

Siri Kurkinen

# **INTEGRITEETTI SUOMALAISYRITYSTEN YHTEISKUNNALLISTEN KANNANOTTOJEN TAUSTALLA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Tammikuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Siri Kurkinen: Integriteetti suomalaisyritysten yhteiskunnallisten kannanottojen taustalla  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede  
Tammikuu 2021

---

Yritykset ovat viime vuosina alkaneet ottaa kantaa yhteiskunnallisiin aiheisiin, jotka eivät ole suoranaisesti yhteydessä yrityksen ydintoimintaan. Vaikka yrityksistä kantaaottavina toimijoina puhutaan tänä päivänä enemmän, ja kuluttajat toivovat yrityksiltä kannanottoja, on kantaaottavia yrityksiä Suomessa vielä vähän. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, ja sen tavoitteena on selvittää, löytyykö kantaaottavien suomalaisyritysten yritysluonteesta integriteetin piirteitä. Integriteettiä punnitaan yrityksen ajattelun, sanojen ja tekojen johdonmukaisuuden sekä kannanottoihin sitoutuneisuuden avulla. Lisäksi selvitetään, onko kantaaottavilla yrityksillä voitontavoittelun lisäksi muita olemassaolon tarkoituksia. Nämä selvittämällä voidaan tehdä oletuksia siitä, miksi suuri osa suomalaisyrityksistä ei vielä ota yhteiskunnallisesti kantaa. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla haastatteleamalla kolmea kantaaottavaa suomalaisyritystä.

Tutkimuksen aineistosta nousi esille, että kantaaottavat yritykset hyväksyvät kannanotoista aiheutuvat riskit ja esimerkiksi asiakasryhmien menettämisen. Rohkeus nousikin keskeiseksi teemaksi aineistosta. Yrityskulttuurin ja -rakenteen piirteitä kuvaavat aineiston mukaan muutosmyönteisyys ja matala organisaatorakenne. Toisaalta selvisi, että johdolla on korostunut rooli kantaaottavien yritysten arvoprosessissa ja kannanotoissa, joka on ristiriidassa matalan organisaatorakenteen kuvauksen kanssa. Tutkimustulosten valossa voidaan sanoa, että kantaaottavilta yrityksiltä on löydettävissä osittain integriteetin piirteitä. Kantaaottavat yritykset ovat sitoutuneita kannanottojen aiheisiin ja ajatusten ja tekojen välinen yhteys on johdonmukainen. Sanojen ja tekojen johdonmukaisuudessa on sen sijaan aukkoja tutkimuksessa ilmenneiden ristiriitojen vuoksi. Tutkimustuloksista selviää, että kantaaottavat yritykset kokevat voitontavoittelun ja yhteiskunnallisen muutoksenteon toisiaan tukevinä toimina. Tulosten pohjalta ei voida kuitenkaan sanoa, että kantaaottavilla yrityksillä olisi voitontavoittelun lisäksi muita olemassaolon tarkoituksia. Etenkin johdon rohkeus korostui kantaaottavissa yrityksissä, jonka vuoksi on aiheellista pohtia, onko suomalaisjohtajien rohkeuden puutos syynä siihen, että suomalaisyritykset eivät ota yhteiskunnallisesti kantaa?

Vaikka tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, antavat ne suunnan tulevalle tutkimukselle. Koska tutkimuksen mukaan yritysjohdolla on korostunut rooli yrityksen arvoprosessissa ja kannanotoissa, olisi lisätutkimusta hyvä kohdistaa etenkin johtajien integriteetin tutkimiseen.

