

Sisäisen vastuullisuusviestinnän merkitys vastuullisuusajattelun edistämiseksi asianajotoimistossa

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Nia Rintala

Ohjaaja:
KTT Helena Rusanen

5.5.2025
Pori

Turun yliopiston laatujajestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Markkinointi

Tekijä(t): Nia Rintala

Otsikko: Sisäisen vastuullisuusviestinnän merkitys vastuullisuusajattelun kehittämisessä asianajotoimistossa

Ohjaaja: KTT Helena Rusanen

Sivumäärä: 97 sivua + liitteet 6 sivua

Päivämäärä: 5.5.2025

Yhteiskunta ja yrityksen sidosryhmät odottavat vahvaa sitoutumista vastuullisuuteen erityisesti asianajotoimistoilta, jotka toimivat yhteiskunnallisesti merkittävässä asemassa oikeuden edistäjinä. Vastuullisuudesta saadaan näkyvää viestinnän avulla ja varsinkin sisäinen viestintä toimii tärkeänä välineenä työntekijöiden tiedottamisessa. Kuitenkin epäselvää on, miten sisäisestä vastuullisuusviestinnästä saataisiin niin ymmärrettävää ja merkityksellistä, että se aidosti omaksumisiin ja erityisesti työntekijät kokisivat sen työtään tukevana eikä johtotason sanahelinänä. Asianajotoimistossa työskentelevät asiantuntijat toimivat keskeisessä asemassa vastuullisuuden käytännön toteutuksessa tulkitessaan vastuullisuutta omien työtehtäviensä näkökulmasta.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten sisäisen vastuullisuusviestinnän avulla voidaan edistää vastuullisuusajattelua asianajotoiminnassa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu vastuullisuudesta, vastuullisuusviestinnästä sekä erityisesti sisäisestä vastuullisuusviestinnästä. Viitekehyksessä tarkastellaan myös merkityksellistämistä osana viestintää ja taustalla vaikuttavana prosessina, joka ohjaa vastuullisuusajattelua. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää asianajotoimiston työntekijää eri senioriteettitasoilla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teema-haastatteluina, ja kerätty aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmää hyödyntäen teoriasidonnaisesti. Tutkimuksen tulokset perustuvat haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sisäinen vastuullisuusviestintä on työntekijöille merkityksellinen tapa jakaa ja saada tietoa. Viestintä voi auttaa vastuullisuusajattelun muodostumista ja laajentumista, mutta toimii myös keinona jakaa omaa vastuullisuusajattelua yrityksen sisällä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vastuullisuus on jatkuvasti muuttuva ilmiö, joka on asianajovalalla vielä kehittymässä. Vastuullisuuden jatkuva esille nostaminen ja siitä muistuttaminen viestinnän ja konkretian avulla helpottaa vastuullisuusajattelun omaksumista. Tärkeää vastuullisuusajattelun edistämisessä on osallistaa työntekijöitä keskustelemaan ja jakamaan näkemyksiään vastuullisuudesta. Yhtenäisestä vastuullisuusajattelusta muodostuu myös yksilöille merkityksellinen ja konkreettinen yhteistä hyvää edistävä asia. Tämä tutkimus tukee olemassa olevia tutkimuksia, mutta luo myös uutta ymmärrystä markkinointitieteelle sisäisen vastuullisuusviestinnän, vastuullisuusajattelun sekä työntekijälähtöisen näkökulman ja asianajoalan kontekstin kautta vastatesaan tutkimuskysymyksen. Erityisesti sukupolvien erot ja yhteiskunnallisten trendien merkitys vastuullisuusajattelussa luo uutta tieteellistä kontribuutiota, sillä tämän havainnon kautta voidaan luoda vastuullisuusajattelua edistävää sisäistä vastuullisuusviestintää. Sisäinen vastuullisuusviestintä vaatii säännöllistä tiedon jakamista ja tietoisuuden lisäämistä, konkreettisia vastuullisuustoimia, tiedottavia ja vuorovaikuttavia viestintäkanavia ja entistäkin enemmän aktiivista keskustelua.

Avainsanat: Sisäinen viestintä, vastuullisuus, asiantuntijaorganisaatiot, asianajotoimistot, laadullinen tutkimus

Tässä tutkielmassa käytetyt tekoälytyökalut ja niiden käyttötarkoitukset on kuvailtu alla:

Open AI GPT 3.5

Tutkimuksessa on käytetty ChatGPT:tä aiheen ideointiin sekä erilaisten näkökulmien löytämiseen ja selkeyttämiseen. Tämän jälkeen aiheesta on etsitty lisätietoa tutkimuksessa käytetyistä lähteistä. Tekstiä ei ole tuotettu tutkimuksessa tekoälytyökalujen avulla.

Scopus AI

Tutkimuksen lähteiden kartoittamisessa ja aiheeseen perehdyttäessä apuna on käytetty Scopus AI -työkalua. Työkalun avulla tutkimukseen löydettiin joitain aiheen kannalta relevantteja lähteitä.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYS

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Johdanto | 9 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta | 9 |
| 1.2 | Tutkimusaukon kuvaaminen | 11 |
| 1.3 | Tutkimuksen tarkoitus ja rajoitukset | 13 |
| 1.4 | Asianajotoiminnan erityispiirteet Suomessa | 14 |
| 1.5 | Tutkielman keskeiset käsitteet | 15 |
| 1.6 | Tutkimuksen rakenne | 17 |
| 2 | Vastuullisuusviestintä osana työntekijöiden vastuullisuusajattelua | 18 |
| 2.1 | Yrityksen vastuullisuus | 18 |
| 2.1.1 | Yrityksen vastuullisuuden määrittely | 18 |
| 2.1.2 | Yritysvastuun ulottuvuudet | 19 |
| 2.2 | Vastuullisuusviestinnän merkitys sisäisessä viestinnässä | 23 |
| 2.2.1 | Vastuullisuusviestinnän lähestymistavat | 24 |
| 2.2.2 | Vastuullisuusviestintä osana sisäistä viestintää | 26 |
| 2.3 | Työntekijöiden vastuullisuusajattelun muodostuminen sisäisen viestinnän keinoin | 29 |
| 2.3.1 | Asiantuntijatyöntekijät vastuullisuuden keskeisenä sidosryhmänä | 30 |
| 2.3.2 | Merkityksenanto ja merkityksellistäminen osana vastuullisuusajattelun muodostumista | 31 |
| 2.3.3 | Sisäinen vastuullisuusviestintä osana merkityksellistämisprosessia | 35 |
| 2.4 | Teoreettinen viitekehys | 37 |
| 3 | Tutkimuksen metodologia | 41 |
| 3.1 | Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat | 41 |
| 3.2 | Tutkimusote | 42 |
| 3.3 | Tutkimusmenetelmä | 43 |
| 3.4 | Haastateltavien valinta ja kuvaus | 45 |
| 3.5 | Aineiston keruu | 46 |
| 3.6 | Aineiston analysointi | 48 |
| 3.7 | Tutkimuksen arviointi | 50 |
| 3.8 | Tutkimuksen eettisyyden arviointi | 53 |

| | |
|--|------------|
| 4 Sisäinen vastuullisuusviestintä vastuullisuusajattelun tukena asianajolalla | 55 |
| 4.1 Työntekijöiden käsitys vastuullisuudesta asianajolalla | 55 |
| 4.1.1 Vastuullisuuden ulottuvuudet asianajolalla | 55 |
| 4.1.2 Vastuullisuuskäsitys ja vastuullisuuden merkitys | 57 |
| 4.2 Vastuullisuusviestinnän merkitys työntekijöille | 60 |
| 4.2.1 Työntekijöiden näkemykset työnantajan vastuullisuusviestinnästä | 60 |
| 4.2.2 Vastuullisuusviestinnän haasteet ja mahdollisuudet asianajolalla | 62 |
| 4.3 Sisäisen vastuullisuusviestintä asianajolalla | 64 |
| 4.3.1 Konkreettiset vastuullisuusteot osana sisäistä vastuullisuusviestintää | 64 |
| 4.3.2 Sisäisen vastuullisuusviestinnän keinot | 65 |
| 4.3.3 Sisäisen vastuullisuusviestinnän kanavat | 69 |
| 4.4 Sisäisen vastuullisuusviestinnän merkitys vastuullisuusajattelussa | 71 |
| 4.4.1 Vastuullisuusajattelu ja vastuullisuuden tuomat arvot | 72 |
| 4.4.2 Vastuullisuusajattelun rakentuminen ja merkityksenanto | 73 |
| 4.4.3 Vastuullisuuden saavutettavuus | 75 |
| 4.5 Tulosten yhteenveto | 77 |
| 5 Johtopäätökset | 80 |
| 5.1 Teoreettiset johtopäätökset | 80 |
| 5.1.1 Sisäisen viestinnän merkitys vastuullisuusajattelun muodostumisessa | 80 |
| 5.1.2 Sisäisen viestinnän keinot vastuullisuusajattelun kehittämisessä | 83 |
| 5.2 Suositukset liikkeenjohdolle | 86 |
| 5.3 Tutkimuksen arviointi | 87 |
| 5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet | 88 |
| 6 Yhteenveto | 89 |
| Lähteet | 91 |
| Liitteet | 98 |
| Liite 1. Haastattelurunko | 98 |
| Liite 2. Tietosuojaseloste | 100 |
| Liite 3. Suostumuslomake | 102 |

KUVIOT

| | |
|---|----|
| Kuva 1. Carrollin vastuullisuuden pyramidi | 20 |
| Kuva 2. Vastuullisuusviestinnän viitekehys | 25 |
| Kuva 3. Merkityksellistämisen asema yritysvastuun ja työn merkityksellisyyden havainnoimisessa | 34 |
| Kuva 4. Teoreettinen viitekehys vastuullisuusajattelun ja sisäisen vastuullisuusviestinnän yhteydestä | 39 |
| Kuva 5. Täydennetty viitekehys vastuullisuusajattelun edistämisestä sisäisen vastuullisuusviestinnän avulla | 85 |

TAULUKOT

| | |
|--|----|
| Taulukko 1. Yritysvastuun viisi ulottuvuutta | 22 |
| Taulukko 2. Operationalisointitaulukko | 44 |
| Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot ja haastatteluiden toteutus | 47 |
| Taulukko 4. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi | 49 |
| Taulukko 5. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteen | 53 |
| Taulukko 6. Keskeisimmät tulokset | 77 |

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Vastuullisuus on noussut merkittävään asemaan nykypäivän globaalissa ja yhteiskunnallisesti tietoisessa markkinaympäristössä (Du ym. 2010, 8). Vuoden 2025 World Economic Forumin yksi tärkeimmistä päätelmistä oli, että vastuullisuus ei ole enää yrityksille valinta, vaan osana yrityksen toimintoja se on väline resilienssin, kilpailukyvyn ja pitkäaikaisen menestyksen saavuttamiseen (UN Global Compact 2025). Vastuullisuuden merkityksen korostuminen yritysmaailmassa tuo mukanaan erilaisia vaatimuksia ja odotuksia, joita lukuisat sidosryhmät kohdistavat yrityksille. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019, 6; Juholin 2004, 20). Jotta yritykset voivat vastata niille osoitettuihin vaatimuksiin ja odotuksiin, tulee niiden aktiivisesti toteuttaa vastuullisuustoimia ja samalla viestiä niistä (Onkila ym. 2021, 110–11).

Työntekijät kuuluvat vastuullisuusviestinnän tärkeimpään kohderyhmään, sillä he ovat keskeisessä asemassa vastuullisuuden käytännön toteutuksessa, tulkitessaan vastuullisuutta myös omien työtehtäviensä näkökulmasta (Onkila ym. 2021, 110). Vastuullisuuden vaatimukset ja sitä myötä sen merkitys on kasvanut myös asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara ja toiminnan ydin (Turunen 2017).

Sidosryhmien painostuksen seurauksena monet yritykset käyttävät vastuullisuusaloitteisiin ja niiden viestimiseen huomattavan määrän resursseja ja ponnisteluja. Vastuullisuudesta usein mainitaan ja se tuodaan esille, mutta työntekijöille ei välttämättä anneta työkaluja asian edistämiseksi, minkä seurauksena vastuullisuus ei täysin integroidu arjen työtehtäviin. Myöskään se, miten työntekijät vastuullisuuden näkevät ja miten työnantajan vastuullisuusaloitteet ja niiden viestintä näyttäytyvät työntekijöille, ei välttämättä ole yritysten tiedossa. (Brunton ym. 2017, 46–47; Matei ym. 2024.) Miten vastuullisuusviestinnästä saataisiin niin ymmärrettävää ja merkityksellistä, että se aidosti omaksuttaisiin ja työntekijät kokisivat sen työtään tukevana eikä johtotason sanahelinänä? Tätä haastetta pyritään selkeyttämään merkityksellistämisen näkökulman kautta. Merkityksellistäminen (engl. *sensemaking*) antaa tärkeän näkökulman, kun tutkitaan työntekijöiden ymmärrystä, koska sen avulla voidaan selvittää, kuinka työntekijät luovat merkityksiä vastuullisuudelle (Miller & Fyke 2020, 188).

Marketing Science Institute (2024, 7–9) on tuonut esille vuosittaiset tutkimusprioriteetit sidosryhmiä koskevista keskeisistä aiheista, joista viestintä tuotiin esille yhtenä tekijänä. Yritysten viestintä- ja markkinointiviestintätoimet keskittyvät jatkuvasti enemmän korostamaan markkinoinnin selkeyttä ja ymmärrettävyyttä. Samalla yritysten on varmistettava, että yrityksen sisäiset tavoitteet ja ulkoiset odotukset ovat yhtenäisiä eri sidosryhmien kesken. Nykypäivän haasteina nähdään tiukentuvat vaatimukset yritysten vastuullisuutta kohtaan sekä sen myötä tarve kehittää keinoja ja strategioita keskeisten sidosryhmäsuhteiden hallintaan. Yritysten tulee olla valmiita mukautumaan haasteisiin joustavasti ja nopeasti, jotta sidosryhmien luottamus voidaan säilyttää. Laajempi katsantokanta sidosryhmäajatteluun näkyy lisääntyneenä kiinnostuksena vastuullisuuden teemoihin, jonka kautta myös viestimisen tarve kasvaa (MSI 2022-2024, 4).

Markkinointitieteessä vastuullisuusviestintää on tutkittu laajasti kuluttajien näkökulmasta, mutta työntekijöiden näkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle. Työntekijät tunnistetaan yrityksen tärkeänä sidosryhmänä, jolloin heidän ajatuksensa myös viestintää kohtaan ovat keskeisiä. (Crane & Glozer 2016, 1224–1225.) Huang (2020, 177) korostaa tutkimuksessaan sisäisen markkinoinnin merkitystä ja sen yhteyttä ulkoiseen markkinointiin. Työntekijöillä on tunnistettu asema sisäisinä asiakkaina, sillä heidän sitoutumisensa ja tyytyväisyytensä vaikuttavat suoraan organisaation kykyyn tarjota palveluita ulkoisille asiakkaille. Organisaatiolla ja asiakkaalla on keskinäinen yhteys, mikä tukee sisäisen markkinoinnin käytäntöjen tärkeyttä. Vaikka tämä tutkimus keskittyy sisäiseen viestintään ja työntekijöiden näkökulmaan, on silti perusteltua linkittää se myös ulkoisen markkinoinnin tutkimuskenttään, sillä työntekijät toimivat paitsi sisäisinä sidosryhminä myös yritysten arvojen ja viestinnän lähettiminä ulospäin (Crane & Glozer 2016, 1224–1225).

Tämä tutkimus keskittyy asiantuntijaorganisaatioihin ja erityisesti asianajotoimintaan. Asiantuntijaorganisaatioista erityisesti asianajotoimistojen on esitetty osallistuvan yritysvastuutoimintaan altruistisista motiiveista eli uskosta oikeudenmukaisuuteen ja ihmisoikeuksien edistämiseen. Asianajotoimistojen yritysvastuualoitteet kattavat esimerkiksi erilaiset pro bono -palvelut, varainkeruun hyväntekeväisyyteen, oikeudellisen sosiaalisen liikkuvuuden sekä ihmisoikeuksien ja yhteiskunnallisen tietoisuuden edistämisen. (Hongdao ym. 2019, 12.)

1.2 Tutkimusaukon kuvaaminen

Vastuullisuus ja siitä viestiminen on ajankohtaisuutensa vuoksi herättänyt kiinnostusta eri tieteenalojen tutkijoissa. Vastuullisuuden ja vastuullisuusviestinnän on tunnistettu olevan tärkeä aihe myös markkinoinnin tutkimuksessa (Brønn 2011, 110–111). Nykyinen tutkimus antaa kuitenkin vain rajallista tietoa siitä, miten hyödyntää viestinnän potentiaalia yrityksen sisäisen vastuullisuuden kentässä (Song & Tao 2022, 10). Vastuullisuusviestintää on tarkasteltu markkinoinnin tutkimuksessa eri sidosryhmien näkökulmasta, mutta työntekijöiden näkökulmaa on hyödynnetty suhteessa vähemmän (esim. Costas ym. 2013, 394; Miller 2023, 472; Crane & Glozer 2016, 1226). Tämän tutkimusaukon täyttäminen antaisi markkinointitieteelle uusia mahdollisuuksia ymmärtää sisäisen vastuullisuusviestinnän merkitystä vastuullisuusajattelussa työntekijöiden näkökulmasta.

Työntekijöiden näkökulmasta olemassa olevat tutkimukset ovat lähestyneet yritysten vastuullisuuden ja työntekijöiden suhdetta lähinnä yrityksen kannattavuuden ja tulosvastuun näkökulmasta. Tutkimuksissa on pyritty selvittämään, miten esimerkiksi työntekijöiden kokemukset ja reaktiot yrityksen vastuullisuuteen sekä yritys vastuun hyödyntäminen työntekijöiden motivoinnissa voivat tarjota tietoa ja ymmärrystä siitä, miten yrityksen suoritusta voidaan parantaa. (esim. Story & Neves, 2015; De Roeck & Maon 2016.) Tutkimukset ovat myös keskittyneet löytämään ratkaisua erityisesti työntekijöiden sitouttamiseen vastuullisuusviestinnän kautta (Koch ym. 2019; Duthler & Dhanesh 2018, Lim & Greenwood 2017). Tästä huolimatta edelleen esimerkiksi yritys vastuun viestintä ja markkinointi työntekijöille sekä niiden yhteys työhön liittyvään käyttäytymiseen on vähemmän tutkittu alue (Brunton ym. 2017, 31; Schaefer ym. 2020, 192).

Olemassa olevat tutkimukset ovat enimmäkseen keskittyneet yrityksen vastuullisuuden viestimiseen ulkoisille sidosryhmille, jotta hyödylliseksi koettuja yritys vastuualoitteita voitaisiin kommunikoida tehokkaasti ulospäin. Sisäisen viestinnän merkitys on aliarvostettu ja vähemmän edustettu nykyisessä tutkimuksessa verrattuna ulkoiseen viestintään (esim. Brunton ym. 2017, 31–32; Dong ym. 2024, 29; Miller 2023, 471.) Vaikka tutkimusta sisäisestä vastuullisuusviestinnästä on verrannollisesti vähemmän ulkoiseen viestintään nähden, löytyy joitakin tutkimuksia esimerkiksi vuorovaikutteisen ympäristö vastuun viestintästrategian vaikutuksesta työntekijöiden kokemuksiin ja käyttäytymiseen

(Dong ym. 2024), strategisen yritysvastuuviestinnän vaikutuksista työntekijöiden osallistumiseen yritysvastuutoiminnassa (Zhang ym. 2024) ja yritysvastuun viestimisestä sisäisille sidosryhmille (Brunton ym. 2017).

Suomalaisten yritysten vastuullisuusviestintää käsittelevistä tutkimuksista mainittakoon Bruunin ja Rydenfeltin (2023) tutkimus, jossa he nostivat esiin sidosryhmien tuoman paineen yrityksille. Sidosryhmien yrityksille luoma paine tukee tarvetta tunnistaa myös työntekijät tähän vaikuttavana sidosryhmänä, sillä vastuullisuusviestintä edelleen mielletään laajalti ulkoisille sidosryhmille suunnattuna viestintänä. Puolestaan Onkila ym. (2021) tunnistivat puutteita tutkimuksessa muun muassa työntekijöiden vastuullisuuskuvan muodostumisen tekijöistä eli siitä, miten yksilöiden ymmärrykset ja tulkinnat vastuullisuudesta voivat olla erilaisia ja luoda jännitteitä työntekijöiden välille. Erilaisten näkemysten vuoksi vain osa työntekijöistä sitoutuu vastuullisuuteen. Heidän mukaansa myös vastuullisuusviestintää on tutkittu lähinnä ylhäältä alaspäin organisaatiossa tapahtuvana prosessina.

Tässä tutkimuksessa vastuullisuusajattelua tarkastellaan merkityksellistämisen ja merkityksenannon kautta eli sitä, miten työntekijät tulkitsevat ja rakentavat merkitystä viestitystä yritysvastuusta ja miten vastuullisuusviestinnällä voidaan edesauttaa merkityksellistämistä. Tutkimuksia vastuullisuusviestinnän merkityksellistämisestä työntekijöiden näkökulmasta on tehty esimerkiksi mikrodiskurssien näkökulmasta (Miller 2023) sekä vastuullisuusviestintää toteuttavien työntekijöiden näkökulmasta (Miller & Fyke 2020). Nämä tutkimukset eivät kuitenkaan keskity vastuullisuusviestintään työkaluna vastuullisuusajattelun edistämiseksi, vaan vastuullisuusviestintä on itsessään tutkimuksen kohde.

Tämän tutkimuksen kohderyhmä ovat asianajotoimiston työntekijät. Lain parissa työskentelevien asiantuntijoiden ja asianajotoimistojen tutkiminen osana vastuullisuutta on olennaista, sillä lain ja eettisyyden kentässä toimivilla asiantuntijoilla on erityinen asema vastuullisuutta kohtaan. Toisin sanoen asianajotoimistot eivät ole pelkästään kaupallisia toimijoita, vaan niillä on olennainen asema yhteiskunnassa oikeuden edistäjänä (Hongdao ym. 2019, 12).

Vaughanin ym. (2015, 138) mukaan asianajotoiminnan näkökulmasta yritysvastuuta sekä asianajotoiminnan sisäisiä toimia on tutkittu huomattavan vähän huolimatta alan merkittävästä taloudellisesta asemasta sekä mahdollisista merkittävistä vaikutuksista vastuulli-

suuden eri osa-alueisiin, kuten sosiaaliseen vastuuseen, taloudelliseen vastuuseen ja ympäristö vastuuseen. Asianajotoimintaan liittyy myös erilaisia vastuullisuuden aspekteja työntekijöiden kannalta, kuten oman toiminnan vastuullisuus, vastuullisuus asiakkaita kohtaan ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Tämä luo tarpeen tutkia vastuullisuutta asianajotoiminnan näkökulmasta, jossa Vaughan ym. nostivat esille kritiikin asianajotoimistojen omaa toimintaa ja yritysvastuuta kohtaan. Lähtökohtaisesti asianajotoimistot tekevät julkisesti erinäisiä paljastuksia ja ilmoituksia yritysvastuun aihepiireistä sekä neuvovat asiakkaita vastuullisuuteen liittyvissä asioissa, mutta tutkimusta asianajotoimistojen itse harjoittamista yritysvastuutoimista on vähän. Vaughan ym. tutkimuksessaan ehdottavatkin, että asianajotoimistojen yritysvastuutoimet ovat saattaneet olla enemmän kilpailuun ja kysyntään vastaamista eikä niinkään todellista altruistista sitoutumista toimiin.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja rajoitukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten sisäinen vastuullisuusviestinnällä voidaan edistää työntekijöiden vastuullisuusajattelua asianajotoimistossa. Tavoitteena on luoda uutta tietoa ottamalla työntekijälähtöinen lähestymistapa tutkimuksen aiheeseen.

Tutkielman tutkimuskysymykseksi muotoutui seuraava:

Miten sisäisellä vastuullisuusviestinnällä voidaan edistää työntekijöiden vastuullisuusajattelua asianajotoiminnassa?

Tutkimuskysymys on jaettu kahteen osaongelmaan, jotka ovat seuraavat:

1. Mikä merkitys sisäisellä vastuullisuusviestinnällä on työntekijöiden vastuullisuusajattelun muodostumisessa asianajotoiminnassa?
2. Millä sisäisen viestinnän keinoilla työntekijöiden vastuullisuusajattelua voidaan kehittää asianajotoiminnassa?

Ensimmäisessä osaongelmassa selvitetään, miten työntekijät tulkitsevat yrityksen vastuullisuusviestintää ja mikä merkitys viestinnällä on vastuullisuusajattelun muodostumisessa. Toisessa osaongelmassa selvitetään, mitkä sisäisen viestinnän keinot edesauttavat vastuullisuusajattelua ja sen omaksumista osaksi päivittäistä toimintaa työssä. Vastuullisuusajattelun kehittymistä tarkastellaan ennen, kun voidaan luoda päätelmiä vastuullisuusajattelun edistämisestä. Vastuullisuusajattelua tarkastellaan merkityksellistämisen ja

merkityksenannon kautta eli miten asiantuntijat luovat merkityksiä ja rakentavat ymmärrystä ilmiöstä erityisesti viestinnän avulla.

Tämä tutkimus sijoittuu sisäiseen markkinoinnin osa-alueeseen, jossa sisäinen markkinointi heijastuu myös ulkoiseen markkinointiviestintään. Tutkimus yhdistää myös näkökulmia viestinnän tutkimuksesta ja organisaatiotutkimuksesta. Tutkielman keskeiset aihepiirit ovat vastuullisuus, sisäinen vastuullisuusviestintä sekä vastuullisuuden merkityksellistämisen asiantuntijatyössä. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa haastatteleamalla työntekijöitä pyritään saamaan lisää ymmärrystä heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään vastuullisuudesta sekä sisäisestä vastuullisuusviestinnästä asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksessa keskitytään organisaation sisäiseen sidosryhmään eli työntekijöihin, heidän näkemyksiinsä vastuullisuudesta ja vastuullisuusviestinnästä. Tutkielma on rajattu käsittelemään yhden yrityksen henkilöstön käsityksiä ja näkemyksiä vastuullisuusviestinnästä ja sen yhteydestä vastuullisuusajatteluun.

Tämän tutkimuksen kohteeksi valikoitui asianajotoimisto, joka on osa suurempaa kansainvälistä organisaatiota. Yritys valikoitui haastattelututkimuksen kohteeksi, koska vastuullisuus on heidän toiminnassaan vahvasti mukana. Toimisto on mukana myös YK:n Global Compact aloitteessa ja kestävän kehityksen edistämiseksi globaalisti (UN Global Compact 2024).

Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus tarkastella toteutuvatko yrityksen vastuullisuustavoitteet käytännössä, vaan tarkoituksena on kartoittaa asiantuntijaorganisaation työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä yrityksen vastuullisuudesta ja vastuullisuusviestinnästä. Tärkeää on myös huomioida se, miten vastuullisuus näkyy työntekijöiden työarjessa ja miten sisäisellä vastuullisuusviestinnällä voidaan edistää vastuullisuutta ja vastuullisuusajattelua osana työntekijän jokapäiväistä toimintaa.

1.4 Asianajotoiminnan erityispiirteet Suomessa

Asianajajan ammattinimike ja asianajotoiminta ovat Suomessa lailla suojattuja. Suomessa nimikettä asianajaja saavat käyttää ainoastaan Suomen Asianajajaliiton jäseneksi hyväksytyt lakimiehet eli juristit, jotka ovat suorittaneet asianajajatutkinnon. Asianajotoimistossa voi kuitenkin työskennellä juristeja, jotka eivät ole asianajajia. Asianajajilta edellytetään tiettyjä laatuksiteereitä ja heitä valvotaan tarkemmin, sillä he ovat asiak-

kaidensa oikeuksien ajamiseen erikoistuneita juristeja. Asianajajaliitto siis valvoo asianajajien toimintaa. Lakien ja liiton sääntöjen lisäksi myös Hyvää asianajajatapaa sekä muita velvoittavia ohjeita tulee noudattaa. (Asianajoliitto 2024.) Hyvän asianajotavan lisäksi laajemmin vastuullisuuden vaatimusta ohjaa ammattietiikka, joka vaikuttaa koko ammattikunnan toimintaan ja asemaan yhteiskunnassa. Ammattietiikka ohjaa ammattikunnan tehtäviä ja velvollisuuksista. (Juristiliitto 2023.)

Asiantuntijaorganisaation keskiössä ovat työntekijät, minkä vuoksi myös erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden vastuullisuushaasteeksi on tunnistettu työolosuhteet. Lakialan asiantuntijatehtävissä työhyvinvointiongelmista korostuvat työkuorman kohtuuttomuus ja kestäättömät työajat työhyvinvoinnin näkökulmasta. Juristiliitto on laatinut vastuullisen lakipalvelun työnantajaperiaatteet. Vastuulliset toimijat sitoutuvat näihin työnantajaperiaatteisiin, jotka keskittyvät vastuullisuuden osa-alueista työntekijöiden työolosuhteisiin sekä tasa-arvoon ja vastuullisuuteen. (Juristiliitto 2023.)

1.5 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tutkimus käsittelee pääasiassa sisäisen vastuullisuusviestinnän merkitystä ja keinoja, joten on tärkeää määritellä vastuullisuuden ja vastuullisuusviestinnän käsitteet. Niissä huomioidaan erityisesti se, mitä tarkoitetaan, kun puhutaan yrityksen vastuullisuudesta ja vastuullisuusviestinnästä. Tutkimukseen sisällytettyjen keskeisten käsitteiden määrittelyssä on tärkeää huomioida myös konteksti, jonka muodostavat tässä tutkimuksessa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät asiantuntijat. Tutkimuksessa vastuullisuutta tarkastellaan yrityksen ja työntekijöiden oman työn näkökulmasta.

Yrityksen vastuullisuus

Yrityksen vastuullisuus tarkoittaa, että yrityksen tulee ensisijaisesti huomioida taloudellinen vastuunsa samalla vapaaehtoisesti ylittäen asetetut lakisääteiset vähimmäisvaatimukset, toimittava eettisesti kaikessa toiminnassaan ja otettava huomioon toimintansa vaikutukset sidosryhmiin yhteiskunnassa samalla edistäen globaalin kestävyuden tavoitteita, joihin myös ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu sisällytetään. (Sarkar ym. 2016, 1433.) Yritysvastuu kuvaa siis sitä, miten yrityksen toiminta onnistuu huomioimaan ympäristölliset, sosiaaliset, taloudelliset sekä eettiset näkökulmat. (Beal 2014, 1–2.) Tutkimuksessa käytetään termejä organisaatio ja yritys kuvaamaan samaa asiaa.

Vastuullisuusviestintä

Vastuullisuusviestinnän avulla organisaatio viestii olennaisten sidosryhmiensä sekä myös laajemmin yhteiskunnan kanssa vastuistaan ja velvollisuuksistaan sekä organisoii vastuullisuustoimintaansa (Penttilä & Eräranta 2021, 114; Ihlen ym. 2011, 8). Vastuullisuusviestintä nähdään pakollisena läpinäkyvän liiketoiminnan kannattimena, joka kehittyy ja määrittyy vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. (Bruun & Rydenfelt 2023, 133.) Vastuullisuuden näyttäytyminen viestinnän avulla on riippuvaista vastaanottajan omasta arvioinnista ja olosuhteista tapauskohtaisesti (Penttilä & Eräranta 2021, 115). Tutkimuksessa käytetään termiä vastuullisuusviestintä yhtäläisessä merkityksessä yritys vastuuviestinnän kanssa.

Sisäinen vastuullisuusviestintä

Vastuullisuusviestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen vastuullisuusviestintään. Eriyisesti tarkastellessa työntekijöitä kohderyhmänä korostuu sisäisen vastuullisuusviestinnän asema. (Onkila ym. 2021, 110.) Sisäinen vastuullisuusviestintä on työnantajan työntekijöilleen kohdistamaa viestintää, joka koskee organisaation sisäisiä ja ulkoisia vastuullisuustoimia (Dong ym. 2024, 32).

Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatio koostuu pääasiassa asiantuntijoista eli työntekijöistä. Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijat ja heidän osaamisensa ovat liiketoiminnan keskiössä. Asianajotoimistot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa asiantuntijoiden työ on suurelta osin olemassa olevan tiedon soveltamista. (Turunen 2017.)

Sidosryhmä

Sidosryhmä on organisaation liiketoiminnan kanssa vuorovaikutuksessa oleva yksilö tai ryhmä, eli sidosryhmään voi vaikuttaa organisaatio ja sidosryhmä voi vaikuttaa organisaation toimintaan. Tämä määritelmä on peräisin Freemanin (1984) sidosryhmäteoriasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö; Morsing & Schultz 2006, 324; Onkila ym. 2021, 110.) Työntekijät ovat vastuullisuusviestinnän yksi tärkeimmistä kohderyhmistä ja sitä myötä myös sidosryhmistä (Onkila ym. 2021, 110).

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu johdantoluvusta, teorialuvusta, tutkimuksen metodologiasta, tutkimuksen tuloksista, johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Luku 2 on teorialuku, jossa avataan tutkimusaihetta aiemman tutkimuksen perusteella sekä selvitetään, miten aiempi tutkimus vastaa jo osaltaan valittuun tutkimuskysymykseen ja muodostaa teoreettisen viitekehysten sekä luo pohjan empiiriselle tutkimukselle. Luvussa 2 tarkastellaan yrityksen vastuullisuutta ja vastuullisuusviestintää, erityisesti keskittyen sisäiseen viestintään sekä vastuullisuusviestinnän merkityksellistämiseen. Luvun lopussa esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka on luotu kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Luvussa 3 esitetään tutkimuksen valittu metodologia, joka sisältää tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat, lähestymistavan, käytetyn tutkimusmenetelmän avauksen, haastateltavien valinnan ja kuvauksen, aineiston keruun ja analysoinnin sekä tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnin.

Luvussa 4 esitetään tämän tutkimuksen empiirisen osuuden keskeisimmät tulokset. Luvussa 5 esitetään tutkimuksen tulosten ja aiemman teorian pohjalta johtopäätökset sekä suositukset liikkeenjohdolle. Luvussa tuodaan esille myös tutkimuksen arviointi ja jatko-tutkimusmahdollisuudet. Viimeisenä luvussa 6 esitetään tutkimuksen yhteenvedo.

2 Vastuullisuusviestintä osana työntekijöiden vastuullisuusajattelua

2.1 Yrityksen vastuullisuus

Vastuullisuuden luonne on muuttuvainen, sillä se mitä vastuullisuudelta oletetaan ja odotetaan, kehittyy yhteiskunnan vaatimusten mukaan. Tämä tarkoittaa, että se mitä vastuullisuudessa huomioidaan, vaihtelee, ja myös siksi sen määrittäminen on haastavaa. Yritysvastuu on monipuolinen ja muuntuva ilmiö, jota toteutetaan ja viestitään eri tavoin riippuen yrityksen tavoitteista ja toimintaympäristöstä. (Miller 2023, 470.) Mikäli yritys onnistuu vastuullisuustoimissaan ja vastuullisuusviestinnässään, voi se johtaa kilpailuetuun ja parantaa suorituskykyä pitkällä tähtäimellä (Bruhn & Zimmermann 2017, 5).

