapuhujana. ...mutta tuota täytyy tunnustaa, että me ei olla tarpeeksi ajateltu sitä, että tuota että mitä se tarkoittaa niinku osana meidän brändiä sitten kuitenkin tehdä tällaisia yhteistyötä...

Y4. Tuota niin kyllä se ainakin osaamista mielessä.. en heti keksi niinku, mikä se on, mutta tuota tavallaan, että mitä se vastuullisuus tulee tulevaisuudessa olemaan ja miten me sitä osoitetaan, niin tuota on se mahdollista, että voi edistää, mutta tuota en mä tiedä, mikä se on ja kyllä me niinku sillä lailla avoimena ollaan...

Yrityksissä yhteiskuntavastuun merkitys omassa toiminnassa nähtiin myös strategisena valintana, joihin liittyvät kilpailukykyyn vahvistaminen, kilpailuedun luominen ja halu toimia edelläkävijänä sekä vaikuttaminen yhteiskuntaan.

Y4. Esimerkiksi investoimalla johonkin vaikka energiaa säästävään projektiin, ja jos se vaikka vähän pidemmälläkin aikavälillä maksaa itsensä takaisin, niin se kannattaa tehdä, koska me saadaan siitä maine-etua. ...koska mä uskon, että ne muuttuu vielä kilpailueduksi.

Y3. No, sekä se tekeminen että siitä tiedottaminen on tärkeitä sen takia, että voidaan muokata yhteiskuntaa, joka ottaa huomioon erilaisuuden ja eli niinku ihmisyyden erilaiset haasteet, ja tuota, ja siinä on tosi tärkeitä, että löytyy niitä tahoja, joilla on halua toimia edelläkävijänä ja tietyllä tavalla niinku esimerkkinä, jotta me saadaan niinku laajemmin yhteiskunta mukaan tällaisiin asioihin.

Vastuullisuuden liittyi myös lakien ja asetusten noudattaminen sekä yrityksen omat ja sidosryhmien vaatimukset vastuullisuudesta.

Y4. ...nääh vastuuasiathan on niin hurjan laajoja, ... monet suuret yritysasiakkaathan sitä ensimmäisenä pyytävät... esim. kun me uusitaan sopimuksia, niin meillä tulee aina vastuullisuusasiat eteen siellä. ...vastuullisuuteen liittyy myös niin kuin olemme määritelleet sen, että niin kun puhun lakien ja asetusten noudattamisesta, vaikka mulla ei mitään dokumentteja tästä suoraan ole, mutta tuota lakeja ja tuota minkälaista meidän yhteistyö on, mitä me edellytetään meidän tavarantoimittajilta, mitä me edellytetään meidän henkilökunnalta. ... monet suuret yritysasiakkaathan sitä ensimmäisenä pyytävät... esim. kun me uusitaan sopimuksia, niin meillä tulee aina vastuullisuusasiat eteen siellä.

Yritysmielikuvan rakentaminen nähtiin vastuullisuustoimenpiteissä tärkeänä motivaatiotekijänä ja sama havainto yritysten osalta oli tehty myös yhdessä kansalaisjärjestössä.

Y1. ...brandimielikuvan vahvistaminen sitä kautta on tärkeätä, että saadaan niinku ihmiset oikeasti ymmärtää tietämään, että me tehdään hyviä asioita.

Y2. No ehdottomasti... kyllä se meidän sitä vastuullisuusmielikuvaa lujittaisi.

K5. ...sanotaan että toimialasta riippumatta se on ollut yritysten maineen rakentamista ja kyllä tällä hetkellä niin kuin moni hakee sitä...

Yhteiskuntavastuu näyttäytyy yrityksissä tunnistettuna tarpeena reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja sidosryhmien vaatimuksiin. Pienissä yrityksissä korostui kestävään kehitykseen ja ympäristöön liittyvät teemat. Sosiaalinen vastuu koettiin hankalasti tunnistettavaksi, vaikka sosiaaliseen vastuuseen liittyviä tehtyjä toimenpiteitä kuvattiin myöhemmin. Suuryrityksessä yhteiskuntavastuu näyttää rakentuvan laajemmin Elkingtonin kolmeen toisiinsa liittyvien teemojen, ympäristön, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun ympärille.

Vastuullisen toiminnan syitä olivat muun muassa strategiset syyt kuten halu toimia edelläkävijänä ja kilpailuedun luominen sekä moraaliset syyt, kuten arvokysymykset ja tunne oikein toimimisesta. Taloudelliseen vastuuseen liittyi yrityksissä oman kilpailukyvyn lisäksi henkilöstön taloudellinen hyvinvointi. Lisäksi lakien ja asetusten noudattaminen ja yritysmielikuvan parantaminen nähtiin liittyvän yhteiskuntavastuuseen.

### **Yhteiskuntavastuu kansalaisjärjestöissä**

Kansalaisjärjestöissä vastuullisen toiminnan syyt linkittyivät keskeisesti sosiaaliseen vastuuseen, eli omaan ydintoimintaan ja oman eturyhmän asioiden ajamiseen. Lisäksi esille nostettiin oman toiminnan yleishyödyllisyys, jossa oman organisaation kehitetyt toimintamallit ovat kaikkien käytössä.

K5. No ennen kaikkea meidän tulee huomioida meidän kohderyhmä ja pohtia sitä, että kenen kanssa yhteistyötä tehdään eli ketkä kestää sen vastuullisuuden. ... luontoyhteys on meille tärkeitä ja että se luontoyhteys säilyy, koska sillä on myös merkitystä terveyteen.

K6. Sosiaaliset vaikutukset on ilman muuta meillä se kaikista laajin ja siinä se meidän loppukäyttäjryhmä. ...näin järjestönä meillä on vastuu sellaisesta yleishyödyllisyydestä eli kaikki kehittämis- ja toimintamallit, mitä tehdään on kaikkien käytettävissä ja sitten tavallaan se ehkä se taloudellinen raami ei ei korostu sillä tavalla... Yleishyödyllisyys (sosiaalinen vastuu), ympäristö ja taloudellisuus. Näistä se

yleishyödyllisyys on tärkein. ...vastuuseen liittyy vastuu henkilöstöstä ja taloudesta, mutta se yleishyödyllisyys ehkä liittyy siihen taloudellisuuteen.

Ympäristöön liittyviin teemoihin oli kasvava kiinnostus ja niitä oli kansalaisjärjestöissä suunnitteilla. Lisäksi kansalaisjärjestöjen keskuudessa nousi esille luontoyhteys ja luonnon parantava vaikutus. Seuraavaksi esimerkkejä kansalaisjärjestöjen ympäristöön liittyvistä vastuullisuusnäkemyksistä.

K6. ...ympäristö varmaan jatkossa, kestävä tapa, jolla sitten myöskään ei ketään taklata niinku ulos. ...viimeisimpänä ollaan selvitelty ympäristövastuuta erillisen hiilijalanjälki -projektin kautta. Siinä selvitetään sitä, että mikä se meidän hiilijalanjälki on ollut ja siitä saadaan jotakin toimenpide-ehdotuksia myös.

K5. ...meillähan toi luontoyhteys ...kaikki erilaiset tämmöiset ympäristötekijät joo, niin meillä enemmän terveystajon se tarkoittaa sitä, että me yritetään saada vaikutettua niin kuin ihmisten ympäristöön niin kuin, et kun sillä ympäristöllä on merkitystä siihen terveyteen ja jos siitä vieraannutaan, ja meillä on tullut tämmöinen aika merkittävä niinku luontoyhteyden nivouttaminen tähän meidän tekemiseen.

Yhteiskunnallisen keskustelun ja legitimitetin lisääminen nostettiin myös syiksi vastuulliselle toiminnalle, joista seuraavaksi muutamia nostoja aineistosta.

K8. Se näkyy meillä myös meidän olemassa olevalla tietotaidon ja osaamisen kautta ja sitä pitäisi osata viedä eteenpäin sinne palveluketjuihin ja tuoda esille sitä meidän roolia yhteiskunnassa, että se on tärkeä.

K5. Ja sitten haetaan niinku tutkimusyhteistyöllä tietoa siitä, että mihin asioihin on syytä vaikuttaa yhteiskunnasta ja sitten kun se ikään kuin tulee ilmi, niin on pystytty vaikuttamaan tai nyt tehdään vaikka suunnitelmia siihen, että miten vaikutetaan terveydenhuollon ammattilaisten.

Yhteiskuntavastuun määrittelyn omassa organisaatiossa nähtiin tulevaisuudessa mahdollisesti olevan tarpeellista ja sitä kuvattiin näin:

K7. Varmaankin se määrittely myöskin auttaisi, että mitä ollaan tekemässä ja mitkä on sen yhteiskuntavastuun tavoitteet mihinkin suuntaan.

Kansalaisjärjestöissä yhteiskuntavastuu näyttää tarkoittavan ennen kaikkea sosiaaliseen vastuuseen liittyviä kysymyksiä, jotka linkittyvät oman kohderyhmän hyvinvointiin. Kiinnostus ympäristövastuuseen liittyviä teemoja kohtaan oli lisääntymässä ja siihen liitettiin myös luontoyhteys. Taloudellisen vastuu koettiin liittyvän kansalaisjärjestöissä oman toiminnan resursoinnin lisäksi oman eturyhmän jäsenten taloudelliseen hyvinvointiin. Vastuullisen toiminnan syiksi nostettiin myös legitimitetin vahvistaminen ja yhteiskunnallisen keskustelun lisääminen.

## 5.2 Yritysten ja kansalaisjärjestöjen odotukset yhteistyöstä

Toinen tämän tutkimuksen tutkimustehtävistä oli tarkastella, minkälaisia odotuksia yrityksillä ja kansalaisjärjestöillä on organisaatioiden välisestä

yhteistyöstä. Tässä tutkimuksissa odotuksiin vastaaminen perustui kokemuksiin aikaisemmasta yhteistyöstä ja näkemyksistä tämänhetkisestä tilasta tai tulevaisuudesta. Tutkimuskysymykseen vastaaminen etenee tarkastelemalla ensiksi, onko organisaatioilla olemassa olevaa yhteistyötä ja minkälainen on organisaation kumppaneiden saatavuus. Toiseksi käsitellään yhteiskuntavastuun käsitteen joustavuutta mahdollisessa sektoreiden välisessä yhteistyössä. Joustavuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yhteiskuntavastuun mukautumista organisaatioiden mahdollisiin erilaisiin näkemyksiin. Käytännössä siinä tiedustellaan organisaatioilta, voidaanko yhteiskuntavastuusta neuvotella tai hakea kompromissia kumppaneiden tai potentiaalisten kumppaneiden kanssa. Kolmanneksi tarkastellaan aineiston perusteella yhteistyön motiiveja. Neljäntenä teemana on organisaatioiden välisen yhteistyön haasteet ja tulevaisuuden näkemykset.

### **Olemassa oleva yhteistyö ja kumppaneiden saavutettavuus**

Organisaatioiden välistä yhteistyötä tarkastellaan tässä tutkimuksessa Austinin (2000), Kourulan ja Halmeen (2008) ja Neergardin ja hänen kollegojensa (2009) määritelmiin perustuen kolmena eritasoisena yhteistyönä, joissa on eri ulottuvuuksia. Yhteistyön tasot voivat olla lahjoituksiin perustuvia, vuorovaikutusyhteistyötä, johon sisältyy esimerkiksi resurssien vaihtoa, sekä tuote- ja palvelukehitystä, ja kolmantena yhteistyön muotona on syvälinen strateginen kumppanuus. Strategiselle kumppanuudelle on luonteenomaista se, että siihen sisältyy yhteisiä tavoitteita tai päämääriä. Yhteistyön tasot ovat teoreettisia ja eri ulottuvuudet voivat mennä myös päällekkäin ja lomittain. Organisaatioilla voi myös olla samaan aikaan useampaa erityyppistä yhteistyötä.

Puhuttaessa organisaatioiden välisestä yhteistyöstä kolme neljästä yrityksestä ilmoitti intuitiivisesti, ettei heillä ole yritys-kansalaisjärjestöyhteistyötä. Yksi vastaaja nosti esille myös lahjoituksiin liittyvät moraaliset haasteet.

Y4. Ei ole (yhteistyötä). ...sponsoroidaan joitakin urheiluseuroja ja yksittäisiä urheilijoita.

Y3. No, ehkä enemmänkin niin kuin asiakassuhteita on. Varsinaista kolmannen sektorin yhteistyötä oli kyllä suunnitteilla, mutta se on kyllä hyytynyt koronan aikana. Lahjoituksissa meillä on ollut periaate, että ei lähdetä ratsastamaan ympäristöön liittyvillä lahjoituksilla niin kuin monet meidän toimialalla tekevät. Ollaan haluttu vähän haastaa sitä, että asiakkaat kykenisivät erottamaan viherpesun aidosta vastuullisuudesta.

Y2. Ei, ei varmaankaan käytössä tällaista vastuullisuuteen liittyviä, kyllä se meidän yhteistyö on aika yksipuolista kannatusmainontaa, mitä me ollaan tehty, että hyvin vähän, jos ollenkaan.

Toisaalta suuryrityksessä yhteistyötä oli tehty ja sitä suunniteltiin tulevaisuudessa tehtävän vielä enemmän. Yhteistyön nähtiin tulevaisuudessa painottuvan syvempiin strategisiin kumppanuuksiin.

Y1. On useamman kansalaisjärjestön kanssa. Tarkoitus on nimenomaan se, että tehdään tällaisia strategisia kumppanuuksia ja että tehdään niin kuin pitkäjänteistä, eikä sellaista kertaluonteisia juttuja. Meillä on kyllä myös sellaisia kumppanuuksia, jossa sitä hyötyä on vaikea suoraan mitata, mutta voi olla esim. henkilöstön osallistamista,



mutta sitten on myös sellaista syvempää yhteistyötä, mihin me toimitetaan työvälineitä ja teknologiaa ja mennään siihen tuotekehitykseen mukaan.

Kumppaneiden löytymiseen myös uskottiin yrityksissä, mutta samalla yrityksissä koettiin tiettyä varovaisuutta sen suhteen, kenen kanssa yhteistyötä tehdään. Toisaalta asiaa ei oltu yrityksissä sen syvällisemmin vielä pohdittu. Alla muutamia lainauksia tähän teemaan liittyen:

Y1. Tiettyjen kanssa on helppoa löytää yhteys.. Suomessa on kuitenkin ihan kiitettävä määrä järjestöjä, mutta kyllä me tosi tarkkaan katsotaan se, että kenen kanssa me sitten lähdetään tekemään, koska nimenomaan kun sanoin aikaisemmin, että se pitkäjänteinen ja pitkäaikainen yhteistyö on meille se tärkein, ettei se sitten jäisi torsoksi ja sitten ei jää mitään käteen muuta paha mieli.

Y3. Pitää olla yhteinen arvopohja ja tota pitää olla legitimizeettiä siellä, että tuota että semmoista niin kuin riskiä niin sanotusti sen suhteen ei varmasti olla valmiita ottamaan, mutta tuota mutta täytyy tunnustaa, että me ei olla tarpeeksi ajateltu sitä, että tuota että mitä se tarkoittaa niinku osana meidän brändiä sitten, kun tehdään tällaisista yhteistyötä...

Saman suuntaista varovaisuutta havaittiin myös kansalaisjärjestöissä. Yhteistyön oletettiin hyödyttävän omaa organisaatiota, ja jos yhteistyöstä saadaan selvää hyötyä, niin se kiinnostaa.

K8. Kyllä meiltä paljon kysytään niinku, että olisiko tämä semmoinen, että mihin lähdetään mukaan. Ja me ollaan aika tarkkoja yritysyhteistyöstä sillä tavalla, että jos me nähdään... , että mehän ei markkinoida ketään, mutta tuota sitten, kun siitä selvä hyöty tulee meille ja muuta, niin sitten siihen yhteistyöhön lähdetään.

