



Turun yliopisto
University of Turku

HENKILÖSTÖ VASTUULLISUUDEN TUOTTAJANA JA VIESTIJÄNÄ

Finnairin esimiesten näkökulma

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Riina Kasurinen 88265

Ohjaaja:
TkT Pia Arenius

5.11.2012
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

KIITOKSEN SANAT

Tämä tutkimus on toteutettu toimeksiantona osana suurempaa tutkimuskokonaisuutta, WINCSR-yhteishanketta. Hanke on Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen ja vastuullisen liiketoiminnan keskuksen sekä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun kolmivuotinen yhteishanke, joka tutkii yritysvastuutiedon soveltamista ja hyödyntämistä ennakoivassa päätöksenteossa ja strategisessa johtamisessa. Hankkeen kautta minulle tarjoutui tilaisuus saada tapaustutkimukseni kohteeksi lentoyhtiö Finnair Oyj, ja pääsin seuraamaan tämän suuren pörssiyhtiön mielenkiintoista liiketoimintatilannetta läheltä.

Haluan täten kiittää WINCSR-hankkeen tutkijoita siitä, että sain yhdistää pro gradu -tutkielmani osaksi suurempaa, käytännönläheistä ja yhteiskunnallisesti hyödyllistä tutkimusta. Erityiskiitos Marileena Koskelalle, joka toimi ohjaajanani hankkeen puolelta, ja jonka kanssa vaihdoimme useita ideoita tutkimukseni edetessä. Suuri kiitos Finnairille ja kaikille tutkimukseen osallistuneille henkilöille, jotka mahdollistivat tutkimuksen toteuttamisen, ja joiden kautta sain kurkistaa yhtiön sisäiseen maailmaan. Lisäksi haluan kiittää graduohjaajaani Pia Areniusta, jonka ajatukset ja kommentit auttoivat syventämään ja kehittämään tutkimustani tämän antoisan prosessin aikana.

Turussa marraskuussa 2012

Riina Kasurinen

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Teoreettisen tutkimuskehyksen muotouminen	7
1.2	Tutkimuksen eteneminen ja tutkimuskysymys	10
2	VASTUULLISUUDEN RAKENNUSPALIKAT	12
2.1	Vastuullisuuden monet määritelmät	12
2.2	Sosiaalisen vastuun toteutuminen - henkilöstö	13
2.2.1	Henkilöstö avainasemassa sidosryhmänä	13
2.2.2	Osallistaminen ja palkitseminen henkilöstöjohtamisen työkaluina	14
2.2.3	Henkilöstöstä lisäarvoa	16
2.3	Ympäristövastuu lentoliikennealalla	17
3	VASTUULLISUUDEN SISÄINEN VIESTINTÄ	19
3.1	Vastuullisuudesta viestiminen sidosryhmille	19
3.2	Henkilöstölle kohdistuva sisäinen viestintä	21
3.3	Henkilöstö viestinviejänä	23
3.4	Vastuullisuusviestinnän kompastuskivet	25
4	HENKILÖSTÖN ROOLIN MUOTOUTUMINEN VASTUULLISUUDEN TUOTTAJANA JA VIESTIJÄNÄ	27
4.1	Yrityksen identiteetin ja maineen rakentuminen	27
4.1.1	Vahva identiteetti yrityksen maineen perustana	27
4.1.2	Yrityksen identiteetin ja maineen vaikutukset henkilöstöön	28
4.2	Henkilöstö vastuullisuutta tuottamassa - ratkaisuna osallistava viestintä	30
4.3	Vastuullisuusviestinnän uskottavuus	32
4.4	Henkilöstön roolit viestijänä	33
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
5.1	Laadullisen tutkimusasetelman muodostuminen	36
5.2	Tapaustutkimuksen kohteena Finnair	37
5.3	Aineistonkeruun menetelmät	37
5.4	Aineiston analysointi	39
5.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	41
6	YHTEISKUNTAVASTUUN JA SEN OSA-ALUEIDEN ASEMA FINNAIRIN LIIKETOIMINNASSA	44
6.1	Yhteiskuntavastuu kappaleen pääteemana	44
6.2	Yhteiskuntavastuun muutos Finnairissa	45
6.2.1	Laajentunut vastuu	45

6.2.2	Yhteiskuntavastuu mukana toiminnassa.....	48
6.2.3	Yhteiskuntavastuu vs. muu liiketoiminta	50
6.3	Henkilöstövastuun merkitys kasvamassa	52
6.4	Ympäristövastuu kilpailutekijänä.....	55
7	VASTUULLISUUSVIESTINTÄ FINNAIRISSA.....	59
7.1	Viestintäkulttuurin tutkimuksesta vastuullisuusviestintään	59
7.2	Yleinen viestintäkulttuuri ja sen muotoutuminen Finnairissa	60
7.2.1	Sisäisen viestintäkulttuurin muutos.....	60
7.2.2	Avoin viestintä vaatii valmennusta ja aktiivisuutta.....	64
7.3	Vastuullisuusviestintä keskiössä	67
7.4	Ympäristövastuusta viestiminen.....	71
8	JOHTAMISKÄYTÄNNÖT JA HENKILÖSTÖN ROOLI VASTUULLISENA TOIMIJANA.....	77
8.1	Johtamiskäytäntöjen vaikutus henkilöstöön.....	77
8.2	Osallistavan henkilöstöjohtamisen merkitys.....	79
8.3	Henkilöstö tuottamassa vastuullisuutta	83
8.4	Henkilöstö vastuullisuuden viestijänä.....	87
9	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	92
9.1	Toteutuneen tutkimuskehyksen arviointia.....	92
9.2	Tulosten pohdintaa	93
9.3	Henkilöstön rooli vastuullisuuden tuottamisessa ja viestinnässä.....	98
9.4	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	99
	LÄHTEET.....	102
	LIITTEET	
	LIITE I HAASTATTELURUNKO	111

KUVIOT

Kuvio 1 Yrityksen maineen rakentuminen vastuullisuuden viestinnän kautta	9
Kuvio 2 Yrityksen sisäinen ja ulkoinen todellisuus, mukailten Balmer (2006, 9) ...	29
Kuvio 3 Henkilöstö vastuullisuuden viestijänä ja tuottajana, mukailten Uusi-Rauva ja Nurkka (2010, 303)	33
Kuvio 4 Ympäristö- ja muiden yhteiskuntavastuuartikkelien lukumäärän kehitys vuosina 2008–2011	72

TAULUKOT

Taulukko 1 Ympäristö- ja muiden yhteiskuntavastuuartikkelien määrä ja aiheet Okay:ssa vuosina 2008-2011	74
---	----

1 JOHDANTO

1.1 Teoreettisen tutkimuskehityksen muotoutuminen

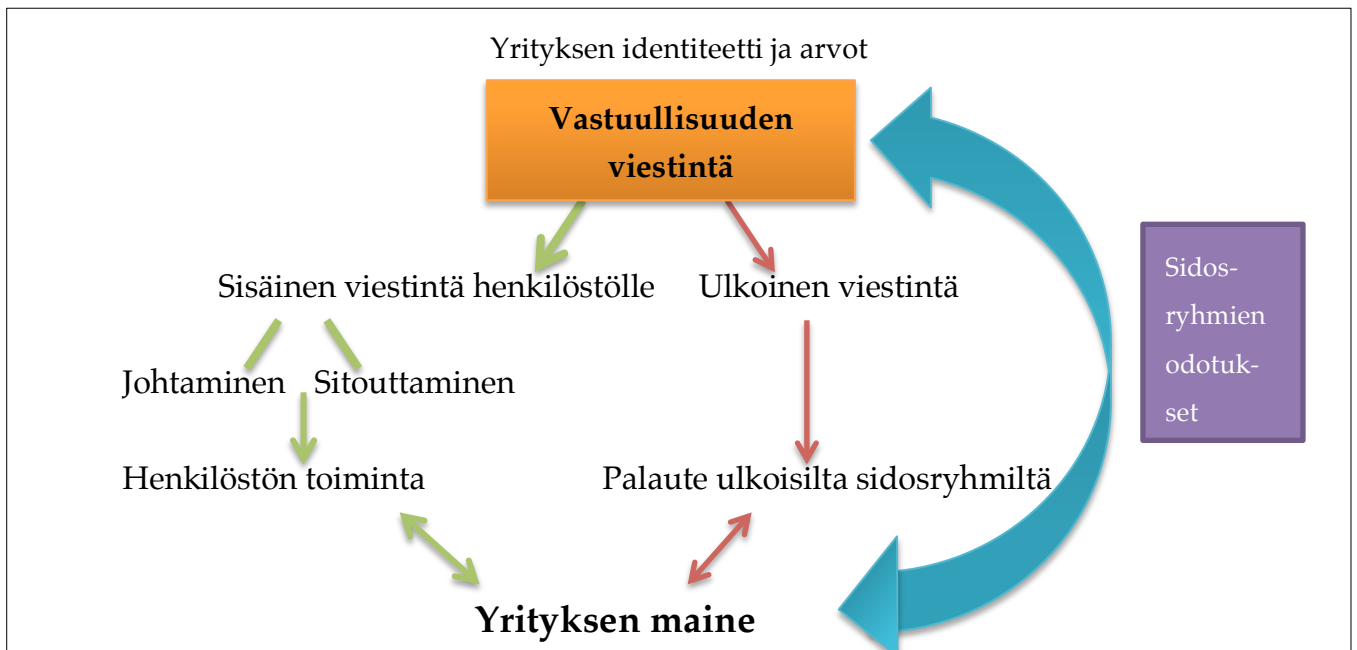
Tässä pro gradu -tutkielmassa pyrin tutkimaan henkilöstön roolia yrityksen vastuullisuuden tuottajana ja viestijänä. Vastuullisuus liiketoiminnassa on nykyään yksi keskeisistä yrityskuvaan vaikuttavista tekijöistä. Vastuullisen liiketoiminnan toteutuminen taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osa-alueilla kiinnostaa monia yrityksen sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä, joihin Freemanin (1984, 46) sidosryhmäteorian mukaan kuuluvat kaikki ryhmät ja yksilöt, jotka voivat vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan tai joihin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa. Yritysten sidosryhmät kattavat siis osakkeenomistajien lisäksi muun muassa henkilöstön, asiakkaat, alihankkijat, viranomaiset, yhteistyökumppanit, kansalaisjärjestöt ja nykyään jopa luonnonympäristön. Termillä luonnonympäristö tarkoitan ympäristöä, joka eroaa ihmisen luomasta, rakennetusta elinympäristöstä. Sidosryhmät arvioivat yrityksiä vastuullisuuden toteutumisen kautta, ja tutkimusten mukaan vastuullisuus on yrityksen maineeseen vaikuttava avaintekijä (Morsing, Schultz & Nielsen 2008; Juholin 2004). Dawkins (2005, 109) toteaa, että yritykset tunnistavat kasvavassa määrin vastuullisen liiketoiminnan toteuttamiseen liittyvät riskit ja mahdollisuudet yrityksen maineen kannalta, ja tekevät suuria investointeja saadakseen sidosryhmänsä vakuuttumaan vastuullisuudestaan.

Viime vuosina yrityksille asetetut vaatimukset vastuullisen liiketoiminnan toteuttamiseen ovat alkaneet näkyä myös kilpailukyvyyn edellytyksinä. Useat tutkimukset tukevat väitettä, jonka mukaan vastuullinen liiketoiminta vaikuttaa positiivisesti yrityksen pitkän tähtäimen kannattavuuteen (Uusi-Rauva & Nurkka 2010; Young & Thyil 2009; Juholin 2004; Margolis & Walsh 2003). Yrityksiä sitoo toiminnassaan laaja raportointivelvollisuus, joten vastuullisen liiketoiminnan merkityksen kasvaessa vaatimukset läpinäkyvyydestä ja tilivelvollisuudesta (accountability) ovat saaneet yritykset viestimään sidosryhmilleen aikaisempaa enemmän myös vastuullisuutensa tasosta (Arvidsson 2010, 340). Vaikka viestintä on lisääntynyt, samaan aikaan ulkoisten sidosryhmien suhtautuminen yritysten vastuullisuuden aitouteen on hyvin skeptinen (Ligeti & Oravec 2009; Morsing ym. 2008; Ellerup Nielsen & Thomsen 2007; Dawkins 2005). Borglund (2009, 125) argumentoi, että selkeän ja avoimen vastuullisuuden viestinnän avulla skeptisyyttä on mahdollista vähentää, kunhan vastuullisuuden aitous on todistettavissa ja yritys tuo julki sekä edistysaskeleensa että epäonnistumisensa. On kuitenkin huomioitava, etteivät kaikki sidosryhmät tue vastuullisuuden implementointia liiketoimintaan, vaan kokevat, että yrityksen ainoa velvollisuus on tuottaa voittoa. Siksi viestinnässä on tärkeää selittää ja perustella, miksi yrityksen on järkevää tai tarpeellista harjoittaa vastuullista liiketoimintaa (Ellerup Nielsen & Thomsen 2007, 30).

Vastuullisuudesta viestiminen jaetaan ulkoiseen viestintään, joka on suunnattu yrityksen ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille, sekä sisäiseen viestintään, joka antaa tietoa yrityksen vastuullisuudesta ja toimintatavoista yrityksen sisäisille sidosryhmille, kuten omistajille ja henkilöstölle. Olemassa oleva tutkimustieto painottuu ulkoiseen viestintään ja sen tärkeyteen, mutta viime vuosina on tunnistettu myös sisäisen viestinnän merkitys ja potentiaali yrityksen mainetta vahvistavana tekijänä (Uusi-Rauva & Nurkka 2010; Sobnosky 2001). Uusi-Rauva ja Nurkka (2010, 300–302) argumentoivat, että henkilöstö on hyvin keskeinen, mutta hyödyntämättä jätetty linkki vastuullisen liiketoiminnan ja yrityksen maineen edistämisen välillä. Sisäisen viestinnän keskiössä tulisi olla juuri henkilöstölle kohdistuva viestintä, sillä henkilöstö nähdään luotettavana tiedonlähteenä viestimään muille sidosryhmille yrityksen todellisesta vastuullisuuden tasosta, ja näin ollen henkilöstön avulla voidaan vaikuttaa yrityksen maineeseen (Dawkins 2005, 116). Hyvällä maineella on myös osassa tutkimuksia todettu olevan yhteys yrityksen kannattavuuteen, joten henkilöstöön panostamisesta on myös strategista hyötyä (Ellen, Webb & Mohr 2006; Roberts & Dowling 2002; Nakra 2000). Usein henkilöstölle kohdistuva viestintä toimii kuitenkin vain yhteen suuntaan ja henkilöstöä informoidaan valmiiksi tehdyistä päätöksistä sen sijaan, että heitä osallistettaisiin päätöksentekoon (Ligeti & Oravecz 2009, 148). Näin toimimalla yritykset eivät hyödynnä täysin sitä potentiaalia, jonka henkilöstö voisi aktiivisina vastuullisuuden viestijöinä tarjota (Kuvaja & Malmelin 2008, 66).

Sitä, miten yritys käyttää apunaan henkilöstöä vastuullisuuden viestinnässä ja maineen rakentamisessa on tutkittu vain vähän. Useimmat tutkimukset ovat käsitelleet joko yrityksen maineen ja henkilöstön välistä yhteyttä kannattavuuteen (esim. Liu, Liston-Heyes & Ko 2010; Chong 2009; Cravens & Oliver 2006; Nakra 2000) tai erikseen vastuullisuuden viestintää (esim. Arvidsson 2010; Ligeti & Oravecz 2009; Ellerup Nielsen & Thomsen 2007). Tässä tutkimuksessa yhdistyvät vastuullisuuden viestiminen henkilöstölle sekä henkilöstön rooli yrityksen maineen rakentajana. Yrityksen maine muotoutuu tässä kontekstissa tutkimalla sitä, miten henkilöstö toiminnallaan tuottaa vastuullisuutta ja viestii siitä eteenpäin ja näin ollen vaikuttaa yrityksen maineeseen. Kytkös henkilöstöjohtamiseen ja sitä kautta pääaineeseen johtamiseen ja organisointiin on vahva, sillä yrityksen vastuullisuus ja muut arvot välittyvät johtamiskäytäntöjen kautta henkilöstölle, joka toteuttaa arvoja toiminnan tasolla. Aiheen valinta on perusteltu, sillä aiemmista tutkimustuloksista on löydettävissä yhteys vastuullisuuden viestinnän, henkilöstön ja yrityksen maineen välillä. Kuvaan tätä yhteyttä teoreettisen viitekehyksen avulla. Gray ja Balmer (1998, 695–697) esittävät, että yrityksen identiteetti koostuu arvoista, strategiasta ja yrityskulttuurista. Kun yritys viestii vastuullisuudestaan identiteetin mukaisesti, syntyy yritykselle maine, joka kehittyy jatkuvasti välittömän, ulkoisilta sidosryhmiltä saatavan palautteen sekä sisäisten sidosryhmien, kuten henkilöstön, toimien ansiosta. Henkilöstö on yritykselle ensisijaisen tärkeä sidosryhmä, sillä se mah-

dollistaa liiketoiminnan toteuttamisen. Henkilöstö on ensimmäinen virallinen linkki yrityksen ja sen muiden sidosryhmien, kuten asiakkaiden, välillä, mutta tämän lisäksi suuri painoarvo on epävirallisella ”word of mouth” -tiedolla, joka kulkee henkilöstön kautta eteenpäin (Cravens & Oliver 2006, 297). Alsopin (2004, 148) mukaan henkilöstö toimii yrityksen sanansaattajana. Jos henkilöstön asenne työtä ja yritystä kohtaan on positiivinen, niin kanssakäymisessä muiden sidosryhmien kanssa henkilöstö tietoisesti tai tiedostamattaan vahvistaa yrityksen positiivista imagoa ja mainetta (Nakra 2000, 39). Tämä vaatii toimiakseen selkeää viestintää henkilöstölle siitä, millainen rooli heillä yrityksen maineen rakentajina on (Cravens & Oliver 2006, 298). Dawkinsin (2005, 110) mukaan panostus henkilöstöön ja viestinnän laatuun on kuitenkin usein riittämätöntä eikä viesti täten saavuta vastaanottajaansa. Jollei henkilöstöä sitouteta kehittämään ja tukemaan yrityksen arvoja ja vastuullisuutta esimerkiksi osallistamisen keinoin, voivat yrityksen toimintatavat saada aikaan vastustusta henkilöstössä (Morsing ym. 2008, 104). Tällöin henkilöstön motivaatio toimia yrityksen arvojen mukaan laskee, ja toiminta voi muuttua ainoastaan yksilöiden intressejä ajavaksi. Tästä esimerkkinä ovat lukuisat mediassa esillä olleet yritysskandaalit, jotka ovat saattaneet monet aiemmin hyvän maineen omanneet suuryritykset negatiiviseen valoon (Arvidsson 2010; Juholin 2004). Pahimmillaan maineen menetys on johtanut kilpailukyvyn heikentymiseen (Nakra 2000, 36), mutta toisaalta yritysskandaalit ovat kasvattaneet sidosryhmien kiinnostusta yritysten toimia kohtaan ja sen myötä vastuullisuuden viestimisen määrä on lisääntynyt (Arvidsson 2010, 347). Havainnollistan tätä edellä kuvattua yhteyttä henkilöstön, vastuullisuuden viestimisen sekä yrityksen maineen välillä laatimassani kuviossa 1.



Kuvio 1 Yrityksen maineen rakentuminen vastuullisuuden viestinnän kautta

1.2 Tutkimuksen eteneminen ja tutkimuskysymys

Tässä tutkielmassa tutkin henkilöstön roolia vastuullisuuden viestijänä ja tuottajana case-yrityksessä. Tutkimus on toteutettu toimeksiantona osana laajempaa Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen ja Vastuullisen liiketoiminnan keskuksen sekä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun WINCSR-yhteishanketta. Tutkimukseni kohteena on lentoyhtiö Finnair Oyj (myöhemmin Finnair), jonka liiketoimintakentässä ympäristö- ja yhteiskuntavastuuarvot ovat keskeisessä osassa. Alan ominaispiirteet vaativat erityisesti ympäristövastuun, kuten päästökysymysten, huomioimista, joskin myös muut vastuullisuuden osa-alueet on otettava toiminnassa huomioon. Tutkimukseni keskittyy ympäristövastuun lisäksi Finnairin sosiaalisen vastuun toteutumiseen, sillä tutkimusnäkökulma on henkilöstössä.

Tutkielmani ensisijaisena tavoitteena on vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Millainen on henkilöstön rooli vastuullisuuden tuottamisessa ja viestinnässä?

Lähestyn tutkimusongelmaa seuraavanlaisten osakysymysten kautta:

1. Millainen asema yhteiskuntavastuulla ja sen osa-alueilla on liiketoiminnassa?
2. Miten ympäristövastuusta viestitään henkilöstölle?
3. Miten vastuullisuus näkyy johtamiskäytännöissä ja sitä kautta henkilöstön toiminnassa?

Tässä tutkimuksessa kuvaan laadullisin tutkimusmenetelmin henkilöstön roolia vastuullisuuden viestijänä ja tuottajana. Tutkimus pohjautuu Finnairin esimiesten näkökulmaan ja käsityksiin asiasta; se ei siis kuvasta henkilöstön mielipiteitä. Olen valinnut teoreettisen viitekehyksen kattoteemaksi vastuullisuuden, jonka kautta kuvaan ilmiön yhtymäkohtia henkilöstöjohtamiseen ja viestintään. Tarkoitukseni on ensin selvittää, millainen rooli henkilöstöllä on yrityksen sidosryhmänä. Teoriakappaleissa esittelen tutkimusta henkilöstön asemasta sidosryhmänä ja kartoitan henkilöstön ja maineen rakentumisen välistä yhteyttä erilaisten työkalujen, kuten henkilöstöjohtamisen avulla. Seuraava askel on tutkia miten yrityksen arvoista, eli tässä tapauksessa vastuullisuudesta, viestitään henkilöstölle. Teoreettinen viitekehys fokusoituu sisäiseen viestintään. Aiheen käsittely syvenyy tutkimukseen henkilöstöstä viestinviejänä, ja tuo näkökulmia vastuullisuuden tuottamiseen päivittäisessä työssä. Tässä vaiheessa teoriassa korostuvat osallistamisen periaatteet, jotka näkyvät niin toiminnassa kuin sisäisessä viestinnässä.

Edellä luonnehtimani kuvaus tutkimuksen etenemisestä ja tutkimuskysymyksistä puoltaa vahvasti laadullisen tutkimusotteen valintaa. Tarkoitukseni on tutkia aihetta kokonaisvaltaisesti ja perusteellisesti, yrittäen ymmärtää ilmiötä ja tuoda julki asianosaisten henkilöiden tulkintoja ja ajatuksia tilanteesta (Eriksson & Kovalainen 2008;

Amaratunga, Baldry, Salshar & Newton 2002). Tutkimuksen toteutus ja tulokset ovat laadulliselle tutkimukselle ominaisesti hyvin kontekstisidonnaisia; tässä tapauksessa ne ovat yleistettävissä ainoastaan tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen, Finnairiin. Kyseessä on siis tapaustutkimus, jonka olen toteuttanut haastattelemalla Finnairin vastuullisen liiketoiminnan, henkilöstöpuolen sekä viestinnän johtohenkilöitä tarkoitukseni kartoittaa, miten he näkevät henkilöstön roolin vastuullisuuden viestinnässä ja tuottamisessa. Haastattelujen lisäksi olen käyttänyt analyysini tukena Finnairin henkilöstölehtiä ja tutkinut, miten henkilöstölle viestitään ympäristövastuusta näiden lehtien kautta. Näitä menetelmätapoja yhdistämällä on mahdollistunut aiheen laajempi käsittely ja ymmärtäminen.

2 VASTUULLISUUDEN RAKENNUSPALIKAT

2.1 Vastuullisuuden monet määritelmät

Vastuullisuudelle on olemassa yritysmaailmassa yhtä monta määritelmää kuin toteuttajaakin. Vaikka usein puhutaan yrityksestä vastuullisuuden toteuttajana, koostuu vastuullisuus kuitenkin aina yrityksessä työskentelevien yksilöiden toimista ja päätöksistä; yritys ei itsessään ole vastuullinen, vaan vastuullisuus perustuu sen työntekijöiden kollektiivisiin toimiin (Könnölä & Rinne 2001, 17). Tämä taustaolettamus pätee tutkielmassani puhuessani vastuullisista yrityksistä. Vastuullisuus-käsitteen abstraktius vaikeuttaa sen ymmärtämistä (Ellerup Nielsen & Thomsen 2007, 25). Lisäksi vastuullisuuden osaluokkia on niin monia, ettei ole yllättävää, kuinka vaikeaselkoinen ja ristiriitainen asema vastuullisuudella yrityksissä on. Vastuullinen liiketoiminta, yritysvastuu sekä yritysten yhteiskuntavastuu ovat vakiintuneita suomen kielen vastineita käsitteelle Corporate Social Responsibility. Tässä tutkielmassa olen valinnut termin 'vastuullinen liiketoiminta' kuvaamaan yritysten kokonaisvaltaista vastuiden kenttää. Termin englanninkielinen käännös (CSR) tuo esille vain sosiaalisen vastuun ulottuvuuden, mutta vastuun lajeiksi luetaan yleisesti myös ympäristö- ja taloudellinen vastuu. Osassa määritelmiä on otettu huomioon myös yritysten laillinen vastuu (Chong 2009; Halme & Laurila 2009), mutta tässä tutkimuksessa pohjaan vastuullisen liiketoiminnan käsitteen John Elkingtonin vuonna 1997 luomaan kolmikantamalliin (triple bottom line), joka jakaa vastuullisuuden sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristövastuuseen. Mallin mukaan yritys toimii vastuullisesti kun sen taloudellinen hyvinvointi on turvattu, se minimoii tai eliminoi negatiiviset ympäristövaikutuksensa ja kun toiminta on linjassa sosiaalisten odotusten kanssa. (Juholin 2004, 22.) Nämä sosiaaliset odotukset viittaavat johdannossa esiteltyyn sidosryhmäteoriaan. Käytän sidosryhmäteorian periaatteita tutkimuksessani pohjana arvioidessani yritysten sosiaalista vastuullisuutta.

Vastuullisuus-käsitteen määrittely ei kuitenkaan riitä, vaan hyödyllisempää on kartoittaa, miten vastuullisuus yhdistyy osaksi yrityksen toimintaa. Euroopan Komission (2001, 4) mukaan vastuullinen liiketoiminta käsittää yritysten vapaaehtoisen toiminnan yhteiskunnan ja puhtaamman ympäristön puolesta. Tuloksia saavutetaan ylittämällä lain määrittämät taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun rajat (Euroopan Komissio 2001, 6). Tämä näkemys perustuu yritysten vapaaehtoisuuteen ja kuvaa filantrooppista vastuullisuuden mallia, jossa pääpaino on resurssien kohdentamisessa yhteiskunnalle esimerkiksi hyväntekeväisyystoiminnan avulla (Halme & Laurila 2009; Hillman & Keim 2001). Todellisuudessa yritysten prioriteetti on harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa ja vastuullisuuden toteuttaminen tapahtuu sen asettamissa rajoissa, vaikkakin Friedmanin (1970, 22) klassisesta teoriasta, jonka mukaan ainoa vastuu on tuottaa voittoa

osakkeenomistajille, on tultu pitkälle. Nykyään useimmat määritelmät korostavat yrityksen ja yhteiskunnan välistä suhdetta ja yhdistävät kannattavuuden tavoittelun sidosryhmien tarpeet huomioivaan liiketoimintaan (Liu ym. 2010; Halme & Laurila 2009; Ellerup Nielsen & Thomsen 2007; Maignan, Ferrell & Ferrell 2005). Juholin (2004, 22) esittää, että vastuullisuus tarkoittaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä yrityksen toiminnassa sekä sidosryhmien odotusten ja tahdon huomiointia. Hänen mukaansa vastuullisuuden toteuttaminen on toimivinta silloin, kun yritys yhdistää taloudelliset intressinsä sidosryhmien intresseihin. Tässä tutkimuksessa keskityn käsittelemään vastuun lajeista ympäristövastuuta sekä sosiaalista vastuuta rajaten sen yrityksen vastuuseen henkilöstötään. Rajaus ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö taloudellisen vastuun osa-alueita olisi huomioitu tai ettei se olisi tärkeä. Taloudellinen vastuu on liike-elämässä selkein ja usein keskeisin kiinnostuksen kohde yrityksillä, ja se ohjaa kaikkea liiketoimintaa. Haluan kuitenkin tuoda tässä tutkimuksessa esille muita vastuullisuuden osa-alueita, jotka helposti jäävät taloudellisen vastuun varjoon. Vastuun lajeista käsittelem ensin sosiaalista vastuuta henkilöstön näkökulmasta, sillä henkilöstö on tunnetusti yksi yrityksen keskeisimpiä sidosryhmiä. Kappaleen lopuksi keskityn vielä kuvaamaan ympäristövastuuta ja sen asemaa erityisesti lentoliikennealalla.

2.2 Sosiaalisen vastuun toteutuminen - henkilöstö

2.2.1 Henkilöstö avainasemassa sidosryhmänä

Vaikka yrityksen on tärkeää huomioida sidosryhmien intressit ja odotukset, niin kaikkien sidosryhmien tasapuolinen kohtelu ja tarpeiden huomiointi ei usein ole mahdollista käytännössä, eikä sitä välttämättä edes tavoitella. Kannattavuus on yritystoiminnan kulmakivi, joten resursseja on allokoitava sen puitteissa ja yrityksen on tunnistettava ne sidosryhmät, jotka ovat toiminnalle keskeisiä. Jotta yritys voi analysoida kunkin sidosryhmän strategisen merkittävyyden, täytyy sidosryhmät ensin luokitella ja priorisoida (O’Riordan & Fairbrass 2008, 753). Sidosryhmäluokitteluja on olemassa lukuisia, mutta Mitchellin, Aglen ja Woodin (1997) malli sidosryhmien merkittävyydestä kiteyttää kolme tekijää, joiden mukaan sidosryhmät on mahdollista erotella toisistaan: valta, legitimizeetti ja kiireellisyys. Jaottelussa on huomioitu tilannetekijöiden ja johtamiskäytäntöjen vaihtelu, sillä sidosryhmäpriorisointi riippuu myös muun muassa yritysjohton omista intresseistä. Mitchellin ym. luokittelussa vallalla tarkoitetaan sidosryhmän kykyä ja mahdollisuuksia vaikuttaa yritykseen, kun taas legitimizeetti antaa oikeutuksen tähän vallankäyttöön silloin, jos yrityksellä on laillisia velvollisuuksia sidosryhmää, kuten henkilöstöä, kohtaan. Jos sidosryhmä luokitellaan kiireelliseksi, täytyy yrityksen vastata

nopeasti kyseisen sidosryhmän vaatimuksiin, esimerkiksi lakkoiluun (Mitchell ym. 1997, 877). Mitä useampi kyseisistä ominaisuuksista sidosryhmällä on, sitä tärkeämmäksi se luokitellaan. Lähestymistavasta ja luokittelusta riippumatta henkilöstön asema sidosryhmänä on keskeinen, sillä henkilöstö on välttämätön yrityksen olemassaololle (Clarkson 1995, 106), ja se täyttää myös kaikki kolme Mitchellin ym. asettamaa sidosryhmän merkittävyyden kriteeriä.

Henkilöstön merkittävyyttä sidosryhmänä korostavat myös tutkimukset, joiden mukaan inhimillinen pääoma tunnustetaan yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi (Young & Thyil 2009; de Bussy, Ewing & Pitt 2003). Tällaiset tutkimustulokset pohjautuvat henkilöstön ominaisuuksiin sidosryhmänä: henkilöstö ja sen hallussa oleva tietotaito on aineetonta pääomaa, jota kilpailevien yritysten on vaikea kopioida, ja siksi sen avulla on mahdollista saavuttaa ainutlaatuista ja kestävää kilpailuetua (Cravens & Oliver 2006, 293). Jotta tämä onnistuisi, täytyy henkilöstön keskeisen aseman näkyä yrityksessä konkreettisesti muun muassa johtamiskäytäntöjen ja muiden toimintatapojen, kuten henkilöstön valtuuttamisen ja osallistamisen kautta (Nakra 2000, 40). Tutkimustulokset tukevat käsitystä, että osallistaminen lisää henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia vahvistaen samalla henkilöstön valta-asemaa (Nam 2003; Harris & de Chernatony 2001). Tärkeät sidosryhmät määritellään osittain juuri vallan kautta (Mitchell ym. 1997), joten voidaan argumentoida, että yritys tunnustaa henkilöstön keskeisenä yrityksen sidosryhmänä ja voimavarana osallistaessaan sitä.

2.2.2 Osallistaminen ja palkitseminen henkilöstöjohtamisen työkaluina

Vastuullisuuden merkityksen kasvaessa liiketoiminnassa myös henkilöstöjohtamiseen kaivataan näkökulmaa, joka korostaa henkilöstöä osana yritystoiminnan ydintä (Young & Thyil 2009, 167). Nam (2003, 20) argumentoi, että se, kuinka keskeisenä sidosryhmänä yritys henkilöstöä pitää, heijastuu henkilöstölle suotavan päätösvallan ja resurssien käytön mahdollisuuksissa. Koska henkilöstö on teoriassa todistetusti tärkeä sidosryhmä yritykselle, pitäisi henkilöstön saada myös käytännössä äänensä kuuluviin muun muassa työn sisällön suunnittelussa, teknologiavalinnoissa ja palkitsemiskäytäntöjä koskevissa päätöksissä. Henkilöstön keskeistä asemaa yrityksessä korostavat myös Harris ja de Chernatony (2001, 442). Heidän mukaansa henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa yritykseen ja sen menestymiseen (joko positiivisesti tai negatiivisesti) synnyttää työntekijöille vaikutelman, että heitä pidetään tärkeinä.

Kaikki edellä mainitut argumentit tuovat näkökulmia keskusteluun henkilöstön osallistamisesta (empowerment) henkilöstöjohtamisen työkaluna. Osallistaminen on hankala termi, sillä sille ei ole olemassa yhteistä, selkeää määritelmää (esim. King & Grace 2005, 290). Honold (1997, 202) on koonnut yhteen kirjallisuuskatsauksen, ja tiivistää,

että useimmiten osallistamisen käsitteeseen liitetään asiat kuten oman työn kontrollointi, työn itsenäisyys, tiimityön variaatiot sekä palkitsemisjärjestelmät, joissa korvaus riippuu työsuorituksen laadusta. Jones (1997, 21–23) tarkastelee henkilöstöä yrityksen kilpailuvalttina, ja esittää teorian, jonka mukaan henkilöstön osallistamisella ja palkitsemisellä on yhteys toisiinsa sekä koko yrityksen tuloksellisuuteen. Henkilöstön osallistaminen käsitetään osallistumisena työn kontrollointiin (participation in control), kun taas palkitseminen määritellään osallistumisena voitonjakoon (participation in returns). Jonesin mukaan osallistaminen ja palkitseminen niin yhdessä kuin erikseen vaikuttavat yksilötasolla työmotivaatioon ja -suoritukseen ja lopulta koko yrityksen tuloksellisuuteen. Osallistamisen tehokkuuteen vaikuttavat osallistamisen aste ja laatu: kuinka paljon henkilöstö voi vaikuttaa asiaan ja kuinka tärkeänä he kyseistä asiaa pitävät. Jones korostaa kuitenkin, että osallistamisen lisääminen ei automaattisesti tarkoita lisääntyvää tuotavuutta. Osallistaminen henkilöstöjohtamisen työkaluna voi myös vaikuttaa negatiivisesti yritykseen, jos henkilöstöä osallistetaan päätöksiin, jotka ovat heille irrelevantteja. Tällöin henkilöstöllä ei ole päätöksentekoon tarvittavaa tietoa tai kiinnostusta asiaa kohtaan. Jotta henkilöstö olisi motivoitunut toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti ja yhteisiä tavoitteita kunnioittaen, on palkitseminen ja työn arvostamisen esilletuonti keskeistä (esim. Morsing ym. 2008; Cravens & Oliver 2006; Dawkins 2005).

Tutkimustulokset osallistamisen hyödyllisyydestä ovat kuitenkin ristiriitaisia. Martin, Martin ja Grbac (1998, 486) päätyivät tutkimuksessaan siihen, että osallistava yrityskulttuuri on vaatimus sille, että henkilöstö voi tehokkaasti osallistua asiakaslähtöisiin liiketoimintastrategioihin, sillä kun henkilöstö koordinoi itse työtään, työn tehokkuus nousee jokaisen työvaiheen kohdalla. Kingin ja Gracen (2005, 290) toteuttamassa tutkimuksessa tulokset olivat päinvastaisia. He tutkivat johdon käsityksiä henkilöstön roolista yrityksen maineen viestijänä, ja tutkimuksen mukaan suurin osa tutkittavista vastusti osallistamista, sillä sen koettiin rajoittavan tai jopa poistavan mahdollisuuden kontrolloida ja ohjata henkilöstön käyttäytymistä yrityksen taholta. Samoilla linjoilla ovat Koch ja Godden (1997, 11). Heidän mielestään osallistamisen kulttuuri ei sovi yhteen vahvan johtamistyylin kanssa eikä se ole tehokas tapa kontrolloida yrityksen toimintaa. Spreitzer (1996, 487) sen sijaan korostaa, että osallistamisen kulttuuria tukevissa yrityksissä johdolla on laaja kontrolli, mutta se on hajautettu niin, että se lisää henkilöstön itsenäisyyttä. Tällöin henkilöstö tuntee, että yritys tukee heitä, mutta samalla tarjoaa laajemmat resurssit ja pääsyn kiinni informaatioon osallistumisesta rohkaisevassa ilmapiirissä. Hänen mukaansa osallistamisen myötä henkilöstöllä ei ole epäselvyyttä omasta roolistaan yrityksessä. On selkeästi huomattavissa, että saadut tutkimustulokset ovat hyvin ristiriitaisia keskenään. Yksi selitys tälle ristiriidalle on osallistamis-käsitteen vaikea määrittelemineen sekä sen subjektiivinen tulkinnallisuus jopa yksittäisen työntekijän tasolla (King & Grace 2005, 290). Myös osallistamisen konseptiin liittyvien mahdollis-

ten aihealueiden suuri määrä ja painotuserot eri yrityksissä selittävät osaltaan näitä ristiriitaisia tutkimustuloksia (Honold 1997, 202).

Tässä tutkielmassa tarkoitan osallistamisella henkilöstön aktiivista roolia yrityksessä, jossa henkilöstö osallistuu toiminnan tuottamiseen ja työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon päätöksenteossa. Toinen tärkeä aspekti on myös työn arvostamisen esille tuonti muun muassa palkitsemisen keinoin. Toimiva palkitsemisjärjestelmä motivoi henkilöstöä ja johtoa edistämään yrityksen arvoja ja toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä antaa palautetta tehdystä työstä (Cravens & Oliver 2006, 298). Helm (2011, 662) argumentoi, että työsuorituksen kannalta tärkeää on se, että henkilöstö on ylpeä omasta työstään ja työnantajastaan, ja tuntee, että omalla työllä on merkitystä ja sitä arvostetaan. Henkilöstöjohto on tässä mielessä keskeinen toimija määrittämässä henkilöstön asemaa ja tukemassa henkilöstön käsitystä itsestään sidosryhmänä. Käytännössä henkilöstö nähdään kuitenkin valitettavan usein vain työvoimana strategisen, kokonaisliiketoimintaa edistävän resurssin sijaan (Blair & Roe 1999, 1), eikä henkilöstön potentiaalia luoda kilpailuetua yritykselle täysin hyödynnetä.

2.2.3 *Henkilöstöstä lisäarvoa*

Vastuu henkilöstöstä eli henkilöstöön panostaminen ja sen hyvinvoinnista huolehtiminen on usein yleisen mielipiteen mukaan tärkein kriteeri sille, että yritys nähdään vastuullisena toimijana (Ligeti & Oravec 2009; Morsing ym. 2008). Vaikka vastuullisuuden konkreettinen ja suora yhteys taloudellisiin tunnuslukuihin ja kannattavuuteen on vaikea osoittaa (Maignan & Ferrell 2001, 457), on vastuullisuudella tutkitusti useita epäsuoria vaikutuksia yrityksen suoriutumiseen muun muassa rekrytoinnin, henkilöstön sitouttamisen sekä yrityksen maineen kannalta (Helm 2011; Chong 2009; Young & Thyil 2009; Sen, Bhattacharya & Korschun 2006; Dawkins 2005; Maignan & Ferrell 2001). Näille kaikille asioille on yhteistä se, että niiden mittaaminen ja konkreettinen arvottaminen on vaikeaa. Voidaankin sanoa, että saavutettavat tulokset ovat aineetonta pääomaa, joka saadaan aikaan aineettomien resurssien avulla. Eräs aineeton resurssi yritykselle on henkilöstö ja sen hallussa oleva tietotaito. Aineettomien resurssien hyödyntämistä tukee resurssipohjaisen kilpailukyvyn teoria, jossa tarkoituksena on turvata yritykselle sellaiset resurssit, joita kilpailijat eivät pysty kopioimaan (Maxfield 2008, 370). Henkilöstön osaaminen on arvokas ja ainutlaatuinen resurssi, jota on vaikea kopioida, joten kilpailijoiden asema ja kilpailukyky suhteessa henkilöstöönsä panostavaan yritykseen heikentyy (Hoopes, Madsen & Walker 2003, 890).

Aineettoman pääoman arvoa yritykselle korostavat myös Nakra (2000, 38) sekä Cravens ja Oliver (2006, 293). Henkilöstön hyvinvointiin ja sitouttamiseen tulisi panostaa, jotta henkilöstön kanssa on mahdollista luoda kilpailuetua (Cravens & Oliver 2006,

293). Aineettoman luonteensa takia on ymmärrettävää, että henkilöstöön panostamisen positiiviset vaikutukset liiketoiminnalle eivät ole aina yksiselitteisiä. Jones (1997, 24) esittää, että tämä on yksi syy siihen, että kynnys työpaikkademokratian lisäämiseen esimerkiksi osallistamisen kautta on kohtuullisen korkea. Investoinnit ja koulutuskustannukset ovat välittömiä kuluja, kun taas tuloksia osallistamisen vaikutuksista liiketoiminnalle saadaan vasta pitkällä tähtäimellä. Näin ollen positiiviset vaikutukset ilmenevät usein vasta välillisesti liiketoimintaa vahvistavina tekijöinä.

Henkilöstövastuun kenttä on hyvin monisyinen, ja se on pohjana kaikelle vastuullisuuden toteuttamiselle. Tässä tutkimuksessa linkitän henkilöstövastuun toiseen vastuullisuuden osa-alueeseen: ympäristövastuuseen. Tämä on perusteltua tutkimusaiheeni ja -kysymysten kannalta, mutta myös siksi, että ympäristövastuun rooli lentoyhtiöiden liiketoiminnassa kasvaa jatkuvasti, ja nousee usein yhdeksi tärkeimmäksi vastuun lajiksi kyseisellä alalla.

2.3 Ympäristövastuu lentoliikennealalla

Ympäristövastuu on hyvin keskeinen vastuullisen liiketoiminnan osa-alue nyky-yrityksille, sillä yritysten toimet ovat suuri yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa ympäristön hyvinvointiin. Ajankohtaisia asioita ympäristövastuun saralla ovat muun muassa ilmastomuutos, kestävä kehityksen edistäminen sekä (uusiutumattomien) raaka-aineiden liiallinen kulutus, joka näkyy esimerkiksi öljyn hinnannousussa. Globalisaatio on tuonut ympäristöasiat laajemmin mukaan yritystoimintaan ja vastuullisuuskeskusteluun, sillä yrityksen täytyy nykyään huomioida ja mitata toimintansa aiheuttamia ympäristövaikutuksia myös kotimaan rajojen ulkopuolella (Halme & Laurila 2009, 335). Ympäristöhaitat ovat usein paikallisia, mutta niillä on maailmanlaajuinen vaikutus maapallon hyvinvointiin. Ympäristövastuun toteutumista yrityksissä säätelevät lukuisat lait ja säädökset sekä raportointivelvollisuudet, joiden lisäksi yritys voi hakea toiminnalleen erilaisia ympäristösertifikaatteja ja toteuttaa avoimempaa ympäristövastuuraportointia (esimerkkinä GRI-ohjeistukseen perustuva raportointi). Ympäristövastuullisuutta toteutetaan yrityksissä hyvin eri tasoilla, ja vastuullisen liiketoiminnan osa-alueiden integroiminen osaksi muuta yritystoimintaa ja yrityksen strategiaa vaihtelee suurissa määrin yrityskohteisesti (Ligeti & Oravecz 2009, 139). Myös luonnonympäristö luetaan nykyään yrityksen sidosryhmäksi, joka vaatii osakseen huomiota varsinkin siksi, ettei sillä ole omaa ääntä tai vaikutuskanavaa.