Yrityskontekstissa vastuullisuudesta käytetään myös monia lähes samaa tarkoittavia termejä, kuten yritysvastuu, yritysten yhteiskuntavastuu, kestävä liiketoiminta, vastuullinen yritystoiminta tai liiketoiminta. Esimerkiksi Hopkins (2016, 32) määrittelee yritysvastuun yläkäsitteenä, jossa yritykset harjoittavat vastuullista liiketoimintaa, jonka tavoite on olla kestävä. Tässä tutkimuksessa käytetään systemaattisesti termejä yritysvastuu ja yrityksen vastuullisuus tai pelkästään vastuullisuus yhtäläisessä merkityksessä. Yrityksen vastuullisuus on tässä tutkielmassa tärkeä käsite, joten siihen paneudutaan ensimmäisenä. Alaluvuissa 2.1.1 ja 2.1.2 muodostetaan aiemman tutkimuksen pohjalta käsitys yritysvastuusta, sen määritelmästä ja ulottuvuuksista.

2.1.1 Yrityksen vastuullisuuden määrittely

Yritysvastuu on yksi merkityksellisimmistä tavoista, joilla yritykset pyrkivät näyttämään tilivelvollisuutensa, vastuullisuutensa ja eettisyytensä sidosryhmille sekä laajemmin yhteiskunnalle (Miller & Fyke 2020, 184). Anguinis ja Glavas (2019) korostavat, että vaikka yritysvastuun määritelmä käsittää yritysten laatimia ja toteuttamia käytäntöjä ja toimia, todellisuudessa yksilöt ovat niitä, jotka varsinaisesti luovat ja toimeenpanevat nämä laaditut käytännöt ja toimet.

Vastuullisuudelle on annettu lukuisia erilaisia määritelmiä ja merkityksiä. Dahlsrud (2008, 6) kuitenkin huomasi, että yritysvastuun määritelmät eivät varsinaisesti määrittele yritysvastuuta, vaan pikemminkin kuvailevat sitä ilmiönä. Yritysvastuun yleisimmät määritelmät sisältävät sekä yrityksen oman edun ulottuvuudet, että yhteiskunnan edun,

joten on luonnollista, että yritykset pyrkivät toimillaan ensisijaisesti saavuttamaan taloudellista kasvua ja tuottoa sosiaalisten ja ympäristöllisten panostustensa avulla. Vastapainoisesti tämä kertoo myös sen, että yritysten on mahdollista toteuttaa kannattavaa liiketoimintaa vastuullisesti. (Lim & Greenwood 2017, 769.)

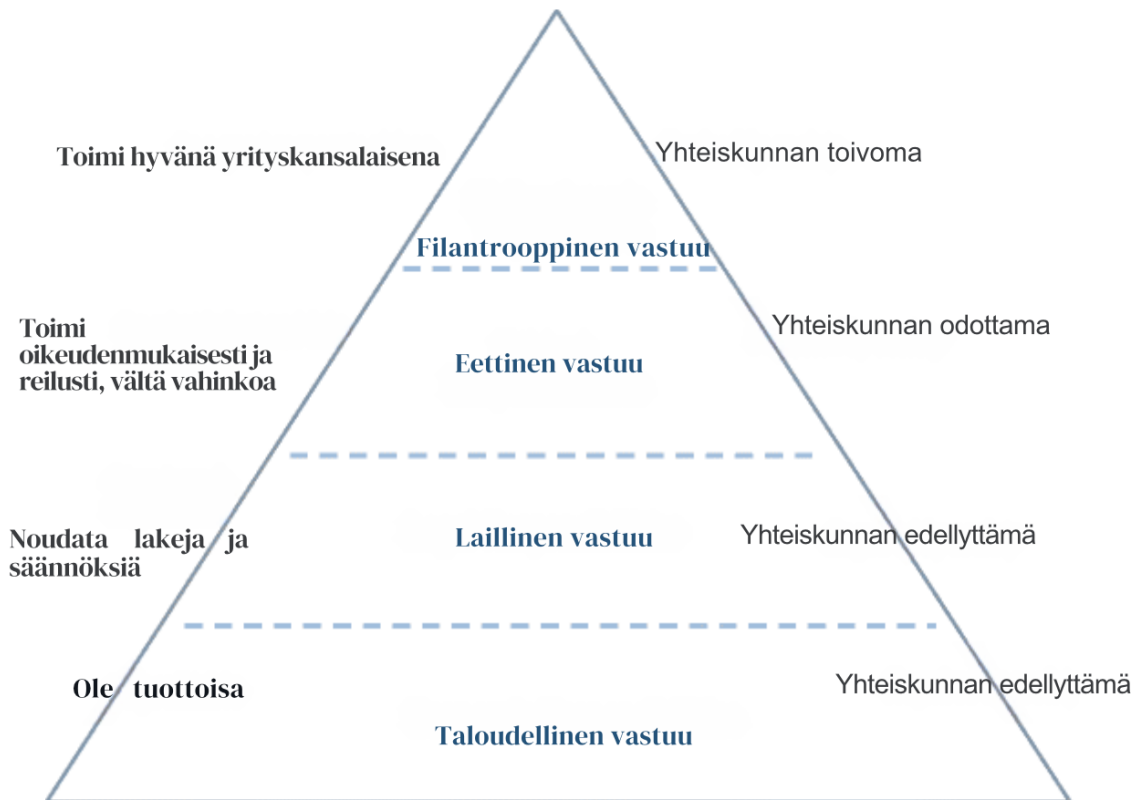
Vastuullisuus määritellään yhteiskunnallisessa keskustelussa, jossa yritys on riippuvainen ympäröivän yhteiskunnan näkemyksistä ja oikeudentajusta. (Joutsenvirta & Hurme 2011, 265.) Yksi näkökulma yritysvastuun määrittelyyn on myös se, että se kannustaa yrityksiä vaikuttamaan myönteisesti ympäristöönsä, markkinoihin, yhteisöihin, sidosryhmiin ja sijoittajiin ja samanaikaisesti ottamaan myös vastuun yrityksen toiminnasta. Yritysvastuu tarjoaa tavan pohtia yritysten vaikutusta maailmaan taloudellisen kannattavuuden lisäksi. (Miller & Fyke 2020, 184.)

2.1.2 Yritysvastuun ulottuvuudet

Yritysvastuuseen yleensä viitataan, kun yrityksen tärkeimmän tehtävän eli liikevoiton tuottamisen ja lakisääteisten velvoitteiden lisäksi yritys pyrkii vapaaehtoisesti edistämään positiivisia vaikutuksia yhteiskunnassa ja ympäristössä (Bruun & Rydenfelt 2023, 114). Yritykset käyttävät merkittäviä määriä resurssejaan erilaisiin vastuullisuusaloitteisiin, kuten ympäristönsuojeluun sekä sosiaalisesti vastuullisiin liiketoimintakäytäntöihin. Näissä vastuullisuuden ponnisteluissa yritykset voivat olla myönteinen tekijä muutokselle vastuullisemman ja kestävämmän maailman puolesta, mutta monessa tapauksessa vastuullisuustoimista koitua hyöty eli liiketoiminnan tuotto on se, mikä yrityksiä eniten kiinnostaa. (Du ym. 2010, 8.)

Vastuullisuus on laajasti jalostunut kattamaan kolme ulottuvuutta, jotka ovat sosiaalinen vastuu, taloudellinen vastuu ja ympäristövastuu. (Farrington & Kuhlman 2010, 3438.) Nämä laajasti käytetyt vastuullisuuden ulottuvuudet ovat jalostuneet mallista nimeltään Elkingtonin Triple Bottom Line (1997), joka huomioi nämä kolme vastuullisuuden ulottuvuutta. TBL on kolmoistilinpäätös eli käsite, jolla alun perin viitataan kirjanpitoon, mutta ulottuvuuksien käyttö on yleistynyt kuvaamaan yritysvastuun eri ulottuvuuksia. Vaikka Triple Bottom Line -mallia ei aina mainita nimeltä tai siihen ei aina viitata, sitä hyödynnetään silti edelleen laajasti. Sen keskeinen ajatus, jossa huomioidaan sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristölliset näkökulmat, on juurtunut nykyaikaiseen vastuulliseen liiketoimintaan. (esim. Aguinis & Glavas 2019, 1058, Farrington & Kuhlman 2010, 3438.)

Vastuullisuuden toteutumista ja sen ulottuvuuksia on laajasti havainnollistettu myös Carrollin (1991) pyramidin avulla, jossa tarkastellaan vastuullisuutta sidosryhmien näkökulmasta. Carrollin pyramidi on saavuttanut suuren suosion yritys vastuun määrittäjänä, mutta versiota, johon tässä tutkimuksessa viitataan, on uudelleen tarkennettu vuonna 2016 ja sitä havainnollistetaan kuvassa 1. (Carroll 2016, 6.)



Kuva 1. Carrollin vastuullisuuden pyramidi (mukaillen Carroll 2016, 5)

Yleisesti yrityksen vastuullisuus on ymmärretty toimintalinjoiksi tai käytännöiksi, joiden avulla voidaan varmistaa, että yhteiskunta ja muut sidosryhmät kuin ainoastaan osakkeenomistajat, huomioidaan yrityksen toiminnassa. Carrollin pyramidi havainnollistaa yritysvastuun sisältämät taloudelliset, lailliset, eettiset ja filantrooppiset odotukset, joita sidosryhmillä on yrityksille. Taloudellinen vastuu on pyramidin pohjalla ja filantrooppiset vastuut taas ylimpänä, mutta yritysten tulisi samanaikaisesti täyttää kaikki pyramidin komponentit alhaalta ylös asti. (Carroll 2016, 6.)

Yritysvastuusta on monenlaisia käsityksiä, jotka vaihtelevat sen mukaan, mitä pyritään korostamaan. (Bruun & Rydenfelt 2023, 134). Osa yritysvastuun määritelmistä sisältää

ajatuksen, että yritys vastuutoiminnan tulisi olla täysin vapaaehtoista, jotta toimintaa voitaisiin pitää sosiaalisesti vastuullisena. Osa taas ajattelee, että yritys vastuu kattaa myös oikeudellisten velvoitteiden noudattamisen. Toisten mukaan yritys vastuuseen sisältyy myös etiikka osana yritys vastuuta. Kaikki määritelmät kuitenkin sisältävät yrityksen liiketoiminnasta saatujen taloudellisten varojen tai hyvän jakamisen tai hyväntekeväisyyden osana yritys vastuuta. Toisaalta myös monet rinnastavat yrityksen vastuullisuuden ainoastaan hyväntekeväisyyteen ja rajaavat ulos muut vastuullisuuden tekijät. (Carroll 2016, 3.)

Näistä vastuullisuuden ulottuvuuksista yrityksen perusedellytyksenä on perinteisesti nähty sen taloudellinen kannattavuus. Yrityksen pitää huolehtia taloudellisesta kestäväydestä ja kannattavuudesta, jotta se voidaan luokitella vastuulliseksi. (Juholin 2004, 29; Carroll 2016, 3.) Kannattava yritys kannustaa myös osakkeenomistajia ja sijoittajia jatkamaan investoimista yritykseen, mahdollistaen jatkuvan ja elinvoimaisen liiketoiminnan. Yritykset tuottavat tuotteita ja palveluita yhteiskunnalle, jonka takia yhteiskunta mahdollistaa yritykselle tuoton, ja näin liiketoiminnan voitontavoittelu hyödyttää myös muita olennaisia sidosryhmiä, kun yritys onnistuu tuottamaan arvoa yhteiskunnassa. Yritysten taloudellinen kannattavuus on suoraan yhteydessä osakkeenomistajiin ja työntekijöihin, sillä mikäli yritys ei ole kannattava, kohdistuvat vaikutukset ensisijaisesti juuri näihin sidosryhmiin. (Carroll 2016, 3, 6.) Yhdistyneiden kansakuntien Global Compact -aloitteessa yritys vastuun taloudelliseen ulottuvuuteen liitetään myös hyvä hallintotapa, joka liittyy johtamisen, valvonnan ja päätöksenteon osaksi yritys vastuuta. Tästä määritelmästä käytetään lyhennettä ESG eli se kattaa ympäristö vastuun, sosiaalinen vastuun ja hyvän hallintotavan. Korruption torjunta, toiminnan läpinäkyvyys, johdon palkitseminen ja vastuu, hallituksen riippumattomuus ja tehokkuus sekä osakkeenomistajien oikeudet ovat muun muassa osa hyvää hallintotapaa. (Global Compact 2024.)

Dalshrud (2008, 5–6) nosti esiin puutteen Carrollin (1991) määritelmässä, josta puuttuvat kokonaan ympäristö ulottuvuus ja sosiaalinen ulottuvuus. Tämän takia myös osassa määritelmistä nämä kaksi ulottuvuutta voivat puuttua. Kuitenkin, kun yritys vastuuta selitetään ja käsitettä avataan tarkemmin, tulee huomioiduksi, että sosiaalinen, ympäristö ja taloudellinen ulottuvuus ovat kaikki yrityksen vaikutusten alaisia ja siten myös huomioon otettavia ulottuvuuksia. Dahlsrudin (2008, 5–6) koostamaa viittä ulottuvuutta havainnollistetaan taulukossa 1.

Taulukko 1. Yritysvastuun viisi ulottuvuutta (mukaiillen Dahlsrud 2008, 4)

| Ulottuvuudet | Määritelmä ulottuvuuksittain | Esimerkkilauseita |
|-----------------------------|---|--|
| Ympäristöulottuvuus | Luonnollinen ympäristö | 'puhtaampi ympäristö' 'ympäristönhoito' 'ympäristönäkökohdat liiketoiminnassa' |
| Sosiaalinen ulottuvuus | Suhde liiketoiminnan ja yhteiskunnan välillä | 'myötävaikuttaminen paremman yhteiskunnan rakentamiseen' 'sosiaalisten näkökohtien yhdistäminen liiketoimintaan' 'huomioi kaikki vaikutuksensa yhteisöihin' |
| Taloudellinen ulottuvuus | Sosioekonomiset tai taloudelliset näkökulmat, sisältäen yritysvastuun kuvaamisen osana liiketoimintaa | 'myötävaikuttaa taloudelliseen kehitykseen' 'luotettavuuden takaaminen' 'liiketoiminnot' |
| Sidosryhmäulottuvuus | Sidosryhmä tai sidosryhmät | 'vuorovaikutus sidosryhmiensä kanssa' 'kuinka organisaatiot vuorovaikuttavat työntekijöidensä, toimittajiensa, asiakkaidensa ja yhteisöjen kanssa' 'yritysten sidosryhmien kohdeltu' |
| Vapaaehtoisuuden ulottuvuus | Toimet, joita laki ei velvoita | 'vapaaehtoinen' 'eettisiin arvoihin perustuva' 'lakisääteisten velvoitteiden yli toimiva' |

Dahlsrud (2008, 4–5) itse koosti viisi yritysvastuun ulottuvuutta analysoimalla yritysvastuun määritelmiä. Hänen analyysinsä perusteella ulottuvuudet olivat ympäristöulottuvuus, sosiaalinen ulottuvuus, taloudellinen ulottuvuus, sidosryhmäulottuvuus ja vapaaehtoisulottuvuus. Ympäristöulottuvuus käsittää muun muassa pyrkimyksen puhtaampaan ympäristöön ja ympäristön huomioimisen yrityksen tavoitteissa. Sosiaalinen ulottuvuus korostaa yritysten velvollisuutta edistää yhteiskunnan sosiaalista hyvinvointia esimerkiksi yhteisöjen tukemisen tai työolosuhteiden huomioimisen kautta. Elinkeinoelämän keskusliitto (2023) painottaa, että sosiaalisen vastuullisuuden pohjan asettavat ihmisoi-keudet. Sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyy työhyvinvointi, työehdot, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, monimuotoisuus sekä osallistava työkuulttuuri. Sosiaalisesti vastuullinen yritys on houkutteleva myös työnhakijoille, sillä yhteinen arvomaailma ja läpinäkyvä toiminta on arvostettua. Eettiset toimintaperiaatteet, henkilökunnan osaamisen ylläpitäminen ja

edistäminen sekä työturvallisuuden ja -terveyden priorisoiminen ovat tapoja osoittaa sosiaalista vastuullisuutta. Kansainvälisesti tunnustettuja yritys vastuun ohjeita ja periaatteita on esimerkiksi Yhdistyneiden kansakuntien Global Compact -aloite (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023). Aloitteet tarjoavat selkeät ohjeistukset ja määritelmät sille, miten tehdä hyvää ja millaiset teot ovat vastuullisia. Samalla kuitenkin nähdään, että yritys vastuutekojen tulisi perustua vapaaehtoisuuteen, eikä sääntelyyn tai paktoon. Vastuullisuuden tulisi syntyä yrityksen arvoista ja halusta toimia yhteiskunnan hyvän puolesta. (Costas ym. 2013, 406.)

Dahlsrudin (2008, 5–6) määritelmässä taloudellinen ulottuvuus myötäilee Carrollin (1991) määritelmää, jossa korostetaan yrityksen vastuuta olla taloudellisesti kannattava. Sidosryhmäulottuvuus korostaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Vapaaehtoisuuden ulottuvuus myötäilee myös Carrollin (1991) määritelmää, jossa filantrooppiset toimet käsittävät toiminnan, joka ylittää lakisääteiset vaatimukset yhteiskunnan yhteisen hyvän vuoksi. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Dahlsrudin (2008) kokoaavaa viitekehystä yritys vastuun viidestä ulottuvuudesta sekä ESG-käsitettä.

2.2 Vastuullisuusviestinnän merkitys sisäisessä viestinnässä

Vastuullisuusviestintä on yksi yritys viestinnän muoto, joskin haasteellinen sellainen sen ristiriitaisten odotusten ja aiheen herkkyyden vuoksi (Joutsenvirta & Hurme 2011, 262, 265). Yritysten vastuullisuus muotoutuu virallisen ja epävirallisen viestinnän, sosiaalisten kohtaamisten ja niiden vuorovaikutusten kautta (Miller 2023, 480). Vastuullisuudesta saadut hyödyt yrityksen kannalta näyttäytyvät vasta, kun viestintää hyödynnetään, joten viestintä on avaintekijä vastuullisuuden harjoittamisessa. Viestintä toimii keinona välittää tietoa, jotta se olisi niin ulkoisten kuin sisäistenkin sidosryhmien saavutettavissa. Vastuullisuusviestintä mahdollistaa yritykselle tavan välittää tietoa heidän vastuullisuustoimistaan. Yritykset viestivät vastuullisuudestaan myös tiedostamattaan tai ilman pyrkimystä. (Joutsenvirta & Hurme 2011, 252, 259.) Viestintä vastuullisuudesta voidaan nähdä työkaluna nykypäivän ja tulevaisuuden haitallisten vaikutusten minimoimisessa. Maailman muuttuessa ja kehittyessä tulee myös yritysten kehittyä mukana. Muutoksiin tulee pystyä vastaamaan mukauttamalla uusia kommunikaatiometodeja ja toimintatapoja. Viestinnän avulla myös yritykset ovat alkaneet aktiivisemmin ottaa kantaa erilaisiin vastuullisuusongelmiin. (Servaes 2013, 5.)

Seuraavissa alaluvuissa 2.2.1 ja 2.2.2 muodostetaan aiemman kirjallisuuden perusteella käsitys vastuullisuusviestinnästä ja keskitytään erityisesti sisäiseen vastuullisuusviestintään.

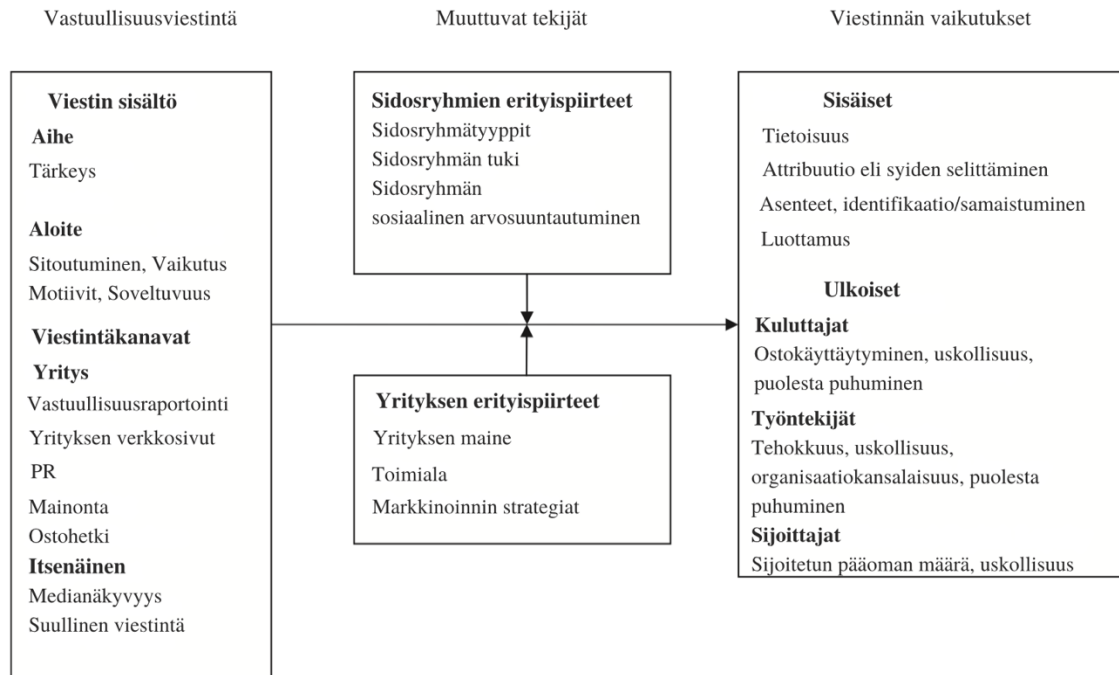
2.2.1 Vastuullisuusviestinnän lähestymistavat

Vastuullisuusviestinnän kohderyhmä koostuu aina yksilöistä. Kohderyhmillä ja sen sisältämällä yksilöillä on eri kiinnostuksen kohteet, jotka tulee huomioida onnistunutta viestintää tehdessä. (Pohl 2010, 130.) On siis tärkeää tiedostaa, että käsitteenä yrityksen vastuullisuutta sekä vastuullisuusviestintää varjostaa tulkinnanvaraisuus, jossa sidosryhmät ja niiden sisällä yksilöt tekevät omia päätelmiään. Vastuullisuusviestinnän haasteena nähdään viestinnän luotettavuuden arviointi, sillä viestintä ei välttämättä vastaa yrityksen käytännön tekoja. (Onkila ym. 2021, 110.) Tämän takia myös sidosryhmien skeptisyys on yleistä ja vastuullisuusviestinnän motiiveja voidaan kyseenalaistaa (Du ym. 2010, 10).

Työntekijöiden voi olla haastavaa arvioida yrityksen oikeita vastuullisuustekoja ja siten muodostaa aitoa kiinnostusta vastuullisuutta kohtaan. Yritysten laatimat yritysvastuuhjelmat voivat usein sisältää hyvin yleisluontaisia eettisiä sääntöjä, joista on vaikeaa löytää konkretiaa. Viestinnässä tulisi pyrkiä pois epämääräisyydestä ja löyhistä mielikuvista. (Joutsenvirta & Hurme 2011, 257.) Mikäli vastuullisuusviestinnän myötä yrityksen vastuullisuus ei konkretisoidu tekoihin, voidaan viestintä nähdä viherpesuna. Viherpesu tarkoittaa virheellisiä väitteitä yrityksen vastuullisuudesta. Yritysten tulisi ensin suorittaa vastuullisuustoimia, jotta voitaisiin luotettavasti viestiä tehdyistä toimista. (Pohl 2010, 131.) Ongelmana voikin olla se, että suurin osa yritysten vastuullisuusviestinnästä tyypillisesti keskittyy yrityksen osallisuuteen erilaisiin yhteiskunnallisiin asioihin tai ongelma-kohtiin, mutta ei niinkään käsittele ratkaisuja sosiaalisiin kysymyksiin. Yritysten vastuullisuusviestintä on siis yrityskeskeistä ja painottaa yrityksen toimintaa ja motiiveja eikä varsinaisia sosiaalisia ongelmia. (Du ym. 2010, 11.) Yritykset pyrkivät siihen, että vastuullisuus vaikuttaisi positiivisesti niiden maineeseen ja imagoon, jolloin ne yleensä viestivät yritys vastuun aikaansaamasta positiivisesta muutoksesta. (Joutsenvirta & Hurme 2010, 253.)

Vastuullisuusviestinnälle on ehdotettu erilaisia viitekehyksiä ja lähestymistapoja. Du ym. (2010, 11) esittävät, että tehokas vastuullisuusviestintä koostuu erilaisista elementeistä. Tärkeät elementit sisältävät tarpeen kommunikoida yrityksen konkreettisesta sitoutumi-

sesta vastuullisuustoimiin ja niiden positiivisista vaikutuksista yhteiskuntaan sekä yritysvastuutoimien motiiveista ja yhteensopivuudesta yrityksen liiketoiminnan kanssa. Vastuullisuusviestintä vaatii tarkoin suunniteltua sisältöä ja kanavavalintoja, jotka huomioivat yrityksen toimialan ja sidosryhmien odotukset. Vastuullisuusviestinnän viitekehystä havainnollistetaan kuvassa 2.



Kuva 2. Vastuullisuusviestinnän viitekehys (mukaillen Du ym. 2010, 11)

Kuva 2 muodostaa vastuullisuusviestinnän viitekehysten, jossa kuvataan vastuullisuusviestinnän sisältöä ja kanavia. Kuviossa muuttuvilla tekijöillä viitataan tilanteesta riippuviin tekijöihin, jotka vaikuttavat päätöksentekoon tai toimintatapoihin. Satunnaisuustekijät ovat jaettu sidosryhmien piirteisiin ja yrityksen piirteisiin. Kuviossa viimeiseksi esitellään viestinnän vaikutukset, jotka jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin tuloksiin. (Du ym. 2010, 11.) Erilaisten viestintäkanavien lisäksi myös viestin sisältö ja tyyli on tärkeä tiedottaa, kun puhuttelee eri sidosryhmiä. (Joutsenvirta & Hurme 2011, 252.)

Laajimmin levinnyt yritysten vastuullisuusviestinnän muoto on vastuullisuusaloitteiden vahva esille tuominen, jolla pyritään korostamaan yritysten tekemiä toimia yhteiskunnan etujen edistämiseksi erityisesti sellaisilla alueilla, joille yrityksen toiminnasta on aiheutunut haittaa menneisyydessä. (Pohl 2010, 134–135.) Yritysten vastuullisuusviestinnän julkistaminen vastuullisuusraportoinnin muodossa on kenties yksi vakiintuneimmista viestintä-

muodoista vastuullisuuden kentällä (Crane & Glozer 2016, 1224). Vastuullisuusraportointi on ainoastaan yksi tapa levittää tietoa, mutta yrityksen tulisi pohtia minkälaisille kohderyhmille se on olennaisin ja mitä muuta voitaisiin tehdä viestinnällisin keinoin (Pohl 2010, 135). Tämä voidaan nähdä myös kuviosta. Yritysten mainonta vastuullisuustoimista yleisesti kohdennetaan muille ulkoisille tai sisäisille sidosryhmille, mutta ne päätyvät myös työntekijöiden nähtäville (Schaefer ym. 2020, 192). Työntekijät eivät ole ainoastaan viestinnän sisäinen sidosryhmä, vaan he muokkaavat myös ulkoisten sidosryhmien käsityksiä ja kokemuksia yrityksen vastuullisuudesta (Brunton ym. 2017, 31).

2.2.2 Vastuullisuusviestintä osana sisäistä viestintää

Yrityksissä viestintää suunnataan sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille hyödyntäen sekä sisäistä että ulkoista viestintää. Tästä syystä myös tarkkojen rajojen ylläpitäminen sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä voi olla haasteellista ja osittain tehotonta. (Onkila ym. 2021, 110.) Työntekijät kohtaavat sisäistä sekä ulkoista viestintää yrityksessä, jossa he työskentelevät. Kuitenkin sisäinen viestintä on yleisesti tarkemmin kohdennettu työntekijöille. Sisäiselle viestinnällekin on useita lähes samaa tarkoittavia termejä, kuten organisaation sisäinen viestintä ja työntekijäviestintä. (Tkalac Verčič ym. 2012, 225.)

Welchin ja Jacksonin (2007, 178, 184–185) mukaan sisäisen viestintä toimii välineenä tiedon jakamisessa työntekijöille. Sisäinen vastuullisuusviestintä on luonteeltaan jatkuvaa ja kokoaikaista viestintää, joka pitää sisällään kaiken epävirallisesta keskustelusta aina suunniteltuun viestintään. Welch ja Jackson löysivät neljä sisäisen viestinnän ulottuvuutta, joiden avulla voidaan käsitellä sisäistä viestintää sidosryhmittäin. Nämä neljä ulottuvuutta ovat yksikön sisäinen viestintä, tiimin sisäinen viestintä, projektin sisäinen viestintä ja yrityksen sisäinen viestintä. Näistä kolme ensimmäistä viittaavat suurelta osin kaksisuuntaiseen viestintään johdon ja työntekijöiden tai työntekijöiden välillä. Yrityksen sisäinen viestintä viittaa pääsääntöisesti yksisuuntaiseen viestintään ylimmältä johdolta kaikille työntekijöille.

Duthlerin ja Dhaneshin (2018, 455) mukaan työntekijöiden käsitykset yrityksen vastuullisuustoimista ovat riippuvaisia siitä tiedosta, mitä yritykset jakavat sisäisen viestinnän kautta. Viestinnän tärkeyttä tulisi korostaa, sillä yrityksen johdossa tai vastuullisuuden parissa työskentelevät henkilöt voivat olla hyvinkin tietoisia yrityksen vastuullisuudesta, mutta tietoisuus ei välttämättä leviä itse suorittavien työntekijöiden tasolle asti. (Kall-

muenzer ym. 2023, 617; Theron ym. 2023, 47.) Tärkeää siis on, että työntekijät ovat tietoisia ja heitä myös tiedotetaan vastuullisuudesta. Mikäli työntekijät eivät ole tietoisia vastuullisuudesta, vastuullisuustyön merkitys on huomattavasti heikompi. (Theron ym. 2023, 49.) Hilderbrandin ym. (2011, 1360) mukaan sisäisen vastuullisuusviestinnän avulla voidaan pyrkiä yhtenäistämään yrityksen identiteettiä ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien välillä, jotta vastuullisuus integroituisi yrityksen kaikkeen toimintaan. Sisäisen viestinnän potentiaalin ymmärtämisen myötä työntekijät ovat mahdollisesti tehokas kanava kasvattaa yrityksen vastuullisuuden mainetta myös muiden keskeisten sidosryhmien keskuudessa (Dawkins 2005, 118).

Yrityksen sisäisen vastuullisuusviestinnän tulisi olla sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös tapahtuvaa viestintää. Ylhäältä alas suuntautuva viestintä osoittaa johdon sitoutumisen viestittävään asiaan ja toimii välineenä vastuullisuusperiaatteiden esittelylle, kun taas alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä tukee työntekijöiden osallistumista ja motivaatiota. Nykymaailmassa on tärkeää kehittää kaksisuuntaisia viestintäprosesseja yritysten ja sidosryhmien välillä. Kaksisuuntainen viestintä edistää vuorovaikutteisuutta ja auttaa yrityksiä luomaan kokonaisvaltaisen vastuullisuuskulttuurin, jossa on huomioitu kaikki sidosryhmät. (Duthler & Dhanesh, 2018, 460.) Onkila ym. (2021, 117–118) korostavat, että ylhäältä alaspäin suuntautuvan viestinnän tulisi olla mahdollisimman kohdennettua ja yksilöllistä, jotta työntekijöiden erilaiset käsitykset vastuullisuudesta huomioitaisiin, ja sen avulla voitaisiin konkreettisen merkityksenannon kautta lisätä osallistumista. Brunton ym. (2017, 45) tutkimuksen mukaan ylhäältä alaspäin suuntautuva viestintä saattaa heikentää tehokasta viestintää.

Nykyään lukuisat yritykset kommunikoivat vastuullisuudestaan sidosryhmiensä kanssa käyttäen erilaisia lähestymistapoja (Koch ym. 2019, 303). Lim ja Greenwood (2017, 774) ehdottavat, että sidosryhmien osallistaminen vastuullisuusviestintään on paras tapa varmistaa tiedon oikeudellisuus ja vastuullisuus, kun raportoidaan yrityksen vastuullisuustoimista. Sidosryhmien sitoutumista koskeva lähestymistapa vastuullisuusviestintään vahvistaa sen, että yrityksen vastuullisuutta tulisi arvioida tekojen eikä pyrkimysten tai määriteltujen tavoitteiden kautta. Miller (2023, 483) ehdottaa, että yritykset lähestyvät yritysvastuuta määrätietoisesti ja strategisesti, erityisesti sisäisen ja työntekijöille kohdistuvan viestinnän kautta, kuten hyödyntämällä työntekijöiden perehdyttämistä, koulutus-tilaisuuksia ja henkilöstön yhteisiä tapaamisia samalla, kun yritysvastuusta viestitään

työntekijöille myös perinteisempien kanavien eli intranetin, sähköpostin ja uutiskirjeiden kautta.

Yritysten johtoasemassa työskentelevät ovat avainasemassa vastuullisuusviestin eteenpäin viemisessä ja he voivat kutsua työntekijöitä jakamaan mielipiteitä, ajatuksia tai kommentteja vastuullisuustoimista erilaisia kanavia pitkin, kuten sosiaalisen median, konferenssien, epävirallisten kokoontumisten kautta tai tilaisuuksissa, joissa työntekijät saavat vapaasti kysyä kysymyksiä aiheeseen liittyen. Vastavuoroisesti vastuullisuustavoitteita tulisi muokata työntekijöiden palautteiden pohjalta, jonka lisäksi työntekijöitä tulisi osallistaa päätöksentekoon. Viestinnällä voidaan edesauttaa yhteistä ymmärrystä työntekijöiden ja yrityksen välillä. (Dong ym. 2024, 465.) Yritysvastuun tavoitteiden, toimien ja saavutusten puutteellinen viestintä vaikeuttaa työntekijöiden ymmärtämistä ja laskee halua osallistua yritysvastuutoimiin. Mikäli taas yritysvastuusta viestitään selkeästi ja aktiivisesti, työntekijät kokevat ymmärtävänsä yrityksen vastuullisuutta paremmin ja heillä on suurempi todennäköisyys ja halu myös osallistua yritysvastuutoimiin. (Zhang ym. 2024, 359.) Dongin ym. (2024, 464) mukaan vuorovaikutteinen ja osallistava vastuullisuusviestintä ja sitä kautta koettu yhteisöllisyys voi tyydyttää työntekijöiden luontaisia tarpeita, kasvattaa uskoa hedän kyvyistään suorittaa erityisesti ympäristöystävällisiä vastuullisuustekoja, ja edistää sitä kautta myös organisaation vastuullisuutta. Alhainen tietoisuus yritysvastuusta on liitetty heikkoon vastuullisuusviestintään (Slack ym. 2015, 546). Onkilan ym. (2021, 117) mukaan vastuullisuusviestinnässä on erityisesti huomioitava se, miten mielikuvaa rakennetaan, jotta vastuullisuus saadaan linkitettyä jokapäiväiseen työhön. Vastuullisuusviestinnän tulisi olla suunniteltua ja osa matalakynnyksellistä arkipäiväistä viestintää.