Kansalaisjärjestön tunnettuus ja koko vaikuttaa houkuttelevuuteen, mutta "brändien" yhteensopivuus koettiin vielä tärkeämmäksi. Kansalaisjärjestöjen joukosta nousi esille saman suuntaisia havaintoja järjestön koon ja houkuttelevuuden suhteesta, josta tosin oli hankala erottaa sitä, onko yritysten kiinnostus yhteistyöhön lisääntynyt oman tunnettuuden lisääntymisen myötä vai onko siihen vaikuttanut kansalaisjärjestön kohderyhmän kiinnostavuus tai yleisen yhteiskuntavastuutrendin kasvu.

Y1. ...ei välttämättä tarvitse olla niinku super tunnettu. Kyllähän sillä pitää jonkinlaista nimeä olla ja niinku asiat kunnossa, mutta minä näen, että se tärkein asia on, että meillä on tämä brändisopivuus eli se, että mitä me tehdään yhdessä on toimivaa ja se sopii yhteen, että siitä ei tule semmoista viherpesun fiilistä..

K7. Onhan se siis lisääntynyt toki, siis meidän tapauksessa kuitenkin niinku ollaan kohtuullisen uusi yhdistys ja kasvettu vahvasti, niin sitten on niin kuin hiukan vaikea erotella, että mikä johtuu siitä, että meidät tunnetaan paremmin ja meidät halutaan kumppaniksi, kun tiedetään, että ollaan olemassa ja mikä sitten on sitä, että niinku yritykset lisäävät tätä ajattelua yhteiskuntavastuusta.

Yritykset, jotka ilmoittivat, ettei yhteistyötä kansalaisjärjestöjen kanssa ole, kuvasivat kuitenkin myöhemmin erilaisia tehtyjä aktiviteetteja, jotka voidaan rinnastaa lahjoituksiin ja vuorovaikutusyhteistyöhön. Tällaisia aktiviteetteja olivat esimerkiksi urheiluseurojen sponsorointi ja kansalaisjärjestöille tehdyt lahjoitukset,

joista vastavuoroisesti oli saatu markkinointimateriaalia hyödynnettäväksi oman yrityksen markkinoinnissa.

Kaikilla kansalaisjärjestöillä oli olemassa olevaa yritys yhteistyötä ja sitä kuvailtiin olevan kaikilla eri yhteistyön ulottuvuuksilla. Kansalaisjärjestöissä painotettiin vuorovaikutusyhteistyön ja strategisen kumppanuuden merkitystä. Yhteistyön kuvailtiin yleisesti menevän ”melko syvälle”. Seuraavassa yksi lainaus tähän aiheeseen liittyen.

K6. Joo, syvimmälle menee ilman muuta tämä jo toimintamallien kehittäminen ja etenkin sen yrityksen oman laadun lisäämiseen liittyvät asiat, ne on se ydinjuttu meilläkin, että sitten tätä yksittäisten toiminnallisten välineiden ja oppaiden ynnä muuta kauppaa tehdään ja sitten lahjoituksiakin on, mutta vähemmän, mutta aina niitä vuosittain kuitenkin on...

Vastaajien mukaan kumppaneita on tai niitä oletetaan olevan tarjolla niin yritysten kuin kansalaisjärjestöjen joukossa. Yhden kansalaisjärjestön mukaan kumppaneita oli tarjolla jopa liikaa. Yritysten kiinnostus kumppanuuteen nähtiin kansalaisjärjestöissä lisääntyneen. Toisaalta mietitytti se, että mikä on se paikka, missä yritykset ja kansalaisjärjestöt kohtaavat toisensa. Yrityksissä toivottiin myös aktiivisuutta kansalaisjärjestöjen toimesta. Seuraavaksi kumppaneiden saatavuuteen liittyviä lainauksia.

K6. Ei ole (hankala löytää), joudutaan välillä tekemään jopa liikaa karsintaa. Olemme kehittäneet prosessia siten, että luomme aina selkeät speksit yhteistyöprojekteille eli mitä ollaan tekemässä ja kutsumme sellaiseen avoimeen diskurssiin mukaan vanhoja ja uusia kumppaneita jollakin tietyillä rajauksilla. ... Se on siis tavallaan osallistavaa ja sinne tulee lopulta sitten ne, jotka ovat aidosti kiinnostuneita siitä kehittämisestä.

Y4. ...sitten kun jonkun verran kuitenkin olen muiden PK-yritysten kanssa tekemisissä, niin tälle tämän tyyppiselle yhteistyölle... et mä väitän, että sille on tilausta... jos ajattelee niinku itse ainakin tässä, niin tuota en muista, että minulle olisi kukaan niinku toimittanut ja soittanut, että on tämän tyyppistä vastuullisuusasiaa ja voitaisiinko esitellä sulle...

K5. No sen, minkä mä oon nähny jo useamman vuoden sekä järjestökenttäpuolella että tuolla yrityspuolella, kun käyn niitä tapaamassa ja keskustelemassa siitä, että se kohtaamisen haaste... Eli se toisten löydettävyyys, että on paljon järjestöjä, joilla olisi niinku ideologiaa vaikuttaa, tehdä tekoja niin kuin kansalaisten eteen ikään kuin merkittäviä tämmöisiä ulostuloja, mutta että he eivät löydä niin kuin he ei kohtaa niitä kumppaneita, joiden toimialassa se olisi hyödyksi...

Aineiston perusteella näyttää siltä, että yritykset eivät suuryritystä lukuun ottamatta tunnistanee tekevänsä kansalaisjärjestöjen kanssa yhteistyötä, vaikka he kuvailivat hieman myöhemmin tehtyjä aktiviteetteja järjestön kanssa. Yrityksissä kumppaneiden löytymiseen suhtauduttiin varovaisen positiivisesti. Toisaalta yrityksillä oli kokemusta varsinaisesta kumppaneiden hankinnasta tässä aineistossa vähän. Kumppanuuksia kuitenkin uskottiin löytyvän ja myös kansalaisjärjestöjen aktiivisuutta peräänkuulutettiin.

Kansalaisjärjestöistä kaikilla oli yritys yhteistyötä ja se tunnistettiin vastaajien toimesta. Yhteistyö oli tai sen odotettiin olevan vuorovaikutteista ja syvempää yhteistyötä. Toisaalta myös lahjoitukset nähtiin tervetulleina. Kansalaisjärjestöissä huoletti kumppanin löytämisessä se, mikä on se foorumi, josta sopivia

kumppaneita löytyisi ja se, löytyykö yrityksiä, jotka sopivat kansalaisjärjestön profiiliin.

### **Yhteiskuntavastuu -käsitteen joustavuus organisaatioiden välisessä yhteistyössä**

Yhteiskuntavastuuta käsiteltiin aikaisemmin tuloksissa luvussa 5.1 organisaatioiden näkökulmasta. Tässä osiossa tarkastellaan yhteiskuntavastuuta yrityskansalaisjärjestöyhteistyössä. Tarkastelun kohteena on yhteiskuntavastuun käsitteen joustavuus, ja huomio kiinnittyy siihen, että voidaanko yhteiskuntavastuusta neuvotella tai hakea kompromissia kumppaneiden kesken. Kuten Baumgärtner ja hänen kollegansa (2018) toteavat, ovat tilanteet, joissa vastuullista toimintaa toteutetaan, usein monimutkaisia ja niissä voi olla vaikea sanoa, mikä on oikein tai väärin. Tämän aineiston perusteella yhteiskuntavastuusta voidaan suurimman osan mielestä neuvotella tai hakea kompromissia organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Tästä esimerkkejä seuraavissa lainauksissa.

Y4. Ilman muuta voi neuvotella... Jos tulee vastaan jokin erilainen näkemys, niin meidän intresseissä on yrittää vaikuttaa siihen... Ideaalimaailma on siis jotain ja sitten käytännön elämä jotain ja siinä välissähän sitä luovitaan.

K8. Aina voi neuvotella ja meidän ollaan hyvin avoimia kaikille neuvotteluille. Kyllä ne yritykset vetäytyy sitten pois, jos ne huomaa, että meidän toiminta on jotenkin selkeää, että ne ei istu meidän arvoihin.

Y2. Kyllä minä näkisin, että molemminpuolisella joustolla voitaisiin päästä hyvään lopputulokseen. Eli ei ne voi ihan lakiin kirjoitettuja olla.

Haastateltavat nostivat esille myös tilannesidonnaisuuden, jolloin yhteiskuntavastuusta voidaan neuvotella tapauskohtaisesti. Se nähtiin myös mahdollisuutena selvittää ja paljastaa potentiaalisen kumppanin motiivit, tavoitteet sekä arvomaailma.

K7. Joskus voi ja joskus ei voi neuvotella. On sellaisen toimialan yrityksiä, joiden kanssa ei lähtökohtaisesti lähdetä yhteistyöhön. Toki monesti asioista keskustellaan ja tuodaan meidän näkökulmaa esille, mutta jos tulokulma on juuri niin kuin se myynnin lisääminen ja meillä ei ole tarvetta sellaiselle yhteistyölle, niin kyllä siitä sitten kieltäytytään.

K5. Voi yrittää neuvotella, koska muutenhan me emme saa tietää näistä, jotka ajattelee olevansa maailmaa parantavia henkselinpaukuttajia.

Y1. Riippuu siitä, kuinka syvällä yhteistyössä ollaan. Tärkeää olisi tuoda esille nämä arvokysymykset heti alussa, niin saadaan tietää, toimiiko se homma vai ei. ... olisi yksi esimerkkikin tästä, jossa tuli selkeä eturistiriita. Järjestö ei halunnut yhteistyössä meidän kanssa edesauttaa jäsenistön terveyden edistämistä, koska he pelkäsivät, että heiltä loppuu siinä tapauksessa maksavat jäsenet. Tämmöisessä me ei tietenkään haluttu olla mukana.

Toisaalta kokemuksen puute neuvotteluprosessista teki asian arvioimisen haastavaksi. Yhteiskuntavastuu nähtiin myös vahvasti omaan arvopohjaan liittyvänä seikkana ja siitä neuvottelemisen olevan rajallista.

Y3. Ei varmaan kovin paljoa. ...ei tosin ole itsellä kokemusta paljoa sellaisesta, niin on vaikea sanoa, mitä kaikkea sieltä voi tulla vastaan, mutta kyllä lähtökohtaisesti jokaisen on pidettävä omasta arvopohjastaan kiinni, eikä voi lähteä tapauskohtaisesti niitä säätämään.

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että organisaatiot ovat pääasiassa valmiita neuvottelemaan yhteiskuntavastuusta kumppanosapuolten kanssa. Neuvotteluprosessi nähdään samalla mahdollisuutena paljastaa kumppanosapuolen motiivit ja parantaa edellytyksiä kumppanuuden onnistumiselle. Toisaalta se, kuinka paljon ja mistä yhteiskuntavastuun käsitteessä voidaan neuvotella, vaihtelee organisaatioiden kesken.

### **Organisaatioiden motivaatiotekijät yritys-kansalaisjärjestöyhteistyössä**

Tässä osiossa syvennytään yhteistyön motivaatiotekijöihin yritys-kansalaisjärjestöyhteistyössä. Toisin sanoen pyritään selvittämään niitä syitä, miksi organisaatiot tekevät tai haluaisivat tehdä sektoreiden välistä yhteistyötä.

Yrityksissä kansalaisjärjestöyhteistyön motiivit liittyivät kiinnostukseen olla mukana vastuullisuuskehityksessä, jossa kansalaisjärjestöillä nähtiin olevan vastuullisuusosaamisen suhteen tärkeä rooli. Lisäksi yhteistyö nähtiin mahdollisuutena päästä vaikuttamaan yhteiskunnassa omalle organisaatiolle tärkeisiin asioihin.

Y1. Tottakai siis uskottavuutta ja luotettavuutta, se että tota siellä heidän niinku verkostossaan kerrotaan tästä yhteistyöstä... ..kyllä se tuo semmoista uskottavuutta ihan eri tasolla, kun tekee niinku tällöisen sanotaan riippumattomaan yhdistyksen kanssa yhteistyötä, että se tuo meille sitä nimenomaan sitä uskottavuutta...

Y4. Mutta se oikeesti joka tuota kiinnostaa on itseasiassa, kun me mennään tällöiselle (vastuullisuus)alueelle, että se ei ole enää omaa tekemistä ja tällöisessä pienessä organisaatiossa, niin on tosi haasteellista tietää kaikista maailman asioista. Niin se on osaaminen ja sen tuominen organisaatioon, niin sillä on arvoa ja se se kiinnostaa. Ja totta kai siinä siinä mennään myös toisinpäin, että että kun ne päättää kertoamaan asioita meidän näkökulmasta, niin meidän vaikutetaan myös heihin ja mahdollisuus saada heidän agendalle meille tärkeitä asioita.

Y3. Mutta se että me ollaan tunnistettu, että vastuullisuus on meidän niinku yksi isoimpia ajureita ja tekijöitä. Ja me niin kuin halutaan olla aidosti vastuullinen ja tuoda sitä niin kuin ilmi. ...niinku me vasta haastateltiin meidän kumppaneita ja yhteistyökumppaneita, niin joku sanoikin siitä meidän markkinoinnista, että se on kreesiä ja tuoretta ...kyllä me niin kuin tavallaan näiden teemojen puolestapuhujia ollaan ja se on osa meidän tekemistä niinku kiinteästi.

Yritykset tavoittelivat kansalaisjärjestöyhteistyössä myös sosiaalisia vaikutuksia oman toimialan sisällä kehittämällä kumppanin kanssa yhdessä uusia tuotteita, palveluita ja toimintamalleja kansalaisjärjestön kohderyhmälle. Lisäksi yhteistyöllä halutaan vaikuttaa tietyn kohderyhmän hyvinvoinnin lisäämiseen ja sitä kautta saada positiivista näkyvyyttä ja uusia asiakkaita.

Y1. Kun puhutaan vaikka meidän kumppanin toimipisteistä, jossa otetaan vastaan eri asiakasryhmiä, niin tuotekehitykseen mennään mukaan, että semmoista niinku molempiin puoliin tehdään sellaista niin kuin sanoisin yhteistyötä, et siis yritetään saada se syväksi. ...pysytään niin kuin siinä meidän tekemisen ytimessä ja silloin

kun se liittyy siihen meidän tekemiseen vahvasti, niin se on se on tuottanut kyllä aina eniten sitä uskottavuutta ja myöskin sitä liiketoiminnan kasvua, että saadaan myöskin sitten niitä uusia asiakkaita.

Liiketoiminnan näkökulmasta yhteistyö nähdään mahdollisuutena varautua tai selviytyä erilaisista valtiovallan verotukseen ja sääntelyyn liittyvistä muutoksista. Lisäksi yritysmielikuvan parantamiseen liittyvät seikat ja legitimitetin vahvistaminen nähdään yhteistyön yhtenä motivaatiotekijänä. Näiden lisäksi motivaatiotekijöihin nostettiin myös tuotekehitys.

Y4. Tottakai me katsotaan asioita niinku liiketoiminnan näkökulmasta, mutta että aika paljon on sellaisia kysymyksiä tällä hetkellä, että et mihin tää menee mihin mihin tota regulaatio vie asioita tai verotus vie asioita ja siinä kohti voi olla, että tuon tyyppinen toimija niin tuota.. siinä yhteistyössä on jotakin, jossa puolin ja toisin siitä olisi hyötyä.

Y1. ...brändimielikuvan vahvistaminen yhteistyössä sitä kautta, niin se on tärkeätä, että saadaan niinku ihmiset oikeasti ymmärtää, tietää, että me tehdään hyviä asioita. ...me tuodaan kumppaneille myös työvälineitä ja teknologiaa ...ja mennään mukaan siihen tuotekehitykseen.