Avainsanat: yritysten yhteiskunnalliset kannanotot, yritysaktivismi, integriteetti, yrityksen arvot, johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Yritysaktiivisuuden juuret Yhdysvalloissa.....	1
1.2	Yritysten yhteiskunnalliset kannanotot .....	2
1.3	Kuluttajat odottavat yrityksiltä kannanottoja.....	4
1.4	Tutkimustehtävä ja rajaukset .....	5
<b>2</b>	<b>TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KÄSITTEET</b> .....	<b>8</b>
2.1	Aikaisempi tutkimus.....	8
2.2	Organisaation integriteetti .....	9
2.3	Organisaatiokulttuuri ja arvot.....	10
2.4	Strategia.....	11
2.5	Yrityksen olemassaolon tarkoitus.....	12
<b>3</b>	<b>LAADULLINEN TUTKIMUS JA TEORIAOHJAAVA SISÄLLÖNANALYYSI METODOLOGIAN POHJANA</b> .....	<b>13</b>
3.1	Kohdeorganisaatiot.....	13
3.2	Aineiston keruu teemahaastatteluina .....	14
3.3	Teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	16
3.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden pohdinta.....	17
<b>4</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>19</b>
4.1	Rohkeus.....	19
4.2	Muutosmyönteisyys.....	20
4.3	Matala organisaatorakenne.....	21
4.4	Johdon korostunut rooli arvoprosessissa ja kannanotoissa .....	22
4.5	Voitontavoittelu ja muutokset toisiaan tukevinä toimina .....	23
4.6	Tutkimuksen kritiikki .....	24
<b>5</b>	<b>TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>26</b>
5.1	Sitoutuneisuus .....	27
5.2	Johdonmukaisuus .....	27
5.2.1	<i>Sanat</i> .....	28
5.2.2	<i>Ajattelu</i> .....	28
5.2.3	<i>Teot</i> .....	30
5.3	Organisaation vai johtajan integriteetti?.....	32
5.4	Yhteenveto .....	32
5.5	Jatkotutkimusehdotukset .....	33
<b>6</b>	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>35</b>
	<b>LIITTEET</b> .....	<b>41</b>

# 1 JOHDANTO

## *1.1 Yritysaktiivisuuden juuret Yhdysvalloissa*

Viime vuosikymmenten aikana yritysten rooli yhteiskunnassa on muuttunut, ja yritykset ovat alkaneet harjoittaa toimintaa, joka on perinteisesti nähty julkisen sektorin vastuuna (Scherer & Palazzo 2011; Margolis & Walsh 2003; Crane, Matten & Moon 2008). Yritysaktiivisissa yrityksissä ottaa kantaa sosiaalisiin, poliittisiin, taloudellisiin tai ympäristökysymyksiin ajaakseen muutosta yhteiskunnassa (Eilert & Nappier Cherup 2020, 461). Ilmiö haastaa perinteisen käsityksen yrityksistä ainoastaan voittoa tavoittelevina yksikköinä ja luo yrityksille täysin toisenlaisen roolin yhteiskunnallisina toimijoina. Yhdysvalloissa yritykset ovat ottaneet poliittisten vaikuttajien rooleja jo 1960-luvun kansalaisoikeusliikkeessä, jossa osa yrityksistä toimi aktiivisina toimijoina tehden avoimesti yhteistyötä kansalaisoikeuksia tukevien aktivistien kanssa. Lin tunnistaa yritysaktiivisuuden kasvun taustalta kolme vaikuttavaa voimaa, jotka ovat: julkisen ja yksityisen sektorin rajan sumentuminen, yritysvastuun nousu ja yrityspoliittisten oikeuksien kasvu. Julkisen ja yksityisen sektorin rajan sumentumisen vuoksi yritykset jakavat yhä enemmän julkisen sektorin vastuita, ja siten myös yritysten oletetaan ajavan yhteiskunnallista muutosta. (Lin 2018, 1540–1559.) Yrityksiin luotetaan yhteiskunnallisina muutoksentehtäjinä (Edelman 2018, 4–14), johon perehdytään myöhemmin tässä tekstissä. Linin mukaan yritysvastuun korostaminen toiminnassa liittyy yrityksen herkemmin mukaan yritysaktiivisuuteen yrityksen moraalisen pohjan vuoksi, ja poliittisten oikeuksien kasvu on lisännyt yritysten mahdollisuuksia osallistua poliittiseen keskusteluun. Vaikka ilmiö yrityksistä yhteiskunnallisina toimijoina ei ole mitään uutta, ovat toimintatavat muuttuneet ajan saatossa. (Lin 2018, 1540–1573.)