Sisäinen viestintä on tärkeä väline, jonka avulla työntekijöitä voidaan tuoda lähemmäs yrityksen vastuullisuustoimintaa. Dong ym. (2024, 49–50) ehdottavat, että strateginen sisäinen yritysvastuuviestintä muodostuu tehokkaiden viestien ja vuorovaikutteisten prosessien yhdistelmästä, joka huomioi työntekijöiden näkemykset, tunteet ja palautteen. Tehokkaat viestit ovat informatiivisia, läpinäkyviä, henkilökohtaisesti merkityksellisiä, johdonmukaisia ja kolmansien osapuolten hyväksymiä.

Theronin ym. (2024, 49) tutkimuksen mukaan työntekijät ovat enemmän tietoisia ulkoisesta ja sisäisestä taloudellisesta yritysvastuusta sekä ulkoisesta sosiaalisesta yritysvas-

tuusta verraten sisäiseen ja ulkoiseen ympäristövastuuseen ja sisäiseen sosiaaliseen vastuuseen. Sisäisillä toimilla viitataan yrityksen sisäisiin toimintoihin, jotka edesauttavat työntekijöitä, ja ulkoisella viitataan yhteiskunnallisiin toimintoihin. Moilasen ja Toikan (2023) tutkimuksen mukaan suurin osa suomalaisista työntekijöistä ei vielä koe yritystään vastuulliseksi, ja toimet sen edistämiseksi ja nopeuttamiseksi ovat olleet vähäisiä. Tutkimuksen mukaan useimmilla työntekijöillä ei ole käytössään uudempaa kehittyntä teknologiaa eikä heille viestitä esimerkiksi ilmastonmuutokseen liittyvistä asioista, vaikka nämä tehostaisivat positiivista muutosta.

2.3 Työntekijöiden vastuullisuusajattelun muodostuminen sisäisen viestinnän keinoin

Nykypäivän kilpailuympäristössä, jossa yhä useammat yritykset pyrkivät mukauttamaan liiketoimintaansa vastuullisuuden odotuksiin ja vaatimuksiin, on myös yhä suurempi kiinnostus ymmärtää työntekijöiden osallistumista yrityksen vastuullisuustoimintaan (Zou ym. 2023, 695). Jotta tehdyt vastuullisuusponnistelut näkyvät työntekijöille autenttisenä, tulee niiden myös olla kiinteä osa yrityksen ydinliiketoimintastrategiaa (Miller 2023, 482).

Työntekijöiden tulisi olla se sidosryhmä, jolle tieto yrityksen vastuullisuustoimista tulee ensimmäisenä, jotta he omaksuisivat nämä käytännöt myös osaksi työtehtäviään. Onnistuneella sisäisellä viestinnällä ja tarjoamalla työntekijöille matalakynnyksisen tavan osallistua vastuullisuustoimiin myös vastuullisuustavoitteiden tunnistaminen korostuu. (Pohl 2010, 135.) On siis tärkeää, että työntekijät kokevat yrityksen vastuullisuustoimet ja tavoitteet ymmärrettävänä, ja sen kautta ne voidaan omaksua osaksi työarkea (Miller 2023, 482). Ongelmana piilee kuitenkin se, että yksilöt voivat kuitenkin tulkita yhtä ilmiötä monella tavalla (van der Heijden ym. 2010, 1788). Merkityksellistämisen (eng. *sensemaking*) avulla pyritään tutkimaan sitä prosessia, miten ihmiset luovat merkityksiä asioille. Merkityksellistäminen soveltuu yritysvastuun sisäiseen tutkimiseen, koska se keskittyy siihen, miten toiminnoista tulee mielekkäitä ja merkityksellisiä työntekijöille. (Miller & Fyke 2020, 187.)

Tässä tutkimuksessa vastuullisuusajattelun välineenä käytetään viestintää, joten viestintä nähdään keinona edistää vastuullisuusajattelua. Seuraavissa alaluvuissa 2.3.1, 2.3.2 ja 2.3.3 käsitellään aiemman tutkimuksen valossa asiantuntijatyöntekijöitä vastuullisuuden

keskeisenä sidosryhmänä, merkityksellistämistä ja merkityksenantoa osana vastuullisuusajattelun muodostumista sekä sisäistä vastuullisuusviestintää osana merkityksellistämisprosessia.

2.3.1 Asiantuntijatyöntekijät vastuullisuuden keskeisenä sidosryhmänä

Vastuullinen yritys on kiinnostunut sidosryhmistään, haluaa ottaa sidosryhmät huomioon liiketoiminnassaan (Blomberg ym. 2021, 61) ja vastata myös sidosryhmien odotuksiin (Miller & Fyke 2020, 185). Vastuullisuuden päämääränä voidaan nähdä läpinäkyvä ja avoin toiminta, jossa myös sidosryhmien näkökannat otetaan huomioon. (Joutsenvirta & Hurme 2011, 260.) Tätä nostoa tukemaan Onkila ym. (2021, 110) tuovat esille Freemanin (1984) sidosryhmäteorian, jonka mukaan organisaation tulisi pystyä luomaan arvoa myös muille sidosryhmille osakkeenomistajien lisäksi. Du ym. (2010, 17) korostavat, että vastuullisuudesta viestitään sidosryhmille vasta silloin, kun vastuullisuusteot konkretisoituvat. Vastuullisuuteen sitoutumalla yritys pystyy luomaan positiivisia asenteita ja käyttäytymismalleja sidosryhmissä sekä myös pidemmällä aikavälillä rakentamaan brändikuvaa, vahvistamaan yrityksen ja sidosryhmien välistä suhdetta sekä tehostamaan sidosryhmien sitoutumista yritystä kohtaan. Vastaavasti sidosryhmien alhainen tietoisuus ja mahdollisesti myös sitä ruokkiva epäily ja epävarmuus estävät yritystä saamasta etuja yritysvastuupyrkimyksistä.

Asiantuntijaorganisaationäkökulma ja asiantuntijuus tuovat vielä oman erilaisen merkityksen aiheeseen, sillä työntekijät ovat erityisen merkittävässä asemassa verrattuna organisaatioon, jossa menestys perustuu johonkin muuhun resurssiin kuin työntekijöiden asiantuntijuuteen. Heilmann (2022, 288) hyödynsi Sveibyn ja Rislingin (1986) tutkimuksessa löytämää määritelmää, jonka mukaan asiantuntijaorganisaatioita voidaan kuvailla tietointensiiviseksi ja vahvasti verkostoituneeksi organisaatioksi, jossa pyritään luomaan asiakkaille arvoa. Asiantuntijoiden työnkuvasta suuri osa on uuden tiedon kehittämistä tai tiedon soveltamista, jonka vuoksi asiantuntijat ovat innokkaita oppimaan ja kehittymään työssään. Asiantuntijuuden tunnusmerkkeinä voidaan pitää tietynlaisia piirteitä, kuten luovuus, innovatiivisuus, kriittinen pohdinta ja kyseenalaistaminen. Asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntijat toimivat yrityksen tärkeimpänä resurssina tuottamalla omalla osaamisellaan ja tietotaidollaan aineetonta lisäarvoa yritykselle. (Heilmann 2022, 285, 288.) Erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden työntekijät ovat siten liiketoiminnan kannat-

timia. Työntekijät ovat myös lähtökohtaisesti ensimmäinen ja sen myötä tärkeä sidosryhmä, joka vastaanottaa, käsittelee ja vie eteenpäin yrityksen vastuullisuusviestiä ennen tiedon julkaisemista ulkopuolelle (Miller & Fyke 2020, 198).

Työntekijät tunnustetaan sidosryhmänä yhä useammin tärkeäksi yritysten vastuullisuuden toimijaksi, toteuttajaksi ja vaikuttajaksi (Dong ym. 2024, 27). Työntekijät ovat myös ensisijaisessa asemassa, kun puhutaan yritysvastuun suunnittelusta, toteutuksesta ja käytännöstä (Miller 2023, 481). Työntekijöiden osallistaminen yrityksen vastuullisuusohjelmaan voidaan nähdä myös avaintekijänä menestymiseen (Koch ym. 2019, 303). Yritysvastuualoitteet ja toimet houkuttelevat yrityksen jäseniä sitoutumaan niin sanotusti hyvään tarkoitukseen, jonka kautta he kokevat täyttävänsä ideaalin hyvästä ihmisestä (Costas ym. 2013, 398–399). Mitä enemmän työntekijät osallistuvat, sitä enemmän he ovat myös tietoisia vastuullisuudesta. Osallistuminen mahdollistaa myös reflektion ja pohdinnan, jonka avulla voidaan pyrkiä ratkaisemaan vastuullisuusongelmia. Yritysten tulisi olla tietoisia kaikista mahdollisista eduista, joita työntekijät voivat kokea osallisuudesta vastuullisuustoimiin. (Koch ym. 2019, 313.)

Koch ym. (2019, 313) esittävät, että pelkät työntekijöiden positiiviset asenteet vastuullisuutta kohtaan eivät välttämättä näy heidän vastuullisuusteoissaan. Kuitenkin osallistava yritysvastuutoiminta voi lisätä työntekijöiden tietoisuutta vastuullisuuskysymyksistä ja siten johtaa muutoksiin työntekijöiden asenteissa ja käyttäytymisessä, joka edistää vastuullisuutta yrityksessä. Kun yritykset kuulevat työntekijöiden mielipiteitä ja yhdistävät heidän palautteensa yritysvastuun suunnitteluun ja toteuttamiseen, työntekijät yleensä kokevat, että heitä arvostetaan, kunnioitetaan ja heidät huomioidaan. Tämä myönteinen vuorovaikutus edesauttaa työntekijöiden ja yrityksen välistä yhteisöllistä suhdetta ja edistää työntekijöiden voimaantumisen tunnetta, joka syntyy mahdollisuudesta toimia vastuullisuusaloitteiden parantamiseksi, ja sen vuoksi myös edistää kestäviä käyttäytymismalleja. (Dong ym. 2024, 463.)

2.3.2 Merkityksenanto ja merkityksellistäminen osana vastuullisuusajattelun muodostumista

Tässä tutkimuksessa vastuullisuusajattelun muodostumista tarkastellaan merkityksellistämisen (engl. *sensemaking*) ja merkityksenannon näkökulmasta (engl. *sensegiving*), jossa viestintä toimii keskeisenä tekijänä (van Vuuren & Elving 2008, 352). *Sensemaking*

-termillä on erilaisia suomennoksia, mutta tässä tutkielmassa käytettävä termi on merkityksellistäminen. *Sensegiving* -termi suomennetaan tässä tutkielmassa vastaavasti merkityksenannoksi.

Merkityksellistämisen tavoite on löytää uusia tapoja järjestää ja ymmärtää tietoa sekä tuottaa uusia käytäntöjä, jotka johtavat positiivisiin lopputulemiin. Merkityksellistämisen näkökulmaa on tuonut vahvasti esille Karl Weick (1995) Sensemaking -käsitteen myötä. Weick ei kuitenkaan ollut ensimmäinen viitekehyksen esiin tuonut, mutta itse käsite vakinaistui hänen myötänsä. (Turner 2023.) Weickin ym. (2005, 409) näkökulmasta merkityksellistämisen prosessi lähtee epävarmasta tilanteesta, jossa yksilöt kokevat epävarmuutta, ristiriitaista tietoa tai jatkuvaa muutosta. Ihminen elää jatkuvassa muutoksessa, joten se myös edellyttää jatkuvaa merkityksellistämisen prosessia tiedonpuutteen kuromiseksi ja edelleen tiedottamiseksi. Ihmiset tekevät asioista ymmärrettäviä luomalla, etsimällä, käyttämällä ja hylkäämällä tietoa. Vastaavasti tietoa taas käytetään ohjaamaan ja muovaamaan toimintaamme. (Turner ym. 2023.) Ihmiset luovat merkityksiä siis silloin, kun he eivät kykene käyttämään normaaleja rutiinejaan ja heidän tarvitsee luoda uusi merkitys asialle, jotta he voivat selviytyä todellisuudesta. Ihmiset voivat tulkita ilmiön vasta sen jälkeen, kun he ovat määritelleet sen sisällön. (Weick ym. 2005, 419.)

Weickin ym. (2005, 409, 413, 418) tulkinnan mukaan merkityksellistämisen nähdään koostuvan eri osa-alueista, joihin vaikuttamalla voi saada aikaan merkityksellistämisen prosessin. Merkityksellistäminen nähdään identiteettiperusteisena, joka viittaa siihen, miten yksilöt näkevät itsensä ja miten heidän identiteettinsä muokkautuu vuorovaikutuksessa. Yksilöt luovat itselleen uskottavia mielikuvia järkeistääkseen toimintaa ympäristön vihjeiden avulla. Merkityksellistäminen tapahtuu yleensä jälkikäteen eli retrospektiivisesti, kun katsotaan taaksepäin ja yritetään ymmärtää mennyttä tapahtumaa. Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus viittaavat siihen, että merkitys rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Ihmiset muodostavat tulkintoja ja merkityksiä, jotka perustuvat heidän odotuksiinsa ja aiempiin kokemuksiinsa. Merkityksen luominen auttaa ihmisiä ylläpitämään järjestystä ja ennustettavuutta epävarmuudessa. Merkitykset muodostuvat ja saavat merkityksensä puheen, kielen ja viestinnän kautta.

Merkityksellistämisen prosessin keskeinen hetki on epämääräisyyden kokeminen, jossa yksilöt poimivat ja tulkitsevat ympäristön viestejä ja pyrkivät käyttämään niitä tapahtumien ymmärtämiseen ja ympäristön toiminnan ohjaamiseen. Merkityksellistäminen ei siis ole

vain passiivista tulkintaa ja merkityksen tuottamista, vaan yksilöllä on aktiivinen tehtävä tilanteiden luomisessa ja muokkaamisessa, sillä he vaikuttavat siihen, miten tilanne kehittyy ja miten he sen kokevat. (Braun ym. 2015, 267.) Viestintä vähentää monitulkinnallisuutta ja epäselvyyttä, jonka vuoksi organisaatiot viestivät työntekijöille sisäisten viestintäkanavien kautta vähentääkseen monimerkityksellisyyttä ja luodakseen ennustettavampaa ympäristöä. (Miller & Fyke 2020, 187.)

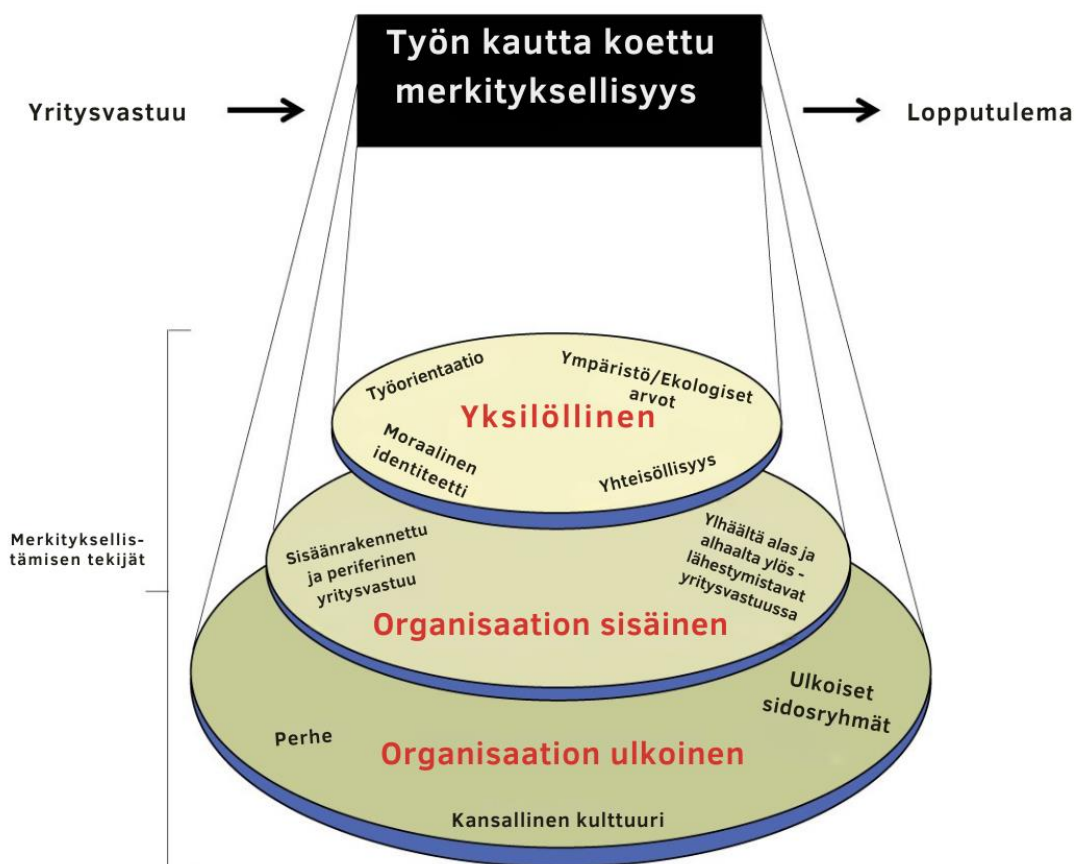
Jokaisella yrityksellä on oma ja ainutlaatuinen tapansa kommunikoida, joka vaikuttaa merkityksellistämiseen. Merkityksellistäminen on jatkuva reflektiivinen prosessi, jonka avulla työntekijät antavat merkityksiä asioille. Yritysvastuun sisäisen dynamiikan ymmärtämisen edellytyksenä on tutkia, miten yritysvastuuta kommunikoidaan, miten siitä puhutaan ja miten se merkityksellistetään. (Miller & Fyke 2020, 187.)

Merkityksenanto tarkoittaa sitä, että yritys määrittelee ja ohjaa mitä vastuullisuus ja muut normit tarkoittavat. Tällöin yritys siis toimii auktoriteettina ja antaa valmiit tulkinnat työntekijöille ja sidosryhmille. Merkityksellistäminen taas on prosessi, jossa työntekijät ja muut yksilöt tulkitsevat itse, mitä nämä arvot, normit ja vastuullisuustoimet tarkoittavat heille. Merkityksenanto on siis ohjaavaa toimintaa, kun taas merkityksellistäminen on työntekijöiden tapa tulkita näitä annettuja merkityksiä. Merkityksenanto voidaan nähdä ylhäältä alas -lähestymistapana ja merkityksellistäminen taas alhaalta ylös tapahtuvana prosessina, jossa merkitys muodostuu vuorovaikutuksessa. Organisaatio siis tarjoaa suunnan, mutta tästä huolimatta nähdään, että työntekijöiden vastuullisuusajattelu muodostuu heidän omassa merkityksellistämisprosessissaan. (Schultz & Wehmeier 2010, 11–13.) Yksilölliset tekijät voivat vaikuttaa siihen, miten työntekijät hahmottavat ja välittävät eteenpäin merkityksiä, kun taas organisaatioon liittyvät tekijät pyrkivät tarjoamaan yhteisesti rakennettuja ennakkokäsityksiä, jotka voivat edistää jaetun ymmärtämisen kehittymistä yritysvastuusta ja organisaation toimintaan sitoutumisesta. (Maon ym. 2021, 68.) Myös viestinnän välineet ja teknologiat voivat vaikuttaa merkityksellistämiseen (Cristofaro 2022, 398).

Mikä tahansa yritysvastuuongelma tai aloite edellyttää tulkintaa luodakseen merkityksen ja sitä kautta johtaa jaettuun ymmärrykseen (Maon ym. 2021, 67). Basu ja Palazzo (2008, 130) yhdistivät merkityksellistämisen ja vastuullisuuden toisiinsa. Heidän mukaansa vastuullisuus syntyy organisaation jäsenten tavasta hahmottaa ja ymmärtää ilmiötä sekä tehdä päätöksiä sen pohjalta, jolloin vastuullisuus muodostuu organisaation sisäisessä

vuorovaikutuksessa. Vastuullisuus ei siis ainoastaan ole sitä, mitä viestitään ulospäin. Vuorovaikutus ihmisten välillä muodostuu toiminnan, viestinnän ja toimintojen suorittamisen kautta. (Van der Heijden ym. 2010, 1788–1789.) Vastuullisuuden kentässä merkityksellistäminen on potentiaalinen tapa tarkastella yksilöiden merkityksellistämisen prosessia, sillä vastuullisuus tarkoittaa erilaisia asioita eri yksilöille ja siihen voi myös vaikuttaa moni tekijä, esimerkiksi työntekijän asema yrityksessä. (Miller 2023, 477.)

Aguinis ja Glavas (2019) toivat esille tutkimuksessaan käsitteellisen viitekehyksen työntekijöiden merkityksellisyyden löytämisestä työssä hyödyntäen merkityksellistämistä ja yritysvastuuta. He analysoivat, miten yksilöt kokevat yritysvastuun osallistumalla aktiivisesti mielekkyyden etsimiseen yhdistelemällä merkityksellistämisen tekijöitä eri tasoille. Kuva 3 havainnollistaa Aguiniksen ja Glavaksen monitasoisen analyysin merkityksellistämisen asemasta yritysvastuun ja työn merkityksellisyyden havainnoimisessa.



Kuva 3. Merkityksellistämisen asema yritysvastuun ja työn merkityksellisyyden havainnoimisessa (mukaiillen Aguinis & Glavas 2019, 1065)

Aguinis ja Glavas (2019, 1065) esittelivät monitasoisen analyysin yritysvastuuta koskevista merkityksellistämisen teoriasta: yksilötaso, organisaatiotaso ja organisaation ulkopuolella oleva taso. Tarkoituksena analysoida merkityksellistämistä eri tasoilla, erityisesti valaisten sitä, miksi ja miten yksilöt kokevat eri tavalla. Ensimmäinen taso viittaa yksilön prosesseihin ja miten yritysvastuu vaikuttaa asenteisiin ja tunteisiin, kuten arvoihin ja identiteettiin. Keskimmäinen taso tarkastelee yritysvastuun vaikutuksia organisaation sisällä, kuten ylhäältä alaspäin suuntautuvaa yritysvastuuta sekä integroitua yritysvastuuta osana yrityksen toimintaa tai integroitumatonta yritysvastuuta, jossa yritysvastuuta toteutetaan erillisinä aloitteina. Kolmas taso tarkastelee yritysvastuun vaikutuksia organisaation ulkopuolella ja vuorovaikutusta ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien välillä. (Miller 2023; Aguinis & Glavas 2019, 1064–1065.)

Mallista voi siis tunnistaa organisaatiotasolla tapahtuvaa merkityksellistämistä, jossa myös sisäinen viestintä tapahtuu. Kuvassa esitetään myös muut tasot, jotka vaikuttavat merkityksellistämiseen. Tässä tutkimuksessa viestintä nähdään välineenä vastuullisuuden merkityksellistämisen edistämiseksi. Tutkimuksessa nähdään merkityksellistäminen samalla tapaa, kuin Aguinis ja Glavas (2019, 1078) ovat tutkimuksessaan esittänyt, jossa merkityksellistäminen on taustalla vaikuttava ja yhdistävä prosessi, joka ohjaa vastuullisuusajattelua ja selittää, miten vastuullisuus koetaan ja miten kokemukset muotoutuvat.

2.3.3 Sisäinen vastuullisuusviestintä osana merkityksellistämisen prosessia

Vastuullisuusviestinnän ja merkityksellistämisen tutkimuksessa on usein hyödynnetty Morsingin ja Schultzin (2006) viestintästrategioiden luokittelua, joka pitää sisällään tiedottamisen, vastaamisen ja osallistamisen strategiat. Nämä strategiat perustuvat Gruningin ja Huntin (1984) ehdottamaan malliin, jota jalostamalla on luotu kyseinen luokittelu. Gruningin ja Huntin (1984) malli sisältää neljä osaa, jotka ovat yksisuuntainen lehdistötiedottaminen, yksisuuntainen julkinen tiedottaminen, kaksisuuntainen epäsymmetrinen viestintä ja kaksisuuntainen symmetrinen viestintä. Jokaisessa strategiassa kuvataan eritasoista sitoutumista sidosryhmien kannalta.

Morsing ja Schultz (2006, 325) hyödynsivät kolmea mallia esitellessään yritysvastuuviestinnän strategioita. Tiedottamisen strategiassa viestintä lähtee yritykseltä ja sidosryhmät toimivat viestin vastaanottajana. Tiedottamisen tavoitteena on jakaa tietoa vastaanottajalle objektiivisella tavalla, jonka avulla voidaan tiedottaa yrityksen vastuullisista aiko-

muksista ja toimista sidosryhmille. Tämä käsittelee merkityksellistämistä (*engl. sense-making*) tiedottamisen yhteydessä, jossa tiedon välitys perustuu merkityksen antamiseen (*engl. sensegiving*). Toisaalta kaksisuuntainen viestintä perustuu sekä merkityksenantoon että merkityksellistämiseen. Vaikka yksisuuntainen tiedon jakaminen eli tiedottaminen yritysvastuusta on tarpeellista, se ei yksinään riitä. Sen rinnalle tarvitaan tehokkaampia vuorovaikutteisia viestinnän keinoja, jotka mahdollistavat molemminpuolisen ymmärryksen ja sitoutumisen. (Morsing & Schultz 2006, 325.)

Vastaamisen strategiassa viestintä on kaksisuuntaista epäsymmetristä viestintää, jossa yritys pyrkii viestinnän avulla muokkaamaan asenteita ja käyttäytymistä. Yritykset käyttävät esimerkiksi kyselyitä kerätäkseen tietoa sidosryhmien mielipiteistä yrityksen toimista ja nykytilasta, jonka seurauksena yritykset saavat tietoa myös siitä, mitä toimia sidosryhmät hyväksyvät. Kyselyiden avulla voidaan saada tietoa siitä, onko viestintä tehostanut sidosryhmien ymmärrystä yrityksestä. Kuitenkin tätä strategiaa pidetään yksipuolisenä, sillä yritys pyrkii vakuuttamaan sidosryhmiä sen houkuttelevuudesta, eikä välttämättä muuta tai paranna toimintaansa palautteen mukaan. Yritys voi myös tarjota sidosryhmille ainoastaan tietyn kehyksen ja valitut kysymykset, joihin vastaajilla on mahdollisuus vastata, eli organisaatio itse määrittelee sen, mitä he haluavat kuulla sidosryhmiltä poissulkien mahdollisuuden mahdollisesti olennaiseen palautteeseen. Tämän vuoksi myös tämä viestintästrategia nähdään epäsymmetrisenä. (Morsing & Schultz 2006, 327–328.)

Osallistamisen strategiassa viestintä on kaksisuuntaista symmetristä viestintää, jonka tavoitteena on vuorovaikutus sidosryhmien kanssa. Yritys sekä sidosryhmät yrittävät molemmat osittain vaikuttavat muutokseen, sidosryhmät yritykseen ja yritys sidosryhmiin. Vuorovaikutuksen seurauksena syntyy edistysaskelia merkityksen luomisessa ja antamisessa. Strategiassa pyritään sitouttamaan sidosryhmiä vuoropuheluun, jotta molemmat osapuolet hyötyisivät ja kehittyisivät prosessissa. Parhaassa tapauksessa osallistamisen strategia auttaa yritystä pysymään sidosryhmien muuttuvien odotusten osalta ajan tasalla. (Morsing & Schultz 2006, 328.) Osallistamisen strategian on havaittu olevan olennainen väline yritysvastuun tavoitteiden saavuttamisessa. (Lim & Greenwood 2017, 775.)

Tiedottava vastuullisuusviestintä on saanut osakseen kritiikkiä (esim. Morsing & Schultz 2006), mutta Zhangin ym. (2024, 359, 352 & 362) tutkimuksen mukaan tiedottava yksisuuntainen vastuullisuusviestintä on positiivisesti liitetty työntekijöiden vastuullisuuteen

osallistumiseen. He ehdottavatkin, että tiedottaminen yritysvastuusta on edelleen perustavanlaatuisen tekijä työntekijöiden ymmärtämisen lisäämisessä vastuullisuudesta.

Duthler ja Dhanesh (2018) tutkimuksessaan löysivät sisäisen viestinnän ja erityisesti kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän aikaansaavan positiivisen vaikutuksen työntekijöiden käsitykseen yrityksen vastuullisuudesta. Yksisuuntainen viestintä ennusti myös positiivisia käsityksiä yritysvastuusta, kun taas kaksisuuntainen epäsymmetrinen viestintä oli negatiivisesti yhteydessä yritysvastuuseen liittyviin käsityksiin. Kun yritykset hyödyntävät strategioita, jotka edistävät työntekijöiden osallistamista avoimen vuorovaikutteisen viestinnän avulla, missä molemmat osapuolet ovat valmiita muutokselle, voi se johtaa myönteisiin käsityksiin organisaation vastuullisuuskäytännöistä. Sisäinen viestintä vaikuttaa siihen, miten työntekijät ymmärtävät ja suhtautuvat yrityksen vastuullisuustoimiin.

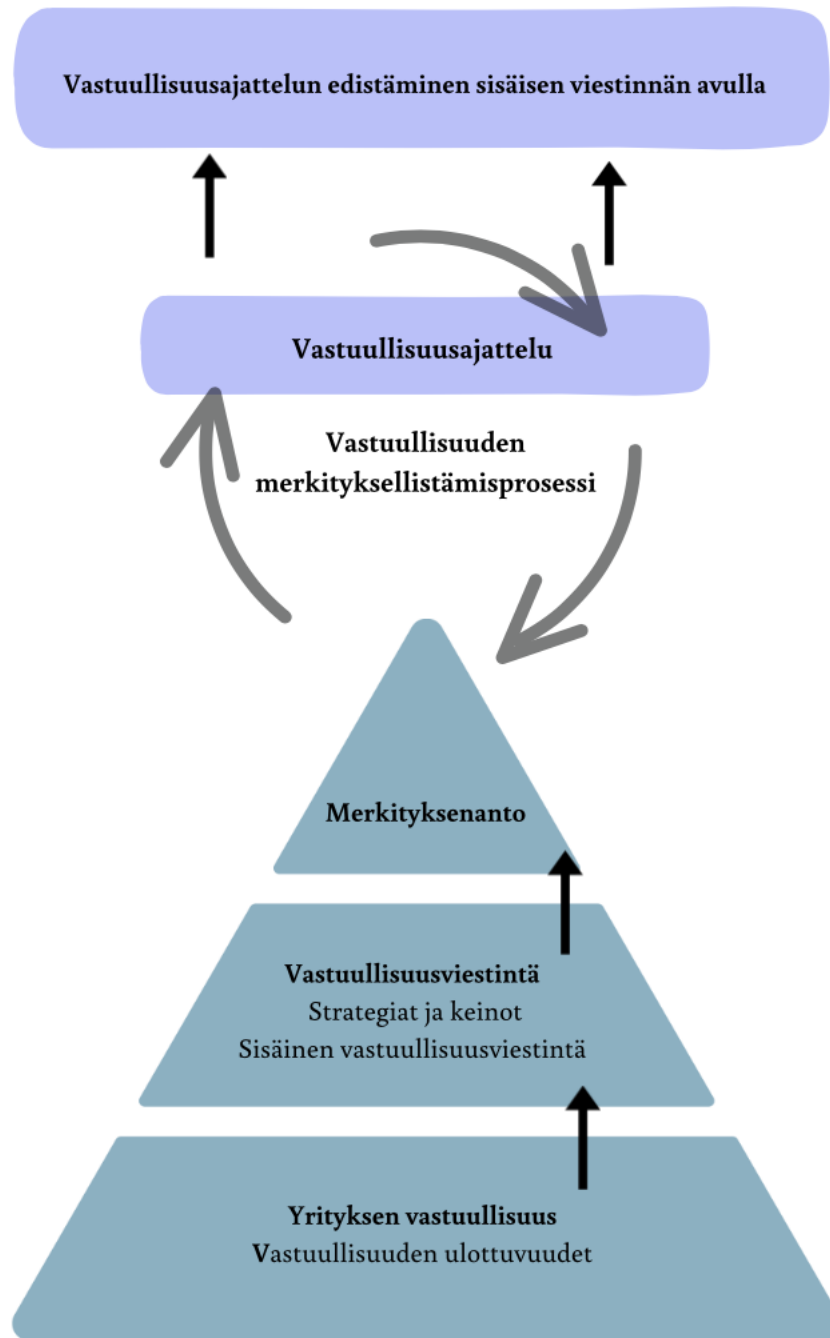
Jiangin ja Luon (2024, 293) yhtyvät Morsingin ja Schultzin (2006) tutkimukseen, jonka mukaan avoin, autenttinen ja läpinäkyvä viestintä on vuorovaikutteista ja osallistavaa vastuullisuusviestintää, jonka tavoitteena on saada palautetta sidosryhmiltä, tukea yhteisluontiprosesseja sekä vahvistaa yhteistyötä sidosryhmien kanssa sosiaalisen vastuun täyttämiseksi. Avoimuus tavoitteista ja suunnittelusta voi herättää sidosryhmien mielenkiinnon, jolloin myös he voivat yrittää osallistua vuorovaikutteisesti suunnitteluprosessiin. Tämä voi toimia myös lisäkannustimena yrityksille toteuttaa vastuullisuutta ja tähdätä suunniteltuihin tavoitteisiin. (Joutsenvirta & Hurme 2011, 263.)

Merkityksellistäminen on tunnistettu keskeiseksi toimijaksi yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen perustuvan ympäristön luomisessa, jossa työntekijät osallistuvat aktiivisesti yritysvastuun tulkintaan ja ymmärtämiseen (Zhang ym. 2024, 350). Kun yritysvastuu nähdään vuorovaikutteisesti ja sosiaalisesti rakentuvana, merkityksellistäminen on jatkuva reflektiivinen prosessi, jossa organisaation jäsenet yksilöinä ja sitten kollektiivisesti vuorovaikutuksen kautta rakentavat ymmärryksensä todellisuudesta (Miller 2023, 473).

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjen käsitteiden ja teorioiden pohjalta. Viestintä on avaintekijä vastuullisuusajattelun omaksumisessa, sillä vastuullisuus tulee vastaanottajalle näkyväksi vastuullisuusviestinnän kautta. Kuitenkaan työntekijöillä ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa vastuullisuudesta, eikä vastuullisuutta aina viestitä tarpeeksi selkeästi yrityksissä.