Yhteistyöltä odotetaan yrityksissä myös tuloksia. Läpinäkyvyys ja lisäarvon tuottaminen nähdään tärkeänä. Sen lisäksi aineistosta voidaan johtaa yhteiskuntavastuuseen liittyen myös ideologisia tavoitteita kuten maailman muuttaminen ja yhteiskunnan parantaminen, joista esimerkkejä seuraavissa lainauksissa.

Y1. ...kyllä mä niin kun sanoisin näin, että mitä tahansa tehdään niin tulokset! Et se et me voidaan kertoa, että mitä me ollaan tehty, mihin se raha, mitä me ollaan laitettu vaikka XYZ organisaation kanssa yhteistyöhön, mitä se on tuottanut, mitä lisäarvoa se on tuottanut yhteiskunnalle, kyllähän se on tosi tärkeätä, että se on läpinäkyvä ja pystytään oikeasti muuttamaan maailmaa sen meidän tekemisen kautta.

Y3. Vastuullisuuden, sekä tekeminen että siitä tiedottaminen, on tärkeitä sen takia, että voidaan muokata yhteiskuntaa, joka ottaa huomioon erilaisuuden ja eli niin kuin ihmisyden erilaiset haasteet..

Kansalaisjärjestössä yritysyhteistyön keskeinen ajuri tämän aineiston perusteella oli kehittämistyö ja innovointi. Kehittämistyö yritysyhteistyössä oli tässä aineistossa kaikille kansalaisjärjestöille yhteinen motivaatiotekijä. Kehittämistyö liittyi uusien palveluiden, tuotteiden tai toimintamallien kehittämiseen ja siinä yritysten rooli nähtiin erityisen tärkeänä. Tavoitteiden määrittely nähtiin olevan myös tärkeää tehdä yhdessä yrityskumppanin kanssa, jotta yhteistyö ja kehittäminen olisi pitkäjänteistä ja kestävää kuten seuraavassa lainauksessa haastateltava asian ilmaisee:

K6. ...eli me toimitaan sellaisenaan alustana, joka mahdollistaa vaikuttavampaa toimintaa yritysten ja kaikkien kumppaneiden kanssa. ...Me ei niinku määritellä itse missään kehittämisessä niitä tavoitteita valmiiksi, vaan me kutsutaan kumppanit mukaan jo suunnitteluvaiheessa ja silloin siinä tulee kaikkien tavoitteet huomioitua. Ja se mahdollistaa ehkä semmoisen, tiedätkö kiinnittymisen ja pitkäjänteisyyden sille kehittämiselle. Että me lähdetäisiin vain meidän yhteiskuntavastuusta niinku liikkeelle tai niistä arvoista, niin niin kyllä se täytyy tapahtua yhdessä, kun me ei yksin vaan pystytä kehittämään juuri mitään, että aina tarvitaan kumppaneita mukaan, koska se varmistaa se juurtumisen paremmin sitten siihen.

Yritysyhteisyyttä tavoiteltiin kansalaisjärjestöissä myös kohderyhmän sosiaalisen hyvinvoinnin parantamista sekä näkyvyyttä ja resursseja. Yritykset tarjoavat esimerkiksi markkinointiin liittyvää osaamista ja toimivat kansalaisjärjestöille erilaisten projektien mahdollistajana, jossa kansalaisjärjestö antaa oman tietotaitonsa projektiin, jota yritykset rahoittavat.

K8. No kyllähän me vähän kaikkea sieltä tavoitellaan, toki näkyvyyttä ja taloudellisia resursseja ja ja sitten myös se, mun mielestä tavoitellaan myös semmoista kumppanuutta, että nää näkyy niin kun, et me ollaan avoin kaikelle.

K6. ...eri projektit ovat useimmiten kumppanin rahoittamia, koska he resurssit antavat eli mahdollistavat sen.

K7. ...yhteistyö tuota tukee kohderyhmän hyvinvointia ja tota on saatu myöskin sitä työntekijöiden osaamista tai yksittäisten ihmisten osaamista käyttöön, mikä sitten taas tukee niinku meidän organisaatiota, mikä on hyvin ohut toiminnan laajuuteen nähden, niin on saatu siihen tukea. Ja toki niinku viestinnällinen tuki myös siinä mielessä, että tietenkin kun yritykset lähtee mukaan ja viestii yhteistyöstä, niin se herättelee muita sitten ottamaan yhteyttä. Myös esim. vahva yritysbrändi voi tuoda meille näkyvyyttä ja siten myös enemmän meille vapaaehtoisia, mutta toisaalta myös kohderyhmä saa meistä tietoa enemmän.

Näiden lisäksi näkyvyys ja omatoiminnan legitimointi nousivat esille haastatteluvien vastauksissa. Oman toiminnan legitimointiin liittyi myös huoli oman organisaation olemassaolosta, jossa huolen aiheena oli se, että tunnistetaanko yhteiskunnassa oman organisaation toiminnan tärkeys esimerkiksi rahoituksen osalta.

K8. ...siis kyllä se tulevaisuus sillä tavalla vähän kauhistuttaa, kun ei tiedetä tosiaan, miten Veikkauksen rahojen käy, ja jos me joudutaan valtion budjettiin, niin onko siellä oikein ymmärretty se meidän rooli, että kuinka paljon me tuotetaan tietoa, jolla me paikataan sosiaali- ja terveyspalveluja, joita kukaan muu ei tuota, että sillä tavalla mä ajattelen kyllä, että meidän niinku vastuu tällä hetkellä on se, että me tiedotetaan näistä.

Tämän aineiston perusteella organisaatioita motivoi sektoreiden väliseen yhteistyöhön muun muassa yhteiskunnallisen hyväksynnän eli legitimitetin tavoittelu, näkyvyys ja resurssit. Yrityksiä motivoivat kansalaisjärjestöyhteistyöhön legitimiin liittyvien tekijöiden lisäksi kansalaisjärjestöjen vastuullisuusosaaminen, liiketoiminnan kehittäminen, kuten tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, yritysmielikuvan parantaminen ja yhteiskunnalle tuotettu lisäarvo. Yritysten tavoittelema osaaminen kansalaisjärjestöissä liittyi yleisesti vastuullisuustyöhön ja kansalaisjärjestön ydintoimintaan. Yritysten motivaatiotekijöissä oli aineistosta johdettavissa niin ikään sosiaaliseen vastuuseen ja taloudelliseen kannattavuuteen liittyviä teemoja. Yhteistyön kautta nähtiin olevan mahdollista päästä mukaan myös tuotekehitykseen.

Kansalaisjärjestöissä selkeästi esille nouseva motivaatiotekijä yritysyhteistyöhön oli aineiston perusteella kehittämistyö ja innovointi yritysten kanssa. Tämän kehitystyön kautta halutaan vaikuttaa oman kohderyhmän hyvinvointiin yhteiskunnassa ja lisätä yhteiskunnallista keskustelua. Tämän lisäksi kansalaisjärjestöjä motivoi yritysyhteistyöhön taloudelliset resurssit, yrityksen osaaminen ja oman näkyvyyden edistäminen.



mahdollisen kumppaniorganisaation kyvyssä "taipua" kaupallisuuteen. Toisaalta kansalaisjärjestöt nähtiin asiantuntijaorganisaatioina, eikä niiden nähty edistävän välttämättä oman yrityksen liiketoimintaa.

Y1. ...sitten myös on järjestöjä, joiden kanssa on äärimmäisen vaikeata tehdä, että jotka ei niin kuin yhtään taivu siihen kaupallisuuteen, vaan ajattelee, että heille vaan rahat ja sitten siitä ei tarvitse kertoa ja näin.. se ei taas tuo meille sitä lisäarvoa. ...sitten se, että ihmiset on niin herkillä, että tuota pitää olla tosi varovainen ja miettii tosi tarkkaan, mitä tekee ja sit saattaa olla myöskin, että jätetään tekemättä hyviä juttuja, koska koetaan, että sitten se voi olla iso riski.

Y4. Tuota kansalaisjärjestöt on älyttömän laaja.. kun mä itse niinku tulkitsen, mä en tulkitse sitä niinku tutkimusorganisaatioksi, vaan enemmän tämmöinen asiantuntija ja jopa loppaava organisaatio ja jotakin asiantuntijapalveluja. Palvelumielessä... tuota... miten se toisi meille lisää liiketoimintaa.. en pääse siihen suoraan kiinni.

Talouteen liittyvät haasteet yrityksissä koskivat tasapainon löytämistä vastuullisuuden tekemisen ja kaupallisuuden välillä.

Y2. ...niin kun bisnesmahdollisuuksiakin siinä on, mutta se on riskialtista tuoda sitä bisnesaspektia siihen...

Y1. ...jos miettii niin kuin vastuullisesta näkökulmasta, niin se, että miten löytää se balanssi siihen kaupallisuuden ja vastuullisuuden välille.

Tämän lisäksi resurssien niukkuuden pk-yrityksissä nähtiin estävän vastuullisuuden toteuttamista.

Y4. Normaali arki on sellaista, että aina joskus, että katsotaanpa näitä meidän juttuja, mitä ne voisi olla ja, mutta että siihen (vastuullisuuteen) ehtisi keskittyä, kun ei meillä ole sellaisia resursseja olemassa.

Vastuullisuustoimenpiteet voidaan tulkita aineiston perusteella olevan yrityksissä ja sen sidosryhmissä myös kuluerä, tosin asenteissa voidaan nähdä tapahtuvan muutosta.

Y4. Vastuullisesti valmistettuja tuotteita kyllä kysytään, mutta ongelma on kuitenkin siinä, että kauppaa tulee kohtuu vähän, koska se ei saisi maksaa enempää. Me kyllä esitellään niitä ja me etsitään vaihtoehtoja, mutta sitten kuitenkin viime kädessä se vastuullisuus ja sen arvot eivät ainakaan vielä ole muuttunut siten, että se saisi maksaa merkittävästi enempää.

Y.3. Varmasti alkuvaiheessa se oli sitä, että joo.. niinku vastuullisuus on OK, kunhan se ei maksa. Mutta kyllä siitäkin on menty eteenpäin, että sillä nähdään arvoa etenkin nyt liittyen näihin ympäristöasioihin, mutta sitten nämä muut asiat, niin tota niistä mä en oikeastaan pysty sanomaan hirveästi.

Yrityksissä kansalaisjärjestöyhteistyössä nostettiin esille myös legitimizeettiin liittyvä riski, jota ei oltu valmiita ottamaan. Aineistosta voidaan havaita myös yritysten kokevan haasteelliseksi löytää omaa toimialaa lähellä oleva järjestö, jonka kanssa yhteistyö olisi uskottavaa.

Y3. Tota pitää olla legitimizeettiä siellä, että tuota, että semmoista niin kuin riskiä niin sanotusti sen suhteen ei varmasti olla valmiita ottamaan.



Y1. ...toki niinku järjestön perustehtävä ja arvot niin on tosi tärkeä merkitys siihen, että just niinku sanoin aikaisemminkin, että ne sopii yhteen niihin meidän tekemisiin ja arvoihin, ja sitten totta kai me katsotaan, että ne ei hirveästi sitten ole niinku ristiriidassa sen meidän tekemisen kanssa.

Kansalaisjärjestöissä yksi keskeinen esiin nouseva haaste oli yrityskumppanin mahdollinen ylikaupallisuus ja sen vaikutus organisaation legitimizeettiin. Tällä tarkoitettiin yritysten keskittymistä yhteistyössä liiaksi yrityksen omaan tulokseen tai liiketoimintaan. Muutamat järjestöjen edustajista käyttivät erilaisia metaforia kuten "oravannahkakauppa" tai "henkselinpaukuttajat", jolla tätä kuvattiin. Yhteiskuntavastuun ja kansalaisjärjestön hyödyntämistä yrityksen tuloksen teon välineenä nähtiin myös haasteena.

K5. Se kumppanin niinku lojaliteetti... vai onko ne liian kaupallisia repostelevia ja heikentää ehkä sitä uskottavuutta, niin se ohjaa kyllä kumppanivalintaa, että joo niinku henkselinpaukuttajat ei niinku istu ikään kuin sitten vastuullisuudella ehkä siihen, että toimisivat kaiken niinku eettisyyden nimissä.

K8. No kyllähän se vähän semmoista oravannahka kauppa on, että he niinku haluaa aina kuulla sen hyödyn, mikä hyöty heillä on, että tuota mikä hyöty siitä että he lähtee mukaan tämmöiseen.

K7. ...sen huomaa niinku yritysten suunnasta, että onhan vaarana, että tavallaan yhteiskuntavastuun sisälle leivotaan sellaisia tavoitteita, mitkä ei nyt suoraan liity siihen, että sitten on enemmän niinku lopulta kuitenkin yrityksen tulokseen liittyviä. Että se yhteiskuntavastuu on siinä välineenä tuloksen tekemiseen.

Legitiimiyteen liittyvänä haasteena koettiin myös se, etteivät yritykset halua samaistua omaan kansalaisjärjestöön, kuten seuraava lainaus asian ilmaisee.

K8. ...sittenhän se on haaste, että ehkä meidän liittoon ei haluta samaistua.

Taloudelliset haasteet kansalaisjärjestöissä liittyivät aineiston perusteella oman toiminnan rahoittamiseen ja rahoituksen ehtoihin, jotka eivät sovi omaan arvo maailman tai strategiaan. Näiden lisäksi kansalaisjärjestöjen keskuudessa oli huoli Veikkausrahojen vähenemisestä ja legitiimiydestä, johon liittyi pelko siitä, että tunnistetaanko yhteiskunnassa heidän sosiaalinen tehtävänsä.

K6. No kyllä siis sehän haastaa vähän niinku koko ajan, että kun me tiedetään, että esimerkiksi niin kuin joitakin rahoituksia oli saatavissa, mutta jos ne rahoituksen ehdot on sellaiset, että ne ei niinku sovi meidän strategiaan tai sitten siihen arvolupaukseen, niin niistä on vain kieltäydyttävä.

K8. Joo siis kyllä se tulevaisuus sillä tavalla vähän kauhistuttaa, kun ei tiedetä tosiaan, miten Veikkauksen rahojen käy, ja ja jos me joudutaan valtion budjettiin, niin onko siellä oikein ymmärretty se meidän rooli, että kuinka paljon me tuotetaan tietoa, jolla me paikataan sosiaali- ja terveystalvija...

Eettiset ohjeistukset ja oman toimialan tiukat käytänteet voivat erään vastaajan mukaan olla esteenä yhteistyön kehittämiseksi.

K8. Olisi olemassa paljon yrityksiä, jotka olisivat kiinnostuneita yhteistyöstä, mutta se suhtautuminen meidän alalla siihen ollut niin kuin paranoidista ja eettiset ohjeet voi olla tosi tiukat. Eli kieltäydytään puhtaasti rahasta, mikä voisi tulla sisälle.

Tiivistettynä aineiston pohjalta yritysten yhteiskuntavastuun toteuttamisen haasteena nähtiin olevan vastuullisuuskehitys ja -vaatimukset. Yrityksissä vastuullisuuden toteuttamista haastoi myös toimintaympäristön muutokset kuten koronapandemia ja poliittiset päätökset. Liiketoiminta vastuullisuuden nimissä koettiin myös riskinä. Aineistossa voitiin havaita yritysten omien resurssien niukkuus myös yhtenä haasteena vastuullisuuden toteutukselle. Varsinaisesta kansalaisjärjestöyhteistyöstä yritysten kokemukset olivat rajalliset. Yhteistyöhön liittyvinä haasteina mainittiin tasapainon löytäminen kaupallisuuden ja vastuullisuuden välillä ja siinä yhtenä haasteena nähtiin se, että jotkut kansalaisjärjestöt eivät "taivu" kaupallisuuteen yritysyritysyrityksissä. Lisäksi omiin arvoihin ja omaan ydintoimintaan sopivan kumppanin löytäminen nähtiin yrityksissä yhtenä haasteena.