Lentoliikennealalla vastuu ympäristöstä korostuu entisestään, sillä lentäminen nähdään usein yhtenä ilmastomuutoksen pääasiallisena aiheuttajana. Lentoliikennealalla ympäristöasiat ovat vahvasti läsnä jokapäiväisessä toiminnassa; lentoliikenteen ympäristövaikutukset ovat moninaiset ja lentoliikennettä kritisoidaan useiden ympäristöhait-

tojen, kuten hiilidioksidipäästöjen (CO₂), aiheuttamisesta. (Suomen lentoliikennestrategia 2009, 39.) Kolme suurinta lentämisestä aiheutuvaa ympäristöhaittaa ovat melu, vaikutukset ilmastonmuutokseen sekä päästöt (Green 2003, 281). Päästöiksi luokitellaan vaikutukset paikalliseen ilmanlaatuun sekä vaikutukset globaalilla tasolla ilmaston lämpenemiseen muun muassa hiilidioksidipäästöjen kautta (Aviation's environmental challenges, EATA 2011). On kuitenkin huomioitava, että lentoliikenne aiheuttaa todellisuudessa vain 2 % kaikista maailman hiilidioksidipäästöistä ja 12 % liikenteen CO₂-päästöistä, kun taas 74 % päästöistä syntyy tieliikenteessä (Climate change, IATA 2011). Ongelmana on kuitenkin lentomatkustamisen ja lentoliikenteen jatkuva 4–5 %:n vuosittainen kasvu. Vaikka lentoliikenteessä on tehty suuria parannuksia kohti ympäristöystävällisempää lentämistä, täytyy teknologian ja kaluston kehittyä jatkuvasti, jotta liikenteen kasvusta aiheutuva lisäkuormitus ympäristölle voidaan eliminoida. Tätä päämäärää edistävät muun muassa IATA:n (International Air Transport Association) päästöttömän lentämisen ohjelma sekä tavoite vähentää lentämisen hiilidioksidipäästöt vuoden 2005 tasosta puoleen vuoteen 2050 mennessä.

Ympäristövastuun, niin kuin muidenkin vastuullisuuden osa-alueiden, toteuttamisessa on tärkeää yhteiskuntavastuutyöstä viestiminen. Viestintä antaa sidosryhmille käsityksen yrityksen vastuullisuuden tasosta ja osa-alueista. Jotta vastuullisilla toimintatavoilla voidaan saadaan vaikutusta aikaan, on hyvin tärkeää viestiä vastuullisuudesta mahdollisimman avoimesti myös yrityksen sisällä. Seuraavaksi keskityn vastuullisuuden sisäiseen viestintään ja henkilöstön rooliin tämän viestin välittäjänä.

3 VASTUULLISUUDEN SISÄINEN VIESTINTÄ

3.1 Vastuullisuudesta viestiminen sidosryhmille

Ligetin ja Oraveczin (2009) mukaan linkki vastuullisuuden ja sidosryhmäsuhteiden onnistuneen johtamisen välillä on viestintä. He argumentoivat, että vastuullisuudesta viestiminen on erottamaton osa vastuullisen liiketoiminnan harjoittamista (Ligeti & Oravecz 2009, 138). Tämä on yleisesti hyväksytty argumentti, mutta käytännön toteutus on ongelmallisempi. Vastuullisuus liiketoiminnassa ja siitä viestiminen ovat enenevässä määrin vaatimuksina yrityksen pärjäämiselle; nykyään on alituisesti tärkeämpää näyttäytyä rehellisenä ja vastuullisena toimijana sidosryhmille ja rakentaa yritykselle vastuullisiin toimintatappoihin sitoutunut maine (Maignan & Ferrell 2004; Hooghiemstra 2000). Tämä koskee myös yrityksiä, jotka ovat tunnettuja vastuullisuudestaan, sillä useat viime vuosina mediassa esillä olleet yritysskandaalit ovat vähentäneet yleistä luottamusta yritysten vastuullisuuden aitouteen (Arvidsson 2010; Morsing ym. 2008; Dawkins 2005; Dacin & Brown 1997). On myös tutkittu, että yritykset, jotka ovat aktiivisimpia vastuullisen liiketoiminnan saralla ja viestivät siitä eniten, ovat samalla eniten kritisoituja (Arvidsson 2010; Ashforth & Gibbs 1990). Tähän on Brancon ja Rodriguezin (2006, 236–237) mukaan syynä se, että varsinkin suuret yritykset kohtaavat usein suurempaa sosiaalista ja poliittista painetta toimia vastuullisesti, jolloin he viestivät toimistaan enemmän. Tämä taas voi johtaa vastuullisuuden uskottavuuden vähenemiseen, jos omaa vastuullisuutta korostetaan liikaa (Ashforth & Gibbs 1990, 188). Suurin haaste yrityksille on näyttäytyä aidosti vastuullisena sidosryhmien silmissä. Viestinnälliset ongelmat ovat haasteen keskiössä: miten yritys tuo vastuullisuutensa esille ja todistaa, että on aidosti vastuullinen, ja millaisella laajuudella vastuullisuudesta kannattaa viestiä (Morsing ym. 2008, 98).

Dawkins (2005, 109) korostaa, että uskottavuuden takaamiseksi yrityksen vastuullisuuden täytyy olla johdonmukaista ja sitä täytyy toteuttaa sellaisten asioiden kautta, jotka sopivat yritysimageeseen ja ovat yhdenmukaisia yrityksen maineen kanssa. Muuten on riskinä, että vastuullisuuskampanjat koetaan epäaitona toimintana. Jotkut yritykset päättävät kuitenkin tietoisesti tukea asiaa, joka on vaikea ja ristiriitainen, jotta saisivat huomiota ja erottuisivat joukosta (Kelley 1991, 64). Vastuullisuuden viestinnässä ovat yleistyneet myös erilaiset ei-taloudelliset mittarit (esimerkiksi GRI eli Global Reporting Initiative -ohjeistus), joiden avulla on mahdollista lisätä viestinnän avoimuutta ja uskottavuutta. Nämä mittarit perustuvat yleisesti hyväksytyihin standardeihin ja niiden avulla voidaan mitata taloudellisen suorituskyvyn lisäksi sosiaalista ja ympäristöön kohdistuvaa toimintaa. Mittaristojen käytön ohella, tai sijasta, suurin osa yrityksistä viestii nykypäivänä vastuullisuudestaan myös vapaaehtoisesti esimerkiksi yhteiskunta-

vastuuraporttien tai Internet-sivujen kautta, ja osassa Euroopan maita yrityksiä kehoitetaan liittämään vastuullisuusraportti virallisen vuosiraportin ohien (Ellerup Nielsen & Thomsen 2007, 25, 29.) Tulevaisuudessa yrityksille asetetaan todennäköisesti nykyistä enemmän vaatimuksia ja säädöksiä vastuullisuuden viestintään. Näin yritykset pystyvät vastaamaan paremmin kasvavaan kiinnostukseen vastuullisuutensa tasosta ja täyttämään lisääntyneet avoimuuden vaatimukset, joita sidosryhmät yrityksille asettavat. (Arvidsson 2010, 347.)

Kiinnostus vastuullisesta liiketoiminnasta viestittävään tietoon on useiden tutkimusten mukaan lisääntynyt viime vuosina, ja sen uskotaan lisääntyvän edelleen (Helm 2011; Arvidsson 2010; Morsing ym. 2008). Yksi tärkeä syy tähän ovat jo mainitsemani yritysskandaalit, joiden vuoksi yritysten vastuullisuuden aitous usein kyseenalaistetaan. Vaikka kiinnostus vastuullisuutta kohtaan on kasvanut, on edelleen olemassa tahoja, joille vastuulliset toimintatavat eivät ole tärkeä kriteeri yrityksen arvioinnissa. Arvidssonin (2010, 347) mukaan osakemarkkinoilla vastuullisuus yrityksen toiminnassa on nykyään jo vahva arvo, kun taas finanssianalyttikoiden kiinnostus rajoittuu usein vastuullisen liiketoiminnan olemassaoloon ja siihen tietoon, ettei yritys ole viimeisellä sijalla vastuullisuutta mittaavissa tutkimuksissa. Myös median kiinnostus vastuullisen liiketoiminnan toteuttamista kohtaan on kasvanut, vaikka mediassa asioiden käsittely on välillä skandaalihakuisia. Arvidsson (2010, 347–349) toteutti laajan kyselytutkimuksen sekä haastattelut yritysten vastuullisuuden viestinnästä vastaaville johtajille ja tutki johdon kannalta keskeisiä syitä viestiä yrityksen vastuullisuudesta. Tuloksissa nousivat esille johdonmukaisesti seuraavat seikat:

- sidosryhmien kasvava kiinnostus yritysten vastuullisuuden toteuttamiseen ja toteutumiseen (taustalla mm. yritysskandaalit).
- osoitus yritysten sidosryhmäfokuksen laajentumisesta osakkeenomistajista muihin sidosryhmiin.
- varmistus siitä, ettei oma yritys ole vastuullisten yritysten listassa viimeisenä, vaan toimii ”tarpeeksi vastuullisesti”. Kärkisijaa vastuullisena yrityksenä ei tavoitella.
- vastuullisen yritysimgon luominen.
- taloudellisten tappioiden välttäminen.

Osa esitetyistä syistä viestiä vastuullisuudesta kuvaa reaktiivista toimintatapaa, jossa yritys reagoi jo tapahtuneisiin ongelmiin ja ilmiöihin, kuten sidosryhmien kasvavaan kiinnostukseen ja yritysskandaaleihin. Sen sijaan vastuullisen yritysimgon luominen tai sidosryhmäfokuksen laajentaminen ovat esimerkkejä proaktiivisesta reagoinnista, jossa pyrkimyksenä on ennakoida ja ehkäistä tulevia ongelmia. (van Staden & Hooks 2007, 197–198.) Reagoinnin laatu on kuitenkin aina tilannesidonnaista: vastuullisen yritysimgon luominen voi myös tapahtua reaktiivisesti ja juontua aikaisemmista ongelmista,

joita imagon muuttamisella pyritään korjaamaan. Vilanova, Lozano ja Arenas (2008, 63) argumentoivat, että reaktiivisuus vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisessa on hyvin yleinen toimintatapa yrityksissä varsinkin vastuullisen yritystoiminnan alkuvaiheessa, ja usein taustalla on jonkinlainen maineen ja imagon menetys tai konflikti. Arvidssonin (2010) tutkimuksessa osa haastateltavista perusteli lisäksi vastuullisuuden viestinnän tarpeellisuutta sillä, että johto voi hyödyntää vastuullisuusinformaatiota käytännön johtamisessa. Usein ei-taloudellisten mittareiden keskeinen anti kohdistuu juuri johdon toimien kehittämiseen, joten Arvidssonin (2010) mukaan on mielenkiintoista, ettei johtamisaspekti noussut selkeämmin esille tuloksissa. Myös yrityksen sisäisen viestinnän näkökulma ja mahdollinen sisäisten sidosryhmien kiinnostus vastuullisuusinformaatiota kohtaan mainittiin vain pariin otteeseen. (Arvidsson 2010, 347.) Tämä on yllättävää, sillä useissa tutkimuksissa toimivaa sisäistä viestintää korostetaan yleisten hyötyjen, kuten muun muassa yllä listattujen seikkojen, saavuttamisen kulmakivenä (Uusi-Rauva & Nurkka 2010; Ligeti & Oravecz 2009; Cravens & Oliver 2006; Dawkins 2005).

3.2 Henkilöstölle kohdistuva sisäinen viestintä

Yrityksen sisäinen viestintä kohdistuu nimensä mukaisesti yrityksen sisäisille sidosryhmille. Tässä tutkimuksessa keskityn henkilöstöön. Sisäinen viestintä on siis tässä kontekstissa yrityksen sisältä henkilöstölle jaettavaa tietoa esimerkiksi yrityksen ympäristö vastuullisuudesta henkilöstölehtien, intranetin tai tiedotusten muodossa. Henkilöstölle kohdistuva viestintä ja siihen panostaminen on tärkeää useista syistä. Grönroosin (1981, 139–140) määritelmän mukaan sisäisen viestinnän tavoite on myydä yrityksen arvomaailma henkilöstölle, sillä henkilöstö on yrityksen sisäinen asiakas. Jos henkilöstöä kohdellaan hyvin, kasvaa työtyytyväisyys ja samalla asiakaspalvelun laatu. Tästä syystä asiakaspalveluun panostavassa palveluyrityksessä sisäinen viestintä on tärkeä työkalu, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin (Cahill 1995, 44). Tärkeää on myös laajentaa viestintää etulinjan asiakaspalveluhenkilöstöstä koko henkilöstöön, sillä myös työntekijät, jotka eivät ole suorassa vuorovaikutuksessa asiakaspinnan kanssa, kuten esimiehet, vaikuttavat niihin työntekijöihin, jotka ovat, ja sitä kautta vaikutus heijastuu palvelun laatuun (George 1990, 67). King ja Grace (2005, 287) ovat samoilla linjoilla, ja argumentoivat, että sisäinen viestintä lisää henkilöstön tarjoaman palvelun laatua varsinkin palveluammateissa. He korostavat, että viestintä koetaan keskeisenä elementtinä siksi, että se lisää henkilöstön tietoisuutta yrityksen arvoista, tässä tapauksessa vastuullisuudesta, ja tätä kautta parantaa palvelun laatua sitouttamalla henkilöstöä vahvemmin yrityksen arvoihin.

Myös Ligeti ja Oravecz (2009, 146) päätyivät tutkimuksessaan siihen, että vastuullisuudesta viestiminen henkilöstölle on erittäin tärkeää, sillä sen avulla on mahdollista motivoida henkilöstöä ja vahvistaa heidän sitoutumistaan yritykseen. Dawkins (2005, 116–117) vahvistaa tutkimustuloksen, ja korostaa, että yrityksen vastuullisuus lisää henkilöstön positiivista mielikuvaa työnantajastaan. Hänen tutkimuksensa mukaan yhdeksän kymmenestä työntekijästä kokee vastuullisuuden tärkeäksi arvoksi työpaikalla, joten vastuullisuuden avulla on mahdollista houkutella ja säilyttää parhaat mahdolliset työntekijät yrityksessä. Koska yrityksen julkisuuskuva vaikuttaa myös yrityksen oman henkilöstön mielipiteisiin yrityksestä, vahvistaa hyvä maine henkilöstön itsetuntoa ja arvostusta yritystä kohtaan (Cable & Turban 2003; Riordan, Gatewood & Bill 1997), vaikuttaen näin potentiaalisten työntekijöiden haluan työskennellä yrityksessä ja vahvistaen nykyisten työntekijöiden halua säilyttää maine vahvana (Helm 2011, 657).

Suuri osa työntekijöistä Dawkinsin (2005, 117) tutkimuksen mukaan on kiinnostunut työnantajansa vastuullisuudesta ja ottaa siitä selvää myös ulkoisten viestintäkanavien kautta. Tämä on ymmärrettävää, sillä henkilöstön käsitys yrityksestä muokkautuu osittain yrityksen julkisuuskuvan ja muiden sidosryhmien mielipiteiden kautta (Helm 2011, 657). Täten on luonnollista, että henkilöstö hyödyntää yrityksen ulkoista viestintää, kuten lukee yrityksen yhteiskuntavastuuraportin, ja vertaa sitä yrityksen sisällä jaettavaan tietoon, kuten henkilöstölehdessä tai intranetin sisältöön ja muokkaa sen perusteella käsitystään yrityksestä (Morsing 2006, 171). On siis tärkeää, että ulkoinen viestintä on linjassa henkilöstön kokeman sisäisen viestinnän kanssa, jotta henkilöstön käsitys yrityksestä ja sen vastuullisuuden toteutumisesta pysyisi mahdollisimman johdonmukaisena. Barrettin (2002, 221) mukaan keskeistä sisäisen viestinnän onnistumisessa on kasvokkain tapahtuvaan viestintään panostaminen sen sijaan, että tukeudutaan täysin kirjallisiin tai sähköisiin kanaviin. Myös viestinnän kaksisuuntaisuutta tulisi vahvistaa alhaalta ylöspäin suuntautuvan viestinnän tukemisen muodossa (Vaaland & Heide 2008, 221). Varey (1995, 47) on samaa mieltä, ja argumentoi, että viestinnän pitäisi olla kahdensuuntaista henkilöstön ja johdon välillä. Vaikka viestinnän kaksisuuntaisuuden tärkeyttä painotetaan useissa tutkimuksissa, toteutuu tämä kaksisuuntaisuus viestinnässä käytännössä valitettavan harvoin (Ligeti & Oravecz 2009, 148). Keskustelevan ilmapiirin luominen yritykseen esimerkiksi johdon ja henkilöstön välille on yksi tämän päivän haasteista, joka onnistuakseen vaatii uusien viestintäkäytäntöjen käyttöönottoa ja viestintäilmapiirin kehittymistä. Yrityksen sisäinen viestintäilmapiiri voi mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen tai tukahduttaa sitä, joten sillä on myös suuri vaikutus henkilöstön suunnalta saapuvan viestinnän, kuten palautteenannon tai ideoinnin, määrään ja laatuun (Smidts, Pruyn & van Riel 2001, 1059). Henkilöstön aktivointi viestijöinä on tärkeää, sillä se tukee osallistamisen periaatteita ja sitä kautta lisää henkilöstön sitoutumista yritykseen (Unzicker, Clow & Babakus 2000, 99), jolloin henkilöstö ollessaan

vuorovaikutuksessa ulkoisten sidosryhmien kanssa vahvistaa positiivista kuvaa yrityksestä.

3.3 Henkilöstö viestinviejänä

Henkilöstö toimii vuorovaikutuksen rajapinnassa yrityksen ulkoisten sidosryhmien kanssa, joten näin yrityksen sisäinen viestintä- ja työilmapiiri siirtyy yrityksen ulkopuolelle muille sidosryhmille henkilöstön puheiden ja toimien kautta (Cravens & Oliver 2006, 297). Tämä ilmiö on vahvasti esillä palvelualoilla, kuten lentoliikenteessä, jossa tapahtuu vuorovaikutusta henkilöstön jäsenten ja asiakkaiden välillä. Vuorovaikutustilanteessa asiakkaan mielikuva yrityksestä muotoutuu sen mukaan, millaista palvelua hän saa, joten se tapa, jolla työntekijä kohtelee yksittäistä asiakasta, on yrityksen kokonaisimagon kannalta merkittävää (Helm 2011, 657). Tästä on esimerkkinä Bandin (1991, 13) tutkimus, jonka mukaan asiakas, jolla on negatiivinen kokemus yrityksen palvelusta, kertoo asiasta eteenpäin keskimäärin yhdeksälle muulle ihmiselle. Tällaisessa tilanteessa on kyse niin kutsutusta word of mouth -tiedosta (Dawkins 2005, 118). Tätä epävirallista, mutta tutkitusti tehokasta viestintäkanavaa käyttävät useat yrityksen sidosryhmät. Cravensin ja Oliverin (2006, 297) esimerkin mukaan joka kerta, kun yrityksen työntekijä mumisee kommentin työnantajastaan julkisella paikalla, vaikuttaa hän mahdollisesti yrityksen maineeseen. Lisäksi työntekijä voi jakaa epävirallista tietoa omalle lähipiirilleen esimerkiksi yrityksen vastuullisuuskampanjoiden aitoudesta, ja kun tieto alkaa levitä eteenpäin, voivat vaikutukset heijastua yrityksen maineeseen (Helm 2011, 622). Word of mouth -tieto leviää luonnollisesti myös yrityksen sisällä muun muassa henkilöstön edustajien välillä, ja se on esimerkiksi muutos- ja irtisanomistilanteissa vahva kanava, jonka kautta tieto yrityksen tilasta kulkeutuu eteenpäin. Tämä korostuu varsinkin silloin, kun virallinen sisäinen viestintä on puutteellista tai se on ristiriidassa yrityksen ulkoisen viestinnän kanssa (Kuvaja & Malmelin 2008, 67). Johdon on tärkeää ymmärtää, että tiedonliikkumista epävirallisia kanavia pitkin ei voi estää, mutta sitä voi hyödyntää. Yrityksellä on mahdollisuudet vaikuttaa tiedon laatuun viestimällä tehokkaasti, kohtelemalla henkilöstöään hyvin ja toteuttamalla arvojaan käytännössä, ja tätä kautta vahvistamalla yrityksen mainetta (Jong 2011, 127). On ymmärrettävää, että jos henkilöstö ei arvosta yritystä ja sen mainetta, on hyvin vaikea viestiä positiivista kuvaa yrityksestä sen ulkopuolelle (Cravens & Oliver 2006, 297).

Dawkins (2005, 117) argumentoi, että yrityksen vastuullisuus vahvistaa henkilöstön sitoutumista yritykseen ja kasvattaa yritystä kohtaan syntyvää arvostusta henkilöstön keskuudessa. Arvostus työnantajaa kohtaan on tärkeä tekijä määrittämässä sen viestin sisältöä, jota henkilöstö yrityksestä jakaa eteenpäin. Tuffrey (2003) toteutti laajan tutkimuksen, jossa hän tutki monia yrityksiä eri sektoreilla. Tulosten mukaan ne työnteki-

jät, joille viestittiin selkeämmin yrityksen vastuullisuudesta ja sen toteuttamisesta, jakoivat huomattavasti useammin positiivista viestiä ja kehuja työpaikastaan muille sidosryhmille kuin ne, jotka eivät olleet tietoisia työnantajansa vastuullisuudesta (Tuffrey 2003, 20). Dawkins (2005, 117) painottaa, että henkilöstön roolia yrityksen viestinviejänä ei kannata aliarvioida, sillä kaikista tehokkain kanava lisätä julkista tietoisuutta yrityksen vastuullisuudesta on juuri word of mouth -viestintä, joka kulkee henkilöstön kautta. Tämä epävirallinen tieto on tehokasta siksi, että henkilöstö nähdään hyvin luotettavana tiedonlähteenä (Helm 2011; Uusi-Rauva & Nurkka 2010; Dawkins 2005). Heidän kauttaan on mahdollista saada aidompi käsitys yrityksen vastuullisuuden tilasta, sillä se kuva, jota yritys virallisesti viestii vastuullisuudestaan on usein väritynyt. Tämä näkemys on ymmärrettävissä, sillä viime vuosina on useasti noussut esille uutisia yrityksistä, joissa vastuullisuus on ollut vain näennäinen yritys vastata yhteiskunnan asettamiin vaatimuksiin, eikä se ole vastannut todellisuutta (Porter & Kramer 2006, 80–81). Osa yrityksistä on lisäksi tahallisesti rikkonut vastuullisen ja hyväksyttävän liiketoiminnan rajoja esimerkiksi syyllistymällä talouspetoksiin tai ympäristön turmelemiseen. Nämä seikat ovat lisänneet käsitystä, että vastuullisuus on usein vain ”sanahelinää” tai markkinointikikka, jotain mistä puhutaan, mutta jota ei toteuteta. (Fan 2005; Harding 2005; Hemingway 2005; Frankental 2001.) Vastuullisuus on myös aiheena hyvin tunnetuksi tullut ja saa aikaan vahvoja mielipiteitä. Siksi on hyvin tärkeää viestiä vastuullisuudesta henkilöstölle, sillä vastuullisuuden kautta yritys voi saada vahvoja kannattajia ja puolestapuhujia henkilöstöstä ruohonjuuritasolta strategisempiin yhteistyökumppaneihin (Dawkins 2005, 118).

Johdolla on myös mahdollisuus tukea ja palkita henkilöstön positiivista käytöstä ja vastuullista yritysimagea vahvistavaa viestintää (Helm 2011, 662). On kuitenkin huomioitava ero siinä, tuleeko kannustin puhua hyvää yrityksestä ulkoisen motivaatiotekijän, kuten palkitsemisen, kautta, vai sisäisesti henkilöstöstä lähtien. Henkilöstön aidot ajatukset ja mielipiteet kuultavat vuorovaikutustilanteissa läpi, vaikka yritettäisiin toimia ja viestiä niitä vastoin. Motivaatioteorioiden mukaan sisäinen motiivi on usein vahvempi ja pidempikestoisempi kuin ulkoinen, ja sisäiset palkkiot saattavat muotoutua pysyvän motivaation lähteeksi (Ruohotie 1998, 37–39), sillä toiminta koetaan itsessään palkitsevaksi (Deci 1975, 24). Siksi olisi tärkeää, että henkilöstön sitoutumista yritykseen ja sen arvoihin vahvistettaisiin sisäisen viestinnän avulla. On kuitenkin muistettava, että vaikka ulkoinen ja sisäinen motivaatio voidaan teoriassa erottaa toisistaan, ei niitä kuitenkaan voi aina pitää täysin erillisinä tai toisiaan poissulkevinä, koska ne saattavat esiintyä yhtäaikaaisesti ja ovat toisiaan täydentäviä (Peltonen & Ruohotie 1989, 25–26). Myös työntekijän subjektiivinen kokemus vastuullisuudesta vaikuttaa oman viestinnän laatuun, joten henkilöstölle suuntautuvassa viestinnässä on tärkeää huomioida viestin kohderyhmä ja yksilöinti.

3.4 Vastuullisuusviestinnän kompastuskivet

Toimiva yritysviestintä ja avoimen viestintäilmapiirin luominen ovat kasvavia haasteita nyky-yrityksille. Kaiken yritysviestinnän on oltava itsessään vastuullista, mutta vastuullisesta liiketoiminnasta ja sen toteuttamisesta viestiminen synnyttää lisähaasteita. Vastuullisuus on aihe, johon liitetään usein vahvempia arvokokemuksia kuin muihin liiketoiminnan osa-alueisiin, joten se voi herättää ihmisissä tunnereaktioita (Halme 2004, 161–162). Näin ollen viestin muotoon ja sisältöön on kiinnitettävä huomiota. Ellerup Nielsen ja Thomsen (2007, 25) argumentoivat, että yleisesti hyväksytyyn vastuullisuuden käsitteistön puute ja lukuisten eri diskurssien olemassaolo estävät yhtenäisen ja selkeän viestintästrategian luomisen, mikä johtaa epäjohdonmukaiseen viestintään yrityksissä. Toinen syy mahdollisiin viestinnän ongelmiin voi olla myös se, että vastuullisuuden viestintä erotetaan usein omaksi kokonaisuudekseen yrityksen muusta viestinnästä. Tällöin vastuullisuuden viestintäsuunnitelma ja -strategia ovat usein irrallisia, eikä niitä integroida yrityksen muuhun viestintään (Ligeti & Oravec 2009, 146). Tärkeää olisi implementoida vastuullisuusviestintä osaksi muuta viestintää. Tämä on tietenkin mahdollista ainoastaan silloin, kun vastuullisuus nähdään osana yrityksen ydintä, jolloin se on nivoutunut kaikkeen toimintaan ja vaikuttaa joka yritystasolla. Jotta tämä mahdollistuisi, täytyisi yrityksessä saada aikaan osallistavaa viestintää, jossa olisi tilaa avoimelle palautteelle (Linnanen, Boström & Miettinen 1994, 226–227).

Dawkins (2005, 109) korostaa, että jos yritys haluaa realisoida potentiaaliset hyödyt (muun muassa henkilöstön sitoutuminen, asiakasuskollisuus), joita maine vastuullisena yrityksenä tuo mukanaan, täytyy vastuullisuuden viestintä linjata sidosryhmien tarpeisiin. Viestintää vaikeuttaa kuitenkin se, että eri sidosryhmillä on toisistaan eroavat odotukset yrityksen toiminnasta ja informaation laadusta; informaation tarve vaihtelee ja sidosryhmät suhtautuvat eri tavoin eri viestintäkanavien käyttöön. Tutkimusten mukaan esimerkiksi vastuullisuusraportointi on usein suunnattu päättäjille ja osakkeenomistajille, jolloin viesti on tyyliään faktapainotteista ja sisältää paljon kaavioita ja lukuja (Arvidsson 2010; Morsing ym. 2008), kun taas henkilöstö Uusi-Rauvan ja Nurkan (2010, 307) tutkimuksen mukaan toivoo ympäristöviestinnän olevan mahdollisimman käytännönläheistä ja selkeää. Viestinnässä olisi siis tärkeää ilmaista vastuullisuusstrategiaa helposti ymmärrettävässä muodossa ja räätälöidä tieto vastaanottajan tarpeisiin (Hämäläinen & Maula 2004; Barrett 2002). Toisaalta on relevanttia huomioda, että jos yritys pyrkii viestimään avoimesti liian monelle sidosryhmälle ja muokkaamaan viestiä kunkin tarpeita vastaavaksi, on sen vaikeampaa pitää viestin sisältö yhdenmukaisena ja selkeänä (Vilanova ym. 2009, 65). Vaikka viestiä voi siis räätälöidä eri sidosryhmille sopivaksi, täytyy viestin sisällön ja sanoman pysyä samana viestintäkanavasta huolimatta. On hyvin tärkeää, että yritys viestii johdonmukaisesti vastuullisuudestaan yrityksen sisälle ja ulos, sillä epäjohdonmukaisuus ja viestin ristiriitaisuus vaikuttavat vahvasti henkilös-

tön sitoutumiseen ja luottamukseen yritystä kohtaan. On myös tärkeää, että henkilöstöllä on valmiudet vastata muiden sidosryhmien kyselyihin yrityksen vastuullisuuden toteuttamisesta, ja näin ollen vastuullisuusviestinnän pitäisi olla kattavaa ja usein toistuvaa (Dawkins 2005, 118). Vastuullisuusviestinnän ja -raportoinnin määrä ei kuitenkaan ole suorassa yhteydessä yrityksen vastuullisuuden tasoon. Cerin (2004, 316–319) tutki yritysten vastuullisuusviestintää, ja totesi, että tulosten mukaan ne yritykset, jotka tuottavat eniten hiilidioksidipäästöjä, viestivät vastuullisuudestaan sidosryhmilleen eniten. Näin ollen laaja raportointi ei automaattisesti tarkoita, että yritys toimisi esimerkin tapauksessa ympäristön kannalta vastuullisesti.

4 HENKILÖSTÖN ROOLIN MUOTOUTUMINEN VASTUULLISUUDEN TUOTTAJANA JA VIESTIJÄNÄ

4.1 Yrityksen identiteetin ja maineen rakentuminen

4.1.1 *Vahva identiteetti yrityksen maineen perustana*

Pohjana yrityksen maineen rakentumiselle on yrityksen identiteetti; se, mitä yritys on. Wheeler, Richey, Tokkman ja Sablynski (2006, 98) määrittelevät identiteetin sarjaksi merkityksiä, joiden kautta yritys sallii itsensä tunnettavan ja joiden avulla sidosryhmät voivat kuvailla yritystä, tunnistaa sen ja samastua siihen. Grayn ja Balmerin (1998, 695) mukaan yrityksen todellisuus ja ainutlaatuisuus kuvastuvat identiteetissä yrityksen strategian, yritysjohton liiketoimintafilosofian, yrityskulttuurin ja organisaatiodesignin kautta, ja näiden osa-alueiden keskinäinen vuorovaikutus mahdollistaa uniikin yrityksen maineen syntymisen. Yrityksen mainetta ja sen vaikutuksia liiketoimintaan on tutkittu laajalti. Maine muodostuu monien asioiden yhteisvaikutuksessa, ja se määritellään monien sidosryhmien jakamaksi globaaliksi, ajallisesti vakaaksi arvioksi yrityksestä (Highhouse, Broadfoot, Yugo, Devendorf 2009, 783). Kyseiseen arvioon vaikuttavat yrityksen yleinen toiminta, taloudellinen suorituskyky ja muut saavutukset. Maineen voidaan sanoa olevan sosiaalisesti jaettu käsitys yrityksestä, sillä se pohjautuu yksilön ajatukseen siitä, mitä muut yrityksestä ajattelevat (Helm 2007; Wartick 1992). Tämä näkemys on laajalti hyväksytty pohjautuen Charles Fombrunin (1996, 59) määritelmään, jonka mukaan maine heijastaa sidosryhmien kokemuksia yrityksestä. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys näyttäytyy julkisuudessa sidosryhmiensä näkemysten mukaisena, joten esimerkiksi henkilöstön asenteet ja uskomukset ovat mukana määrittämässä yrityksen julkisuuskuvaa. Myös Doorley ja Garcia (2007, 4) sekä Gray ja Balmer (1998, 696) tukevat väitettä, jonka mukaan maine on yrityksen imagojen summa.

Arkikielessä yrityksen imago ja maine käsitetään usein synonyymeina toisilleen, mutta aiheeseen liittyvissä tieteellisissä julkaisuissa ne erotetaan toisistaan. Cravens ja Oliver (2006, 294) argumentoivat, että maine on enemmän kuin yrityksen imago tai identiteetti, ja Gray ja Balmer (1998, 696–697) esittävät, että yritykselle on helpompi luoda huomiota herättävä imago kuin erinomainen maine. Heidän mukaansa imago on se ensimmäinen mielikuva yrityksestä, joka sidosryhmille syntyy imagokampanjoiden ja virallisen ulkoisen viestinnän, kuten nimen, yrityslogon, mainonnan ja markkinoinnin kautta. Maine vuorostaan kuvastaa sidosryhmien pysyvämpiä arvioita yrityksen arvo maailmasta. Tässä tutkimuksessa koen sopivammaksi arvioida vastuullisuuden vaikutuksia yrityksen maineeseen imagon sijaan, sillä vastuullisuus kuvastaa yrityksen suh-

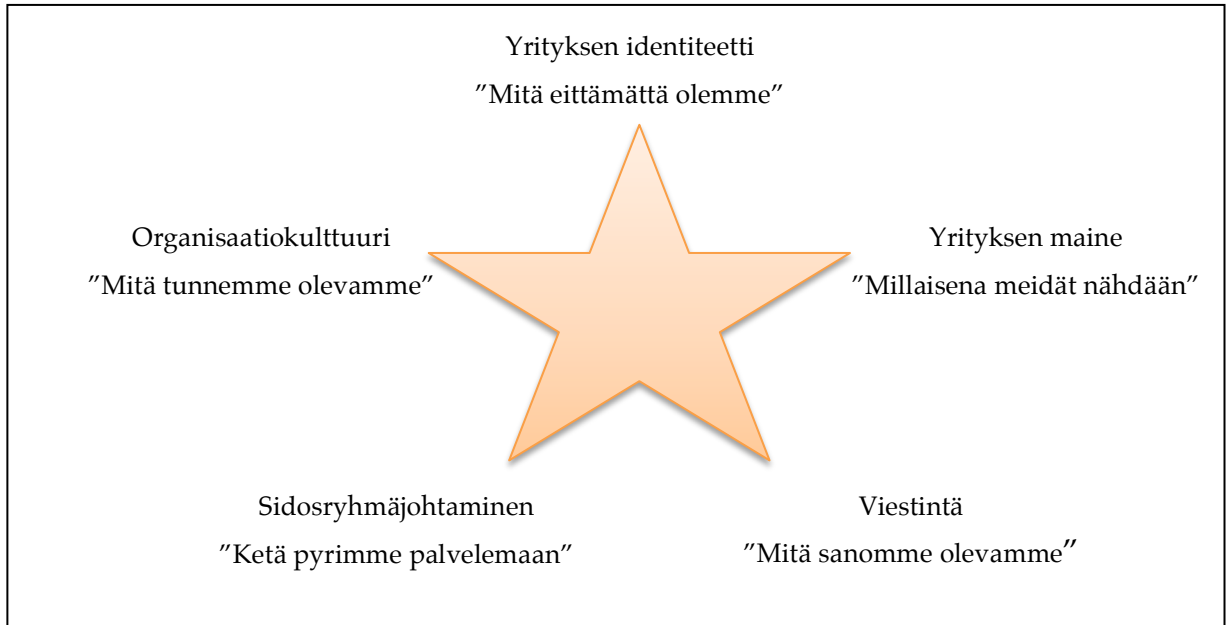
teellisen pysyvää arvomaailmaa, ja arvot otetaan syvemmin huomioon puhuttaessa yrityksen maineesta kuin imagosta. Jotta yritys voisi saavuttaa hyvän maineen, vaaditaan pohjalle vahva identiteetti, johon puolestaan perustuu kestävä ja yrityksen arvomaailmaa tukeva toiminta. Hyvän maineen rakentumista ja vahvistumista voi tukea johdonmukaisella sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä, mutta se itsestään ei riitä. Tästä johtuen on kiinnitettävä huomiota maineen hallintaan. Hyvä maine ei synny itsestään, vaan se vaatii systemaattista panosta johdolta ja ensisijaiselta maineen rakentajalta, henkilöstöltä.

4.1.2 Yrityksen identiteetin ja maineen vaikutukset henkilöstöön

Cheney ja Christensen (2001, 232) korostavat vahvan ja selkeän identiteetin merkitystä yrityksen uskottavuuden ja legitimitietin ylläpitämisessä sidosryhmien, kuten henkilöstön silmissä. Tässä yhteydessä voidaan puhua identiteetistä yrityksen arvomaailmaa heijastavana kokonaisuutena. Useat tutkimukset tukevat väitettä, että yrityksen vahva identiteetti voi lisätä sitoutumista ja samastumista yritykseen (Helm 2011; Dutton, Dukerich & Harquail 1994; Ashforth & Mael 1989). Wheelerin ym. (2006) tutkimuksessa määriteltiin yrityskohtaisesti attribuutit, jotka kuvasivat yrityksen identiteettiä. Valittuja attribuutteja verrattiin henkilöstön omiin arvoihin, ja mitä suurempi yhtenäisyys arvojen välillä oli, sitä suurempaa samastumista työntekijät kokivat kyseiseen yritykseen. Tämä ilmiö näkyy myös rekrytointivaiheessa (Chong 2009, 108). Yritykset, joiden identiteetti tai arvot, kuten ekologisuus ja vastuullisuus, ovat houkuttelevia, vetävät puoleensa enemmän ja tasokkaampia työnhakijoita kuin yritykset, joissa nämä arvot eivät ole keskeisiä. Tällaiset 'korkealuokkaiset' työnhakijat omaavat Wheelerin ym. (2006, 97) mukaan usein enemmän kokemus- ja tietopohjaa asiakaspalvelusta ja näin ollen asiakaspalvelun taso kohoaa ja asiakaspalaute on positiivisempaa. Jos tällainen päätelmä on mahdollista tehdä, on erittäin tärkeää, että henkilöstö samastuisi yrityksen arvoihin ja identiteettiin, koska henkilöstö on omalta osaltaan yrityksen tuotemerkki, jonka toiminta vaikuttaa ulkoisten sidosryhmien käsitykseen yrityksistä (Stuart 2002; Ind 1997). Samoilla linjoilla on Helm (2011, 658), joka esittää, että saadakseen tyytyväisiä asiakkaita yrityksellä täytyy ensin olla tyytyväisiä työntekijöitä, sillä työntekijät edustavat yritystä ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa.

Ero identiteetin ja maineen käsitteiden välillä on tässä yhteydessä kirjallisuudessa häilyvä. Kun edellä mainitut tutkijat painottavat vahvan identiteetin merkitystä yrityksen houkuttelevuuden mittarina, esimerkiksi uusien työntekijöiden silmissä, argumentoi Svendsen (1998, 34) puolestaan, että yrityksen hyvä maine houkuttelee ja auttaa säilyttämään hyviä työntekijöitä. Haluan selventää, että tässä tutkimuksessa yrityksen identiteetti kuvaa yrityksen arvoja ja perustaa, kun taas arvojen mukainen viestintä ja toiminta

ovat maineen rakennuspalikoita. Kuvio 2 havainnollistaa osuvasti näiden käsitteiden keskinäistä eroa ja selkeyttää myös organisaatiokulttuurin, viestinnän ja sidosryhmäjohtamisen roolia yrityksessä Balmerin (2006, 9) mallia mukailien.



Kuvio 2 Yrityksen sisäinen ja ulkoinen todellisuus, mukailien Balmer (2006, 9)

Kuviosta 2 on mahdollista huomata, että maine on siis useimmiten se käsitys ja arvio, mikä yrityksestä ulospäin on, kun taas identiteetti vaikuttaa syvemmillä yrityksen sisällä muokaten mainetta, mutta sekä yrityksen identiteetti että maine voivat olla houkuttelevia sidosryhmille. Cravens ja Oliver (2006, 294) korostavat maineen hallinnan tärkeyttä varsinkin silloin, jos maineen avulla pyritään saavuttamaan strategista kilpailuetua. Konkreettisia tuloksia on saavutettu hyvän maineen positiivisista vaikutuksista muun muassa rekrytointiin ja henkilöstön sitouttamiseen, medianäkyvyyden laatuun, yhteistyösuhteiden ja verkostoiden rakentumiseen sekä brändin myyntikelpoisuuteen (McIntosh 2007; Wang, Kandampully, Lo & Shi 2006; Fombrun & Shanley 1990). Chun (2005, 97) esittää myös, että hyvän maineen rakentaminen ja turvaaminen on tärkeä liikkeenjohdollinen tavoite. Kaikki korostavat, että henkilöstö on ensimmäinen askel maineen hallinnassa. Cravens ja Oliver (2006) ovat samaa mieltä, ja argumentoivat, että vaikka päävastuu yrityksen maineesta olisi viime kädessä toimitusjohtajalla, on henkilöstö se kanava, jonka avulla mainetta hallitaan. Tässä maineenhallinnan prosessissa henkilöstön keskeinen asema on perusteltu, sillä ilman henkilöstön panosta laadukkaan tuotteen tai palvelun luominen ei olisi mahdollista. (Cravens & Oliver 2006, 294, 297.) Jos yritys pyrkii tuomaan esille esimerkiksi ympäristöarvoja ja luomaan mainetta vastuullisena toimijana, täytyy sen pyrkiä edistämään tällaisen maineen vahvistumista kaikessa toiminnassaan ja osallistaa henkilöstöä vastuullisuuden toteuttamiseen ja tuotta-

miseen. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa maineen asemointiin koko yrityksen tasolla, sillä henkilöstö toimii rajapinnassa asiakkaiden, toimittajien ja muiden keskeisten yhteistyökumppaneiden kanssa, joten henkilöstön toiminta, niin positiivinen kuin negatiivinen, voi vaikuttaa suoraan yrityksen maineeseen (Cravens & Oliver 2006, 297). Jotta yritys olisi sidosryhmien silmissä vastuullinen, tulisi sen siis panostaa maineen hallintaan henkilöstön kautta, ja tehdä vastuullisuudesta näkyvää ja ymmärrettävää. Jotta henkilöstö voisi toimia vastuullisuuden toteuttajana ja tuottaa vastuullisuutta päivittäisessä työssään, olisi hyvin tärkeää, että vastuullisuuden johtamisessa huomioitaisiin tämä henkilöstön keskeinen asema.

4.2 Henkilöstö vastuullisuutta tuottamassa - ratkaisuna osallistava viestintä

Yritysten vastuullisuusviestinnässä voi erottaa monenlaisia viestintästrategioita, joiden kiinnekohta on henkilöstölle kohdistuvassa sisäisessä viestinnässä. Morsing ja Schultz (2006, 326–329) esittävät, että yritys voi käyttää vastuullisuusviestinnässään kolmea erilaista lähestymistapaa, jotka eroavat toisistaan osallistamisen määrän ja viestinnän kahdensuuntaisuuden osalta. Informaationjakostrategiassa yritys välittää sidosryhmilleen, eli tässä tapauksessa henkilöstölle, vastuullisuustietoa yksisuuntaisesti, jolloin vastuullisuustieto tulee niin sanotusti annettuna. Vastakaikustrategiassa yritys kerää jo tietoa ja palautetta henkilöstöltä, mutta tietoa ei hyödynnetä yrityksen vastuullisuuden kehittämiseen. Tällöin viestintä on kahdensuuntaista, mutta epäsymmetristä, sillä sitä kerätään ainoastaan imagosyistä. Osallistamisstrategiassa puolestaan henkilöstö pyritään sitouttamaan aitoon dialogiin yrityksen kanssa, sillä henkilöstön aktiivinen osallistuminen toimintaan sidosryhmänä ja vastuullisuuden tuottajana koetaan hyvin keskeisenä. Morsing ja Schultz (2006, 336) argumentoivat, että yritysten pitäisi siirtyä enemmän kohti osallistamisstrategiaa ja haastaa itsensä luomaan ja ylläpitämään kahdensuuntaista viestintäilmapiiriä työympäristössä.

Morsing ym. (2008, 102–105) kehittävät teoriaa eteenpäin, ja tarjoavat viitekehysten tällaisen viestintäilmapiirin luomiseen ja johtamiseen. Heidän mukaansa niin yrityksen sisäinen kuin ulkoinenkin viestintä nojautuu pohjimmiltaan niin sanottuun sisältä-ulos-prosessiin (inside-out approach), jonka taustalla on vahvasti henkilöstön osallistaminen vastuullisuuden tuottamiseen. Käytännön tasolla viitekehys on kaksijakoinen:

- Yritysten pitäisi panostaa henkilöstön sitouttamiseen ja vastuullisuuden viestintään yrityksen sisällä ennen viestinnän kohdentamista ulkoisille sidosryhmille.
- Yritysten pitäisi viestiä niistä vastuullisuuden osa-alueista, jotka liittyvät henkilöstöön.