Vastuullisuuden kentässä merkityksellistämisen avulla voidaan tutkia sitä, miten yksilöt merkityksellistävät vastuullisuutta eli miten he tulkitsevat ja ymmärtävät vastuullisuutta yrityksessä, jossa he työskentelevät. Asiantuntijakontekstissa työntekijät toimivat yritykselle myös suorana viestinnän välineenä ulkoisille sidosryhmille. Tämän vuoksi on tärkeää hahmottaa, miten työntekijät tulkitsevat vastuullisuutta sisäisen vastuullisuusviestinnän kautta, mikä merkitys sillä on ja mitä keinoja voidaan käyttää vastuullisuusajattelun edistämiseen sisäisen viestinnän avulla. Teoreettinen viitekehys on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Teoreettinen viitekehys vastuullisuusajattelun ja sisäisen vastuullisuusviestinnän yhteydestä

Viitekehyksessä keskeiset tekijät ovat yrityksen vastuullisuus sekä vastuullisuusviestinnästä erityisesti keskittyen sisäiseen vastuullisuusviestintään. Yrityksen vastuullisuutta käsitellään yritys vastuun ulottuvuuksien kautta.

Viitekehysten taustalla on ajatus siitä, miten yritys määrittelee omat vastuullisuustavoitteen ja ne alueet, johon he haluavat positiivisesti vaikuttaa vastuullisuustyöllään. Kun yritys viestii vastuullisuudestaan sisäisesti ja mahdollisesti myös ulkoisesti työntekijöille

se viittaa merkityksenantoon. Tämä voi tapahtua eri viestintäkanavien kautta sisäistä viestintää hyödyntäen. Viestinnän tavoitteena on tietoisuuden lisääminen vastuullisuudesta sekä erityisesti yrityksen tekemistä ja suunnittelemista vastuullisuustoimista.

Työntekijät vastaanottavat nämä yritykseltä tulleet viestit ja tulkitsevat niitä omien kokemustensa, arvojensa ja ympäristönsä kautta. Työntekijät siis yrittävät ymmärtää vastuullisuusviestintää ja sitä, miten se liittyy heidän omaan työhönsä ja mitä viestit tarkoittavat käytännössä. Se, miten työntekijät omaksuvat viestien sisällön ja sitoutuvat viestin sanomaan, on yksilöllistä. Tämä vastuullisuuden merkityksellistämisen prosessi saa aikaan vastuullisuusajattelun. Tutkimuksessa keskitytään vastuullisuusajattelun edistämiseen sisäisen vastuullisuusviestinnän avulla erityisesti työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen empiirisessä osassa pyritään muodostamaan käsitys siitä, mikä merkitys sisäisellä vastuullisuusviestinnällä on tässä merkityksellistämisen prosessissa ja millä sisäisen viestinnän keinoilla merkityksellistämisen prosessia voidaan kehittää asianajotoimistossa. Tutkimuksessa merkityksellistämisen prosessin lopputulema on kehittynyt vastuullisuusajattelu, ja sitä tukeva sisäinen vastuullisuusviestintä. Eli merkityksellistämisen prosessi on taustalla selittävä tekijä sille, miten viestintää tulkitaan.

3 Tutkimuksen metodologia

3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Omaksuttu todellisuuskäsitys on merkittävässä asemassa tietoa muodostettaessa, jonka vuoksi myös tutkijan omaksuma käsitys todellisuudesta on tärkeä. Tutkimuksessa omaksutut tieteenfilosofiset taustaoletukset toimivat tutkimuksen perustana ja sen myötä myös määrittävät tutkimuksen tavoitteita, toteutustapoja ja tuloksia. (Puusa & Juuti 2020) Tutkimuksen tieteenfilosofisen lähtökohdan määrittäminen auttaa johdattamaan tutkimuksen kulkua. Osana tieteenfilosofian lähtökohtia ovat ontologia, epistemologia ja metodologia. (Eriksson & Kovalainen 2008, 13.)

Ontologiassa lähestytään perusolettamusta olemassaolosta, ihmissuhteista, yhteiskunnasta ja maailmasta yleisesti. Ontologiset oletukset määrittelevät sen, miten tutkimuksessa käsitellään ja lähestytään olemassaoloa ja maailmaa. Tämä johdattelee sitä, mitä tulisi tutkia ja miten. Ontologinen ajatusmaailma on osa jokaista teoriaa ja metodologiaa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 13.) Tässä tutkimuksessa pyritään luomaan ymmärrys sisäisen vastuullisuusviestinnän merkityksestä ja keinoista, joilla voidaan edistää vastuullisuusajattelua, jonka vuoksi tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan valitussa kontekstissa. Tutkimuksessa todellisuus nähdään subjektiivisena, sillä se perustuu yksilöiden näkemyksiin, kokemuksiin ja odotuksiin, jotka voivat muuttua ajan ja kontekstin mukaan. Subjektiivisessa ontologisessa lähestymistavassa huomioidaan sekä kollektiiviset ja yksilölliset näkemykset ja kokemukset. Useita tulkittuja todellisuuksia voi olla samanaikaisesti, sillä sosiaalisen todellisuuden subjektiivinen käsitys perustuu prosesseihin, kuten vuorovaikutukseen, joka voi muuttaa koettua todellisuutta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 13–14.)

Epistemologiaa käsitellään yhdessä ontologian kanssa, sillä ne ovat vahvasti liitännäisiä toisiinsa. Epistemologia käsittelee tietämisen alkuperää, luonnetta sekä tiedon muodostamista. Epistemologia määrittelee kriteerit sille, miten tieto on mahdollista. (Eriksson & Kovalainen 2008, 14.) Tämä tutkimus perustuu subjektiiviseen epistemologiaan, sillä nähdään, että maailmaa tulkitaan kokemusten kautta eikä maailmaa voida tulkita ilman havainnointia, sillä tieto on arvolatautunutta ja näkökulmaista. (Puusa & Juuti 2020) Tässä epistemologisessa lähtökohdassa nähdään, että ei ole olemassa yhtä objektiivista totuutta viestiä sisäisesti vastuullisuudesta saavuttaakseen sisäistettyä vastuullisuusajattelua, sillä jokaisella organisaatiolla on omat tavoitteensa ja tulkintansa vastuullisuudesta,

kuten myös työntekijöillä. Epistemologiset näkökohdat vaihtelevat myös sen mukaan, mikä merkitys tutkijalla on tutkimuksessa. Tutkimuksen todellisuus on tutkijan ja tutkimuskohteen yhteistyön tulos, sillä tutkija tulkitsee tutkimuskohdetta ja tutkimuksessa saavutettuja tuloksia. (Eriksson & Kovalainen 2008, 14–15.)

Tutkimuksen tietoteoreettinen lähestymistapa on interpretivismi, jossa tarkoituksena on nostaa etualalle yksilöiden subjektiiviset kokemukset ja näkökulmat. Interpretivismi näkee todellisuuden kokemuksellisenä, joka on yksilöity ja henkilökohtaisten tulkintojen ja merkitysten muovaama. Painopiste on yksittäisten tulkintojen ja kokemusten monimuotoisuuden ja ainutlaatuisuuden ymmärtämisessä. Interpretivismi on oivallinen tähän tutkimukseen, koska pyritään saamaan syvälinen ymmärrys siitä, kuinka yksilöt ymmärtävät maailmansa omilla ehdoillaan. Interpretivismissä tieto nähdään yhteiskunnallisten prosessien tuotteena, jossa kuitenkin keskitytään yksilöiden subjektiivisten kokemusten ja tulkintojen ymmärtämiseen. Tiedonluontiprosessi keskittyy henkilökohtaisiin kokemuksiin ja merkitykseen, jonka yksilöt antavat vuorovaikutukselle maailman kanssa. Interpretivismi omaksuu usein kvalitatiivisia lähestymistapoja tutkittujen ilmiöiden syvälinen kontekstuaaliseen ymmärtämiseen, joten interpretivismi soveltuu myös tähän tutkimukseen. (Lim 2023, 12–15.)

3.2 Tutkimusote

Tämän tutkimuksen tutkimusote on laadullinen. Valittu tutkimusote valikoitui aiheen tiedontarpeen perusteella, sillä tutkimuksessa pyritään keräämään mahdollisimman syvälistä ja tarkkaa tietoa aiheesta. Tutkimuksessa kartoitetaan asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä, joiden tarkoitus on antaa syvempi ymmärrys aiheesta.

Laadullinen tutkimus mahdollistaa monimutkaisen ilmiön ymmärtämisen valitussa kontekstissa. Laadulliseen tutkimukseen sisältyy erilaisia lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä, joiden avulla voidaan kerätä tietoa tutkimuskohteesta. Laadullinen tutkimus on usein kiinnostunut valitun aiheen tulkinnasta ja ymmärtämisestä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5.) Laadullinen tutkimus on erityisen kiinnostunut siitä, miten ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan, rakentavat maailmaansa tai miten he merkityksellistävät kokemuksiaan. Tarkoituksena on siis ymmärtää ilmiötä tutkittavan näkökulmasta, ei tutkijan. (Merriam & Tisdell, 2015, 15–16.) Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote olisi todennäköisesti tuottanut liian pinnallisen ja yleisluontoisen kuvan tälle tutkimukselle, jossa pyrkimys on keskittyä yksilöiden tulkintojen ja kokemusten ymmärtämiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tutkimusta lähestytään ajatuksella, että todellisuus on moninainen eikä objektiivista totuutta ole olemassa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on osana tutkimusta, joten siksi myös tutkimuksen objektiivisuus on rajallista. Laadullisessa tutkimuksessa oletus on se, että tutkimuksen kohde on myös vuorovaikutuksessa tutkijan kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Vaikka laadullinen tutkimus perustuu pitkälti tulkintaan, se nojaa teoreettiseen viitekehykseen, joka ohjaa tutkimuksen suuntaa ja mahdollistaa aineiston tulkinnan. Laadullinen tutkimus on hyvin kuvailevaa, jossa sanojen ja visuaalisten kuvien merkitys korostuu tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa. (Merriam & Tisdell, 2015, 17.)

Tutkimuksessa aiheesta pyritään kirjoittamaan ja aihetta pyritään tulkitsemaan alan perinteen valossa, mutta pyrkien tuottamaan uusia näkökulmia aiheeseen aiemmin vähemmän tutkitun kohderyhmän valinnalla. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan erilaisia näkökulmia valitun aiheen tarkasteluun. Laadullinen tutkimus kohdistuu subjektiivisten näkökulmien kartoittamiseen. (Puusa & Juuti. 2020.)

3.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, tarkastelemaan ja ymmärtämään sisäisen vastuullisuusviestinnän merkitystä ja keinoja edistää vastuullisuusajattelua työntekijöiden subjektiivisten näkemysten, havaintojen ja kokemusten pohjalta. Tutkimuksessa hyödynnetään tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka avulla pyritään kartoittamaan haastateltavien näkemyksiä, käsityksiä ja tulkintoja (Koskinen ym. 2005, 104–106). Haastattelu nähdään luonnollisena tapana tällaiselle tiedonkeruulle, sillä keskustelun avulla voidaan muodostaa syvällisempi kuva haastateltavien ajatuksista ja niiden perusteluista. Haastattelu menetelmänä on laajasti hyödynnetty ja sitä luonnehditaan jopa tiedonhankinnan perusmuodoksi, sillä joustavuutensa ansiosta se soveltuu erilaisiin tarkoituksiin ja mahdollistaa syvällisen ymmärryksen saavuttamisen. Tutkimuksessa nähdään haastateltava subjektina, jonka tarkoituksena on mahdollistaa haastateltavien vapaus tuoda asioita ilmi haastattelussa. Teemahaastattelussa edetään teemoittain, jonka avulla voidaan kuulla haastateltavaa vapaammin. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Vaikka teemahaastattelussa edetään teemoittain, tulee silti ennen haastattelua laatia haastattelurunko. Haastattelurunko ohjaa haastattelua ja sen avulla haastateltavilta osataan ky-

syä tarvittavia ennakkoon suunniteltuja kysymyksiä ja näin varmistetaan myös haastattelun sujuvuus. Haastattelurunkoa laadittaessa tulee pohtia kysymysten määrää, järjestystä, muotoa ja tyyliä. Haastattelurunko toimii haastattelijan muistin apuna. (Koskinen ym. 2005, 108–110.)

Haastatteluun valitut teemat käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa, mutta niiden järjestys, laajuus tai painotus ei ole ennalta määritelty. Haastattelutilanteessa tutkija ohjaa keskustelua, mutta haastateltava on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelu menetelmänä mahdollistaa myös kysymysten järjestyksen säätelemisen ja tarvittavien tarkennusten mahdollisen esittämisen, jota monitahoinen aihe voi vaatia. (Hirsjärvi ym. 2009, 205, 207–208.) Tutkimusmenetelmän valintaa puoltaa siten myös aihe, sillä vastuullisuus on tutkittavana ilmiönä monimutkainen, mutta kuitenkin yhteiskunnallisesti merkittävä, joten tutkimuksessa pyritään kuulemaan ja ymmärtämään yksilöiden näkemyksiä eikä niinkään pyritä keräämään täsmällistä faktatietoa. (Lim 2023, 12–15.)

Haastattelukysymysten avulla pyrittiin lisäämään ymmärrystä sisäisen vastuullisuusviestinnän merkityksestä ja keinoista edistää vastuullisuusajattelua asianajoalalla, jotta lopulta voidaan vastata tutkimuskysymykseen. Kysymykset pyrittiin laatimaan ja esittämään niin, että haastateltavat pystyisivät vastaamaan niihin ilman aiempaa erillistä perehtymistä aiheeseen. Haastattelukysymyksiä laadittaessa pyrittiin kiinnittämään huomiota kysymysten muotoiluun ja vastaavasti välttämään johdattelua sekä suljettuja kysymyksiä. Haastattelurunko laadittiin tutkimuskysymyksiä mukaillen, mutta tarkentavilla kysymyksillä pyrittiin lisäämään ymmärrystä aiheesta ja rikastuttamaan haastattelua.

Taulukossa 2 havainnollistetaan tutkimuksen operationalisointitaulukko. Operationalisointitaulukolla pyritään selkeyttämään havainnollistamalla teorian ja empirian yhteyttä toisiinsa. Teoreettiset käsitteet ja niiden empiiriset vastineet on koottu seuraavasti taulukoksi, joka havainnollistaa teoreettisten käsitteiden yhteyden tutkimuksen empiirisessä osuudessa teemoittain kerättävään tietoon. Haastattelun kysymykset ja teemat suunniteltiin siten, että tutkimuskysymyksiin saataisiin vastaus ja kysymykset olisivat linkitettyinä teemoihin sekä tutkimuksen teoriaosuuteen. Haastattelurunko on nähtävissä liitteessä 1.

Taulukko 2. Operationalisointitaulukko

| Tutkimuskysymys | Osaongelmat | Teoria ja käsitteitä | Haastatteluteemat |
|--|---|-------------------------|----------------------|
| Miten sisäisellä vastuullisuusviestinnällä | Mikä merkitys sisäisellä vastuullisuus- | Yrityksen vastuullisuus | Taustakysymykset 1–2 |

| Tutkimuskysymys | Osaongelmat | Teoria ja käsitteitä | Haastatteluteemat |
|---|--|--|---|
| voidaan edistää vastuullisuusajattelua asianajotoimistossa? | viestinnällä on työntekijöiden vastuullisuusajattelun muodostumisessa asianajotoimistossa? | Yritysvastuun määritelmät ja ulottuvuudet Vastuullisuusviestinnän strategia & elementit | Teema 1: Yrityksen vastuullisuus Kysymykset 1–4 Teema 2: Sisäisen vastuullisuusviestinnän merkitys Kysymykset 5–8 |
| | Millä sisäisen viestinnän keinoilla vastuullisuusajattelua voidaan kehittää asianajotoimistossa? | Sisäisen vastuullisuusviestinnän keinot ja viitekehykset Asiantuntijatyöntekijät vastuullisuuden sidosryhmänä Merkityksellistämisen ja merkityksenanto | Teema 3: Sisäisen vastuullisuusviestinnän keinot Kysymykset 9–12 Teema 4: Vastuullisuusajattelun muodostuminen viestinnässä Kysymykset 13–17 |

Taulukko 2 esittää tutkimuksen operationalisointitaulukon, jossa haastattelurunko rakentuu ja havainnollistuu osaongelmien ja kirjallisuuskatsauksen käsitteiden ja teorioiden pohjalta. Taulukko sisältää tutkimuskysymyksen ja siitä johdetut osaongelmat, keskeiset käsitteet ja teoriat ja niiden avulla valitut haastatteluteemat. Teemoja on neljä, joista kaksi ensimmäistä keskittyy ensimmäiseen osaongelmaan ja kaksi jälkimmäistä toiseen osaongelmaan.

3.4 Haastateltavien valinta ja kuvaus

Haastattelut toteutettiin yhdessä asianajotoimistossa, jossa kaikki haastateltavat työskentelivät haastatteluiden aikana. Tutkimukseen valittu asianajotoimisto viestii olevansa alallaan vastuullinen toimija, jonka vuoksi yritys myös nähtiin soveltuvan tutkimuksen kohteeksi.

Haastateltavat valikoituivat haastatteluun annetuista kriteereistä sekä heidän omasta halukkuudestaan ja mielenkiinnosta tutkimuksen aiheeseen. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Haastattelun osallistujilta toivottiin minimissään vuoden työkokemusta yrityksessä. Lisäksi tutkimukseen valittiin haastateltavaksi henkilöitä organisaation eri senioriteettitasoilta. Kaikki haastateltavat olivat lakiasioiden parissa työskenteleviä eli henkilöstöä, joka tässä tutkimuksessa katsotaan asiantuntijoiksi. Haastateltavilta toivottiin kiinnostusta vastuullisuutta ja vastuullisuusviestintää kohtaan, jotta heillä olisi

myös jaettavia näkemyksiä ja kokemuksia haastattelussa. Pyrkimyksenä oli saada näkemyksiä eri työkokemuksilla ja työnimikkeillä toimivia henkilöitä, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolinen näkemys tutkimusaiheesta.

Haastateltavien valintakriteerit perustuivat siihen, että työntekijöillä on tarpeeksi kokemusta yrityksen viestinnästä ja vastuullisuudesta. Tämän lisäksi myös erilaisten lakiasiantuntijaroolien ja senioriteettitasojen kokemuksia ja näkemyksiä haluttiin kartoittaa monipuolisesti. Asianajotoimistossa asema ja sen myötä tulevat vastuut vaihtelevat kokemuksen, osaamisen ja tehtävien kannalta. Asianajotoimistoissa lakiasiantuntijarooleja ovat muun muassa harjoittelijat (engl. trainee), avustava tai nuorempi lakimies tai juristi (engl. associate), asianajaja (engl. attorney-at-law) ja osakas (engl. partner). Nämä voidaan jakaa vielä nuorempiin (engl. junior) ja vanhempiin (engl. senior) rooleihin. (Lukinmaa 2022, 30; Juristiliitto 2023.)

Tutkimuksen haastateltavat kontaktoitiin ensin yrityksen puolesta, koska yrityksen koko huomioiden mahdolliset kiinnostuneet haastateltavat olivat helpommin tavoitettavissa ja heidän kiinnostuksensa aiheita kohtaan arvioitavissa yrityksen toimesta. Vaaditut kriteerit täyttäviltä henkilöiltä kysyttiin yrityksen sisällä lupa jakaa potentiaalisten haastateltavien yhteystiedot tutkimuksen tekijälle. Tämän jälkeen tutkimuksen tekijä oli sähköpostitse yhteydessä haastateltaviin. Haastateltavilta varmistettiin vielä uudelleen halukkuus osallistua haastatteluun. Haastateltaville annettiin haastattelun teemat etukäteen, jotta he voisivat pohtia aiheita jo ennen haastattelua. Haastateltaville toimitettiin tietosuojaseloste (liite 2) ja suostumuslomake (liite 3) ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä. Suostumuslomakkeessa avattiin tutkimuksen aiheita, tavoitetta ja taustoitettiin myös tutkimusta ja haastatteluja.

3.5 Aineiston keruu

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastateltaville kerrottiin haastatteluiden teemat, mutta haastattelurunkoa ei lähetetty haastateltaville etukäteen. Haastattelurunkoa ei lähetetty haastateltaville, koska kyseessä oli puolistrukturoitu temahaastattelu, jossa ei haluttu haastateltavien takertuvan tiettyyn runkoon vaan haastattelu toteutettiin keskustelunomaisesti tarkentaen aina haastateltavien vastausten mukaan aiheita. Haastateltavia ei pyydetty myöskään tutustumaan tutkimusta varten aiheeseen eikä heille lähetetty ennakoon mitään materiaalia, lukuun ottamatta haastattelun teemoja. Ensimmäinen haastatteluteema oli yrityksen vastuullisuus, jossa pyrittiin taustoittamaan aiheita. Toinen

haastatteluteema oli sisäisen vastuullisuusviestinnän merkitys, kolmas teema oli sisäisen vastuullisuusviestinnän keinot ja neljäs teema oli vastuullisuusajattelun omaksuminen.

Haastattelukysymysten kautta aihetta pyrittiin käsittelemään kattavasti eri näkökulmista. Osa kysymyksistä esitettiin ensin hieman yleisemmin ja myöhemmin aiheeseen pureuduttiin vielä konkreettisemmin, jolloin haastateltavien pohdinta syveni ja erilaisia näkökulmia saatiin tuotua esiin vieläkin kattavammin. Haastateltaville painotettiin haastattelun alussa, että haastattelija ymmärtää, että kyseessä ovat haastateltavien subjektiiviset kokemukset eikä tutkimuksessa pyritä kartoittamaan tai arvioimaan yrityksen viestintää tai toimintaa absoluuttisen totuuden muodossa. Haastateltavia pyydettiin tarkastelemaan aihetta yrityksen ja oman työnsä kannalta. Haastattelun lopuksi jokaiselle haastateltavalle annettiin mahdollisuus keskustella aiheesta vapaammin ja tuoda esille vielä asioita haastattelussa läpikäytyjen kysymysten lisäksi. Haastateltaville kerrottiin myös, että mikäli heille tulee vielä mieleen jotain niin haastattelijaan voi olla matalalla kynnyksellä yhteydessä haastattelun jälkeen. Haastatteluiden jälkeen voidaan todeta, että haastattelun lopussa olisi voinut pyytää vielä selkeämmin palautetta haastateltavilta.

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot ja haastatteluiden toteutus

| Yksilöinti | Asema yrityksessä | Uran kesto yrityksessä | Haastattelun kesto (min) | Haastattelun materiaali | Haastattelutapa |
|------------|-------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------|
| H1 | Partner | 1–5 vuotta | 37:55 | 9 sivua | Etäyhteydellä |
| H2 | Associate | 1–5 vuotta | 33:44 | 10 sivua | Kasvotusten |
| H3 | Trainee | 1–5 vuotta | 46:51 | 11 sivua | Kasvotusten |
| H4 | Associate | 5–10 vuotta | 40:05 | 11 sivua | Etäyhteydellä |
| H5 | Associate | 1–5 vuotta | 1:01:15 | 16 sivua | Etäyhteydellä |
| H6 | Partner | 1–5 vuotta | 37:55 | 10 sivua | Etäyhteydellä |
| H7 | Partner | 15–20 vuotta | 40:16 | 13 sivua | Kasvotusten |

Taulukossa on koodattu jokaiselle haastateltavalle yksilöity tunnus anonymiteetin säilyttämiseksi. Taulukossa työntekijöiden asemaa yrityksessä ei ole yksilöity erikseen nuorempaan tai vanhempaan. Taulukosta on nähtävissä myös haastatteluiden kesto sekä litterointien sivumäärä jokaisen haastattelun osalta. Haastattelut olivat kestoltaan noin 42 minuuttia ja litteroitu materiaalmäärä oli yhteensä noin 80 sivua.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tiettyä vaadetta siitä, minkä kokoinen haastatteluaineisto pitäisi olla. Laadullisessa tutkimuksessa myös aineisto on yleisesti niukempi, sillä pienestä näytteestä pyritään saamaan enemmän syvällistä tietoa suhteessa sen kokoon. (Koskinen ym. 2005, 264–266.) Tämän tutkimuksen aineisto koostui seitsemästä haastattelusta, jotka toteutettiin helmi-maaliskuun aikana vuonna 2025. Haastatteluissa samankaltaiset vastaukset alkoivat toistua, joten haastatteluaineiston kannalta koettiin, että lisähaastattelut eivät välttämättä olisi rikastuttaneet aineistoa. Tätä kutsutaan saturaatioksi, jossa haastattelut eivät enää tuo mitään merkittävää uutta tutkimukselle, joka johtaisi tulokinnan muutokseen tai laajentumiseen (Koskinen ym. 2005, 264).

Haastatteluajat ja paikat sovittiin haastateltavien kanssa yhteisymmärryksessä. Osa haastatteluista oli paikan päällä ja osa tapahtui videoyhteydellä Zoom-sovelluksessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin iPhone puhelimen sanelin-sovelluksella, josta oli kytketty pois iCloud -jako sekä Siri -toiminto. Haastatteluiden litteroinnit aloitettiin niin pian kuin mahdollista. Haastatteluille pyydettiin varaamaan noin tunti aikaa, jotta haastattelukysymykset voitaisiin käydä läpi kiireettä ja haastateltavilla olisi myös mahdollisuus pohtia vastauksia rauhassa. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 40 minuuttia. Haastatteluiden anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltavien tarkkoja työnimikkeitä tai työsuhteen tarkkaa kestoja ei tutkielmassa kerrota.

Tutkimuksessa on käytetty myös sekundaarista avoimesti verkossa olevaa aineistoa yrityksen vastuullisuudesta haastatteluiden tukemiseksi. Kyseisen yrityksen ja myös muiden vastaavien asianajotoimistojen vastuullisuusraportteihin perehdyttiin tutkimuksen toteutuksen aikana.

3.6 Aineiston analysointi

Aineiston analysointitavan valitsemiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan se riippuu tutkimuksesta ja sen tavoitteista. Analyysin standardien puuttumisen vuoksi laadullista tutkimusta on kritisoitu, jonka vuoksi on tärkeää huolehtia analyysin avoimuudesta, systemaattisuudesta, tarkistettavuudesta ja perusteltavuudesta. Tässä tutkimuksessa kiinnostus on sisällössä, joten sisällönanalyysi on tutkimuksen valittu metodi ja puolistrukturoiduista teemahaastatteluista saatu aineisto analysoidaan sisällönanalyysin keinoin pyrkien tarkastelemaan aineistoa monipuolisesti. (Puusa 2020.)

Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan kokonaiskuva tutkimuskohteesta ja ymmärtämään haastateltavien näkökulma tutkittavasta aiheesta (Puusa 2020). Sisällönanalyysia voidaan hyödyntää kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Sisällönanalyysi sopii käytettäväksi ainoana analyysimetodina tai osana analysointikokonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Analyysin luotettavuus riippuu aineiston analysoinnista. Laadullisessa sisällönanalyysissä tulkinta on tärkeää, sillä tutkijan looginen päättely, havainnot ja subjektiivinen näkökulma ohjaa analyysiä. Aineistoa luetaan analyysivaiheessa toistamiseen, jotta voidaan määritellä se, miten aineistoa analysoidaan ja miten se jaotellaan. Laadullisessa sisällönanalyysissä aineiston analysointivaiheessa se ensin hajotetaan, jotta se voidaan käsitteellistää ja koota uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Puusa 2020.)

Aineiston analyysiin vaikuttaa myös jo ennalta teorialukuun kerätty tutkimustieto, jota pyritään myös lisäämään tutkimuksen edetessä. Tutkija tekee omat tulkintansa ja johtopäätöksensä aineistosta koostaen sanallisen kuvauksen. Analyysin, tulkintojen ja johtopäätösten perusteella tutkija pyrkii tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi mahdollistaa aineistosta luodun mielekkään kokonaisuuden esittämisen perustellun tulkinnan ja johtopäätösten avulla. (Puusa 2020.)

Tutkimuksessa hyödynnetään Sarajärven ja Tuomen (2018, 122–123) esille tuomaa mallia aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheittaisesta etenemisestä. Tutkimuksessa hyödynnetyt analyysivaiheet ovat seuraavat:

Taulukko 4. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi (mukaillen Sarajärvi & Tuomi 2018, 123)

| |
|--|
| Haastattelujen kuunteleminen ja litterointi sanatarkasti |
| Aineiston lukeminen ja sisältöön perehtyminen |
| Toistuvien ilmaisujen ja teemojen etsiminen, listaaminen ja värikoodaaminen |
| Koodien tiivistäminen ja yksinkertaistaminen pelkistettyyn muotoon eli redusointi |
| Pelkistettyjen koodien samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien luokittelu eli kategorisointi |
| Päälukien ja alaluokien muodostaminen pelkistettyjen koodien perusteella |
| Johtopäätösten muodostaminen tarkastelemalla analyysin tuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehukseen |

Aineistosta pyrittiin luomaan käsitys jo haastatteluvaiheessa, mutta analyysi aloitettiin haastatteluiden jälkeen litteroinnilla. Haastattelut litteroitiin manuaalisesti sanasta sanaan ja nauhoitteet kuunneltiin useampaan kertaan, jotta voitiin varmistua litteroinnin oikeudellisuudesta. Litteroinnin jälkeen aineistoon perehdyttiin vielä huolellisemmin, jotta voi-

tiin aloittaa aineiston koodaaminen ja pelkistäminen. Haastatteluiden teemat oli luotu tutkimuskysymykseen ja osaongelmiin perustuen, joten myös aineistoa lähdettiin purkamaan tutkimuskysymys ja osaongelmat huomioon ottaen.

Analyysi toteutettiin abduktiivisen päättelyn kautta, jossa ensin lähdettiin aineistolähtöisesti liikkeelle ja myöhemmin siirryttiin liittämään aineistoa teoriaan ja löytämään tulkin-
tojen tueksi teoriasta selityksiä. Abduktiivisessa eli teoriasidonnaisessa lähestymistavassa induktiivinen ja deduktiivinen eli teoria- ja aineistolähtöinen päättely yhdistyvät. Abduktiivinen päättely on teoriasidonnaista, mutta aineiston analyysi ei kuitenkaan suoraan perustu teoriaan, mutta on kytköksissä siihen. Abduktiivinen päättely on prosessi, jossa pyritään tekemään päätelmiä aineistosta teoriaa hyödyntäen tulkintojen tukena. (Eriksson & Kovalainen 2008, 21–23.) Tutkimuksen analyysi aloitettiin siis aineistolähtöisesti. Aineiston analysoinnissa käytettiin apuna värejä, jonka avulla litteroidusta materiaaleista erotettiin toistuvia sanoja, teemoja ja ilmaisuja. Tämän jälkeen värikoodatut löydökset pelkistettiin ja kategorisoitiin uudelleen.

Tutkimustuloksissa esitettäviä sitaatteja on pelkistetty anonymiteetin ja luettavuuden varmistamiseksi. Sitaateista on myös poistettu murre sanoja tai täytesanoja, jotta luettavuus ja sitaatin tarkoitus olisi selkeä.

3.7 Tutkimuksen arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä oikeaa tapaa tai ohjetta, jonka mukaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Laadullista tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena, jossa tutkimus olisi sisällöltään johdonmukainen. (Sarajarvi & Tuomi 2018, 160–163.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida myös uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kautta. Nämä edellä mainitut käsitteet kytkeytyvät toisiinsa, joten kaikkien käsitteiden tulisi olla osana arviointiprosessia. Tutkimuksen uskottavuus liittyy siihen, miten luotettavana tutkimuksen aineiston keräämistä ja analysointia voidaan pitää. Luotettavuuden avulla voidaan arvioida sitä, miten uskottavasti tutkimuksen lähestymistavat ja menetelmät ovat perusteltuja ja miten ne toimivat suhteessa tutkimusongelmaan ja toteutukseen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. (Aaltio & Puusa 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan merkitys laadullisessa tutkimuksessa tulee ottaa huomioon, sillä tutkijan oma ymmärrys ja esitiedot estävät tutkimuksen täyden objektiivisuuden. Tutkija siis

vaikuttaa saatavaan tietoon, jossa tutkimus on tutkijan tulkintojen tulos tutkittavien käsityksistä. Tämän vuoksi myös tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu tutkijaan ja hänen kykyynsä kuvata tutkimusprosessia. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Tutkimuksen riippuvuuden arviointi on myös liitännäinen tutkimuksen johdonmukaisuuteen ja toistettavuuteen. Tätä voidaan parantaa dokumentoimalla tutkimusprosessia mahdollisimman tarkasti ja avoimesti. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.) Tämän tutkimuksen toteutusta ja menetelmävalintoja on perusteltu johdannossa, tutkimuksen tarkoituksessa ja tutkimuksen metodologiassa. Tutkimusaukossa on perusteltu sitä, miksi tutkimus on tärkeää toteuttaa ja mitä se tuo lisää markkinointitieteelle sen varjolla, mitä jo aiemmin aiheesta tiedetään. Myös haastatteluiden toteutuksen ja aineiston analysoinnin sekä tulosten ja johtopäätösten osalta prosessia on pyritty kuvailemaan läpinäkyvästi jokaisessa tutkimuksen vaiheessa.

Tässä tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin voidaan ottaa mukaan haastatteluiden laadun arviointi, sillä luotettavuus on riippuvainen haastatteluiden laadusta. Haastatteluiden laatua voi parantaa valmistautumalla haastatteluihin laatimalla haastattelurungon ja mahdollisia lisäkysymyksiä sekä testaamalla haastattelurunkoa esihaastatteluiden avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden haastattelurunko laadittiin ja valmisteltiin ennen haastatteluja. Haastatteluihin valmistauduttiin myös etukäteen pilottihaastattelulla ja laatimalla syventäviä lisäkysymyksiä. Haastattelukysymysten toimivuutta siis testattiin ennen haastatteluja, jotta haastattelurunkoa voitiin muokata toimivammaksi ennen varsinaisia haastatteluja.

Haastatteluiden laatua voidaan parantaa myös tarkoin huolehtimalla teknisistä asioista, kuten nauhoituslaitteistosta (Hirsjärvi & Hurme 2022). Ennen haastatteluja varmistettiin suostumus haastatteluun valmistelemalla suostumuslomake ja keräämällä siihen allekirjoitus haastateltavilta, valmistelemalla kutsu ja ohje haastateltaville etähaastatteluihin liittymistä varten sekä valmistelemalla nauhoituslaitteisto valmiiksi haastatteluihin. Haastattelutilanteet onnistuivat teknisesti hyvin ja haastatteluista kerätyt nauhoitteet olivat korkealaatuisia varmistaen niiden onnistuneen litteroinnin.