Yritysten poliittinen rooli on vuosien varrella muokkaantunut, ja tapoja vaikuttaa on aina klassisesta lobbaamisesta esimerkiksi yritysvastuun toteuttamiseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin yritysten yhteiskunnallisten kannanottojen ilmiöön, jota luonnehditaan englanniksi termillä corporate political advocacy (CPA). Myös termiä

corporate social advocacy käytetään synonyyminä (esim. Parcha 2020, 351). Näille englanninkielisille käsitteille ei löydy virallista suomenkielistä käännöstä, joten tässä tutkielmassa näihin termeihin viitataan suomenkielisellä vapaalla käännöksellä *yritysten yhteiskunnalliset kannanotot*. Samasta ilmiöstä puhutaan myös usein mediassa termillä yritysaktivismi, mutta jotta ilmiö erotettaisiin tutkielmassa yritysten muista vaikutuskeinoista, käsitellään CPA-ilmiötä yritysten yhteiskunnallisten kannanottojen käsitteen avulla.

## *1.2 Yritysten yhteiskunnalliset kannanotot*

Koska yrityksillä on monia tapoja vaikuttaa yhteiskunnallisesti, on hyvä lähteä liikkeelle erottamalla yhteiskunnalliset kannanotot yritysten muista vaikutuskeinoista. Seuraavissa kappaleissa määritellään yritysten yhteiskunnallisten kannanottojen termi erottelemalla se muista samankaltaisista käsitteistä: lobbaamisesta ja yritys vastuusta. Lobbaaminen on klassinen esimerkki yrityksen yhteiskunnallisesta aktiivisuudesta. Lobbaamisella tarkoitetaan Jaatisen mukaan poliittista vaikuttamista, jonka avulla yritys voi vaikuttaa oman toimintaympäristönsä kehitykseen ja rakentaa mainettaan. Lobbaaminen kohdistetaan päättävälle tahoille, kuten poliittisille päättäjille ja virkamiehille. (Jaatinen 2003, 12–19.) Tämä onkin ensimmäinen perustavanlaatuinen ero lobbaamisen ja yritysten yhteiskunnallisten kannanottojen välillä, lobbaaminen tapahtuu usein poliittisten kanavien kautta, kun taas yhteiskunnalliset kannanotot suunnataan ensisijaisesti suuremmalle yleisölle esimerkiksi sosiaalisen median kautta (Wettstein & Baur 2016, 201). Hillman ja kumppanit kertovat lobbaamisen tähtäävän politiikan muovaamiseen yrityksen toiminnan hyväksi (Hillman, Keim & Schuler 2004, 837). Syy lobbaamiselle löytyy siis yrityksen taloudellisesta voitontavoittelusta. Tämä on toinen merkittävä ero lobbaamisen ja kannanottojen välillä, sillä yrityksen yhteiskunnallisilla kannanotoilla ei ensisijaisesti tavoitella yritykselle taloudellista voittoa.

Toinen tärkeä erottelu tulee tehdä yritysten yhteiskunnallisten kannanottojen ja yritys vastuun välillä. Juutisen mukaan yritys vastuulla tarkoitetaan “liiketoiminnan taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten vaikutusten huomioimista”, jossa “liiketoiminnan vaikutukset eri osa-alueille on tunnistettava, ymmärrettävä ja pyrittävä minimoimaan niiden haitat sekä hyödyntämään mahdollisuudet” (Juutinen 2016, 24–26). Yritys vastuun käsite eroaakin yhteiskunnallisista kannanotoista sen luonteen vuoksi.

Siinä missä yritysvastuulla tarkoitetaan liiketoiminnan haittojen minimointia, yhteiskunnallisilla kannanotoilla tarkoitetaan paitsi tätä, myös liiketoiminnan ulkopuolella tapahtuviin rikkomuksiin puuttumista. Kantaaottavat yritykset ottavat siis askeleen pidemmälle, ja sen sijaan, että he ainoastaan välttäisivät oman toimintansa väärinkäytöksiä, he ottavat kantaa myös yritystoiminnan ulkopuolella tapahtuviin ilmiöihin. Hydock, Paharia ja Weber erottelevat yritysvastuuta ja yritysten yhteiskunnallisia kannanottoja myös niiden saaman vastaanoton perusteella. Yritysvastuun toteuttaminen nähdään yleisesti hyväksyttävänä toimena, kun taas yhteiskunnalliset kannanotot saavat osakseen sekä tukea että vastustusta. (Hydock, Paharia & Weber 2019, 77–78.) Yritysvastuun ja yrityksen poliittisen toiminnan piirteitä on eroteltu useissa tieteellisissä julkaisuissa (esim. Eilert & Nappier Cherup 2020; Scherer & Palazzo 2011; Wettstein & Baur 2016).