Kansalaisjärjestöjen osalta keskeinen haaste oli järjestöjen kuvaama liika kaupallisuus joissakin yrityksissä: siinä yhtenä esiin nousevana teemana mainittiin esimerkiksi kansalaisjärjestöyhteistyön käyttäminen välineenä omien liiketoiminnallisten tavoitteiden edistämiseksi. Taloudellisuuteen liittyvinä haasteita olivat rahoitukset niiden ehtojen vuoksi ja toisaalta omaan järjestöön kohdistuvat rahoituksen leikkaukset. Legitimiteettiä liittyvät haasteet koskivat oman toiminnan legitimointia yhteiskunnassa sekä yritysten haluttomuutta samaistua omaan kansalaisjärjestöön.

### **Tulevaisuuden näkemyksiä yritys-kansalaisjärjestöyhteistyöstä**

Lopuksi haastateltaville annettiin mahdollisuus kuvailla omia yritys-kansalaisjärjestöyhteistyön tulevaisuuden näkemyksiä. Näkemyksiä tarkastellaan tässä osiossa pääasiassa organisaatioiden kokemuksiin perustuvina mahdollisuuksina ja ennakoituina tulevaisuuden tapahtumina tai otaksumina sektoreiden väliseen yhteistyöhön liittyen.

Yhteistyön näkökulmasta aineistossa nousi esille aktiivinen osallistuminen tulevaisuudessa yhteiskuntavastuukeskusteluun. Sen nähtiin edesauttavan muun muassa samanveroisten kumppaneiden löytymistä. Yhteiskunnan muutoksia myös ennakoitiin, ja pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan muuttamista kohti yhteiskuntaa, jossa yritykset ja muut toimijat joutuvat mahdollisesti ottamaan enemmän vastuuta perinteisesti yhteiskunnalle kuuluvista asioista.

K5. Mä luulen, että lähitulevaisuudessa se edellyttää meiltä järjestökentältäkin samoista osallistumisista siihen niinku kokonaisvaltaiseen yhteiskuntavastuukeskusteluun. Se ehkä näkyy sellaisena, että sitten se tulee niinku tärkeäksi, että tehdään ikään kuin samanveroisten toimijoiden kanssa yhteistyötä.

Y3. Ehkä meillä on totuttu Pohjoismaissa siihen, että se yhteiskunta hoitaa ne asiat, mitä yhteiskunnalle kuuluu ja tuota mä luulen, että tässä on aika merkittävääkin muutosta tapahtumassa, koska jotkut yhteiskunnan toiminnot kuitenkin heikkenee ja toivon, että yritykset rupeaisi ottamaan enemmän niihin kantaa ja vastuuta. Toisaalta se tarkoittaa sitten sitä, että ei ollakaan enää ihan samanlainen yhteiskunta kuten me ollaan totuttu olemaan.

Yhteistyön odotetaan keskittyvän tulevaisuudessa enemmän syvällisiin kumppanuuksiin ja strategiseen yhteistyöhön. Kaikki organisaatiot, jotka tunnistivat

tekevänsä sektoreiden välistä yhteistyötä, näkivät kumppanuuksien kehittyvän kohti syvällisempää yhteistyötä ja strategista kumppanuutta. Strategisuus nähtiin tulevaisuudessa olevan kokonaisstrategian rakentamista yhdessä kumppaneiden kanssa. Kokonaisstrategia muodostuisi tällöin useista erityyppisistä strategioista organisaatioissa. Vastaja kuvasi tätä joustavana organisaatiojohtamisena ja verkostoyhteistyönä.

K6. Mulla on semmoinen ajatus, että pitäisi tehdä yhä enemmän itse strategisten kumppaneiden kanssa elikkä yksittäinen organisaatio ei itsekkäästi enää rakentaisi mitään omaa strategiaansa, vaan se tehtäisiin sen ydinkumppaniporukan kanssa, ja ja tuota mä ajattelin, että siinä niinku mentäisiin eteenpäin tämmöisessä verkostoyhteistyössä aika iso harppaus. Kun organisaatiot ovat isoja, niin siellähän voi olla osa strategioita eri kumppaneiden kanssa ja se mieluummin ehkä koostuisi niin kuin tällaisesta joustavasta organisaation johtamisesta, sellaista, että on useita erityyppisiä strategioita, eikä niin kuin yksi iso, jolla yritetään hoitaa sitten koko organisaation tulevaisuus parempaan kuntoon.

Yhteistyökumppaneiden tulisi aineiston perusteella olla lähellä omaa ydin liiketoimintaa ja arvomaailmaa, jotta yhteistyö olisi sujuvaa ja uskottavaa.

Y1. Mä uskon vahvasti siihen tekemiseni kautta ja kokemuksen kautta, että kannattaa tehdä nimenomaan yhteistyötä sellaisen järjestön kanssa, jonka kanssa se arvomaailma kohtaa, ja jotka liittyy siihen omaan tekemiseen ja liiketoimintaan, koska silloin se on sujuvaa ja uskottavaa. Silloin kun se liittyy siihen meidän tekemiseen vahvasti, niin se on niinku tuottanut kyllä aina eniten sitä uskottavuutta ja myöskin sitä liiketoiminnan kasvua, että saadaan myöskin sitten niitä uusia asiakkaita sitten.

Henkilökohtaisilla suhteilla ja yksittäisen ihmisen kiinnostuksella vastuullisuusaiheeseen nähdään olevan vaikutuksia vastuullisuustyön tekemiseen. Yhteiskuntavastuuseen liittyvä toiminta nähdään myös siirtyvän henkilöiden mukana heidän vaihtaessaan työpaikkaa organisaatiosta toiseen.

K7. ...senkin huomaa, että kun ihmiset vaihtaa yrityksessä työpaikkoja, jos on vastuullisuus niin kuin henkilön vastuulla ja vaihtaa toiseen yritykseen, niin hyvin monesti tulee yhteydenottoja, että me on tehty aikaisemmin yhteistyötä, että voitaisiinko niinku, jossa nyt olen organisaatiossa, niin niin aloittaa myöskin, että tavallaan siellä ihmisten mukana henkilöiden mukana kulkee myös se osaaminen ja kiinnostus.

Kansalaisjärjestöiltä odotetaan yritysyhteistyön suhteen aktiivisuutta kuten yksi vastaja seuraavassa toteaa:

Y4. Mä väittäisin, että PK-sektorilla, jos pystytään tuomaan oikeasti semmoisia konkreettisia paketteja ja ehdotuksia, niin tarve vastuullisuuspuolen osaamiselle on tosi suuri. Että kun sen, mitä mä olen keskustellut niin isossa kuvassa, niin ainakin pienissä yrityksissä ollaan vasta ihan lähtötelineissä. Että semmoista niin kuin tavallaan, mitä itsekkin niinku tässä samalla heräsi niinku ajatuksia, että joo, mutta kun mä en pääse oikeastaan kiinni, että mitä ne kolmannen sektorin jutut vois olla, kun en voi oikeestaan kun kuvitella tässä. Ei sellaisia ole tarjottu koskaan.

Kansalaisjärjestöissä peräänkuulutettiin myös julkisen sektorin suurempaa roolia vastuullisuustyöhön. Julkisen sektorin roolia haluttaisiin myös lisätä tulevaisuudessa yritys-kansalaisjärjestöyhteistyöhön.

K8. Yhteistyö kuntien kanssa voi tuottaa hyviä innovaatioita, uusia palveluita, jotka voi olla matalan kynnyksen tai jopa kynnyksettömiä palveluita.

K7. ...julkinen sektori on vähän ulkokehällä ja ne keskusteluyhteydet ei välttämättä ihan aukea. Tietysti se olisi niin kuin rikastavaa, jos olisi sitten yritykset ja kansalaisjärjestöt ja julkinen sektori, koska samojen asioiden kanssa monesti painitaan.

Kansalaisjärjestöissä oli havaittu yritysten kasvava kiinnostus ja lisääntyvä aloitteellisuus yritys-kansalaisjärjestöyhteistyöhön.

K7. Selvästi yritykset lisäävät tätä ajattelua yhteiskuntavastuusta. Yritykset ovat itse aloitteellisia ja kyselevät, että miten he voisivat auttaa tai mitä he voisivat tehdä eli lähdetään enemmän meidän tarpeesta. Aikaisemmin tuotiin ehkä enemmänkin valmis idea, jolla edelleen on paikkansa.

Yhteistyön odotettiin hyödyntävän molempia osapuolia, kuten seuraava lainaus asian ilmaisee:

K5. Löytämällä toisensa järjestöt ja yritykset voisivat molemmat hyötyä. Järjestö voisi antaa yrityksen käyttöön resurssinsa, tietonsa, taitonsa ja muun materiaalin. Toisaalta moni yritys haluaisi tuottaa jotain yhteiskuntaan ja kokevat sen tärkeänä, että kansalaisten kiinnostus yritystä kohtaan heräisi.

Tulevaisuuden odotukset liittyvät tämän aineiston perusteella odotuksiin lisääntyvästä vastuullisuuskehityksestä ja yhteiskunnallisesta keskustelusta vastuullisuusteemoihin liittyen, joissa organisaatiot haluaisivat olla mukana. Kumppanuuksien odotettiin tulevaisuudessa rakentuvan omaa ydinosaamista lähellä olevien kumppaniorganisaatioiden ympärille. Sektoreiden välisen yhteistyön odotetaan keskittyvän tulevaisuudessa syvempiin strategisiin kumppanuuksiin ja strategiaa tarkastellaan osastrategioista koostuvina kokonaisstrategioina omassa kumppaniverkostossa.

Yrityksissä kansalaisjärjestöiltä odotettiin aktiivisuutta kumppanien etsimisessä. Kansalaisjärjestöissä oli havaittu yritysten lisääntyvä kiinnostus vastuullisuusteemoihin ja järjestökentässä peräänkuulutettiin myös julkisen sektorin roolia yritys-kansalaisjärjestöyhteistyöhön. Yritys-kansalaisjärjestöyhteistyön odotettiin myös hyödyttävän molempia osapuolia.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tuloksista tehdään tiivistetty yhteenveto ja esitettyjen vastausten suhdetta pohditaan aikaisemmin tässä tutkielmassa käsitellyyn kirjallisuuteen. Lisäksi luvussa tehdään tutkimustulosten pohjalta käytännön kehitysehdotuksia organisaatioille yhteiskuntavastuukäsitteen määrittelyn sekä sektoreiden välisen yhteistyön suhteen. Lopuksi tämän luvun loppupuolella tehdään aiheeseen liittyviä jatkotutkimusehdotuksia ja arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja luotettavuutta.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää suomalaisissa yrityksissä ja kansalaisjärjestöissä tunnistamaan niitä tekijöitä yhteistyössä, joihin organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota sektoreiden välistä yhteistyötä suunnitellessa ja yhteistyökumppaneita etsiessä. Tarkoituksena on myös tuottaa lisää tutkittua tietoa sektoreiden välisestä yhteistyöstä suomalaisessa kontekstissa. Tämän tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa tämän aineiston perusteella yrityksille ja kansalaisjärjestöille?
2. Minkälaisia odotuksia yrityksillä kansalaisjärjestöillä on organisaatioiden välisestä yhteistyöstä?

Tämän tutkimuksen teoreettinen tausta nojaa sidosryhmäteoriaan, jossa yritykset ja kansalaisjärjestöt nähdään olevan vahvasti riippuvaisia yhteiskunnasta ja sen eri toimijoista. Organisaatioiden harjoittaessa toimintaansa hyötyvät monet yksilöt ja ryhmät organisaation omassa verkostossa, mutta osalle toiminta voi aiheuttaa myös haittaa. Haittaa voi aiheutua esimerkiksi ympäristölle, työntekijöille tai ne voivat olla ylimääräisiä kuluja kumppaniorganisaatiolle. Sidosryhmäteoria niin sanottuna eettisenä teoriana tarkastelee toiminnan vaikutuksia organisaation sidosryhmille myös eettisestä näkökulmasta. Tällöin kiinnostuksen kohteena on se, miten organisaatio integroi toimintaympäristön vaatimuksia omaan toimintaansa. Sidosryhmäteoria pyrkii myös selittämään organisaation toimintaympäristön vastuita ja rooleja. Johdon näkökulmasta se tarkoittaa syvällistä pohdintaa siitä, mistä ja kenelle organisaatio on milloinkin vastuussa. (Melé 2008, 62-63; Crane ym. 2014, 84, 88-89, 170; Freeman ym. 2010, 24-25.) Seuraavassa kuviossa 1 on hahmoteltu yrityksen tai kansalaisjärjestön keskeisimmistä sidosryhmistä muodostuvaa verkostoa.



KUVIO 1 Keskeiset sidosryhmät

Organisaatioiden toimintaympäristö muodostuu näin erilaisten intressiryhmien verkostosta. Jokaisella toimijalla on kyseisessä verkostossa oma roolinsa ja paikkansa. (Crane ym. 2014, 88-89, 170; Freeman ym. 2010, 24-25.) Sidosryhmiä voi todellisuudessa olla organisaation verkostossa lähes loputon määrä erilaisia yksilöitä ja ryhmittymiä. Tässä tutkimuksessa kansalaisjärjestö voidaan nähdä yhtenä yrityksen sidosryhmänä, joka osallistuu lisäarvon tuottamiseen yhteistyössä. Lisäarvon tuottaminen voi tuottaa hyödyn lisäksi erilaisia haittoja joko omalle organisaatiolle tai sen sidosryhmille. Haittoja voivat olla esimerkiksi legitimiiden kyseenalaistaminen tai suorat kustannukset. Kansalaisjärjestöllä on myös omat sidosryhmänsä, joihin sen toiminnalla on suoria tai epäsuoria vaikutuksia ja näillä sidosryhmillä on jälleen omat intressinsä ja sidosryhmänsä ja niin edelleen. Nämä sidosryhmät muodostavat näin laajan verkoston, jossa jokaisen toimijan toiminta vaikuttaa tavalla tai toisella muihin sidosryhmiin ja tekevät myös sidosryhmistä toisistaan riippuvaisia.

## 6.1 Yhteiskuntavastuu yrityksissä ja kansalaisjärjestöissä

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempia näkemyksiä yhteiskuntavastuusta, joissa sen on nähty tarkoittavan eri organisaatioille monia eri asioita ja olevan sisäisesti monimutkainen käsite (esim. Bergsteiner & Avery 2010; Dahlsrud 2008; Matten & Moon 2008; Howart 2015, 28). Yhteiskuntavastuusta ei voida tehdä myöskään tämän aineiston perusteella yksiselitteistä tulkintaa. Tuloksista voitiin kuitenkin tulkita, että yhteiskuntavastuu näkyy organisaatioiden toiminnassa erilaisina vastuullisuusajureina ja -toimenpiteinä. Vastuullisuusajurit tässä tutkimuksessa voitiin yhdistää moraalisiin ja strategisiin syihin. Strateginen ja moraalinen näkökulma ovat myös Dhaneshin (2014) ja Graaflandin ja van de Venin (2006) mukaan hallinneet yhteiskuntavastuukeskustelua ja sen toteutusta organisaatioissa. Vastuullistoimenpiteisiin liittyviä vastuullisuusteemoja johdettiin aineistosta kolme: ympäristö-, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu, jotka liittyvät Elkingtonin (2011) yhteiskuntavastuu -malliin (Trible Bottom Line).

Suomenkielinen termi yhteiskuntavastuu näyttää myös tämän aineiston perusteella olevan laajasti yli sektorirajojen käytössä oleva käsite, joka saattaa osaltaan johtua Olkkosen ja Quarshien (2019) sekä Witoszekin ja Middtumin (2018, 8) kuvailemasta pohjoismaisesta yhteistyöperinteestä. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan tulkita olevan olemassa erityistä suomalaista yhteiskuntavastuun käsitystä, vaan se näyttää pikemminkin seuraavan kansainvälistä vastuullisuustrendiä, jota ohjaa pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunta -mallin olemus. Tämä aihe tarvitsisi kuitenkin lisää tutkimusnäyttöä.