Haastattelun laatua voidaan parantaa myös aloittamalla litterointi mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Tutkimuksessa myös litterointi tulisi tehdä tarkasti ja tulokset analysoitava mahdollisimman pitkälle kuvaten tutkittavien ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Tässä tutkimuksessa litteroinnit aloitettiin mahdollisimman nopeasti heti

haastattelujen jälkeen, jotta ne valmistuivat aina myös ennen seuraavaa haastattelua. Nauhoitteet kuunneltiin useaan otteeseen ja litterointi suoritettiin sanatarkasti, jotta voitiin varmistua tiedon oikeudellisuudesta. Haastattelujen luotettavuutta lisää se, mikäli haastattelujen aikana tai jälkikäteen voidaan varmistaa haastatteluissa esiin tulleet asiat ja varmistua yhteneväisistä käsityksistä. Haastattelujen aikana haastateltavilta kysyttiin tärkeitä kysymyksiä ja niiden avulla pyrittiin varmistamaan haastattelijan ymmärrys haastateltavan vastauksesta. Haastattelun edetessä kysymyksiä muotoiltiin aiempien vastausten pohjalta, jonka avulla pyrittiin lisäämään yhteisymmärrystä ja varmistamaan haastattelun aikana tehtyjä tulkintoja.

Tutkimuksen lukijat määrittelevät itse tutkimuksen uskottavuutta (Aaltio & Puusa 2020). Tutkimuksen tuloksia esittäessä uskottavuuden lisäämiseksi haastatteluista on lisätty suoria sitaatteja. Sitaattien avulla lukija voi itse havainnoida ja tulkita kerättyä aineistoa. Sitaatit ovat anonymisoituja ja niistä on poistettu toistuvat sanat sekä täytesanoja luotettavuuden lisäämiseksi.

Tässä tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa hyödynnetään uskottavuuden arvioinnin lisäksi myös siirrettävyyttä, vahvistettavuutta ja riippuvuutta. Siirrettävyyden tarkoitus on sitoa tutkimus jo olemassa olevaan tietoon vertailemassa tutkimustuloksia aiempiin tutkimuksiin aiheesta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.) Tämän tutkimuksen johtopäätöksissä tutkimuksen tulokset ovat sidottuina aiempiin tutkimustuloksiin, jossa samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia johtopäätösten ja aiemman tiedon valossa pyrittiin tuomaan esille. Vahvistettavuus viittaa siihen, että tutkimus ei perustu tutkijan mielikuvitukseen tai mielipiteisiin, vaan todelliseen aineistoon ja analyysiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tässä tutkimuksessa tulkinnat on tehty aineistolähtöisesti, mutta teoriasidonnaisesti, joten yhteydellä olemassa olevaan teoriaan on myös pyritty lisäämään myös tulkintojen todellisuutta, selkeyttämään tulkintoja ja perustelemaan tulkintoja myös lukijoille. Tutkimuksessa on pyritty läpinäkyvään aineiston analyysiin ja siitä syntyneiden tulosten esittämiseen on pyritty, jotta lukijan on helppo seurata, miten johtopäätökset ovat syntyneet.

Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimys ei ole yleistettävyydessä, sillä täyttä objektiivista totuutta tai todellisuutta ei ole mahdollista laadullisin menetelmin saavuttaa. Laadullisen tutkimuksen subjektiivisuus ja mahdollisuus erilaisiin tulkintoihin voidaan nähdä tutkimusta rikastavina tekijöinä. (Puusa & Julkunen 2020). Tässä tutkimuksessa haluttiin

myös korostaa haastateltaville subjektiivisen kokemusten näkökulmaa, sillä ainakin osa haastateltavista toi esille epävarmuuden ehdottomasta tiedosta. Tutkimuksen alussa jo tiedostettiin se, että aiheen moninaisuus johtaa erilaisiin näkemyksiin.

3.8 Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös sen eettisyys. Tutkimuksen eettisyyden arvioinnissa tulee ottaa huomioon se, että tutkimus ei saa millään tavalla vaarantaa sen kohteena olevien ihmisten elämää eikä siitä saa myöskään koitua haittaa yhdellekään yksilölle tai muulle taholle. (Puusa ym. 2020.) Näitä asioita huomioiden tutkijan tulee noudattaa eettisiä tutkimusperiaatteita kokonaisuudessaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tämä tutkimus on toteutettu pohjaten Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan (TENK) (2023) ohjeistukseen ja siten pyritty myös toteuttamaan tutkimus hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) (2023, 11) mukaan eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen perusperiaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto, jotka toimivat myös Suomessa hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteina.

Taulukko 5. Hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteet (mukaillen TENK 2023)

| | |
|--------------|--|
| Luotettavuus | Tutkimuksen tieteellisen toiminnan laadunarviointi. |
| Rehellisyys | Tutkimuksen huolellinen suunnittelu, toteutus ja arviointi sekä totuudenmukainen raportointi. |
| Arvostus | Tutkimuksessa huolehditaan kunnioituksesta tiedeyhteisön muita tutkijoita sekä heidän töitään kohtaan. |
| Vastuunkanto | Tutkimuksessa huomioidaan ja huolehditaan koko tieteellisen toiminnan elinkaaresta. |

Teoriaosassa tutkimuksessa on pyritty tekemään viittauksen asianmukaisella tavalla, muita tutkijoita kunnioittaen ja aiempi tutkimustieto huomioiden. Tutkimuksen eettisyys korostuu myös tutkimuksen empiirisessä osassa, johon sisältyy aineiston keruu. Haastateltavilta pyydettiin erillinen suostumus haastatteluun, johon pyrittiin sisällyttämään kaikki informaatio, joka kohdistuu heidän osuuteensa tutkimuksessa. Suostumuslomakkeessa oli myös tieto siitä, että osallistuminen haastatteluun on täysin vapaaehtoista ja osallistujalla on mahdollisuus peruuttaa tai keskeyttää tutkimukseen osallistuminen.

Suostumuslomakkeeseen annettiin aikaa tutustua ennen sen allekirjoittamista. Suostumuslomakkeen yhteydessä haastateltaville lähetettiin myös tietosuojailmoitus, jossa kerrottiin miten, miksi, mihin ja mitä tietoja heistä tallennetaan. Tietosuojailoituksessa kerrottiin tutkimuksen sisällöstä, tallennettavien tietojen käsittelystä, tutkimuksen toteutuksesta ja kerätyn haastatteluaineiston käsittelystä ja säilyttämisestä. Tutkimuksessa on pyritty myös raportoimaan luotettavuutta, taustoittamaan tutkimusta ja tehtyjä valintoja tutkimuksen eri vaiheissa.

4 Sisäinen vastuullisuusviestintä vastuullisuusajattelun tukena asianajoalalla

4.1 Työntekijöiden käsitys vastuullisuudesta asianajoalalla

Haastattelussa ensimmäinen teema käsitteli haastateltavien työnantajana toimivan asianajotoimiston ja asianajotoiminnan vastuullisuutta yleisemmin. Haastateltavilta kysyttiin keskustelun avauksena, mitä vastuullisuus heidän alallansa tarkoittaa ja mitä se käsittää. Tarkoituksena oli tarkastella haastateltavien vastuullisuuskäsitystä, mutta haastateltavia ei pyydetty tarkoin kuitenkaan määrittelemään vastuullisuutta. Vastauksissa korostui vastuullisuuden subjektiivinen käsitys sekä aiheen monimerkityksellisyys ja laajuus. Asianajotoiminnassa vastuullisuus nähtiin toteutettavissa olevana mahdollisuutena, jossa alalla on korkea potentiaali. Mitä enemmän vastuullisuus tulee yhteiskunnallisena ilmiönä esille, sitä enemmän se näyttäytyy myös asianajoalalla. Toisaalta kuitenkin alan haasteeksi tunnistettiin konservatiivisuus ja hidas muutosnopeus. Luvuissa 4.1.1 ja 4.1.2 käsitellään tuloksia liittyen vastuullisuuden ulottuvuuksiin ja vastuullisuuskäsitykseen sekä vastuullisuuden merkitykseen asianajoalalla.

4.1.1 Vastuullisuuden ulottuvuudet asianajoalalla

Haastateltavia pyydettiin vastaamaan kysymyksiin yrityksen sekä oman työnsä näkökulmasta. Haastateltavat eivät nostaneet suoraan vastuullisuuden taloudelliseen ulottuvuuteen liittyviä tekijöitä esille, mutta ESG-ajattelun hyvä hallinto ja sitä kautta hallinnolliset vastuullisuutta edistävät politiikat tuotiin esille. Suuri osa haastateltavista toi vastuullisuuden esille ESG-käsitteen kautta, jota oli myös työnantajayrityksessä käytetty hahmottamaan vastuullisuutta työntekijöille. Ainakin yksi haastateltavista oli myös osallistunut työryhmään, jossa laadittiin yrityksen vastuullisuusraportti.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että ympäristöulottuvuuden kannalta alan potentiaali on korkea eikä alaa nähdä erityisen saastuttavana. Haastatteluissa nousi myös esiin alan sähköisten palveluiden lisääntyminen ja toisaalta myös toive paperittomuuteen pyrkimisestä. Osa haastateltavista tunnisti myös sen, miten kierrätys on muodostunut jo täysin arkipäiväiseksi toiminnaksi. Työntekijöillä on myös mahdollisuus hybridityöhön, joka lisää mahdollisuutta joustavampaan arkeen varsin kuormittavaksi koetun alan kannalta. Haastateltavat toivat esille myös asianajotoiminnan yhteiskunnallisen vaikutuksen ja roolin

toimia vastuullisesti asiakkaita kohtaan. Haastateltava 6 erityisesti luonnehti asianajotoiminnan ja vastuullisuuden jakautuvan kahteen suuntaan eli yrityksen sisäiseen vastuullisuuteen sekä vastuullisuuteen suhteessa asiakkaisiin. Haastateltava 4 toi esille myös ajatuksen siitä, että vastuullisesti toimiva asiantuntija tuo myös asiakkaiden tietoisuuteen muun muassa sen, miten on eettisesti toimittava välttääkseen mainehaittoja lain noudattamisen lisäksi.

Haastateltavien vastauksissa korostui työntekijäläheinen tulokulma, jossa yrityksen sisäisen vastuullisuuden sosiaalinen osa-alue tuli esille vahvasti. Haastateltava 1 korosti erityisesti sitä, miten henkilöstö on liiketoiminnan ydin eikä siten henkilöstöön voi kiinnittää liikaa huomiota. Haastateltavat painottivat erilaisia tasa-arvoja, kuten palkkatasa-arvoa, sukupuolten sekä sukupolvien välistä tasa-arvoa. Myös inklusiivisuus, monimuotoisuus ja työntekijöiden hyvinvointi nousivat erityisesti esille. Haastateltavat toivat myös esille, että yrityksellä on olemassa toimikunta, joka pyrkii edistämään työntekijöiden hyvinvointia järjestämällä erilaisia yhteisiä työn ulkopuolisia tapahtumia ja ajanviettoja harjoittelijoille sekä nuoremmille juristeille. Edellä mainittu toimikunta pyrkii lisäämään yhteishenkeä, mahdollistaa vapaamuotoisia keskusteluita ja edistää myös positiivisesti työilmapiiriä.

—Kyllä se pitää olla kokonaisvaltaisesti sitten vastuullinen, kun täyttää kaikki osa-alueet. Mehän ei — ympäristöpuolta ehkä niin voimallisesti, mutta ne ovat sitten enemmänkin tätä social [sosiaalista] ja governance [hyvän hallinnon] puolta. — tulee mieleen nämä nyt sitten, jonkinlainen palkkatasa-arvo ja sukupuolten välinen ja sukupolvien välinen tällainen tasa-arvo, että mitähän siinä on tietenkin monta aspektia, mutta jotenkin kun kuvittelisi, että asianajotoimistolla on mahdollisuus toimia vastuullisesti, että se on sellainen ala, jossa se on toteutettavissa kohtuullisin toimin. H7

No ehkä ajattelen, sillä tavalla, että — on sisäisiä tekijöitä ja ulkoisia tekijöitä, että ehkä sisäisissä jotenkin itse ajattelen, että miten vaikka kohdellaan työntekijöitä [eli] työolot ja tällaiset asiat ja sitten no kai siihen liittyy just työterveys ja työajat ja henkiset ja fyysiset kuormitustekijät ja sitten taas toisaalta ehkä vastuullisuus silleen ulospäin, että miten se näyttäytyy asiakkaille tai sitten muille sidosryhmille varmaan. No meidän alallamme se ehkä jotenkin tuntuu aina et heti ensimmäisenä tulee kaikki ympäristöasiat mieleen ja eihän tämä nyt alana ole silleen perinteisesti mielletty saastuttavaksi, mutta toisaalta ajattelen et minkälaisia toimeksiantoja me hoidamme ja minkälainen vaikutus sillä meidän työllämme sitten voisi olla yhteiskuntaan. H4

Osa haastateltavista toi esille sen, että heidän työnkuvaansa liittyy vahvasti lakien noudattaminen ja ammattietiikka, joten vastuullisuuden nähdään olevan vielä sitäkin laajempi kokonaisuus.

— minun mielestäni vastuulliseen yritykseen asianajoalalla niin se on paljon muutakin, kun vaan ne asianajon tai asianajoon liittyvät tapaohjeet tai tällainen ammattietiikka mikä ehkä helposti tulee ensimmäisenä mieleen, mutta se on paljon muutakin. Ainakin itse ajattelee, että siihen liittyy sitten ihmiset ja yhteisöä, ympäristöä ja vaikka johtaminen ja se miten työntekijät [voivat] työhyvinvointi ja kaikki tällaiset, että se on aika laaja kokonaisuus. H3

Haastateltavat toivat laajasti esille kaikkia vastuullisuuden kenttään kuuluvia ulottuvuuksia, jotka mukailivat myös Dahlsrudin (2008) kokoamaa määritelmää vastuullisuudesta. Dahlsrudin määritelmään kuuluvat seuraavat ulottuvuudet: taloudellinen, sosiaalinen, ympäristö, sidosryhmä ja vapaaehtoisuus. Haastateltavat toivat esille vapaaehtoisuulottuvuuden myös hyväntekeväisyyden ja pro bono -työskentelyn kautta.

Vastuullisuudelle tunnistettiin erilaisia haasteita alan kannalta, kuten hidas muutostahti. Hitaan muutostahdin koettiin johtuvan konservatiivisesta ja vanhanaikaiseksi mielletystä alasta.

Minusta tuntuu, että alalla yleisesti on haasteena nimenomaan ehkä vähän tämä tämmöinen, että on perinteisesti aika konservatiivinen ja vanhanaikainen ala ja sitten on aika hidas muuttumaan. Tuntuu, että meidän alamme on aina vähän sellainen viimeinen, että laahaa perässä näissä erilaisissa kehityskaarissa, että se on varmaan semmoinen iso haaste et saisi oikeasti tehtyä sellaisen freesauksen koko alalle. H2

Haastateltava 5 tunnisti erityisesti asianajoalalla toimivien yritysten olevan myös varovaisia kannanottajia vastuullisuusasioissa. Kuitenkin, vaikka osa haastateltavista toi esille alan hitaan muutostahdin, niin silti haastateltavat kokivat, että muutosta on tapahtumassa ja ala on myös kehittymässä vastuullisuuden saralla.

Osa haastateltavista toi myös esille asianajoalan ominaiset vaikutusmahdollisuudet, jotka liittyvät suuressa määrin asiakastyöhön. Konsultointityön vuoksi väylät vaikuttamiseen keskittyvät erityisesti siitä huolehtimiseen, että yritykset toimivat vastuullisesti eri osaluilla. Haastateltava 6 toi esille, että juridiikassa tällaisia ovat muun muassa työoikeudelliset keinot ja huolehtiminen hyvän hallinnon toteutumisesta. Haastateltava 6 ja haastateltava 1 nostavat esille kuitenkin sen, että juridiikassa vaikuttamisen keinot eivät välttämättä ole yhtä konkreettisia kuin muilla aloilla.

4.1.2 Vastuullisuuskäsitys ja vastuullisuuden merkitys

Haastateltavilla oli yhtenäisiä näkemyksiä vastuullisuudesta, mutta aiheen laajuudesta käsitteet vaihtelivat. Yleisesti haastateltavat näkivät, että alalla vastuullisuus keskittyy

työntekijöiden kannalta eniten ympäristöulottuvuuteen sekä sosiaaliseen ulottuvuuteen, joka jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen ulottuvuuteen ja siten sisältää myös yhteiskunnallisia näkökohtia. Toisaalta, koska ala perustuu asiantuntijuuteen, eivät kaikki haastateltavat nähneet yhtä vahvaa vaikutusta ympäristöasioihin. Erityisesti osakkaiden näkökulmasta vastuullisuus sisälsi myös hyvän hallinnon osa-alueen ja tällöin hyvä hallinto koettiin tärkeäksi osa-alueeksi yhdessä sosiaalisen vastuun kanssa. Vastuullisuuteen suhtauduttiin positiivisesti ja se nähtiin ennen kaikkea mahdollisuutena, jonka eteen on mahdollista tehdä entistäkin enemmän töitä. Yrityksen kannalta pohditusta vastuullisuuskuvasta haastateltavat mainitsivat ympäristövastuun toimeksiantojen eli työn kannalta vahvasti esille tulevana. Haastateltavat tunnistivat myös alan ja heidän oman työnsä merkitykselliseksi yhteiskunnassa.

—Koen, että kaikilla ketkä toimii asianajotoimistossa, on se oma roolinsa vastuullisuuden kentällä työnkuvasta huolimatta. Kaikilla [asiantuntijoilla] on se oma tonttinsa ja ehkä juuri sen takia, koska se toteutuu niin monella tavalla, että sitten se voi näkyä eri henkilöstöryhmissä eri tavalla, mutta kyllä minä koen, että kaikki sitä toteuttaa. Kuitenkin sitten työntekijöinä omalla toiminnalla me kuitenkin viestitään sitä vastuullisuutta eteenpäin, on se sitten asiakkaille tai ympäröivälle maailmalle yleisesti.
H3

Haastateltavilta kysyttiin vastuullisuuden merkityksestä ja painoarvosta heidän työssään. Haastateltavat kokivat vastuullisuudella olevan merkitystä siihen, kuinka miellyttäväksi itse työn tekeminen sekä toimeksiannot koettiin, ja toisaalta vastuullisuuden sekä sen tuomien arvojen koettiin myös lisäävän itsessään työn merkityksellisyyttä. Vastuuroolit lisäsivät vastuullisuuden merkitystä asiantuntijatyössä, ja osalle vastuullisuuden merkitys tulikin esille vahvasti vastuuroolin kautta. Kuitenkin useissa haastatteluissa tuotiin esille myös se, miten jokaisella työntekijällä on yksilönä merkitys vastuullisuuden osalta niin työyhteisössä kuin myös asiakastyössä ja yhteiskunnassa.

Kyllä se on ihan tärkeää ja tietenkin paljon mukavampi avustaa asiakkaita, jotka myös tavallaan panostavat siihen vastuullisuuteen, että tuntuu mielekkäämmältä. H7

No minusta niillä [vastuullisuuden tuomilla arvoilla] on iso merkitys et sitten minä koen itse tavallaan jotenkin työni merkityksellisemmäksi, ja sen että minä tavallaan jotenkin voin olla sen organisaation arvojen takana, jos siellä toteutuu ne hyvin —. H2

Haastateltavien mielestä työnantajayritys vastasi vastuullista yritystä jossain määrin, mutta kehitettävää vielä on osittain johtuen vastuullisuuden muuttuvasta luonteesta ja hiltaintain alkaneesta varsinaisesta vastuullisuustyöstä. Kehitystarve nähtiin myös positiivisena, sillä vastuullisuuden kentässä on tärkeää muistaa kehittyä ja kehittää jatkuvasti. Haastateltavat myös kokivat, että yritys on tehnyt toimia vastuullisuuden edistämiseksi ja se on myös näkynyt yrityksessä työntekijöille, mutta silti tarve vaikuttavammalle vastuullisuustyölle tai sen näkyvyydelle myös työntekijöiden suuntaan on tunnistettu.

No minun mielestäni noita asioita mitä kuvailin, niin vastaa toki [vastuullista asianajotoimistoa]. Vastuullisuushan on sellainen asia mitä koko ajan kehitetään, että kun sekin jotenkin teemana, kun opitaan lisää ja saadaan lisää tietoa, niin koko ajan opitaan löytää ehkä vielä uusia toimintamalleja ja näin niin se, että koen että vastaa kyllä [kuvausta vastuullisesta yrityksestä asianajovalalla], mutta se, että just ei myöskään saa ajatella, että okei no nyt on hyvä tässä, vaan koko ajan kehitetään. H3

Haastateltavat eivät tunnista yrityksessä olevan erillisiä mittareita vastuullisuudesta tai erityistä seuranta, joka liittyisi työntekijöiden arkipäiväiseen toimintaan. Haastattelussa ei pyritty selvittämään yrityksen yleisiä vastuullisuuteen liittyviä mittareita vaan ainoastaan sellaisia, jotka näyttäytyisivät työntekijöille. Haastateltava 6 nosti esille, että kuitenkin yhtiötasolla vastuullisuuden osalta mittareita ja vastuullisuuden seuranta on kuitenkin suunniteltu. Haastattelussa tuli esille se, että vaikka erityisiä mittareita ei tunnustettu niin alalle ominaisesti toiminta kuitenkin edellyttää lain noudattamista. Haastateltavista osa yhdisti vastuullisuuden seurannan kokemusten jakamiseen ja vastuullisuustoimien kokonaisvaltaiseen onnistumiseen myös asiakastyössä. Myös työhyvinvointikeskustelu nousi esille mittareista ja seurannasta puhuttaessa, vaikka sitä ei miellettykään vastuullisuuden mittariksi.

Minä luulen, että me olemme tässä kohtaa asetettu tavallaan sellaisia, että missä me toivoisimme, että me olisimme. — Tavallaan sellaista raamitusta tai, [että ollaan] selvitetty tavallaan, että miten me vertaudumme muihin vastaaviin. — Minulla ei ole henkilökohtaisesti tiedossa, että olisi seuranta tai tilastointia tai tuon tyyppistä. Minä luulen, että se on ehkä aika pitkälti sellaista tavallaan, että jaetaan kokemuksia, että esimerkiksi, miten on kokenut vaikka että, no tässä selkeästi kehityttiin tähän suuntaan tai otettiin mukaan eri tavoin tai osattiin kohdata asiakas sellaisella tavalla kokonaisvaltaisesti, että heille myös välittyi se vastuullisuuspuoli. Minä luulen et se on juuri ehkä niistä kokemuksista kertomista ja tuollaista, mutta en osaa sanoa onko mitään numeerista seuranta. H5

Yhteenvedon voidaan todeta, että haastateltavat kokivat vastuullisuuden merkityksellisenä asianajovalalla. Vastuullisuudessa on kuitenkin vielä kehitettävää ja keinot sekä tavat

vaikuttaa ovat kehittymässä alalla, jossa vahvasti painottuu asiantuntijuus. Asiantuntijuus tuo omat uniikit haasteensa ja vaikutusmahdollisuutensa alalle, jossa sosiaalinen vastuullisuus painottuu vahvasti yrityksen sisällä työntekijöiden tietotyön kautta. Vaikutusmahdollisuuksia myös ulospäin ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun ja hyvän hallinnon piirissä löydettiin ja niiden tärkeys tunnistettiin. Konkreettisia mittareita vastuullisuustyölle ei tunnistettu työntekijöiden näkökulmasta heidän omassa työssään tai arkipäiväisessä toiminnassaan. Erilaiset vastuuroolit auttavat hahmottamaan vastuullisuutta ja mahdollistavat vahvemman osallistumisen vastuullisuuteen arkipäiväisessäkin toiminnassa.

4.2 Vastuullisuusviestinnän merkitys työntekijöille

Kaikki haastateltavat tunnistivat vastaanottavansa viestintää ajankohtaisista vastuullisuuteen liittyvistä aiheista työnantajayritykseltä. Vastuullisuusviestintää tapahtui niin ulkoisissa kuin sisäisissäkin kanavissa. Sisäinen viestintä on yleisesti tarkemmin kohdennettu työntekijöille, mutta työntekijät kohtaavat usein sekä sisäistä että ulkoista viestintää (Tkalac Verčič ym. 2012, 225). Luvuissa 4.2.1 ja 4.2.2 käsitellään tuloksia liittyen työntekijöiden näkemyksiin työnantajan vastuullisuusviestinnästä sekä vastuullisuusviestinnän haasteista ja mahdollisuuksista asianajalalla peilaten työnantajan viestintään.

4.2.1 Työntekijöiden näkemykset työnantajan vastuullisuusviestinnästä

Haastateltavilta kysyttiin, mitä heille on jäänyt mieleen työnantajan vastuullisuusviestinnästä sekä yleisesti, että erityisesti sisäisestä viestinnästä. Monelle haastateltavalle oli jäänyt erityisesti mieleen yrityksen laatima vastuullisuusraportti, jota pidettiin tärkeänä edistysaskeleena vastuullisuuden saralla. Haastateltavat toivat esille myös erilaisia tapahtumia tai koulutuksia yrityksen järjestämiltä ESG-teemaviikoilta, jotka olivat jääneet heille mieleen. Osalle haastateltavista ESG-teemaviikot hahmottuivat selkeämmin ja toiset kuvailivat vain yksittäisiä elementtejä teemaviikoilta.

No ainakin ensimmäisenä ehkä tulee mieleen — vastuullisuusraportti niin se on ehkä sellainen minkä olen kokenut tavallaan, että on painoarvoltaan suurin, että mitä on viestitty. Ehkä sitten jotenkin muuten tuntuu, että et ne on voinut olla sitten ehkä pieniä asioita ja tavallaan, kun vähän mietin ennen haastattelua et minkälaisia [asioita] on viestitty, niin ehkä ne on enemmän sellaisia, että siinä hetkessä ei välttämättä miellä, että se on vastuullisuuteen liittyvää, mutta sitten tällain jälkikäteen kun on ehkä ajatellut asioita, että mitäs kaikkea täällä tehdään niin on ehkä sitten sitä kautta tullut, mutta ei ehkä suoraan silloin kun viestitään et aa nämä on nimenomaan näitä vastuullisuustekoja. H4

Osa haastateltavista koki osittain haasteelliseksi tunnistaa tai muistaa viestintää suoraan kysyttäessä vastuullisuusviestinnästä, mutta haastateltavat kuitenkin kertoivat useista erilaisista viestintäkeinoista ja -tavoista. Toisaalta haastateltavien mielestä vastuullisuuden tulisikin olla kiinteä osa arkipäiväistä toimintaa, joten myöskään siksi viestinnän tunnistamista juuri vastuullisuusviestinnäksi ei koettu niin tärkeänä.

—Ainakin on jäänyt mieleen, vaikka se mitä tuodaan meidän nettisivuillemme esille sekä ulkoisena että meille sisäisesti ja mitä just sosiaalisessa mediassa kerrotaan meidän, vaikka vastuullisuusasioista tai hyväntekeväisyyskampanjoista tai tämän tyyppisistä asioista työntekijöiden jostain tällaisista työhyvinvointitapahtumista tai tämän tyyppisistä. Sitten paljon on — erityyppisiä koulutuksia niin niihin liittyvä viestintä ja se tietotaito mitä sieltä saadaan ja tuota ihan sisäisessä se voi olla niitä jotain uutiskirjeitä tai sähköposteja tai tällaisia meidän sisäisissä palveluissamme olevia viestejä, mutta se voi olla ihan sellaista viestintää kasvotusten. H3

Useat haastateltavat kokivat yrityksen vastuullisuusviestinnän muutoin vähäisenä tai epäsiisännönmukaisena, mutta haastateltavilla oli myös positiivista sanottavaa viestinnän sisällöstä. Vastuullisuusviestintä koettiin selkeänä ja aitona, myös toiveita aktiivisemmasta viestinnästä esitettiin.

—tavallaan ne aiheet ovat esillä ehkä sisäisesti eri tavoin, kun ulospäin ja niistä ei ulospäin ehkä kommunikoida niin silleen isosti, kun voitaisi, mutta sitten tavallaan sinällään se kommunikaatio mitä on, tuntuu musta aidolta ja se ei ole päälle liimattu, että silleen onnistunutta —. H5

Vastuullisuusviestinnän aiheet olivat haastateltavien näkemysten mukaan kiinnostavia, mutta sisällöllisesti toivottiin entistäkin monipuolisempaa ja avoimempaa viestintää. Haastateltava 5 nosti esiin vastuullisuusviestinnän visuaalisuuden ja graafiset kuvitukset, jotka auttavat selkeyttämään sisältöä. Vastuullisuudesta viestimisen ei tarvitse olla aina formaalia, vaan myös vapaamuotoisemmalle viestinnälle löytyy vastaanottajia. Haastateltava 5 toi myös esille viestinnän aitouden kuvaamalla, että tärkeää vastuullisuusviestinnässä on se, että tekstin takana on aito henkilö ja sydän.

Haastateltavilta kysyttiin, että millaista viestintää ja viestintätapoja he pitävät tärkeimpinä vastuullisuusteemojen käsittelyssä. Sisällöltään vastuullisuusviestinnältä toivottiin eniten selkeyttä, läpinäkyvyyttä, ajankohtaisuutta ja paikkansapitävyyttä. Ajankohtaisuudella tarkoitettiin, että reaaliajassa viestittäisiin vastuullisuusteoista, eikä vasta kun jotain on tehty. Paikkansapitävyydellä taas viitattiin siihen, miten rehellistä viestin sisältö on ja

miten tuodaan esille se, missä asioissa voidaan tehdä vielä enemmän töitä. Vastuullisuusviestinnän läpinäkyvyys ja rehellisyys korostuivat, sillä viestinnän tulisi heijastaa yrityksen aitoja vastuullisuustoimia ja -tavoitteita.

No minun mielestäni millaista viestintää. — No jotenkin silleen et se olisi aina ajankohtaista ja sitten selkeätä, että jos on vaikka tehty jotain niin sitten viestitään, että ei esimerkiksi niin, että kolme vuotta sitten osallistuttiin johonkin vaan että se olisi aina ajankohtaista, että olet itse työntekijänä kartalla, että nyt me tehdään tällaista, nyt me olimme tuossa mukana, että selkeätä ja sitten, että minä en [tiedä] sillä [tavalla] muuten jostain, että missä kanavassa tai näin niin en tiedä onko se niin keskeistä. Sellainen, mikä tavoittaa ihmiset mahdollisimman hyvin. H2

No ainakin sellaista läpinäkyvää ja just avointa — rehellistä eli sellaista oikeasti paikkansapitävää, että sanotaan asiat silleen, kun ne ovat, niin sellaista ja just no sillä läpinäkyvyydellä se, että tuodaan niitä asioita ilmi. No siihen vaikuttaa just se rehellisyys, että pystytään sitten, sanoo se, jos jossain koetaan, että hei tässä me voimme vielä ottaa näitä seuraavia steppejä tyyppisesti. H3

Ulkoisten viestintäkanavien, kuten LinkedInin ja Instagramin kautta työntekijät kokivat saavansa tietoa muun muassa kollegoidensa toimeksiannoista ja asiakkuuksista, joiden parissa yrityksen muut työntekijät ovat työskennelleet.

— Joskus kuulen myös somen kautta eli näkyy vaikka Instagramissa, että joku on tehnyt jonkun projektin tai sitten just LinkedInissä on sellaisia, että jaetaan vaikka asiakaskokemustarinoita, että mikä keissi on ollut ja mitä on tehty ja mitä asiakas on siitä saanut. Sellaisten kautta saanut myös tietää tavallaan. Kun meitä on sen verran monta, että kaikki ei tiedä mitä kaikki muut tekevät koko ajan tietenkään, mikä on ihan normaalia, mutta et niitä voi saada vähän eri lähteistä ehkä että, vaikka joku on tarkoitettu ulkoiseen viestintään niin se myös kertoo myös minulle, että mitä sisäisesti tapahtuu eli just nuo LinkedIn -keissiesimerkit —. H5

Useat haastateltavat toivat esille, että he seuraavat työntekijäyritystä eri sosiaalisissa medioissa ja myös sitä kautta saavat tietoa yrityksen erilaisista toimista. Ulkoiset viestintäkanavat täydentävät sisäistä viestintää ja tavoittavat yleisesti yrityksen toiminnasta kiinnostuneet työntekijät.

4.2.2 Vastuullisuusviestinnän haasteet ja mahdollisuudet asianajalalla

Niin ulkoiselle kuin sisäisellekin vastuullisuusviestinnälle löydettiin erinäisiä haasteita. Sisäisen viestinnän kannalta haasteeksi nähtiin tiedottaminen vastuullisuusteosta ilman konkretiaa, jossa teot näkyisivät arkipäiväisessä työskentelyssä. Haasteena nähtiin myös viestinnän tavoitavuus, oikea-aikaisuus sekä onnistunut jalkauttaminen työntekijöille.

Niin sehän on tosi tärkeätä, että se ei jää noin niin kuin tälle ikään kuin sanahelinäksi, että se menee sinne konkretiatasolle. H7

No ehkä se nythän paljolti viestinnässä on näkynyt sellaista ylätason viestiä, että olemme vastuullisia, otamme vakavasti vastuullisuuden ja huolehdimme omasta vastuullisuudestamme, joka ei kerro vielä mitään. Itse ainakin kaipaisin viestintään sellaista konkretiaa, millä tavalla me edistämme vastuullisuutta ja mitä se meille tarkoittaa ja miten me toimimme sen kanssa. H6

Vastuullisuus ei tule pelkän viestinnän avulla vaan se kaipaa myös konkretiaa. Pahimmillaan vastuullisuusviestintä voidaan kokea viherpesuksi ja päälle liimatuksi mielikuvaksi, jossa teot jäävät vain viestintään. Parhaimmillaan taas viestintä voi johtaa ilmiöön, jossa työkavereille ja ulkopuolisille kerrotaan eteenpäin mielenkiintoisesta ja kiinnostusta herättävästä viestinnästä.

No ehkä jotenkin itse ajattelisin, että se haaste on siinä, että jotenkin se ehkä jäisi silleen yksipuoliseksi tietyllä tapaa, että se tulee vaan, että hei me tehdään tällaista ja tavallaan, että jotenkin, miten viestitään, että toimitaan vastuullisesti, että se kyllä jollain tapaa myös näkyisi arjessa koko ajan, että ei olisi ehkä sellainen. No pahimmillaan tuntuisi, että se olisi sellainen päälle liimattu arvo, että sanotaan, että toimitaan vastuullisesti, mutta sitten jotenkin se ei arjessa niin paljon näkyisi niin se on, että mitä itse ajattelisin et olisi se suurin haaste. H4

Ulkoisesti haasteeksi tunnistettiin erityisesti erottautuminen ja tavoitavuus, sillä muutkin yritykset haluavat viestiä vastuullisuudestaan. Toisaalta vastuullisuus nähtiin myös mahdollisena kilpailuetuna.