Wettstein ja Baur määrittelevät yritysten yhteiskunnalliset kannanotot kolmen tunnusomaisen piirteen kautta. 1. Yrityksen poliittinen osallistuminen tapahtuu yritysten välittömien taloudellisten etujen ulkopuolella, 2. Yritys tukee sellaisia arvoja ja ihanteita, jotka eivät ole suoranaisesti kytkeytyneet yrityksen ydintoimintaan ja 3. Kannanotot tapahtuvat ainakin osittain formaalien poliittisten kanavien ulkopuolella, jossa ne ovat suurelle yleisölle nähtävissä. Yhteiskunnallisten kannanottojen motiivi ei siis löydy ensisijaisesti yrityksen taloudellisista tavoitteista, mutta yritys ryhtyy ottamaan kantaa aina osin myös omien etujensa tähden. Yritys tukee kannanotoillaan sellaisia aiheita, jotka eivät suoranaisesti liity yrityksen ydintoimintaan, vaan aiheeseen otetaan kantaa yrityksen ja aiheen yhteisen arvopohjan takia. Yritys voisikin ottaa aiheeseen kantaa vaikka se toimisi täysin eri alalla. Virkamiesten ja poliittisten instituutioiden sijaan kannanotot ovat julkisia, ja ne kohdistetaan suurelle yleisölle. Yhdysvalloissa esimerkiksi jäätelöä valmistava yritys Ben & Jerry's on ottanut aktiivisesti kantaa jo vuosien ajan seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen oikeuksiin kampanjoimalla esimerkiksi tasavertaisen avioliittolain puolesta vuonna 2009. Tuolloin yrityksen toimitusjohtaja kommentoi kannanottoa vetoamalla yrityksen ydinarvoihin, jossa oikeudenmukaisuus on tärkeänä osana. (Wettstein & Baur 2016, 199–200.)

Vaikka yritykset ovat kautta aikain toimineet poliittisissa rooleissa, on ajatus siitä, että yritykset ottavat kantaa oman toiminta-alueensa ulkopuolelle uusi. Yritysten yhteiskunnallisten kannanottojen luonne on vahvasti mielipiteitä jakava, ja vaatii

yrittäjiltä rohkeutta puhua tärkeän aiheen puolesta jopa silloin, kun muut ovat sitä vastaan. Browningin ja kumppaneiden mukaan kantaaottavien yritysten tuleekin hyväksyä riskit tiettyjen sidosryhmien vieraantumisen (Browning ym. 2020, 4). Yhteiskunnallisia kannanottoja tekevien yritysten tulee siis hylätä yksimielisyyden ihanteesta ja voitontavoittelusta kumpuava ajatusmaailma saadakseen aikaan yhteiskunnallista muutosta (Ciszek & Logan 2018, 119). Miksi tietyt yritykset lähtevät ottamaan kantaa oman ydintoimintansa ulkopuolisiin aiheisiin samalla hyväksyen riskit mahdollisista tappioista?

### *1.3 Kuluttajat odottavat yrityksiltä kannanottoja*

Isot globaalit muutosvoimat, kuten ilmastokriisi, globalisaatio ja digitalisaatio ovat osaltaan muovanneet yritysten toimintaympäristöä, ja siten myös yritysaktivismia ja CPA-ilmiötä. Kannanottoja nähdäänkin tänä päivänä pääosin digitalisaation mahdollistamilla kanavilla, joissa kuluttajat ja yritykset voivat synnyttää vuorovaikutukseen pohjautuvia suhteita. Sosiaalinen media on luonut kuluttajien ja yritysten välille täysin uudenlaisen viestinnän kanavan, jossa kuluttajat ilmaisevat uskollisuuttaan lempibrändiensä kommenttikentässä. Yrityksiin suhtaudutaankin tänä päivänä yhä intohimoisemmin, ja brändejä fanitetaan jopa rokkitähtien lailla. Toisaalta negatiivisen vastaanoton saanut viesti voi aiheuttaa yritykselle jopa boikotteja tai cancelled -leiman, jolloin huomio pyritään siirtämään ongelmalliseksi koettujen sanojen tai tekojen kohteesta pois (Clark 2020, 88).