### Yritysten yhteiskuntavastuu

Tulosten perusteella yhteiskuntavastuu tarkoittaa pienille yrityksille ennen kaikkea ympäristöön liittyvien kysymysten kuten kestävä kehityksen ja materiaalien kierrätyksen huomioimista. Taloudellinen vastuu miellettiin yrityksissä liittyvän oman yritystoiminnan kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Esille nousi myös henkilöstön taloudellinen hyvinvointi. Sosiaalinen vastuu näyttää olevan pienissä yrityksissä vaikeasti hahmotettavissa. Vastuullisuuteen yrityksissä liittyi myös lakien ja asetusten noudattaminen, joka osaltaan näyttää kuvaavan pohjoismaista sisäänrakennettua implisiittistä yhteiskuntavastuun mallia, jossa esimerkiksi työolot ja sosiaaliturva ovat rakentuneet lakien ja yhteisten neuvottelujen tuloksena (Carson ym. 2015). Vastuullisuusajurina tämän aineiston perusteella yrityksissä näyttää olevan strateginen näkökulma (esim. kilpailukyky, maineen hallinta, uudet tuotteet ja palvelut), joka kuitenkin edellyttää moraalisia valintoja (esim. arvot, oikeaksi koettu toiminta).

Tulokset ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa siinä, että yrityksissä on todettu korostuvan ympäristöön ja talouteen liittyvät teemat ja sosiaalisen vastuun jäävän vähemmälle huomiolle (esim. Ashmy ym. 2012; Elkington 2011). Vaikka suurimmassa yrityksessä yhteiskuntavastuuseen liitettiin myös sosiaalinen vastuu, koettiin sosiaalinen vastuu kaikissa pienissä yrityksissä ”hankalana”. Tämä havainto tukee muun muassa Kuritun (2018) esille nostamaa sosiaalisen vastuun abstraktia luonnetta yrityksissä. Kuritun (2018, 129-130) mukaan juuri sosiaalinen vastuu on Elkingtonin mallissa abstraktein ja se vaatisi

organisaatioilta omaa selkeää määritelmää mitä se juuri heidän organisaatiossaan tarkoittaa. On kuitenkin huomioitava, että vaikka pienissä yrityksissä ei tunnistettu sosiaaliseen vastuuseen liittyviä tehtyjä toimia, voidaan tuloksista havaita, että jotkut tehdyt toimet ja tavoitteet pienissä yrityksissä liittyivät sosiaaliseen vastuuseen. Pienten yritysten sisäsyntyisen yhteiskuntavastuun nostavat esille myös Bauman-Payly ja hänen kollegansa (2013). Heidän mukaansa pienten yritysten toimintatavoissa ja sisäisessä viestinnässä voi olla käytäntöjä, jotka edistävät yhteiskuntavastuun toteutusta (Bauman-Payly ym. 2013).

Vastuullisuustyön ei voida kuitenkaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella tulkita olevan kaikissa yrityksissä erityisen tavoitteellista ja sisältyvän yritysten strategioihin kuten FIBS:in Yritysvastuu 2021 -kyselyssä todetaan. Tämä voi johtua myös siitä, että Yritysvastuu 2021 -kyselyn vastaajat olivat pääasiassa suuria yrityksiä. Sen sijaan tämä tutkimus tukee Yritysvastuu 2021 -kyselyn tuloksia siltä osin, että harvoilla yrityksillä on näyttöä vastuullisuuden vaikutuksista. Lisäksi FIBS:in 2021 itsearviointi -kyselyn tuloksiin, jonka mukaan PK-yrityksissä harvemmin asetetaan vastuullisuustavoitteita ja vastuullisuustyöhön kohdennetaan harvemmin resursseja, löytyi näyttöä myös tästä aineistosta.

### **Kansalaisjärjestöjen yhteiskuntavastuu**

Kansalaisjärjestöissä yhteiskuntavastuu näyttää tarkoittavan tämän tutkimuksen tulosten perusteella pääasiassa sosiaalista vastuuta, jonka motiivina on oman kohderyhmän hyvinvoinnin edistäminen. Lisäksi kansalaisjärjestöissä nostettiin sosiaaliseen vastuuseen liittyen esille yhteiskunnalliseen keskusteluun vaikuttaminen. Tässä mielessä myös tämän tutkimuksen kansalaisjärjestöt edustavat muun muassa Saukkosen (2007) ja Moldovan sekä hänen kollegojensa (2016) kuvailemaa kansalaisjärjestön yhteiskunnallista roolia, jossa se luonnostaan kantaa vastuun kohderyhmänsä sosiaalisesta hyvinvoinnista. Ympäristöön liittyviin toimenpiteisiin omassa toiminnassa oli kansalaisjärjestöissä kasvava kiinnostus. Tämä voi viitata rahoittajien kasvaviin vastuullisuusvaatimuksiin kansalaisjärjestöjä kohtaan (Gazzola ym. 2017) tai lisääntyneeseen yhteiskunnalliseen keskusteluun, mutta aiheesta tarvittaisiin lisää tutkimusta. Ympäristöön liitettiin mukaan myös luontoyhteyden tärkeys ihmisten hyvinvoinnin kannalta, jota aikaisempi kirjallisuus ei ole erityisesti korostanut osana yhteiskuntavastuuta.

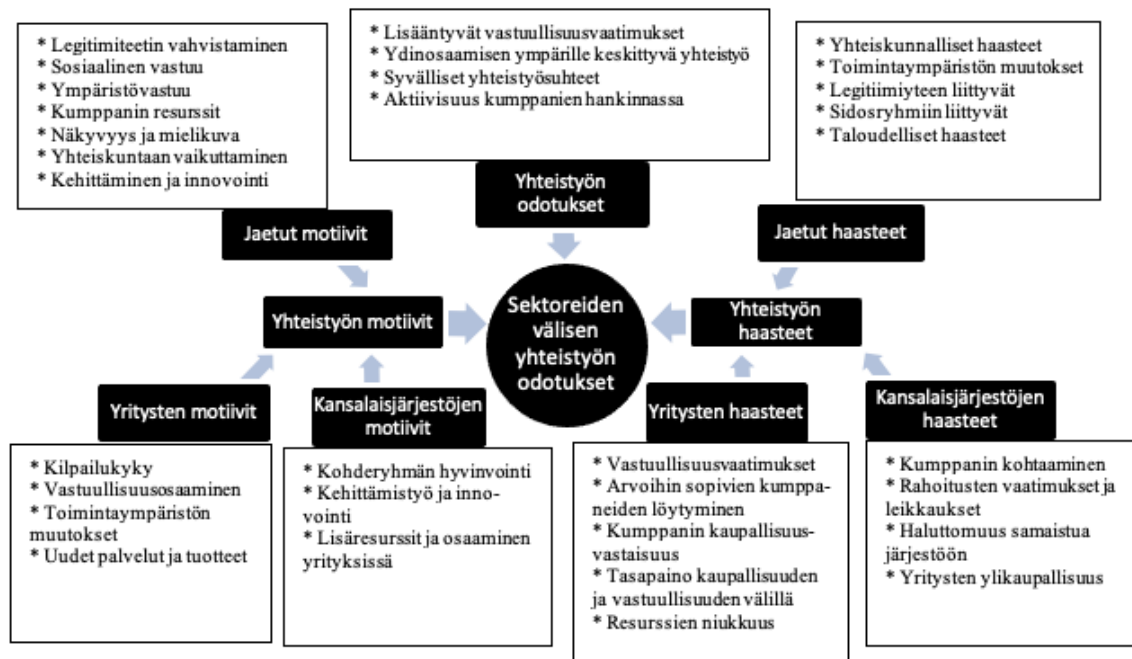
Taloudellisen vastuun osalta kansalaisjärjestöissä huomio kiinnittyi omien resurssien vahvistamisen lisäksi oman kohderyhmän taloudelliseen hyvinvointiin. Kansalaisjärjestöjen vastuullisuusajurina näyttää olevan moraalinen näkökulma (esim. oikein toimiminen, järjestön arvojen mukainen toiminta). Vastuullinen toiminta vaatii kuitenkin strategisia valintoja, jotka voivat liittyä erilaisten kohderyhmään liittyvien ongelmien ratkaisuun tai rahoituksen ja resurssien hankintaan.

## **6.2 Sektoreiden välinen yhteistyö ja siihen liittyvät odotukset**

Yleisesti tarkastellen tämän tutkimuksen tulokset organisaatioiden näkemyksistä sektoreiden välisen yhteistyön motivaatiotekijöistä ja haasteista näyttävät olevan



samansuuntaisia tässä tutkielmassa käsiteltyjen aikaisempien tutkimusten kanssa. Yhteiskuntavastuu voidaan tulosten perusteella nähdä joustavana käsitteenä, josta voidaan yhteistyössä neuvotella. Yhteistyöhön liittyvissä motivaatioissa ja haasteissa sekä tulevaisuuden odotuksissa voidaan kuitenkin nähdä joitakin organisaatioiden välillä yhteisesti jaettuja motiiveja, haasteita ja odotuksia. Tämän lisäksi aineistosta voidaan havaita tekijöitä, jotka näyttävät olevan eri sektoreille luonteenomaisia. Sektoreiden välisen yhteistyön odotuksia tämän tutkimuksen perusteella on tiivistetty seuraavaan kuvioon 2.



KUVIO 2 Yritys-kansalaisjärjestöyhteistyön odotukset

### Olemassa oleva sektoreiden välinen yhteistyö

Olemassa olevaa sektoreiden välistä yhteistyötä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa kolmen eri ulottuvuuden kautta, jotka olivat lahjoituksiin, vuorovaikutusyhteistyöhön, ja strategiseen kumppanuuteen perustuvia yhteistyön tasoja. Pienet yritykset eivät tunnistanee tekevänsä yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa, vaikka he myöhemmin kuvasivat tehtyjä kansalaisjärjestöyhteistyötoimenpiteitä kuten lahjoituksia ja vuorovaikutusyhteistyötä. Etenkin pienten yritysten kohdalla tämä löydös näyttäisi kuvaavan pohjoismaista sisäsyntyistä yhteistyön perinnettä ja yhteiskuntavastuuta, jossa yritykset eivät sen suuremmin markkinoi ulkoisesti omista vastuullisuustoimenpiteistään (esim. Carson ym. 2015; Witoszek & Midttun 2018).

Kansalaisjärjestöillä oli tässä aineistoissa kaikilla yritys yhteistyötä, ja haastateltavat tunnistivat myös itse tekevänsä sitä. Yritysyhteistyö oli pääasiassa vuorovaikutus-, ja strategiseen yhteistyöhön perustuvaa kumppanuutta. Vaikka lahjoitusten osuus oli vähentynyt, niillä nähtiin olevan edelleen oma paikkansa yritys yhteistyössä.

Tämä tutkimus on osittain linjassa Hakkaraisen (2018) esille nostaman kumppaneiden löytymiseen liittyvän hankaluuden kanssa, mikä nähtiin yhtenä keskeisimpänä kumppanuuteen liittyvänä esteenä. Kumppanien saatavuuteen liittyen yrityksillä oli kuitenkin tässä aineistossa niukasti kokemusta. Kumppaneiden löytymistä ei voida kuitenkaan tulkita tämän aineiston perusteella keskeisimmäksi esteeksi yhteistyölle. Yleisesti yrityksissä uskottiin järjestökumppaneita tulevaisuudessa löytyvän, vaikka siihen nähtiin liittyvän joitakin riskejä. Kansalaisjärjestöjen mukaan yrityskumppaneita on saatavilla, mutta heitä mietitytti pikemminkin se, miten löytää sopivia kumppaneita ja miten yritykset ja kansalaisjärjestöt saadaan kohtaamaan toisensa.

### **Yhteiskuntavastuu sektoreiden välisessä yhteistyössä**

Yhteiskuntavastuu voidaan nähdä tämän tutkimuksen valossa joustavana käsitteenä yritys-kansalaisjärjestöyhteistyössä. Organisaatiot ovat yhteistyötä suunnitellessaan pääasiassa valmiita neuvottelemaan ja hakemaan kompromissia yhteiskuntavastuuseen liittyvistä teemoista. Neuvotteluprosessi avaa aineiston perusteella mahdollisuuden päästä sisälle tarkemmin kumppanikandidaatin motiiveihin ja arvomaailmaan. Yhteiskuntavastuun käsitteen joustavuus tässä aineistoissa voi liittyä Gjølbjergin (2010) esille nostamaan tanskalais-suomalaiseen yhteiskuntavastuun pragmaattisuuteen, jossa yhteiskuntavastuu nähdään poliittisiin, taloudellisiin ja ideologisiin haasteisiin mukautuvana käsitteenä. Tämä näkökulma ei ole kuitenkaan täysin yksiselitteinen ja yrityksissä voidaan havaita tässä aineistossa olevan myös ideologisia näkökulmia. Tämäkin aihe vaatisi kuitenkin lisää tutkimusta.

### **Sektoreiden välisen yhteistyön motiivit ja vaikutukset**

Yrityksiä kansalaisjärjestöyhteistyöhön motivoi vastaajien mukaan yritysmielikuvan parantaminen ja yhteiskunnallisen hyväksynnän eli legitimitetin vahvistaminen, sosiaaliseen vastuullisuuden lisääminen ja taloudelliset näkökulmat. Yritysten motivaatiotekijöitä olivat myös kansalaisjärjestöjen vastuullisuusosaminen, liiketoiminnan ja kilpailukyvyn kehittäminen, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä ennakoiminen ja vaikuttaminen toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutoksiin. Yritysten motivaatiotekijöissä oli johdettavissa kaikki Austinin (2007, 50-52) neljä esille nostamaa kumppanuusteorian motivaatioluokkaa: noudattamiseen, riskiin, arvoihin ja liiketoimintamahdollisuuksiin perustuvat luokat.

Kansalaisjärjestöissä oman kohderyhmän hyvinvoinnin vahvistamisen lisäksi yritys yhteistyön keskeisimpiä motiiveja olivat kehittämistyö ja innovointi. Kehittämistyö yritysten kanssa nähtiin tuottavan uusia palveluja, tuotteita ja toimintamalleja erityisesti omille kohderyhmille, mutta myös koko yhteiskunnalle. Kehittämistyö ja innovointi nousivat tässä tutkimuksessa vahvasti esille kansalaisjärjestöjen yritys yhteistyön motivaatiotekijöissä, mikä voi viitata Jamalin ja Keshishianin (2009) mainitsemiin kasvaviin yhteiskunnallisiin haasteisiin, joihin halutaan yhä aktiivisemmin etsiä ratkaisuja. Toisaalta siinä voi olla kysymys myös Ruuskasen ja hänen kollegojensa (2020) esille nostamasta hybridisaatiosta. Tämä aihe vaatisi kuitenkin lisää tutkimusnäyttöä. Lisäksi kansalaisjärjestöjä motivoi yritys yhteistyöhön myös yritysten resurssit, näkyvyyden lisääminen,

legitimiteetin vahvistaminen ja yhteiskunnallisen keskustelun lisääminen. Nämä yhteistyön motivaatiotekijät on nostettu esille myös useimmissa aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Jamali & Keshishian 2009; Kourula 2009).

Vähäinen kokemus kansalaisjärjestöyhteistyöstä teki vaikutusten hahmottamisesta haastavaa. Vaikutuksia, joita ei vielä tunnisteta, on vaikeaa ennakoida (Porter & Kramer 2006). Yrityksissä kansalaisjärjestöyhteistyön vaikutukset voidaan nähdä legitimizeettiin liittyvinä vaikutuksina, joissa tavoiteltiin vaikutuksia vastuullisuusmielikuvan parantamisessa ja näkyvyydessä. Yrityksissä kansalaisjärjestöyhteistyön vaikutuksia kohdistettiin myös sosiaalisiin vaikutuksiin kuten vähävaraisten perheiden auttamiseen ja kehitysapuun. Taloudelliset vaikutukset organisaatiolle nähtiin tulevan uusien palveluiden ja tuotteiden muodossa sekä lisääntyvinä asiakasmäärinä.