—sehän vois olla jo ihan semmoinen tosi hyvä tavallaan erottumiskeino ja semmoinen melkein kilpailuetu siinä kohtaa, että pystyisi jotenkin tälle näyttää — ala on silleen just ehkä tavallaan jälkijunassa, että sitten siinä on minun mielestä paljon potentiaalia tehdä isoja kehitysaskela ja sitten, että jos niistä viestii tehokkaasti niin sillä varmaan saa myös sellaista kilpailuetua —koska jos kuitenkin se on nykyään ihmisille niin tärkeätä niin sitten joku saattaa oikeasti ajatella sen, että — onpa edistyksellistä ja vastuullista, että menenpä sinne että vaikka se meidän liiketoimintaydin onkin vaan silleen ihmiset ja asiantuntijat ei se minun mielestäni silti ole silleen, että sillä ei olisi mitään väliä sillä, että miten se yritys toimii. H2

Vastuullisuudelle ja viestinnälle löydettiin haaste sukupolvien välisistä eroista. Haasteltavat tunnistivat taustojen ja sukupolvien vaikutuksen vastuullisuusajattelulle, jonka luomaa rakoa tulisi tiivistää keskustelemalla avoimesti erilaisista näkemyksistä ja myös aiheista, joista puhuminen ei välttämättä ole helppoa. Tämä haaste tunnistettiin yleisesti vastuullisuuden kentässä ja tarve aktiivisemmalle keskustelulle tunnistettiin myös yrityksen sisällä.

— aika monella on varmasti eri käsitys siitä mitä se edes kattaa sisälleen, että mitä se vastuullisuus on ja mitä se viestintä on ja minun mielestä siinä on paljon myös ehkä sukupolvien välillä silleen eroja — luulen et minun näkemystäni on värittänyt ihan erilaiset tavallaan sosiaaliset trendit ja piirteet ja näin, että kun sitten taas vaikka joku joka on 60-luvulla syntynyt tai 80-luvulla syntynyt, että minun mielestäni sitä keskustelua olisi hyvä käydä tavallaan sukupolvien välillä myöskin, että mitä näkee ja miten kokee ja sitä ei ole ehkä silleen formaalisti niin systemaattisesti tai tarpeeksi —. H5

Yhteenvedona voidaan todeta, että vastuullisuusviestintä on yrityksessä vielä kehittymässä. Vastuullisuusviestinnästä vastuullisuusraportti on jäänyt vahvasti haastateltavien mieleen, mutta muitakin viestinnän tapoja tunnistettiin. Vastuullisuusviestinnän toivotaan olevan ajankohtaista ja läpinäkyvää, jotta se koetaan merkitykselliseksi. Erityisesti konkretian ja täsmällisyyden tarve korostui vastauksissa, sillä vastuullisuusviestinnän avulla tulisi pystyä kertomaan selkeästi se, miksi ja miten juuri tämä yritys toimii vastuullisuuden parissa. Vastuullisuusviestinnän haasteiksi tunnistettiin juuri konkretian puute, jonka myötä syntyy myös viherpesun uhka, jossa tekojen ja sanojen välissä on rako. Kaikki yritykset myös viestivät julkisesti erilaisista vastuullisuusasioista, joten haastavaksi koettiin tapa erottautua positiivisesti viestinnän massasta. Toisaalta hyvin toteutettuna vastuullisuusviestintä nähtiin myös mahdollisena kilpailuetuna.

4.3 Sisäisen vastuullisuusviestintä asianajoalalla

Vastuullisuus näkyi yrityksen sisäisessä viestinnässä monessa eri kanavassa ja useat haastateltavat korostivat sitä, miten sisäisesti tarve vastuullisuustoimille ja viestinnälle on yrityksessä ymmärretty. Haastateltavat kuvailivat viestinnän olevan selkeää ja ymmärrettävää. Erityisesti sisäinen vastuullisuusviestintä koettiin keinoksi muistuttaa vastuullisuusasioista. Luvuissa 4.3.1, 4.3.2 ja 4.3.3 käsitellään tuloksia liittyen yrityksen konkreettisiin vastuullisuustekoihin, sisäisen vastuullisuusviestinnän keinoihin sekä kanaviin osana yrityksen sisäistä vastuullisuusviestintää.

4.3.1 Konkreettiset vastuullisuusteot osana sisäistä vastuullisuusviestintää

Konkreettisista vastuullisuustempauksista viestittiin yrityksessä sisäisesti tiedottamalla tai vaihtoehtoisesti myös suullisesti tempauksiin osallistuneiden työkavereiden kautta.

No mielestäni on kattavaa. Viestintää tapahtuu monessa eri kanavassa eli just sillä varmasti sitä tavoitettavuutta — pyrkii lisäämään ja koen, että on sellaista selkeätä ja silleen helppo tai — jotenkin ymmärrettävästi viestitään asioista, että ei ole sellaista kryptistä tai ei ole liian monimutkasta. H3

Haastateltavat toivat esiin yrityksen toteuttamia konkreettisia vastuullisuustekoja, joista hyväntekeväisyysteema nousi vahvasti esille. Erityisesti erilaiset lahjoituskampanjat ja urheilutempaukset olivat jääneet haastateltavien mieleen. Kaikki haastateltavat mainitsivat erityisesti joulun alla tapahtuvan keräyksen, jossa työntekijät ostavat lahjoja vähävaraisille lapsiperheille. Työntekijät kokivat osallistuvansa keräykseen mielellään ja keräystä luonnehdittiinkin jo vuosittain muodostuneeksi perinteeksi. Haastateltava 1 nosti esille myös sen, että yrityksessä on myös vahvistettu Code of Conduct eli yhteiset eettiset säännöt, joiden noudattaminen on osa konkreettista vastuullisuustyötä sekä huolehtiminen siitä, että yritys ei ole sopimussuhteessa ei vastuullisten toimijoiden kanssa. Haastateltava 1 mainitsi myös polkupyöräedun työntekijöille. Tämän lisäksi haastateltava 6 toi esille yhteistyöt opiskelijajärjestöjen kanssa.

Konkreettisten vastuullisuustekojen kautta nousi esille myös pro bono -työskentely, mutta kaikki haastateltavat eivät nostaneet tätä esille. Haastateltava 6 luonnehti pro bonoa ilmaisneuvonannoksi, jossa tarkoitus on auttaa ihmisiä, joilla ei ole mahdollisuutta juridisiin palveluihin esimerkiksi vähävaraisuuden vuoksi. Muutama haastateltavista kertoi olevansa itse mukana pro bonossa, mutta toisaalta taas toinen haastateltavista kaipasi myös enemmän tietoa yrityksen pro bono -työstä.

Ne [pro bono -työt] on tosi palkitsevia ja sitten ne tavallaan kommunikoivat monella tapaa sitä, että me annamme takaisin ja tuetaan sellaista tavallaan palettia missä juridiikka on mukana. Minä en tiedä kommunikoidaanko niistä ehkä niin isosti tai niin selkeästi, kun voitaisi. H5

Ehkä tuntuu et jää myös joitain asioita piiloon, että esimerkiksi ei minulla ole ehkä tai koen et mulla ei ole ehkä suurta näkyvyyttä siihen, että minkälaista pro bono -työtä me esimerkiksi teemme ja muuta, että on ehkä tällaisia osaluueita mitkä voi jäädä enemmän [piiloon]. H4

Osa haastateltavista osoitti enemmän kiinnostusta pro bono -työtä kohtaan. Haastateltavat toivat myös esille, että kaikki vastuullisuustoimet eivät välttämättä näy kaikille työntekijöille samalla tavalla ja siten tietoisuus vastuullisuusasioista voi vaihdella.

4.3.2 Sisäisen vastuullisuusviestinnän keinot

Sisäisen vastuullisuusviestinnän keinoja käsiteltiin palautteen, keskustelun sekä osallistaminen kautta. Osallistaminen näkyi esimerkiksi osallistumisen mahdollistamisella erilaisiin koulutustilaisuuksiin tai hyväntekeväisyyskampanjoihin. Tiedottavan vastuulli-

suusviestinnän lisäksi työntekijöille suunnattiin myös kyselyitä, joilla kartoitettiin esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyyttä. Haastateltavat eivät suoraan tunnistanee saaneensa kyselyä vastuullisuuden teemoihin liittyen työnantajalta. Aikaisemmin toteutettuihin kyselyihin olisi kuitenkin saattanut vastata vastuullisuuteen liittyvistä tekijöistä, mutta niitä ei suoraan kysytty. Kysyttäessä vastuullisuuteen liittyvien kyselyiden tarpeellisuudesta, haastateltavat suhtautuivat kyselyihin positiivisesti, mikäli toteutus olisi onnistunut ja kysely olisi ytimekkäästi sekä harkitusti toteutettu ja toistuisi vain tietyin aikaväleihin. Kyselyiden anonymiteetilla voisi parantaa vastausprosenttia. Haastateltavat eivät ottaneet kuitenkaan erityisesti kantaa siihen, mitä hyötyjä he kyselyiltä odottavat. Haastateltavat eivät tunnistanee, että palautetta olisi aktiivisesti kerätty vastuullisuuden osalta yrityksessä. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että yrityksessä palautetta voi antaa matalalla kynnyksellä myös muuten kuin kyselyiden kautta. Haastateltava 6 toi esille, että palautetta annettiin tapahtuman tai tempauksen yhteydessä. Palautetta ei voi kuitenkaan antaa liikaa, joten mahdollisesti palautetta voisi kerätä myös aktiivisemmin. Palautteen anto koettiin myös keskusteluiden kautta mahdolliseksi.

— koen et on aika myös matala kynnyks on ihan vaan silleen — käydä juttelemassa muiden henkilöstön edustajien kanssa tai just, että johtoa tai näin niin silleen koen, että näkemyksiä voi esittää just silleen myös tosi matalalla kynnyksellä. H3

Kyselyiden lisäksi yrityksen sisällä käytiin keskustelua formaalisti ja epäformaalisti. Osa haastateltavista koki keskustelewansa aktiivisesti ja oma-aloitteisesti työpaikalla läheimpien työkollegoidensa kanssa vastuullisuudesta. Vapaamuotoista vastuullisuuskeskustelua ei syntynyt täysin luonnostaan kuin läheisten kollegoiden kesken. Virallisempi keskustelu yrityksen sisällä tapahtui tiimeissä, joissa vastuullisuus liittyy työnkuvaan. Kuitenkin lisää tiimien välistä vastuullisuuskeskustelua toivottiin toimeksiannoista, jotka ovat kehittäneet yrityksen vastuullisuutta.

Joo no kyllä koen, että kyllä noista teemoista keskustellaan ja tuntuu, että tai ainakin itse tuntuu siltä, että koko ajan jotenkin ehkä enenevässä määrin, koska nyt tällaiset kysymykset ovat tosi pinnalla—. H3

Kaikilla asiantuntijatasoilla vastuullisuuskeskustelu ei välttämättä ollut yhtä aktiivista tai luonnollista. Kuitenkin ajankohtaiset yhteiskunnalliset asiat herättävät epävirallista keskustelua esimerkiksi maailman tilanteesta ja vastuullisuudesta.

No kyllä me varmaan keskustellaan, mutta en tiedä onko se nyt sellainen tavanomainen kahvipöytäkeskustelu välttämättä. Tuota en tiedä ehkä onhan

tässä nyt vähän näitä uhkakuvia maailmalta, kun on näitä Trumpin agendoja niin Pariisin ilmastopöytäkirjasta irtautuminen ja muuta niin tällaisethan herättää paljon keskustelua. H7

—tavallaan se et mitä enemmän se vastuullisuus nousee ja mitä tärkeämmäksi se koetaan niin se [keskustelu formaali tai epäformaali] mielestäni tulee sitä kautta ehkä enemmänkin luonnostaan ja totta kai yhtiöllä on sitten oma vastuunsa siinä että et miten nostaa näitä teemoja esiin, että tuota mitä enemmän niitä nostetaan niin sitä enemmän se tulee siihen arkipäivään ja siitä puhutaan enemmän et siinä mielessä viestinnällä on iso rooli siinä, että sekä yhtiön viestinnällä mutta sitten myös et mitä tuolta muualta tuutista tulee niin mitä enemmän yhteiskunta keskustelee niistä niin sitä helpommin se nousee meidän sisäisesti. H6

Haastateltavat kokivat myös, että käytyjen keskusteluiden perusteella yrityksen sisällä vastuullisuuskuva vaikuttaisi yhdenmukaiselta. Varsinkin lähimpien kollegoiden kanssa ja nuorempien juristien välillä keskustelun koettiin olevan onnistunutta ja keskusteluympäristö koettiin turvallisena. Työntekijät kokivat keskustelewansa lähimpien kollegoidensa kanssa vastuullisuudesta, mutta laajemmassa mittakaavassa vastuullisuudesta ei keskustella yrityksen sisällä aktiivisesti, vaikka näkemykset voisivatkin olla lähellä toisinaan.

— nuorempien kollegoiden nuorempien juristien välillä me ollaan aika samoilla linjoilla ja silleen halukkaita ehkä muuttamaan asioita ja silleen ehkä rohkeasti sanotaan ideoita ja tuodaan niitä asioita esille, niin minusta se on aika silleen vaivatonta ja onnistunutta ja mukavaa ja silleen, että se on jotenkin tosi turvallinen keskusteluympäristö ja sellainen innostava ja inspiroiva —. H5

No kyllä ainakin koen, että varsinkin nuorempien juristien kanssa niin tuntuu, että meillä on aika yhteneväiset näkemykset tietyllä tapaa siitä vastuullisuudesta ja kyllä nyt ehkä silleen yleisesti ottaen tuntuu, että organisaatiossa isossa kuvassa niin on aika yhteneväinen näkemys, että sitten tietty ehkä välillä huomaa tavallaan vaikka no tietysti jokaisella ihmisellä on oma tausta ja miten on vaikka kasvanut tai muuten, että minkälaisia teemoja tullut vastaan et ehkä välillä jonkinlaisia eroja huomaa, mutta silleen ehkä isossa kuvassa niin aika yhteneväiset. H4

Haastateltavat tunnustivat erilaisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa keskusteluun. Erilaiset taustat ja sukupolvien väliset erilaiset sosiaaliset trendit nousivat esiin haastattelujen aikana ja niiden koettiin vaikuttavan myös keskusteluun vastuullisuudesta.

Mutta ehkä tässä on vähän se, että tavallaan, vaikka on sitä matalaa hierarkiaa niin poteroidutaan ehkä vähän sellaiseen, että [eri henkilöstöryhmät] tekee eri asioita, että tulee sellaisia tiettyjä jakolinjoja ja niiden yli ei ehkä aina päästä

tavallaan silleen, että se spontaani keskustelu saattaa jäädä tavallaan sivumalle. Ja sille ei järjestetä mielestäni silleen erityisesti aikaa varsinkaan tästä vastuullisuusnäkökulmasta. Toki meillä on sellaisia yhteisiä kahvitilaisuuksia perjantaisin, jossa ihmiset kertovat viikonloppusuunnitelmista ja näin, mutta se ei ole sitä samaa kuitenkaan asiaa niin sitä ei mielestäni silleen synny välttämättä hirveen helposti eri ikäryhmien välillä sitä keskustelua ja senioriteettiryhmien välillä. H5

Haastateltavat toivat esiin, että yrityksessä on matala hierarkia ja sen myötä avoimelle keskustelulle ei olisi estettä, mutta kuitenkin muut tekijät voivat vaikuttaa keskusteluun. Osa haastateltavista koki, että nimenomaan vastuullisuuskeskustelulle ei erityisesti järjestetä aikaa, vaikka muita vapaamuotoisempia keskustelutilaisuuksia, kuten kahvihetkiä onkin yrityksessä viikoittain. Haastateltavat kokivat, että laajemman keskustelun aloittamiselle voisi tulla tukea työnantajan puolesta.

— se on täällä tosi hyvä, että ei ole sellaista hierarkiaa, että en voisi mennä jollekin puhumaan jotain, että ehkä se on enemmänkin se, että ehkä siinä vaa-dittaisiin sitten joku et olisi joku koulutus tai workshop tai joku aiheesta, jossa sitten puhutaan siitä aiheesta kaikkien kanssa. Koska tällä hetkellä —puhun ehkä esimerkiksi just osakkaiden kanssa lähinnä työasioista, kun ei tule heidän kanssansa jauhattua kaikesta muusta silleen aiheen ohi niin sitten, että jos olisi joku jonkunnäköinen workshop tai mikä ikinä olisikaan et olisi, että meillä on tällainen vastuullisuusteemajuttu —. H2

Vastuullisuusteemoihin liittyviä koulutuksia ja webinaareja järjestettiin työntekijöille ja niissä käsiteltiin erilaisia aiheita työhyvinvoinnista inklusiivisuuteen ja tietosuojaan liittyen. Kaikki haastateltavat toivat esille erilaiset koulutukset, kun heiltä kysyttiin vastuullisuuden osallistumisesta. Osa haastateltavista esitti myös toiveita järjestää lisää vastuullisuusaiheisia koulutuksia, joissa vastuullisuutta käsiteltäisiin laajemmin erilaisista aiheista ja näkökulmista. Haastateltava 4 toi esille erityisesti sitä, miten vastuullisuuskoulutukset lisäsivät myös tietoisuutta siihen liittyvistä aiheista ja muun muassa siitä, miten kohdata erilaisia vähemmistöjä työpaikalla ja miten omalla toiminnallaan voi vaikuttaa positiivisesti muiden työhyvinvointiin.

No ehkä meillä vois olla enemmän jotain vaikka webinaareja tai jotain tällaisia pienempiä tietoisuuksia siihen liittyen, että minkälaisia asioita voi vaikka omassa arjessa huomioda. Mielestäni oli ainakin, olikohan meillä nyt viime kesänä tai toissa kesänä niin oli tällainen muistaakseni Setan koulutus tasarvosta ja mielestäni siinä oli just enemmän aiheena, vaikka vähemmistöjen kohtaaminen työpaikalla nimenomaan seksuaalivähemmistöjen. Se oli mielestäni todella hyvä, että sieltä tuli paljon sellaisiakin asioita, että mitä ei ole ajatellut tai miten voi vaikka omalla toiminnallaan tukea inklusiivisuutta ja muuta niin et ehkä tällainen hyvä, että olisi vielä enemmän ja sitten erilaisista aiheista, että kun tämä on kuitenkin aika laaja aihe. H4

No mielestäni voisi olla enemmän, että on ollut välillä jotain inklusiivisuusteemaan liittyvää koulutusta, mutta mielestäni voisi olla enemmän ja just silleen laajemmin just tavallaan vastuullisuuden koko rintamalla. Silleen ei kokonaisuutena ei hirveästi ole ehkä ollut tuohon mitään koulutuksia, mutta musta se olisi tosi hyvä, jos olisi enemmän ja silleen laajemmalla. H2

Vastuullisuuskeskustelua syntyi myös työasioista, mikäli vastuullisuusasioiden parissa oli tehnyt töitä. Yhtenäistä keskustelua mahdollistivat myös työhön liittyvät koulutukset, joihin työntekijät osallistuivat. Koulutukset erityisesti liittyen vastuullisuusteemoihin osana työnkuvaa ja toimeksiantoja.

— jos on käynyt, vaikka kouluttautumassa niin sieltä tulee — aika paljon sellaisia aiheita mistä vois kollegoiden kanssa keskustella, jotka on ollut vaikka samassa tapahtumassa tai koulutuksessa —. H4

Vastuullisuuskeskusteluun liittyen eräs haastateltava toi myös esille vanhat perinteet ja pienet teot, joiden mukana herää vastuullisuuskeskustelu. Tässä esimerkkinä haastateltava 5 käytti naistenpäivänä työpaikan naisten muistamista ruusulla ja sen kautta heräävää vuosittaista keskustelua.

Sitten meillä on joskus ollut tällainen ruusuperinne et naistenpäivänä saadaan aina ruusuja, mikä osittain osoittaa hyvällä mielellä, mutta aloittaa keskustelun joka vuosi, että mikä on tilanne ja miten halutaan edistää, että ne ehkä tulee tällaisissa mitä ei ehkä ole lähtökohtaisesti tarkoitettu vastuullisuusteoiksi, mutta sitten ne keskusteluaiheet ja tällainen ideointi tulee sieltä esiin, että se on mielestäni arvokasta —. H5

Keskustelua pidettiin erityisen tärkeänä. Vastuullisuuskeskustelu voi alkaa siis myös jo muodostuneista perinteistä, joiden merkitys on muuttunut ajassa. Perinteillä voi olla nykypäivänä entistäkin suurempi merkitys.

4.3.3 Sisäisen vastuullisuusviestinnän kanavat

Haastateltavat tunnistivat monipuolisesti erilaisia sisäisen viestinnän kanavia. Erityisesti tiedottavan sisäisen vastuullisuusviestinnän koettiin kiihtyvän aina joulunaikaan, muuten viestintää koettiin olevan harvakseltaan. Osa haastateltavista koki vastaanottavansa vastuullisuusviestintää viikoittain ja osa taas kuukausitasolla. Haastateltavien mukaan viestinnän aktiivisuuteen vaikutti se, oliko vastuullisuuteen liittyen jotain uutta viestittävää. Osa haastateltavista koki, että vastuullisuusviestintä oli aiemmin aktiivisempaa ja nyt viestintä oli hiipumassa. Useat haastateltavat kokivat, että vastuullisuusviestinnän tulisi

olla aktiivisempaa ja juontaa juurensa jokapäiväiseen toimintaan eikä siten viestintää tulisi erityisesti lokeroida vastuullisuusviestinnäksi. Toisaalta vastuullisuusviestinnän uskottiin olevan jo nykyisessä muodossaan tunnistettavaa. Osa haastateltavista piti tästä huolimatta tärkeänä sitä, että ainakin tärkeimpien teemojen tulisi erityisesti olla tunnistettavissa nimenomaan vastuullisuusviestinnäksi.

Haastateltavien näkemysten mukaan tiedottavan vastuullisuusviestinnän kanavista sähköposti on saavutettavuudeltaan paras kanava erityisesti sisäiseen tiedottamiseen. Sähköpostin avulla välitettiin monenlaista sisältöä, kuten uutiskirjeitä.

Kyllähän meillä se sähköpostihan on se pääkanava ja sittenhän tavallaan kukin saa sen sitten suoraan itselleen ja sen lisäksihän on näitä intraa ja muuta. Sinnehän ne sitten jäävät, jos niitä voi käydä katsomassa. Mutta tiedä itse miellän kyllä, että se sähköposti on ikään kun [se tärkein kanava] ei se oikeastaan meikäläinen muuta kaipaa. H7

No sellaista yleistä tiedotusta on mielestäni paras tehdä siis sähköpostissa ja intrassa silleen, että periaatteessa tulee kaikille ja sitten sen lisäksi on intrassa, että sen löytää sitten, että jos sähköposti menee ohi ja tuota — Joo no ne nyt on oikeastaan ne keinot millä tavoittaa sitten kaikki. H2

Moni haastateltavista toi esille sen, että viestintä on osa jokapäiväistä työtä ja viestintää tulee paljon myös sähköpostin kautta. Haastateltavat tarjosivat erilaisia näkemyksiä siitä, mikä viestintä parhaiten tavoittaa. Jotta viestit erottuvat tästä massasta ja jäävät mieleen, tulisi niiden osallistaa työntekijöitä ja kannustaa keskusteluun. Toisaalta sähköpostin ollessa aina auki se on myös yksinkertainen tavoitettava viestintäkanava.

— No ehkä sellainen jotenkin miten sen sanoisi osallistava viestintä tai, että se olisi enemmän sellaista dialogia, että on mahdollisuus ottaa osaa keskusteluun, vaikka ja se asia tuodaan esille ja sitten voidaan yhdessä siitä keskustella. Niin se on ehkä — kokisin et se vois ehkä olla tehokkain, että verrattuna, että sitä vaikka kerran vaikka sanotaan ja sitten ehkä [ei] ole aitoa keskustelua siinä niin tuntuu et se ei ainakaan itselle jotenkin aina jää ainakaan niin paljon mieleen, kun tulee kuitenkin paljon kaikkea muutakin viestintää koko ajan. H4

Muita tärkeitä, mutta ei niin tehokkaiksi koettuja viestintäkanavia olivat intranet sekä kuukausittaiset toimitusjohtajan katsaukset. Intran saavutettavuus pitkälti miellettiin sähköpostiohjauksella toimivaksi, mutta muutama koki katsovansa intraa myös itsenäisesti. Intra koettiin hyväksi, koska sinne voi palata myöhemmin tutustumaan aineistoon. Kat-

sauksissa käsitellään vaihtelevasti vastuullisuusteemoja riippuen teemojen ajankohtaisuudesta. Katsauksissa on myös vuorovaikutteinen puoli, sillä työntekijöiden on mahdollista lähettää anonyymisti kysymyksiä, joihin vastataan katsauksessa.

Haastateltavat kiinnittivät sähköisten kanavien lisäksi huomiota myös siihen, miten fyysisesti toimistolla kiinnitettiin huomiota vastuullisuuteen. Haastatteluissa ilmeni, että toimiston tarjoamat välipalat ovat muuttuneet sokeripitoisemmista enemmän hedelmäpainotteisiin tuotteisiin. Toimistolla on myös fyysisiä muistilappuja, jotka kannustavat ja muistuttavat työntekijöitä toimimaan toivotulla tavalla. Fyysiset paperilaput koettiin tiettyssä kontekstissa toimivaksi tavaksi viestiä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että sisäistä vastuullisuusviestintää harjoitetaan yrityksessä monikanavaisesti. Sisäinen vastuullisuusviestintä koostuu erilaisista koulutuksista, tempauksista, tiedottavasta sähköposti- ja intraviestinnästä, toimitusjohtajan katsauksista sekä formaalista ja epäformaalista keskustelusta. Palautteenannon tärkeys tunnistettiin, mutta palautetta ei vielä kerätty vastuullisuuteen liittyen aktiivisesti. Keskustelu aiheesta yrityksen sisällä koettiin tärkeäksi, mutta joitakin haasteita tunnistettiin keskustelun saralla. Keskustelu voisi olla aktiivisempaa koko yrityksen sisällä ja avoimemmalle keskustelulle esitettiin toiveita. Yrityksessä koettiin olevan matala hierarkia, mutta silti keskustelut vastuullisuudesta kohdentuivat läheisimpien työkavereiden kesken käydyiksi. Yritys voisi kannustaa yhteneväisemmälle ja avoimemmalle keskustelulle ja mahdollistaa näkemysten jakamisen vieläkin aktiivisemmin. Haastateltavat toivat esille myös erilaisia konkreettisia vastuullisuustekoja, joista hyväntekeväisyys ja pro bono -työ tulivat esille vahvimmin. Tempauksista tiedotettiin sisäisesti ja työntekijöille annettiin mahdollisuus osallistua esimerkiksi juuri joululahjoja lahjoittamalla vähävaraisille lapsiperheille. Osallistumismahdollisuutta pidettiin merkityksellisenä.

4.4 Sisäisen vastuullisuusviestinnän merkitys vastuullisuusajattelussa

Haastateltavat tunnistivat erityisesti yleisesti vastuullisuusviestinnällä olevan tärkeä merkitys tiedon jakamisessa ja tietoisuuden lisäämisessä aiheesta, joka voi olla monelle hahmottomaton kokonaisuus. Luvuissa 4.4.1, 4.4.2 ja 4.4.3 tarkastellaan tuloksia liittyen vastuullisuusajatteluun ja vastuullisuuden tuomiin arvoihin, vastuullisuusajattelun rakentamiseen ja merkityksenantoon sekä vastuullisuuden saavutettavuuteen.

4.4.1 Vastuullisuusajattelu ja vastuullisuuden tuomat arvot

Sisäisen vastuullisuusviestinnän tunnistettiin olevan merkittävässä asemassa ainakin tiedottamisen kannalta. Haastateltavien näkemykset erosivat toisistaan siitä, mitä sisäinen vastuullisuusviestintä on tuonut heidän vastuullisuusajatteluunsa lisää. Osa haastateltavista koki, että heidän vastuullisuusajattelunsa on laajentunut, mutta toisaalta osa taas koki henkilökohtaisen vastuullisuusajattelun olevan niin vahva, että viestinnällisin keinoin yritys ei ole voinut sitä lisätä. Viestinnällä koettiin olevan tärkeä merkitys, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti. Viestintä ei välttämättä johda omien toimintatapojen muuttamiseen.

No kyllä koen, että se on tukenut sitä [vastuullisuusajattelun kehittymistä] ja ehkä just jotenkin hahmottanut vielä paremmin sen, että kuinka laaja se kenttä on ja miten paljon monet teot voi olla vastuullisuustekoja et jotenkin se, että et just se oma kuva siitä et mitä kaikkea voidaan tehdä ollakseen vastuullisia niin se on laajentunut. H3

Niin joo ehkä siinä mielessä, että se on aina semmoinen hyvä muistutus aina kun siitä mainitaan, mutta että onko se nyt niin että aina kun on jotain viestiä tullut, niin onko sitten itse muuttanut jotain toimintatapaa et se voi olla, että se siinä on ollut vähäisempää kehitystä, mutta se on sitten itsestä johtuvaa, mutta kyllä se aina hyödyllinen muistutus on. H7

No en tiedä onko meidän sisäinen vastuullisuusviestintämme hirveästi omaa ajatteluani muokannut, — että kyllä itse ajattelen vastuullisuutta silleen yleisesti aika aktiivisesti, että en tiedä ehkä ei ole tullut siihen juuri nyt mitään lisää täällä ollessa —. H2

Joo no ei ehkä niin uutta [vastuullisuusajatteluun]. Itse ihan mielenkiinnosta seuraan aika paljonkin ulkopuolelta ja käyn välillä näissä koulutuksissa mitä tulee vastuullisuudesta, että meidän sisäinen ehkä ei ihan hirveästi ole aina-kaan muuttanut sitä ajattelua —. H6

Haastateltavat kokivat, että vastuullisuuden tuomat arvot olivat pitkälti linjassa yrityksen arvojen ja myös heidän omien arvojensa kanssa. Vaikka arvot eivät täysin olisivatkaan olleet linjassa, myöskään suoranaisia ristiriitoja ei ollut. Yrityksessä arvoja käytiin läpi myös konkreettisten toimien kannalta, jossa arvot liitettiin yrityksen toimiin ja esiteltiin henkilökunnalle. Tämä auttoi työntekijöitä tunnistamaan, miten arvot liittyvät toimintaan ja niiden avulla myös esitellään, mitä yrityksessä on tehty. Kuitenkin useat haastateltavat kokivat, että yrityksessä on vielä työtä tehtävänä, jotta vastuullisuuden tuomat toimintatavat, tavoitteet ja arvot näkyisivät täysin konkreettisesti myös työntekijöille.

Yrityksen arvojen tulisi kuitenkin kautta linjan näyttäytyä työntekijöille tärkeinä, sillä arvot määrittelevät sen mikä toimii pohjana yritystoiminnalle. Arvojen liittäminen yrityksen missioon ja vastuullisuuteen tukee merkityksellistämistä ja vähentää epäselvyyksiä, kun työntekijät ymmärtävät vastuullisuuden tärkeyden yritykselle (Miller & Fyke 2020, 193). Yhtenäinen näkemys arvoista edesauttaa yhteisöllisyyden tunnetta ja tunnetta siitä, että toimitaan yhteisten tavoitteiden eteen. Yrityksessä arvot on myös päivitetty hiljattain ja niissä on myös huomioitu vastuullisuus.

4.4.2 Vastuullisuusajattelun rakentuminen ja merkityksenanto

Osa haastateltavista koki vastuullisuusajattelun lähtevän heistä itsestään ja organisaation vastuullisuuden taas erilliseksi heidän henkilökohtaisesta vastuullisuusajattelustaan. Osa haastateltavista korostivat omaa vastuullisuusajatteluaan ja ennen kaikkea sitä, miten omalla aktiivisella toiminnalla ja ajattelulla voi muokata myös yrityksen sisällä vastuullisuusajattelua tuomalla omia näkemyksiä ja muutoshalukkuutta esille.

No ei siis se [yksilön vastuullisuuskuva] on sitten niin kuin oma jotenkin, että ehkä joo siis silleen minun vastuullisuuskuvani tulee enemmänkin ihan vaan itseltäni. H2

— Kyllä olen sitä mieltä, että kaikki voi tehdä asian eteen aika paljonkin ja että se ei ole määrittävä tavallaan se, vaikka johdon asema siellä, että tavallaan he voi ohjata tiettyyn suuntaan, mutta se ei välttämä ole tavallaan se tai ei olekaan ainoa puoli siinä kokonaisuudessa. Ja kyllä mielestäni nuoremassa juristipuolella — on se tahtotila itsenäisesti tavallaan muuttaa ja ehkä haastaa sellaisia näkemyksiä, että mitä on vaikka aikaisemmin koettu toimivaksi prosessiksi tai sellaiseksi mikä on riittävän hyvä tyyppisesti — ja mielestäni se on myös positiivista et meillä on halukkuutta muuttua myös muilla tasoilla, kun vaan siellä johdon levelillä. H5

Johdon merkitys tuli esille haastatteluissa enemmänkin ohjaavana ja tiedottavana, kun taas vastuullisuusajattelun muodostuminen koettiin henkilökohtaisemmalla tasolla. Haastateltavat tunnistivat myös vahvasti sen, miten ympärillä tapahtuvat asiat muokkaavat vastuullisuuskäsitystä.

No varmasti osittain sillä [miten vastuullisuus tulee työnantajan sanelemana] on vaikutusta varsinkin, jos itse allekirjoittaa ne samat asiat niin sitten niihin on helppo samaistua ja omaksua ja näin. Mutta kyllä koen, että aika paljon on myös tai, että se on vaikeaa elää silleen tyhjiössä tai ajatuksella, että sitten vaan ne työajatuksot olisivat se vaan, että kyllähän kaikki mitä maailmassa tapahtuu ja ympärillä tapahtuu, niin muokkaa sitten sitä omaa käsitystä, mutta että varmasti on vaikutusta ja etenkin, jos ne ovat linjassa. H3

Osa haastateltavista koki, että työnantajalta ei tule pakotettuna mitään, mitä ei haluaisi omaksua ja vastuullisuusajattelu syntyi erityisesti työnteon kautta eikä erityisesti työnantajan viestinnän kautta. Toisaalta haastateltava 2 koki, että työntekijänä yrityksen vastuullisuuskuvaan tai vastuullisuuteen ei voi suoraan vaikuttaa. Kuitenkin haastatteluissa tuli esille näkemyksiä, joissa oma vastuullisuusajattelu koettiin vahvaksi jo ennen yrityksessä työskentelyä ja omaa vastuullisuusajattelua voisi jakaa yrityksen sisällä ja siten vaikuttaa yrityksen vastuullisuuteen näkemyksillään.

Haastattelussa tuli esille myös tapoja, joilla sisäinen viestintä on auttanut tukemaan työntekijöiden vastuullisuusajattelun rakentumista. Haastateltavat pitivät tärkeinä pitää vastuullisuusaiheita esillä ja osallistaa työntekijöitä, jotta vastuullisuuden ajattelu olisi aktiivisempaa. Tärkeää on rehellinen ja läpinäkyvä viestintä, joka osallistaa vastuullisuuden ideointiin, yhteiseen ajatteluun ja sen kehittämiseen.