Mallin mukaan on tärkeää, että yritys huolehtii ensin oman yrityksensä henkilöstön hyvinvoinnista ja henkilöstölle kohdistuvasta viestinnästä, jotta henkilöstöllä on resursseja viestiä vastuullisuutta eteenpäin. Sisäisen viestinnän tarkoitus on täten myös valmistaa ja motivoida henkilöstöä toimimaan asiakaspalveluhenkisesti ja yrityksen arvoja noudattaen (George 1990, 64). On myös tärkeää, että henkilöstölle tiedotetaan yrityksen toimista ensimmäisenä, sillä jos henkilöstö saa itseään koskevaa tietoa vasta tiedostusvälineiden kautta, vaikuttaa se negatiivisesti keskinäiseen luottamukseen yrityksen ja henkilöstön välillä sekä heijastaa arvostuksen puutetta henkilöstöä kohtaan. Morsingin ym. (2008) mallin toisen osion mukaan yrityksen tulisi viestiä sellaisista aiheista, jotka liittyvät henkilöstöön. Uusi-Rauva ja Nurkka (2010, 310) tukevat tätä väitettä, ja argumentoivat, että vastuullisuusviestintä on toimivampaa, jos viesti on räätälöity vastaanottajan mukaan henkilöstölle sopivaksi, ja se keskittyy aiheisiin, jotka ovat relevantteja työntekijöille. Tällöin motivaatio toimia vastuullisesti ja tuottaa vastuullisuutta omassa työssä kasvaa. Uusi-Rauva ja Nurkka (2010) viittaavat myös saavuttamiinsa tutkimustuloksiin, joiden mukaan viestintä on tehokkainta, kun se sisältää konkreettisia neuvoja siitä, miten omassa työssä vastuullisuutta ja esimerkiksi ympäristötekoja voi lisätä. Viestin tulisi myös olla lyhyt, selkeä ja käytännönläheinen. Vaikutukset vastuullisuuden omassa työssä toiminnan tasolla ovat tutkimuksen mukaan tehokkaampia, jos toiminta ei edellytä liikaa vaivaa, ja jos toimilla todistetaan olevan taloudellinen vaikutus yrityksen toimintaan. Kyseinen Uusi-Rauvan ja Nurkan (2010) tutkimus oli toteutettu konetekniikan tuotantopainotteisella alalla, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö esimerkiksi palvelualoilla vastuullisuusviestinnässä kannattaisi keskittyä viestin räätälöintiin ja käytännönläheisyyteen.

Sisäisen viestinnän fokuksen lisäksi Morsingin ym. (2008) mallissa painottuu henkilöstön osallistamisen ja toiminnan osa-alueet. Molemmat kohdat edellyttävät henkilöstön laajaa osallistumista vastuullisuustoimintoihin ja niiden luomiseen, sillä vastuullisuuden johtamisessa ensimmäinen prioriteetti on huolehtia, että henkilöstö on sitoutunut yrityksen vastuullisuuskäytäntöihin ja toimintoihin (Morsing ym. 2008, 103). Kun yritys tarjoaa henkilöstölleen resurssit luoda vastuullisuutta jokapäiväisessä työssään ja toimissaan eli toimia vastuullisuuden tuottajana, lisääntyy henkilöstön luottamus ja sitoutuminen yritykseen ja sen arvoihin. Liu ym. (2010, 197) argumentoivat, että henkilöstön osallistaminen vastuullisuuden tuottamiseen lisää yrityksen sisäistä legitimitettä henkilöstön silmissä. Kun henkilöstö toteuttaa yrityksen arvoja käytännössä, sitoutuminen niihin on helpompaa. Siksi on tärkeää, että vastuullisuus ja sitä kehittävät toiminnot on yrityksessä asemoitu selkeästi, sillä tällöin myös vastuullisuustoimista viestiminen koetaan luotettavaksi henkilöstön näkökulmasta. Tätä näkökulmaa kuvaa osuvasti Mike Rulis, erään tanskalaisyrittäjän viestintäpäällikkö Morsingin ym. (2008, 103) toteuttamassa haastattelututkimuksessa. Hän toteaa, että jollei henkilöstö näe yritystä vastuullisena toimijana, menettää yritys täysin uskottavuutensa yrittäessään luoda vastuullista

mainetta muiden sidosryhmien silmissä. Tästä johtuen vastuullisuuden tuottaminen alkaa yrityksen sisältä selkeiden ja yksinkertaisten asioiden ääreltä, kuten työympäristön viihtyvyyden parantamisesta ja ympäristötoeista, kuten tulostamisesta kaksipuoliselle paperille. Tätä ei kuitenkaan usein nähdä vastuullisuuden toteuttamisena, sillä vastuullisuus liitetään laajemmin maailman pelastamiseen, eikä muisteta, että muutos lähtee pienistä seikoista. Tämä lausunto tiivistää hyvin vastuullisuuden tuottamisen käytännön tasolla. Vastuulliset toimintatavat on johdon toimesta implementoitava osaksi työympäristöä, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus olla mukana vastuullisuuden tuottamisessa ja tällä tavoin toiminnallaan luoda yritykselle ansaittua vastuullista mainetta. Tärkeää on, että henkilöstö tuntee toiminnan omakseen, jolloin vastuullisuuden tuottaminen on jatkuvaa. Van Riel (1995, 29) kuvaa tätä näkökulmaa me-hengen käsitteen avulla, sillä henkilöstön osallistaminen on kokonaisvaltainen prosessi, joka vaatii henkilöstön läsnäoloa ja toimintaa alusta loppuun. Tällainen toiminta lisää todennäköisyyttä sille, että henkilöstö on sitoutunut yritykseen ja sen vastuullisuusarvoihin käytännössä ja luottaa yrityksen vastuullisuusviestintään ja sen sisältöön (Morsing ym. 2008, 103–104).

4.3 Vastuullisuusviestinnän uskottavuus

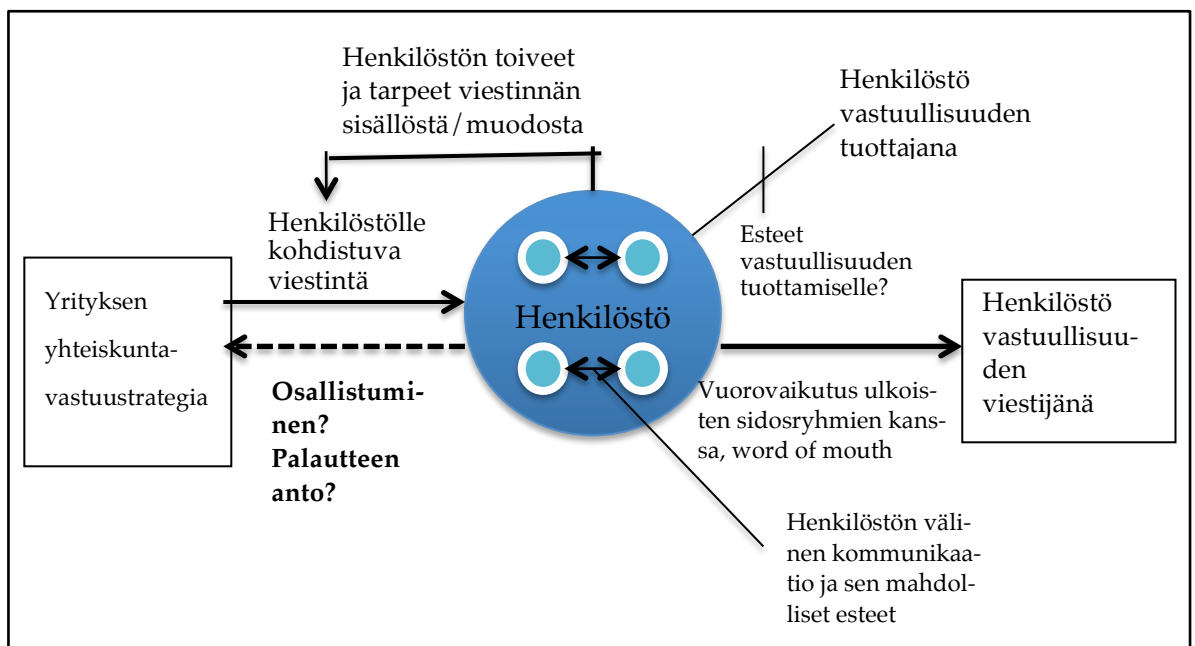
Morsing ym. (2008) argumentoivat tutkimustulostensa valossa, että yritykset kokevat vastuullisen liiketoiminnan harjoittamisen ja siitä viestimisen usein ratkaisevana tekijänä hyvän maineen saavuttamiselle alasta riippumatta. Heidän mukaansa yritysten näkökulmasta ei kuitenkaan ole tehokasta saati uskottavaa viestiä itse vastuullisuudesta sidosryhmille, kuten kuluttajille. Vastuullisuusviestin toivotaan sen sijaan leviävän asiantuntijoiden, paikallisten auktoriteettien tai median välityksellä, jolloin viesti on uskottavampaa ja saavuttaa tätä kautta laajemmin sidosryhmien tietoisuuden. Tällaisessa tilanteessa viesti on sisällöltään usein pääosin tekninen ja faktapainotteinen, sillä se on suunnattu tahoille, joiden kuvitellaan olevan valmiiksi tietoisia ja kiinnostuneita vastuullisuuden toteutumisesta kyseisessä yrityksessä. (Morsing ym. 2008, 105–106). Usein tällainen viestintä kohdistuu siis yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Ligeti ja Oravec (2009, 147) kritisoivat Morsingin ym. (2008) teoriassa median roolia uskottavana tiedonlähteenä, ja argumentoivat, että sähköisessä mediassa vastuullisuuskampanjat sekoittuvat usein epäsuoraan mainontaan. Tämä vaikeuttaa aitojen vastuullisuustoimien asemaa, sillä hyvää tarkoitusta edistävät, luotettavat vastuullisuuskampanjat voivat jäädä vähemmälle huomiolle, kun sidosryhmät eivät tunnista niitä markkinointikampanjoiden joukosta.

Morsing ym. (2008, 107) esittelevät teoriassaan myös toisen viestintästrategian, jonka painopiste on sisältä-ulos -prosessin periaatteissa. Tässä strategiassa vastuullisuutta viestitään kolmannen osapuolen asiantuntijan, kuten henkilöstön, kautta, ja ensisijainen

tarkoitus on näyttäytyä luotettavasti vastuullisena toimijana suuren yleisön silmissä. Morsing ym. (2008, 107) argumentoivat, että sidosryhmät haluavat tietoa yrityksen vastuullisuuden toteutumisesta, muttei niin, että yritysjohto tai osakkeenomistajat kertovat yrityksen olevan hyvä ja vastuullinen, vaan siten, että sen tekee heidän puolestaan joku muu. Tämä teoria on yhteensopiva useiden tutkimusten kanssa, jossa painotetaan henkilöstön roolia luotettavana tiedonlähteenä yrityksen vastuullisuuden tasosta puhuttaessa (esim. Helm 2011; Uusi-Rauva & Nurkka 2010; Dawkins 2005). Henkilöstö viestii toiminnallaan ja puheillaan jatkuvasti muille sidosryhmille yrityksestä varsinkin epävirallisten kanavien, kuten word of mouth -tiedon kautta. Yrityksen vastuullisuus ja maine välittyvät selkeästi myös asiakaspalvelutilanteissa, jolloin työntekijä edustaa koko yritystä toimintansa kautta. Jos asiakaspalvelu on huonoa, liittää asiakas automaattisesti negatiivisen leiman koko yrityksen toimintaa kohtaan sen sijaan, että profiloisi tunteensa koskemaan ainoastaan tilanteessa olevaa työntekijää yksilönä. (esim. Helm 2011; Cravens & Oliver 2006.)

4.4 Henkilöstön roolit viestijänä

Henkilöstön rooliin viestijänä ja viestin vastaanottajana sisältyy monia erilaisia näkökulmia, jotka on otettava huomioon. Seuraava kuvio havainnollistaa näiden asioiden välisiä yhteyksiä ja henkilöstön monia rooleja vastuullisuusviestinnän kentässä.



Kuvio 3 Henkilöstö vastuullisuuden viestijänä ja tuottajana, mukailen Uusi-Rauva ja Nurkka (2010, 303)

Kuvion 3 keskiössä on henkilöstö ja henkilöstön väliset vuorovaikutus- ja kommunikaatiosuhteet. Yrityksen sisällä liikkuu jatkuvasti niin virallista kuin epävirallistakin tietoa henkilöstön jäsenten välillä, jolloin ristiriitatilanteet ovat mahdollisia. Henkilöstön ja johdon välistä kommunikaatiota kuvaa vasemmalta tuleva nuoli (henkilöstölle kohdistuva viestintä), vaikka kyseinen osa-alue on myös mukana henkilöstön välisessä kommunikaatiossa, sillä johdon jäsenet ovat yhtä lailla yrityksen henkilöstön edustajia. Vuorovaikutussuhde johdon ja muun henkilöstön välillä on hyvin keskeinen tässä tutkimuksessa, sillä siihen kiteytyy henkilöstöjohtamisen ja sisäisen viestinnän toimivuus yrityksessä. Avoimen viestintäilmapiirin ja hyvän, osallistavan työympäristön luomisessa on tärkeää, että yrityksen johdon ja muun henkilöstön välillä vallitsee keskinäinen luottamus (Jong 2011, 127). Kuviossa 3 vasemmalla on laatikko, joka kuvaa yrityksen yhteiskuntavastuustrategiaa. Strategiaa voidaan suunnitella yhdessä henkilöstön kanssa, mutta usein yrityksen johto päättää viime kädessä strategialinjauksista. Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon ja vastuun antaminen lisää henkilöstön luottamusta yritystä kohtaan (Jong 2011, 127), joten olisi tärkeää, että henkilöstöltä otettaisiin vastaan palautetta viestinnän toteuttamisesta ja viestin sisällöstä. Ideaalitulanteessa tämän palautteen pohjalta strategiasta viestitään henkilöstölle, jolloin henkilöstö voi toiminnallaan edistää strategian toteutumista ja vahvistumista. Keskeistä on, että johto viestii henkilöstölle selkeästi ne tavoitteet ja arvot, jotka ohjaavat henkilöstön toimintaa (King & Grace 2005, 291), ja näin ollen helpottavat strategian jalkauttamista ja ymmärtämistä. Jotta tämä olisi mahdollista, täytyisi toiminnassa kiinnittää suurta huomiota henkilöstöltä saapuvaan palautteeseen ja kahdensuuntaisuuteen muun muassa osallistamisen kautta (Morsing & Schultz 2006, 333). Tätä prosessia on kuviossa kuvattu katkoviivalla, sillä kahdensuuntainen viestintä ja toiminta on usein käytännössä vähäistä ja vaatii paljon työtä sekä kaikkien yrityksen työntekijöiden yhteistä panosta (esim. Uusi-Rauva & Nurkka 2010; Ligeti & Oravec 2009).

Toisella puolella kuviossa on kuvattuna henkilöstön ja ulkoisten sidosryhmien välinen vuorovaikutus, jolloin henkilöstö toimii yrityksen vastuullisuuden viestijänä muun muassa word of mouth -tietoa jakamalla. Keskeinen tekijä, joka vaikuttaa tähän vuorovaikutukseen ja sen sisältöön, on henkilöstön oma toiminta, asenteet ja mielipiteet vastuullisuudesta ja sen tärkeydestä, sekä arvojen yhteensopivuus työpaikan arvomaailman kanssa (Liu ym. 2010, 197). Jos vastuullisuus esimerkiksi ympäristöä kohtaan koetaan tärkeänä arvona työpaikalla, heijastuu se helpommin henkilöstön toimintaan muun muassa kierrätyksen, valojen sammuttamisen ynnä muun konkreettisen toiminnan kautta sekä parantaa word of mouth -viestinnän laatua (Sen ym. 2006; Hemingway 2005). Vastuullisuus työssä näkyy myös työyhteisön hyvinvointiin tähtäävillä toimilla. Näiden asioiden kautta henkilöstö voi toimia vastuullisuuden tuottajana, niin kuin kuviossa 3 näkyy. Mahdollisia esteitä vastuullisuuden tuottamiselle voi olla useita. Uusi-Rauvan ja Nurkan (2010, 310) tutkimustulosten mukaan suuri este vastuullisuuden tuottamiselle

on se, ettei henkilöstö koe vastuullisuutta ensisijaisen tärkeänä, vaan se jää usein muiden kiireellisempien asioiden varjoon. Vilanova ym. (2008, 63) puolestaan argumentoivat, että vastuullisen liiketoiminnan prosessien johtaminen on usein puutteellista. Heidän mukaansa suurin este vastuullisen liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle on vaikeus sopeuttaa jo olemassa olevia liiketoimintaprosesseja vastuullisuuden näkökulmiin ja kestävän liiketoiminnan tavoitteisiin, kuten ottaa käyttöön vastuullisen suorittamisen mittareita taloudellisten mittareiden ohelle. Vastuullisuuden implementointi yritykseen voi synnyttää tavoitteita, arvoja, prosesseja ja käytäntöjä, jotka eroavat yrityksen missiosta ja nykyisestä liiketoimintastrategiasta (Goodpaster 1991, 56). Lisäksi esteenä vastuullisuuden toteuttamiselle voi olla resurssien puute tai se, ettei yritys tarjoa henkilöstölleen tarpeeksi työvälineitä vastuulliseen toimintaan. Jos henkilöstö kuitenkin pystyy tuottamaan vastuullisuutta jokapäiväisessä toiminnassaan, on sen mahdollista myös viestiä vastuullisuudesta muille uskottavammin ja vahvemmin.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Laadullisen tutkimusasetelman muodostuminen

Valitsin tutkimukseeni laadullisen tutkimusotteen, sillä laadullisen tutkimuksen periaatteet soveltuvat hyvin aiheeseeni. Tutkimuskysymykseni ovat luonteeltaan ilmiötä selittäviä ja ne edellyttävät tulkinnallista otetta, joka on ominainen laadulliselle tutkimukselle (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa tukee myös tutkielmani rooli osana suurempaa kokonaisuutta, tässä tapauksessa osana WINCSR-yhteishanketta. Hakalan (2010, 21) mukaan laadullisen tutkimusotteen avulla voidaan laajasta tutkimuskohteesta nostaa erilleen heuristisia eli kokeilevia ja tulkinnallisia esiolettamuksia, jotka tukevat kokonaisuuden rakentumista; tässä tapauksessa oma tutkimukseni edesauttaa hankekokonaisuuden valmistumista. Heuristinen tutkimusote näkyy omassa työssäni juuri tulkinnallisuudessa, sillä korostan tutkimuksessani ilmiön ymmärtämistä merkitysten löytämisen kautta sen sijaan, että etsisin absoluuttisia totuuksia. Myös teorian ja empirian vuoropuhelu tukee tätä ajatusmallia. Tutkielmani teoreettisen viitekehyksen olen luonut pohjustamaan tutkimuskysymyksissä esille tulevia ongelmia, ja tällä tavoin teorian tieto on hahmottanut empiirisen osion muodostumista. Toisaalta teoriaosuuden kiinnostavat kohdat ja aihealueet olivat riippuvaisia aineistosta saatavan empiirisen tiedon luonteesta, joten ne muokkautuivat ja selkeytyivät vielä aineistonkeruun ja -analyysin aikana. Vuorovaikutus teorian ja empirian välillä mahdollisti tutkimuksen jatkuvan kehittymisen ja muokkautuvuuden.

Kiviniemi (2010, 70) perustelee laadullisen tutkimuksen prosessiluonnetta tutkijan roolin kautta. Hänen mukaansa laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun väline on inhimillinen, tutkija itse, joten aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan mielessä vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Tutkijan roolia laadullisessa tutkimuksessa selkeyttää vertaus kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija tarkkailee tutkittaviaan usein ulkopuolelta, ja tutkimus rakentuu systemaattisille ja tarkoin ohjatuille lainalaisuuksille, kun taas laadullisessa tutkimuksessa tutkijaa voidaan kutsua sisäpiirin tarkkailijaksi, jolloin tutkimukseen tuodaan tulkinnallinen ja subjektiivinen ote (Hakala 2010, 18–19). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että laadullisessa tutkimuksessa sallitaan tutkijan omien taustaoletusten ja mielipiteiden vaikuttava tutkimustuloksiin ja analyysiin. Tutkimuksen pitää pyrkiä heijastamaan tutkittavien maailmaa ja tutkijan pitäisi tunnistaa oma osuutensa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 18). Täten on tärkeää tiedostaa omat ennako-oletukset ja niiden vaikutus tutkimukseen muun muassa tutkimuksen luotettavuuden toteutumisen kannalta. Arvioin tutkimukseni luotettavuutta myöhemmin tässä kappaleessa.

5.2 Tapaustutkimuksen kohteena Finnair

Tutkielmassani pyrin kuvaamaan ja ymmärtämään, miten henkilöstön rooli vastuullisuuden tuottajana ja viestijänä koetaan Suomen johtavassa lentoyhtiössä Finnair Oyj:ssä. Koska tarkoitukseni on syventyä tutkimaan ajankohtaista, rajattua ilmiötä tietyssä kontekstissa, soveltuu tutkimusstrategiaksi case- eli tapaustutkimus (Yin 2003, 13). Tapaustutkimukselle on ominaista käytännönläheisyys ja tulkinnallisuus sekä tutkittavan tapauksen yksityiskohtainen ja kokonaisvaltainen kuvaaminen, ja tapaustutkimus voi kohdistua yhteen tai useampaan tapaukseen tai toimijaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–117). Harré (1979, 133) erottaa toisistaan nämä kaksi suuntausta. Yhden tapauksen tutkimus on luonteeltaan intensiivinen, kun taas useamman tapauksen tutkimusta kutsutaan ekstensiiviseksi tapaustutkimukseksi. Oma tutkimukseni rajoittuu yhden toimijan eli Finnairin tutkimiseen, joten kyseessä on intensiivinen tapaustutkimus. Intensiivisen tapaustutkimuksen mahdollisuuksia voi kuvata Geertzin (1973) syvällisen kuvauksen (thick description) käsitteen avulla. Syvällistä kuvausta hyödyntämällä tutkija löytää tutkimuksen punaisen langan lukuisten yksityiskohtien ja tietojen joukosta ja luo tulkinnan, joka paljastaa tapauksen aidon merkityksen ja sisällön (Shank 2002, 74–76). Jotta tämä on mahdollista, täytyy intensiivisessä tapaustutkimuksessa tutkia ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti. Täten on ymmärrettävää, että keskeinen edellytys tapaustutkimuksen toteuttamiselle on empiirisen tiedon kerääminen useista eri lähteistä. Yinin (2003, 97–98) mukaan useiden eri aineistojen yhtäaikainen hyödyntäminen on vahvuus, sillä sen avulla on mahdollista saada monipuolisempi ja syvempi käsitys aiheesta, ja mikä tärkeintä, tutkimuksen luotettavuus ja tulosten vakuuttavuus paranevat, kun tieto on kerätty monista eri lähteistä. Tätä useiden menetelmien yhtäaikaista käyttöä kutsutaan triangulaatioksi, jonka periaatteita olen noudattanut omassa tutkimuksessani.

Finnair valikoitui tapaustutkimukseni kohteeksi WINCSR-hankkeen kautta. Tutkimusaiheeni puolesta Finnair on hyvin mielenkiintoinen kohde tapaustutkimukselle, sillä lentoliikenneala on tänä päivänä paljon esillä yhteiskuntavastuukysymyksissä, ja Finnair on keskeinen toimija kansallisen tason lentoliikenteessä. Lisäksi Finnair on valinnut yhteiskuntavastuun ja ympäristöasiat kilpailuvaltikseen, joten vastuullisuuden toteuttaminen toiminnassa on ajankohtainen ja hyödyllinen tutkimusaihe Finnairille.

5.3 Aineistonkeruun menetelmät

Lähestyin tutkimusaihettani keräämällä aineistoa tutkimuksen tueksi useammasta kuin yhdestä lähteestä. Tämä oli tärkeää laajemman näkökulman saavuttamisen kannalta, koska kyseessä on tapaustutkimus, jonka tulokset ovat usein tarkempia, luotettavampia ja monipuolisempia silloin, kun aineistonkeruussa ei ole luotettu ainoastaan yhteen läh-

teeseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 126). Tämä viittaa siis aiemmin mainitsemaani triangulaation periaatteeseen, jota käsitellen tarkemmin tutkimuksen luotettavuutta arvioidessani. Aineistoni koostui niin kirjallisesta materiaalista kuin haastatteluaineistostakin. Tämä menettelytapa vahvisti tutkimukseni luotettavuutta, sillä pystyin vertailemaan keskenään tietoja eri lähteistä (Yin 2003, 98). Kirjallisena aineistona toimi Finnairin henkilöstölehti Okay, josta sisällytin tarkasteluun lehdet vuosilta 2008–2011. Okay-lehti ilmestyy kymmenen kertaa vuodessa (poikkeuksena vuosi 2009, jolloin lehti ilmestyi kustannussäästösyistä vain yhdeksän kertaa), joten yhteensä aineistoni koostui 39 lehdestä. Yhdessä lehdessä oli noin 16–22 sivua, ja sivumäärä väheni kustannussyistä tarkasteluajanjakson edetessä. Alkuperäinen syy sisällyttää lehdet osaksi tutkimusaineistoa oli lehtien avulla tutkia, mitä ja miten Finnairin ympäristövastuusta viestitään henkilöstölle ja kuinka lehtien sisältö ja sitä kautta ympäristövastuun painopisteet ovat kehittyneet viime vuosina. Tämä oli mielenkiintoinen näkökulma henkilöstölehtien läpikäymiseen, mutta lehtiä lukiessani ymmärsin, että pystyn hyödyntämään lehtien tarjoamaa informaatiota laajemmin. Lopulta lehdet toimivat tutkimuksessani myös vertailevana tiedonlähteenä haastatteluilla keräämääni tietoon Finnairin sisäisen viestinnän tilasta sekä henkilöstön asemasta yrityksessä. Tätä oli mahdollista tutkia muun muassa sen pohjalta, miten henkilöstölle viestitään lehdessä (tapa, tyyli, sisältö) ja miten henkilöstöön liittyvät asiat esiintyvät lehden sivuilla. Näin pystyin paremmin integroimaan tietoa eri lähteistä, haastatteluista ja lehdistä, ja luomaan selkeämmän kokonaiskuvan aiheesta tutkimuskysymysteni tueksi.

Henkilöstölehtien analysoinnin lisäksi keräsin tutkimuksessani empiiristä aineistoa haastatteluilla, joita toteutettiin yhteensä kuusi kappaletta. Haastatteluaineisto koostui Finnairin yhteiskuntavastuun, viestinnän ja henkilöstöjohton asiantuntijoiden haastatteluista. Johton tuki ja onnistuneet johtamiskäytännöt ovat tutkimusten mukaan tärkeimmät komponentit vaikuttamassa henkilöstön käyttäytymiseen ja työilmapiiriin, joten oli tärkeää tutkia, millaisiksi Finnairin johto- ja esimiestasolla henkilöstön rooli ja vaikuttamismahdollisuudet koetaan (Harris & de Chernatony 2001; George 1990). Valitsin haastattelujen tyypiksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, sillä halusin antaa tilaa keskustelulle (Hirsjärvi & Hurme 2008, 45). Tavoitteeni oli mahdollistaa uusien teemojen tai aiheiden syntyminen ja esilletulo sekä haastattelun joustavuus sen sijaan, että haastattelut olisivat rajoittuneet liian tiukan kysymysrungon varaan. Haastattelujen kesto vaihteli neljästäkymmenestä minuutista puoleentoista tuntiin, ja keskusteleva ilmapiiri saavutettiin kaikissa haastattelutilanteissa. Molemmat aineistonkeruumenetelmät antoivat eri näkökulman tutkimusaiheeseen, ja niiden avulla koin saavani kokonaiskuvan aiheestani ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

5.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi on laadullisessa tutkimuksessa keskeisessä osassa, sillä vaikka aineistoa kerättyä alustavaa tulkintaa on tapahtunut, niin vasta analyysivaiheessa aineiston ymmärrys syvenee ja kokonaisuus selkiytyy. Analyysivaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota aineiston tarjoamiin mahdollisuuksiin sen sijaan, että tutkijan omat ennako-oletukset tutkimuskohteesta vaikuttavat tuloksiin. Tässä tutkimuksessa aloitin aineiston analysoinnin henkilöstölehtien kautta. Päätin edetä kronologisessa järjestyksessä lukiessani lehtiä läpi, jolloin samalla sain mahdollisuuden olla mukana Finnairia ja sen henkilöstöä koskevissa tapahtumissa sekä kerätä tietoa yrityksen tilasta laajemmalla mittakaavalla. Koin tämän hyvin hyödylliseksi, sillä lehdissä heijastui yrityksen kehitys vuosien 2008–2011 aikana, ja minusta tuntui, että pääsin näin paremmin sisälle tutkimukseni kohdeyritykseen. Luin henkilöstölehdet läpi ja etsin niistä kaikki artikkelit, jotka liittyivät Finnairin ympäristövastuuseen, henkilöstöön, johtamiskäytäntöihin tai sisäiseen viestintään, tai joissa mainittiin joku näistä aihepiireistä. Vuoden 2010 aikana ympäristövastuuta käsittelevä palsta muutti muotoaan kestävä kehityksen palstaksi, jonka jälkeen lehdissä käsiteltiin Finnairin yhteiskuntavastuuta kokonaisuudessaan pelkän ympäristövastuun lisäksi. Laajensin siis analyysini koskemaan kaikkia yhteiskuntavastuuseen liittyviä artikkeleita. Käytin lehtien analysoinnissa metodina sisällönanalyysia, ja etsin tutkimusaiheelleni relevantit artikkelit. Seuraavaksi analysoin löytämäni artikkeleiden kautta tekstin antamia viestejä ja sitä, mitä nämä viestit yrityksestä kertovat. Olin kiinnostunut siitä, miten tekstissä näkyvät seuraavat asiat:

- Ympäristö-/yhteiskuntavastuun viestiminen henkilöstölle, mitä ja miten viestitään.
- Miten henkilöstölle suuntautuva viesti on muotoiltu ja miten henkilöstöä puhutellaan?
- Johtamisattribuuttien ja käytännön johtamisen näkyminen yrityksen toiminnassa ja henkilöstöratkaisuisissa.

Sisällönanalyysin avulla pystyin keskittymään tekstistä kumpuaviin viesteihin ja sanomaan sekä tulkitsemaan niitä tietyssä kontekstissa osana lehtien tarjoamaa kokonaisuutta. Pyrin ymmärtämään tekstiä kirjoitetun viestin lisäksi myös tekstin takana vallitsevien asenteiden ja toimintatapojen kautta, sekä pohtimaan myös niitä näkökulmia, jotka artikkeleissa jätettiin mainitsematta. Lehtien läpikäymisen jälkeen minulla oli selkeämpi käsitys taustoista, joiden avulla lähdin analysoimaan haastatteluaineistoa.

Haastatteluista varten tutustuin lisäksi Finnairin Internet-sivuihin, niiden yhteiskuntavastuuosioon sekä erilaisiin raportteihin, sillä näin haastattelutilanteisiin oli helpompi valmistautua. Pääteemat, joiden pohjalle haastattelut rakentuivat olivat yhteiskuntavastuu (keskiössä ympäristövastuu ja vastuu henkilöstöstä), henkilöstö vastuullisuuden

tuottajana ja viestijänä, sisäinen vastuullisuusviestintä sekä oma työ ja yhteiskuntavastuu. Haastattelun aikana tein vähän muistiinpanoja, mutta alustavaa analysointia tapahtui enemmän seuraavassa vaiheessa siirtäessäni haastatteluja koneelle. Kun kuuntelin aineistoa nauhalta, sain paremman kokonaiskuvan tilanteesta ja kirjoitin muistiin kaiken materiaalin, joka oli tarpeellista tutkimusaiheeni kannalta. Tässä vaiheessa se tarkoitti melkein kaikkea mitä haastateltavat sanoivat, sillä en halunnut mitenkään rajoittaa aineistosta mahdollisesti esiin tulevia näkökulmia ja uusia ajatuksia. Kirjoittaessani haastatteluja auki tein samalla pohjatyötä ja muotoilin aineiston ranskalaisten viivojen muotoon. Haastattelutilanteen kysymyksenasettelut ja sitä kautta vastaukset olivat hyvin laajoja, joten yhteen kysymykseen vastaaminen sivuutti montaa aihealuetta ja pääteemaa, joten jaottelu helpotti kokonaisuuden käsittelyä. Tässä vaiheessa tutkimusaineistoni koostui vielä erillisistä haastatteluista, mutta halusin luoda materiaaleista yhden kokonaisuuden, jossa yksittäiset haastattelut sulautuvat yhteen. Tämä oli hyvin keskeinen kriteeri myös tutkimuksen luotettavuuden ja haastateltavien anonymiteetin säilymisen kannalta. Aloitin analyysin tunnistamalla aineistosta pääasialliset teemat, ja jaottelin lauseita ja aihekokonaisuuksia teemojen alle haastattelu kerrallaan. Tässä vaiheessa pääteemoittelu muuttui hieman, ja alkuperäisten teemojen lisäksi mukaan tulivat muun muassa johtamiskäytännöt ja yrityksen historia vaikuttamassa nykyhetkeen, sillä nämä aiheet nousivat aineistosta vahvasti esille. Kirjoitin myös ylös kommentteja ja ajatuksia, joita aineisto minussa herätti. Jotta pääsin irti yksittäisistä haastatteluvastauksista, erotelin pääteemat toisistaan ja yhdistin kaikki tiettyä teemaa sivuavat vastaukset yhteen. Tässä vaiheessa tein osittain turhaakin työtä, sillä kirjoitin uudestaan koneelle kaikki vastaukset ja kommentit, joskin nyt jaottelin ne pääteemojen alle. Tällöin haastatteluaineistoista syntyi yksi kokonaisuus, jossa yhdistyivät kaikki vastaukset teemoittain yksittäisten haastatteluvastausten sijaan. Näiden jaottelujen pohjalta lähdin tutkimaan, mitä teemoja kunkin pääteeman, esimerkiksi yhteiskuntavastuun tai sisäisen vastuullisuusviestinnän, alle syntyi. Jaottelemalla ja yhdistelemällä aineistoani tällä tavoin sain selkeän käsityksen siitä, millaisia alateemoja ja aiheita kuhunkin pääteemaan liittyi. Erilaiset alateemat oli helppo hahmottaa aineistosta tässä vaiheessa, sillä olin tutustunut aineistooni perusteellisesti eri analyysivaiheiden edetessä. Koska laadullisessa tapaustutkimuksessa tutkijan rooli on keskeinen, kirjoitin jatkuvasti ylös omia mietteitäni aineiston tueksi ja kysymyksiä, joita aineisto minussa herätti. Olin yllättynyt kuinka johdonmukaisesti alateemat nousivat esille aineistosta, ja olin iloinen, että myös uusia pääteemoja muodostui haastattelujen aikana, ja oma käsitykseni aineistostani syventyi ja laajentui.

5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Kirjallisen aineiston eli henkilöstölehtien valikoituminen osaksi empiriaa tutkimuksessani oli selkeä lähtökohta, sillä se palveli WINCSR-hankkeen tarpeita ja toi uuden näkökulman tutkimuskysymyksiini. Henkilöstölehdet on suunnattu nimensä mukaisesti henkilöstölle, joten ne olivat luonnollinen kanava tutkia sitä, mitä ja miten henkilöstölle viestitään. Lehdet julkaistiin vuoden 2011 syyskuuhun asti myös Finnairin Internet-sivuilla, jolloin ne olivat kaikkien luettavissa, mutta siitä eteenpäin lehteä on julkaistu yrityksessä ainoastaan sisäisesti, sillä se on suunnattu henkilöstön tarpeisiin. Tämä tukee sitä olettamusta, että lehtien sisältämä tieto valottaa Finnairin sisäistä viestintää ja sen ominaispiirteitä, muttei ole salaista tai luottamuksellista. Lehtien käyttöön aineistona saatiin lupa Finnairilta hankkeen kautta. Pelkän kirjallisen aineiston käyttäminen tutkimuksessa olisi rajoittanut tutkimuskysymysten laatimista, sillä aineisto olisi mahdollistanut enimmäkseen kuvailevien, nykytilaa esittelevien kysymysten käytön syvällisempien, syitä ja seurauksia selittävien kysymysten sijasta (Eriksson & Kovalainen 2008, 39). Tällöin tutkimuksen analyysimetodi olisi ollut selvästi enemmän kvantitatiivinen, ja tiedon laatu määrällistä laadullisen sijaan. Halusin myös mahdollisuuden tutkia aihetta laajemmin ja eri näkökulmista. Tämän takia oli tärkeää ja mielenkiintoista yhdistää tutkimukseen haastattelut, joiden avulla kirjallisesta aineistosta sai enemmän hyötyä irti. Mahdollisuudet vastata tutkimuskysymyksiin, joihin haastatteluilla oli mahdollista löytää tulkintoja, nostivat tutkimuksen tason nykytilaa kuvaavasta ilmiöstä selittävään. Eriksson ja Kovalainen (2008, 39) kuitenkin argumentoivat, että usein on hyödyllistä käyttää molempia kysymystyyppäjä, jotta kokonaiskuva ilmiöstä on mahdollista rakentaa.

Tärkeä osa tutkimusta on sen aineistonkeruumenetelmien, analyysin ja tulosten luotettavuuden arviointi ja takaaminen. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, luotettavuuden arviointi perinteisillä reliabiliteetin eli toistettavuuden sekä validiteetin eli oikean asian mittaamisen mittareilla on hieman kyseenalainen (Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Koska kyseessä on tapaustutkimus, jonka tulokset pohjautuvat tulkintaan ja ovat kontekstisidonnaisia, ei tutkimusta ole mahdollista yleistää tai toistaa täysin samanaikaisena reliabiliteetin toteutumisen nojalla. Tutkimuksen validiteetin saavuttaminen puolestaan vaatisi sen, että tutkija pystyisi todistamaan tutkimustulostensa olevan oikeita ja varmoja. Laadullisessa tutkimuksessa tulokset perustuvat kuitenkin tutkijan henkilökohtaisiin tulkintoihin eivätkä absoluuttisiin totuuksiin. (Yin 2003, 13, 37.) Tästä syystä tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tässä laadullisessa tutkimuksessa takuuta siitä, että tutkimuksen kuvaus ja raportointi on paikkansapitävää ja virheetöntä (Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin muita tapoja arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tapaustutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeätä huomioida triangulaation periaate, jossa hyödynnetään monia näkökulmia tutkimusky-

symysten selvittämisessä ja tutkimuksen toteuttamisessa. Pattonin (1987, 108) luokituksen mukaan tutkimuksessani toteutuvat aineisto- ja teoriatriangulaatio, sillä olen kerännyt aineistoa eri lähteistä, ja hyödyntänyt tulosten tulkinnassa ja teoreettisen viitekehyyksen luomisessa useita teoreettisia näkökulmia. Lisäksi Patton (1987, 109) esittelee metoditriangulaation periaatteen, jossa yhdistetään useita metodeita aineiston analysointiin. Tämä metoditriangulaatio oli käytössä myös omassa tutkimuksessani, sillä aineiston luonteen takia henkilöstölehtien analysoinnissa hyödynsin myös enemmän määrälliselle tutkimukselle ominaista taulukointia ja numeerisen tiedon käsittelyä. Tämä tutkimusmetodi tuli esille tutkiessani esimerkiksi sitä, kuinka paljon ympäristöaiheisia artikkeleita lehdistä löytyi ja millainen oli artikkelien kehitys vuosien välillä. Nämä tulokset täydensivät analysoitavan tiedon muuta käyttöä ja syvensivät tulkintaa.

Haastattelutilanteissa tutkimuksen luotettavuudelle asetetaan lisähaasteita, sillä ihmisten kanssa toimiessa hyvien eettisten toimintatapojen noudattaminen ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden suojeleminen on erityisen tärkeää. Eriksson ja Kovalainen (2008, 68–74) tiivistävät yhteen ne periaatteet, jotka jokaisessa tutkimuksessa täytyy ottaa huomioon. Ensinnäkin on hyvin tärkeää, että jokainen haastateltava osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tässä tutkimuksessa vapaaehtoisuus toteutui siten, että otin yhteyttä henkilöihin, joiden työnkuva sopi tutkimusaiheeseeni, ja pyysin saada haastatella heitä. Haastattelukutsussa kerroin myös, mitä tutkimukseni koskee, mihin tarkoitukseen tutkimus tehdään, ja miksi olin kiinnostunut haastattelemaan juuri kyseistä henkilöä. Samalla toteutui myös toinen tärkeä eettisyyden periaate, tietoon perustuva suostumus, sillä henkilö suostui haastateltavaksi tietäen tutkimuksen tarkoituksen, sisällön ja toimintaperiaatteet. Hyvien eettisten periaatteiden mukaan tutkittavien anonymiteettia, yksityisyyttä ja luottamuksellisuutta on suojeltava. Jokaisessa haastattelutilanteessa toin esille, että haastatteluaineisto tulee ainoastaan omaan käyttööni tähän tutkimukseen, eikä yksittäisiä haastatteluja pysty erottamaan tuloksissa tai yhdistämään yksilöiden vastauksiin. Vaikka Finnaireissa johtotason kesken yhteistyö on tiivistä, ei oma tutkimukseni perustu yksittäisten vastausten analysointiin, vaan pyrin rakentamaan kokonaiskuvan tutkimusaiheesta.

Jotta pystyin olemaan haastattelutilanteessa läsnä ja keskittymään haastateltavan vastauksiin, pyysin joka kerta lupaa saada taltioida haastattelut nauhalle. Näin varmistin sen, että pystyin luomaan keskusteleavan ja avoimen ilmapiirin, jossa reaktiivisuus ja kahdensuuntaisuus oli mahdollista. Päätin käyttää haastatteluissa finnaireilaisille tuttua yhteiskuntavastuu-käsitettä kuvaamaan vastuullisen liiketoiminnan osa-alueita, sillä käsitteen abstraktiuden takia aiheen ymmärtäminen ja jäsentely oli haastateltaville helpompaa tutun käsitteen kautta. Jotta keskustelu aiheesta olisi helpompaa, lähetin kullekin haastateltavalle etukäteen sähköpostilla pääasialliset neljä haastatteluaihetta, jolloin kaikki haastateltavat olivat yhdenvertaisessa asemassa ja omasivat tietyn määrän taustatietoa ennen haastattelutilannetta. Teemahaastattelulle ominaisella tavalla olin koonnut

pääteemojen ympärille joukon tukikysymyksiä, ja kunkin haastattelutilanteen mukaan kysymysten muoto ja järjestys vaihtelivat, kuten myös painopisteet esimerkiksi ympäristövastuun ja henkilöstövastuun välillä, sillä haastateltavat edustivat eri osa-alueiden asiantuntijoita. Tällä tavoin sain tietoa aiheesta syvällisemmin eri näkökulmista ja varmistin sen, että haastateltava pystyi jakamaan parhaiten tietoa omalta kokemus- ja erikoistumisalueeltaan. On myös huomionarvoista mainita, että koska haastateltavat edustivat Finnairissa johtotasa, se kuva, joka tutkimukseni perusteella henkilöstöstä vastuullisuuden tuottajana ja viestijänä muodostui, perustui siis johtotason ajatuksiin ja mielipiteisiin ilmiöstä, eikä välttämättä vastaa henkilöstön ajatuksia aiheesta.

Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2012. Tämä aika oli Finnairissa hyvin värikästä aikaa, sillä yhtiö oli paljon esillä julkisuudessa rakennemuutokseen liittyvän uutisoinnin takia. Koska muutostilanne oli vahvasti läsnä yhtiön toiminnassa haastatellaajankohtana, voivat tulokset heijastaa tätä aikakautta, eivätkä välttämättä täysin vastaa stabiilin ajankohdan tilannetta tutkittavan ilmiön osalta. Toisaalta rakennemuutos on prosessina jatkunut Finnairissa jo pari vuotta, ja jatkuu edelleen, joten tutkimus on valitsevine tutkimustuloksineen ajankohtainen ja relevantti, eikä sen luotettavuus ole vaarantunut.