Tieteellisiä julkaisuja yritysten kannanottoihin kohdistuvista odotuksista ei löydy, mutta konsulttitoimistojen tekemien selvitysten mukaan kuluttajat odottavat yrityksiltä kannanottoja yhteiskunnallisiin aiheisiin. 71 % yhdysvaltalaisvastaajista on sitä mieltä, että yritysten tulisi ottaa kantaa yhteiskunnallisiin aiheisiin jopa silloin, kun aiheet ovat vahvasti mielipiteitä jakavia (APCO Worldwide 2018, 4). Yrityksiin luotetaan myös tehokkaina muutoksen edistäjinä. Konsulttitoimisto Edelmanin tekemässä selvityksessä 64 % vastaajista odottaa yritysten olevan aloitteellisia muutoksentekijöitä. (Edelman 2018, 4–14.) Ilmiö on maailmanlaajuinen, ja myös Suomessa konsulttitoimisto Miltoon on tehnyt samankaltaisia huomioita. Miltoonin sittemmin verkosta poistetun selvityksen mukaan 69 % suomalaisvastaajista kokee, että yritysten tulisi ottaa yhteiskunnallisesti kantaa silloinkin, kun aiheet jakavat voimakkaasti mielipiteitä. Vastaajat painottivat

selvityksessä myös yhteiskunnallisten kannanottojen tärkeyttä työpaikan valinnassa ja kulutus päätöksissä. (Miltton Insights VII, 10–24.) Kuluttajat tahtovat siis nähdä yrityksiltä kannanottoja, ja tärkeän aiheen edessä hiljentyminen saattaa näyttäytyä kuluttajalle yhtä suurena kannanottona kuin julkiset lausunnot aiheesta. Myös yritykset itse tunnistavat tärkeän roolinsa muutoksessa. OP:n suuryritystutkimuksen (2020) mukaan suomalaiset suuryritykset tunnistavat roolinsa yhteiskunnan muutoksen ajajina, ja kokevat tehtäväkseen yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisen (OP:n suuryritystutkimus 2020, 22).

Yritysten yhteiskunnalliset kannanotot ovat puhututtaneet mediassa viime aikoina (esim. Talouselämä 2020; Markkinointi & mainonta 2020; Lut-yliopisto 2020). Kasvava trendi, jossa yritykset ovat aktiivisia kannanottajia on tunnistettu, mutta suurin osa suomalaisyrityksistä ei kuitenkaan vielä ota yhteiskunnallisesti kantaa. Tutkimusaihe onkin merkittävä sen ajankohtaisuuden vuoksi. Mikäli kuluttajat paitsi odottavat yrityksiltä kannanottoja, mutta myös valitsevat työpaikkansa ja kulutustuotteensa osin kannanottojen perusteella, on yrityksille elintärkeää ymmärtää ihmisten päätösten taustalla vaikuttavat ilmiöt. Tutkimusaihe on yhteiskunnallisesti merkittävä, sillä se muuttaa käsitystämme yrityksistä yhteiskunnallisina vaikuttajina. Tutkimuksella halutaan vankentaa yhteiskunnallisten kannanottojen käsitteen teoriapohjaa tarjoten samalla uutta tietoa, jota yritykset voivat hyödyntää muun muassa strategiatyön ja konsultoinnin apuvälineenä. Yritysten kannanottoja ei olla CPA:n muodossa Suomessa tutkittu, joten aihe on myös tieteellisesti merkittävä lisäten tietoa kannanottojen taustatekijöistä Suomessa. Tutkimus liittyy etenkin yritysetiikan, viestinnän ja yrityksen johtamisen keskusteluihin.