No kyllä se mielestäni ainakin jollain tapaa. No tietty se tulee ehkä myös joltain osin toimeksiantajan kautta, mutta myös sitten ehkä näissä hyväntekeväisyyskampanjoissa niin tuntuu että kun siitä ehkä puhutaan niin myös ehkä ajattelee tai tiedostaakin sen enemmän, että nämä on tärkeitä aiheita ja jos on varsinkin itsellä mahdollisuus osallistua näihin hyväntekeväisyysjuttuihin niin kyllä se ehkä sillä tavalla ehkä, että se pidetään mielessä että tuntuu välillä ehkä siltä et jos olisi hirveä kiire ja mistään ei puhuta niin kyllä se helposti unohtuisi tietyllä tavalla tai ainakin jäisi vähemmälle huomiolle. H4

— ja mitä mietin, että mitä voisi parantaa mietin et voisi lähteä siitä, että vaikka, että jotenkin silleen et vois ehkä osallistaa ja läpinäkyvöittää sitä, että miten niitä ideoidaan ja ajatellaan, että miten me voitais tehdä jotain vastuullisuusasioita ja tekoja ja sitten sitä kautta ja sitten viestii sitä just läpinäkyvästi kaikille —. H2

Vaikka haastateltavat eivät kokeneet työnantajan viestinnän itsessään erityisesti muokanneen heidän ajattelutapaansa tai toimintatapojaan, mutta he silti tunnistivat viestinnällä olevan tärkeä tehtävä. Haastateltava 6 toi esille sen, mitä enemmän vastuullisuudesta keskustellaan, sitä merkityksellisemmäksi ja ymmärrettävämmäksi se muodostuu. Toisaalta myös aihe tulee kiinnostavammaksi ja lähestyttävämmäksi. Haastateltavat kokivat myös liiallisen viestinnän tai kartoitusten heikentävän viestinnän tehokkuutta ja työntekijöiden kiinnostusta.

Tähän liittyen myös koettiin, että työnantaja kannustaa työntekijöiden ideoita ja omaloitteisesti kiinnostuneita työntekijöitä, mutta tämä ei välttämättä päde ihmisiin, joita pitäisi saada kokonaisvaltaisemmin kiinnostumaan aiheesta. Moni haastateltava mainitsi

kuitenkin, että heistä ei tunnu paineistetulta vastuullisuuden osalta. Haastateltavilla oli hieman erilaisia näkökantoja siihen, millä tavoin työnantaja voi kannustaa työntekijöitä. Haastateltavat kokivat, että työnantaja kannustaa mahdollistamalla osallistumisen ja järjestämällä erilaisia webinaareihin ja koulutustilaisuuksia sekä luomalla puitteet keskustelulle. Kuitenkin konkreettista kannustamista toivottiin vieläkin enemmän. Haastateltavat suhtautuivat koulutuksiin positiivisesti ja niitä toivottiinkin jossain määrin enemmän. Koulutuksissa erilaisia vastuullisuusteemoja toivottiin käsiteltävän laajemmin. Koulutusten koettiin lisäävän tietoisuutta siitä, miten työpaikalla voi kohdata ihmisiä ja miten omalla käytöksellä voi tehdä työpaikasta miellyttävämmän kaikille.

No ehkä tavallaan se, että kun niistä puhutaan ja tuodaan niitä jatkuvasti esille eikä sillä tavalla et vaan kerran vuodessa sanotaan, että meidän arvot on nämä tai nettisivuilla lukee, että lukekaa sieltä niin kyllä se jotenkin, että niistä jatkuvasti puhutaan niin ehkä se tavallaan itsellä pysyy ne mielessä ja sitten jotenkin ehkä omassa toiminnassaan sitten helpommin alkaa ajattelemaan sitä, että et no meidän arvot on nämä, että et vastaako tämä toiminta sitä tai miten vaikka itse käyttäydyn niin et se olisi linjassa sen kanssa. H4

No ei varmaan ikinä voi olla liikaa jotain koulutuksia. — Koen, että vielä tietoisuuden lisääminen auttaa siihen et sitten osaa myös itse jalkauttaa niitä asioita sitten tai viedä eteenpäin. H3

Niin kyllä kai se on sellainen perusedellytyskin, että se ymmärrys menee jatkoon, että niitä [vastuullisuutta] nostetaan esille ja pidetään tilaisuuksia, jossa käsitellään. Ei kai siinä mitään oikotietä ole, että ei ne itsestään tule. H7

Haastateltavien mukaan sisäisen vastuullisuusviestinnän avulla vastuullisuuden ymmärrettävyyttä sekä yhteyttä toimintatapoihin ja arvoihin voi lisätä pitämällä aihetta vielä enemmän esillä.

4.4.3 Vastuullisuuden saavutettavuus

Vastuullisuudelle ja sen viestimiselle tunnistettiin useita kehityskohteita, joiden avulla haastateltavat voisivat kokea vastuullisuuden merkityksellisemmäksi ja lähestyttävämmäksi. Useilla haastateltavista oli selkeä ajatus siitä, mitä ideaali vastuullisuus olisi ja miten siitä viestittäisiin. Useat haastateltavat toivat esille pohdinnan myös vastuullisuuden haasteellisesta hahmottamisesta, joka johtaa siihen, että mikäli aiheesta ei tiedä tarpeeksi entuudestaan eikä aihe näyttäyty kunnolla arjessa, ei aiheesta voi myöskään kiinnostua. Haastateltavat 6 ja 1 nostavat esille, miten vastuullisuus näyttäytyy tällöin ikään kuin pelkästään hahmottomattomana kokonaisuutena.

Haastateltavat näkivät viestinnän arvon olevan asian esillä pitämisessä. Viestien avulla työntekijöitä pitäisi muistuttaa aktiivisemmin varsinkin silloin, kun kohderyhmälle esitetään jotakin uutta tietoa tai halutaan, että työntekijät omaksuvat uusia toimintatapoja. Haastatteluissa nousi vahvasti tarve kehittää vastuullisuusviestintää, jossa abstraktilta tasolta siirryttäisiin konkreettisiin toimiin ja vastuullisuutta sovellettaisiin arjessa tehokkaammin, jotta vastuullisuuden vaikuttavuus korostuisi.

No itse ajattelisin, että olisi hyvä, että tultaisi siltä hyvin abstraktilta yleiseltä tasolta alas näihin konkreettisiin toimiin, että mietitään että miten arjessa sitä voitaisiin soveltaa et silloin se vaikuttavuus on paljon suurempaa —. H7

Että se ei just ole aina vaan silleen, että asianajotoimistot jossain linkkarissa on, että nyt me tehtiin näin ja näin, vaan silleen että oikeasti siellä organisaation sisällä ja silleen, että ihmiset pääsee mukaan niihin asioihin ja ehkä jotenkin vaikuttamaan ja silleen et oltaisi mahdollisimman läpinäkyviä siitä niin silloin tulee semmoinen olo, että okei ehkä täällä oikeasti just tehdään jotain eikä vaan silleen että aa no siellä taisi lukea, että nuo teki jotain vastuullista, mutta sitten että jos se jää tosi silleen kaukaiseksi ja vähän irralliseksi niin silloin se ei mielestäni se viestintäkään ei vaikuta niin paljoa, kun jos se pysytään tekemään silleen, että siellä näkyy se konkreettisempi puoli ja että ihmiset kokee olevansa siinä edes jotenkin mukavana tai että näkee prosessin koko vaiheelta eikä vaan just sen vähän niin kuin jonkun, että jossain luki et näin oli tehty. H2

Haastateltavat esittivät erilaisia ehdotuksia vastuullisuuden konkretisoimiselle, kuten työmatkan toteutuksen mittaaminen. Aktiivinen osallistaminen nousi myös useissa haastatteluissa esiin. Työnantaja voisi aktiivisesti tarjota erilaisia mahdollisuuksia osallistua vastuullisuuteen, jotta jokainen voisi valita itselleen soveltuvimman ja mielekkäimmän keinon eikä kaikkien tarvitsisi toteuttaa vastuullisuutta ainoastaan tietyllä tavalla.

Haastattelussa nousi esille pohdinta siitä, miten vastuullisuuden saisi liitettyä yksilöön ja hänen toimintaansa, jotta vastuullisuus koettaisiin merkitykselliseksi myös yksilötasolla. Haaste vastuullisuudessa on myös se, että se ei välttämättä näy yksilötasolla positiivisena muutoksena ja hyötynä. Varsinkin, kun asianajoalalla on tunnustettu henkilökohtaista kilpailumentaliteettia, joka edistää työntekoa, mutta pohdinta heräsi siitä, miten vastuullisuus saataisiin osaksi edesauttamaan tässä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että vastuullisuusviestintä voi laajentaa vastuullisuuskäsitystä sekä edesauttaa juuri yrityksen vastuullisuuden kehittymistä ja lisätä sen ymmärrettävyyttä. Vahvaan henkilökohtaiseen vastuullisuuteen yrityksen viestinnällä on kuitenkin rajalliset vaikutusmahdollisuudet. Vastuullisuuskäsitys tulee vahvasti henkilöltä itseltään

ja silloin vastuullisuusajatuksia voi myös jakaa yrityksen sisällä. Vastuullisuuskäsitys muodostui mahdollisesti vahvemmin työnteon kautta kuin erillisesti viestinnän avulla. Viestinnän tehtävä on asian esillä pitämisessä ja muistuttamisessa, mutta vastuullisuusviestintä voi myös auttaa työntekijöitä kohtaamaan kaikenlaisia ihmisiä työpaikalla tasa-vertaisesti. Haastateltavat eivät tunnistanee ristiriitoja yrityksen ja omien arvojensa kanssa, mutta silti arvojen esiintuomisessa olisi vielä kehitettävää.

4.5 Tulosten yhteenveto

Tuloksia tarkastelemalla voidaan laatia taulukko tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista. Tutkimuksen tulokset on koottu taulukkoon 6. Taulukosta 6 voidaan huomata, että vastuullisuuden potentiaali on suuri asianajolalla, jossa myös vastuullisuudella on erityinen merkitys. Vastuullisuuden eri osa-alueita tunnistettiin kattavasti yrityksen toiminnassa ja asianajolalla, jossa toimet vastuullisuuden edistämiseksi ovat erityiset alan yhteiskunnallisen merkityksen sekä asiantuntijuuteen juurtuvan luonteen vuoksi.

Taulukko 6. Keskeisimmät tulokset

| Aihe | Tulokset | Tarkempi selitys |
|--|---|--|
| Työntekijöiden käsitys vastuullisuudesta asianajolalla | Yrityksen sisäinen ja ulkoinen vastuullisuus Alan potentiaali vastuullisuuden kentässä Alalle ominainen hidas muutostahti Työn merkityksellisyys vastuullisuudessa Yhteiskunnan kehittyminen | ESG-ajattelu Työhyvinvointiin liittyvät teemat Ei mielletty saastuttavaksi alaksi Alan sähköistyminen Asiantuntijoiden kiinnostus vastuullisuudesta Konservatiivinen ja voimakkaasti säädelty ala Ei henkilökohtaisia mittareita Vastuullisuus tulee myös toimeksiantojen kautta näkyväksi Työntekijöiden vastuuroolit Yhteiskunnan monimuotoisuuden lisääntyminen ja alan kehittyminen monimuotoisemmaksi |
| Vastuullisuusviestinnän merkitys työntekijöille | Ulkoinen ja sisäinen viestintä Viestinnän piirteet Viestinnän haasteet Viestinnän mahdollisuudet | Tietoisuuden lisääminen Selkeys, ajankohtaisuus, läpinäkyvyys ja paikkansapitävyys Konkretian puute, tavoitavuus, oikea-aikaisuus, onnistunut tiedon jakaminen sekä sukupolvien ja taustojen väliset erot Kilpailuetu Word of mouth -ilmiö |
| Sisäinen vastuullisuusviestintä asianajolalla | Konkreettiset vastuullisuustoimet | Yhteiset eettiset säännöt Hyväntekeväisyys |

| Aihe | Tulokset | Tarkempi selitys |
|--|--|--|
| | <p>Tiedottavat kanavat</p> <p>Vuorovaikutteiset kanavat</p> <p>Kehityskohteita</p> | <p>Pro bono</p> <p>Työhyvinvointia edistävät edut ja perinteet</p> <p>Ympäristölliset vastuullisuusteot</p> <p>Sähköposti</p> <p>Intranet</p> <p>Toimitusjohtajan katsaukset</p> <p>Webinaarit ja koulutukset</p> <p>Formaali ja epäformaali keskustelu</p> <p>Palaute</p> <p>Aktiivisempi palautteenkeruu ja -anto</p> <p>Mahdolliset kyselyt työntekijöille</p> <p>Aktiivisempi keskustelu tiimeissä sekä laajemmin yrityksessä</p> <p>Arvojen konkretisoiminen</p> |
| Sisäisen vastuullisuusviestinnän merkitys vastuullisuusajattelussa | <p>Tietoisuuden lisääminen</p> <p>Säännöllinen tiedon jakaminen</p> <p>Viestinnän potentiaali</p> | <p>Vastuullisuusajattelun muodostuminen</p> <p>Oman vastuullisuusajattelun laajentuminen</p> <p>Oman vastuullisuusajattelun jakaminen</p> <p>Muistuttaminen</p> <p>Asian pitäminen esillä</p> <p>Osallistaminen</p> <p>Yhteiskunnallisen keskustelun merkitys</p> <p>Vastuullisuuden kytkeminen yksilöön</p> |

Taulukosta 6 on havaittavissa, että haastatteluissa selkeästi nousi esille se, miten vastuullisuus jakautuu yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen vastuullisuuteen. Eniten haastatteluissa nousivat esille kokonaisuudessaan sosiaalinen vastuullisuus ja erilaiset tasa-arvon ulottuvuudet, kuitenkin ympäristöulottuvuutta ja hyvää hallintoa unohtamatta. Taloudellinen ulottuvuus ei kuitenkaan tullut esille sellaisenaan haastatteluissa. Yleisesti osakkaat toivat esille enemmän sosiaalista ulottuvuutta ja hyvää hallintoa, kun taas muut haastateltavat toivat esille sosiaalista vastuuta ja ympäristövastuuta painottaen.

Työntekijöiden kohtaama vastuullisuusviestintä oli yrityksen ulkoista ja sisäistä, jossa molemmat täydensivät toisiaan. Sähköposti on yksi pidetyimmistä tiedottavista kanavista. Intranet koetaan myös tärkeäksi, mutta sen käytettävyys jakaa mielipiteitä, koska se perustuu pitkälti sähköpostiohjaukseen. Haastatteluista tuli esille, että viestintä on monikanavaista, mutta epäsäännöllistä. Vastuullisuudesta viestittiin, kun jotain ajankohtaista

viestittävää oli. Haastateltavat toivoivat avoimempaa, läpinäkyvää ja ajankohtaista viestintää, jossa työntekijät pysyisivät koko prosessissa vahvasti mukana eikä ainoastaan vastuullisuustyön saavutukset tulisi tiedotetuksi työntekijöille. Haastateltavilla oli monipuolisesti ideoita jaettavana ja he selkeästi tunnistivat ongelmakohtia ja kehittämismahdollisuuksia alan vastuullisuusviestinnälle ja vastuullisuustyön kehittämiseksi.

Tärkeäksi sisäisen viestinnän keinoksi koettiin keskustelu, jonka avulla voidaan jakaa näkemyksiä ja kehittyä yhdessä. Vuorovaikutus ja keskustelu osoittautui olevan merkityksellisin tapa välittää tietoa ja myös oppia vastuullisuudesta. Erityisesti kasvokkain käytävää keskustelua pidetään arvokkaana. Keskustelu ei kuitenkaan ole vielä riittävän laajaa ja yritys voisi mahdollistaa avoimempaa keskustelua esimerkiksi erilaisin yhteisin työpajoin, josta yritys voisi saada myös ideoita vastuullisuuden yhteiselle kehittämiselle. Haastateltaville oli tärkeää päästä osallistumaan vastuullisuuteen omalla tavallaan, joten yritys voisi mahdollistaa myös erilaisia tapoja osallistua.

5 Johtopäätökset

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Vastuullisuus on viimeisten vuosien aikana noussut tärkeäksi teemaksi asianajosalalla. Vastuullisuutta on alettu soveltamaan asianajotoimistoissa, jonka myötä siitä on ryhdytty myös viestimään niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tässä tutkimuksessa pyritään tuottamaan lisää ymmärrystä ja etsimään selitystä sille, miten sisäisellä vastuullisuusviestinnällä voidaan edistää työntekijöiden vastuullisuusajattelua asianajotoiminnassa. Erityisesti asianajoaalaa ei ole tutkittu tässä kontekstissa riittävästi aiemmin. Tutkimus jaetaan kahteen osaongelmaan seuraavasti: (1) *Mikä merkitys sisäisellä vastuullisuusviestinnällä on työntekijöiden vastuullisuusajattelun muodostumisessa asianajotoiminnassa?* (2) *Millä sisäisen viestinnän keinoilla työntekijöiden vastuullisuusajattelua voidaan kehittää asianajotoiminnassa?* Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan työntekijöiden vastuullisuusajattelun edistämistä sisäisen vastuullisuusviestinnän avulla. Erityisesti markkinointitieteessä vastuullisuutta ja vastuullisuusviestintää ilmiönä on tarkasteltu laajamittaisemmin asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien kannalta (esim. Costas ym. 2013, 394; Crane & Glozer 2016, 1226; Miller 2023, 472).

5.1.1 Sisäisen viestinnän merkitys vastuullisuusajattelun muodostumisessa

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan johtaa, että viestinnän ensisijainen merkitys on saattaa vastuullisuus näkyväksi, mutta taustalle kaivataan vahvaa konkretiaa ja linkitystä jokapäiväiseen toimintaan. Mikäli viestintä on onnistunutta, sen avulla voidaan lisätä positiivista tietoisuutta yrityksen vastuullisuustoimista sekä suhtautumisesta vastuullisuuteen. Dongin ym. (2024, 463) tutkimuksen mukaan myös yrityksen ja työntekijän välinen yhteisöllisyyden tunne vahvistuu ja sen kautta voidaan edistää työntekijöiden voimaantumisen tunnetta, joka johtaa vastuullisuustekoihin. Dunin ym. (2010, 17) tutkimuksen mukaan vastuullisuusviestinnän haasteena on luoda toivottuja tulkintoja vastuullisuudesta, jonka seurauksena työntekijät tukevat yrityksen toimia ja suosittelevat yritystä. Tämän tutkimuksen mukaan onnistunut vastuullisuusviestintä voi johtaa kilpailuetuun ja Word of mouth -ilmiöön, jossa työntekijät puhuvat eteenpäin yrityksen merkityksellisestä viestinnästä ja vastuullisuusteosta.

Jotta vastuullisuusviestinnän merkitys voidaan ymmärtää, tulee tarkastella vastuullisuusajattelun muodostumista. Tämä johtuu siitä, että vastuullisuus tarkoittaa eri ihmisille ja

yrittäjille erilaisia asioita (Miller 2023, 477). Tämän tutkimuksen mukaan vastuullisuus näyttäytyy työntekijöiden ajatusmaailmassa monilla eri tavoin ja se jakautuu yleisesti yrityksen sisäiseen sekä ulkoiseen vastuullisuuteen. Sosiaalinen vastuullisuus korostuu asianajajalla, jossa työ on pääasiassa asiantuntijapalvelua. Erilaiset vastuut työrooleissa lisäävät työntekijän kokemaa vastuullisuutta ja kiinnostusta vastuullisuutta kohtaan työpäivällä sekä parhaimmillaan tukevat omaa vastuullisuuskuvaa. Kuten Aguinis ja Glavas (2019, 1065) toteavat, vastuullisuuskuvan muodostumiseen vaikuttaa yksilötaso, organisaatiotaso ja organisaation ulkopuolella oleva taso. Tutkimuksen tulokset esittävät, että vastuullisuus lisää työn merkityksellisyyttä ja työ taas toisaalta myös lisää koettua vastuullisuutta ollessaan yhteiskunnallisesti merkittävää. Asianajajalle ominaista on myös neuvoa asiakkaita vastuullisuusasioissa, joten vastuullisuuden hahmottaminen on myös tärkeää tämän tehtävän vuoksi. Organisaatiotasolla yrityksen vastuullisuustavoitteet, toimet ja arvot ovat yleisesti yhtenäisessä linjassa eikä vastuullisuutta nähdä lisävelvoitteena, vaikka suurin osa yrityksen vastuullisuudesta tuleekin annettuna työntekijöille. Aguiniksen ja Glavaksen (2019) mallin avulla voidaan tarkastella, miten työntekijät merkityksellistävät vastuullisuutta ja samalla osoittaa, miten kokonaisvaltaisesti vastuullisuus on mukana asianajotoiminnassa työnantajayrityksen, työntekijän roolin sekä työn yhteiskunnallisen merkityksen kautta.

Schaeferin ym. (2021, 203) tutkimuksen mukaan, mikäli työntekijät kokevat, että viestintä ja yrityksen toiminta vastuullisuusasioista sopivat yhteen, he suhtautuvat myönteisesti vastuullisuustoimiin. Kuitenkin työntekijöiden kokemus vastuullisuustoimien ja yrityksen välisestä yhteensopivuudesta on tärkeämpää kuin se, miten pidettävää tai uskottavaa viestintä on. Tämä tutkimus osoittaa, miten yhteensopivuus kaipaa konkretia viestintään, jotta se voi vahvistaa myönteistä suhtautumista eikä koettu yhteensopivuus ainoastaan riitä. Tutkimus yhtyy Bruntonin ym. (2017, 45) löydökseen siitä, että vastuullisuus pitää osoittaa teoilla, jotta se ei jää vain puheen tasolle ja työntekijätkin kokevat aiheen merkityksellisenä. Tutkimuksen tuloksista voidaan johtaa, että vastuullisuus on hahmotumaton kokonaisuus ilman viestintää eli toisaalta onnistunut viestintä tukee vastuullisuuden hahmottamista. Viestinnän ohella koko organisaatiokulttuuria tulee kehittää suuntaan, joka edistää tietoisuutta vastuullisuusaloitteista. Tämä lisää työntekijöiden osallistumista vastuullisuuteen ja samaistumista organisaatioon myös arvojen osalta. (Brunton ym. 2017, 45–46.)

Tutkimuksen tuloksista voidaan johtaa, että vastuullisuusviestinnän merkitys perustuu siihen, miten yksilöt vastuullisuusviestintää merkityksellistävät ja sen kautta muodostavat oman vastuullisuuskäsityksensä yrityksen merkityksenannosta. Merkitykset rakentuvat yksilöllisesti, mutta ne muokkautuvat yhtenäisesti yrityksessä ja yhteiskunnassa tapahtuvan muutoksen myötä. Vastuullisuuden kentässä muutos ja kehittyminen on jatkuvaa, jolloin merkityksellistämisen prosessin ymmärtäminen muodostuu entistäkin tärkeämmäksi. Viestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä vastuullisuuden kentässä on tietoisuuden lisääminen ja säännöllinen tiedon jakaminen. Viestintä ja vuorovaikutus vaikuttavat siihen, millaiseksi vastuullisuus organisaatiossa sekä yksilötasolla muokkautuu. Vastuullisuusviestintä tekee vastuullisuuden näkyväksi, mutta viestinnän taustalla toimii merkityksellistämisen prosessi, jossa työntekijät antavat viestinnälle merkityksiä aiemman kokemuksen, yrityksen arvojen ja toiminnan sekä oman identiteettinsä kautta. Merkityksellistäminen liittyy vastuullisuusviestinnän laajempaan merkityskenttään, joka muodostuu yksilön mielessä. Työntekijät kaipaavat ympäristöstään vihjeitä voidakseen luoda merkityksiä (Weick ym. 2005, 418). Vihjeitä saadaan muilta työntekijöiltä, johdolta sekä mahdollisesti vastuullisuutta käsittelevistä toimeksiannoista.

Tutkimuksessa tuli selkeästi esille sukupolvien välinen ero vastuullisuusajattelussa ja ajatusten kommunikoinnissa, koska erilaiset yhteiskunnalliset muutokset ja trendit vaikuttavat sukupolvien vastuullisuuskäsitykseen. Tämän tutkimuksen tuloksista on tunnistettavissa Weickin ym. (2005) esiin tuomat merkityksellistämisen prosessiin vaikuttavat tekijät. Weick ym. (2005) ei kuitenkaan tuonut esille sukupolvinäkökulmaa merkityksellistämisen kentässä. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Millerin (2023, 477) tutkimuksen tuloksia, jossa asemalla ja senioriteettitasolla sekä myös iällä on löydettävissä eroja siinä, miten vastuullisuus merkityksellistyy työntekijöille. Tämän tutkimuksen tuloksista erityisesti erottui se, miten henkilökohtainen vastuullisuusajattelu tulee esille voimakkaammin nuorempien juristien puheissa. Myös vastuullisuuskeskustelun kuvattiin olevan aktiivisempaa ja luontevampaa heidän keskuudessaan. Toisaalta myös työtehtävät ja vastuuroolit eroavat esimerkiksi osakkaiden ja nuorempien juristien välillä, joka varmasti vaikuttaa myös työntekijöiden vastuullisuuskuvaan sekä yksilön, että työn ja yrityksen kannalta.

Työntekijät tunnistavat oman merkityksensä vastuullisuusviestin eteenpäin viemisessä ja vastuullisuuden toimijoina asiakasrajapinnassa, jossa myös työ ja vastuullisuus merkityksellistyvät. Tämän tutkimuksen tulokset yhtyvät Bruntonin ym. (2017) tutkimuksen kanssa, jossa tunnistetaan työntekijöiden merkitys vastuullisuusviestijöinä asiakkaiden

suuntaan. Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa myös sen, että työntekijät voivat myös yrityksen sisällä jakaa vastuullisuustietoa ja toimia vastuullisuusnäkökulmien esiintuojina sekä johdolle, että muille kollegoille.

5.1.2 Sisäisen viestinnän keinot vastuullisuusajattelun kehittämisessä

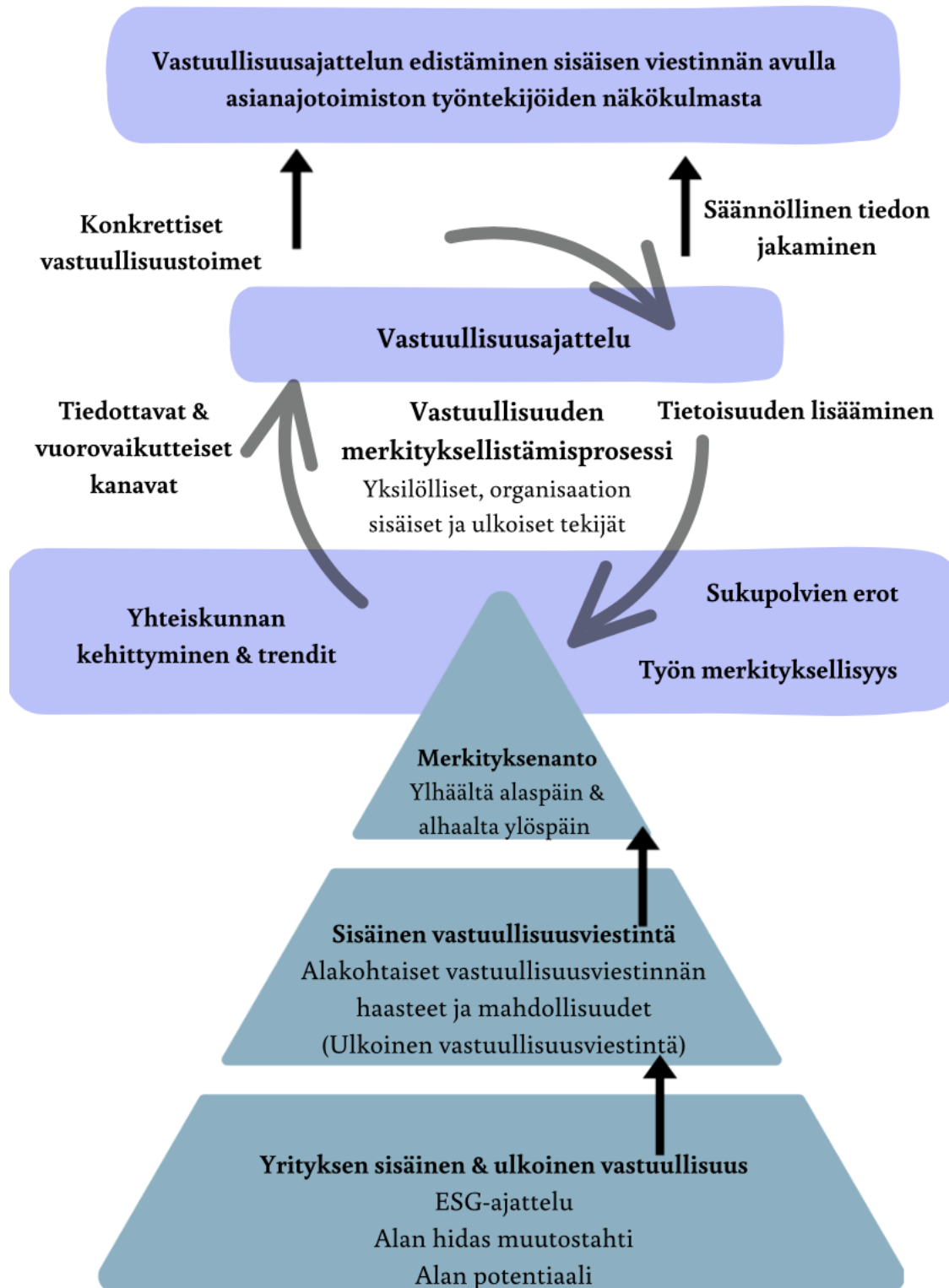
Tutkimuksessa sisäiset viestintästrategiat voidaan jakaa kolmeen lähestymistapaan Morsingin ja Schultzin (2006) mukaan: tiedottamisen, vastaamisen ja osallistamisen strategioihin. Zhangin ym. (2024) tutkimuksen mukaan kaikista tehokkain tapa viestinnän kautta osallistamiseen on työntekijöiden tiedottaminen. Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin viittaavat vuorovaikutteisen osallistavan viestinnän olevan tehokkain keino työntekijöiden osallistamiseen, jonka kautta työntekijät voivat perustaa yhtenäisemmän käsityksen vastuullisuudesta. Viestinnän avulla voidaan tukea vastuullisuusajattelun muodostumista, laajentaa vastuullisuusajattelua ja jakaa omaa vastuullisuusajattelua. Tutkimus vastasi Millerin (2023, 483) löydöksiä siitä, että työntekijät kaipaavat kuitenkin tiedottavaa sekä vuorovaikutteista osallistavaa sisäistä viestintää. Tämän tutkimuksen mukaan ulkoisen viestinnän koetaan täydentävän sisäistä viestintää.

Viestintä kaipaa sekä ylhäältä alas, että alhaalta ylöspäin suuntautuvia prosesseja, jossa ylhäältä alaspäin suuntautuvan viestinnän tulisi olla mahdollisimman kohdennettua ja yksilöllistä, jotta työntekijöiden erilaiset käsitykset vastuullisuudesta huomioitaisiin ja sen avulla voitaisiin konkreettisen merkitystenannon kautta lisätä osallistumista (Onkila ym. 2021, 117–118). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että vastuullisuus tulee linkittää yksilöön ja hänen jokapäiväiseen työhönsä. Erityisesti alan kilpailumentaliteetin vuoksi henkilökohtainen linkittäminen vastuullisuuteen on tärkeää, jotta yksilötasolla hyödyt vastuullisuustoimista näyttäytyvät. Työntekijät kaipaavat yritykseltä tukea vastuullisuuden hahmottamiseen ja rajaamiseen konkreetian avulla, jotta viestintä voi tukea vastuullisuusajattelua. Selkeä, ajankohtainen, läpinäkyvä ja todenmukainen viestintä tukee vastuullisuusajattelua ja lisää viestinnän uskottavuutta. Kuitenkin viestinnän haasteena alalla koetaan olevan konkreetian puutteen lisäksi sen tavoitavuus, oikea-aikaisuus, tiedon onnistunut jakaminen sekä sukupolvien ja taustojen väliset erot.

Millerin (2023, 482) tutkimuksen mukaan monet työntekijät pitävät yritys vastuuta markkinointi- tai rekrytointistrategiana, jotta yritykset pystyvät vastaamaan sukupolvien lisääntyneeseen kiinnostukseen yritys vastuuta kohtaan. Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa

sen, miten sukupolvien välillä olevat erot vaikuttavat vastuullisuusajatteluun ja vastuullisuuskeskusteluun eikä skeptisyyttä yrityksen vastuullisuutta kohtaan tunnisteta. Vuorovaikutteinen viestintä yritysvastuusta auttaa rakentamaan yhteistä ymmärrystä merkityksellistämisen kautta (Zhang ym. 2024, 360), joten myös sukupolvierot huomioon ottamalla aktiivisella yhteisellä keskustelulla voidaan luoda osuvampaa vastuullisuusviestintää. Tämän tutkimuksen tulokset osaltaan myös vastaavat Onkilan ym. (2021) tunnistamiin puutteisiin tutkimuksessa, joita ovat muun muassa työntekijöiden vastuullisuuskuuvan muodostumisen tekijöistä eli siitä, miten yksilöiden ymmärrykset ja tulkinnat vastuullisuudesta voivat olla erilaisia ja luoda jännitteitä työntekijöiden välille. Tämän tutkimuksen mukaan sukupolvierot voivat johtaa erilaisiin tulkintoihin vastuullisuudesta, jonka vuoksi näkemyksiä on tärkeä jakaa yhdessä.

Vastuullisuusviestinnän osalta asianajalalla on vielä kehitettävää, mutta omien keinovälikoimien vahvemmalla ymmärtämisellä ja rohkeammalla lähestymistavalla alan yhteiskunnallinen merkitys kasvaa entisestään. Sisäisen viestinnän avulla vastuullisuusajattelua voidaan edistää huomioiden työntekijät yksilöinä ja vastuullisuus vuorovaikutteisesti muovautuvana. Ei siis ole vain yhtä tapaa toteuttaa viestintää ja saada aikaan toivottua lopputulosta. Lopuksi esitetään tutkimuksen täydennetty viitekehyskuvio kuvassa 5, jota on täydennetty tutkimuksen tulosten perusteella vastaamaan tutkimusongelmaan.



Kuva 5. Täydennetty viitekehys vastuullisuusajattelun edistämisestä sisäisen vastuullisuusviestinnän avulla

Täydennetty viitekehyskuviokuva (kuva 5) pyrkii kokonaisuudessaan hahmottaa sen, miten vastuullisuusajattelua voidaan edistää sisäisen viestinnän avulla asianajotoiminnassa.

Vastuullisuus ymmärretään jokaisen yrityksen itsensä määrittelemänä, johon vaikuttavat alan ominaispiirteet. Asianajoalan ominaispiirteitä ovat vastuullisuusajattelu ESG-ajattelun kautta, alan hidas muutostahti ja toisaalta alan potentiaali. Asianajoala on tarkoin säännelty ja konservatiivinen ala, joka johtaa hitaaseen muutostahtiin. Toisaalta asi-
antuntijaorganisaationa alan potentiaali mahdollistaa ainutlaatuisen keinovalikoiman vastuullisuuden kehittämiseksi. Näistä vastuullisuusasioista viestiminen edellyttää alan vastuullisuusviestinnän ainutlaatuisen haasteiden ja mahdollisuuksien tiedostamisen, kuten myös merkityksenannon johdolta työntekijöille ja työntekijöiltä johdolle.