6 YHTEISKUNTAVASTUUN JA SEN OSA-ALUEIDEN ASEMA FINNAIRIN LIIKETOIMINNASSA

6.1 Yhteiskuntavastuu kappaleen pääteemana

Yhteiskuntavastuun ja sen osa-alueiden asema Finnairin liiketoiminnassa oli yksi haastattelujen aihealueista. Tämä aihealue on tärkeä tutkimukselle siksi, että se luo yleisen katsauksen Finnairin yhteiskuntavastuun tilaan, mikä vaikuttaa tutkimuksen muiden osa-alueiden taustalla ja luo pohjan Finnairin yhteiskuntavastuun ymmärtämiselle. Yhteiskuntavastuu rakentuu tässä tutkimuksessa teoriakappaleissa esiteltyyn John Elkingtonin kolmikantamalliin. Mallissa yhteiskuntavastuu on yläkäsite, joka rakentuu kolmen alakäsitteen, eli sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun, varaan. Nämä osa-alueet yhdessä luovat yhteiskuntavastuun. Tässä tutkimuksessa kyseisten osa-alueiden painotukset vaihtelevat, sillä tutkimuksen fokus ei ole tasaisesti jakautunut kaikkien kolmen alakäsitteen välillä, vaan se keskittyy ympäristövastuuseen sekä sosiaalisen vastuun alueelta henkilöstövastuuseen. Tutkimuksen analyysivaiheessa haastatteluaineistosta nousi yhteiskuntavastuu-aiheeseen liittyen selkeästi esille kolme pääteemaa: yhteiskuntavastuun muuttunut asema, henkilöstövastuun merkitys yhteiskuntavastuun osana sekä ympäristövastuu kilpailutekijänä. On huomioitava, että ensimmäinen pääteema, eli yhteiskuntavastuun muutos, kuvaa yhteiskuntavastuun tilaa Finnairissa kokonaisuutena. Teeman tarkoituksena on luoda yleiskatsaus yhteiskuntavastuuseen Finnairissa laajalla tasolla, jolloin se pitää sisällään myös kaksi muuta pääteemaa.

Tässä yhteydessä on relevanttia määritellä, mitä yhteiskuntavastuu Finnairissa tarkoittaa. Yhteiskuntavastuu ei usein ole käsitteenä yksiselitteinen, vaan sen voi ymmärtää hyvin erilaisilla tavoilla. Finnairissa haastatteluaineiston perusteella arvioituna yhteiskuntavastuu käsitteenä ymmärretään kuitenkin pääosin yhdenmukaisesti. Haastattelutavat määrittelevät yhteiskuntavastuun yrityksen roolina yhteiskunnassa. Yritys kantaa vastuuta niistä tahoista, joihin sen toiminta vaikuttaa. Haastateltavien mukaan nämä vastuut toteutuvat Finnairissa eri tasoilla: yksilötasolla yrityksellä on vastuuta muun muassa työntekijöitään kohtaan, kansallisella tasolla Finnairin toiminnan vaikutukset näkyvät esimerkiksi työllisyydessä ja elinkeinoelämässä, sekä globaalilla tasolla yrityksellä on vastuu aiheutetuista ympäristövaikutuksista tai hätäavunannon järjestämisestä kriisi-alueille. Tämä määrittely auttaa hahmottamaan, miten yhteiskuntavastuu toimii yläkäsitteenä kaikille vastuun osa-alueille. Se pitää sisällään kaikki yhteiskuntavastuuseen lukeutuvat toiminnot ja alateemat, joten kappaleen toiset kaksi pääteemaa, henkilöstövastuun merkitys sekä ympäristövastuun vahvuus, ovat myös aiheita, jotka lukeutuvat alakäsitteinä yhteiskuntavastuu-teeman alle. Ne nousivat kuitenkin haastatteluaineistosta vahvasti esille, joten niiden erottaminen erillisiksi pääteemoiksi on tarpeellista. Henki-

löstö- ja ympäristövastuuta käsiteltäessä tarkastelutaso muuttuu yleisestä erityiseen, sillä nämä teemat keskittyvät yhteiskuntavastuun erityisiin osiin.

Yhteiskuntavastuu-teemassa näkökulma, jonka kautta yhteiskuntavastuun yleistä tilaa haastatteluissa pääasiallisesti lähestyttiin, oli yhteiskuntavastuun muuttunut asema Finnairissa. Tämä näkökulma muodostui monista eri tekijöistä, joita haastateltavat aiheeseen liittivät. Alan ominaispiirteet ja yhteiskuntavastuun vaikea asema lentoliikenteessä yhdistettynä sidosryhmien asettamiin paineisiin ja asennekysymyksiin tarjosivat kaikki huomionarvoisia näkökulmia teemaan. Toinen teema, henkilöstövastuu, on haastateltavien mielestä enenevässä määrin tärkeämpi vastuun alue rakennemuutoksen aikana, sillä esimiesten on kannettava vastuu yrityksessä työskentelevien työntekijöiden lisäksi myös irtisanottavista työntekijöistä. Haastateltavat kokevat henkilöstövastuusta huolehtimisen nyt entistä tärkeämpänä osana omaa työtään, ja sen merkitys yhteiskuntavastuun lajina koko yrityksen tasolla on korostunut. Kolmas teema, ympäristövastuu kilpailutekijänä, valottaa niitä myönteisiä näkökulmia, joita ympäristövastuun toteuttaminen saa haastatteluissa osakseen. Julkisuuskuva ja sisäisten sidosryhmien suhtautuminen ympäristövastuun tilaan ovat kuitenkin toisistaan erilliset asiat, joiden yhteensovittamista pohditaan lisää myöhemmissä tulokappaleissa. Kutakin kolmesta pääteemasta käsitellään alateemojen kautta. Alateemat tukevat pääteemojen painotuksia ja tuovat lisätietoa kuhunkin pääteemaan liitettävistä aiheista. Tässä kappaleessa tulokset pohjautuvat suurimmalta osin haastatteluissa kerättyyn aineistoon, ja tulosten käsittelyn tueksi teemoja valotetaan myös haastattelulainauksilla, joiden avulla voidaan syventää kunkin teeman käsittelyä ja ymmärtämistä.

6.2 Yhteiskuntavastuun muutos Finnairissa

6.2.1 Laajentunut vastuu

Yhteiskuntavastuu ja sen toteuttamisen tila Finnairissa nousee yhdeksi keskeisistä teemoista haastatteluissa. Haastateltavat lähestyvät aihetta useista eri näkökulmista ja tuovat siihen liittyviä seikkoja esille monissa eri asiayhteyksissä. Haastatteluaineistosta on selkeästi huomattavissa, kuinka yhteiskuntavastuu aiheena linkittyy haastateltavien miellissä useisiin liiketoiminnan eri osa-alueisiin ja toimintoihin sen sijaan, että se olisi selkeästi rajattu, koherentti kokonaisuus. Tästä syystä lähestyn aihetta tärkeimpien alateemojen kautta, jolloin tulosten tarkastelu ja läpikäynti on helpompaa. Kolme alateemaa, jotka haastatteluaineistossa nousevat selkeästi esille, ovat vastuun laajentuminen ympäristöstä muuhun yhteiskuntaan, vastuullisuus osana käytännön toimintaa sekä yhteiskuntavastuuasioiden suhteuttaminen muuhun liiketoimintaan. Näiden alateemojen avulla on

mahdollista rakentaa selkeä käsitys Finnairin yhteiskuntavastuun yleisestä tilasta ja siihen liittyvistä seikoista.

Finnair on suuri, kansainvälinen pörssiyhtiö, jonka toimia seuraavat kiinnostuneena monet tahot. Nykypäivänä kestävä ja vastuullinen yritystoiminta on perusedellytys kannattavalle liiketoiminnalle ja vastuuasiat ovat jo osittain lainsäädännöllisistä syistä osa yritysten, kuten Finnairin, arkea. Lisäksi ulkoinen paine ja sidosryhmien kasvava kiinnostus vastuullisuutta kohtaan muokkaa yritysten toimintatapoja. Finnairissa motiiveja yhteiskuntavastuun toteuttamiseen kuvaa eräs haastateltava näin:

[Yhteiskuntavastuuasiat] pitäisi nähdä niin, että ne on koko toiminnan mahdollistaja. Yhteiskuntavastuun hoitamisesta alkaa tulla sellainen ”license to exist”; jotta saa edes toimia yhteiskunnassa niin pitää kantaa vastuu henkilöstöstä ja ympäristöstä ja muuta.

Finnairilla yhteiskuntavastuu on lähtenyt liikkeelle vahvasti ympäristövastuun puolelta. Haastateltavat kertovat, että ympäristövastuun toteuttamisella on Finnairissa pitkät perinteet, ja toimintatapoja on pyritty kehittämään siten, että yhtiö säilyttäisi johtavan asemansa vastuullisuusasioissa myös tulevaisuudessa. Viime vuosina vastuun painopisteet Finnairin toiminnassa ovat kuitenkin laajentuneet ympäristöasioista myös muihin yhteiskuntavastuun osa-alueisiin, kuten sosiaaliseen vastuuseen ja kestäväan kehitykseen. Tätä haastateltavat perustelevat osittain sillä, että Finnair on ottanut käyttöönsä yhteiskuntavastuusta raportoidessaan vapaaehtoisuuteen perustuvan Global Reporting Initiative eli GRI-ohjeistuksen, jossa vaatimuksiin kuuluu raportoida kaikista kolmesta vastuullisuuden osa-alueesta ja niiden toteutumisesta (ympäristö-, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu). Onko GRI-ohjeistus Finnairin yhteiskuntavastuutyön syy vai seuraus? Haastateltavat uskovat, että GRI-ohjeistuksen käyttöönotto on omalta osaltaan ohjannut yhteiskuntavastuutyötä, mutta samalla myös vahvistanut sitä, sillä ohjeistuksen avulla on ollut helpompaa kiinnittää huomiota yhteiskuntavastuun osa-alueisiin laajemmin sekä nostaa toiminta korkeammalle tasolle. Lisäksi vahva motiivi toiminnan painopisteiden siirtymiselle on haastateltavien mielestä ulkoinen paine ja kasvava kiinnostus, jota sidosryhmät yrityksen yhteiskuntavastuuasioita kohtaan enenevässä määrin osoittavat. Vaikka huomiota kiinnitetään kaikkiin yhteiskuntavastuun osa-alueisiin ja niiden väliseen tasapainoon, haastateltavat toteavat, että suurin mielenkiinto sidosryhmillä suuntautuu edelleen useasti ympäristövastuun toteutumiseen. Osittain tästä syystä osa haastateltavista kokee, että ympäristöasiat ovat edelleen Finnairissa merkittävin vastuun laji, vaikka yrityksessä käytössä oleva käsite on muuttunut yhteiskuntavastuuseen.

Lentoliikennealalla yhteiskuntavastuun harjoittaminen ja varsinkin ympäristövastuuasiat ovat hyvin kiistelty aihe. Alaa leimaavat useat lentämisestä aiheutuvat ympäristöhaitat, kuten korkeat hiilidioksidipäästöt (Suomen lentoliikennestrategia 2009, 39). Tä-

mä asettelu luo valmiiksi lisähaasteita ja ennakkoluuloja ympäristö- ja yhteiskuntavastuun toteuttamiselle lentoliikennealalla. Tutkimusaineiston perusteella osittain näistä alan ominaispiirteistä johtuen myös Finnairilla painotus yhteiskuntavastuuasioissa on edelleen ympäristövastuun puolella. Haastatteluaineistosta on useasti huomattavissa, että vaikka aiheena on yhteiskuntavastuu yleisesti, haastateltavat käsittelevät ympäristövastuuseen liittyviä asioita. Näyttää siltä, että Finnairissa siirtyminen yhteiskuntavastuun painottamiseen ympäristövastuun sijaan on vielä toiminnan tasolla kesken. Kirjallisen, Finnairin Okay-henkilöstölehdistä kootun aineiston perusteella on näkyvissä, että viestintä- ja strategiamallin muutos on alkanut, mutta haastatteluaineiston perusteella yhteiskuntavastuuajattelu on edelleen yrityksessä usein ympäristöpainotteista. Okayssa on huomattavissa, että ympäristöajattelusta pyritään poisoppimaan esimerkiksi siten, että lehden Ympäristönurkka-palstan nimi vaihdettiin Kestävä kehitys -palstaksi vuonna 2010, ja artikkelit erilaisista kampanjoista ja avustustoiminnasta, jossa Finnair toteuttaa sosiaalista vastuutaan, lisääntyivät uusimpia lehtiä analysoidessani. Tästä välittyy viestintäkulttuurin muutoksen lisäksi se tieto, että Finnair on lisännyt sosiaalisen vastuun kampanjoita ja avustuskohteita mukaan toimintaansa, ja näin pyrkii vahvistamaan sosiaalisen vastuun toteuttamistaan. Kuitenkin haastattelujen perusteella nämä erilaiset kampanjat ja avustustoiminta koetaan välillä irralliseksi toiminnaksi ja julkisuuskuvan kiillottamiseksi. Siinä, missä ympäristövastuuasiat ovat lentoliikennealalla ja Finnairissa selkeä perusliiketoimintaan ja muun muassa työturvallisuuden vaikuttava seikka, näyttää siltä, että sosiaalisen vastuun funktio liiketoiminnalle on vielä osittain epäselvää. Avustustoiminta ja kampanjat ovat tärkeä osa yrityksen sosiaalista vastuunkantoa, mutta niiden rooli Finnairissa ei ole haastatteluaineiston pohjalta vielä täysin perusteltu.

Kuitenkin yksi sosiaalisen vastuun osa-alue, joka tässä tutkimuksessa on keskeisin, on myös haastateltavien mielestä tärkeä osa perusliiketoimintaa: vastuu henkilöstöstä. Käsittelen sitä myöhemmin tässä kappaleessa tarkemmin. Meneillään oleva rakenneuudistus ja sen mukanaan tuomat tapahtumat ovat pakottaneet Finnairin laajentamaan vastuutaan konkreettisesti entistä enemmän myös henkilöstövastuun puolelle, jolloin yhteiskuntavastuun painopistealueet ovat alkaneet muuttua ja kehittyä mukana. John Elkingtonin kolmikantamallin mukaan vasta silloin, kun kaikki yhteiskuntavastuun kolme osa-aluetta eli taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu ovat tasapainossa, yritys voi toimia vastuullisesti (Juholin 2004, 22). GRI-raportointi on tärkeä tekijä tässä yhteiskuntavastuuajattelun muokkaamisessa ja näiden osa-alueiden tasapainottamisessa, mutta sen lisäksi, että Finnair informoi yhteiskuntavastuun tilasta ulkoisia sidosryhmiä, täytyy ajattelumallin muutos ulottua myös yrityksen sisälle, kaikille yrityksen tasoille. Tämä onnistuu vain siten, että yhteiskuntavastuu yhdistetään osaksi muuta työtä myös henkilöstön toiminnan tasolla. Tämä aihe, yhteiskuntavastuu mukana toiminnassa, nousi haastatteluissa toiseksi keskeiseksi alateemaksi, jota käsittelen seuraavaksi.

6.2.2 *Yhteiskuntavastuu mukana toiminnassa*

Finnair on tärkeä toimija suomalaisessa yhteiskunnassa, mutta haastateltavat kokevat, että vaikka erilaisia vastuun muotoja on kysyttäessä helppo luetella, on niitä kuitenkin vaikea yhdistää omaan työhön ja konkretisoida osaksi toimintaa. Haastateltavat epäilevät, että tästä johtuen osa työntekijöistä ja esimiehistä kokee yhteiskuntavastuuasiat irrelevanttina kokonaisuutena, joka ei vaikuta päivittäiseen työhön vaan on enimmäkseen esillä suurista strategialinjauksista puhuttaessa. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että vastuullisuuden täytyy näkyä myös konkreettisesti toiminnassa, jotta se on enemmän kuin vain markkinointi- tai imagoseikka. Eräs haastateltavista toteaa asiasta näin:

Kun [yhteiskuntavastuuasiat on] integroituna muuhun toimintaan niin toimii, koska helposti tulee päälle liimattuna ja on irrallisia hankkeita. Tehokkain ja uskottavin tapa on ”hands on” mukana arjessa, johon voi itse vaikuttaa.

Haastateltavan puheessa korostuu ajatus yhteiskuntavastuun toteuttamisesta ruohonjuuritasolla. Kun henkilöstö kokee, että omalla toiminnalla on vaikutusta yrityksen vastuullisuuden tilaan ja vastuullisuuden toteuttaminen on helposti yhdistettävissä normaalihin työtehtäviin, ei sitä nähtäisi irrallisena muusta toiminnasta. Toteutus on kuitenkin välillä vaikeaa, sillä jos vastuullisuuden halutaan olevan ”tapa toimia” ja ”mukana arjessa”, niin sen pitäisi olla mukana kaikessa toiminnassa. Vilanovan ym. (2008, 63) teoria valottaa tätä ristiriitaa. Heidän mukaansa vastuullisten toimintatapojen sopeuttaminen jo olemassa oleviin liiketoimintamalleihin on vaikeaa, sillä uudet toimintatavat voivat vaatia uudenlaisten, nykyisistä eroavien arvojen ja käytäntöjen implementointia. Tämä ei ole nopea tai yksinkertainen prosessi, vaan se vaatii perusteellisen muutostyön. Vaikka rakennemuutos on Finnairissa vaikeaa aikaa, voi se Vilanovan ym. teoriaan tukien tarjota osaltaan luontevamman alun uusien toimintatapojen käyttöönottoon. Haastateltavat kertovat, että Finnair tavoittelee toiminnassaan ympäristösertifikaattia, jonka saamiseksi vaaditaan muun muassa tarkkojen säännösten mukaiset ympäristöystävälliset ja energiatehokkaat toimitilat. Nämä toimitilat ovat nyt rakenteilla, ja niiden on tarkoitus valmistua vuonna 2013. Haastateltavat kokevat, että uusissa toimitiloissa vastuullisuuden ja varsinkin ympäristönäkökulman huomioiminen omassa työssä helpottuu, sillä vastuulliset toimintatavat ovat kiinteä ja luonnollinen osa työn tekoa ja toiminnan rakenteita sen sijaan, että ne olisivat irrallisia ohjeistuksia. Sopeutumista ja uusiin toimintatapoihin sitoutumista lisää haastateltavien mukaan myös se, että uusia tapoja toimia aletaan harjoitella yhdessä ja koko yhtiö lähtee samoista lähtökohdista rakentamaan uusia pelisääntöjä.

Toimitilat ovat kuitenkin vain yksi osa muutosta, eivätkä ne itsessään riitä muuttamaan henkilöstön suhtautumista yhteiskuntavastuuasioihin. Yhteiskuntavastuuasioiden kokeminen luonnollisena osana kaikkea toimintaa vaatii henkilöstön osallistamista mukaan vastuullisuuden tuottamiseen ja toteuttamiseen. Osallistaminen lisää henkilöstön sitoutumista yhteisiin toimintatapoihin ja yrityksen tavoitteisiin, sillä kun henkilöstö toteuttaa yrityksen arvoja käytännön työssä, on niihin sitoutuminen helpompaa (Liu ym. 2010, 197). Tämä kuitenkin vaatii sen, että yritys tarjoaa henkilöstölle resurssit luoda ja toteuttaa vastuullisuutta päivittäisessä työssään. Usein ristiriitaiset viestit aiheuttavat sen, että henkilöstö ei usko vastuullisuuden olevan yritykselle aidosti tärkeää, jollei sen toteuttamiseen anneta konkreettisesti resursseja tai aikaa. Tämä dilemma nousi esille myös haastatteluissa, ja yksi haastateltavista kuvasi asiaa näin:

[Yhteiskuntavastuun toteuttamisessa] on myös se miten me annetaan siihen mahdollisuudet, kuten vaikka kierrätysasioihin koneessa. Jos aikataulut on vedetty niin tiukoille jo sen mukaan, mitä vaatii vain se palveluprosessi, niin ei ne [työntekijät] ehdi tekemään sitä kierrätystä. Jos välineet eivät ole kunnossa tai jos johdon puolelta ei tule viestiä, että tämä [vastuullisuus] on tärkeää niin se jää muun toiminnan jalkoihin.

Tämä lainaus kuvaa osuvasti sitä, millaisia konkreettisia toimia vastuullisuuden tuottamiseen vaaditaan, ja toisaalta sitä, kuinka yksinkertaiset asiat, kuten aikataulutus, voivat helpottaa vastuullisuuden integroimista osaksi toimintaa. Vastuulliset toimintatavat on siis johdon toimesta implementoitava osaksi työympäristöä, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus olla mukana vastuullisuuden tuottamisessa ja tällä tavoin toiminnallaan luoda yritykselle ansaittua vastuullista mainetta. Tärkeää on, että henkilöstö tuntee toiminnan omakseen, jolloin vastuullisuuden tuottaminen on jatkuvaa. Henkilöstön osallistaminen on keskeinen asia vaikuttamassa siihen, miten henkilöstö toimii vastuullisuuden tuottajana ja viestijänä yrityksessä, joten palaan tämän aiheen käsittelyyn laajemmin viimeisessä tulokappaleessa. Toinen asia, joka on yhteydessä osallistamiseen ja sen määrään, ja joka vaikuttaa osaltaan henkilöstön toimintaan, on yrityksen asennoituminen ja suhtautuminen yhteiskuntavastuuasioihin. Finnairissa haastatteluaineistosta näkyy selvästi se, että osa esimiehistä kokee yhteiskuntavastuuasiat erillisenä kokonaisuutena muusta liiketoiminnasta, ei luontevana osana sitä. Tämä teema, yhteiskuntavastuu vs. muu liiketoiminta, on kolmas ja viimeinen esiin noussut alateema, joka syventää käsitystä Finnairin yhteiskuntavastuun yleisestä tilasta.

6.2.3 *Yhteiskuntavastuu vs. muu liiketoiminta*

Yhteiskuntavastuuasioiden irrallisuus ja epärelevanttius osana liiketoimintaa on vahvasti esillä haastatteluaineistossa. Ongelmana haastateltavien mielestä on se, että yhteiskuntavastuu on eriytynyt omaksi yksikökseen, vaikka sen pitäisi olla osa kokonaisuutta ja mukana kaikessa liiketoiminnassa. Jotta yhteiskuntavastuuasiat olisivat luonteva ja vakavasti otettava osa liiketoimintaa, kokevat haastateltavat, että toiminta pitäisi linkittää varsinkin nykyisessä taloudellisessa tilanteessa vahvemmin osaksi säästötoimia. Kun vastuullisuuden toteuttamisessa olisi mukana nykyistä vahvempi taloudellinen motivaatiotekijä, toiminnan tuloksellisuus olisi selkeämpää ja yhteiskuntavastuuasiat linkittyisivät paremmin osaksi muuta liiketoimintaa. Eräs haastateltava kuvaa aihetta mutkattomasti näin:

Tämä on suoraan niin, että joka kerta kun laitetaan oikeankokoinen kone oikealle reitille niin säästetään polttoainetta ja säästetään ympäristöä. Tämähän on niin kuin kaikille järkevää toimintaa, ei tarvitse olla mitään hempeilyä.

Haastateltavan puheessa on mahdollista huomata ristiriita, joka yhteiskuntavastuuasioihin suhtautumisessa näkyy. Hän käyttää ilmausta ”hempeily”, joka tässä kontekstissa kuvaa pehmeitä arvoja korostavaa suhtautumistapaa. Haastateltavat epäilevät, että vallalla oleva ajattelutapa yritysmaailmassa on edelleen usein se, että vastuullisuusasioihin suhtaudutaan pehmeinä arvoina eivätkä ne ole osa oikeaa liiketoimintaa. Useiden tutkimusten mukaan taustalla on juuri vastuullisuuden eriyttäminen omaksi kokonaisuudekseen, sillä tällöin vastuullisuus ei ole integroitu mukaan strategiaan, eikä se myöskään näy ydinliiketoiminnassa (esim. Ligeti & Oravec 2009; Porter & Kramer 2006). Tämä kyseinen ongelma heijastuu myös haastatteluaineistosta, ja on huomattavissa, että Finnairissa perinteiset ajattelumallit ovat muuttumassa, mutta vanhoista toimintatavoista on vaikeaa irrottautua. On tietenkin totta, että liiketoiminnan ollessa kyseessä ei taloudellista vastuuta ja kasvun tavoittelua voi vähätellä. Finnairissa taloudellinen vastuu korostuu entisestään, sillä lentoliikenneala on suuressa murroksessa, jonka takia yhtiössä on meneillään laaja rakennemuutos kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Koska yhtiön toiminta on tappiollista, vastuuasioissa täytyy jatkuvasti huomioida taloudelliset säästötoimet, joiden kautta kaikkia toimintatapoja arvioidaan. Vastuullisten toimintatapojen linkittäminen säästötoimiin on myös normaalissa liiketoimintatilanteessa hyvä tapa jäsentää vastuuasiat osaksi muuta liiketoimintaa. Rakennemuutoksessa taloudellinen puoli voi kuitenkin korostua jopa liikaa, ja säästöjen maksimoimiseksi yleiset resurssit vastuullisuuden toteuttamiseen ovat rajalliset ja suppeammat kuin muulloin. Tämä voi heikentää yhteiskuntavastuuasioiden asemaa yrityksessä, ja korostaa muiden osa-

alueiden tärkeyttä. Haastateltavat kokevat, että esimerkiksi ympäristöön liittyvät vastuullisuusasiat jäävät usein muun liiketoiminnan jalkoihin nyt kun rakennemuutoksen aikana on toteutettava ikäviä ratkaisuja ja arvioitava toimintaa pääosin kustannuspuolen kautta. Tällaisessa tilanteessa voi syntyä vastakkainasettelua, jossa vastuullisuusasioiden kokonaisvaltainen uskottavuus kärsii. Haastateltavat ovat huomanneet, että henkilöstö kokee hyvin ristiriitaiseksi ja turhauttavaksi sen, jos yt-neuvotteluiden aikana annetaan yksittäisiä ohjeistuksia esimerkiksi energiansäästöstä. Kyseisessä kontekstissa ohjeistukset eivät ole uskottavia. Jos yrityksen sisällä koetaan, että esimerkiksi ympäristötyö on ristiriidassa muiden toimien kanssa ja se on ainoastaan julkisuuskuvan kiillotusta, on muidenkin sidosryhmien vaikea uskoa vastuun aitouteen.

Suuri vaikutus yhteiskuntavastuuasioiden aseman vakiintumiselle yrityksessä on myös asenteellisissa valinnoissa. Yrityksen johtoporras viestii toiminnallaan ja strategiassa koko yritykseen arvopohjaa, johon kaikki toiminta perustuu (Hemingway 2005). Jos yhteiskuntavastuuasioille annetaan arvoa ja niitä pidetään aidosti tärkeinä, on henkilöstön helpompi tehdä vastuullisia valintoja omassa työssään ja näin tuottaa vastuullisuutta yritykseen. Haastateltavien mukaan yhteiskuntavastuuasiat ovat nykyään useammin esillä ja niistä keskustellaan uudessa johtoryhmässä enemmän kuin ennen. Varjopuolena haastatteluissa nousee esille resurssien puute, joka vahvistaa yhteiskuntavastuuasioiden eriytymistä omaksi yksiköksen, sillä työ on hyvin henkilöitynyttä yhteiskuntavastuuosaston henkilöstövahvuuden ollessa suppea. Tämän takia on entistä tärkeämpää, että vastuullisuus on koko yrityksessä tärkeä asia, jota toteutetaan kaikilla tasoilla. Haastateltavien mielestä edistystä entisestä on kuitenkin saatu aikaan. Konkreettinen edistysaskel on muun muassa GRI-raportoinnin käyttöönotto, joka vaatii onnistuakseen laajaa ja avointa yhteiskuntavastuutyötä ja -raportointia. Sen avulla Finnairin yhteiskuntavastuuasioita on tehty tunnetuksi sidosryhmille laajemmin, ja samalla hyväksyttävyyden vastuutyötä kohtaan on kasvanut. Haastateltavat uskovat, että muutos johtunee myös siitä, että yhteiskuntavastuuasiat ovat nousseet esille valtion ja ammattiliittojen asialistoille. Nämä tahot ovat tärkeitä sidosryhmiä Finnairille, ja jos kyseiset tahot suhtautuvat yhteiskuntavastuuseen myönteisesti, se voi vahvistaa positiivista suhtautumista myös yrityksen sisällä.

Yhteiskuntavastuuasioiden kehittyminen niin lentoliikennealalla yleisesti kuin Finnairissa on esimerkki reaktiivisesta toimintatavasta. Kuten van Staden ja Hooks (2007, 197–198) argumentoivat, toiminta alkaa kehittyä ulkoisen paineen ja odotusten kasvaessa. Finnairissa ulkoisten sidosryhmien lisääntynyt kiinnostus yhteiskuntavastuuasioita kohtaan on ajanut kehitystä eteenpäin. Koska yhteiskuntavastuuasiat ovat yleisessä keskustelussa nykyään paljon esillä, on yritysten helpompaa, mutta myös tarpeellisempaa, kiinnittää huomiota oman yhteiskuntavastuun toteuttamisen tilaan. Vaikka kehitys lähtee liikkeelle ulkoisesta kimmokkeesta, se jatkaa etenemistään yrityksen sisällä. Tällaisessa tilanteessa ulkoinen paine vauhdittaa sisäistä muutosta. Finnairissa haastateltavat

nostavat yksimielisesti esille Uraportti-hankkeen esimerkkinä tällaisesta ilmiöstä. Uraportti auttaa työntekijöitä, joiden työt Finnairissa loppuvat, etsimään uusia töitä ja päivittämään osaamistaan. Haastateltavat kertovat, että he perustivat Uraportin alun perin siksi, että rakennemuutoksessa tarvittiin keino kantaa vastuuta myös irtisanotuista työntekijöistä. Viiden vuoden sisällä Finnairin henkilöstömäärä on vähentynyt puoleen entisestä, joten tarve ja painostus vastuun kantamiselle myös yrityksen ulkopuolelta oli suuri. Nyt Uraportti on toiminnassa, ja jatkossa siitä on tarkoitus tulla integroitu osa normaalia työntekoa ja esimerkiksi sisäistä urakiertoa. Tämä hanke on positiivinen kehitysskaskel Finnairin yhteiskuntavastuun, ja tarkemmin henkilöstövastuun, toteuttamisessa. Prosessi on kuitenkin vielä kesken, ja rakennemuutoksen jatkuessa Uraportin onnistunut integroituminen osaksi normaalia toimintaa on vielä epäselvää. Haastateltavat ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että Uraportti on osoittautunut tämänhetkisessä toiminnassa todella hyödylliseksi, ja siitä on ollut paljon apua henkilöstölle irtisanomisten aikana. Uraportti on myös väline tukemassa henkilöstövastuun toteuttamista. Henkilöstön hyvinvointi, heistä huolehtiminen ja jokapäiväinen toiminta työyhteisössä lukeutuvat kaikki henkilöstövastuun piiriin, jota käsittelen seuraavaksi.

6.3 Henkilöstövastuun merkitys kasvamassa

Henkilöstövastuu ja sen kasvanut merkitys Finnairille on toinen tämän kappaleen pääteemoista. Haastatteluaineistoon perustuva katsaus henkilöstövastuun tilaan Finnairissa on vahvasti linkittynyt rakennemuutokseen, ja siitä johtuen ensimmäinen alateema on rakennemuutos vaikuttamassa henkilöstövastuuseen. Sen lisäksi käyn läpi henkilöstövastuun osa-alueita Finnairissa. Tässä vaiheessa tutkimustuloksia on tarkoitus luoda yleiskatsaus henkilöstövastuun tilaan Finnairissa. Henkilöstövastuu on yksi tutkimuksen pääteemoista, joten palaan siihen tarkemmin myöhemmin.

Finnairissa työskentelee tällä hetkellä noin 7500 työntekijää. Henkilöstön määrä on vähentynyt viime vuosien aikana rajusti, sillä uuden, kilpailukykyisen lentoyhtiön luominen on vaatinut suuria muutoksia ja uutta rakennetta yritykseen. Haastateltavat kokevat Finnairin henkilöstövastuun omassa työssään ja koko yrityksen tasolla nyt entistä tärkeämmäksi, mutta myös vaikeammaksi. Heidän mukaansa viime vuosien aikaiset tapahtumat ja lukuisat irtisanomiset ovat herättäneet huomaamaan, kuinka muutostilanne aiheuttaa suuria paineita henkilöstövastuulle. Ulkoinen paine vaikuttaa ymmärrettävästi eniten henkilöstövastuuseen, sillä tutkimusten mukaan yrityksen vastuullisuutta kuvaa eniten se, kuinka hyvin se huolehtii henkilöstöstään (Morsing ym. 2008; Dawkins 2005). Näyttää siltä, että muuttuvassa liiketoimintatilanteessa Finnairin entiset toimintatavat ja henkilöstöjohtamisen käytännöt eivät ole riittävästi vastanneet niihin odotuksiin ja tarpeisiin, joita henkilöstö ja muut sidosryhmät ovat asettaneet Finnairille. Haastatel-

tavat uskovat, että yleisen yhteiskuntavastuukehityksen myötä henkilöstöasiat ovat nousseet enemmän esille kaikessa liiketoiminnassa, mutta ne korostuvat eri tavalla muutostilanteessa, jossa joudutaan irtisanomaan työntekijöitä. Irtisanomis- tai yt-neuvottelutilanne yrityksessä muuttaa työyhteisöä ja sen dynamiikkaa. Epävarmuus ja pelko oman työpaikan säilymisestä on vahvasti läsnä jokapäiväisessä työssä, ja se aiheuttaa lisähaasteita yritykselle. Haastateltavat korostavat vastuutaan muutostilanteessa; heidän mukaansa on erityisen tärkeää, että vastuu ulottuu myös irtisanottuihin työntekijöihin. Työpaikan vaihtaminen on aina vaikea asia, mutta haastateltavat argumentoivat, että Finnairista lähteminen voi olla tavallista rankempi kokemus. Yhtiö on tunnettu työntekijöiden pitkistä urista; keskimääräinen työuran pituus Finnairilla on 17 vuotta. Tällöin irtisanominen voi olla myös yrityksen näkökulmasta vaikeampaa, ja muutos on työntekijälle todella suuri, jos Finnair on toiminut työnantajana koko uran ajan. Haastateltavat kertovat, että viestintä- ja työilmapiirin haasteet varsinkin ylimmän johdon ja henkilöstön välillä ovat aikaisemmin vaikeuttaneet irtisanomistilanteita. Haastateltavat uskovat kuitenkin, että yrityksessä on tapahtumassa kulttuurinmuutos, sillä nykyään ratkaisuja tehtäessä esimiehet kertovat miettivänsä enemmän sitä, miten toiminta vaikuttaa ihmisiin sen sijaan, että keskittyisivät ainoastaan liiketoiminnallisiin seikkoihin. Vaikka toimintatavat olisivat vastuullisempia, on irtisanomistilanne kuitenkin työntekijän näkökulmasta aina hyvin kaukana vastuullisesta toiminnasta. Eräs haastateltava tiivistää asian hyvin:

On vaikeaa olla vastuullinen työnantaja, kun irtisanotaan; vaikka huolehtisi ja kannustaisi, ei silti voi taata uutta työtä.

Haastateltava kuvaa puheessaan tilanteen realiteetteja työnantajan näkökulmasta hyvin. Rakennemuutoksen ja yt-neuvotteluiden aikana vastuun kantamiselle luodaan ylimääräisiä haasteita. Jos irtisanominen kuitenkin on ainoa vaihtoehto, on tärkeää hoitaa se vastuullisesti. Haastateltavat muistuttavat, että vaikka irtisanotuille työntekijöille toiminnan oikeuttaminen ei aina ole yksinkertaista, on huomioitava, että vastuu yritykseen jäävistä työntekijöistä on edelleen kannettava. Haastateltavat toteavat, että välillä irtisanominen on ainoa vaihtoehto sille, että liiketoiminta voi jatkua, ja työnpaikat voidaan taata edes osalle työntekijöistä. Finnairin tilanteessa rakennemuutos on niin laaja ja pitkäkestoinen prosessi, että henkilöstövastuun toteuttaminen on muokattava näihin erityisoloihin sopiviksi.

Finnairissa henkilöstövastuu on haastatteluaineiston perusteella ollut pitkään irrallaan yhteiskuntavastuusta, eikä henkilöstövastuuta ole käytännössä nähty yhtenä sosiaalisen vastuun osa-alueista. Vasta viime vuosina Finnairissa on vähitellen alettu sisäistämään, että henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat itsessään henkilöstövastuun toteuttamiskanavia, ja näin ollen osa jokapäiväistä toimintaa työyhteisössä. Henkilöstövastuun

eriytyneisyydestä huolimatta haastatteluissa nousee esille mielenkiintoinen näkökulma asiaan. Eräs haastateltava toteaa, että henkilöstövastuu on tällä hetkellä ainoa vastuun laji, jonka äänitorvena toimii koko henkilöstö, sillä muiden yhteiskuntavastuuasioiden viestiminen on usein yhteiskuntavastuujohdon tehtävä. Henkilöstöasiat ovat siis helposti esillä koko yrityksessä ilman, että niistä puhutaan henkilöstövuonon käsitteellä. Tärkeää ei kuitenkaan ole se, mitkä käsitteet ovat käytössä ja millä nimellä kustakin osa-alueesta puhutaan, kunhan vastuunkanto näkyy toiminnan tasolla. Palvelualalla henkilöstövuonon toteuttaminen ja siihen panostaminen on erityisen tärkeää myös siksi, että hyvinvoiva henkilöstö hoitaa työnsä hyvin, jolloin sillä on suora vaikutus asiakastytyvyyteen ja sitä kautta liiketoimintaan (Grönroos 1981, 138–139).

Henkilöstövastuu on muutostilanteesta huolimatta kiinteä osa yrityksen perusliiketoimintaa, kuten strategiatyötä. Haastateltavat kuvaavat Finnairin henkilöstöstrategian suunnittelua prosessina, jossa he ensin suunnittelevat yrityksen vision ja strategian, ja sen pohjalta arvioivat henkilöstön määrä-, laatu-, ja osaamistarpeet. Henkilöstöpuoli pyritään näin integroimaan osaksi strategiaa, jottei se olisi irrallinen tai päälle liimattu osa-alue. Haastateltavat kuvailevat, että he pyrkivät kehittämään henkilöstöä strategian suuntaisesti, jotta yrityksen liiketoimintaosaaminen ja henkilöstön osaaminen tukisivat toisiaan. Täten strategiatyö on perustana henkilöstövuonon toteuttamiselle ja asemoinnille yrityksessä. Peruseriaatteita, joita haastateltavat korostavat Finnairin henkilöstövuonossa, ja joita he tavoittelevat, ovat reiluus, avoimuus ja arvostus. Näyttää kuitenkin siltä, että koska rakennemuutos on jatkuvasti vaikuttamassa taustalla, on normaaleja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä vaikea juurruttaa yritykseen, sillä pelko uusista muutoksista varjostaa henkilöstöä. Haastateltavat myöntävät, että luottamuksen ilmapiiri on nykytilanteessa vaikea saavuttaa ja ylläpitää. He uskovat, että irtisanomisuhka voi aiheuttaa myös henkilöstön välien kiristymistä ja kilpailuasetelman syntymistä, ja tämä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Hyvä ilmapiiri on työpaikalla keskeinen, jotta työntekijät voivat hyvin. Sen saavuttaminen vaatii kuitenkin onnistuakseen kaikkien tahojen panostusta, jolloin koko yrityksen täytyy toimia yhteistä tavoitetta kohti. Haastateltavat toivovat, että Finnairissa vuonna 2012 lanseerattavat eettiset toimintaohjeet tarjoavat työntekijöille yhteiset pelisäännöt, joiden avulla kaikkien on helpompi olla töissä. Eettiset toimintaohjeet ovat kuitenkin vain sanahelinää ennen kuin ne juurrutetaan osaksi toimintatapoja.

Haastateltavat kertovat, että tällä hetkellä he pyrkivät panostamaan henkilöstövuonon perusasioiden toteutumiseen Finnairissa. Esimerkkeinä mainitaan muun muassa meneillään oleva palkitsemiskäytäntöjen kehittämisuudistus, jonka avulla on tarkoitus lisätä tasavertaisuutta. Uudistuksella pyritään myös siihen, että kaikkia palkittaisiin työstä samoin perustein ja tavoin, sillä on tärkeää, että henkilöstön jäsenet kokevat olevansa yhdenvertaisia niin keskenään kuin johdon kanssa. Haastateltavien mukaan tällä hetkellä Finnairin palkitsemiskäytännöt ja suoritukseen perustuvat laskurit eivät motivoi

työntekoon, sillä yhtiön taloudellinen tilanne laskee kertoimia. Vaikka henkilöstö tekisi työnsä hyvin, heille ei kuitenkaan pystytä maksamaan ansionmukaista palkkiota. Koska toimiva palkitsemisjärjestelmä on myös tärkeä palautekanava tehdystä työstä (Cravens & Oliver 2006, 298), johtaa sen toimimattomuus siihen, että saatava palaute on vääristynyttä, sillä vaikka työ on tehty hyvin, se ei välity palkitsemisessa. Haastateltavat kertovat, että osittain tästä syystä suoriutumisen arviointia ja palautteen antoa on pyritty lisäämään avointen kehityskeskustelujen muodossa. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä käy kehityskeskustelut kahdesti vuodessa esimiehensä kanssa. Sitten, kun tämä tavoite on saavutettu, voidaan panostaa enemmän kehityskeskustelujen sisältöön ja laajuuteen.

Tässä kappaleessa (6.3.) on esitelty Finnairin henkilöstövastuun periaatteita ja osa-alueita hyvin yleisellä tasolla. Henkilöstövastuun toteutuminen Finnairissa on keskeinen osa-alue tutkimuksessani, joten käsittelen sitä laajemmin myöhemmissä tulokappaleissa. Kuten haastateltavat toteavat, vastuullisuus alkaa siitä, että arvostaa muita ja kohtelee toisia hyvin joka päivä. Myöhemmissä tulokappaleissa käsittelyn fokus siirtyy siis henkilöstövastuun toteuttamiseen ruohonjuuritasolla. Ennen sitä esittelen vielä toisen tutkimukselleni keskeisen vastuullisuuden osa-alueen, ympäristövastuun.

6.4 Ympäristövastuu kilpailutekijänä

Ympäristövastuu ja sen laaja toteuttaminen on aina ollut Finnairille tärkeä ja näkyvin yhteiskuntavastuun osa-alue. Haastateltavat kertovat, että ympäristöasioita on toteutettu jo pitkään vapaaehtoisesti yli rajoitusten ja säädösten. Tästä huolimatta lentoliikennealan vaikea maine ympäristövastuun saralla vaikeuttaa ympäristötyötä ja hidastaa positiivista kehitystä. Lentoliikenteessä kaikki ulkoiset tilannetekijät, kuten luonnonilmiöt ja -katastrofit, heijastuvat suoraan liiketoimintaan tuoden siihen negatiivisen sävyn, joka on usein vahvempi kuin positiiviset ympäristöuutiset. Finnairissa ympäristövastuun puolella niin haastattelu- kuin lehtiaineistostakin on nähtävissä selvästi toimintojen linkitys liiketaloudellisiin syihin ja taloudelliseen vastuuseen. Ympäristöteoissa on selkeä taloudellinen puoli, sillä muun muassa päästöjen minimointi ja suorat, polttoainetta säästävät lentoreitit ovat paras vaihtoehto myös taloudellisesta näkökulmasta. Haastateltavat kokevat, että osittain juuri tämän takia ympäristövastuu on luontevasti mukana Finnairin strategiassa ja yhtiön toiminnassa:

Ympäristövastuu varsinkin nivoutuu todella hyvin meidän strategiaan; sen ei tarvitse olla päälle liimattua, sillä kaikki millä markkinoidaan strategisia etuja on myös tehokasta ympäristön kannalta, kuten meidän sijainti ja sitä kautta lyhyimmät reitit Aasiaan tai uudet koneet, jotka ku-

luttaa vähemmän. Kaikki tämä on taloudellisesti järkevää ja lisää samalla asiakkaille laatua. Aasian strategian kannalta [ympäristö-suuntautuneisuus]on lisäksi luonnollinen osa pohjoismaista imagoa.

Lainaus kuvaa hyvin sitä, miten yhteiskuntavastuuasiat on mahdollista integroida kiinteäksi osaksi jokapäiväistä liiketoimintaa. Koska ympäristövastuun toteuttamiseen on Finnairissa panostettu jo pitkään ja se on selkeästi haastatteluaineiston perusteella yrityksen vahvuus, esittelen Finnairin ympäristövastuun tärkeimmät elementit seuraavassa kappaleessa. Tiedot perustuvat haastattelu- ja lehtiaineiston lisäksi Finnairin yhteiskuntavastuuraportteihin.