Kansalaisjärjestöissä yritys yhteistyön vaikutukset linkitettiin oman kohderyhmän sosiaalisen hyvinvoinnin parantamiseen. Taloudelliset vaikutukset nähtiin kohdistuvan myös omien resurssien vahvistamiseen yritys yhteistyön kautta. Ympäristöön liittyvät vaikutukset liittyivät yleisiin ympäristönäkökulmiin ja niitä oli suunnitteilla. Sekä yrityksissä että kansalaisjärjestöissä sektoreiden välinen yhteistyö nähtiin välineenä oman organisaation tärkeiden asioiden saattamiselle yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tämän tutkimuksen tulokset yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyön motiiveista ja vaikutuksista olivat kaiken kaikkiaan linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa (esim. Jamali & Keshishian 2009; Kourula 2009; Austin 2007).

Yhteiskuntavastuun ajurina organisaatioiden välisessä yhteistyössä näyttää yhdistyvän tässä aineistossa moraalinen ja strateginen näkökulma. Erona yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä voidaan tulkita olevan kuitenkin se, että kansalaisjärjestöissä painottuu moraalinen ja yrityksissä strateginen näkökulma. Kansalaisjärjestöissä yhteiskuntaa kohtaan oleva moraalinen velvollisuus ohjaa yritys yhteistyötä. Toisaalta siihen tarvitaan myös strategisia valintoja esimerkiksi kehittämisprojektien ja kumppaneiden suhteen. Yrityksissä kansalaisjärjestöyhteistyössä puolestaan painottuu strateginen näkökulma. Siinä yritystä motivoi muun muassa yrityksen taloudellinen menestys. Strategiset valinnat perustuvat kuitenkin usein moraalisiin ajureihin kuten arvoihin ja arviointiin oikeasta ja väärästä.

### **Yritys-kansalaisjärjestöyhteistyön haasteet**

Sektoreiden välisessä yhteistyössä nähtiin myös haasteita. Yritysten kokemukset kansalaisjärjestöyhteistyöstä olivat tässä tutkimuksessa vähäiset. Kokemuksen puute yhteistyöstä voikin olla Dahan ja hänen kollegojensa (2010) mukaan keskeinen haaste yhteistyölle. Yhteistyöhön liittyvinä haasteina yrityksissä nostettiin tasapainon löytäminen kaupallisuuden ja vastuullisuuden välillä ja siihen liittyvänä haasteena nähtiin myös se, etteivät kaikki kansalaisjärjestöt ole suopeita yhteistyön kaupallisuudelle. Tämä näkemys tulee esille useissa eri tutkimuksissa (Dahan ym. 2010; Kourula 2009; Berger ym. 2004; Sagawa & Segal 2000), joissa eri sektoreilla toimivien organisaatioiden olemassaolo perustuu erilaisiin lähtökohtiin. Yritykset tuottavat lähtökohtaisesti voittoa omistajilleen ja kansalaisjärjestöt edistävät oman kohderyhmänsä hyvinvointia.

Pienissä yrityksissä nostettiin yhteistyön ja vastuullisuuden yhdeksi keskeiseksi haasteeksi myös niukat resurssit (esim. aika ja raha). Vastuullisuusyhteistyö ja kansalaisjärjestöyhteistyö nähtiin myös kulueränä. Tämä antaa viitteitä siitä, ettei yhteiskuntavastuu ole pienissä yrityksissä välttämättä sidottu yrityksen strategiaan. Schüzin (2012: 2015, 240-247) toteaa, että jos yhteiskuntavastuu halutaan sitoa yrityksen strategiaan keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä, tarkoittaa se erilaisia strategisia valintoja, joihin vaikuttaa organisaation käytettävissä olevat resurssit.

Vaikka kumppaneita uskottiin tulevaisuudessa löytyvän, liittyi toinen yhteistyötä koskeva haaste omiin arvoihin sopivan ja omaan toimialaan liittyvän kumppanin löytymiseen. Kansalaisjärjestöjen ja yritysten erilaiset rakenteet ja arvot on myös nähty lisäävän organisaatioissa luottamuspulaa (Dahan ym. 2010). Käynnissä olevan koronapandemian nähtiin myös yritysten joukossa heikentäneen mahdollisuuksia kehittää vastuullisuusyhteistyötä.

Kansalaisjärjestöjen osalta yritys yhteistyön haasteet liittyivät ”ylikaupallisuuteen”, jonka nähtiin olevan myös esteenä yritys yhteistyölle. Ählströmin ja Sjöströmin (2005) mukaan kansalaisjärjestöissä voidaan ottaa kantaa yrityksen yhteiskuntasuhteeseen, esimerkiksi kyseenalaistamalla yrityksen voiton tavoittelu. Aineistossa oli tunnistettavissa kansalaisjärjestöjen osalta ”puhetta” ylikaupallisista yritysten edustajista. Arenas ja hänen kollegansa (2009) mainitsevatkin, että kansalaisjärjestöissä ei välttämättä aina olla tietoisia tuottamistaan stereotyyppioista, joita usein kaksijakoisina pidetyt roolit aiheuttavat kuten idealistin ja varainkerääjän roolit.

Talouteen liittyvinä haasteina nostettiin kansalaisjärjestöissä esille monien rahoitusten vaatimukset ja ehdot, jotka eivät sovi omaan arvomaailmaan. Kansalaisjärjestöillä on nähty olevan eettinen velvollisuus sidosryhmiä kohtaan toimia avoimesti ja vastuullisesti (Gazzola ym. 2017). Myös mahdolliset tulevat rahoitusleikkaukset nähtiin haasteena. Tämä puolestaan voi vaikeuttaa kansalaisjärjestöjen yhteiskuntavastuun toteutusta pitkällä aikavälillä (Gazzola ym. 2017).

Oman toiminnan legitimointiin yhteiskunnassa nähtiin liittyvän myös haasteita. Kansalaisjärjestöillä näyttää olevan yritys yhteistyössä paradoksaalinen asema, jossa ne kohtaavat yritysten kaupallisuusvaatimukset, mutta toisaalta niiden tulee Sagawan ja Segalin (2000) sanoin ”suojella legitimitettiin välttämällä ylikaupallistumista”. Myös potentiaalisten yrityskumppaneiden kohtaaminen sekä yritysten haluttomuus samaistua omaan kansalaisjärjestöön koettiin haasteena. Kourulan (2009) mukaan eri sektoreilla toimivien organisaatioiden erilaiset maailman katsomukset ja arvot voivatkin synnyttää yhteistyössä konflikteja.

### **Sektoreiden välisen yhteistyön tulevaisuus**

Yritys-kansalaisjärjestöyhteistyön tulevaisuuden näkymät liittyvät aineiston perusteella kasvavaan kiinnostukseen vastuullisuuskehityksestä ja -keskustelusta, jossa organisaatiot haluavat olla yhtenä osapuolena. Toimivan kumppanuuden on nähty myös pienentävän toimintaympäristön aiheuttamia riskejä ja kustannuksia sekä antavan mahdollisuuden saavuttaa muutoin hankalasti saavutettavissa olevia resursseja (Dahan ym. 2010; Austin & Seitanidi 2012) kuten vastuullisuus- tai projektiosaamista. Porter ja Kramer (2006) toteavat, että yhteistyön

haasteellisuudesta huolimatta se voidaan nähdä organisaatioiden näkökulmasta investointina tulevaisuuteen.

Kumppanuuksien odotettiin perustuvan tulevaisuudessa syvempiin strategisiin kumppanuuksiin ja kokonaisstrategian rakentuvan yhdessä kumppaneiden kanssa rakennetuista pienimmistä osastrategioista. Sektoreiden välinen yhteistyö voi tuottaa omalle organisaatiolle ja laajemmin koko sidosryhmälle lisäarvoa esimerkiksi uusien tuotteiden ja palveluiden kautta (Dahan ym. 2010; Austin & Seitanidi 2012). Kansalaisjärjestöjen mukaan yritysten kiinnostus yhteistyöhön on lisääntymässä. Bergerin ja hänen kollegoidensa (2004) näkemykselle siitä, että kansalaisjärjestön koko ja tunnettuus vaikuttaa kansalaisjärjestön houkuttelevuuteen löytyi myös tästä aineistoista näyttöä. Yrityksissä taas peräänkuulutetaan kansalaisjärjestöjen aktiivisuutta kumppanien hankinnassa. Kumppanuuksien odotettiin rakentuvan tulevaisuudessa oman ydintoiminnan ympärille. Sektoreiden välisen yhteistyön odotettiin luonnollisesti hyödyttävän myös molempia osapuolia.

Yhteiskuntavastuun nähdään liittyvän myös henkilökohtaisiin suhteisiin ja kiinnostukseen vastuullisuusteemoista. Vastuullisuuteen liittyvä osaaminen voi myös siirtyä henkilöiden mukana organisaatiosta toiseen. Avainhenkilöiden arvojen, asenteiden ja ideologioiden on nähty myös aikaisemmassa kirjallisuudessa vaikuttavan laajemmin koko organisaatioon (Kourula 2009,41; Austin 2000).

### 6.3 Käytännön kehitysehdotuksia

Tämän tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten perusteella voidaan johtaa joitakin käytännön kehitysehdotuksia yrityksille ja kansalaisjärjestöille, joita organisaatiot voivat hyödyntää yhteiskuntavastuun käsitteen määrittelyssä ja sektoreiden välistä yhteistyötä suunniteltaessa. On tärkeä kuitenkin huomioida, että tämän tutkimuksen näyte on vain pieni joukko laajasta yritysten ja kansalaisjärjestöjen kirjosta, eikä johtopäätökset näin ole siirrettävissä kaikille toimialoille. Toimialakohtaiset erot voivat vaikuttaa yhteistyön mahdollisuuksiin. Kansalaisjärjestöt ovat myös hyvin heterogeeninen joukko, joissa omaa toimintaa voi ohjata erilaiset periaatteet kuten riippumattomuus, jolloin yhteistyö yksityissektorin kanssa on käytännössä hyvin vaikeaa.

Ensimmäinen tutkimuskysymys osoitti, ettei yhteiskuntavastuuta oltu pääsääntöisesti määritelty organisaatioissa. Organisaatioissa voitaisiin yhdessä määrittellä omiin arvoihin ja lähtökohtiin perustuen, mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa juuri omalle organisaatiolle. Määrittelyssä voitaisiin keskittyä yleisesti tunnistettuun kolmeen vastuullisuusteemaan, ympäristöön, yhteiskuntaan ja talouteen liittyviin vastuualueisiin. Yhteiskuntavastuun käsitteen määrittely voisi selkeyttää hankalasti hahmotettavan käsitteen käytännön merkitystä organisaatiolle sen omassa kontekstissaan.

Yhteiskuntavastuuseen liittyvät teemat ovat laajoja kokonaisuuksia ja ne voivat herättää skeptisyyttä vastuullisuutta kohtaan, mikä tuli ilmi myös tässä tutkimuksessa. Yksittäinen organisaatio voi kuitenkin Schüzin (2012) sanoin omien strategisten valintojen kautta, jotka perustuvat omiin resursseihin ja

valmiuksiin, huomioida yhteiskuntavastuuseen liittyviä teemoja omassa strategiassaan keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät toimenpiteet voidaan nähdä, kuten myös tässä tutkimuksessa nähtiin pitkän aikavälin investointeina. Samaan päätelmään ovat päätyneet myös Porter ja Kramer (2006).

Erityisesti pienissä organisaatioissa nostettiin tässä tutkimuksessa esille myös resurssien puute, joita olivat muun muassa henkilöstön määrä, ajan puute ja pääomien rajallisuus. Pienissä organisaatioissa on kuitenkin havaittu olevan ominaisuuksia kuten dynaamiset hallinnon tasot ja ketteryys siirtyä nopeasti käytännön toimiin (Bauman-Payly ym. 2013). Näitä ominaisuuksia organisaatiot voisivat hyödyntää vielä enemmän myös vastuullisuustyössä.

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen yritysten ja kansalaisjärjestöjen välinen yhteistyö voidaan erilaisista haasteista huolimatta nähdä tämän tutkimuksen perusteella molempia osapuolia ja sidosryhmiä hyödyttävänä mahdollisuutena. Sopivan kumppanin löytymiseen liittyviin haasteisiin voidaan tästä tutkimuksesta käytännön kehitysehdotuksena ehdottaa keskittymistä omaa toimialaa tai ydintoimintaa lähellä oleviin kumppanikandidaateihin. Kumppanin kanssa yhteistyötä suunnitellessa avoin dialogi yhteiskuntavastuun käsitteen sisällöstä kyseisessä yhteistyössä voi antaa hyvän lähtökohdan kestäväille ja toimivalle kumppanuudelle.

Yritys-kansalaisjärjestöyhteistyötä suunnitellessa olisi tärkeä yhdessä kumppanin kanssa hahmotella yhteistyön todellisia vaikutuksia. Erityisesti yhteistyössä tavoiteltavien sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten konkreettinen määrittely voisi selkeyttää vastuullisuustyön ja -strategian suunnittelua. Taloudellisten tavoitteiden suhteen organisaatioiden avoimuudella on keskeinen rooli sektoreiden välisessä yhteistyössä. Yhteistyön suunnittelun alkuvaiheessa tulisi käydä dialogia siitä, minkälaisia taloudellisia tavoitteita organisaatiolla yhteistyöstä on. Yritysten tulisi yhteistyötä suunnitellessa arvioida yhteistyön hyötyjä ja haittoja sekä määrittellä ennakkoon, mitkä kustannukset ja haitat ne ovat valmiita hyväksymään (Berger ym. 2004).

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yksi selkeä kansalaisjärjestöjä ja yrityksiä yhdistävä motivaatiotekijä yhteistyöhön oli kehittämistyö ja innovointi. Kehittämistyö ja innovointi oli aineiston perusteella johtanut asiakkaita ja kohderyhmiä sekä koko yhteiskuntaa hyödyttäviin palveluihin, tuotteisiin ja toimintamalleihin. Tästä voidaan johtaa, että organisaatiot voivat osaamista ja resursseja vaihtamalla saavuttaa yhteisiä vastuullisuustavoitteita ja luoda lisäarvoa kaikille sidosryhmille.

Tulosten pohjalta voidaan myös ehdottaa, että yrityksissä tulisi huomioida kansalaisjärjestöjen kiinnostus syvempiin strategisiin kumppanuuksiin. Edellä mainitut selkeät tavoitteet ja avoin dialogi yhteiskuntavastuun merkityksestä yhteistyössä voivat tuoda esille osapuolten motiivit ja ennalta ehkäistä monia tässäkin tutkimuksessa esiin nousseita haasteita. Yritykset ja kansalaisjärjestöt jaksavat monet tulevaisuutta koskevat odotukset. Esimerkiksi legitimitetin vahvistaminen, näkyvyyden lisääminen, kumppanin resurssien hyödyntäminen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun vaikuttaminen olivat sellaisia, joita nostettiin sekä yrityksissä että kansalaisjärjestöissä tulevaisuuteen liittyvinä odotuksina. Edellä mainitut odotukset voisivatkin olla hyvä lähtökohta kumppanuusneuvotteluille.

## 6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä pro gradu -tutkielma synnytti jatkotutkimusehdotuksia, joita tässä alaluvussa nostetaan esille. Useimmissa organisaatioissa oli tämän tutkimuksen perusteella haastavaa kuvata vastuullisuustoimenpiteiden todellisia vaikutuksia. Yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteiskuntavastuun todelliset vaikutukset olisivatkin kiinnostava tutkimusaihe tulevaisuudessa. Tutkimus voisi linkittyä esimerkiksi sosiaalisten tai ympäristöllisten vaikutusten tutkimiseen. Tutkimuskohteena voisi olla esimerkiksi se, mitä yksittäisillä vastuullisuustoimenpiteillä todellisuudessa tavoitellaan tai onko tavoiteltuja vaikutuksia saavutettu.