Tämä kaikki saa aikaan merkityksellistämisen prosessin, joka muodostaa yksilöllisen vastuullisuusajattelun. Merkityksellistämiseen vaikuttavat yksilölliset ja organisaation sisäiset sekä ulkoiset tekijät. Konkreettiset vastuullisuustoimet, säännöllinen tiedon jakaminen, tietoisuuden lisääminen sekä tiedottavat ja vuorovaikuttavat kanavat ovat merkittäviä tekijöitä vastuullisuusajattelun muodostumisessa yrityksen sisällä.

Kuvaan 5 on täydennetty tutkimuksen tuloksien perusteella merkityksellisiä tekijöitä sisäisen vastuullisuusviestinnän ja vastuullisuusajattelun muodostumisen kannalta. Sukupolvien erot ja yhteiskunnallisten trendien merkitys vastuullisuusajattelussa tuovat uutta ymmärrystä tutkimuskysymyksen kannalta, sillä tämän havainnon kautta voidaan luoda vastuullisuusajattelua edistävää sisäistä vastuullisuusviestintää. Kuitenkaan yksinään sukupolvien erojen ja yhteiskunnallisten trendien merkityksen ymmärtämisen kautta vastuullisuusajattelua edistävää sisäistä vastuullisuusviestintää ei täysin voida toteuttaa. Se vaatii säännöllistä tiedon jakamista ja tietoisuuden lisäämistä, konkreettisia vastuullisuustoimia, tiedottavia ja vuorovaikuttavia viestintäkanavia ja keskustelua.

5.2 Suositukset liikkeenjohdolle

Tutkimuksesta saatujen tulosten ja johtopäätösten perusteella esitetään suosituksia liikkeenjohdolle. Yrityksessä avoin keskustelu ja palautteenanto nousevat kehitettäväksi asioiksi, joiden avulla voidaan lisätä läpinäkyvyyttä ja avoimuutta myös viestinnän kannalta. Työntekijöiden arvostuksen, kunnioituksen ja osallistamisen tunne korostuu, kun yritykset kuuntelevat työntekijöiden mielipiteitä ja hyödyntävät työntekijöiltä saatua palautetta vastuullisuuden suunnitteluun ja toteuttamiseen (Dong ym. 2024, 463). Avoimen keskustelun ja palautteenannon kannalta yritys voisi aktiivisemmin osallistaa työntekijöitä esimerkiksi järjestämällä työpajatapahtumia tai mahdollistamalla laajempaa keskustelua

tiimeissä, tarjoten aikaa formaalille ja epäformaalille keskustelulle. Tärkeimpiä kehityskohteita nähdäänkin olevan osallistumisen mahdollisuuksien laajentaminen sekä vuorovaikutuksen vahvistaminen laajemmin koko organisaatiossa.

Konkreettisia tekoja lisäämällä ja adaptoimalla vastuullisuus kokonaisvaltaisemmin osaksi työntekijöiden työarkea, voidaan tukea viestittyjen asioiden hahmottamista sekä vastuullisuustavoitteita. Myös yhteisiä arvoja korostamalla yritys vastuuta voidaan saada tiiviimmin osaksi toimintaa, jossa työntekijät tunnustavat tekevänsä työtä arvojen mukaan. Jotta yritys vastuuta saadaan oikeasti osaksi yrityksen toimintaa, se vaatii työntekijöiden ja heidän edustamiensa sosiaalisten arvojen huomioimista viestinnässä sekä päätöksenteossa (Miller & Fyke 2020, 197).

Jotta vastuullisuustoimia voidaan kehittää, tulee myös työntekijöiden arjessa näkyä vastuullisuuden seuranta. Seurannan tueksi voidaan luoda esimerkiksi yrityksen vastuullisuustoimiin sidottu kannustinjärjestelmä tai sen osa. Tehokkaat ja selkeät mittarit voivat konkretisoida vastuullisuutta työntekijöille ja siten he saavat myös tunnustusta tekemästään vastuullisuustyöstä. Viestimällä tavoitteista ja mahdollisista saavutuksista työntekijät tunnustavat helpommin myös vastuullisuuteen liittyvät hyödyt (Dong ym. 2024, 50).

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tämä tutkimus toteutettiin keskittyen ainoastaan yhden yrityksen työntekijöiden näkemyksiin ja kokemuksiin. Kyseinen yritys on suomalainen asianajotoimisto, joka toimii osana kansainvälistä asianajotoimistoa. Tämän seurauksena tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä toisilla toimialoilla. Vastuullisuustoimet ovat yrityksillä yksilöllisiä, joten myös viestintä on yritys kohtaista ja tämä vaikuttaa myös työntekijöiden vastuullisuusajatteluun. Vastuullisuus on myös nopeasti muuntuva ja kehittyvä ilmiö, joka lisää entisestään tutkimuksen kontekstisidonnaisuutta tutkimuksen toteutuksen ajankohtaan.

Tutkijan ja tutkittavan eli tässä tutkielmassa haastateltavien välinen vuorovaikutus vaikuttaa tutkimustuloksiin ja täten tulisi myös huomioida tulosten tulkinnassa. Aineiston luotettavuuden parantamiseksi sekundääriaineistona on käytetty myös kyseisen asianajotoimiston vastuullisuusraporttia ja verkkosivuja, jotka tukivat tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää henkilöä, jotka edustavat vain pientä joukkoa yrityksen henkilöstöstä. Tutkimuksessa kuvataan siis ainoastaan tutkimukseen osallistuneiden

den henkilöiden tulkintoja eikä pyritä esittämään objektiivisesti yleistettävää totuutta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tai yrityksen koko henkilöstön näkökulmasta ilmiöön.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Sisäinen vastuullisuusviestintä vastuullisuusajattelun edistämässä tutkimusaiheena tarjoaa laajasti erilaisia tutkimusmahdollisuuksia. Tässä tutkielmassa haastateltiin yhden yrityksen sisällä eri senioriteettitasoilla toimivia työntekijöitä vastuullisuusviestinnästä ja vastuullisuusajattelusta. Vastuullisuusviestintää ja vastuullisuusajattelun edistämistä olisi tarkoituksenmukaista tutkia myös laajemmin alan yrityksissä ja erilaisissa organisaatioissa. Voitaisiin tutkia laajemmin sitä, miten esimerkiksi eri juridiikan alalla toimivat asianajotoimistot viestivät vastuullisuudesta ja miten työntekijät tai työnantajat kokevat vastuullisuuden. Vaihtoehtoisesti olisi mielenkiintoista tarkastella myös vielä asiantuntijaorganisaatiossa erityisesti vastuullisuusviestintää työkseen tekeviä henkilöitä, ja verrata näkemyksiä asiantuntijoiden tai asiakkaiden kanssa tietyn organisaation sisällä.

Vaikka tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti keskitytty vastuullisuusviestinnän uhkiin, ei voida välttyä pohtimasta vastuullisuuden tulevaisuuden uhkia. Tutkielman työstämisen aikana tapahtuneiden uutisointien myötä maailmanlaajuisesti vastuullisuusviestinnän ja vastuullisuusasioiden uhkakuvien tutkiminen olisi entistäkin tärkeämpää. Yhdysvaltojen kyseenalaistaessa ja kieltäessä vastuullisuusnäkökulmia ei voida olla huomioimatta sen aiheuttamia uhkia vastuullisuudelle ja siitä viestimiselle tulevaisuudessa. Olisi tärkeä tutkia mahdollisia yhteiskunnallisia vastuullisuuden tuomia mahdollisuuksia ja uhkia sekä niiden vaikutusta koko alan vastuullisuuskehitykseen.

6 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena selvittää, miten sisäisen vastuullisuusviestinnän avulla voidaan edistää vastuullisuusajattelua asianajotoimistossa. Tutkimukseen otettiin työntekijälähtöinen näkökulma. Aiemmat tutkimukset aiheesta ovat keskittyneet viestinnän tutkimiseen enemmän ulkoisten sidosryhmien ja ulkoisen viestinnän kannalta (esim. Brunton ym. 2017, 31–32; Dong ym. 2024, 29; Miller 2023, 471). Tutkimuksia sisäisestä vastuullisuusviestinnästä asianajotoimistojen kontekstissa ei juurikaan ole löydetävissä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin vastuullisuuden, vastuullisuusviestinnän ja erityisesti sisäisen vastuullisuusviestinnän kirjallisuutta tarkastelemalla. Tutkimuksen taustalla hyödynnetään Weickin ym. (2005) sekä Aguiniksen ja Glavaksen (2019) käsitystä merkityksellistämistä hyödyntäen sitä taustalla vaikuttavana ja yhdistävä prosessina, joka ohjaa vastuullisuusajattelua ja selittää, miten vastuullisuus koetaan ja miten kokemukset muotoutuvat sisäisestä vastuullisuusviestinnästä. Tutkimuksessa markkinoinnin näkökulma on sisäisessä markkinoinnissa. Työntekijät nähdään toimivan tärkeänä sisäisenä sidosryhmänä, mutta myös yrityksen arvojen ja viestinnän lähettiläinä ulospäin (Crane & Glozer 2016, 1224–1225).

Tutkimuksen tietoteoreettinen lähestymistapa oli interpretivismi, joka korostaa tulkinnallisuutta. Tässä lähestymistavassa keskitytään yksilöiden subjektiivisten kokemusten ja tulkintojen ymmärtämiseen. (Lim 2023, 12–15.) Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin haastattelututkimuksen avulla. Haastatteluja toteutettiin seitsemän helmi-maaliskuun aikana 2025. Haastattelujen osallistujat olivat asianajotoimiston työntekijöitä eri asiantuntijatasoilta.

Tutkimuksen tulokset osoittavat vastuullisuusajattelun olevan yksilöllinen prosessi, jossa myös kollektiiviset merkitysten annot ovat tärkeitä. Yksilö ei elä tyhjiössä, joten vastuullisuusajatteluun vaikuttaa monenlaiset asiat, kuten yhteiskunta ja ympärillä työskentelevät kollegat. Vastuullisuusviestinnän merkitys nojaa konkretiaan, tietoisuuden lisäämiseen ja säännölliseen tiedon jakamiseen, jossa viestintä tulisi heijastaa suoraan yksilöön. Yrityksen kannalta vastuullisuusviestinnästä tekee erityisen haastavaa se, miten vastuullisuuskäsitys muovautuu juuri yksilön tasolla niin vahvasti. Sukupolvitekijät vaikuttavat siihen, mitä yksilöiden taustalla on ja miten vastuullisuus on sukupolvien aikana kehittynyt nykyiseksi ja mitä yksilöt ovat siitä omaksuneet. Jotta vastuullisuusviestinnällä voi-

taisiin edistää yksilöiden vastuullisuusajattelua tavat vastuullisuuteen vaikuttamiseen tulisi olla vapaavalintaiset ja yrityksen tulisi tarjota niitä aktiivisesti työntekijöille. Vastuullisuus tulisi kehittyä yrityksessä yhteistyössä työntekijöiden kanssa, jotta vastuullisuus myös omaksuttaisiin ja sen merkitys kasvaisi. Yhteenvetona voidaan todeta, että vastuullisuusviestintä kaipaa konkretiaa ja vahvaa yhteistä kehittämistä sekä näkemysten jakamista ja niistä oppimista, jotta voidaan yhdessä kehittyä kohti entistäkin vastuullisempaa asianajoalaa.

Lähteet

- Aguinis, H. — Glavas, A. (2019) On Corporate social responsibility, sensemaking, and the Search for Meaningfulness through work. *Journal of Management*, Vol. 45 (3), 1057–1086.
- Basu, K. – Palazzo, G. (2008) Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *The Academy of Management Review*, Vol. 33 (1), 122–136.
- Beal, B. D. (2014) *Corporate social responsibility: Definition, core issues, and recent developments*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Bruhn, M. – Zimmermann, A. (2017) Integrated csr communications. Teoksessa: *Handbook of integrated csr communication*, toim. Diehl Sandra – Karmasin Matthias – Mueller Barbara – Terlutter Ralf – Weder Franzisca, 3–21. Springer International Publishing, Switzerland.
- Bruun, L. – Rydenfelt, H. (2023) Vastuullisuusviestinnän paineet ja haasteet. *Media & Viestintä*, Vol. 46 (1), 113–137.
- Blomberg, A. – Heikkinen A. – Kujala, J. (2021) Sidosryhmävuorovaikutus kestävän liiketoiminnan mahdollistajana. Teoksessa: *Vastuullinen viestintä*, toim. Eräranta Kirsi – Penttilä Vesa, 108–122. ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry, Helsinki.
- Brunton, M. – Eweje, G. – Taskin, N. (2017) Communicating corporate social responsibility to internal stakeholders: Walking the walk or just talking the talk? *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26 (1), 31–48.
- Carroll, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34 (4), 39–48.
- Carroll, A. B. (2016) Carroll’s pyramid of csr: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol. 1 (3), 1–8.
- Costas, J. – Kärreman, D. – Fleming, P. – Roberts, J. – Garsten, C. (2013) Conscience as control – managing employees through csr. *Organization*, Vol. 20 (3), 394–415.
- Crane, A. – Glozer, S. (2016) Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of management studies*, Vol. 53 (7), 1223–1252.
- Cristofaro, M. (2022) Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal*, Vol. 40 (3), 393–405.

- Dahlsrud, A. (2008) How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15 (1), 1–13.
- Dawkins, J. (2005) Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of communication management*, Vol. 9 (2), 108-119.
- De Roeck, K. – Maon, F. (2018) Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics*, Vol. 149 (3), 609–625.
- Dong, C. – Zhang, Y. – Ao, S. (2024) How to engage employees in corporate social responsibility? Exploring corporate social responsibility communication effects through the reasoned action approach. *Management Communication Quarterly*, Vol. 38 (1), 27–59.
- Dong, E. – Sun, R. – Lee, Y. (2024). Linking interacting/engaging environmental csr communication strategy and employees' pro-environmental behaviors (pebs): mediating roles of communal relationship and employee empowerment. *Corporate Communications*, Vol. 29 (3), 451–472.
- Du, S. – Bhattacharya, C. B. – Sen, S. (2010) Maximizing business returns to corporate social responsibility (csr): The role of csr communication. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 (1), 8–19.
- Duthler, G. – Dhanesh, G. S. (2018) The role of corporate social responsibility (csr) and internal csr communication in predicting employee engagement: Perspectives from the united arab emirates (uae). *Public relations review*, Vol. 44 (4), 453–462.
- Elkington, J. (1997) Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, Vol. 2 (3), 18–22.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2019) Vastuullisuuden suunnannäyttäjät. Käytännön työkaluja ja esimerkkejä yritysvastuun johtamiseen. <https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Vastuullisuusjulkaisu_final_net_11.9.2019.pdf>, haettu 9.3.2025.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2023) Mitä tarkoittaa sosiaalinen vastuullisuus. <<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/mita-tarkoittaa-sosiaalinen-vastuullisuus/>>, haettu 9.3.2025.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications, London.

- Farrington, J. – Kuhlman, T. (2010) What is Sustainability? *Sustainability*, Vol. 2 (11), 3436–3448.
- Global Compact (2024). Hyvä hallintotapa. <<https://www.globalcompact.fi/hyva-hallintotapa>>, haettu: 9.3.2025.
- Heilmann, P. (2022) Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 41 (4), 278–292.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2022) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2.p. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. – Sinivuori, E. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Hildebrand, D. – Sen, S. – Bhattacharya, C. B. (2011) Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (9/10), 1353–1364.
- Hongdao, Q. – Bibi, S. – Khan, A. – Ardito, L. – Nurunnabi, M. (2019) Does what goes around really come around? The mediating effect of csr on the relationship between transformational leadership and employee's job performance in law firms. *Sustainability*, Vol. 11 (12), 3366.
- Hopkins, M. (2016) *Csr and Sustainability: From the Margins to the Mainstream: A Textbook*. Routledge, London.
- Huang, Y.-T. (2020) Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 19 (3), 165–181.
- Ihlen, Ø. – Bartlett, J. – May, S. (2011) *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Wiley-Blackwell, Somerset.
- Jiang, H. – Luo, Y. (2024) Driving employee engagement through csr communication and employee perceived motives: The role of csr-related social media engagement and job engagement. *International Journal of Business Communication*, Vol. 61 (2), 287–313.
- Joutsenvirta, M. – Jalas, M. – Mäkinen, J. – Halme, M. (2011) *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Gaudeamus, Helsinki.
- Juholin, E. (2004) For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance*, Vol. 4 (3), 20–31.
- Juristiliitto (2023) Juristin eettiset ohjeet. <<https://juristiliitto.fi/edunvalvonta/juristiliiton-suosituksia/juristin-eettiset-ohjeet/>>, haettu 9.3.2025.

Juristiliitto (2023) Nimikkeiden käännökset.

> <https://juristiliitto.fi/wp-content/uploads/2023/03/nimikkeet12102015-1.pdf>>, haettu 3.5.3035.

Turunen, T. Juristiliitto. (2017). Asiantuntija ei olekaan asiantuntija. <<https://juristiliitto.fi/blogit/blogi-asiantuntija-ei-olekaan-asiantuntija/>>, haettu 9.3.2025.

Juristiliitto (2023) Vastuullisten lakipalveluiden työnantajaperiaatteet. Vastuullinen työelämä rakennetaan yhdessä. <<https://juristiliitto.fi/edunvalvonta/vastuullisuusperiaatteet/>>, haettu 9.3.2025.

Kallmuenzer, A. – Bichler, B. – Petry, T. – Valeri, M. (2023) Employee perceptions of corporate social responsibility activities: the case of family firms. *European Business Review*, Vol. 35(5), 600–623.

Koch, C. – Bekmeier-Feuerhahn, S. – Bögel, P. M. – Adam, U. (2019) Employees' perceived benefits from participating in csr activities and implications for increasing employee's engagement in csr. *Corporate Communications*, Vol. 24 (2), 303–317.

Koskinen, I. – Peltonen, T. – Alasuutari, P. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Lim, J. S. – Greenwood, C. A. (2017) Communicating corporate social responsibility (csr): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve csr goals. *Public relations review*, Vol. 43 (4), 768–776.

Lim, W. M. (2023) Philosophy of science and research paradigm for business research in the transformative age of automation, digitalization, hyperconnectivity, obligations, globalization and sustainability. *Journal of Trade Science*, Vol. 11 (2/3), 3–30.

Lukinmaa, S. (2022) Liikejuridiikan asianajotoimiston johtamisesta. *Helsinki Law Review*, Vol. 16 (2), 22–33.

Maon, F. – Swaen, V. – De Roeck, K. (2021) Corporate branding and corporate social responsibility: Toward a multi-stakeholder interpretive perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 126 (March), 64–77.

Matei, M. – Abrudan, L. – Abrudan, M. (2024) Financial Perspectives on human capital: Building sustainable hr Strategies. *Sustainability*, Vol. 16 (4), 1441.

Merriam, S. B. – Tisdell, E. J. (2015) *Qualitative research: a guide to design and implementation* (Revised and expanded Edition). Wiley, Somerset.

- Miller, K. E. (2023). Employee sensemaking of CSR: on micro-discourses of corporate social responsibility. *Corporate Communications*, Vol. 28 (3), 469–488.
- Miller, K. E. – Fyke, J. P. (2020) Communication professionals' sensemaking of csr: A case study of a financial services firm. *Business and Professional Communication Quarterly*, Vol. 83 (2), 203–222.
- Moilanen, F. – Toikka, A. (2023) Measuring employees' perceptions of sustainability transitions at work: a novel survey with findings from Finland. *Discover Sustainability*, Vol. 4 (1), 45–17.
- Morsing, M. – Schultz, M. (2006) Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics*, Vol.15 (4), 323–338.
- MSI (2024) Research Priorities 2024. <<https://www.msi.org/wp-content/uploads/2024/04/2024-RP.pdf>>, haettu 9.3.2025.
- MSI (2022) Research Priorities 2022-2024. <<https://www.msi.org/wp-content/uploads/2022/10/MSI-2022-24-Research-Priorities-Final.pdf>>, haettu 9.3.2025.
- Penttilä, V. – Eräranta K. (2021) Vastuullisuusviestintä – Vastuullista viestintää? Teoksessa: *Vastuullinen viestintä*, toim. Eräranta Kirsi – Penttilä Vesa, 108–122. Pro-Com - Viestinnän ammattilaiset ry, Helsinki.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Helsinki.
- Puusa, A. (2020) Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Puusa Anu – Juuti Pauli. Gaudeamus, Helsinki.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. toim. Puusa Anu – Juuti Pauli. Gaudeamus, Helsinki.
- Puusa, A. – Aaltio, I. (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Puusa Anu – Juuti Pauli. Gaudeamus, Helsinki.
- UN Global Compact (2024) Participants. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?search%5Bkey-words%5D=&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc&search%5Bper_page%5D=10>, haettu 9.3.2025.

- UN Global Compact (2025) Five takeaways from the 2025 World Economic Forum. <<https://unglobalcompact.org/journal/five-takeaways-2025-world-economic-forum>>, haettu 7.3.2025.
- Onkila T. – Mäkelä, M. – Sarna B. (2021) Työntekijät vastuullisuuden sidosryhmänä: monimerkityksellisyys ja vastuullisuusviestinnän haasteet. Teoksessa: *Vastuullinen viestintä*, toim. Eräranta Kirsi – Penttilä Vesa, 108–122. ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry, Helsinki.
- Pohl, M. – Tolhurst, N. (2010) *Responsible business: how to manage a csr strategy successfully*. Wiley, Hoboken.
- Sarkar, S. – Searcy, C. (2016) Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of csr definitions. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 135 (November), 1423–1435.
- Servaes, J. (2013). *Sustainability, participation & culture in communication: theory and praxis*. Bristol: Intellect.
- Schaefer, S. D. – Terlutter, R. – Diehl, S. (2020) Talking about csr matters: Employees' perception of and reaction to their company's csr communication in four different csr domains. *International Journal of Advertising*, Vol. 39 (2), 191–212.
- Schultz, F. – Wehmeier, S. (2010) Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications*, Vol. 15 (1), 9–29.
- Slack, R. E. – Corlett, S. – Morris, R. (2015) Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 127 (3), 537–548.
- Song, B. – Tao, W. (2022) Unpack the relational and behavioral outcomes of internal csr: Highlighting dialogic communication and managerial facilitation. *Public Relations Review*, Vol. 48 (1), 102153.
- Story, J. – Neves, P. (2015) When corporate social responsibility (csr) increases performance: Exploring the role of intrinsic and extrinsic csr attribution. *Business Ethics*, Vol. 24 (2), 111–124.
- TENK (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. <https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf>, haettu 9.3.2025.
- Theron, M. E. – Cant, M. C. – Wild, J. A. (2023) Corporate social responsibility in the south african retail sector: Are employees aware of what their employers are doing? *Economic Review*, Vol. 21 (1), 41–52.

- Turner, J. R. – Allen, J. – Hawamdeh, S. – Mastanamma, G. (2023) The multifaceted sensemaking theory: A systematic literature review and content analysis on sensemaking. *Systems*, Vol. 11(3), 145.
- Tkalac Verčič, A. – Verčič, D. – Sriramesh, K. (2012) Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, Vol. 38 (2), 223–230.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2023) Yhteiskuntavastuun ohjeet ja periaatteet. <<https://tem.fi/yhteiskuntavastuun-ohjeet-ja-periaatteet>>, haettu 9.3.2025.
- van der Heijden, A. – Driessen, P. P. J. – Cramer, J. M. (2010) Making sense of corporate social responsibility: Exploring organizational processes and strategies. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 18 (18), 1787–1796.
- van Vuuren, M. – Elving, W. J. L. (2008) Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications*, Vol. 13 (3), 349–359.
- Vaughan, S. – Thomas, L. – Young, A. (2015) Symbolism over substance? Large law firms and corporate social responsibility. *Legal Ethics*, Vol. 18 (2), 138–163.
- Weick, K. E. – Sutcliffe, K. M. – Obstfeld, D. (2005) Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16 (4), 409–421.
- Welch, M. – Jackson, P. R. (2007) Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, Vol. 12 (2), 177–198.
- Zhang, Y. – Wang, F. – Chen, Z. – Wang, S. (2024). Examining varying effects of companies' strategic csr communication on employees' csr participation. *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 18 (4), 349–365.
- Zou, W. – Lin, B. – Su, L. – Houghton, J. D. (2023) Spiritual leadership and employee csr participation: A probe from a sensemaking perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 186 (3), 695–709.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset

1. Voisitko kertoa hieman roolistasi ja työtehtävistäsi organisaatiossa? Työnimike?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa ja tällä alalla?

Teema 1: Yrityksen vastuullisuus

1. Minkälainen on mielestäsi vastuullinen yritys alallasi?
2. Miten työnantajayritys vastaa kuvaustasi vastuullisesta asianajotoimistosta?
3. Missä määrin vastuullisuuden merkitys tulee mielestäsi työnantajan sanelemana?
4. Mikä merkitys tai painoarvo vastuullisuudella on omassa työssäsi?

- Näkyykö vastuullisuus työssäsi tai työsi tavoitteissa?

- Jos näkyy, onko käytössä jonkinlaisia mittareita tai muuta seurantaa liittyen vastuullisuuteen?

Teema 2: Sisäisen vastuullisuusviestinnän merkitys

5. Mitä sinulle on jäänyt mieleen työnantajasi vastuullisuusviestinnästä tähän mennessä?
6. Millaisia viestintätapoja tai muotoja pidät tärkeimpinä vastuullisuusteemojen käsitelyssä, ja miksi?
7. Tuleeko sinulle mieleen mitään konkreettisia vastuullisuustekoja, joita yrityksesi tekee?

- Jos, niin mistä olet kuullut niistä?

- Oletko saanut mahdollisuuden osallistua vastuullisuustekoihin tai vaikuttaa niihin?

8. Mitä näet isoimpana haasteena vastuullisuusviestinnän osalta?

Teema 3: Sisäisen vastuullisuusviestinnän keinot

9. Miten kuvailisit työnantajayrityksen sisäistä vastuullisuusviestintää?

- Kuinka usein ja miten vastuullisuus tulee esille sisäisessä viestinnässä?

10. Millaisia viestintäkanavia pidät tärkeimpinä vastuullisuusteemojen käsittelyssä sisäisessä vastuullisuusviestinnässä, ja miksi?

11. Miten yrityksessä annetaan palautetta vastuullisuuteen liittyen?

- Kartoitetaanko työntekijöiden mielipiteitä?

12. Miten koet sisäisen vastuullisuusviestinnän tukeneen oman vastuullisuusajattelusi kehittymistä työssäsi?

- Miten organisaation sisäinen viestintä voisi paremmin tukea vastuullisuusasioiden ymmärtämistä ja sen kautta hyödyntämistä työssäsi?

Teema 4: Vastuullisuusajattelun muodostuminen viestinnässä

13. Miten työnantaja mielestäsi kannustaa työntekijöitä osallistumaan vastuullisuuteen?

14. Missä määrin koet jakavasi näkemyksesi vastuullisuusasioista kollegoidesi kanssa?

- Miten yrityksen sisällä keskustellaan vastuullisuudesta?

- Miten työntekijöitä kannustetaan yhteiseen vastuullisuuskeskusteluun?

15. Mitä mieltä olet yrityksen vastuullisuustavoitteista tai vastuullisuusohjelmasta?

- Oletko saanut vaikuttaa vastuullisuustavoitteisiin?

- Miten ne tukevat omia arvojasi?

- Miten ne vastaavat organisaation arvoja?

16. Millä tavoin sisäinen vastuullisuusviestintä auttaa ymmärtämään organisaation arvoja, toimintatapoja ja tavoitteita?

17. Miten vastuullisuudesta saataisiin mielestäsi helpommin lähestyttävää?

Vapaa sana sisäisestä vastuullisuusviestinnästä ja vastuullisuuden merkityksestä!

Liite 2. Tietosuojaseloste

| | |
|--|--|
| 1. Rekisterin nimi | Työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä vastuullisuudesta ja vastuullisuusviestinnästä |
| 2. Rekisterinpitäjä | Nia Rintala, —, narint@utu.fi |
| 3. Vastuuhenkilön yhteystiedot | Nia Rintala, —, narint@utu.fi |
| 4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste | <p>Tutkimuksessa kerätään haastatteluita, joissa kysytään työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä vastuullisuudesta. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelukutsun lähettämiseen. Haastattelussa kerätään tietoa työntekijöiden kokemuksista ja käsityksistä vastuullisuudesta, sisäisen vastuullisuusviestinnän merkityksistä ja keinoista sekä vastuullisuusajattelun omaksumisesta ja edistämisestä asianajotoimistossa.</p> <p>Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuojasetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> muu mikä _____</p> |
| 5. Käsiteltävät henkilöstöryhmät | Rekisteriin tallennetaan rekisteröidyistä seuraavia tietoja: sähköpostiosoite, asema organisaatiossa sekä kokemuksia ja käsityksiä vastuullisuudesta, sisäisen vastuullisuusviestinnän merkityksestä ja keinoista sekä vastuullisuusajattelun edistämisestä asianajotoimistossa. |
| 6. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät | Tietoja ei siirretä eikä luovuteta ulkopuolisille. |
| 7. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin | Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle. |
| 8. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit | Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhoetaan. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tietoja säilytetään enintään 5 vuotta tutkimuksen |

| | |
|---|--|
| | valmistumisesta, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti. |
| 9. Rekisteröidyn oikeudet | <p>Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä.</p> <p>Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.</p> <p>Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.</p> |
| 10. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu | Haastattelukutsujen lähettämiseksi pyydetään sähköpostiosoitteita haastatteluun valitun yrityksen henkilöstöpuolelta. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta. |
| 11. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta. | Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen. |

Liite 3. Suostumuslomake

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Hei, Olen Nia Rintala ja työstän tällä hetkellä pro gradu -tutkielmaani sisäisen viestinnän merkityksestä vastuullisuusajattelun kehittymiseen. Tavoitteenani on tuoda lisää ymmärrystä siitä, miten sisäisen vastuullisuusviestinnän avulla voidaan edistää vastuullisuusajattelua asianajotoimistossa. Tavoitteena on luoda uutta tietoa ottamalla työntekijälähtöinen lähestymistapa tutkimuksen aiheeseen. Olisin hyvin kiittollinen, jos sinulla olisi kiinnostusta osallistua haastatteluun ja olisit halukas jakamaan näkemyksiäsi kansani.

Tämä on kutsu osallistua tutkimushaastatteluun, minkä vuoksi toivon Teidän lukevan alla olevan kuvauksen ja antavan suostumuksenne haastatteluihin.

Tutkimuksen nimi ja toimija: Sisäisen viestinnän merkitys vastuullisuusajattelun kehittämisessä asianajotoimistossa, Nia Rintala

Taustaa tutkimukselle: Työntekijät ovat keskeisessä roolissa vastuullisuuden toteuttajana, joten on tärkeää ymmärtää työntekijöiden lähestymistapa vastuullisuuteen ja erityisesti siihen, miten työntekijät merkityksellistävät vastuullisuuden itselleen erityisesti sisäisen vastuullisuusviestinnän kautta.

Pyyntö osallistua tutkimukseen: Tarkoitukseni on haastatella työntekijöitä, jotta lisää ymmärrystä voidaan tuoda siitä, miten sisäisen vastuullisuusviestinnän avulla voidaan edistää vastuullisuusajattelua asianajotoimistossa. Tätä selvitan haastatteleamalla työntekijöitä vastuullisuudesta, sisäisen vastuullisuusviestinnän merkityksestä ja keinoista sekä siitä, miten vastuullisuus merkityksellistetään vastuullisuusajatteluksi viestinnän avulla. Pro gradu -tutkielman aihe valikoitui tutkimuksen tekijän kiinnostuksesta vastuullisuutta ja asianajotoimintaa kohtaan. Yritys X valikoitui tutkimuskohteeksi, sillä vastuullisuus näyttäytyy keskeisenä osa yrityksen toimintaa ja arvoja. Tämä herätti kiinnostuksen selvittää, miten vastuullisuus ja sisäinen vastuullisuusviestintä koetaan työntekijöiden näkökulmasta ja mikä merkitys viestinnällä on vastuullisuusajattelun muodostumisessa. Toivon siis Teidän osallistuvan tutkimukseen, jotta alalla työskentelevien asiantuntijoiden näkemys aiheesta ja sen edistämisestä saadaan esille. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja siitä on mahdollisuus vetäytyä missä vaiheessa haastattelua tahansa. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään pro gradu- tutkielmassa.

Aineiston hankintamenetelmät ja sen hallinta: Haastattelen Yrityksen X työntekijöitä heidän näkemyksistään ja kokemuksistaan vastuullisuutta ja sisäistä vastuullisuusviestintää kohtaan. Kahdenkeskiset keskustelut ovat pituudeltaan noin 60 minuuttia. Haastattelut äänitetään suostumuksella. Aineiston käsittelyssä noudatetaan Suomen Akatemian eettisiä sääntöjä ja aineisto on luottamuksellista. Haastatteluaineiston litteroinnissa käytän koodeja, joten yksittäiset henkilöt eivät ole tunnistettavissa eikä aineisto ole yksilöitävissä. Litteroinnin jälkeen äänitykset hävitetään. Litteroinnin koodiavain on vain graduntekijällä. Haastatteluaineisto tallennetaan vain graduntekijän käytössä olevaan Turun yliopiston ylläpitämään Seafire -pilvitalennuspalveluun. Tutkielman valmistuttua ei-yksilöitävissä oleva litteroitu haastatteluaineisto säilytetään tietoturvasyistä yliopiston suosituksen mukaisesti 5 vuotta, jonka jälkeen se hävitetään. Tutkimuksen henkilötietojen käsittely perustuu yleiseen etuun, jolloin tutkittavilla ei ole niiden poisto-oikeutta.

Lisätietoja tutkimuksesta: Nia Rintala, narint@utu.fi puh. — ja pro gradu -tutkielman ohjaaja Helena Rusanen, helena.rusanen@utu.fi.

Lisätietoja Turun yliopiston tietosuojasta: tietosuoja@utu.fi

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen ”Sisäisen viestinnän merkitys vastuullisuusajattelun kehittämisessä asianajotoimistossa”. Olen perehtynyt edellä olevaan selvitykseen ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja tallentamisesta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Selvityksen antoi pro gradu- tutkielman tekijä Nia Rintala. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista.

Ymmärrän, että tähän haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus milloin tahansa ja syytä ilmoittamatta keskeyttää haastatteluun osallistuminen.

Allekirjoituksellani vahvistan, että osallistun tässä asiakirjassa kuvattuun tutkimukseen ja suostun haastateltavaksi.

Allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Suostumus vastaanotettu

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Asiakirjasta on tehty kaksi identtistä kappaletta, toinen tutkimuksen toteuttajalle ja toinen haastateltavalle.