Ympäristövastuuasioilla on selkeä asema Finnairissa, sillä yhtiön tavoitteena on olla edelläkävijä ja johtava lentoyhtiö ympäristöasioissa (Finnair-konsernin yhteiskuntavastuuraportti 2010, 36). Lentoyhtiöllä on nykypäivänä paljon mahdollisuuksia vähentää omia ympäristövaikutuksiaan. Finnairin ympäristövastuu pohjautuu neljään osa-alueeseen: teknologisiin ja operatiivisiin parannuksiin, infrastruktuurin kehittämiseen sekä markkinakeinoihin (Finnair-konsernin yhteiskuntavastuuraportti 2010, 36). Tärkeimmät ympäristöteot näiden osa-alueiden sisällä ovat uusittu, moderni lentokonelaitasto, lyhimmät lentoreitit Helsingistä Aasiaan, kattava ympäristöraportointi ja yhteistyö lentoliikennealan toimijoiden, kuten IATA:n kanssa, sekä päästövähennykset ja päästökauppa. Finnairin tärkein ympäristöteko haastateltavien mukaan on lentokonelaitaston uusiminen. Finnair-konsernin yhteiskuntavastuuraportissa (2010, 14, 36–47) tiedotetaan, että yhtiöllä on käytössään yksi maailman moderneimmista ja vähäpäästöisimmistä laivastoista. Haastateltavat korostavat, että ympäristövaikutusten lisäksi laivaston uusiminen tuottaa myös taloudellisia säästöjä, sillä polttoainekuluissa jo 1 %:n vähennys tuo tuntuvat säästöt. Toinen asia, jota haastateltavat myös painottavat, on suorien lentoreittien tuomat päästövähennykset. Finnair on vähentänyt päästöjään huomattavasti viime vuosikymmenen aikana, mutta tavoittelee edelleen mittavia lisävähennyksiä vuoteen 2017 mennessä. Finnair on myös kärkitasolla CDP eli Carbon Disclosure Project -ilmastonmuutosraportointijärjestelmän Pohjoismaiden tilastoissa, joten yrityksen ympäristövastuutyö on saanut huomiota myös kansainvälisellä tasolla (Carbon Disclosure Project, 2012, 12). Jotta tämä työ näkyisi myös asiakkaalle, Finnair lanseerasi vuonna 2008 todellisiin päästölukuihin perustuvan päästölaskurin, jolla asiakas voi laskea todellisten päästöjen määrän omalla lennollaan (Finnair-konsernin yhteiskuntavastuuraportti 2010, 9).

Ympäristö- ja yhteiskuntavastuun viestinnässä Finnair toteuttaa ensimmäisten lentoyhtiöiden joukossa raportoinnissaan GRI-ohjeistusta, joka ottaa huomioon ympäristövastuun ohella myös muut vastuullisuuden osa-alueet ja parantaa toiminnan läpinäkyvyyttä. Finnair tekee myös ympäristöyhteistyötä eri tahojen, muun muassa viranomaisien ja järjestöjen kanssa, sekä on mukana IATA:n ympäristökomiteassa, joka keskittyy

koko toimialan ympäristöasioihin. Finnair kannattaa päästökauppaa, ja on mukana kansainvälisessä Aviation Global Deal -ryhmässä, jossa tavoitellaan lentoliikenteelle maailmanlaajuisia päästökauppasopimusta. (Finnair-konsernin yhteiskuntavastuuraportti 2009, 18.) Lisäksi Finnair panostaa lennoillaan kierrätykseen, ja kierrättää yli 50 % syntyvistä jätteistä (Finnair ja yhteiskuntavastuu, 2012).

Finnairin ympäristövastuun toteutumisesta löytyy paljon informaatiota, ja henkilöstölehtien yhteiskuntavastuuosioissa ympäristövastuuasioita korostetaan myös paljon. Lehdistöaineiston perusteella on huomattavissa, että Finnairissa toivotaan työntekijöiden viestivän eteenpäin yhteiskuntavastuusta. Edellä mainitut ympäristöfaktat ovat usein esillä lehdissä, ja tavoitteena on, että henkilöstö käyttäisi niitä tukena keskustellessaan Finnairin ympäristövastuusta esimerkiksi asiakkaiden kanssa. Haastateltavat toteavat, että ympäristövastuun saralla on tehty paljon hyviä asioita, joista voi olla ylpeä. Kaikesta heijastuu se, että ympäristövastuun toteutuminen Finnairissa on vahvalla pohjalla, mutta asiantuntijoiden lisäksi Finnairin pitää vakuuttaa asiasta asiakkaat ja henkilöstö. Haastateltavat tuovat useaan otteeseen esille sen ongelman, että omalla henkilöstöllä ei ole tietoa ympäristövastuun tilasta yrityksessä. Kilpailutilanne on kova, ja koska Finnair ei pysty kilpailemaan halpalentoyhtiöiden kanssa lentohinnoista, voisi yhteiskuntavastuu olla vielä vahvemmin strateginen etu Finnairille. Eräs haastateltava kuitenkin tuo asiaan toisen näkökulman:

[Vastuullisuus] voisi olla [aito arvo], mutta samalla odotukset yritystä kohtaan kasvavat. Jos se on mukana ja hyvin hoidettu, niin tukee vaikeiden aikojen yli, mutta vaatii meiltä paljon rehellisyyttä ja avoimuutta. Muuten se on tappio, jos vastuullisuus juurrutetaan, mutta sitä ei pidetä yllä. Vastuullisuudesta huolimatta täytyy tehdä vaikeita ratkaisuja.

Haastateltavan puheessa heijastuu vastuullisuuden uskottavuuden kysymys. Jos yritys haluaa toimia uskottavasti vastuullisena toimijana, täytyy vastuullisuuden olla johdonmukaista, ja sitä täytyy toteuttaa sellaisten asioiden kautta, jotka sopivat yritysimaagoon ja ovat yhdenmukaisia yrityksen maineen kanssa (Dawkins 2005, 109). Vastuullisuuden aitous lähtee siis yrityksen identiteetin tasolta asti, joten vastuullisuuden juurruttaminen yritykseen ei ole helppo tehtävä. Haasteena Finnairilla on nyt rakennemuutoksen aikana säilyttää vastuullisuus mukana toiminnassa ja samalla pyrkiä vahvistamaan sen asemaa tulevaisuudessa, jolloin yrityksellä on paremmat resurssit keskittyä normaalin liiketoiminnan kehittämiseen ja harjoittamiseen.

Tässä kappaleessa on luotu kokonaiskatsaus Finnairin yhteiskuntavastuutyön yleiseen tilaan ja tarkasteltu sitä erityisesti tutkimukselle relevanttien osa-alueiden, eli henkilöstö- ja ympäristövastuun näkökulmista. Seuraavissa kappaleissa syvennytään näihin vastuun alueisiin tarkemmin vastuullisuusviestinnän ja henkilöstöjohtamiskäytäntöjen

toteutumisen kautta. Viestintäkulttuuri ja johtamiskäytännöt ovat keskeisesti mukana vaikuttamassa siihen, miten henkilöstö voi toimia vastuullisuuden tuottajana ja viestijänä Finnairissa, ja täten olennainen osa tutkimustulosten kokonaisuutta.

7 VASTUULLISUUSVIESTINTÄ FINNAIRISSA

7.1 Viestintäkulttuurin tutkimuksesta vastuullisuusviestintään

Toinen aihekokonaisuus, johon tutkimukseni keskittyy, on sisäinen vastuullisuusviestintä Finnairissa. Tämän teeman kautta keskityn myös toiseen tutkimuskysymykseeni, ja kartoitan tarkemmin ympäristövastuuasioiden viestintää henkilöstölle. Tässä tutkimuksessa viestintä on keskeisessä osassa, sillä se ilmentää niin henkilöstön asemaa ja roolia yrityksessä kuin antaa tietoa niistä lähtökohdista ja resursseista, joita henkilöstöllä on toimia vastuullisuuden viestijänä. Vastuullisuusviestintä, eli yhteiskuntavastuuasioihin liittyvä viestintä, on osa yrityksen kokonaisviestintää. Tutkimuksen edetessä on selkiytynyt käsitys siitä, että vastuullisuusviestintä Finnairissa on tutkimusaineiston perusteella kiinteä osa kaikkea sisäistä viestintää, joten vaikka sen voi aiheen perusteella erottaa omaksi kokonaisuudekseen, ei pelkkä sen käsittely tarjoa riittäviä mahdollisuuksia ymmärtää viestinnän taustoja tai ilmiötä kokonaisuudessa. Siksi on tarpeellista lähestyä aihetta yleisemmältä tasolta, viestintäkulttuurin tutkimisen kautta, jotta voi ymmärtää vastuullisuusviestinnän osan ja merkityksen siinä. Lisäksi Finnairin yleisen viestintäkulttuurin tutkiminen tarjoaa perustan arvioida henkilöstön mahdollisuuksia viestiä vastuullisuudesta eteenpäin. Henkilöstön levittämän epävirallisen tiedon laatu ja määrä on vahvasti sidoksissa yrityksen viestintäympäristön tilaan. Lisäksi sisäinen, henkilöstölle suunnattu vastuullisuusviestintä lisää henkilöstön resursseja tuottaa vastuullisuutta työsäään. Tällä vastuullisuuden tuottamisella on puolestaan suora yhteys henkilöstön valmiuksiin toimia viestinviejinä. Näiden argumenttien pohjalta on mahdollista muodostaa käsitys siitä, kuinka Finnairin yleisen viestintäkulttuurin ja vastuullisuusviestinnän tilan käsitteleminen tarjoaa arvokasta tietoa tutkimukselle.

Tämä kappale muodostuu kolmesta pääteemasta, jotka nousivat esille haastattelu- ja lehtiaineistosta. Teemojen käsittely alkaa yleiseltä tasolta, ja ensimmäisenä teemana on yleinen viestintäkulttuuri Finnairissa. Tämä teema nousi haastatteluissa vahvasti esille vaikka alun perin aihetta lähestyttiin pääosin vastuullisuusviestinnän näkökulmasta. Yleinen viestintäkulttuuri vaikuttaa kuitenkin kaiken viestinnän muotoutumiseen, joten se tarjoaa pohjan viestinnän eri osa-alueiden kehittymiselle. Finnairin yleistä viestintäkulttuuria käsitellään kolmen alateeman kautta. Aineistosta nousivat esille tärkeimpinä sisäisen viestintäkulttuurin muutos, johdon viestintävalmiuksien kehittäminen sekä viestinnän kahdensuuntaisuus. Näiden alateemojen avulla on mahdollista luoda kokonaiskäsitys sisäisen viestintäkulttuurin tilasta tutkimukselle relevanteilta osin. Seuraava pääteema on vastuullisuusviestintä, joka keskittyy siis yhteiskuntavastuuasioista viestimiseen. Teemaa lähestytään kahden alateeman kautta: valottamalla yhteiskuntavastuun viestintäkanavia ja -keinoja, sekä tutkimalla vastuullisuusviestinnän ominaispiirteitä,

kuten tarvetta linkittää viesti toimintaan. Viimeisenä teemana keskitytään tarkemmin yhteen vastuullisuusviestinnän osa-alueeseen, ympäristöviestintään. Tätä alateemaa lähestytään pääosin Okay-henkilöstölehden ympäristöviestinnän kehittymisen kautta, mutta analyysiin yhdistetään myös haastatteluissa saatuja tuloksia Okay:sta viestintäkanavana. Kappaleen tarkoituksena on tarjota kokonais käsitys vastuullisuusviestinnän tilasta Finnairissa ja siihen liittyvistä taustatekijöistä. Tämän tiedon avulla henkilöstön roolia vastuullisuuden tuottajana ja viestijänä voidaan ymmärtää viimeisessä tuloskappaleessa paremmin.

7.2 Yleinen viestintäkulttuuri ja sen muotoutuminen Finnairissa

7.2.1 Sisäisen viestintäkulttuurin muutos

Finnair läpikäy tällä hetkellä suuria uudistuksia rakenteellisten muutosten lisäksi yrityskulttuurissaan, ja yksi osa-alue, jota tutkimusaineiston perusteella pyritään muuttamaan, on sisäinen viestintäkulttuuri. Haastateltavien mukaan sisäisen viestintäkulttuurin muutos on alkanut viime vuosina, ja nykyään siihen panostetaan eri tavalla kuin ennen. Konkreettisina muutoksina haastateltavat mainitsevat muun muassa sisäisen viestinnän johtajan viran luomisen sekä viestinnän yksikön resurssien lisäämisen. Haastateltavat kertovat, että vanhassa organisaatio- ja viestintäkulttuurissa korostui vastakkainasettelu erityisesti johdon ja henkilöstön välillä. Tämä vahvisti entisestään organisaation jakautuneisuutta ja keskusteluyhteyden toimimattomuutta. Haastatteluaineistosta nousee esille, että viestintä oli hyvin yhdensuuntaista, sillä henkilöstö koki, että palautteenannosta ja kannanottamisesta koituu negatiivisia seurauksia, joten keskustelua ei uskallettu käydä omalla nimellä. Tämä korosti entisestään yksikkökohtaisten, eriytyneiden viestintäkanavien ja keskustelufoorumien syntymistä, jolloin yhteinen ja avoin keskustelu oli vähäistä. Tällainen viestintäkulttuuri kuvaa Morsingin ja Schultzin (2006, 326) teorian mukaan informaationjakostrategiaa, jossa yritys välittää henkilöstölle tietoa yksisuuntaisesti. Jos yrityksen taholta saatava viestintä on suppeaa, eikä kannusta kahdensuuntaiseen keskusteluun, henkilöstö tukeutuu enemmän kollegoiden väliseen viestintään. Kun asioita tarpeeksi pitkään käsitellään vain yksikkötasolla, on avoin, koko yrityksen laajuinen viestintä entistä vaikeampaa aloittaa. Lisätukea vastakkainasettelun syntymiselle antaa haastateltavien maininta siitä, että henkilöstön asioita käsiteltiin aikaisemmin median välityksellä, ja johto ja henkilöstö keskustelivat ”lehtien palstoilla”. Ristiriidat ovat tällaisessa tilanteessa luonnollisia, sillä mediassa tapahtuva viestintä on usein väritettyä ja voi antaa lisäaihetta spekulatioon ja epäilyksiin. Henkilöstön ja johdon välisen kommunikaation vähäisyys ja huono laatu voivat puolestaan lisätä epäluottamusta ja

huonoa henkeä yrityksen sisällä. Henkilöstön luottamuksen puute yritystä kohtaan heikentää koko yritystoiminnan onnistumista, ja vaikuttaa vahvasti myös henkilöstön kautta kulkevan word of mouth -tiedon laatuun. Täten viestinnässä on tärkeää linjata viesti sidosryhmän, eli tässä tilanteessa henkilöstön, tarpeisiin, sillä tällöin on mahdollista sitouttaa henkilöstöä vahvemmin yritykseen sekä lisätä luottamuksen ilmapiiriä (Dawkins 2005, 109). Informaationjakostrategian sijasta tässä tilanteessa paras viestintätapa olisi Morsingin ja Schultzin (2006, 328) teorian mukainen osallistamisstrategia, jossa henkilöstö sitoutetaan aitoon dialogiin yrityksen kanssa osallistamisen kautta. Osallistavan toiminnan avulla henkilöstö sitoutuu vahvemmin yritykseen ja sen vastuullisuusarvoihin käytännössä, ja luottaa enemmän yrityksen viestintään ja sen sisältöön (Morsing ym. 2008, 103–104). Finnairissa organisaation pitkä historia ja vakiintuneet tavat toimia ovat osaltaan hidastaneet kehitystä, mutta viime vuosina etenemistä on tapahtunut, ja sisäistä viestintää on alettu kehittää poispäin yhdensuuntaisesta informaationjakostrategiasta. Tämä sisäisen viestintäkulttuurin muutos on osoitus reaktiivisesta toimintatavasta, jossa yritys reagoi jo olemassa oleviin ongelmiin, kuten toimimattomaan viestintäkulttuuriin, ja pyrkii muuttamaan huonoksi koettuja tapoja ja tottumuksia (Van Staden & Hooks 2007, 197–198).

Keskeinen syy sisäisen viestintäkulttuurin muutokselle on haastateltavien mukaan se, että he ovat uudessa johdossa alkaneet tehdä systemaattisesti työtä sisäisen keskusteluyhteyden kehittämiseksi. Haastateltavat kertovat, että kehitystä on tapahtunut muun muassa ylätasoinen strategisessa viestinnässä sekä kokonaisviestinnässä henkilöstölle. Haastateltavat korostavat, että koko johdon tasolla kiinnitetään nykyään enemmän huomiota myös viestin laatuun ja muotoon. Henkilöstölle viestittäessä pyritään huomioimaan viestin virallisuuden aste ja henkilöstön tunteet. Haastateltavat ovat huomanneet, että muutostilanteessa pelkkä faktapohjainen tiedottaminen ei auta vastaamaan henkilöstön kysymyksiin ja tuomaan selkeyttä epävarmuuteen, vaan viestintään vaaditaan hieman yksilöllisempää lähestymistapaa. Sidoryhmille viestiminen vaatii kunkin sidosryhmän erityispiirteiden ja tarpeiden huomioimista. Eräs haastateltava pohtii asiaa näin:

Viestinnän painotukset vaihtelevat kohderyhmän mukaan; meidän on tärkeää viestiä siitä mikä kutakin sidosryhmää kiinnostaa, jos vertaa esimerkiksi sijoittajia ja henkilöstöä. Lopulta kaikki ovat kiinnostuneet eniten itseä koskevista asioista.

Haastateltavan puheesta välittyy ymmärrys siitä, että eri sidosryhmien tarpeet eroavat toisistaan, ja tärkeintä on keskittyä kutakin sidosryhmää koskevaan tietoon. Tämä periaate näkyy myös Morsingin ym. (2008, 102) sisältä-ulos -mallissa, jonka mukaan yrityksen pitäisi viestiä sellaisista aiheista, jotka liittyvät henkilöstöön. Tällöin viestintä on

toimivampaa, kun viesti on räätälöity vastaanottajan mukaan henkilöstölle sopivaksi, ja se keskittyy aiheisiin, jotka ovat relevantteja omalle työlle (Uusi-Rauva & Nurkka 2010, 310). Rakennemuutoksen aikana välttämättömien ikävien uutisten ja vaikeiden päätösten jakamista henkilöstölle ei voi välttää. Esimiestasolla pyritään kuitenkin nykyään suhtautumaan tähän viestintään uudella tavalla. Haastateltavat kuvailevat, kuinka organisaation pitkän historian kuluessa henkilöstölle on syntynyt epäluottamus johtoa kohtaan, sillä kulttuuri on aina ollut hyvin hierarkkinen, ja päätös- ja vaikutusvalta on ollut täysin johdolla. Haastateltavien mukaan aikaisemmin vaikeita asioita peiteltiin tai henkilöstölle tiedotettiin päätöksistä ja muutoksista vasta muutosten jo tapahtuessa, jolloin henkilöstöllä ei ollut enää vaikutusmahdollisuuksia tapahtumien kulkuun. Tällainen toiminta vahvisti henkilöstön olettamusta siitä, että johto salailee asioita. Nykyään, vaikka vaikeita asioita tapahtuu edelleen, pyritään niistä kertomaan aikaisessa vaiheessa rehellisesti myös henkilöstölle. Haastateltavat painottavat, että asioiden etenemisestä viestitään säännöllisesti, vaikka uutta tietoa ei olisikaan. Haastateltavat ovat ylpeitä kehityssuunnasta, mutta kokevat, että viestinnässä tasapainottelu pörssiyritysten lainsäädännön kanssa on hyvin mutkikasta ja se määrittää asiat, joista voi etukäteen puhua henkilöstölle. Nämä lainsäädännölliset rajoitukset sekä Finnairiin kohdistuva uutisointi mediassa voivat myötävaikuttaa siihen, että viestintä on henkilöstön näkökulmasta välillä epäjohdonmukaista, eikä kaikkea kerrota. Koska Finnair on yritys, joka saa paljon näkyvyyttä mediassa, on erityisen tärkeää, että perusviesti, joka viestitään sisälle ja ulos on aidosti sama ja yhdenmukainen. Vaikka viesti räätälöidään vastaanottajan tarpeisiin, täytyy viestin sisällön ja sanoman pysyä samana viestintäkanavasta huolimatta (Hämäläinen & Maula 2004; Barrett 2002). Epäjohdonmukaisuus ja viestin ristiriitaisuus vaikuttavat vahvasti henkilöstön sitoutumiseen ja luottamuksen muodostumiseen yritystä kohtaan. Ongelmana on, että jotta johto voi ansaita henkilöstön luottamuksen, pitää toiminnassa olla perusturva, jonka päälle rakentaa. Nyt muutokset ovat haastateltavien mukaan rakenneuudistuksesta johtuen jatkuvia, jolloin keskusteluyhteys romahtaa aina kun uudet yt-neuvottelut alkavat, ja pohjatyö täytyy aloittaa alusta. Siksi on tärkeää, että avoimuus ja rehellisyys ovat johdonmukaisesti mukana kaikessa viestinnässä. Haastateltavat ovat kuitenkin ylpeitä alkaneesta kehityksestä, ja kertovat esimerkkinä laajasti uutisoidusta, alkukevällä 2012 tapahtuneesta johdon bonusskandaalista. Tällä tapauksella oli vahva negatiivinen vaikutus henkilöstön luottamukseen johtoa kohtaan, ja asia aiheutti vahvoja reaktioita henkilöstössä. Muutosta aikaisempaan toimintatapaan oli kuitenkin huomattavissa, sillä keskusteluyhteys ei katkennut niin kuin aikaisemmin olisi tapahtunut, vaan sen sijaan vaikeasta asiasta pystyttiin henkilöstön kanssa puhumaan. Tällaisessa tilanteessa eli vaikeista asioista viestittäessä onnistuneen viestinnän edellytyksenä on kattava ja usein toistuva viestintä (Dawkins 2005, 118). On kuitenkin eri asia viestiä vaikeista asioista kuin saada henkilöstö ymmärtämään ja sisäistämään viestin

sanoma. Siksi on tärkeää perustella selkeästi, miksi näin toimitaan ja mitä vaihtoehtoja oli olemassa.

Toinen konkreettinen muutoshanke, jonka haastateltavat nostavat esiin, on ollut johdon, kahdensuuntaisen keskusteluyhteyden mahdollistaminen ja kehittäminen henkilöstöjärjestöjen kanssa. Rakennemuutoksessa ja yt-neuvottelujen aikana henkilöstöjärjestöjen ja ammattiliittojen rooli Finnairin toiminnassa on hyvin keskeinen ja näkyvä. Tämä teema nousee vahvasti esille, sillä niin haastattelujen kuin lehtiaineiston perusteella on huomattavissa, että vastakkainasettelu johdon, henkilöstön ja henkilöstöjärjestöjen välillä on ollut Finnairissa suurta. Haastateltavat toteavat, että he ovat halunneet lisätä johdon avoimuutta tiedottamalla henkilöstöjärjestöille laajemmin virallisista yrityksen asioista, mutta myös panostamalla epävirallisen keskusteluyhteyden parantamiseen kuukausittaisten keskustelufoorumien avulla. Näissä tilaisuuksissa Finnairin johto ja luottamusmiehet tapaavat ja pyrkivät luomaan rakentavaa ja kahdensuuntaista keskusteluyhteyttä. Tarkoitus on oppia puhumaan ilman vastakkainasettelua ja ristiriitoja, jotta dialogi neuvottelutilanteissa olisi myös rakentavaa. Haastateltavien mielestä positiivista kehitystä on huomattavissa, sillä tämä on ensimmäinen vuosi, kun luottamusmieheltä on saatu hyvää palautetta viestinnästä. Tutkimusaineiston perusteella voidaan olettaa, että keskustelutilaisuudet osaltaan vähentävät vastakkainasettelua myös henkilöstön ja johdon väliltä, sillä henkilöstöjärjestöt ovat vahva linkki näiden tahojen välillä. Keskusteleminen on myös tärkeä keino luoda yhteistä me-henkeä yritykseen, jotta kaikki tahot voivat toimia yhteisiä tavoitteita kohti. Keskusteluyhteyden parantuminen on haastateltavien mukaan huomattavissa myös muun muassa tulosinfojen yhteydessä. Haastateltavat kertovat, että aikaisemmin tulosinfoissa henkilöstön taholta tulleet kommentit olivat vähäisiä, ja viesti otettiin yhdensuuntaisesti vastaan johdon taholta. Nyt osittain uusien viestintäkanavien avulla on mahdollistettu interaktiivinen tulosinfo, jossa keskustelu henkilöstön puolelta on ollut vilkkaampaa, ja henkilöstö on halunnut vastauksia vaikeisiin kysymyksiin. Tässä on haastateltavien mielestä nähtävissä huomattava muutos erityisesti, sillä aktiivisuus heijastaa mahdollisesti sitä, että henkilöstö rohkenee kysyä kysymyksiä ja ottaa kantaa asioihin ilman pelkoa siitä, että keskustelu ja kommentointi aiheuttaa negatiivisia seurauksia. Johdon vastuulla on vastata näihin kysymyksiin rehellisesti ja tällä tavoin edesauttaa luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirin vahvistumista. Keskusteluyhteyden ylläpitäminen aktiivimalla henkilöstöä viestimään on myös tärkeää, sillä se tukee osallistamisen periaatteita ja sitä kautta lisää henkilöstön sitoutumista yritykseen (Unzicker, Clow & Babakus 2000, 99).

7.2.2 *Avoim viestintä vaatii valmennusta ja aktiivisuutta*

Sisäisen viestinnän ja keskusteluyhteyden kehittyminen yrityksessä on hidas prosessi, sillä siinä pyritään muuttamaan pitkään vallalla olleita tottumuksia ja normeja, joita on aikaisemmin noudatettu. Muutos on suuri niin johdolle kuin henkilöstölle, mutta haastateltavien mukaan Finnairissa on päätetty panostaa ensin johdon valmennukseen. Johdon valmennus käsittää tällä hetkellä haastateltavilla yleisen johtamiskoulutuksen ja johtamisen leadership-puolen ”opintoja”, mutta sen lisäksi keskitytään viestintäkulttuurin muuttamiseen. Haastatteluista, mutta myös lehtiaineistosta, selvisi, että viestintäosasto valmentaa ylintä johtoa siihen, miten keskustella avoimesti ja puhua suoraan henkilöstön ja muiden sisäisten sidosryhmien kanssa. Haastateltavat kertovat, että ylimmän johdon valmennuksen kautta tiedonkulku myös esimiehille on parantunut. Näin vältetään paremmin tilanteet, joissa uutinen leviää mediassa, mutta esimiehet eivät tiedä asiasta etukäteen. Tällaisessa tilanteessa he eivät myöskään osaa vastata kysymyksiin, joita henkilöstö asiaa koskien esittää. Esimerkkinä tiedonkulun parantumisesta haastateltavat kertovat esimiesportaalista, jossa on juuri linjaesimiehille kohdistettua tietoa rakennemuutoksen etenemisestä. Haastateltavat toteavat, että sähköisten kanavien käytön lisäksi heiltä ja muulta johdolta vaaditaan paljon konkreettista harjoittelua, jotta valmennus olisi hyödyllistä ja tuottaisi tulosta. Tehokkainta on viestiä ja kommunikoida toisten kanssa kasvokkain eli panostaa normaaliin arjen kanssakäymiseen toisten esimiesten sekä henkilöstön kanssa.

Johto on yrityksessä se osapuoli, joka antaa toiminnallaan esimerkin koko henkilöstölle. Muutokseen vaaditaan kaikkien panos, mutta jos henkilöstöllä on vahva epäusko johdon motiiveihin, ei avointa keskustelukulttuuria pysty helposti rakentamaan alhaaltapäin. Johdon täytyy näyttää, että se on aidosti sitoutunut muuttamaan ja luomaan uusia toimintatapoja yritykseen, jotta se saa henkilöstön luottamuksen puolelleen ja tätä kautta mukaan työstämään yhteistä tavoitetta (Jong 2011, 127). Jos johto onnistuu avaamaan avoimen keskusteluyhteyden esimerkiksi esimiesten tai luottamusmiesten kanssa, nämä tahot pystyvät puolestaan vahvistamaan ja viemään eteenpäin avointa viestiä henkilöstölle. Sama pätee henkilöstön rooliin viestinviejinä; avoimuus yrityksen toiminnassa välittyy myös henkilöstöön ja tätä kautta vaikuttaa yrityksen sisällä ja ulkopuolella liikkuvan viestin laatuun. Avoimen keskustelukulttuurin luominen voi alkaa ylhäältä, mutta jotta viestintäkulttuuri alkaisi aidosti muuttua, täytyy viestinnän kehittyä yhdensuuntaisesta kahdensuuntaiseksi. Kahdensuuntaisuus viestinnässä tarkoittaa sitä, että keskustelu tapahtuu osapuolien välillä molempiin suuntiin. Tällöin henkilöstö antaa palautetta ja kommentteja sen sijaan, että johto viestii henkilöstölle asioita ja henkilöstö ottaa ne mekaanisesti vastaan. Keskeistä kahdensuuntaisuudessa on osallistamisen kulttuuri, jossa henkilöstöltä odotetaan aktiivista, ei vain vastaanottavaa, otetta. Finnairin viestintäkulttuurissa näkyviä osallistamisen periaatteita kuvaa eräs haastateltavista näin:

Me annetaan ja jaetaan ylhäältä tietoa siksi, koska meillä on se kokonaiskuva ja tahtotila hallussa mitä haetaan. Ja periaate on, että sitten alhaalla pyritään keräämään ihmisiltä aloitteita ja kannustetaan kehittämään toimintaa, vaikka tätä me voitaisiin varmaan petrata.

Kyseisessä lainauksessa näkyy selkeästi Finnairin linjaveto siinä, kuinka päätöksenteko ja tiedonanto on tietoisesti johdon vastuulla, sillä suuressa yrityksessä kokonaisuutta on vaikeaa hallita yrityksen alemmilla tasoilla. Haastateltava kuitenkin myöntää, että osallistaminen ja ideointi henkilöstön keskuudessa on tärkeää, mutta sitä toteutetaan liian vähän. Osallistamiseen on kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota, sillä siinä on selkeitä positiivisia vaikutuksia muun muassa henkilöstön sitouttamiseen ja aktiivisuuteen. Liun ym. (2010, 197) mukaan osallistaminen lisää yrityksen sisäistä legitimitettä henkilöstön silmissä, ja kun henkilöstö toteuttaa yrityksen arvoja käytännössä, sitoutuminen niihin on helpompaa. Lisäksi henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon ja vastuun antamiseen lisää henkilöstön luottamusta yritystä kohtaan (Jong 2011, 127). Kun henkilöstö luottaa yritykseen ja kokee, että kahdensuuntainen viestintä toimii, on palautteen anto helpompaa. Parhaat kehitysehdotukset syntyvät jokapäiväisen työn lomassa, mutta ne täytyy uskaltaa kertoa eteenpäin ja luottaa siihen, että alhaaltapäin tuleva viesti otetaan ylhäällä huomioon.

Haastatteluissa nousee esille, että viestintäosasto pyrkii auttamaan myös henkilöstöä tuomaan ääntänsä kuuluviin. Henkilöstölle on kehitetty erilaisia sähköisiä palautteenantokanavia, joiden kautta viesti kulkeutuu ylöspäin johdolle. Osallistuminen keskusteluun on helpottunut muun muassa sosiaalisen median käytön lisääntyessä, sillä kynnys ottaa kantaa on laskenut. Lisäksi Finnairin intranetiä ollaan uudistamassa, jotta kaikille olisi yhteinen keskustelufoorumi, jonka viestit tavoittaisivat kaikki työntekijät entisten, yksikkökohtaisten intranetien sijaan. Haastateltavat toteavat, että vielä tärkeämpää olisi panostaa jokapäiväiseen vuorovaikutukseen ja keskusteluun, sillä dialogin pitäisi olla jatkuvaa. Voi olla hyvin vaikeaa puhua suoraan siitä, mikä on ongelmana, mutta keskusteleminen on ainoa tapa, jolla voi ilmaista tunteita ja ajatuksia suoraan toiselle ja ratkaista ongelmia. Sähköisessä viestinnässä viestin antaja ja vastaanottaja voivat tulkita saman viestin täysin eri tavalla. Tästä syntyvät ennako-oletukset ja vastakkainasettelu vain vahvistuvat, jos asiasta ei päästä keskustelemaan suoraan. Eräs haastateltavista painotti lyhyenkin keskustelun merkitystä ja vaikutuksia puheessaan:

Niin kauan kuin viestintä on yhdensuuntaista ja esimerkiksi yleisen sähköpostin varassa, henkilöstöllä voi olla se fiilis, että mitään ei ole kerrottu. Mutta heti kun me osallistetaan ja otetaan mukaan, vaikka vastaamalla sähköpostiin tai keskustelemalla, saadaan viesti paljon paremmin

perille ja vaikutus on ihan erilainen. Siitä tulee tunne, että on kuultu ja on tärkeä, ja silloin myös ymmärretään paremmin mitä viestitään.

Lainaus kuvaa hyvin yksittäisen työntekijän huomioimisen helppoutta, mutta myös tehokkuutta. Pieneltä tuntuva asia tai viesti voi olla työntekijälle suuri asia, joka vahvistaa sitoutumista yritykseen ja lisää luottamusta oman työn arvostukseen. Virallisen sisäisen viestinnän lisäksi on tärkeää jättää tilaa keskustelulle yhteisistä asioista, jotta jokaisella työntekijällä on olo, että omalla mielipiteellä on väliä. Tärkeintä on onnistua luomaan avoimuuden ilmapiiri, jossa jokainen tuntee, että voi puhua ja tulee kuulluksi, jos haluaa. Tällöin myös virallisten sisäisen viestinnän kanavien käyttö helpottuu ja palautteenanto niiden kautta lisääntyy, kun kaikki viestintä ei nojaa ainoastaan niihin. Tutkimusaineiston perusteella Finnairissa sisäiselle viestinnälle on luotu monia kanavia, joiden kautta pyritään lisäämään henkilöstön aktiivisuutta ja madaltamaan kynnystä ottaa kantaa. Viestintäkanavien kehittämisessä panostetaan lisäksi siihen, että tiedon-saanti helpottuu esimerkiksi uuden intranetin kautta. Haastateltavat uskovat, että tällöin myös rakennemuutoksen ydinviestit tulevat selkeämmin esille, jolloin tarve yksiköiden sisäiseen spekulointiin ja arvailuihin vähenee. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö henkilöstön olisi tärkeää myös keskustella keskenään, sillä se myös osaltaan lujittaa työyhteisöä ja keskustelukulttuuria. Haastateltavien mukaan henkilöstöllä on lisäksi omia, henkilökohtaisia keskustelufoorumeita. Nämä foorumit ovat tärkeä kanava henkilöstölle purkaa asioita keskenään, mutta haastateltavat uskovat, että olisi hyödyllistä jos kehitysideat, joita näiden viestintäkanavien kautta nousee esille, viestittäisiin myös yrityksen suuntaan, jotta niitä voitaisiin hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Yrityksen sisäinen viestintäilmapiiri vaikuttaa suuresti henkilöstön aktiivisuuteen palautteenannossa tai kehitysideoinnissa (Smidts ym. 2001, 1059), joten jotta henkilöstö haluaa jakaa ajatuksiaan, vaatii se vahvan luottamuksen ilmapiirin sekä takeen siitä, että tietoa myös hyödynnetään jotenkin.

Uuden viestintästrategian implementointi, onnistunut johtamiskoulutus ja avoimempi keskustelukulttuuri ovat hienoja tavoitteita, mutta vaativat toteutuakseen paljon työtä. Vaikka positiivisia tuloksia alkaa näkyä, ovat muutokset tuoreita, ja kehitys on vasta aluillaan. Haastateltavat kertovat, kuinka Finnair on aikaisemmin ollut paljon esillä mediassa myös lakkojen takia, ja erilaisia syitä lakkoilla on löytynyt noin 7–8 vuodessa. Korkeat lakkotilastot kertovat muun muassa siitä, ettei ongelmille ole löytynyt ratkaisuja keskustelemalla. Tämä viittaa viestintäkulttuurin toimimattomuuteen. Haastateltavien mukaan vuosi 2011 oli kuitenkin ensimmäinen, jolloin lakkopäiviä ei ollut yhtään. Lakkoilun vähentyminen nollalinjaan asti on otettu tavoitteeksi, ja haastateltavat ovat ylpeitä siitä, että tämän tutkimuksen teon hetkellä kyseinen tavoite on toteutunut. Haastateltavat kokevat, että avoimuus ja vaikeista asioista puhuminen on tuottanut tulosta, ja samaa linjaa halutaan jatkaa. Ongelmat halutaan ratkaista yhtiön sisällä. Haastateltavat

toteavat, että vaikka vaikeista asioista ei ole mukava puhua, niin nykyään niistä pystytään puhumaan. Viestintäkulttuurin muutos näkyy myös siinä, että vuorovaikutusta eri yksiköiden välillä on pyritty lisäämään. Haastateltavat kertovat, että yhteistyötä tehdään muun muassa raporttien kirjoittamisen yhteydessä, ja yhteiskuntavastuuraporttien kautta eri osastoille on selkiytynyt, miten vastuuasiat näkyvät omassa toiminnassa. Vuorovaikutusta pyritään myös ylläpitämään viikoittaisten palaverien avulla. Näin avoimempi ja yhtenäisempi viestintäkulttuuri alkaa toivottavasti vaikuttaa myös yrityksen muilla tasoilla.

Haastatteluissa nousee esille pelko siitä, että positiivinen kehitys jää huonojen uutisten jalkoihin. Haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että paljon on vielä tekemistä, sillä edelleen yrityksen sisällä henkilöstö antaa palautetta siitä, kuinka asioista viestitään vasta julkisessa mediassa, vaikka viestintäosastolla jatkuvasti panostetaan viestinnän laajentumiseen. Haastateltavat epäilevät, että henkilöstön jakautuminen moniin eri yksiköihin vaikeuttaa viestin perillemenoja ja vähentää sen tavoitavuutta. Tästä esimerkkinä on lentohenkilökunta, jonka työ tapahtuu lennoilla, jolloin henkilöstöllä ei ole pääsyä kaikkiin viestintäkanaviin. Viestinnän rehellisyyteen on haastateltavien mielestä myös tärkeää panostaa. Haastateltavat toteavat, että kun vaikeista asioista viestitään, on tärkeää antaa henkilöstölle realistiset odotukset siitä, kuinka paljon omilla toimilla voi vaikuttaa lopputulokseen. Jos yritys antaa turhia lupauksia, jotka eivät toteudu, niin luottamus viestintään häviää jälleen. On tärkeää viestiä rehellisesti henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksista eikä antaa liioiteltuja lupauksia, jos niitä ei voi pitää. Uusi suunta Finnairin sisäisessä viestinnässä näyttää toimivalta, kunhan sen eteen tehdään systemaattisesti töitä ja käytännössä toteutetaan ne asiat, joista viestitään.

7.3 Vastuullisuusviestintä keskiössä

Yleisen viestintäkulttuurin tutkimisen myötä mahdollistuu tässä kappaleessa vastuullisuusviestinnän kentän tutkiminen omana kokonaisuutenaan. Vastuullisuusviestinnän tutkiminen on kokonaisuuden kannalta tärkeää siksi, että vastuullisuudesta viestiminen nähdään kiinteänä osana vastuullisen liiketoiminnan harjoittamista yrityksessä (Ligeti & Oravec 2009, 138). Kuitenkin se, mikä luokitellaan vastuullisuusviestinnäksi, on häilyvää. Tässä tutkimuksessa vastuullisuusviestintä määrittyy yhteiskuntavastuuasioihin liittyväksi viestinnäksi. Vaikka vastuullisuusviestintä tässä kontekstissa erotetaan omaksi kokonaisuudekseen muusta viestinnästä, on tärkeää huomioida, että optimaalinen tilanne on viestintäkulttuuri, jossa vastuullisuusviestintä on integroitu osaksi kaikkea viestintää (Ligeti & Oravec 2009, 146). Vaikka kyseessä on yhteiskuntavastuuasioiden viestintä, täytyy viestinnässä huomioida yleiset vastuullisuuden periaatteet. Finnairissa

haastateltavien mukaan pyritään siihen, että kaikki viestintä on vastuullista ja hyvien toimintatapojen mukaista.

Tutkimusaineiston perusteella Finnairissa yhteiskuntavastuusta viestitään sisäisesti normaalien viestintäkanavien kautta. Yhteiskuntavastuuasiat tulevat esille intranetissä, jonne haastateltavien mukaan ollaan uudistuksen myötä hankkimassa oma sivusto yhteiskuntavastuuasioille. Näin yhteiskuntavastuuasioihin liittyvä uutisointi olisi helpommin löydettävissä. Haastateltavat kertovat, että intranetissä julkaistaan paljon lyhyitä tietoiskuja vastuullisuudesta, kuten myös Blue Wingsissä, joka on Finnairin asiakaslehti. Blue Wings antaa tietoa vastuullisuudesta monin tavoin asiakkaille ja ulkoisille sidosryhmille, mutta sitä lukevat myös henkilöstön edustajat. Okay-henkilöstölehti, joka on toinen pääasiallinen tutkimusaineistoni, keskittyy nimensä mukaisesti enemmän henkilöstöasioihin ja rakennemuutokseen. Okay:ssa yhteiskuntavastuuasiat ovat kuitenkin mukana melkein joka lehdessä entisen Ympäristönurkka- ja nykyisen Kestävä kehitys -palstan muodossa. Okay:ssa tapahtuvaa ympäristö- ja yhteiskuntavastuuviestintää käsittelen enemmän seuraavassa kappaleessa. Nämä kaikki edellä mainitut viestintäkanavat tarjoavat työntekijöille tietoa, jota heidän on mahdollista hyödyntää vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa, eli käyttää epävirallisen viestinnän välineinä. Virallisella puolella haastateltavien mukaan perustana Finnairin vastuullisuusviestinnälle – kohdistui se sitten yrityksen sisälle tai ulos – on yhteiskuntavastuun periaatteista viestiminen eli se, miten Finnair toteuttaa vastuullisuutta liiketoiminnassaan. Julkiset yhteiskuntavastuuraportit, joita Finnairin viestintäosasto yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa julkaisee, tarjoavat kattavasti tietoa vastuullisuudesta. Henkilöstöllä on pääsy kaikkiin julkaisuihin, mutta raporttien ensisijaisena kohderyhmänä ovat asiakkaat, sijoittajat ja omistajat. Sidosryhminä nämä tahot ovat erilaisia kuin henkilöstö, ja heidän kiinnostuksensa kohdistuu enemmän yrityksen taloudellisiin lukuihin ja yksityiskohtaiseen faktatietoon kuin henkilöstöä koskeviin asioihin. Raporttien ja julkaisujen kautta saatava viesti ei siis ole räätälöity henkilöstön tarpeisiin eikä se keskity henkilöstölle relevantteihin asioihin. Tällöin viestintä ei ole tehokkainta mahdollista (Uusi-Rauva & Nurkka 2010, 310), eikä se myöskään parhaalla mahdollisella tavalla vahvista henkilöstön asemaa viestijöinä. Myös viestin muodolla on väliä. Uusi-Rauvan ja Nurkan (2010) mukaan henkilöstölle suuntautuvan viestin tulisi olla lyhyt, selkeä ja käytännönläheinen. Tästä syystä on tärkeää, että raporttien lisäksi henkilöstölle viestitään vastuullisuudesta sisäisiä viestintäkanavia pitkin. Haastateltavien mukaan tilannetta vaikeuttaa kuitenkin se, että viestinnästä huolimatta henkilöstöllä ei aina tunnu olevan tarpeeksi tietoa Finnairin yhteiskuntavastuuasioista. Tämä puolestaan heijastuu suoraan henkilöstön kykyyn toimia yrityksen vastuullisuuden viestijänä. Haastateltavat uskovat, että eräs seikka, joka vaikuttaa vastuullisuusviestintään ja sen tavoitavuuteen, on yrityksen toimiala. Finnair eroaa työpaikkana muista yrityksistä siten, että suurin osa henkilöstöstä työskentelee toimiston sijaan ilmassa, ja viettää työaikansa len-

noilla. Tällöin perinteiset viestintäkanavat ja niiden toimivuus joutuvat koetukselle. Haastateltavat pohtivat, että tämän lisäksi lentävällä henkilöstöllä vastuullisuusviestin vastaanottamista vaikeuttaa vastuullisuusasioihin käytettävän ajan vähäisyys työajalla. Työn ulkopuolella harvoin keskitytään työasioihin, joten viestinnän pitäisi tavoittaa henkilöstön jäsenet työajan puitteissa ja erikoisissa työoloissa. Nämä lentoliikennealan ominaispiirteet on otettava huomioon myös viestinnän muotoja suunniteltaessa. Vaikka epävirallinen word of mouth -tieto leviää usein tehokkaimmin työajan ulkopuolella, täytyy työajan puitteissa pystyä tarjoamaan henkilöstölle välineet tähän viestintään. Haastateltavat kertovat, että lentävälle henkilökunnalla on kehitetty omia tilaisuuksia ja tiedotusta, jotta tieto saataisiin perille. Prioriteettina nykyisessä tiedonjaossa ovat kuitenkin rakennemuutokseen liittyvät asiat, joten vastuullisuusviestinnän tavoitettavuuden takaaminen voi olla vaikeampaa.