Aikaisempaan teemaan liittyen myös usein esille nouseva lisäarvo jää usein abstraktiksi ja olisi itsessään mielenkiintoinen tutkimuskohde. Austinin ja Seitánidin (2012) määritelmää yhteistyössä luodusta lisäarvosta väliaikaisena tai pysyvänä hyötynä sidosryhmille olisi kiinnostavaa tutkia organisaatioissa. Tutkimuksen kohteena voisi olla esimerkiksi se, mitä on se todellinen lisäarvo, jota yhteistyö tai vastuullisuustoimenpiteet ovat tuottaneet yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle.

Tässä tutkimuksessa nousi esille myös mahdollinen pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan muutos. Pohjoismaissa on nähty olevan erityisiä piirteitä yhteiskuntavastuun suhteen (esim. Witoszek ja Midttun 2018; Carson ym. 2015). Tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, että minkälaisia erityispiirteitä suomalaisessa yhteiskuntavastuussa on. Lisätutkimus mahdollisesta suomalaisesta yhteiskuntavastuun käsitteen olemuksesta voisi olla tarpeen. Tämä tieto voisi auttaa ymmärtämään organisaatioiden näkökulmasta yhteiskuntavastuun merkitystä ja sidosryhmien vaatimuksia sekä auttaa erilaisten vastuullisuustoimenpiteiden ja sektoreiden välisen yhteistyön suunnittelua.

Aineistosta löytyi viitteitä henkilökohtaisten suhteiden merkityksistä yhteiskuntavastuun käytännön toimien ja projektien toteutuksessa. Vastuullisuusvaikuttamisen näkökulmasta voisi olla kiinnostavaa tutkia sitä, minkä verran organisaatioissa sektoreiden väliseen yhteistyöhön vaikuttavat johtajien ja vastuullisuusasioista vastaavien avainhenkilöiden henkilökohtaiset suhteet. Aihetta voitaisiin lähestyä esimerkiksi sosiaaliset verkostot -teorian näkökulmasta.

## 6.5 Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitusten arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden, eettisten kysymysten ja rajoitusten arviointi on keskeinen osa tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Tutkimusaiheen tärkeyttä olen perustellut tämän raportin johdannossa. Kuvaamalla ja pohtimalla tutkimusprosessin eri vaiheita ja perustelemalla valintojaan koko tutkimusprosessin ajan tutkija voi vahvistaa tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Eskolan ja Suorannan (2008, 210) mukaan laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on pelkistetyksi kysymys tutkimusprosessin luotettavuudesta, ja tutkijan tulisikin ymmärtää subjektiivisuutensa tutkimuksessaan. Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat kahdeksan eri

organisaation edustajan antamaan näytteeseen tietynä ajankohtana, tietyssä ympäristössä, eikä tulokset ole näin yleistettävissä. Lisäksi on huomioitava, että tutkija on Tuomen ja Sarajärven (2018, 160) sanoin tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Tutkijaa ohjaa väistämättä omat ennakkokäsitykset ja aikaisempi tietämys tutkittavasta aiheesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Koko tutkimusprosessin ajan olen pyrkinyt kyseenalaistamaan ja arvioimaan tekemiäni valintojani, tulkintojani ja päätelmiäni. Eskolan ja Suorannan (2008, 208) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuukin jatkuvasti punnitsemaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tutkimuksen luotettavuuteen. Omien ennako-oletusteni tunnistaminen ja sivuun työntäminen on ollut tärkeä osa myös tämän tutkimuksen prosessia. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan seikkaperäinen kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2016, 232). Luvussa 4 olen kuvannut tutkimusprosessin avoimesti ja totuudenmukaisesti.

Eettisyys ja sen kestävyys liittyy keskeisesti myös tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149). Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että olen pyrkinyt löytämään tutkimukseen sopivat tutkimusstrategiat ja -menetelmät ja raportin olen pyrkinyt laatimaan johdonmukaisesti ulkopuolista lukijaa palvellen. Hyvää tutkimusta ohjaa Tuomen ja Sarajärven (2018, 149-151) mukaan eettinen sitoutuneisuus. Siihen olen pyrkinyt tässä tutkimuksessa noudattamalla hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tutkijan tulisi kyetä myös tarkastelemaan tutkimuskohdetta ulkoapäin ja puolueettomasti (Eskola & Suoranta 2008, 17). Tämä näkyy tässä työssä esimerkiksi pyrkimyksenäni yritysten ja kansalaisjärjestöjen tasapuoliseen arviointiin ja objektiiviseen tulkintaan.

Haastateltavien valintaa ohjasi tässä tutkimuksessa lähinnä organisaation koko, mutta sitäkin ei pidetty ehdottomana rajauksena haastateltavien löytämisen varmistamiseksi. Tavoitteeni oli kuitenkin löytää pääasiassa kokoluokaltaan pieniä ja mikroyrityksiä ja kansalaisjärjestöjä. Kokoluokan varmistamisen tein ennakkoon julkisista tiedoista. Huomioitavaa on myös se, että haastateltavista muutama oli entuudestaan minulle tuttuja ja arvioin tätä seikkaa ennakkoon luotettavuuden näkökulmasta. Keskustelin aiheesta kokeneempien tutkijoiden kanssa. Päätin hyväksyä heidät haastateltaviksi, koska aihe ei ollut henkilökohtainen, vaan liittyi heidän edustamiinsa organisaatioihin. Haastattelujen jälkeen kokemukseni ei poikennut muista haastatteluista ja itse haastattelu pysyi haastatteluteeman ympärillä.

Aineistonkeruu tehtiin tässä tutkimuksessa teknologiavälitteisesti, joka voi osaltaan vaikuttaa tutkijan ja tutkittavien väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Esittelyn ja alkukeskusteluiden jälkeen haastattelu jatkui ilman videokuvaa. Tällä pyrin varmistamaan yhteyden toimivuuden. Tekniikka ja yhteydet toimivatkin lähes moitteettomasti ja nauhoitteet olivat laadukkaita. Muutaman haastateltavan kohdalla ääniyhteys oli hetken aikaa huono ja palasin kysymyksiin yhteyden parannuttua. Teknologiavälitteisen haastattelun vuoksi monet eleet ja ilmeet jäivät pois, jolloin oli vaikea tulkita, miten haastateltavat reagoivat kysymyksiini.

Haastattelurunkoa hioin ja työstin tutkimuskysymysteni pohjalta, ja siitä keskusteltiin myös ohjaajan kanssa. Luotettavuutta saattaa heikentää se, että tarkoitukseni oli tehdä testihaastattelu, mutta se peruuntui testihaastateltavan



estyttyä. Päätin kuitenkin tehdä ensimmäisen haastattelun sovitusti haastattelu-runkoa mukaillen. Haastattelun aikana päätin hyödyntää muutaman kysymyk-sen kohdalla ennalta määrittelemiäni vastausvaihtoehtoja, jotka tarjosin haasta-teltaville myös kaikissa myöhemmissä haastatteluissa, jotta asetelma olisi sama. Haastattelujen alussa muistutin, ettei vastauksiin ole olemassa oikeaa ja väärää vastausta. Tästä huolimatta muutamissa haastatteluissa nousi esille yhteiskunta-vastuuaiheen kompleksisuus ja haastateltavat ikään kuin halusivat varmistella, että puhuivat ”oikeasta” aiheesta. Muistutin haastateltavia, että tässä haastatte-lussa ei ole olemassa oikeaa ja väärää tulkintaa ja kannustin heitä kuvaamaan aiheita heidän omista näkökulmistaan käsin.

Tutkijan tulee Hirsjärven ja hänen kollegojensa (2016, 233) mukaan tuoda esille, millä perusteella tutkija on tehnyt päätelmiään ja tulkintojaan. Tässä tutki-muksessa tehtyjen päätelmien ja tulkintojen tueksi olen käyttänyt suoria lainauksia, jotka helpottavat lukijan arviointia päätelmien ja tulkintojen luotettavuus-ta. Päätelmät analyysivaiheessa perustuvat omaan esiymmärrykseeni ja tul-kintaani. Hirsjärven ja hänen kollegoidensa (2018, 232) mukaan onkin tärkeää, että raportissa tuodaan esille luokittelujen alkujuuret ja perusteet. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi olen kuvannut tämän tutkimuksen luvussa 4.4 aineiston analyysiä. Esimerkki luokitteluprosessista on sivulla 31, taulukko 1.

Tämä tutkimus oli minulle ensimmäinen haastatteluihin perustuva laadul-linen tutkimus ja kokemattomuuteni voi vaikuttaa osaltaan luotettavuuteen. Pro-cessin aikana olen pyrkinyt etsimään epäselviin asioihin vastauksia kirjallisuus-ta ja konsultoimalla ohjaajaani. Erityisesti analyysiprosessi vaati opettelua ja harjoittelua. Lopulliset tulkinnat ovat silti aina yksittäisen tutkijan tulkintoja ja joku muu olisi voinut tulkita asiat toisin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen luotettavuutta voi kuitenkin parantaa se, että aineistosta teh-dyt tulkinnat näyttävät olevan kaiken kaikkiaan linjassa tutkimusaiheeseen liit-tyvän aikaisemman kirjallisuuden kanssa.

Tutkijalla on vastuu tutkimusprosessia koskevista valinnoista ja tutkittavan hyvinvoinnista. Tutkijan asemassa luottamuksella on keskeinen rooli ja tutkitta-vien on voitava luottaa siihen, että heidän anonymiteettinsä säilyy ja tutkimuk-sen tarkoituksesta sekä vaikutuksista kerrotaan rehellisesti. (Saaranen-Kauppi-nen & Puusniekka 2006.) Informoin haastateltavat tutkimuksen luotettavuudesta, yksityisyyden suojasta, vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta keskeyttää haastattelu haastateltavan niin halutessa. Lähetin haastateltaville ennakkoon tie-dotteen tutkimuksesta (Liite 1). Ennen haastattelujen alkua vielä varmistin, että tiedote oli saavuttanut heidät ja kertosin tiedotteen keskeisimmät kohdat. Sain vietyä kaikki haastattelut suunnitelmieni mukaan läpi, vaikka yhtä haastattelua jouduin siirtämään sairastumisen vuoksi. Hävitin haastatteluaineiston litteroin-nin jälkeen ja litteroidun aineiston tämän tutkimuksen valmistuttua.

## LÄHTEET

- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494.
- Arenas, D., Lozano, J.M. & Albareda, L. (2009). The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders. *J Bus Ethics*, 88, 175–197.
- Arya, B., & Salk, J. (2006). Cross-Sector Alliance Learning and Effectiveness of Voluntary Codes of Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 16(2), 211-234.
- Ashby A., Leat M. & Hudson-Smith M. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainable literature. *Supply Chain Management*, 17(5), 497-516.
- Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 21(1), 69-97.
- Austin, J.E. (2007). Sustainability through partnering: conceptualizing partnership between businesses and NGOs. Teoksessa: Glasberger, P., Biermann, F. & Mol, A. (Toim.) *Partnerhips, Governance and Sustainable Development. Reflection on Theory and Practice*, (49-67), Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Austin, J.E. & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.
- Baumann-Pauly D., Wickert C., Spence L. J. & Scherer, A. G. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *J Bus Ethics*, 115, 693-705.
- Baumgärtner, S., Petersen, T. & Schiller, J. (2018). The Concept of Responsibility: Norms, Actions and Their Consequences. Haettu osoitteesta <https://ssrn.com/abstract=3157667>
- Berger, I.E., Cunningham, P.H., Drumwright, M.E. (2004). Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration. *California Management Review*, 47(1), 58-90.
- Bergsteiner, H. & Avery, G.C. (2010). A theoretical responsibility and accountability framework for CSR and global responsibility. *Journal of Global Responsibility*, 1(1).
- Brammer, S. Jackson, G. & Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and Institutional Theory: New Perspectives on Private Governance. *Socio Economic Review*, 10(1), 3-28.
- Brown S. & Dharmasasmita A. (2015). Integrating the three pillars of sustainability: social, environmental and economic. Teoksessa Molthan-Hill P.(toim.) *The Business Student's Guide to Sustainable Management. Principles and Practice*. (42-76) Greenleaf Publishing Limited. U.K.
- Carson, S.G., Hagen, Ø. & Sethi, S.P. (2015). From Implicit to Explicit CSR in a Scandinavian Context: The Cases of HÅG and Hydro. *J Bus Ethics* (127), 17–31.
- Carrol A.B. (2015). Corporate Social Responsibility: the centerpiece of competing

- and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, (44), 87-96.
- Crane A., Matten D., & Spence L.J. (2014). *Corporate Social Responsibility. Readings and cases in a global context. Second edition.* Routledge, New York.
- Dahlsrud A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.* (15), 1-13.
- Dahan, N. M., Doh, J.P., Oetzel, J., and Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets, in: *Long Range Planning*, (43), 326-342.
- Dhanesh, G. S. (2014). Why Corporate Social Responsibility? An analysis of Drivers of CSR in India. *Management Communication Quarterly*, vol. 29(I) 114-129.
- Doerfel, M. & Taylor, M. (2004). Network dynamics of inter organizational cooperation: The Croatian civil society movement. *Communication Monographs*, 71(4), 373-394.
- Elkington J. (2011). Sustainability 3.0 A Personal Perspective. Co-Founder & Executive Chairman. Henry Stewart Talks 2011. Haettu 16.10. 2020: <https://hstalks.com/bm/1931/>
- Eskola J. & Suoranta J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Vastapaino Tampere.
- Euroopan Komissio (2011). KOMMISSION TIEDONANTO EUROOPAN PARLAMENTILLE, NEUVOSTOLLE, EUROOPAN TALOUS- JA SOSIAALIKOMITEALLE SEKÄ ALUEIDEN KOMITEALLE Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011-2014 /\* KOM/2011/0681 lopullinen \*/.Euroopan parlamentti 2020. Pienet ja keskisuuret yritykset. Haettu 16.4. 2022: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fs/sheet/63/pienet-ja-keskisuuret-yritykset>
- FIBS 2021. Yritysvastuu (2021). Tiivistelmä. Haettu 26.1. 2022: [https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2021/11/Yritysvastuu\\_2021\\_Tiivistelma%CC%88\\_FIBS\\_Final.pdf](https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2021/11/Yritysvastuu_2021_Tiivistelma%CC%88_FIBS_Final.pdf)
- Fontana, E. (2017). Corporate Social Responsibility as Stakeholder Engagement: Firm-NGO Collaboration in Sweden. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 25, 327-338.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A. C., Parmar B. L. & de Colle S. (2010). *Stakeholder Theory. The state of art.* Cambridge University press.
- Gazzola, P., Ratti, M., & Amelio, S. (2017). CSR and sustainability report for nonprofit organizations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(3), 355-376.
- Graafland J., & van de Ven B. (2006). Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111-123.
- Graf, N. F. S. & Rothlauf, F. (2012). Firm-NGO collaborations. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82(6), 103-125.
- Gjølberg M. (2010). Varieties of corporate social responsibility (CSR): CSR meets the “Nordic Model”. *Journal of Regulation & Governance*, 4, (2), 203- 229.
- Hakkarainen M. (2018). Kansalaisjärjestöjen yhteistyön motiivit ja haasteet.