Toinen alateema, joka vastuullisuusviestinnän onnistumiseen haastatteluissa vahvasti liitetään, on viestin linkitys toimintaan ja omaan työhön. Vastuullisuusviestinnässä korostuu viestin muoto ja sisältö, ja yhteiskuntavastuuviestin perille saamisessa viestin räätälöinti kohderyhmän mukaan on erityisen tärkeää (Hämäläinen & Maula 2004; Barrett 2002). Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että eniten kiinnostusta vastuullisuusviestinnässä herättävät asiat, jotka koskettavat omaa työtä ja arkea. Täten on ymmärrettävää, että ulkoisille sidosryhmille suunnattu tieto ei välttämättä ole henkilöstön mielestä tärkeää tai kiinnostavaa (Uusi-Rauva ja Nurkka 2010, 310). Eräs haastateltava toteaa asiasta näin:

Henkilöstölle viestitään yhteiskuntavastuun periaatteet, jotka voi usein olla juhlapuhetta, mutta kiinnostavimpia ovat asiat, jotka ovat lähellä heitä. Siksi on tärkeää, että me linkitetään isot asiat pieniin, sillä pienistä ymmärtää ison kokonaisuuden ja se integroituu osaksi käytäntöä, suuret strategialinjaukset konkretisoituvat tekoihin.

Tämä haastattelulainaus kiteyttää hyvin sen, mihin sisäisessä vastuullisuusviestinnässä on tärkeää panostaa. Yleiset strategialinjaukset ovat usein vaikeita ymmärtää käytännön tasolla, mutta kun strategian kautta asetetut tavoitteet pilkotaan osiin, on jokaisen helpompi toteuttaa strategiaa ja sitä kautta vastuullisuutta omassa työssä. Henkilöstölle suuntautuvassa viestinnässä konkreettiset toimintaohjeet jokapäiväisen työn vastuullisuuteen ovat ymmärrettävämpiä kuin luvut ja kuviot. Uusi-Rauvan ja Nurkan (2010, 310) tutkimuksen mukaan viestintä on tehokkainta silloin, kun se sisältää konkreettisia neuvoja siitä, miten omassa työssä vastuullisuutta ja esimerkiksi ympäristötekoja voi lisätä. Vastuullisuus pitäisi integroida osaksi normaalia työtä ja toimintatapoja tekojen kautta. Haastateltavat kokevat, että vastuullisuusviestintä voisi olla vielä selkokielisempää ja käytännönläheisempää, jottei yhteiskuntavastuuasioita nähtäisi irrallisena ja abst-

raktina asiana. Siksi esimiehet pyrkivät kaikissa säästöpäätöksissä huomioimaan myös ympäristö- ja henkilöstönäkökulmat ja viestimään näistä henkilöstölle. Näin henkilöstön on helpompi linkittää liiketoiminnassa tapahtuvat asiat myös vastuullisuusnäkökulmaan ja saada oman viestintänsä tueksi faktatietoa siitä, miten ympäristö- ja yhteiskuntavastuu Finnairissa toteutuu. Vaikutukset vastuullisuuteen omassa työssä toiminnan tasolla ovat myös Uusi-Rauvan ja Nurkan (2010, 310) tutkimuksen mukaan tehokkaampia, jos toiminta ei edellytä liikaa vaivaa, ja jos toimilla todistetaan olevan taloudellinen vaikutus yrityksen toimintaan. Eräs haastateltava kuvailee toimintatapaa esimerkin avulla:

Viestitään pienistäkin asioista, että mikä vaikutus säästöjen lisäksi on ympäristöön ja valitaan se tapa, jossa voidaan tehdä samalla säästöllä myös ympäristöteko. Jos vaikka vähennetään Blue Wingsistä [Finnairin asiakaslehti] 10 sivua tai karsitaan koneen keittiökäkalustoa, niin viestitään se henkilöstölle, että se vähentää koneen painoa näin ja näin paljon, säästetään rahaa näin paljon, hiilijalanjälki pienenee näin paljon.

Esimerkissä ei ole kysymys suuresta muutoksesta tai isosta teosta, mutta se kuvaa hyvin sitä, että yhteiskuntavastuuta voi toteuttaa pienillä teoilla. Aina, kun yhteiskuntavastuun ottaa päätöksenteossa huomioon, se helpottaa vastuullisuusasioiden integroimista osaksi muuta toimintaa. Silloin, kun vastuullisuusasiat yhdistyvät luonnollisesti omaan työhön, on niistä myös helpompi henkilöstön viestiä eteenpäin. Vastuullisuusviestinnässä haastateltavien mukaan on pelkona varsinkin rakennemuutoksen aikana se, että henkilöstö kokee viestinnän päälle liimattuna eikä suhtaudu siihen vakavasti. Dawkins (2005, 109) korostaa, että uskottavuuden takaamiseksi yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamisen täytyy olla johdonmukaista ja vastata yrityksen arvoja. Muuten on riskinä, että yhteiskuntavastuun toteuttaminen koetaan epäaitona toimintana. Vastuullisuusviestinnässä on myös hyvä muistaa laajempi konteksti, jonka puitteissa viestitään. Haastateltavat myöntävät, että jos kustannussyistä joudutaan irtisanomaan työntekijöitä, niin voi olla, että henkilöstön motivaatio sammuttaa valot huoneesta lähdeittäessä ei ole ensimmäisenä prioriteettina. Tällaisessa tilanteessa vastuullisuusasioihin ja niiden viestintään voi henkilöstölle liittyä jopa vastustusta ja ärtymystä. Tämä puolestaan vahvistaa negatiivisen viestin leviämistä myös yrityksen ulkopuolelle, joten lopulta vaikutus on moninkertainen. Haastateltavat tuovat esille viestin toimivuuteen vaikuttavana asiana myös viestin lähettäjän merkityksen. Se, keneltä viesti ja kehoitus esimerkiksi valojen sammuttamiseen tulee, voi myös vaikuttaa siihen, miten asiaan suhtaudutaan. Eräs haastateltava antaa tilanteesta seuraavanlaisen esimerkin:

Pitäisi aina miettiä miten henkilöstö kokee ne viestit ja mikä se ajoitus on, että se olisi uskottavassa kontekstissa. Esimerkiksi jos yt-neuvottelut

on aloitettu, niin ei silloin kannata muistuttaa valojen sammuttamisesta. Täytyy myös huomioida keneltä se viesti tulee, onko se johtoporras vai talonmies, joka huomauttaa kasvaneista sähkölaskuista.

Esimerkin mukaan silloin, kun pyyntö sammuttaa valot tulee talonmieheltä, voi henkilöstö suhtautua siihen avoimemmin, sillä kyseessä on luonteva ja konkreettinen, talonmiehen työtä koskeva asia, jonka toteutumiseen kaikki voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa. Haastateltavat uskovat, että tällaisessa tilanteessa henkilöstö ei mieti tekoja yhteiskuntavastuun kannalta, vaan normaalina osana jokapäiväistä työtä. Uusi-Rauvan ja Nurkan (2010, 310) mukaan tällöin motivaatio toimia vastuullisesti ja tuottaa vastuullisuutta omassa työssä kasvaa. Henkilöstön on helpompi kiinnostua vastuullisista toimintatavoista, kun ne koskettavat omaa työtä ja niihin voi itse omalla panoksellaan vaikuttaa.

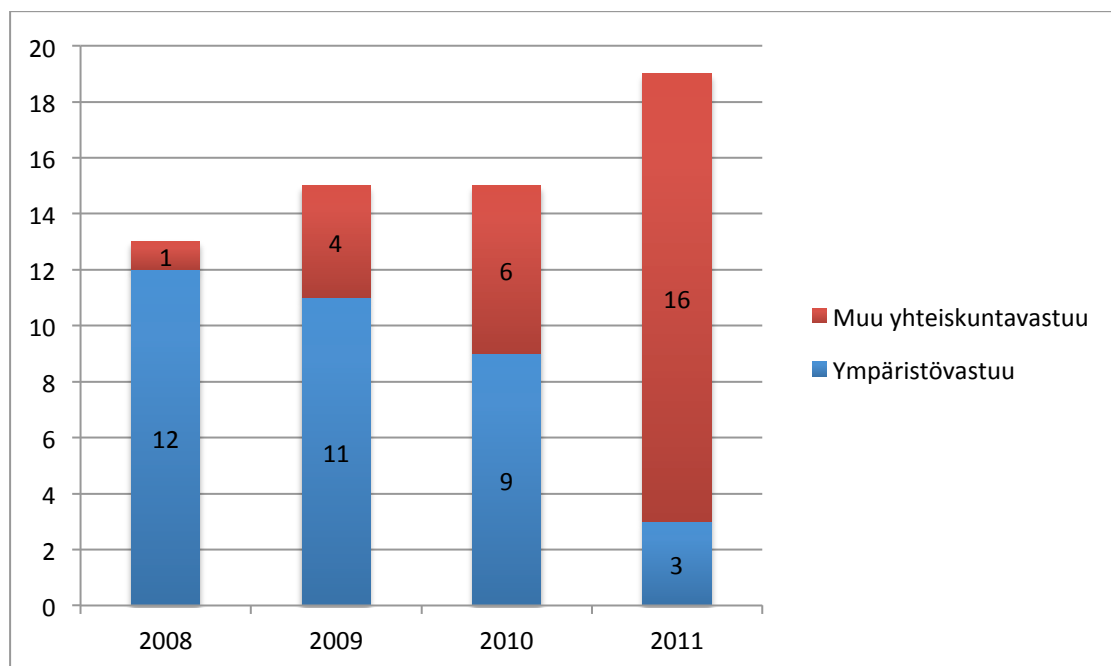
7.4 Ympäristövastuusta viestiminen

Finnairin vastuullisuusviestinnässä ympäristöviestintä on suuressa osassa. Ympäristövastuun viestinnän tutkiminen valottaa sitä painopisteiden muutosta, joka Finnairissa on tapahtunut: ympäristöasioista viestiminen on laajentunut yhteiskuntavastuuasioiden viestintään kokonaisuutena. Pääasiallisena aineistona ympäristövastuun tutkimisessa on tässä kappaleessa käytössäni Finnairin henkilöstölehti Okay, mutta analyysiin on yhdistetty myös haastattelussa esiin tulleita ajatuksia ja mielipiteitä Okay:sta vastuullisuus- ja viestintäkanavana. Lehtiaineiston läpikäynti mahdollisti sen, että viestinnän kehityskaari oli selkeästi nähtävissä, ja aineisto toi lisätukea haastatteluille ja mahdollisti myös yllättävien tutkimustulosten löytymisen.

Okay:ssa Ympäristönurkka-palsta toimi ensisijaisena vastuullisuusasioiden viestintäkanavana vuosien 2008–2010 lehdissä. Artikkelit olivat pääosin yhden sivun pituisia, ja käsittelivät Finnairin ympäristövastuun kehitystä uusien innovaatioiden kautta esitellen muun muassa biopolttoainekokeilua, päästölaskurin käyttöönottoa tai ympäristöyhteistyön laajentumista muiden toimijoiden kanssa. Nämä artikkelit olivat tyyliltään informatiivisia ja ilmiötä esitteleviä. Edistysaskeleiden esittelyn lisäksi artikkelien aihekeskiössä oli Finnairin ympäristötyöstä kertominen. Ympäristövastuun faktat oli useassa lehdessä kerätty yhteen tarkoituksena antaa henkilöstölle työkaluja Finnairin vastuullisuuden ymmärtämiseen ja siitä viestimiseen. Haastateltavat perustelevat näkökulmaa siten, että Finnairin yhteiskuntavastuuta esittelevien artikkelien avulla henkilöstön tietoisuus ympäristötyöstä kasvaa, ja henkilöstö voi käyttää faktatietoa oman viestintänsä pohjana esimerkiksi vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Tämän tapaiset artikkelit tukevat henkilöstön roolia viestinviejänä, sillä niiden avulla pyritään vahvistamaan epä-

virallisen eli word of mouth -viestinnän laatua, jota henkilöstö muille sidosryhmille jakaa. Tällöin artikkeleista saatava tieto voi toimia pohjana vuorovaikutukselle vastuullisuutta koskevilla keskusteluilla. Henkilöstön roolia yrityksen viestinviejänä ei kannata aliarvioida, sillä word of mouth -viestintä, joka kulkee henkilöstön kautta, on tutkitusti kaikista tehokkain kanava lisätä julkista tietoisuutta yrityksen vastuullisuudesta, sillä henkilöstö nähdään hyvin luotettavana tiedonlähteenä (Helm 2011; Uusi-Rauva & Nurkka 2010; Dawkins 2005). Okay:n artikkelit, joissa keskitytään henkilöstön tietopohjan vahvistamiseen, voivat tukea henkilöstön epävirallisen viestinnän kehittymistä, jos henkilöstö pitää Okay:ta luotettavana viestintäkanavana. Jos vastuullisuusviestintä on usein toistuvaa, syntyy aiheesta nopeammin kokonais käsitys henkilöstölle (Dawkins 2005, 118).

Vuonna 2010 Okay:n Ympäristönurkka-palsta muuttui Kestävä kehitys -palstaksi. Muutokseen vaikutti haastateltavien mukaan se, että koko yrityksessä vastuullisuuden kenttää pyrittiin laajentamaan ympäristövastuusta yhteiskuntavastuuseen ja kestäväan kehitykseen. Tämä muutos näkyi myös lehden sisällössä: ympäristöaiheisten artikkeleiden määrä vähenyi, ja muiden yhteiskuntavastuun aihepiirien käsittely lisääntyi. Kuvio 4 havainnollistaa tätä muutosta.



Kuvio 4 Ympäristö- ja muiden yhteiskuntavastuuartikkelien lukumäärän kehitys vuosina 2008–2011

Kuvion 4 mukaan artikkelien kokonaismäärän kehitys on nousujohteista: vuonna 2008 vastuullisuusartikkeleita oli mukana lehdessä 13 kappaletta, ja vuonna 2011 niitä oli 19 kappaletta. Kuvioista on huomattavissa selkeä muutos ympäristö- ja muiden yh-

teiskuntavastuuaiheisten artikkelien välisessä suhteessa. Ympäristövastuuaiheiset artikkelit vähenivät reilusti vuoteen 2011 mennessä, kun taas muuta yhteiskuntavastuuta koskevat artikkelit lisääntyivät tasaisesti koko tarkasteluperiodin ajan. Suurin muutos artikkelien yhteismäärässä sekä muuta yhteiskuntavastuuta käsittelevien artikkelien määrässä tapahtui vuoden 2010–2011 välillä. Ympäristövastuuartikkelit vähenivät silloin rajusti, yhdeksästä kappaleesta kolmeen, kun taas muuta yhteiskuntavastuuta käsittelevät uutiset lisääntyivät yli puolella. On kuitenkin huomioitava, että huomattava osa näistä muuta yhteiskuntavastuuta käsittelevistä artikkeleista koskee erilaisia kampanjoita ja avustuskohteita, eli Finnairin sosiaalista vastuuta. Haastateltavien mukaan erilaisia avustuskohteita on monia, esimerkiksi Unicef, Roosa-nauha ja Madagaskar. Vuosina 2010 ja 2011 Okay:ssa on paljon näiden avustuskohteiden esittelyä myös Kestävä kehitys -palstan ulkopuolella, kun taas itse palsta ei ole kaikissa lehdissä. Haastateltavien mukaan syynä tähän ovat säästötoimet, jotka näkyvät myös lehden sivumäärän vähentymisenä. Koska sivuja on nykyään lehdessä vain 16, ei palsta aina mahdu mukaan lehteen. Lisäksi haastateltavat kertovat, että yhteiskuntavastuuosaston henkilöstömäärän vähennyttyä ei resursseja artikkeleiden kirjoittamiseen aina löydy. Artikkelien määräämäärämuutoksen lisäksi myös artikkelien muoto vaihtelee. Vuonna 2008 useimmat artikkelit olivat sivun mittaisia, kun taas vuonna 2011 suuri osa muuta yhteiskuntavastuuta käsittelevistä artikkeleista koostui pienistä uutisista ja ilmoituksista kokonaisen artikkelien sijaan. Tämä selittää osaltaan määrän kasvua, sillä pienten uutisten sisällyttäminen lehteen on helpompaa kuin pidemmän artikkelin.

Vuoden 2010 palstamuutoksen myötä myös artikkelien aiheet muuttuivat. Pääosin palstatilaa hyödynnettiin muutoksen jälkeen Finnairin kehittyneestä vastuullisuusviestinnästä kertomiseen. Tämä sisälsi uuden yhteiskuntavastuuraportin sekä yrityksen uusittujen vastuullisuus-internetsivujen esittelyä. Toinen selkeä pääpaino oli kampanjatyöllä ja sen esittelyllä. Erilaisia avustuskohteita esiteltiin lähes joka lehdessä, ja kuten jo mainitsin, suuri osa uutisista oli lyhyitä ilmoituksia. Vuosina 2010 ja 2011 mukana oli myös määräkehityksen vastaisesti lehtiä, joissa ei ollut lainkaan artikkeleita vastuullisuudesta (ei ympäristö- eikä muuta yhteiskuntavastuuta). Lisäksi varsinkin vuonna 2011 useasta lehdestä puuttui Kestävä kehitys -palsta (taulukossa 1 merkintä ”ei KeKe-palsta”). Taulukossa 1 on esitelty kaikki tarkasteluaajakjakson lehdet sekä niissä ilmestyneet vastuullisuusartikkelit aiheineen. Artikkelien aiheet on merkitty värikoodein: siniset pallot kuvaavat ympäristövastuuta käsittelevien artikkeleita ja niiden aiheita, punaiset muuta yhteiskuntavastuuta käsitteleviä artikkeleita. Kampanja-merkintä viittaa artikkeliin tai uutiseen Finnairin avustuskohteista, mutta kampanjan kohdetta ei ole eritelty, sillä tämä ei ole tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Pallojen määrä kuvaa artikkelien määrää, joten osassa vuoden 2010–11 lehtiä on monta kampanja-merkintää samassa numerossa. Alimmalla rivillä on kuvattuna artikkelien yhteismääräkehitys (luvut vastaavat kuvion 3 tietoja).

Taulukko 1 Ympäristö- ja muiden yhteiskuntavastuuartikkelien määrä ja aiheet
Okay:ssa vuosina 2008-2011

Vuosi / lehden nro	2008	2009	2010	2011
1-2	<ul style="list-style-type: none"> Jäänpoistonesteet 	<ul style="list-style-type: none"> Kestävä matkailu Vinkit ekologiseen matkailuun 	<ul style="list-style-type: none"> Kierrätys Kampanja Kampanja 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteiskuntavastuusivut Kampanja
3	<ul style="list-style-type: none"> Uusi päästölaskuri Ympäristöjohtajan työ 	<ul style="list-style-type: none"> Kierrätys 	<ul style="list-style-type: none"> Ympäristökiertue Vastuulliset hotellit Kampanja 	<ul style="list-style-type: none"> Finn cateringille ympäristösertifikaatti
4	<ul style="list-style-type: none"> Väärät ympäristömielikuvat 	Ei Okay-lehteä	<ul style="list-style-type: none"> Päästövähennystavoitteet Biopolttoaine 	<ul style="list-style-type: none"> Kampanja (ei KeKe-palstaa)
5	<ul style="list-style-type: none"> Vaihtoehtoiset polttoaineet 	<ul style="list-style-type: none"> Globaali päästökauppa AGD 	Ei Ympäristönurkka-palstaa	<ul style="list-style-type: none"> Yht.kuntavastuuraportti
6-7	<ul style="list-style-type: none"> Ympäristöviestit 	<ul style="list-style-type: none"> Finnairin vastuullisuus Päästölaskuri 	<ul style="list-style-type: none"> Ympäristöviestit 	Ei Kestävä Kehitys -palstaa
8	<ul style="list-style-type: none"> Ilmastonmuutos Finnairin ympäristövastuun toteutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> IATA:n ympäristökomitean jäsenyys 	<ul style="list-style-type: none"> Biomimikka lentokoneiden siivissä 	<ul style="list-style-type: none"> Biopolttoaine Kampanja (ei KeKe-palstaa)
9	<ul style="list-style-type: none"> Energiansäästö 	<ul style="list-style-type: none"> Ympäristöviestit 	<p>Ympäristönurkasta Kestävä Kehitys -palstaan (KeKe)</p> <ul style="list-style-type: none"> Päästölaskuri 	<ul style="list-style-type: none"> Kampanja Kampanja Kampanja
10	<ul style="list-style-type: none"> Faktoja ilmasto-keskusteluun Kierrätys 	<ul style="list-style-type: none"> Energiansäästö Kampanja 	Ei Kestävä Kehitys -palstaa	<ul style="list-style-type: none"> Ympäristövastuut -uudet toimitilat Kampanja (ei KeKe-palstaa)
11	<ul style="list-style-type: none"> Ympäristöorganisaatio Kampanja 	<ul style="list-style-type: none"> CDP-tulos Energiansäästö 	<ul style="list-style-type: none"> Vastuulliset hotellit (ei KeKe-palstaa) 	<ul style="list-style-type: none"> Kampanja (ei KeKe-palstaa)
12	Ei Ympäristönurkka-palstaa	<ul style="list-style-type: none"> Bioetanolia leivistä Kampanja Kampanja 	<ul style="list-style-type: none"> Kampanja Kampanja 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteiskuntavastuuraportti Kampanja Kampanja Kampanja Kampanja Kampanja
Yht.	<ul style="list-style-type: none"> 12 1 	<ul style="list-style-type: none"> 11 4 	<ul style="list-style-type: none"> 9 6 	<ul style="list-style-type: none"> 3 16

Taulukosta 1 välittyy kokonaiskuva artikkelimäärien jakautumisesta tarkasteluajanjaksolla. Vuosittaisista eroista huolimatta kuukausittainen artikkelimäärä pysyy vakiona: yhdessä lehdessä on keskimäärin yhdestä kahteen vastuullisuusartikkelia. Poikkeuksen tekevät vuoden 2011 lehdet, joissa kampanjaesittelyjä on useampia. On kuitenkin huomioitava, että palstamuunnoksesta huolimatta artikkelien aiheissa muutosta ei selkeästi huomaa. Vaikka palstan nimi vaihtuu Kestävään kehitykseen, aiheet eivät selkeästi monipuolistu. Suurin muutos on ympäristövastuusta kertomisen vähentyminen ja avustuskampanjoiden esittelemisen lisääntyminen. Yhteenvetona voidaan siis sanoa, että Okay:ssa vastuullisuusviestintä painottuu ympäristövastuuseen sekä sosiaaliseen vastuuseen. Haastateltavat kokevat, että Okay ei ole pääasiallisen vastuullisuusviestinnän kanava, koska se painottuu henkilöstöasioihin. Henkilöstöasiat lukeutuvat kuitenkin myös sosiaaliseen vastuuseen, joten sinällään ne ovat osa vastuullisuusviestintää. Osa haastateltavista on sitä mieltä, että vastuullisuus uutisointia Okay:ssa voitaisiin lisätä, sillä lehteä luetaan kuukausittaisen ilmestymisvälinsä takia pidempään kuin useita muita viestintäkanavia. Lehden pitkä ilmestymisväli koetaan kuitenkin myös heikoudeksi, sillä aiheiden ja artikkelien ajankohtaisuus voi kärsiä. Haastateltavat kuitenkin korostavat, että Okay:n pääasiallinen tarkoitus on viestiä Finnairin strategiasta selkokielisesti henkilöstölle, joten siihen ei suhtauduta niinkään vaikuttamiskanavana vastuullisuudelle. Yhtä mieltä haastateltavat ovat kuitenkin siitä, että Okay on tärkeä kanava varsinkin niille, joilla ei ole pääsyä sähköisiin medioihin. Tästä esimerkkinä haastateltavat antavat muun muassa lentohenkilökunnan; lennoilla asiakaslehti Blue Wings ja henkilöstölehti Okay toimivat pääasiallisina tietolähteinä. Osa haastateltavista kokee, että Okay:n kaltaisten paperimedioiden merkitys viestintäkanavana on vähenemässä, koska sähköisten kanavien avulla on mahdollista tuottaa ajankohtaisempaa ja dynaamisempaa tietoa. Haastateltavien mukaan Okay:n rooli Finnairin viestinnässä ei ole vastuullisuuden viestimisen kannalta ensisijainen. Jos kuitenkin huomioidaan vastuullisuusviestin tavoitavuudessa lentohenkilöstöä koskevat rajoitteet, joita käsittelemme kappaleessa 7.3, Okay:n ja Blue Wings:in rooli vastuullisuusviestinnän kanavana korostuu. Lisäämällä vastuullisuusviestinnän määrää lehdissä tieto yhteiskuntavastuuasioista leviäisi tehokkaammin myös niille henkilöstön jäsenille, joiden pääsy sähköisiin viestintäkanaviin on rajoitettu. Kaiken kaikkiaan lehtiaineistoon tutustumisen perusteella Okay täyttää hyvin tehtävänsä ja viestii strategiasta sekä henkilöstöasioista, vaikka sen potentiaalia vastuullisuusviestinnän kanavana ei välttämättä täysin hyödynnetä. Eräs haastateltava tuo esille Okay:n roolin vastuullisuuden viestintäkanavana myös ulkoisille sidosryhmille, sillä työntekijät vievät lehden usein kotiin, jolloin perheenjäsenet voivat saada tietoa Finnairin vastuullisuuden tilasta. Suurin hyöty viestintäkanavasta saadaan siinä tapauksessa, jos henkilöstöltä saatava tieto tukee virallisten kanavien, kuten Okay:n, viestiä.

Tässä tulospätkässä on tutkittu Finnairin viestintäkulttuuria ja sen ominaispiirteitä sekä keskitytty vastuullisuusviestintään ja sen laatuun. Yhdistävänä tekijänä molemmis-

sa osa-alueissa on muutos, joka ilmenee sisäisessä viestinnässä avoimuuden lisääntymisenä ja vastuullisuusviestinnässä painopisteiden siirtymisellä ympäristöstä yhteiskuntavastuuseen. Vaikka vastuullisuusviestintä lukeutuu osaksi yrityksen yleistä viestintää, on se myös erillinen kokonaisuus, joka vaatii onnistuakseen erityispiirteiden huomiointia. Viestinnän linkittyminen käytännön työhön sekä viestin muoto ovat tärkeitä asioita huomioida. Tällä hetkellä näyttää siltä, että Finnairin vastuullisuusviestintä eroaa vielä muusta viestinnästä, eikä se ole täysin integroitunut osa kokonaisuutta. Kaikissa viestinnän muodoissa on kuitenkin huomioitava viestin aitous ja yrityksen arvomaailman heijastuminen viestinnässä. Nämä asiat vaikuttavat niin yleisen viestintäkuiltuurin kuin vastuullisuusviestinnän uskottavuuteen ja toimivuuteen. On myös mielenkiintoista pohdita mahdollista yhteyttä Finnairin vastuullisuuden painopisteiden laajentumisella ja henkilöstön viestintävalmiuksien välillä. Jos vastuullisuusviestinnästä välittyy muutostilanteelle ominainen epävarmuus ja selkeyden puute, on mahdollista, ettei henkilöstö koe omaavansa vahvaa perustaa viestinnälle. Tämä voi vaikuttaa epävirallisen vastuullisuusviestinnän laatuun ja määrään niin kauan kuin yhteiskuntavastuutyö ja -viestintä hakee vielä lopullista muotoaan. Seuraavassa ja viimeisessä tulokappaleessa tutkin vastuullisuusviestinnän ja -toiminnan käytännön toteutumista henkilöstön näkökulmasta ja selvennän henkilöstön roolia tutkimuksen osana.

8 JOHTAMISKÄYTÄNNÖT JA HENKILÖSTÖN ROOLI VASTUULLISENA TOIMIJANA

8.1 Johtamiskäytäntöjen vaikutus henkilöstöön

Kolmas ja viimeinen tulokappale kokoa yhteen keskeisimmät teemat, jotka tutkimusaiheeseen liittyvät. Aiemmat kaksi tulokappaletta ovat luoneet kokonaiskäsityksen Finnairin yhteiskuntavastuun tilasta, viestintäkulttuurista ja vastuullisuusviestinnästä. Näiden tietojen pohjalta on mahdollista luoda käsitys siitä, miten henkilöstö toimii vastuullisuuden tuottajana ja viestijänä. Aikaisemmin käsittelemäni osa-alueet vaikuttavat osaltaan puitteisiin, joita henkilöstön toiminnalle luodaan. Tässä kappaleessa pääteemoja ovat henkilöstö vastuullisuuden viestijänä sekä henkilöstö tuottamassa vastuullisuutta. Ennen näiden teemojen käsittelyä tuon esille vielä yhden keskeisen teeman: henkilöstöjohtamiskäytännöt. Yrityksen vastuullisuus ja muut arvot välittyvät johtamiskäytäntöjen kautta henkilöstölle, joka toteuttaa arvoja toiminnan tasolla. Henkilöstöjohtamisen käytännöt muun muassa osallistamisen kautta vaikuttavat yhteiskuntavastuun ja viestinnän rinnalla siihen, miten henkilöstö voi tuottaa vastuullisuutta omassa työssään. Johtamiskäytäntöjen käsittelemisen jälkeen kokonaiskäsitys tutkimusaihekentästä on valmis, ja on mahdollista syventyä tutkimuksen pääteemoihin tarkemmin. Kutakin pääteemaa, eli johtamiskäytäntöjä, henkilöstöä vastuullisuuden viestijänä sekä henkilöstöä vastuullisuutta tuottamassa, käsitellään alateemojen kautta, jotka mahdollistavat teemojen selkeän jäsentämisen. Pääasiallisena aineistona tässä kappaleessa toimivat haastattelut, mutta lehtiaineistosta on haettu tukea aiheen syvemmälle käsittelylle.

Henkilöstöjohtamiskäytännöt ovat kokonaisuudessaan hyvin laaja-alainen kenttä, johon lukeutuvat kaikki henkilöstövastuun osat. Tälle tutkimukselle relevantein henkilöstöjohtamisen käytäntö on osallistaminen. Osallistamiskäytäntöjen taustojen ymmärtämiseksi käsittelen ensin haastateltavien ajatuksia omasta vastuustaan Finnairin johdon osana. Tarkastelen myös johdon ja henkilöstön väliseen luottamukseen sekä yleiseen työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Sisäisen viestintäkulttuurin muutoksen rinnalla myös johtamiskäytäntöjen uudistamisen tarve on noussut esille. Haastateltavien mukaan osa muutoksista tapahtuu luonnollisesti yhtiörakenteiden muuttuessa ja henkilöstömäärän supistuessa, sillä mittavat irtisanomiset viime vuosien varrella ovat muuttaneet henkilöstöjohtamista ja sen periaatteita. Varjopuolena haastateltavat tuovat esille sen, että muutostilanteesta johtuen normaali henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittyminen on hidastunut, ja osa henkilöstöjohtamisen käytännöistä, kuten tarkennetut tiimi- ja esimiesvastuut on otettu käyttöön myöhemmin kuin normaalissa liiketoimintatilanteessa olisi otettu. Tämä näkökulma on nähtävissä myös tutkittaessa viestintäkulttuurin kehitystä, sillä tutkimustulosten perusteella vahvat, aikaisemmin vallinneet toimintatavat

ovat hidastaneet kehitystä ja yhtiön uudistumista. Tämä puolestaan näyttää vähentävän henkilöstön halua muutokseen ja hankaloittaa luottamuksen ilmapiirin rakentumista. Haastateltavat kokevat kuitenkin, että vaikka kehitys on hidasta, niin heidän työssään vastuut ja tehtävät ovat tarkentuneet, ja johtamiseen on kiinnitetty enemmän huomiota. Eräs haastateltava kuvaa johtamisen tärkeyttä näin:

Yrityksellä ei oikeastaan ole sielua, vaan se on ne ihmiset ja se esimies, jotka sen tekee. Ja se, miten esimies toimii alaistensa kanssa, niin sen pohjalta ihmisille syntyy kuva yrityksestä. Siihen meidän esimiestoimintaan ja johtamiseen se kulminoituu.

Tässä lainauksessa painottuu esimiestyön tärkeys yrityksen maineen ja imagon kannalta katsottuna. Finnair on muutostilanteessa, jossa kuva yrityksestä muotoutuu ulkoisille sidosryhmille paljolti median välityksellä, jolloin myös johdon toimintaa arvioidaan ja kommentoidaan usein julkisesti. Yrityksen julkisuuskuva vaikuttaa myös yrityksen oman henkilöstön mielipiteisiin yrityksestä, joten uutisoinnin ollessa negatiivisävytteistä on tärkeää panostaa yrityksen syvempien arvojen esilletuontiin, jotta henkilön käsitys yrityksestä pysyisi mahdollisimman vakaana (Cable & Turban 2003; Riordan, Gatewood & Bill 1997). Henkilöstölle muodostuu kuva yrityksestä sen identiteetin ja arvomaailman ymmärtämisen kautta. Vahva ja selkeä identiteetti ylläpitää yrityksen uskottavuutta ja legitimitettä henkilöstön silmissä, ja voi siis lisätä sitoutumista ja samastumista yritykseen (Helm 2011; Cheney & Christensen 2001; Dutton ym. 1994). Täten on todennäköistä, että haastateltavat voivat Finnairin johtamiskäytäntöihin panostamalla tukea vahvan yrityskuvan syntymistä henkilöstön silmissä. Johtamiskäytäntöihin on siis tärkeä kiinnittää huomiota, jotta positiiviset vaikutukset muun muassa sitoutumiseen voivat realisoitua. Sitoutunut henkilöstö pystyy puolestaan toimimaan yrityksen maineen vahvistajana ja viestijänä paremmin. Tämä on tärkeää pääomaa myös Finnairille, sillä henkilöstön levittämänä sanoma yrityksestä voi vahvistaa jopa yrityksen yleistä mainetta ja julkisuuskuva.

Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että edellytyksenä henkilöstön sitoutumisen lisäämiselle on koko johdon tasolla rehellinen ja avoin toiminta, jossa teot vastaavat puheita. Haastateltavat korostavat, että he voivat ansaita henkilöstön luottamuksen ainoastaan tekojen kautta, sillä epäaitous välittyy helposti. Tärkeää on, että esimiestasolla viestintä ja teot ovat johdonmukaisia keskenään, sillä tällainen toiminta heijastaa myös yrityksen vahvaa arvomaailmaa. Haastateltavat painottavat arvojen kasvavaa merkitystä ja kokevat, että arvoihin täytyy koko henkilöstön pystyä sitoutumaan myös vaikeissa tilanteissa. He korostavat yrityksen ja työntekijöiden arvomaailman yhteneväisyyden tärkeyttä. Tämä on perusteltua, sillä tutkimusten mukaan mitä suurempi yhtenäisyys yrityksen ja työntekijän arvojen välillä on, sitä suurempaa samastumista työntekijät

tuntevat kyseistä yritystä kohtaan (Wheeler ym. 2006). Haastateltavien mielestä heidän olisi hyödyllistä pohtia yhdessä henkilöstön kanssa, mitä yhteiset arvot ovat, jotta ne olisivat sellaisia, joihin pystytään sitoutumaan. Tässä on myös nähtävissä osallistavan toiminnan periaatteet. Jotta henkilöstö voi toimia ja tehdä työtä yrityksen arvojen mukaisesti, on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät arvot ja pystyvät samaistumaan niihin. Näyttää siltä, että useissa yrityksissä arvomaailma on hyvin erillinen kokonaisuutensa, eivätkä arvot heijastu yrityskulttuurissa käytännön tasolle asti. Vaikka henkilöstön jäsenet tietävät teoriassa mitä yrityksen arvot ovat, voi arvojen ymmärtäminen olla vaikeaa ja niiden soveltaminen omaan työhön haastavaa. Tämä korostuu suurissa yrityksissä, kuten Finnairissa, sillä organisaatorakenteet ovat monitasoiset, jolloin strategia- ja arvolinjausten implementointi yrityksen eri tasoihin voi olla haastavaa. Täten on mahdollista argumentoida, että ensinnäkin arvojen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa sitouttaisi työntekijät toimimaan paremmin arvojen mukaisesti. Lisäksi se myös auttaisi koko yritystä ymmärtämään arvojen sisältöä ja merkitystä, sillä uudet arvot pohjautuisivat henkilöstön jo olemassa olevaan arvomaailmaan ja heijastaisivat sitä käytännön työtä, jota henkilöstö päivittäin tekee. Kun arvot perustuvat jo olemassa oleviin käytäntöihin, sitoutuminen niihin on helpompaa. Haastateltavat nostavat kuitenkin esille myös työntekijän henkilökohtaisen vastuun. Jos he johdon puolelta toiminnallaan viestivät omat arvonsa, on työntekijän tehtävänä pohtia, kohtaako yrityksen arvomaailma oman, ja haluaako työntekijä toimia yhteisiä tavoitteita kohti. Tällöin johdon on kuitenkin perusteltava, miksi toimitaan tietyllä tavalla, jotta työntekijöiden on mahdollista arvioida, ovatko toiminnan perusteet omasta mielestä oikeutettuja. Toimintojen perustelemisen tärkeys korostuu rakennemuutostilanteessa, sillä silloin henkilöstön on usein vaikeampaa löytää oikeutuksia yrityksen toiminnalle. On kuitenkin huomioitava, että yrityksen arvomaailman kehitys ja muuttuminen on hidaskäyttöprosessi, jolloin suuret ja nopeatempoiset uudistukset eivät usein tuota haluttuja tuloksia. Näyttää kuitenkin siltä, että yrityksen arvojen toteutumisen jatkuva arviointi on tärkeää ja tuloksellista työtä, sillä päivittäiset toimintatavat ja käytännöt esimerkiksi Finnairissa heijastavat yrityksen oikeita arvoja, ja mahdollisesti osittain eroavat niin sanotuista yrityksen virallisista arvoista.

8.2 Osallistavan henkilöstöjohtamisen merkitys

Jotta henkilöstön epävarmuutta on mahdollista ehkäistä muutostilanteessa, on kattavan viestinnän lisäksi tärkeää panostaa johtamiskäytäntöjen kehittämiseen. Johdon tuki ja onnistuneet johtamiskäytännöt ovat tärkeimmät komponentit vaikuttamassa henkilöstön käyttäytymiseen ja työilmapiiriin (Harris & de Chernatony 2001; George 1990). Kuten aikaisemmassa tulokappaleessa (7.2.2) toin esille, on johdon kouluttaminen ja valmennus yksi osa-alue, johon Finnairissa pyritään nyt panostamaan. Käsittelin tätä aihealu-

etta aikaisemmin viestinnän osalta, mutta johdon valmennus liittyy kiinteästi myös toiminnan kehittämiseen. Haastateltavat kertovat arvioineensa johtamispuolella yrityskulttuurin toimivuutta vision ja strategian toteutumisen kautta, ja sillä tavoin on pyritty tunnistamaan kehitystarpeet. Näiden tarpeiden edistämiseksi on luotu johtamisattribuutit, joiden avulla johtamista kehitetään. Tuloksia on mitattu säännöllisesti, jotta toiminnasta koituvat hyödyt, mutta myös toimimattomat osa-alueet, on mahdollista tunnistaa, ja kehittää niitä eteenpäin. Haastateltavat arvioivat johdon valmennuksen aloittamisen keskeiseksi motiiviksi sen, että toiminnan kiintopisteitä on pyritty siirtämään ulkoisista asioista yrityksen sisälle ja siihen, miten Finnairia halutaan johtaa. Yksi keskeinen muutoshanke, joka haastatteluissa nousee esille, on keskustelukulttuurin kehittäminen. Haastateltavat antavat esimerkkejä siitä, kuinka muutos voi alkaa pienistä asioista, kuten tervehtimisestä käytävällä. Heidän mukaansa sen sijaan, että he virallisissa tilanteissa tai lehtijulkaisuissa kertovat, että henkilöstöä arvostetaan, on tärkeämpää näyttää se arjen toiminnassa. Tämä lisää henkilöstön tunnetta siitä, että heidän työtään arvostetaan. Lisäksi haastateltavat kertovat usein pohtivansa johdossa, mitä henkilöstö on asioista mieltä, vaikka olisi mahdollista kysyä sitä henkilöstöltä itseltään. Myös tämä lisäisi henkilöstön arvostuksen ja tärkeyden tunnetta. Eräs haastateltava tiivistää asian ytimen:

Keskusteleminen ihmisten kanssa näyttää heille, että me kaikki ollaan Me ja yhdessä luodaan Finnair.

Lainauksesta heijastuu käytännön toiminnan tärkeys, mutta myös pienten yksityiskohtien merkitys. Keskusteleminen kollegoiden kanssa ja muun muassa aikaisemmassa esimerkissä mainittu tervehtiminen ovat hyvin pieniä asioita, joiden merkitys henkilöstölle on suuri. Avoin ja muut huomioiva toiminta yrityksen puolelta lisää henkilöstön arvostusta työnantajaa kohtaan. Arvostuksen tunne puolestaan motivoi henkilöstöä toimimaan myös itse samankaltaisia arvoja edistäen (Dawkins 2005, 117), eli tässä tapauksessa huomioimaan muut omassa toiminnassa ja viestinnässä. Haastateltavien mukaan tämä tarkoittaa johdon näkökulmasta kuitenkin keskustelemisen ja viestinnän lisäksi kuuntelemista ja siihen panostamista. Haastatteluissa asiaa pohdittiin tästä näkökulmasta:

Se on tärkeää, että me enemmän kuunnellaan kuin viestitään. Kuunteleminen on itsessään välillä vaikeaa, mutta vielä vaikeampaa on vastata siihen ääneen, jonka kuulee. On huomioitava se, että jos me kerätään palautetta tai ideoita, niin täytyy manageerata myös niitä odotuksia ja pohdita, mitä sillä kerätyllä tiedolla tehdään, jotta henkilöstö tuntee, että palautteella ja ideoilla on väliä.

Tämä haastateltavan mainitsema palautteeseen reagoiminen ja kahdensuuntaisuus toiminnassa on yksi keskeisistä osallistamisen periaatteista. On kuitenkin huomioitava ero aidon ja näennäisen osallistamisen välillä. Se, että kerätään palautetta, ei vielä itsessään riitä täyttämään osallistamisen kriteerejä, vaan silloin hyödynnetään vastakaiku-strategiaa (Morsing & Schultz 2006, 327). Kyseinen viestintästrategia voi olla täysin toimiva monessa kontekstissa, mutta se ei ole riittävä silloin, jos pyrkimyksenä on sitouttaa henkilöstöä ja lisätä aktiivisuutta ja vastavuoroisuutta. Aidossa osallistamisessa keskeistä on kahdensuuntaisuus. Täten silloin, jos henkilöstöltä kerätään palautetta, on huomioitava, että henkilöstö mitä luultavimmin odottaa, että kerätty palaute johtaa toimintaan. Jos näin ei kuitenkaan tapahdu, voi palautteen antaminen tuntua merkityksettömältä, jolloin aktiivisuus myöhemmin vastaavissa tilanteissa laskee. Henkilöstön motivaatioon antaa palautetta vaikuttaa siis keskeisesti tunne siitä, että tietoa ja palautetta hyödynnetään jotenkin. Lisäksi motivaation kannalta on tärkeää se, että henkilöstö kokee vaikuttaneensa lopputulokseen ja olleensa mukana toteuttamassa muutoksia. Van Rielin (1995, 29) mukaan henkilöstön osallistaminen on kokonaisvaltainen prosessi, joka vaatii henkilöstön läsnäoloa ja toimintaa alusta loppuun. Eräs haastateltava kuvaa tätä näkökulmaa seuraavanlaisesti:

Osallistaminen on aina kontekstisidonnaista, mutta arjessa se tarkoittaa sitä, että me tehdään asioita yhdessä ihmisten kanssa sen sijaan, että sulkeudutaan kabinetteihin. Keskustellaan oman tiimin kanssa ja heitetään haasteita organisaatioon, että miten te ratkaisisitte tämän. Eli aidosti otetaan ihmiset mukaan suunnitteluprosessiin, ei vain kerrota heille asioita.

Haastateltavan kommentissa painottuu toiminnan ja yhdessä tekemisen lisäksi osallistamisen prosessiluonteisuus. Jotta vaikutuksia muun muassa henkilöstön sitouttamiseen on mahdollista saada, on toteutettava prosessin kaikki vaiheet. On siis ymmärrettävää, että jos henkilöstöltä halutaan osallistumista ja aktiivisuutta ilman aitoja vaikutusmahdollisuuksia, jää prosessi kesken, eikä osallistamista tapahdu. Tällöin eivät realisoitu myöskään osallistamisen mahdollistamat positiiviset vaikutukset toimintaan ja esimerkiksi jo mainittuun sitoutumiseen.