- Suomen UNICEFin julkaisusarja Uni Research 1/2018.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kirjayhtymä Oy.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2016). Tutki ja kirjoita. 21. painos. Kirjayhtymä Oy.
- Huhtala, M., Kaptein, M., Muotka, J. & Feldt, T. (2022). Longitudinal Patterns of Ethical Organisational Culture as a Context for Leaders' Well-Being: Cumulative Effects Over 6 Years. *J Bus Ethics*, 177(2), 421-442.
- Howarth R. (2015). Introducing issues of sustainability. Teoksessa Molthan-Hill P. (toim.) *The Business Student's Guide to Sustainable Management. Principles and Practice* (26-41). Greenleaf Publishing Limited U.K.
- Huhtinen, A-M, Tuominen J. (2020). Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Puusa A. & Juuti P. 2020 (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (286-292) Gaudeamus Jyväskylä.
- Hutchins, M.J., Richter, J.S., Henry, M.L. & Sutherland, J.W. (2019). Development of indicators for the social dimension of sustainability in a U.S. business context, *Journal of Cleaner Production*, 212, 687-697.
- Ishehhi A., Nobanee H. & Khare N. (2018). The Impact of Sustainability Practices on Corporate Financial Performance: Literature Trends and Future Research Potential. *Sustainability*, 10, 494.
- Jamali D., Lund-Thomsen P. & Jeppesen S. (2015). SMEs and CSR in Developing Countries. *Business & Society*, 56(1), 11-22
- Jamali, D., & Keshishian, T. (2009). Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR: *JBE. Journal of Business Ethics*, 84(2), 277-295.
- Kieltitoimisto 2021. Kielitoimiston sanakirja. Haettu 30.3. 2022: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/n%C3%A4kemykset?searchMode=all>
- Kourula, A. (2009). Corporate engagement with non-governmental organizations in different institutional contexts -A case study of a forest products company. *Journal of World Business*, 45(4), 395-404.
- Kourula, A. (2009). *Company Engagement with Nongovernmental Organizations from a Corporate Responsibility Perspective*. Väitöskirja. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Kourula, A. & Halme, M. (2008). Types of corporate responsibility and engagement with Nongovernmental organizations: An exploration of business and societal outcomes. *Corporate Governance: The international Journal of Business in Society*, 8, 557-570.
- Kurittu, K. (2018). *Yritysvastuuraportointi - Kiinnostavan viestinnän käsikirja*. Alma Talent Oy.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere. Vastapaino.
- Lipponen, I. & Mäkelä, T. (2019). *Vastuullisuuden suunnannäyttäjät. Käytännön työkaluja ja esimerkkejä yritysvastuun johtamiseen*. Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2019. Internet julkaisu.
- 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.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480–1495.
- Melé, D. (2008). Corporate Social Responsible Theories. Crane, A., McWilliams, A. Matten D., Moon J. and Siegel D. (toim.) *The Oxford Handbook of corporate social responsibility* (62-63). Oxford University press.
- Molthan-Hill P. (2015). *The Business Student's Guide to Sustainable Management. Principles and Practice*. Greenleaf Publishing Limited. 2015. U.K.
- Moldovan A.M., Greenlay M., & Lakatos E.S. (2016). Corporate social responsibility, NGOs and business partnership for social sustainability. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 11(1), 51.
- Mäkinen J., & Kourula A. (2014). Globalization, National Politics and Corporate Social Responsibility. CHAPTER 12 In Work Tainio, R., Meriläinen, S., Mäkinen, J., & Laihonon, M. (toim.). *Limits to Globalization: National Borders Still Matter*. Copenhagen Business School Press, 219-235.
- Neergaard, P., Thusgaard Pedersen, J., & Crone Jensen, E. (2009). Barriers and Success Factors in the Establishment and Continuous Development of NGO-Business Partnerships in Denmark. Center for Corporate Social Responsibility, CBS. *CSR and Business in Society: CBS Working Paper Series*, 2.
- Niskanen, S. (2005). Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen* (110-111). Dialogia Helsinki.
- Olkkonen L. & Quarshie A. (2019). *Corporate Social Responsibility in Finland. Origins, Characteristics, and Trends*. Springer International. E-kirja.
- Perttula, J. (2005). Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – Tulkinta – Ymmärtäminen* (117). Dialogia Helsinki.
- Pokinhorne D.E. (2005). Language and Meaning: Data Collection on Qualitative Research. *Journal of Counselling Psychology*, 52(2), 137-145
- Popkova E., DeLo P., Sergi B.S. (2021). Corporate Social Responsibility Amid Social Distancing During the COVID-19 Crisis: BRICS vs. OECD Countries, *Research in International Business and Finance*, 55, 101315.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 48 (12), 78-92.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa A. & Juuti P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (144-151), Gaudeamus, Jyväskylä.
- Puusa, A. & Juuti P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. 2. painos 2021. Gaudeamus, Jyväskylä.
- Roiha, U. (2017). Private sector and development. Finnish SMEs as actors contributing to development? Publications of the Finnish Committee for UNICEF. *UniResearch* 1/2017.
- Rivera-Santos, M. Rufin, C. & Wassmer, U. (2017). Alliances between Firms and

- Non-profits: A Multiple and Behavioural Agency Approach. *Journal of Management studies*, 54 (6), 854-875.
- Ruuskanen P., Jousilahti J., Faehnle M., Kuusikko K., Kuittinen O., Virtanen J. & Strömberg L. (2020). Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47. Valtioneuvoston kanslia. Haettu 20.3. 2022 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTEAS\\_2020\\_47.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTEAS_2020_47.pdf)
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu 27.1. 2022: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>
- Sagawa, S., & Segal, E. (2000). Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships. *California Management Review*, 42(2), 105-122.
- Saukkonen P. (2007). Suomen poliittinen järjestelmä verkkokirja. Päivittänyt: Tuomas Leikkonen ja Kari Paakkunainen. Helsingin yliopisto. Haettu 24.5. 2021: <https://blogs.helsinki.fi/vol-spj/>
- Schüz, M. (2012). Sustainable corporate responsibility - the foundation of successful business in the new millennium. *Central European Business Review*, 1(2), 7-15.
- Schüz M. (2015). Developing sustainably responsible strategies in business. Teoksessa: Molthan-Hill P.(toim.) *The Business Student's Guide to Sustainable Management. Principles and Practice* (239-274). Greenleaf Publishing Limited. U.K
- Strand, R. (2013). The Chief Officer of Corporate Social Responsibility: A Study of Its Presence in Top Management Teams. *Journal of Business Ethics* 112, 721-734.
- Tilastokeskus (2022). Käsitteet. Haettu 30.1. 2022. <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rivera-Santos, M., Rufin, C. & Wassmer, U. (2017). Alliances between Firms and Non-profits: A Multiple and Behavioural Agency Approach. *Journal of management studies*, 54(6), 854-875.
- Rohweder, L. (2011). Mitkä ovat yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyön rajat? Teoksessa Joutsenvirta M., Halme M., Jalas M. & Mäkinen J. (toim.). *Vasstuullinen liiketoiminta* (229). Gaudeamus Helsinki.
- Vilkka, H. (2021). Tutki ja Kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Weidenbaum M. (2009). Who will Guard the Guardians? The Social Responsibility of NGOs. *Journal of Business Ethics*, 87, 147-155.
- White M. D. & Marsh E.E. (2006). Content Analysis: A flexible Methodology. *Library Trends*, 55(1), 22-45.
- Witoszek N., & Middtun A. (2018). *Sustainable Modernity: The Nordic Model and Beyond*. Routledge, New York.
- Zheng, Q., Luo, Y. & Wang, S.L. (2014). Moral Degradation, Business Ethics, and Corporate Social Responsibility in a Transitional Economy. *Journal of*

Business Ethics, 120, 405–421.

Yrittäjät (2022). Yrittäjyys Suomessa. Haettu 11.5. 2022:

<https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>

Yrittäjaliitto (2019). Yrittäjyys Suomessa. Haettu 16.4. 2022: <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>

Ählström, J. & Sjöström E. (2005). CSOs and Business partnership: Strategies for interaction. *Business strategy and environment*, 14(4), 230-240.



## LIITE 1

### TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

#### Tutkimuksen nimi ja rekisterinpitäjä

*Pro gradu -tutkielma: ”Suomalaisten yritysten ja kansalaisjärjestöjen odotuksia yhteiskuntavastuusta organisaatioiden välisissä yhteistyösuhteissa”*

#### Rekisterinpitäjä: Vesa Alakärppä (pro gradu -tutkielman tekijä)

*Käsiteltäessä tutkittavien henkilötietoja rekisterinpitäjä on taho, joka on vastuussa tutkittavien henkilötietojen asiallisesta ja lainmukaisesta käsittelystä.*

#### Pyyntö osallistua tutkimukseen

**Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jonka tavoitteena** on tutkia, minkälaisia odotuksia yhteiskuntavastuusta suomalaisilla yrityksillä ja kansalaisjärjestöillä on organisaatioiden välisessä yhteistyössä.

Tutkimuksen kohteena ovat suomalaisten yritysten ja kansalaisjärjestöjen odotukset yhteiskuntavastuusta ja sen vaikutuksista organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Kerättyä aineistoa tullaan käyttämään Vesa Alakärppän pro gradu -tutkielmassa. Sinua pyydetään tutkimukseen vastaamaan kysymyksiin tutkittavasta aiheesta oman organisaatiosi näkökulmasta. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumistasi.

Tutkittavien rekrytoimiseksi yhteysosoite (sähköposti tai puhelinnumero) on otettu yrityksen verkkosivulta, osallistumispyyntö tutkimukseen lähetetään tähän osoitteeseen. Pyyntö tullaan lähettämään kymmenelle eri organisaatiolle (yritykselle ja kansalaisjärjestölle).

**Osallistuvista henkilöistä ei kerätä tietoja muista lähteistä.**

#### Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit milloin tahansa kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisen. Kieltäytymisestä tai keskeyttämisestä ei aiheudu sinulle kielteisiä seuraamuksia.

#### Tutkimuksen kulku

Haastatteluissa tutkitaan haastateltavan näkemyksiä siitä, mitä vastuullisuudella ja yhteiskuntavastuulla sektoreiden välisessä yhteistyössä odotetaan omassa organisaatiossa. Haastattelut järjestetään joulukuun 2021 – tammikuun 2022 välisenä aikana. Jokainen haastattelu kestää arviolta noin 30 minuuttia. Haastattelut tallennetaan äänitallenteiksi, jotka tutkija litteroi kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen äänitallenteet tuhoataan. Haastatteluun osallistuminen ei vaadi erityistä valmistautumista.



Haastattelut toteutetaan etänä käyttämällä Jyväskylän yliopiston Zoom-palvelua. Funet Miitti (Zoom)-palvelu toteutetaan NORDUnetin kautta yhteispohjoismaisesti. CSC:n ja NORDUNetin tarjoama Zoom-palvelu eroaa teknisesti yleisestä Zoom-palvelusta, jota tarjoaa Zoom Video Communications, Inc USA:ssa.

### **Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riskit, haitat ja epämukavuudet**

Tutkimukseen osallistumisesta ei aiheudu sinulle mitään riskejä, haittoja tai epämukavuuksia.

### **Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset**

Tutkimuksesta valmistuu yksi pro gradu -tutkielma, joka julkaistaan Jyväskylän yliopiston julkaisuarkistossa: <https://jyx.jyu.fi/>

### **Tutkittavien vakuutusturva**

Jyväskylän yliopiston henkilökunta ja toiminta on vakuutettu. Vakuutus sisältää potilasvakuutuksen, toiminnanvastuuvakuutuksen ja vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen. Tutkimukseen osallistuvat haastateltavat on vakuutettu tutkimuksen ajan ulkoisen syyn aiheuttamien tapaturmien, vahinkojen ja vammojen varalta.

### **Lisätietojen antajan yhteystiedot**

Lisätietoja tutkimuksesta antaa tutkimuksen tekijä: Vesa Alakarppä, maisteriopiskelija, viestinnän johtaminen, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, ***vesa.p.alakarppa(at)student.jyu.fi***

## TIETOSUOJAILMOITUS

### **Kuvaus henkilötietojen käsittelystä tieteellisessä tutkimuksessa (tietosuojailmoitus EU (679/2016))**

#### **1. Tutkimuksessa: ”Suomalaisten yritysten ja kansalaisjärjestöjen odotuksia yhteiskuntavastuusta organisaatioiden välisissä yhteistyösuhteissa”**

##### ***käsiteltävät henkilötiedot***

Haastatteluiden avulla kerättyjä tietoja käytetään Vesa Alakärpän pro gradu- tutkielman aineistona.

Tutkimuksessa Sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja: yrityksen nimi, ikä, koulutustausta, yrityksen sivulta löytyvä sähköpostiosoitteesi, äänitallenne sekä haastattelumuistiinpanot.

Tiedote ja tietosuojailmoitus on lähetetty sähköpostin liitetiedostona haastattelupyynnön ja haastattelukutsun mukana.

#### **2. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tutkimuksessa/arkistoinnissa**

Käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten ja se on oikeasuhtaista, sillä tavoiteltuun yleisen edun mukaiseen tavoitteeseen nähden (tietosuojain 4 §:n 3 kohta). Tutkimustulokset ovat julkisesti saatavilla yliopiston julkaisuarkistosta (JYX).

#### **3. Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle**

Tutkimuksessa tietojasi ei siirretä EU/ETA-alueen ulkopuolelle.

#### **4. Henkilötietojen suojaaminen**

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Tutkimuksessa toimitaan niin, etteivät Sinua koskevat tiedot paljastu ulkopuolisille. Tutkimustulosten (Pro Gradu) osalta pyritään siihen, ettei Sinua voida tunnistaa suoraan taikka välillisesti tutkimustuloksista. Osana Pro Gradua voidaan käyttää suoria lainauksia haastattelusta.

Suorat tunnistetiedot poistetaan suojatoimena aineiston litterointivaiheessa eli tutkittavaa koskeva ääni/kuvatallenne tuhoetaan. Myös sähköpostiosoitteet hävitetään, kun haastattelu on tehty. Tutkimustuloksista ei ilmene, minkä yrityksen työntekijää on haastateltu.

#### **Tutkimuksessa käsiteltävien henkilötietojen suojaaminen**

Zoom tallenne ja litteraatit tallennetaan tutkijan omalle tietokoneelle. Sähköpostiosoitteet osallistumispyyntöjä ja haastattelukutsuja varten säilytetään tutkijan tietokoneella niin kauan kuin haastattelu on tehty, jonka jälkeen ne poistetaan. Tutkija ei lähetä tutkittaville sähköpostia siten, että muiden tutkimuksiin osallistuvien tiedot näkyisivät vastaanottajakentässä, eikä muutoinkaan toimi niin, että ulkopuolisilla olisi pääsy tutkittavan tietoihin. Tutkija vastaa aineiston hallinnasta sen elinkaaren aikana ja tietojen hävittämisestä tutkimuksen päätyttyä.

Tutkimuksesta on tehty **erillinen tietosuojaan vaikutustenarvio**/tietosuojavastaavaa on kuultu vaikutustenarvioinnista

Kyllä  Ei, koska tutkija on tarkastanut, ettei vaikutustenarviointi ole pakollinen.

## Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusrekisteri hävitetään viimeistään pro gradu -tutkielman valmistuttua (arvio 31.12.2022).

### Rekisterinpitäjä(t) ja tutkimuksen tekijät

**Rekisterinpitäjä, pro gradu- tutkielman suorittaja ja yhteyshenkilö:** Vesa Alakarppä, Maisteriopiskelija, vesa.p.alakarppa(at)student.jyu.fi. *Käsiteltäessä tutkittavien henkilötietoja rekisterinpitäjä on taho, joka on vastuussa tutkittavien henkilötietojen asiallisesta ja lainmukaisesta käsittelystä.*

**Tutkimuksen ohjaaja:** Apulaisprofessori Marjo Siltaoja, Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulu, <https://www.jyu.fi/fi/yhteystiedot>

### Rekisteröidyn oikeudet

#### Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

#### Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

#### Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

#### Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

#### Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin yliopisto ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

#### Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

#### Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten ominaisuuksiesi arviointi, ts. profilointi vaan henkilötietojasi ja ominaisuuksia arvioidaan laajemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

**Rekisteröidyn oikeuksien toteuttaminen**

***Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista, voit olla yhteydessä tutkimuksen toteuttajaan***

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuojaa-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimiston ajantasaiset yhteystiedot: <https://tietosuoja.fi/etusivu>