Prosessiluonteisuuden lisäksi toiminta arjessa ja yhdessä tekeminen on siis toinen teema, joka edeltävästä lainauksesta nousee esille. Vaikka lainauksessa tiivistyvät hyvin nämä osallistamisen peruseriaatteet, niin haastateltavat kokevat, että nykytilanteessa käytännön tasolla he edelleen suuntaavat asioita henkilöstölle sen sijaan, että odottaisivat henkilöstöltä vastavuoroisuutta. Täten he eivät osallista ja aktivoi henkilöstöä parhaalla mahdollisella tavalla. Haastateltavat pohtivat, että osallistavan toiminnan ja keskustelun lisääminen olisi helposti toteutettavissa eikä vaatisi suuria resursseja. Tästä

huolimatta he kokevat, että käytännössä siihen on vaikea löytää keinoja. Tällä hetkellä osallistamista näkyy haastateltavien mielestä selkeimmin erilaisissa kampanjoissa, joihin esimiehet ovat keränneet henkilöstöltä ideoita. Yksimielisesti haastateltavat tuovat esille Piece of Mind -kampanjan, jota he kuvailevat esimerkkinä oikein toteutetusta kampanjasta. Piece of Mind -kampanjan keskiössä on ”lupa tehdä”, eli kampanja tähtää yksilöllisen asiakaskokemuksen tarjoamiseen työntekijän oman persoonallisuuden kautta. Kampanjan tarkoituksena on myös vahvistaa yrityksen kulttuurimuutosta ja rohkaista avoimuuteen. Haastateltavat kuvailevat aloittaneensa kampanjaprosessin johtotason asettamasta tavoitteesta ja päämäärästä, johon perustuen he keräsivät henkilöstöltä ideoita kampanjan käytännön toteuttamiseen. Tämän jälkeen näiden ideoiden pohjalta johto rakensi lopullisen konseptin. Vaikka haastateltavat kokevat, että johdon oma rooli kampanjan lanseeraamisessa oli merkittävä, oli prosessin keskeisissä vaiheissa mukana henkilöstö. Suuri painoarvo kampanjan onnistumisessa oli aikaisempiin argumentteihini nojaten siinä, että henkilöstöltä kerättyjä ideoita konkreettisesti hyödynnettiin kampanjan lopullisessa toteuttamisessa. Tätä kautta prosessi suoritettiin loppuun ja henkilöstön ideoinnista ja aktiivisuudesta tehtiin merkityksellistä. Haastateltavat kertovat, että Piece of Mind -kampanjasta on hyvin positiivisia tuloksia, ja he arvioivat tämän johtuvan juuri siitä, että kampanja toteutettiin yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin sitoutuminen projektiin oli vahvempaa. Osallistaminen on siis ollut Finnairin liiketoimintakentässä esillä, ja siihen suhtaudutaan haastateltavien keskuudessa myönteisesti. Haastateltavat kokevat, että heillä tulee olla luottamus siihen, että henkilöstöllä on hyviä ideoita ja osallistamista, mutta myös tahtotila tehdä asioita henkilöstön kanssa yhdessä. Koska osallistamisen avulla on mahdollista vahvistaa henkilöstön sitoutumista yritykseen, on osallistaminen erityisen tärkeää muutostilanteessa, jossa henkilöstön ja johdon välit ovat ajoittain koetuksella (Unzicker, Clow & Babakus 2000, 99). Tällainen tilanne on tuttu myös Finnairille, ja haastateltavat uskovat, että osallistamisen avulla mahdollisia ristiriitaitilanteita voidaan lieventää. Haastateltavat korostavat kuitenkin, että myös työntekijän vastuu on keskeisessä osassa. Silloin, kun henkilöstö osoittaa omat kykynsä ja hoitaa työnsä hyvin, on yrityksen helpompi antaa lisää vapauksia ja vastuuta henkilöstölle. Spreitzer (1996, 487) argumentoi, että osallistamisen kulttuuria tukevissa yrityksissä henkilöstö tuntee, että johto vastuun jakamisen kautta tukee heitä, mutta samalla tarjoaa laajemmat resurssit ja pääsyn kiinni informaatioon osallistumista rohkaisevassa ilmapiirissä. Spreitzerin kuvailemassa tilanteessa johdon toiminta tukee henkilöstön omaaloitteisuutta ja motivoi heitä, ja samalla henkilöstön aktiivisuus kasvattaa johdon luottamusta henkilöstöön ja näin kahdensuuntaisesti osallistamista voidaan lisätä. Onnistuessaan tällainen asetelma on myös vahva kimmoke henkilöstön positiivisen viestinnän lisäämiseen, sillä innostava ja osallistava työympäristö motivoi myös levittämään sanaa muille. Kyseisessä tilanteessa luottamus toiseen osapuoleen ja siihen, että toiminta on avointa ja rehellistä molempien puolelta, on erityisen tärkeää.

Viimeisenä tälle tutkimukselle tärkeänä johtamiskäytäntöjen osa-alueena käsittelen lyhyesti palkitsemista. Palautteen saaminen omasta työstä on keskeistä, jotta toiminta kehittyy. Muun muassa toimiva palkitsemisjärjestelmä motivoi henkilöstöä ja johtoa edistämään yrityksen arvoja ja toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, sillä se antaa myös palautetta tehdystä työstä (Cravens & Oliver 2006, 298). Jonesin (1997, 21–23) mukaan henkilöstön osallistamisella ja palkitsemisella on yhteys toisiinsa sekä koko yrityksen suoriutumiseen: osallistaminen ja palkitseminen yhdessä sekä erikseen vaikuttaa yksilötasolla työmotivaatioon ja -suoritukseen ja lopulta koko yrityksen tuloksellisuuteen. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että Finnairin nykyinen palkitsemisjärjestelmä ei tue vastuunottoa oman työn laadusta vaikeina aikoina, sillä yhtiön heikko taloudellinen tulos heikentää suoriutumiseen perustuvia palkkioita. Jos henkilöstö kokee, että on tehnyt hyvää työtä, mutta se ei heijastu palkitsemiseen, voi motivaatio jäädä heikoksi. Haastateltavat huomauttavat, että tärkeää on keskittyä myös siihen, että palkitseminen henkilöstön ja johdon välillä on tasavertaista, jotta luottamus ja me-henki yrityksessä säilyy. Jos heikko taloudellinen tilanne Finnairissa jatkuu pitkään, uusi palkitsemisjärjestelmä voi lisätä työn tuottavuutta ja tuloksellisuutta.

8.3 Henkilöstö tuottamassa vastuullisuutta

Edellisessä kappaleessa käsittelin henkilöstön osallistamisen periaatteita ja taustoja Finnairin johtamiskäytäntöjen kautta. Osallistaminen ja osallistuminen on hyvin keskeisessä osassa myös vastuullisuuden tuottamisessa. Osallistamisen ja vastuullisuuden tuottamisen välinen suhde perustuu henkilöstön aktiiviseen rooliin sekä sen tukemiseen ja ylläpitämiseen. Osallistavaa yrityskulttuuria tukevassa organisaatiossa henkilöstön rohkeus toimia oma-aloitteisesti ja proaktiivisesti kasvaa ja heijastuu täten luonnollisesti myös vastuullisuusasioihin ja viestintään. Tässä kappaleessa käsittelen Finnairin henkilöstön mahdollisuuksia tuottaa ja toteuttaa vastuullisuutta sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat näiden mahdollisuuksien syntymiseen. Ensimmäinen käsiteltävistä tekijöistä on jo useaan otteeseen mainittu osallistaminen, eli tässä yhteydessä henkilöstön aktivoiminen mahdollistaminen. Haastateltavien mielestä on vaikea arvioida henkilöstön aktiivisuutta erikseen vastuullisuusasioissa. He kokevat, että vastuullisuuteen liittyvä aktiivisuustaso ja henkilöstön osallistuminen nousee selkeimmin esille kampanjoissa, joissa henkilöstö antaa ideoita ja ajatuksia toteutukseen, mutta myös tilanteissa, joissa henkilöstö oma-aloitteisesti esittelee idean avustuskohteen tai kampanjan käyttöönotosta. Myös säästötalkoot koetaan haastateltavien mielestä yhteiskuntavastuuasioihin liittyväksi osallistamiseksi, sillä usein säästökampanjat tähtäävät esimerkiksi kulutuksen tai materiaalin käytön vähentämiseen, jolloin esimerkiksi lentoreittejä lyhentämällä säästetään polttoainekuluissa niin rahaa kuin ympäristöä. Lehtiaineiston perusteella useat säästötalkoo-

ideat, joita henkilöstö on esittänyt, ovat liittyneet esimerkiksi catering-puolella pakkausmateriaalien vähentämiseen tai ruokatarjoilun optimointiin. Myös aikaa säästävät toimenpiteet ovat vastuullisia, sillä esimerkiksi lennoilla ylimääräinen aika on mahdollista käyttää vaikka kierrätyksen organisointiin. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että jos henkilöstöltä kerätään ideoita, niin niiden toteuttamisen mahdollistaminen vaatii joustavuutta johdon suunnalta. Lehtiaineiston perusteella säästötalkoissa käyttökelpoisin idea on usein palkittu, jolloin henkilöstö tietää, että ideointi ei ole turhaa, vaan parhaat ideat otetaan myös käyttöön. Haastateltavien mukaan on kuitenkin valitettavaa, että usein idea, joka on toimiva yksikkötasolla, ei kokonaisuuden kannalta olekaan kannattava, eikä näin ollen aiheuta alun perin tavoiteltuja positiivisia vaikutuksia. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että heillä olisi mahdollisuudet saada henkilöstöltä vielä nykyistä enemmän kehitysehdotuksia ja palautetta asioista, jotka eivät toimi tai toimivat hyvin. Henkilöstö työskentelee ”suoraan kentällä” ja kokee jokapäiväisessä työssä asioita, joita voisi kehittää, joten haastateltavat toivovat, että kehitysehdotukset ja palautteenanto lisääntyvät jatkossa esimerkiksi uuden intranetin käyttöönoton myötä. On siis tärkeää, että osallistavaa kulttuuria tuetaan yrityksen kautta muun muassa tarjoamalla palaute- ja kehityskanavia henkilöstön käyttöön (Spreitzer 1996, 487).

Vastuullisuuden tuottaminen voi käsitteenä olla monitulkintainen, mutta Finnairissa haastateltavat yhdistävät vastuullisuuden tuottamisen toimintaan ja arkisiin tekoihin. Tässä yhteydessä haastateltavat tuovat esille oman asemansa osana henkilöstöä. Keskeiselle sijalle nousevat henkilöstövastuun osa-alueet, joita jokainen työntekijä voi työssään pohtia asemastaan riippumatta: hyvän työilmapiirin luominen ja kollegoiden kunnioitus. Vastuullisuuden tuottaminen yhdistyy siis perusasioihin työpaikalla. Tässä pari haastattelulainausta aiheesta:

Päivittäinen oman työn reflektointi, toimiiko firman arvojen mukaan, muiden kunnioitus arjen työssä, se on vastuullisuutta.

[Vastuullisuutta on] luoda hyvän työpaikan puitteet, hyvä työilmapiiri ja yhteishenki tekojen kautta.

Nämä lainaukset tiivistävät olennaisimmat osat arjen vastuullisuudesta henkilöstövastuun osalta. Kaikki haastateltavat painottavat hyvän työilmapiirin ja yhdessä tekemisen merkitystä, mutta esille nousee tärkeimmäksi seikaksi mahdollisuus tarjota sellainen työpaikka, jossa voi itse vaikuttaa omaan työhönsä. Haastateltavat kokevat, että parhaat tulokset saadaan Finnairissa aikaan silloin, kun henkilöstö itse osallistuu vastuullisuuden tekemiseen ja toteuttamiseen ja pystyy vaikuttamaan asioihin. Samalla haastateltavat kuitenkin ilmaisevat huolensa siitä, että rakennemuutoksen aikana on vaikeaa ylläpitää vastuullisia toiminta- ja kommunikointitapoja. He kuitenkin tiedostavat, että heidän

on johdon osana implementoitava vastuulliset toimintatavat osaksi työympäristöä, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus olla mukana vastuullisuuden tuottamisessa. Tärkeää on, että henkilöstö tuntee toiminnan omakseen, jolloin vastuullisuuden tuottaminen on jatkuvaa (Morsing 2008, 105). Silloin, kun henkilöstö tuottaa vastuullisuutta toiminnallaan, on perusteltua argumentoida, että myös vastuullisuuden viestiminen muille sidosryhmille lisääntyy ja tätä kautta yrityksen maine vastuullisena toimijana vahvistuu.

Toinen osa-alue vastuullisuuden tuottamisessa, joka haastatteluissa nousee esille, liittyy ympäristövastuuseen. Haastateltavat kokevat, että henkilöstö voi olla työssään ympäristöystävällinen toimimalla Finnairin periaatteiden ja arvojen mukaan sekä noudattamalla muun muassa kierrätystä ja energiansäästöä koskevia ohjeistuksia. Haastateltavat toivovat, että henkilöstö ymmärtää vastuullisuuden koostuvan pienistä, yksinkertaisista asioista, sillä esimerkiksi säästöt polttoainekuluissa alkavat pienistä asioista. Eräs haastateltava kuvailee tilannetta näin:

Vastuullisuus pitäisi nivota käytäntöön, jotta henkilöstö ymmärtää, että viemällä roskan ja olemalla ystävällinen toteuttaa vastuullisuutta. Se koostuu pienistä asioista; vastuu on mukana käytännön työssä.

Haastateltava antaa painoarvoa pienille vastuullisille teoille, joita päivittäin toteuttamalla saavutetaan tuloksia. Yrityksen taholta henkilöstöä kannustetaan ympäristötekoihin muun muassa vuosittaisen energiansäästöviikon kautta, jolloin henkilöstöä kehoitetaan sammuttamaan valot tai käyttämään hissien sijasta portaita. Haastateltavat korostavat, että pohjimmiltaan olisi hienoa, jos työntekijät noudattaisivat työpaikalla samoja arvoja esimerkiksi kierrätyksen suhteen kuin kotona. Silloin oman työn reflektointi ja yrityksen arvojen mukaan toimiminen helpottuisi. Tämä edellyttää, että henkilöstölle on selvästi viestitty yrityksen tavoitteet ja arvot. Haastateltavien mukaan henkilöstö toimillaan saa aikaan yrityksen vastuullisuuden toteuttaessaan sitä omassa työssään joka päivä, kun taas yritysjohto luo puitteet ja antaa työkaluja vastuullisuuden tuottamiselle. Kun yritys tarjoaa henkilöstölleen resurssit luoda vastuullisuutta jokapäiväisessä työssä eli toimia vastuullisuuden tuottajana, lisääntyy henkilöstön luottamus ja sitoutuminen yritykseen ja sen arvoihin (Morsing ym. 2008, 103). Keskeistä on kuitenkin tässä yhteydessä muistaa johdon asema osana henkilöstöä. Jos henkilöstöltä edellytetään tai toivotaan vastuullisia toimintatapoja, on niiden saavuttaminen varminta silloin, kun johto omalla esimerkillään vahvistaa tätä käyttäytymismallia ja arvomaailmaa.

Yksi alateema, joka haastatteluissa nousi tästä aiheesta esille, oli sitoutumisen vaikutus vastuullisuuteen. Dawkins (2005, 117) argumentoi, että yrityksen vastuullisuus vahvistaa henkilöstön sitoutumista yritykseen ja kasvattaa yritystä kohtaan syntyvää arvostusta henkilöstön silmissä. Arvostus työnantajaa kohtaan motivoi henkilöstöä toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti. Yleisellä tasolla henkilöstön sitoutuneisuus Finnairissa on

haastateltavien mielestä ristiriitainen asia. Haastateltavat ovat samaa mieltä siitä, että jotta johdon on mahdollista sitouttaa työntekijöitä, täytyy heidän viestiä henkilöstölle selkeästi tavoitteet ja yrityksen arvomaailma. Sitoutuneisuus vaatii keskinäistä luottamusta työntekijän ja yrityksen välillä, ja luottamus puolestaan vaatii avoimuutta ja rehellisyyttä syntyäkseen. Haastateltavat kertovat, että Finnair on yrityksenä tunnettu pitkistä työurista, mutta rakennemuutoksen myötä henkilöstön sitoutuneisuus on mahdollisesti heikentynyt. Näyttää siltä, että epävarmuus ja jatkuva muutos verottavat henkilöstön luottamusta ja sitoutumisen astetta. Yhteiskuntavastuuasioissa haastateltavat uskovat, että jos työntekijä kokee vastuullisuuden tärkeäksi omassa elämässä ja vapaa-ajalla, niin sitä toteuttaa helpommin myös töissä. Siksi olisi tärkeää, että jokainen kokisi vastuut asiat omakseen, jolloin vastuullisuus olisi luonnollisemmin osa normaalia toimintaa työpaikalla. Haastateltavat tuovat esille myös henkilökohtaisen näkökulman asiaan, ja kokevat, että omaa toimintaa tulee myös arvioida näiden kriteerien kautta. Haastateltavat uskovat, että vastuullisiin toimintatapoihin sitoutumista edistäisi se, että henkilöstö tuntisi ylpeyttä ja kiinnostusta omaa työtään kohtaan. Kun henkilöstö on ylpeä omasta työstään ja työnantajastaan, lisääntyy yleensä myös tunne, että omalla työllä on merkitystä ja sitä arvostetaan (Helm 2011, 662). Sitoutuminen yhteisiin toimintatapoihin on aina vahvempaa silloin, kun henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua mukaan suunnitteluun ja esimerkiksi hankkeiden toteutukseen. Silloin on mahdollista, että yhdessä lanseeratut toimintatavat hankkeen aikana jatkavat kehittymistään hankkeen loputtua. Haastateltavat antavat esimerkin Piece of Mind -kampanjasta, jossa osallistamisen avulla henkilöstölle on mahdollistunut vapaampi tapa toimia ja toteuttaa itseään työssä. Lisääntyneet vaikutusmahdollisuudet vahvistavat puolestaan sitoutumista yritykseen.

Vaikutusmahdollisuuksien lisääntyessä myös vastuu kasvaa. Haastatteluissa nousee esille johdon vastuiden lisäksi työntekijävastuut ja niiden kehittyminen. Haastateltavien mukaan Finnairissa on nyt panostettu kulttuurin ja johtamisen kehittämiseen, ja seuraavaksi pyritään toiminnassa siirtymään kohti matalahierarkkisempaa organisaatiomallia, jossa vastuuta siirretään ylhäältä alas. Organisaatiovastuuttamisen myötä henkilöstön rooli ja vastuu kasvaa, joka aiheuttaa paineita myös johtamiselle. Henkilöstön vastuiden kasvaessa osallistamisen periaatteiden mukaan johtaminen voi edelleen olla vahvaa, mutta sen avulla voidaan tukea henkilöstön itsenäisyyden ja oman roolin vahvistumista (Spreitzer 1996, 487). Haastateltavat kertovat, että vanhojen toimintamallien ja tapojen mukaisesti asioiden ja aloitteiden käsittely yrityksessä on ollut hidasta ja byrokraattista. Haastateltavat kertovat, että johdossa pyritään antamaan henkilöstölle lupa tehdä enemmän kuin ennen ja mahdollisuuksia lisätä oma-aloitteisuutta edelleen. Tällainen toimintamalli tukee osallistamisen periaatteita, jos henkilöstöllä on mahdollisuus päättää itse omaan työhönsä vaikuttavista tekijöistä. Haastateltavat toivovat, että henkilöstö tarttuisi rohkeammin epäkohtiin ja toisi niitä julki. Toinen näkökulma työntekijävastuusiin liitetään haastatteluissa henkilöstön vastuuseen omasta oppimisesta ja hyvinvoinnis-

ta. Haastateltavien mielestä varsinkin muutostilanteessa vastuu koko työyhteisön hyvinvoinnista on jokaisella työntekijällä ja esimiehellä, sillä kukin voi omalla, vastuullisuutta lisäävällä toiminnallaan vaikuttaa työyhteisön yhteishenkeen. Lisäksi haastateltavat painottavat, että Finnair koostuu jokaisen yksilön työsuorituksesta, ja vaikka yritys voi tarjota mahdollisuuksia ja virikkeitä uuden oppimiseen henkilöstölle, on vastuu omasta kehitymisestä lopulta työntekijällä itsellään. Haastatteluissa nousee esille myös kysymys siitä, miten henkilöstön mahdollisuuksia tuottaa ja toteuttaa vastuullisuutta voitaisiin vahvistaa. Haastateltavat uskovat, että henkilöstöllä on kiinnostusta vastuuasioihin, mutta ajanpuute on suuri ja osaa henkilöstöstä on vaikea tavoittaa. Lisähaasteen tuo rakennemuutos, jonka aikana liiketoiminnan painopisteet ovat korostuneesti säästötoimissa ja ongelmien minimoinnissa, ja henkilöstöllä epävarmuus oman työn jatkumisesta vie mahdollisesti kiinnostusta pois yhteiskuntavastuuasioista. Tärkeää on kuitenkin säilyttää henkilöstön kesken hyvä yhteishenki ja panostaa työssä viihtymiseen ja muiden kunnioittamiseen, jolloin rakennemuutos ei pääse aiheuttamaan ongelmia henkilöstön sisäisiin väleihin.

8.4 Henkilöstö vastuullisuuden viestijänä

Henkilöstön asema vastuullisuuden viestijänä on keskeinen, sillä yrityksen virallisesta viestinnästä huolimatta henkilöstön teot ja puheet määrittävät yrityksen vastuullisuutta enemmän. Henkilöstö toimii vuorovaikutuksen rajapinnassa yrityksen ulkoisten sidosryhmien kanssa, joten näin yrityksen sisäinen viestintä- ja työilmapiiri siirtyy yrityksen ulkopuolelle muille sidosryhmille henkilöstön puheiden ja toimien kautta (Cravens & Oliver 2006, 294). Edellisessä kappaleessa käsiteltiin henkilöstön mahdollisuuksia tuottaa ja toteuttaa vastuullisuutta Finnairissa. Nämä mahdollisuudet luovat henkilöstölle pohjan viestiä oman yrityksen vastuullisuuden tasosta eteenpäin, sillä jos henkilöstö on mukana luomassa vastuullisuutta omassa työssä, on heillä samalla vahvempi tietopohja yrityksen vastuullisuuden aidosta tasosta. Ulkoiset sidosryhmät arvioivat yrityksen vastuullisuutta virallisen viestinnän ja raportoinnin lisäksi epävirallisten kanavien, kuten word of mouth -tiedon avulla. Henkilöstö on tärkeä viestintäkanava sidosryhmille, ja jotta viesti, jonka yritysjohto toivoo ulkoisten sidosryhmien saavan yrityksestä ja sen toteuttamasta yhteiskuntavastuusta on johdonmukainen niin julkisten raporttien kanssa kuin henkilöstön kesken, täytyy henkilöstön uskoa itse yrityksen vastuullisuuteen. Kun henkilöstö toimii viestijänä ja on vuorovaikutuksessa esimerkiksi lentomatrustajien kanssa, on se Morsingin ym. (2008, 107) sisältä-ulos -teorian mukaisesti niin sanottu kolmannen osapuolen asiantuntija, jolta saatua tietoa pidetään luotettavana. Jos siis Finnairin henkilöstöltä tuleva tieto on linjassa yrityksen virallisen vastuullisuusviestinnän kanssa, yrityksen vastuullisuuden uskottavuus kasvaa. Jotta tällaisen viestintäkult-

tuurin luominen on mahdollista, täytyy henkilöstön olla sitoutunut yrityksen vastuullisuuskäytäntöihin ja toimintoihin (Morsing ym. 2008, 103). Tässä kappaleessa henkilöstön roolia vastuullisuuden viestijänä tarkastellaan alateemojen kautta. Erityinen painotus on epävirallisessa word of mouth -viestinnässä ja sen laatuun vaikuttavissa tekijöissä. Haastateltavien mielestä epävirallinen viestintä on voimakkaampaa kuin virallinen viestintä, varsinkin, kun Finnairissa on 7500 viestinviejää. Ongelmalliseksi haastateltavat kuvailevat viestin yhtenäisyyden puutetta. Eräs haastateltava toteaa asiasta näin:

Ei vielä systemaattista tarinaa, jota henkilöstö kertoisi eteenpäin, ja johon kaikki uskoisivat, sillä ydinviestit eivät ole selkeitä.

Haastateltavan kommentti tuo esille kaksi seikkaa. Ensinnäkin viesti, jota henkilöstö jakaa Finnairista eteenpäin, ei vielä ole yhtenäinen, vaan kukin viestii omaa tarinaansa. Haastateltavien mukaan yksikkö, jossa työskennellään, voi vaikuttaa paljon siihen, mitä henkilöstö viestii. Haastateltavat uskovat, että viestin epäyhtenäisyys johtuu myös siitä, ettei henkilöstöllä ole yhdenmukaista kokonaiskuvaa Finnairin vastuullisuudesta. Haastateltavat epäilevät, etteivät he ole johdossa viestineet siitä henkilöstölle tarpeeksi selkeästi. On kuitenkin huomioitava, että jos yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille epävirallinen viesti on helpompi ottaa vastaan ja uskottavampaa kuin virallinen viesti, pätee sama myös yrityksen sisällä. Kun henkilöstölle viestitään Finnairin vastuullisuudesta tiedotteiden, raporttien tai lehtiartikkelien muodossa, on tieto verrattavissa viralliseen viestintään. Sen uskottavuus ja todenperäisyys kuitenkin kärsii, jos henkilöstö kokee, että yrityksen toiminta ja jokapäiväiset teot eivät tue virallista viestintää. Täten pelkkä virallisen viestinnän lisääminen ei takaa henkilöstön viestimisen yhtenäistä linjaa, vaan tärkeämpää on tuoda ydinviestit yrityksen puolelta esille toiminnan ja päivittäisten tekojen kautta. Haastateltavat toivovat, että henkilöstö viestisi nykyistä enemmän Finnairin vastuun tilasta eteenpäin, sillä henkilökohtaisia tarinoita ja kokemuksia jakamalla viestin sisällön uskottavuus kasvaa. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta haastateltavat nostavat esille Internetissä levinneen Bollywood-tanssivideon, jossa Finnairin lentohenkilökunta juhlistaa Intian kansallispäivää esittämällä keksimänsä Bollywood-henkisen tanssin lennolla. Haastateltavat kuvailevat, että tällaisissa tilanteissa henkilöstön aito innostus ja inspiraatio välittyy parhaiten eteenpäin, jolloin myös viestin sanoma ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille, on vahva. Esimerkin mukaisen positiivisen viestin välittäminen yrityksestä vaatii pohjaksi henkilöstölle suotavien toimintavapauksien lisäksi henkilöstön hyvinvointiin panostamista. Haastateltavat korostavat olevansa samaa mieltä siitä, että ainoastaan silloin, kun henkilöstö voi hyvin, voi se viedä eteenpäin positiivista viestiä yrityksestä. Hyvinvointi on moniulotteinen ja useasta osa-alueesta koostuva käsite. Haastateltavien mukaan hyvinvointiin vaikuttavat muun muassa henkilöstön sitoutumisen aste yritykseen. Sitoutuneisuus vaikuttaa suoraan myös henkilöstön kautta

kulkevan viestin laatuun. Haastateltavat tuovat esille ajatuksen, että sitoutuneisuutta voi arvioida sen mukaan, kokeeko työntekijä olevansa myös vapaa-ajalla finnairilainen, sillä yritykseen sitoutunut työntekijä välittää yrityksen arvomaailmaa eteenpäin ja toimii sen mukaisesti myös työajan ulkopuolella. Vastuullisuus yrityksen toiminnassa on alati tärkeämpää myös sitoutumisen kannalta. Yrityksen vastuullisuus vahvistaa henkilöstön sitoutumista yritykseen ja kasvattaa yritystä kohtaan syntyvää arvostusta henkilöstön silmissä (Dawkins 2005, 117). Tuffreyn (2003, 20) tutkimuksen mukaan työntekijät, joille viestittiin selkeästi yrityksen vastuullisuudesta ja sen toteuttamisesta, jakoivat huomattavasti useammin positiivista viestiä ja kehuja työpaikastaan muille sidosryhmille kuin ne, jotka eivät olleet tietoisia työnantajansa vastuullisuudesta. Myös haastateltavat kokevat, että jopa esimiestasolla oma viestiminen helpottuu silloin, kun on tietoa siitä, miten yrityksen vastuullisuusasiat on hoidettu ja mitä kaikkea esimerkiksi ympäristövastuullisuuden saralla on saatu aikaan. Tuffreyn (2003) tutkimuksen valossa Finnairin vastuullisuuden osa-alueisiin panostaminen on tärkeää myös henkilöstön kannalta varsinkin nykyisessä tilanteessa, jossa rakennemuutosten johdosta työntekijöiden sitoutumisen aste on laskussa. Jos vastuullisilla toimintatavoilla voidaan lisätä henkilöstön sitoutumista ja arvostusta yritystä kohtaan, vaikutetaan samalla henkilöstön viestin laatuun. On ymmärrettävää, että jos henkilöstö ei arvosta yritystä, on hyvin vaikea viestiä positiivista kuvaa yrityksestä sen ulkopuolelle (Cravens & Oliver 2006, 297).

Toinen osa-alue, joka on vahvasti mukana vastuullisuuden tuottamisen lisäksi vastuullisuuden viestinnässä on henkilöstön osallistaminen. Haastateltavat nostavat sen esille hyvinvointiin ja sitä kautta viestinnän laatuun vaikuttavana tekijänä. Eräs haastateltavista kuvailee tilannetta näin:

Henkilöstön on helppo puhua hyvää kun tietää mitä hyviä juttuja on tehty. Silloin kun henkilöstö on itse mukana tekemässä, niin on sitoutunut siihen prosessiin ja lopputulokseen. Se osallistaminen sitouttaa.

Haastateltavan kommentti sivuaa sitä ilmiötä, että silloin, kun työntekijä on itse mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa toimintaa, on kiitettävä suoriutuminen ja hyvä lopputulos vahvemmin omalla vastuulla. Vastuun kantaminen lisää toimintaan panostamista ja sitoutumista, sillä silloin on vahvemmin mukana prosessin joka vaiheessa ja oma kontribuutio on selkeämmin havaittavissa ja mitattavissa. Haastateltavan kommentin mukaisesti silloin, kun työntekijä on tilanteessa vahvasti mukana, on siitä helpompi myös puhua eteenpäin. Tärkeää on myös se, että tällaisessa tilanteessa korostuu oma-kohtaisen kokemuksen mukanaolo. Työntekijän henkilökohtainen mielipide sisältää vahvan viestin, jolla on mahdollisuus uskottavasti vaikuttaa ulkoisten sidosryhmien käsityksiin yrityksestä ja tätä kautta myös yrityksen maineeseen. Henkilöstön aktivointi viestijöinä on tärkeää, sillä se tukee osallistamisen periaatteita ja sitä kautta lisää henki-

löstön sitoutumista yritykseen (Unzicker, Clow & Babakus 2000, 99). Sitoutunut henkilöstö puolestaan viestii yrityksestä myönteisemmin, jolloin vuorovaikutuksessa ulkoisten sidosryhmien kanssa positiivinen yrityskuva vahvistuu. Jotta epävirallinen word of mouth -viestintä olisi mahdollisimman tehokasta, on tärkeää kannustaa henkilöstöä kertomaan oma mielipiteensä niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella. Reagointi, vastavuoroisuus ja kahdensuuntaisuus kannustavat viestimään. Haastateltavat korostavat, että tärkeää on mahdollistaa tiedonsaanti ja sen käyttö, vaikkei epävirallisen viestinnän sisältöön voidakaan vaikuttaa. Eräs haastateltava kommentoi aihetta osuvasti:

Annetaan oikeat ainekset lautaselle, kukin lusikoi itse.

Haastattelulainaus toimii metaforana sille ajatukselle, että yritys voi luoda edellytyksiä epäviralliselle word of mouth -viestinnälle, mutta henkilöstön viestin sisältöön ei pyritä tietoisesti vaikuttamaan. Haastateltavat kertovat, että he tarjoavat esimerkiksi asiakaspalveluhenkilökunnalle faktatietoa oman viestinnän tueksi, jolloin on mahdollista viestiä asiakkaiden kanssa uskottavasti ja itsevarmasti. Haastateltavien mielestä epävirallisen viestin laatua voi parantaa siten, että viestitään henkilöstölle yrityksen arvot ja strategia, ja lisäksi toimitaan näiden periaatteiden mukaan, jotta voidaan luoda yritys, josta on helppo puhua hyvää. Tämä vaatii tuekseen vahvaa luottamusta henkilöstön ja johdon välillä, sekä avoimuutta ja rehellisyyttä yrityksen sisäisessä vuorovaikutuksessa. Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että yritys ei voi kertoa kuinka hyvä ja vastuullinen on, jollei henkilöstö voi hyvin, sillä tällöin henkilöstö ei vie kyseistä viestiä eteenpäin. Henkilöstöön ja sen hyvinvointiin panostaminen henkilöstövastuun kantamisen kautta on hyvin tärkeää, sillä haastateltavien mukaan jokainen työntekijä on yrityksen käyntikortti vapaa-ajalla.

Haastateltavat tuovat esille myös muutamia seikkoja, jotka saattavat vaikeuttaa henkilöstön asemaa vastuullisuuden viestijänä ja Finnairin sanansaattajana. He arvelevat, että yhtiön tämänhetkinen muutostilanne, jossa henkilöstö kohtaa epävarmuutta työnsä jatkumisesta, ei luo vahvaa perustaa viestinnälle eikä motivoi positiivisen viestin levittämiseen. Rakennemuutoksessa ja yt-neuvottelujen aikana henkilöstön on vaikeaa tuntea ylpeyttä omasta työnantajastaan, jolloin vaikutukset näkyvät työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen lisäksi myös viestimisessä ja sen laadussa. Tämä ilmiö on yhtäpitävä Morsingin ym. (2008, 102–105) sisältä-ulos -teorian kanssa, jonka mukaan on tärkeää, että yritys huolehtii ensin oman henkilöstönsä hyvinvoinnista muun muassa sisäisen viestinnän onnistuneen johtamisen kautta. Tällöin henkilöstöllä on resursseja viestiä vastuullisuudesta eteenpäin ulkoisille sidosryhmille. Haastateltavat uskovat, että vastuullisuusasioiden viestinnässä eräänä ongelmana on se, että henkilöstö kokee yhteiskuntavastuu- ja varsinkin ympäristövastuuasiat vaikeina ja paljon faktatietoa vaativina aiheina, jolloin niistä keskusteleminen jätetään mieluummin asiantuntijoiden vastuulle.

Lisäksi alan ominaispiirteistä johtuen haastateltavat kokevat, että työntekijät pelkäävät vaikeita ristiriitatilanteita sekä mahdollisia vastapuolen esittämiä, vaativia kysymyksiä vastuuasioden tilasta, ja siksi aihetta ei mielellään tuoda esille esimerkiksi myyntitilanteessa. Alan vaikea imago hankaloittaa yhteiskuntavastuutyötä ja sen edistymistä, mutta haastateltavien mukaan se myös lisää haastavuutensa kautta kiinnostusta Finnairia kohtaan työnantajana. Haastateltavat kokevat, että yhteiskuntavastuuasiat tekevät omasta työstä merkityksellisempää, ja ne ovat tärkeitä kriteerejä sille, että työpaikan arvomaailma kohtaa oman.

9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

9.1 Toteutuneen tutkimuskehityksen arviointia

Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä Finnairin henkilöstön rooliin yrityksen vastuullisuuden tuottajana ja viestijänä. Tutkimusaihe antoi mahdollisuuksia monien eri näkökulmien ja lähestymistapojen käytölle, mutta tutkimuksen edetessä viitekehityksen muotoutuminen nykyisten pääkomponenttien, kuten yhteiskuntavastuun, viestinnän ja johtamiskäytäntöjen, varaan oli selkeä. Tutkimuksen toteuttaminen oli perusteltua useasta syystä. Ensinnäkin yrityksen vastuullisuutta, sen viestintää ja tuottamista ei ole aikaisemmin tutkittu henkilöstön kautta. Vaikka vastuullisuus yrityksen toiminnan osana on vakiinnuttanut asemaansa viime vuosina ja sen kehitystä on tutkittu paljon, on kyseessä edelleen mielipiteitä jakava aihe. Nykykehityksen myötä yritysten on täytyntä sopeuttaa toimintojaan sidosryhmien ja kuluttajien tarpeita vastaaviksi, ja näin ollen sisällyttää yhteiskuntavastuu osaksi liiketoimintaa. Yritykset ovat ymmärtäneet yhteiskuntavastuun toteuttamisen positiiviset vaikutukset muun muassa maineeseen ja yritysimageeseen, mutta tämä on johtanut valitettavan usein yhteiskuntavastuuasioiden hyödyntämiseen puhtaasti markkinointitarkoituksessa. Tästä johtuen sidosryhmien kriittisyys yritysten vastuullisuutta kohtaan on kasvanut, ja vaatimukset vastuullisuuden läpinäkyvyydelle ja raportoinnille ovat laajentuneet. Valitsemani tutkimusnäkökulma pohjautui osittain siihen huomioon, että virallisen vastuullisuusraportoinnin lisäksi keskeisessä osassa vastuullisuuden uskottavuuden takaamisessa on epävirallinen viestintä. Tässä vaiheessa henkilöstö nousi keskeiselle sijalle tutkimuksessani, sillä asemansa vuoksi henkilöstöä pidetään luotettavana tiedonlähteenä, joten henkilöstö voi toimillaan ja puheillaan vaikuttaa suoraan yrityksen maineeseen (Dawkins 2005, 116). Tutkimuksessani henkilöstön roolin muotoutumiseen viestijänä vaikutti Finnairin sisäinen viestintäkulttuuri. Viestinnän näkökulma oli hyvin keskeinen tutkimukselleni siksi, että henkilöstön mahdollisuuksiin viestiä vaikuttavat suuresti ne resurssit ja työkalut, joita yritys henkilöstölle tarjoaa. Sisäinen viestintäkulttuuri oli avain tämän asian tutkimiseen, sillä se vaikuttaa suoraan henkilöstön hyvinvointiin, ja hyvinvoinnin taso heijastuu siihen viestiin, mitä henkilöstö yrityksestä eteenpäin viestii.

Toinen keskeinen kokonaisuus tutkimuksessani koostui vastuullisuuden tuottamisesta ja sen toteuttamisesta. Tämä näkökulma on tiivistä sidoksissa toimintaan, joten halusin tutkia yrityksen sisäisen toimintakulttuurin muodostumista. Henkilöstöjohtaminen nousi keskeiselle sijalle tutkimuksessani, sillä usein yrityksen toimintamallit ja -käytännöt rakentuvat esimiestoiminnan ja jokapäiväisen johtamisen pohjalle. Tässä yhteydessä puhutaan myös henkilöstövastuusta yhteiskuntavastuun osa-alueena, joten tämä näkökulma soveltui tutkimukseeni hyvin. Keskeisin henkilöstön toimintamahdollis-

suuksiin vaikuttava tekijä oli johtamiskäytäntöjen saralta osallistaminen; tärkeä komponentti vaikuttamassa henkilöstön roolin muotoutumiseen vastuullisuuden tuottajana ja toteuttajana. Vaikka henkilöstön aktiivisuustaso ja osallistumishalukkuus on paljolti riippuvaista henkilöstön omista asenteista ja motivaatiosta, oli tässä tutkimuksessa painopiste tutkia yrityksen käsityksiä osallistamisesta ja sitä, miten yritys voi toiminnallaan ja johtamiskäytännöillään vaikuttaa henkilöstön aktiivisuuteen ja toimintaan. Tutkimukseni keskittyi siis vahvasti henkilöstöön, mutta tutkin sitä esimiesten näkökulmasta. Tämä tutkimusote mahdollisti ilmiön käsittelemisen syvemmältä eli enemmän syy- kuin seuraus-tasolta, sillä yrityksen ulkopuolelle näkyvä osa eli henkilöstön toiminta juontaa juurensa yrityksen sisäisiin käytäntöihin, joita pystyin tätä kautta tutkimaan. Tutkimusasetelmani antaa tilaa myös mahdollisille jatkotutkimusaihioille, joita käsitelen myöhemmin.

9.2 Tulosten pohdintaa

Tutkimukseni pääasiallinen tavoite oli vastata kysymykseen siitä, *millainen on henkilöstön rooli vastuullisuuden tuottamisessa ja viestinnässä*. Jaoin tutkimusongelmani kolmeen osakysymykseen, joiden perusteella lähestyin aihetta. Tähän jaotteluun oli loogista perustaa myös työni rakenne, eli kolme teoria- ja kolme tulokappaletta. Haluan nyt osakysymyksiin tukeutuen nostaa esiin tutkimukseni keskeisimmät tulokset ja pohtia näiden tulosten merkitystä pääasiallisen tutkimusongelman ratkaisemisessa. Ensimmäinen osakysymykseni käsitteli Finnairin yhteiskuntavastuun ja sen osa-alueiden, eli tässä tapauksessa henkilöstö- ja ympäristövastuun, asemaa liiketoiminnassa. Tutkimustulokset osoittavat, että vaikka teoriatasolla Finnairin yhteiskuntavastuussa on kolme keskeistä osa-aluetta, eli taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu, on todellisuudessa yhteiskuntavastuun toteutus vielä vahvasti ympäristövastuupainotteista. Muutos kohti kokonaisvaltaista ja tasapainoista yhteiskuntavastuiden kenttää on käynnissä, mutta työ on ajatustasolla vielä kesken. Prosessin keskeneräisyyttä tukevat ensinnäkin huomiot haastateltavien puhettavasta: yhteiskuntavastuusta puhuttaessa fokus on sisällöllisesti ympäristövastuussa. Tämä heijastaa haastateltavien sisäisiä malleja yhteiskuntavastuusta ja paljastaa siihen assosioitavat asiat, joten näyttää siltä, että ajatustasolla yhteiskuntavastuu nähdään edelleen vahvasti ympäristövastuun kautta.

Lisäksi on mahdollista havaita selkeä ero siinä, millä tasolla yhteiskuntavastuun osa-alueet ovat mukana liiketoiminnassa. On mahdollista todeta, että ne osa-alueet, joilla on suora vaikutus yrityksen muuhun toimintaan, ja varsinkin yrityksen taloudelliseen suori-tuskykyyn, koetaan keskeisimpinä yhteiskuntavastuun osa-alueina. Ympäristövastuun osalta strateginen yhteys kustannussäästöjen ja ympäristöystävällisen toiminnan välillä on selkeä, sillä esimerkiksi polttoainekustannusten pieneminen on ensisijaisesti talou-

dellisen suorituskyvyn elvyttäjäksi, mutta samalla se vähentää ympäristöä kohtaan syntyvää kuormitusta. Onkin relevanttia pohtia, onko kustannussäästöihin pyrkivä toiminta aidosti vastuullista vai onko se sitä ainoastaan näennäisesti. Finnairin kohdalla on selvää, että taloudellinen suorituskyky ja sen elvyttäminen on selkeä prioriteetti nykyisessä liiketoimintatilanteessa. Haastateltavat keskustelevat avoimesti siitä, kuinka ympäristö- ja taloudellinen vastuu linkittyvät toisiinsa. Täten ei ole perusteltua väittää, että taloudellista näkökulmaa pyrittäisiin peittelemään tai sen merkitystä väheksymään jotenkin, vaan sen osuus ympäristövastuun toteuttamisessa tuodaan julki. Näyttää siltä, että osittain juuri tästä vahvasta yhteydestä johtuen ympäristövastuu on onnistuttu juurruttamaan osaksi Finnairin liiketoimintaa, sillä se koetaan taloudellisten vaikutustensa takia merkittäväksi. Selkeä yhteys säästöihin auttaa myös henkilöstöä jäsentämään vastuullisuutta ja sen osa-alueita paremmin, sillä taloudellisten vaikutusten kautta ympäristövastuun toteuttaminen konkretisoituu osaksi toimintaa. Vaikka vastuun kantaminen ympäristöstä on myös itseisarvoltaan tärkeää toimintaa, on huomioitava kannattavan liiketoiminnan perusedellytykset. Lopputulos, kuten negatiivisten ympäristövaikutusten minimointi ja alan ympäristötyön kehittäminen, on tärkeää siitä huolimatta, että osittaisena motivaatiotekijänä toimii taloudellinen suorituskyky.

Henkilöstövastuun asema yhteiskuntavastuussa ei näyttäydy yhtä selkeänä tutkimuksessa kuin ympäristövastuu. Henkilöstövastuun mieltäminen yhteiskuntavastuuksi vaikuttaa tulosten perusteella vaikealta jopa käsitetasolla, joten on ymmärrettävää, ettei henkilöstövastuun käytäntöjä yhdistetä vastuullisuuteen myöskään käytännössä. Tämä epäselvyys ajattelumalleissa johtaa kuitenkin entistä vahvempaan henkilöstövastuun erottautumiseen muusta yhteiskuntavastuusta, sillä asioiden keskinäinen yhteys ei selkiinny henkilöstölle, jollei sitä tietoisesti vahvisteta. Finnairin sosiaalisen vastuun kampanjat ovat esimerkki tällaisesta ajattelumallien vahvistamisesta. Henkilöstölle on viestitty mittavasti yhteiskuntavastuun laajentumisesta, ja samalla ovat lisääntyneet kampanjat ja niistä viestiminen osana sosiaalista vastuuta. Henkilöstövastuu, joka on osa tätä kokonaisuutta, on kuitenkin viestinnällisesti ja toiminnallisesti yhdistetty edelleen henkilöstöhallinnon tehtäväkenttään sen sijaan, että sitä olisi linkitetty yhteiskuntavastuuseen. Tämän johdosta Finnairin henkilöstön käsitys yhteiskuntavastuun sosiaalisesta ulottuvuudesta nojautuu vahvasti pääosin kampanjoihin, kuten tutkimustuloksista selvisi. On kuitenkin huomioitava se konteksti, jossa Finnair henkilöstö- ja yhteiskuntavastuutaan toteuttaa, ja sopeutettava siihen ne tavoitteet, joita yhteiskuntavastuun kehitykselle on asetettu. Tämänhetkinen rakennemuutos aiheuttaa sen, että henkilöstövastuun painopisteet siirtyvät käytäntöjen kehittämisestä ja uudistamisesta (yhteiskuntavastuun aseman vahvistaminen mukaan lukien) jo olemassa olevien prosessien ylläpitämiseen ja niiden muokkaamiseen uusia rakenteita tukeviksi. Näihin prosesseihin lukeutuvat muun muassa henkilöstön irtisanomisesta ja uudelleensijoittamisesta huolehtiminen sekä uuden henkilöstörakenteen huomioiminen henkilöstöhallinnon perusprosessien

muokkaamisessa. On ymmärrettävää ja perusteltua, että nämä toimet hidastavat henkilöstövastuun implementointia osaksi yritystä, mutta on myös huomioitava, että henkilöstövastuun toteuttaminen voi olla yritystä vahvistava voimavara. Perusajatuksena on muiden työn arvostaminen sekä kollegoiden huomiointi ja tukeminen jokapäiväisessä työssä, joten näiden periaatteiden noudattaminen voi synnyttää huomattavasti lisäarvoa rakennemuutoksen aiheuttamaan epävarmuuteen koko yrityksen tasolla. Rakennemuutostilanteessa yhtiön sisäisen ilmapiirin vahvistaminen on entistä tärkeämpää ja tässä henkilöstövastuun käytäntöjen kehittämisellä on suuri rooli.

Eräs tutkimukselle keskeinen henkilöstövastuun osa-alue on viestintä. Tutkimustuloksissa sisäisen viestintäkulttuurin kehittyminen ja muutos olivat suuressa osassa, ja aineistosta nousi useita näkökulmia tukemaan tätä kehitystä. Sisäisen viestintäkulttuurin vahvistumisen ja tulokappaleissa mainittujen kehitysaskelien myötä on luonnollista pohtia, miten kehitys heijastuu henkilöstön rooliin viestinviejänä. Olisi perusteltua argumentoida, että viestintäkulttuurin kehitys näkyy myös henkilöstön hyvinvoinnissa ja viestintähalukkuudessa. Tämä näkökulma ei kuitenkaan noussut aineistosta esille, mikä on yllättävää. Haastateltavat korostavat henkilöstön tärkeyttä yrityksen viestinviejänä, mutta aiheen konkreettinen käsittely jää vähäiseksi. Tämä kertoo mahdollisesti siitä, että henkilöstön ja johdon välillä vallitsee edelleen vahva erottelu. Johto ja esimiehet eivät konkreettisesti toimi tarpeeksi aktiivisessa vuorovaikutuksessa, jotta johto voisi tarjota tietoa henkilöstön toiminnasta viestijänä. Näin on mahdollista selittää se ilmiö, että henkilöstön roolin käsittely vastuullisuuden viestijänä jäi vähäiseksi haastattelutilanteissa. On tietenkin huomioitava myös Finnairin koko ja henkilöstömäärä, mutta tämän tutkimusaiheen tiimoilta vuorovaikutuksen lisääminen esimiesten ja työntekijöiden välillä voisi lisätä esimiesten tuntemusta ja tietopohjaa henkilöstön toimista ja heidän viestintävalmiuksiensa tilasta.

Viestintäkulttuurin merkitys nousi tuloksissa tärkeällä sijalla myös siksi, että yleisellä viestintäilmapiirillä oli yllättävän suuri vaikutus esimerkiksi vastuullisuusviestintään. Vastuullisuusviestintä ja sen suuntaaminen henkilöstölle oli toinen tutkimukseni osakysymyksistä. Kuvittelin, että vastuullisuusviestintä on mahdollista erottaa selkeänä kokonaisuutena muusta viestinnästä, ja tutkia sitä sellaisena, mutta tutkimustulosten mukaan oletukseni oli virheellinen. Tutkimuksen edetessä selkeni, että Finnairin viestinnässä asiasisällön rinnalla suuri vaikutus viestintätavoittavuuteen ja uskottavuuteen on muilla viestinnän elementeillä, kuten viestintämuodolla ja kohderyhmällä. Vastuullisuusviestintä, joka yleisesti tähtää vastuullisuuskäytäntöjen eli toiminnan muutokseen, on erityisen herkkä näille muille elementeille, sillä viestintäsanoma ja vaikutus heikkenee, jollei viestintäilmapiiri ole otollinen viestintävastaanottamiselle (esimerkiksi yrityksen sisäiset riskitiedot luovat ennakoasenteita viestiä kohtaan) tai viesti ei ole kontekstiin sopiva (yt-neuvottelutilanne meneillään). Tulosten perusteella on mahdollista todeta, että nykyisessä liiketoimintatilanteessa on epärelevanttia tutkia ainoastaan Finnairin vastuulli-

suusviestinnän tilaa, sillä muu viestintäilmapiiri vaikuttaa niin vahvasti kaikkeen viestintään ja ohjaa sitä tiettyyn suuntaan. Vastuullisuusviestinnän sisältö ja sanoma jää tällä hetkellä viestinnän muiden tilannetekijöiden jalkoihin, sillä henkilöstön mielenkiinto suuntautuu vahvasti rakennemuutokseen ja muuttuvaan liiketoimintakenttään vastuullisuusasioiden sijaan. Tätä tilannetta selittää se viestinnän ominaispiirre, että omaan työhön vaikuttava viesti on aina tehokkain, ja se huomioidaan herkemmin. Vaikka vastuullisuusviestikin koskisi henkilöstöä esimerkiksi antamalla välineitä työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen tai työpaikan ympäristöystävällisyyden lisäämiseen, on muuttuvaa työtilannetta ja oman työn jatkuvuutta käsittelevä viesti henkilöstölle tärkeämpää. Tämä tarkoittaa sitä, että jos vastuullisuusviestinnän tavoitavuutta halutaan parantaa, täytyy muutoksen lähteä koko viestintäilmapiirin kehittämisestä. Kun henkilöstön luottamus oman aseman säilymiseen vahvistuu, on viestien vastaanottaminen helpompaa. Stabiilimmassa liiketoimintatilanteessa vastuullisuusviestintään on tärkeää panostaa, sillä yhteiskuntavastuun toteuttamisella on vankat mahdollisuudet toimia Finnairin kilpailukyvyen edistäjänä tulevaisuudessa. Tällöin henkilöstön tietoisuuden lisääminen yhteiskuntavastuutyöstä ja vastuullisuuden linkittäminen yritystoiminnan kannattavuuteen motivoi henkilöstöä toimimaan Finnairin vastuullisuuden sanansaattajina ja mahdollistaa resurssit siihen. Kunhan viestintä vastaa toteutusta ja henkilöstö kokee, että viestittävät asiat aidosti toteutuvat Finnairissa, on mahdollista saada aitoa etua word of mouth-tiedon leviämisestä. Tällä hetkellä on kuitenkin hyödyllisempää panostaa yhteiskuntavastuun vahvan aseman ylläpitämiseen ja viestiä siitä säännöllisesti. Uusiin toimitiloihin siirtyminen vuonna 2013 tarjoaa luonnollisen kehityspolun, jonka kautta henkilöstön on mahdollista juurruttaa yhteiskuntavastuuta edistävä toiminta osaksi työntekoa. Tässäkin siirtymässä viestinnällä tulee olemaan keskeinen merkitys sille, kuinka uusi toimintatapa otetaan vastaan osaksi työyhteisöä. Myös tästä syystä Finnairissa on nyt tärkeää panostaa yleisen viestintäkulttuurin ja yrityksen sisäisen luottamuksen jatkuvaan kehittämiseen johdonmukaisen ja rehellisen viestinnän avulla. Sen pohjalta on tulevaisuudessa mahdollista luoda yhteiskuntavastuulle vahva, koko henkilöstön tunnustama asema.

Viimeisen osakysymyksen ja aihealueen avulla halusin selvittää johtamiskäytäntöjen ja vastuullisuuden välistä yhteyttä, sekä sitä, miten nämä käytännöt vaikuttavat henkilöstön toimintaan. Tämä oli viimeinen apukysymys, jonka kautta mahdollistui viralliseen tutkimuskysymykseeni vastaaminen. Johtamiskäytännöt ovat koko yrityskulttuuria ja työyhteisöä muovaavia toimintatapoja, joiden pohjalta myös yhteiskuntavastuu ja sen asema yrityksessä määrittyy. Yrityksen johtohahmojen arvomaailma ohjaa koko yrityksen arvoja muun muassa strategian kautta, ja täten nämä arvot välittyvät koko henkilöstölle. Arvojen pelkkä jakaminen henkilöstölle ei kuitenkaan takaa sitä, että niiden sisältö ymmärrettäisiin täysin, tai että arvot toteutuisivat osana jokapäiväistä työtä ja tätä kautta välittyisivät myös yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Niin kuin tutkimuksen edetessä useaan otteeseen on noussut esille, on yrityksen sisällä tapahtuva kahdensuuntainen

vuorovaikutus eri toimijoiden välillä ratkaiseva elementti siinä, miten henkilöstö vastaanottaa ja kokee muun muassa uudet toimintatavat, viestinnän ja yritysarvot. Tämä johtamisen ja henkilöstön aktivoinnin väline eli osallistaminen on keskeinen tekijä siinä, että henkilöstö kokee toiminnan omakseen ja tuntee sitoutuneensa yritykseen. Finnairin kohdalla osallistamisen rooli osoittautui hyvin tärkeäksi, sillä nykyisessä liiketoimintatilanteessa henkilöstön sitouttaminen on haasteellista, mutta siihen olisi tärkeä panostaa, sillä sitoutumisen aste välittyy suoraan palvelun laatuun ja tätä kautta yrityksen kannattavuuteen. Jotta sitoutuminen mahdollistuisi, täytyisi henkilöstö ottaa mukaan prosessiin jo alkuvaiheessa sen sijaan, että heille ojennettaisiin valmis tuote. Finnairissa osallistaminen on painottunut vahvasti idea- ja säästötalkoisiin, mutta tärkeää olisi tuoda se selkeämmin esille jokapäiväisessä toiminnassa. Keskusteleva ilmapiiri, työkavereiden ja alaisten huomiointi ja kuulumisten kysely ovat pieniä asioita, joissa osallistamisen periaatteet näkyvät. Osallistaminen ei vaadi erillisiä kampanjoita, vaan tärkeintä on saada työyhteisöön yhdessä tekemisen halu. Esimiehillä on suuri rooli suunnannäyttäjinä, sillä he ovat rajapinnassa henkilöstön kanssa ja voivat aloittaa toimintatapojen muuttamisen esimerkiksi oman tiiminsä sisällä. Jos pohditaan vastuullisuuden ja johtamiskäytäntöjen yhteyttä, osallistaminen on hyvä esimerkki molemmista. Osallistaminen linkittyy vahvasti henkilöstövastuuseen, sillä osallistamisen avulla pyritään lisäämään tasapainoa ja madaltamaan hierarkiarakennetta yrityksen sisällä, niin kuin henkilöstövastuussa tähdätään tasa-arvoiseen ja tiimihenkeä kunnioittavan yrityskulttuurin luomiseen. Täten osallistavaa toimintaa lisäämällä vahvistetaan myös yrityksen henkilöstövastuun ja -valtuuttamisen asemaa. Finnairissa on keskusteltu paljon esimiesvastuiden rinnalla työntekijävastuista, jotka lisäisivät henkilöstön vastuuta omasta toiminnasta. Osallistamisen periaatteiden mukaisesti vastuun lisääntyminen motivoisi henkilöstöä ahkeraan työntekoon ja parempiin tuloksiin, mutta tämä edellyttää myös sitä, että työntekijän vapaudet ja päätäntävalta lisääntyvät. Hajautettu vastuu vaatii toimiakseen molemminpuolisen luottamuksen yrityksen henkilöstön ja johdon välillä, sillä kummankin osapuolen on oltava täysin selvillä tehtävänjaosta ja luotettava siihen, että toinen osapuoli on vastuun arvoinen. Finnairissa tämänhetkinen tilanne näyttää siltä, että vaikka luottamus yrityksen sisällä on vahvistunut, ei se edelleenkään ole täysin saavutettu, joten ennen henkilöstövaltuuttamista on tärkeää panostaa osallistamisen asteittaiseen kasvattamiseen esimerkiksi jo mainitun keskustelun ja avoimuuden lisäämisellä.

Eräs mielenkiintoinen seikka, joka tutkimustuloksista nousi esille, oli haastateltavien näkemys omasta roolistaan osana johtoa. Aineistosta oli mahdollista huomata, kuinka haastateltavat välillä ulkoistivat itsensä esimiesroolista, ja käsittelivät Finnairin tilannetta yleisellä tasolla. Tämä piirre oli erityisesti esillä keskusteltaessa Finnairin aikaisemmista toimintatavoista ja haasteista. Suuri osa haastatelluista edustaa Finnairin uudemmaa sukupolvea, jolle kokemukset yrityksen aikaisemmasta tilanteesta eivät ole henkilökohtaisesti koettuja tai vallitsevia. Tästä syystä haastateltavien puheessa korostui Finn-

airin kehityspolku ja uudet haasteet, joissa on mukana vahvasti kunkin haastateltavan kädenjälki. Toinen näkökulma, minkä kautta lähestyä tätä haastateltavien puhe- ja toimintatapaa painottaa näkökulmaa yrityksen johdosta osana henkilöstöä. Vaikka haastateltavat toimivat johtavissa rooleissa Finnairissa, edustavat he siitä huolimatta myös henkilöstöä. Johtoasemassa yrityksen kokonaistilanteen hahmottaminen ja tätä kautta sen ”ulkoistaminen” voi olla helpompaa kuin työntekijänä, joskin esimiesten tulisi myös selkeästi ymmärtää oma roolinsa vaikuttajana ja esimerkkinä muille. Haastatteluista välittyi hetkittäin se oivallus haastateltavien oman roolin tärkeydestä ja siitä, kuinka paljon omalla toiminnallaan voi yrityksen toiminta- ja viestintäkulttuuriin vaikuttaa.

9.3 Henkilöstön rooli vastuullisuuden tuottamisessa ja viestinnässä

Pääasialliseen tutkimuskysymykseen vastaaminen henkilöstön roolista vastuullisuuden tuottamisessa ja viestimisessä pohjautuu edellä esitettyihin johtopäätöksiin. Tulosten perusteella on mahdollista todeta, että kyseessä on prosessi, joka saa alkunsa Finnairin yleisestä toiminta- ja johtamiskulttuurista, ja johon vaikuttaa suuresti myös viestintäilmapiiri yrityksessä. Tärkein osatekijä ja teema, joka sitoo nämä suuret kokonaisuudet yhteen on osallistaminen. Se on keskeinen siksi, että jotta henkilöstöllä ylipäättään voi olla roolia vastuullisuuden tuottajana tai viestijänä, on yrityksen luotava resurssit ja mahdollisuudet siihen. Yritys, joka toimii Morsingin ja Schultzin (2006, 326) informaationjakostrategian periaatteiden mukaan ja toteuttaa yksipuolista, ylhäältä alas-suuntautuvaa kommunikointia ja vastuunjakoa ei anna henkilöstölleen mahdollisuutta olla mukana luomassa vastuullisuutta tai edes aitoa käsitystä yrityksen vastuullisuuden tilasta. Tilanteessa, jossa henkilöstö toimii ainoastaan vastaanottavana osapuolena, se suodattaa saapuvasta informaatiosta kaiken, jota ei koe itselleen tärkeäksi. Tällöin yrityksen on vaikea saada haluamaansa viestiä perille henkilöstölle, sillä se ei pysty kontrolloimaan sitä tietoa, jonka henkilöstö päättää ottaa vastaan. Tämä on keskeinen asia ymmärtää myös silloin, kun mietitään henkilöstöä vastuullisuuden viestijänä. Kuten tutkimuksessa selvisi, on henkilöstön epävirallisella word of mouth -tiedolla suuri vaikutus ulkoisten sidosryhmien käsityksiin yrityksestä. Vaikka yrityksen virallisia kanavia pitkin voidaan jakaa tietoa, se menettää merkityksensä silloin, kun uskottavampi viestintäkanava, eli tässä tapauksessa word of mouth, antaa ristiriitaista tietoa virallisen kanavan kanssa. Ulkoisten sidosryhmien skeptisyyden lisääntyessä vastuullisuusviestintää kohtaan epävirallisen tiedon merkitys kasvaa tulevaisuudessa, joten yritysten intressien mukaista on, että henkilöstö jakaa positiivista, ja virallisen viestinnän kanssa johdonmukaista tietoa yrityksestä eteenpäin. Tätä näkökulmaa vahvistaa myös Bandin (1991, 13) tutkimus, jonka mukaan asiakas, jolla on negatiivinen kokemus yrityksen palvelusta, kertoo asiasta eteenpäin keskimäärin yhdeksälle muulle ihmiselle. Word of

mouth -tietoa ja sen leviämistä ei kuitenkaan ole mahdollista yrityksen toimesta ohjailla. Siitä johtuen on hyvin tärkeää, että *yritys tarjoaa henkilöstölleen sellaisen työympäristön, jossa henkilöstö viihtyy ja jota henkilöstö arvostaa, jotta se haluaa viestiä yrityksestä hyvää eteenpäin*. Tämä tutkimustulos oli osaltaan hyvin yllättävä, sillä en uskonut, että myös henkilöstön rooli viestijänä liittyy näin vahvasti osallistamiseen. Lopulta on kuitenkin perusteltua, että henkilöstön valmiudet viestiä kumpuavat omasta toiminnasta ja sen laajuudesta, ja toiminnan laatu puolestaan kumpuaa osallistamisesta. Tämä näkökulma on sovellettavissa luonnollisesti muihinkin osa-alueisiin kuin vastuullisuuteen. Eräs toinen keskeiseksi noussut seikka on johdonmukaisuus yrityksen sisäisessä viestinnässä. Jos henkilöstö kokee, etteivät toiminta ja viesti vastaa toisiaan, yrityksen uskottavuus kärsii. Tämä näkyy ajan kuluessa myös yrityksen maineessa, sillä henkilöstön toiminta rajapinnassa asiakkaiden kanssa heijastaa yrityksen sisäistä tilaa ja henkilöstön hyvin- tai pahoinvointia.

Henkilöstön resurssien kasvattaminen toiminnan tasolla kulminoituu siihen, että henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus osallistua ja olla aktiivisesti mukana niin viestinnässä kuin toiminnallisesti. Tämä ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan henkilöstön on myös vastavuoroisesti otettava tarjous vastaan, jotta tilanne voi kehittyä. Kun työntekijät ovat mukana esimerkiksi vastuullisten toimintatapojen tuottamisessa alusta asti, on heillä mahdollisuus olla vaikuttamassa asioihin ja luoda vahvempi käsitys asioiden tilasta kuin sivustaseuraajana. Silloin, kun henkilöstö on mukana prosessissa, sitoutuminen vahvistuu ja samalla henkilöstö ottaa prosessista ja sen lopputuloksesta vastuuta. Tällöin on myös helpompi seistä tilanteen takana ja viestiä siitä eteenpäin, sillä osallistuminen ja mukanaolo antaa viestintään välineitä ja faktoja, jolloin viestimisestä on varmempi olo. Vastuullisuusasioissa on erityisen tärkeää viestiä henkilöstölle siten, että viesti linkittyy henkilöstön työhön ja on konkreettista. Toiminnan tasolla osallistamisen periaatteita on mahdollista soveltaa vastuullisuustoimintaan ja esimerkiksi kampanjoihin, sillä yhteiskuntavastuuasiat ovat monelle työntekijälle merkitystä antavia asioita, joten niihin osallistuminen kohottaa myös henkilöstön omanarvontuntoa ja ylpeyttä työnantajaa kohtaan. Tämä puolestaan lisää sitoutumista ja halua osallistua vahvemmin mukaan. Vasta silloin, kun yritys tarjoaa henkilöstölle riittävät resurssit ja henkilöstö on motivoitunut ottamaan ne vastaan, voidaan täysin saavuttaa se potentiaali, joka henkilöstössä on tuottaa vastuullisuutta yritykselle ja viestiä siitä eteenpäin.

9.4 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Laadullisen tutkimuksen perusominaisuuksiin lukeutuu se, että tutkimuksen luotettavuutta on vaikeaa mitata perinteisillä mittareilla, kuten reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä (Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Tässä tutkimuksessa luotettavuuden mitta-

rina toimi edellä mainittujen sijaan muun muassa triangulaation periaate, sillä keräsin aineistoni useammasta kuin yhdestä lähteestä. Koen, että eri aineistotyyppien yhdisteleminen mahdollisti aiheen laajemman käsittelyn, eikä tulkinta ollut täysin yhden aineiston varassa. Aineistojen, eli henkilöstölehtien ja haastattelujen, välillä vallitsi kuitenkin epätasapaino, sillä lehtiaineiston käytettävyys oli rajoittunut kirjoitettuun tekstiin. Tästä syystä pidin tärkeänä lähestyä lehtiaineistoa haastatteluaineiston lailla. Pyrinkin löytämään siitä merkityksiä myös kirjoitettua tekstiä syvemmältä. Tutkimuksen edetessä ymmärsin, että pääasiallinen aineistoni oli haastattelut, mutta lehtiaineisto tuki tätä analyysia hyvin. Se mahdollisti myös kvantitatiivisen tiedon yhdistämisen kvalitatiiviseen esimerkiksi henkilöstölehtien artikkelimäärien ja -aiheiden kehitystä tutkittaessa.

Triangulaation periaatteen lisäksi on tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tärkeä huomioida tapaustutkimuksen olosuhteet, jotka vaikuttavat tutkimuskontekstin määrittymiseen. Finnairin kohdalla tutkimus sijoittui aikaan, jolloin rakennemuutos oli vahvasti esillä yrityksessä. Ennen tutkimuksen toteuttamista oletin tilannetekijöiden vaikutuksen olevan suhteellisen vähäinen. Muutostilanne ja rakenneuudistukset vaikuttavat Finnairissa kuitenkin kaikkien prosessien ja toimintojen takana, ja tämä heijastui myös tutkimustuloksiini. Selkeimmin tämä nousi esille tutkittaessa vastuullisuusviestintää, sillä päädyin tulosten pohjalta siihen johtopäätökseen, että vastuullisuusviestinnän tutkiminen omana kokonaisuutenaan ei tuottanut toivottua lisäarvoa tutkimukselle, sillä vastuullisuusviestintä rakennemuutoksen aikana hukkuu muihin tilannetekijöihin, eikä sen tilaa Finnairin viestinnän osana näin pystytä avoimesti tutkimaan. Koska laadullinen tutkimus pohjautuu teorian ja empirian vuoropuheluun, minulla oli kuitenkin mahdollisuus työstää tutkimuskehystäni ja -runkoa tutkimuksen edetessä, ja täten ehkäistä tutkimuksen luotettavuuden vaarantumista. Tilannetekijät ovat mukana lopullisessa tutkimuksessa jokaisessa prosessin vaiheessa, sillä ne heijastuivat selvästi haastattelu- ja lehtiaineiston sisältöön ja sitä kautta tutkimustuloksiin. Tämä ei kuitenkaan vaaranna tutkimuksen luotettavuutta, sillä laadullinen tapaustutkimus on aina konteksti- ja yritys-sidonnaista ja perustuu tulkintaan.

Tässä tapauksessa tulokset soveltuvat siis Finnairiin rakennemuutoksen aikana. Vaikka muutostilanne rajoittaa tutkimuksen sovellettavuutta pysyvämpään liiketoimintatilanteeseen, tarjoutuu samalla enemmän mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Tutkimuksen toteuttaminen stabiilimmassa liiketoimintatilanteessa voi tarjota nykyistä laajemman käsityksen vastuullisuuden tilasta Finnairissa suhteessa henkilöstön mahdollisuuksiin luoda ja toteuttaa vastuullisuutta sekä viestiä siitä eteenpäin. Finnairin uuden yritysrakenteen vakiintuessa vastuullisuus- ja yhteiskuntavastuuasioihin on mahdollista panostaa eri tavalla kuin nyt, ja jos luottamus yrityksen sisällä saavutetaan tulevaisuudessa, ovat välineet vastuullisuuden toteuttamiselle jokapäiväisessä työssä monipuolisemmat kuin tällä hetkellä. On kuitenkin huomioitava se, että vaikka kyseessä on väliaikainen, rankempi muutosvaihe Finnairille, on sen eteneminen hidasta, ja prosessin

kesto mitataan vuosissa. Täten tutkimus tarjoaa ajankohtaista ja validia tietoa tutkimusaiheesta mahdollisesti vielä pitkään nykyisessä muodossaankin. Toinen kehitysidea jatkotutkimusta ajatellen koskee tutkimusnäkökulmaa. Tässä tutkimuksessa aihetta lähestyttiin Finnairin esimiesten näkökulmasta, ja täten oli mahdollista muodostaa käsitys siitä, miten henkilöstölle tarjotaan mahdollisuuksia tuottaa ja toteuttaa vastuuta työssään. Olisi hyvin hyödyllistä ja avartavaa tehdä jatkossa aiheesta vertailututkimus, jossa näkökulma on henkilöstössä. Henkilöstöä tutkimalla olisi mahdollista tarkastella henkilöstön ja esimiesten ajatuksia asian tilasta rinnakkain, ja täten paikantaa mahdolliset ristiriidat ja tärkeimmät kehityksen kohteet.

Finnairin ja WINCSR-hankkeen kautta tutkimukseni sai hyvin käytännönläheisen tutkimusotteen. Teoreettisella tasolla tutkimukseni tarjosi selkeän kehityksen vastuullisuuden, siitä viestimisen ja henkilöstön välisille suhteille. Aikaisemmissa tutkimuksissa näitä osa-alueita ei ole tutkittu yhdessä, joten tutkimukseni teoreettisella viitekehysellä on myös uutuusarvoa myöhemmille tutkimuksille. Toinen keskeinen anti tutkimukseni on osallistamisen linkittyminen henkilöstön toimintaan ja viestinnän laatuun. Yritys voi vaikuttaa osallistamisen keinoin henkilöstön hyvinvointiin ja toimintaan ja parantaa tätä kautta word of mouth -viestinnän laatua. Tämä viitekehys syntyi pääosin tulospaleiden kautta, mutta toimintamallia on mahdollista soveltaa myös muihin ympäristöihin, sillä linkitys osallistamisen, hyvinvoinnin ja epävirallisen viestinnän laadun välillä säilyy. Näiden ajatusten myötä päätän tutkimukseni ja toivon, että tämä tutkimus tarjoaa lisäarvoa Finnairille ja WINCSR-hankkeen kautta muille yhteistutkimukseen osallistaville tahoille.

LÄHTEET

- Aguilera, Ruth V. – Jackson, Gregory (2003) The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, Vol. 28(3), 447–465.
- Alsop, Ronald J. (2004) *The 18 immutable laws of corporate reputation: Creating, protecting and repairing your most valuable asset*. A Wall Street Journal Book, Free Press, New York.
- Amaratunga, Dilanthi – Baldry, David – Sarshar, Marjan – Newton, Rita (2002) Quantitative and qualitative research in the built environment: Application of “mixed” research approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 51(1), 17–31.
- Arvidsson, Susanne (2010) Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, Vol. 96(3), 339–354.
- Ashforth, Blake E. – Mael, Fred (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14(1), 20–39.
- Ashforth, Blake E. – Gibbs, Barrie W. (1990) The double-edge of organizational legitimation. *Organizational Science*, Vol. 1(2), 177–194.
- Aviation’s environmental challenges (2011) EATA European Aviation Safety Agency. <<http://easa.europa.eu/environment/environmental-challenges.php>>, haettu 26.3.2012.
- Balmer, John, M. T. (2006) *Comprehending corporate marketing and the corporate marketing mix*. Bradford University School of Management: Working Paper Series 06/08, Bradford.
- Band, William A. (1991) *Creating value for customers: Designing and implementing a total corporate strategy*. Wiley, New York.
- Barrett, Deborah J. (2002) Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7(4), 219–231.
- Blair, Margaret M. – Roe, Mark J. (1999) Introduction. Teoksessa: *Employees and corporate governance*, toim. Margaret M. Blair – Mark J. Roe, 1–14. Brookings Institution Press, Washington DC.
- Borglund, Tommy (2009) CSR-kommunikation. Teoksessa: *Värdeskapande CSR - Hur företag tar socialt ansvar*, toim. Tommy Borglund – Hans de Geer – Mats Hallvarsson, 111–144. Norstedts Akademiska Förlag, Stockholm.
- Branco, Manuel Castelo – Rodriguez, Lúcia Lima (2006) Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11(3), 232–248.

- Bussy, Nigel M., de – Ewing, Michael T. – Pitt, Leyland F. (2003) Stakeholder theory and internal marketing communications: A framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 9(3), 147–161.
- Cable, Daniel M. – Turban, Daniel B. (2003) The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 33(11), 2244–2266.
- Cahill, Dennis J. (1995) The managerial implications of the learning organization: A new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, Vol. 9(4), 43–51.
- Carbon Disclosure Project* (2012) CDP Nordic 260 Climate Change Report 2012. <<https://www.cdproject.net/CDPResults/CDP-Nordic-260-Climate-Change-Report-2012.pdf>>, haettu 20.10.2012.
- Cerin, Pontus (2004) Where is corporate social responsibility actually heading? *Progress in Industrial Ecology: An International Journal*, Vol. 1(1/2/3), 307–330.
- Cheney, George – Christensen, Lars Thøger (2001) Organizational identity: Linkages between internal and external communication. Teoksessa: *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, toim. Fredrik M. Jablin – Linda L. Putnam, 231–269. Sage Publications, London.
- Chong, Mark (2009) Employee participation in CSR and corporate identity: Insights from a disaster-response program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, Vol. 12(2), 106–119.
- Chun, Rosa (2005) Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7(2), 91–109.
- Clarkson, Max B. E. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 20(1), 92–117.
- Climate change (2011) IATA International Air Transportation Association. <http://www.iata.org/whatwedo/environment/Pages/climate_change.aspx>, haettu 26.3.2012.
- Cravens, Karen S. – Oliver, Elizabeth G. (2006) Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, Vol. 49(4), 293–302.
- Dacin, Peter A. – Brown, Tom. J. (1997) The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, Vol. 61(1), 68–84.
- Dawkins, Jenny (2005) Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Management*, Vol. 9(2), 108–119.

- Deakin, Simon – Hobbs, Richard – Konzelmann, Suzanne – Wilkinson, Frank (2002) Partnership, ownership and control: The impact of corporate governance on employment relations. *Employee Relations*, Vol. 24(3), 335–352.
- Deci, Edward L. (1975) *Intrinsic motivation*. Plenum Press, New York.
- Doorley, J. – Garcia, H. F. (2007) *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. Routledge, New York.
- Dutton, Jane E. – Dukerich, Janet M. – Harquail, Celia V. (1994) Organizational omages and member identification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39(2), 239–263.
- Ellen, Pam Scholder – Webb, Deborah J. – Mohr, Lois A. (2006) Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34(2), 147–157.
- Ellerup Nielsen, Anne – Thomsen, Christa (2007) Reporting CSR - what and how to say it? *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12(1), 25–40.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, London.
- Fan, Ying (2005) Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10(4), 341–350.
- Finnair ja yhteiskuntavastuu (2012) Finnairin yhteiskuntavastuusivut. <http://www.finnair.com/FI/FI/responsibility?locale=fi_FI>, haettu 25.4.2012.
- Finnairin yhteiskuntavastuuraportti (2010) Finnair Group Oyj. <http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair_yhteiskuntavastuuraportti_2010.pdf>, haettu 25.4.2012.
- Finnairin yhteiskuntavastuuraportti (2009) Finnair Group Oyj. <http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair_yhteiskuntavastuuraportti_2009.pdf>, haettu 25.4.2012.
- Fombrun, Charles J. (1996) *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press, Boston.
- Fombrun, Charles – Shanley, Mark (1990) What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, Vol. 33(2), 233–258.
- Frankental, Peter (2001) Corporate social responsibility - a PR invention? *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6(1), 18–23.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston.

- Friedman, Milton (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine* 13.9.1970, 17–22.
- Geertz, Clifford (1973) *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books, New York.
- George, William R. (1990) Internal marketing and organizational behaviour: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, Vol. 20(1), 63–70.
- Goodpaster, Kenneth E. (1991) Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1(1), 53–73.
- Gray, Edmund R. – Balmer, John M. T. (1998) Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, Vol. 31(5), 695–702.
- Green, J. E. (2003) Civil aviation and the environmental challenge. *The aeronautical journal*, Vol. 107(1072), 281–299.
- Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility (2001) European Commission. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf>, haettu 15.10.2011.
- Grönroos, Christian (1981) *Marknadsföring av tjänster: En studie av marknadsföringsfunktionen i tjänsteföretag*. 2. uud. p. Akademilitteratur, Stockholm.
- Hakala, Juha T. (2010) Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 10–23. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Halme, Minna (2004) Kohti ympäristömyötäisempää organisaatiokulttuuria. Teoksessa: *Ympäristö ja liiketoiminta*, toim. Eva Heiskanen, 147–162. Tammer-Paino, Tampere.
- Halme, Minna – Laurila, Juha (2009) Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 84(3), 325–339.
- Harding, Rebecca (2005) Debunking the social myth. *Business Strategy Review*, Vol. 16(2), 71–73.
- Harré, Rom (1979) *Social being: A theory for social psychology*. Camelot Press, Southampton.
- Harris, Fiona – Chernatony, Leslie, de (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 35(3/4), 441–456.
- Helm, Sabrina (2007) One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12(3), 238–254.

- Helm, Sabrina (2011) Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, Vol. 64(7), 657–663.
- Hemingway, Christine A. (2005) Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, Vol. 60(3), 233–249.
- Highhouse, Scott – Broadfoot, Alison – Yugo, Jennifer E. –Devendorf, Shelba A. (2009) Examining corporate reputation judgements with generalizability theory. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94(3), 782–789.
- Hillman, Amy J. – Keim, Gerald D. (2001) Shareholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, Vol. 22(2), 125–139.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Honold, Linda (1997) A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in organisations*, Vol. 5(4), 202–212.
- Hooghiemstra, Reggy (2000) Corporate communication and impression management - new perspectives why companies engage in social reporting. *Journal of Business Ethics*, Vol. 27(1/2), 55–68.
- Hoopes, David G. – Madsen, Tammy L. – Walker, Gordon (2003) Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, Vol. 24(10), 889–902.
- Hämäläinen, Virpi – Maula, Hanna (2004) *Strategiaviestintä*. Infoviestintä Oy, Keuruu.
- Ind, Nicholas (1997) *The Corporate brand*. New York University Press, New York.
- Jones, Derek (1997) Employees as stakeholders. *Business Strategy Review*, Vol. 8(2), 21–24.
- Jong, Dirk Johan, de (2011) International transfer of employee-oriented CSR practices by multinational SMEs. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 4(2), 123–139.
- Juholin, Elisa (2004) For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance*, Vol. 4(3), 20–31.
- Kelley, Bill (1991) Cause-Related Marketing: Doing well while doing good. *Sales and Marketing Management*, Vol. 143(3), 60–65.
- King, Ceridwyn – Grace, Debra (2005) Exploring the role of employees: A case study approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 8(3), 277–295.

- Kiviniemi, Kari (2010) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 70–85. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Koch, Richard – Godden, Ian (1997) Why empowerment is unworkable. *Across the Board*, Vol. 34(1), 11.
- Kuvaja, Sari – Malmelin, Karoliina (2008) *Vastuullinen yritysviestintä, kilpailuetua vuoropuhelusta*. Edita Publishing, Helsinki.
- Könnölä, Totti – Rinne, Pasi (2001) *Elinehtona eettisyys: Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna*. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Ligeti, György – Oravecz, Ágnes (2009) CSR Communication of corporate enterprises in Hungary. *Journal of Business Ethics*, Vol. 84(2), 137–149.
- Linnanen, Lassi – Boström, Taina – Miettinen, Pauli (1994) *Ympäristöjohtaminen: Elinkaariajattelu yrityksen toiminnassa*. Weilin+Göös, Espoo.
- Liu, Gordon – Liston-Heyes, Catherine – Ko, Wai-Wai (2010) Employee participation in cause-related marketing strategies: A study of management perceptions from British consumer service industries. *Journal of Business Ethics*, Vol. 92(2), 195–210.
- Mackey, Alison – Mackey, Tyson B. – Barney, Jay B. (2007) Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, Vol. 32(3), 817–835.
- Maignan, Isabelle – Ferrell, O. C. (2001) Corporate citizenship as a marketing instrument: Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, Vol. 35(3/4), 457–484.
- Maignan, Isabelle – Ferrell, O. C. (2004) Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32(1), 3–19.
- Maignan, Isabelle – Ferrell, O. C. – Ferrell, Linda (2005) A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 39(9/10), 956–977.
- Margolis, Joshua D. – Walsh, James P. (2003) Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48(2), 268–305.
- Martin, James H. – Martin, Beth Ann – Grbac, Bruno (1998) Employee involvement and market orientation in a transition economy: Importance, problems and a solution. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10(4), 485–502.
- Maxfield, Sylvia (2008) Reconciling corporate citizenship and competitive strategy: Insights from economic theory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 80(2), 367–377.

- McIntosh, Malcolm (2007) Progressing from corporate social responsibility to brand equity. Teoksessa: *The debate over corporate social responsibility*, toim. Steve May – George Cheney –Juliet Roper, 45–56. Oxford University Press, New York.
- Mitchell, Ronald K. – Agle, Bradley R. – Wood, Donna J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22(4), 853–886.
- Morsing, Mette (2006) Corporate social responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15(2), 171–182.
- Morsing, Mette – Schultz, Majken (2006) Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15(4), 323–338.
- Morsing, Mette – Schultz, Majken – Ulf Nielsen, Kasper (2008) The ‘Catch 22’ of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14(2), 97–111.
- Nakra, Prema (2000) Corporate reputation management: “CRM” with a strategic twist? *Public Relations Quarterly*, Vol. 45(2), 35–42.
- Nam, Sang-Woo (2003) Employees in Asian enterprises: Their potential role in corporate governance. *Asian Development Bank Institute Research Paper*, Vol. 52, 1–90.
- O’Riordan, Linda – Fairbrass, Jenny (2008) Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, Vol. 83(4), 745–758.
- Patton, Michael Quinn (1987) *Qualitative evaluation methods*. Sage Publications, California.
- Peltonen, Matti – Ruohotie, Pekka (1989) *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. 3. p. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.
- Porter, Michael E. – Kramer, Mark R. (2006) Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 84(12), 78–92.
- Riel, Cees B. M., van (1995) *Principles of corporate communication*. Prentice-Hall, Harlow.
- Riordan, Christine M. – Gatewood, Robert D. – Bill, Jodi Barnes (1997) Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 16(4), 401–412.
- Roberts, Peter W. – Dowling, Grahame R. (2002) Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 23(12), 1077–1093.

- Ruohotie, Pekka (1998) *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Edita Publishing, Helsinki.
- Sen, Sankar – Bhattacharya, C. B. – Korschun, Daniel (2006) The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34(2), 158–166.
- Shank, Gary D. (2002) *Qualitative research: A personal skills approach*. Merrill Prentice Hall, New Jersey.
- Smidts, Ale – Pruyn, Ad Th. H., – Riel, Cees B. M., van (2001) The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, Vol. 44(5), 1051–1062.
- Sobnosky, Kevin J. (2001) Effective communication in environmental management. *Environmental Quality Management*, Vol. 11(1), 47–56.
- Spreitzer, Gretchen M. (1996) Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, Vol. 39(2), 483–504.
- Staden, Chris J., van – Hooks, Jill (2007) A comprehensive comparison of corporate environmental reporting and responsiveness. *The British Accounting Review*, Vol. 39(3), 197–210.
- Stuart, Helen (2002) Employee identification with the corporate identity. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 32(3), 28–44.
- Suomen lentoliikennestrategia* (2009) Liikenne- ja viestintäministeriö. Edita Prima, Helsinki.
- Svendsen, Ann (1998) *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Tuffrey, Michael (2003) *Good companies, better employees: How community involvement can enhance employee morale, motivation, commitment and performance*. The Corporate Citizenship Company, London.
- Unzicker, Deborah – Clow, Kenneth E. – Babakus, Emin (2000) The role of organizational communications on employee perceptions of a firm. *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 21(2), 87–103.
- Uusi-Rauva, Christa – Nurkka, Johanna (2010) Effective internal environment-related communication: An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15(3), 299–314.
- Vaaland, Terje I. – Heide, Morten (2008) Managing corporate social responsibility: Lessons from the oil industry. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13(2), 212–225.
- Varey, Rikhard J. (1995) Internal Marketing: A review and some interdisciplinary challenges. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6(1), 40–63.

- Ven, Bart van de – Jeurissen, Ronald (2005) Competing responsibly. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 15(2), 299–317.
- Vilanova, Marc – Lozano, Josep Maria – Arenas, Daniel (2008) Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, Vol. 87(1), 57–69.
- Wang, Yonggui – Kandampully, Jay A. – Lo, Hing-Po – Shi, Guicheng (2006) The Roles of Brand Equity and Corporate Reputation in CRM: A Chinese Study. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9(3), 179–197.
- Wheeler, Anthony R. – Richey, R. Glenn – Tokkman, Mert – Sablynski, Chris J. (2006) Retaining employees for service competency: The role of corporate brand identity. *Journal of Brand Management*, Vol. 14(1/2), 96–113.
- Yin, Robert K. (2003) *Case study research: Design and methods*. 3. uud. p. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Young, Susanna – Thyil, Vijaya (2009) Governance, employees and CSR: Integration is the key to unlocking value. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 47(2), 167–185.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

TAUSTATEKIJÄT

Kerro itsestäsi ja taustoistasi.

Kerro työnkuvastasi.

YHTEISKUNTA VASTUU (ympäristö- ja henkilöstövastuu keskiössä)

Mitä yhteiskuntavastuu sinulle tarkoittaa?

Miten yhteiskuntavastuu ilmenee / näkyy Finnairissa?

- Millaisena näet Finnairin ympäristövastuun?
- Toteutuuko ympäristövastuu Finnairissa käytännön tasolla? Miten?
- Miten sitä edistetään tai kehitetään?

- Millainen on Finnairin vastuu henkilöstöstä?
- Miten se toteutuu käytännössä?
- Mitä osa-alueita siihen mielestäsi kuuluu?
- Miten sitä edistetään?

Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä sidosryhmää Finnairille ja miksi?

HENKILÖSTÖ VASTUULLISUUDEN TUOTTAJANA JA

Mikä on henkilöstön rooli yhteiskuntavastuussa?

Mitä palautetta henkilöstöltä saadaan yhteiskuntavastuusta?

Miten henkilöstö osallistuu yritysvastuuseen?

Mitä osallistaminen sinulle tarkoittaa?

Mikä on henkilöstön rooli yhteiskuntavastuun viestijänä (word of mouth)?

Millä tavoin henkilöstön toimet vaikuttavat yritykseen / julkisuuskuvaan vastuullisena toimijana?

Ote yhteiskuntavastuuraportista: “Yhtiö edellyttää henkilöstöltään lojaaliutta ja sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin”. Miten tämä ansaitaan / saavutetaan?

SISÄINEN VASTUULLISUUSVIESTINTÄ

Miten henkilöstölle viestitään yhteiskuntavastuusta?

Mikä on Okay-henkilöstölehden rooli yhteiskuntavastuun viestinnässä?

Mitä muita kanavia käytetään yhteiskuntavastuuviestinnässä henkilöstölle?

Mikä on sisäisen vastuuviestinnän tavoite?

Miten kehittäisit sisäistä vastuullisuusviestintää?

Miten kuvailisit viestinnän kahdensuuntaisuuden tilaa?

Kuvaile, miten sisäinen vastuullisuusviestintä näkyy työssäsi.

OMA TYÖ JA YHTEISKUNTAVASTUU

Miksi olet töissä Finnairissa?

Koetko, että työsi on vastuullista? Miten?

Miten toteutat vastuullisuutta työssäsi?

Millaisia mahdollisuuksia annetaan tuottaa vastuullisuutta?

Miten itse annat mahdollisuuksia, miten se näkyy esimies-alaissuhteessa?

Miten koet oman roolisi viestijänä (word of mouth)?

Millaiset arvot ovat sinulle tärkeitä?

Näkyvätkö ne työpaikalla?

Oletko kiinnostunut Finnairin vastuullisuuden toteutumisesta?

Mitä kanavia hyödynnät yhteiskuntavastuutiedon hankkimiseen?

Koetko, että työsi on arvostettua?

Saatko / annatko palautetta?