#### *1.4 Tutkimustehtävä ja rajaukset*

Vaikka kuluttajat odottavat yrityksiltä kannanottoja, ja yritykset itse tunnistavat oman merkittävän roolinsa yhteiskunnallisen muutoksen ajajina, ei kannanottoja ole suomalaisyrityksiltä juuri nähty. Onkin aiheellista tutkia sitä, miksi vain pieni osa yrityksistä ottaa kantaa, ja mikä erottaa nämä yritykset kilpailijoista. Tästä syystä onkin tärkeää lähestyä aihetta kannanottojen juurisyitä tutkien. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, toimiiko integriteetin piirre yritysluonteessa ratkaisevana tekijänä silloin, kun yritys ottaa yhteiskunnallisesti kantaa. Koska yhteiskunnallisten



kannanottojen ilmiö haastaa perinteisen käsityksen yrityksistä ainoastaan voittoa tavoittelevina toimijoina, on mielenkiintoista selvittää myös, onko kantaaottavilla yrityksillä taloudellisen voitontavoittelun lisäksi toisenlaisia olemassaolon syitä. Näiden tietojen myötä on mahdollista tehdä olettamuksia siitä, miksi monet suomalaisyritykset eivät vielä ota kantaa yhteiskunnallisesti. Aihetta lähestytään laadullisen tutkimuksen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimus on rajattu koskemaan vain yksityisellä sektorilla toimivia suomalaisyrityksiä siitä syystä, että kuluttajilla on hyödykettä ostaessaan mahdollisuus valita useista toimijoista, joka saattaa saada yrityksiä vetäytymään kannanotoista asiakasryhmien menettämisen pelossa. Onkin mielekästä selvittää, miksi tietyt yritykset ottavat kantaa jopa asiakasryhmien menettämisen uhalla. Tutkimukseen valittiin vain suomalaisyrityksiä, jotta voidaan pohtia esimerkiksi kulttuurin tai johtajuuden merkitystä ilmiöön. Valitut yritykset ovat ottaneet kantaa ihmisoikeudellisiin kysymyksiin, kuten seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen oikeuksiin. Tutkimukseen valittiin etenkin kyseistä aihetta lähestyneitä yrityksiä siksi, että suomalaisselvityksen mukaan nämä aiheet koetaan yleisesti epäsovimmiksi ottaa kantaa kuin esimerkiksi ilmastonmuutos (Miltton Insights VII). Koska on epätavallisempaa nähdä yrityksiltä kannanottoja vähemmistöjen oikeuksiin liittyen, saavat näitä aiheita koskevat kannanotot varmasti täysin erilaisen reaktion aikaan kuluttajissa. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan kannanottoja jo tehneiden yritysten luonnetta organisaatiokulttuurin, arvojen, strategian ja olemassaolon tarkoituksen kautta, ja pyritään siten selvittämään, onko haastateltavien yritysten luonteessa integriteetin piirteitä. Saako integriteetti yrityksen ottamaan niin sanotusti askeleen muita pidemmälle, ja toimimaan paitsi itse oikein, mutta myös parantaakseen maailmaa?

Tutkimuksen pääkysymys on: **onko kantaaottavien suomalaisyritysten yritysluonteessa integriteetin piirteitä?**

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat: **onko kantaaottavilla suomalaisyrityksillä toisia olemassaolon tarkoituksia voitontavoittelun lisäksi? Miksi useimmat suomalaisyritykset eivät ota kantaa yhteiskunnallisiin aiheisiin?**

Vaikka yrityksillä on useita eri tapoja vaikuttaa yhteiskunnallisesti, keskitytään tässä tutkimuksessa tutkimaan vain yritysten yhteiskunnallisten kannanottojen ilmiötä sen

mielenkiintoisten ominaispiirteiden ja ajankohtaisuuden vuoksi. Koska CPA:n perusajatus on se, että yritys ottaa kantaa aiheeseen ensisijaisesti ilman taloudellista hyötytavoitetta, luo se mielenkiintoisen tutkimusaspektin toiminnan motivaattoreihin, ja haastaa käsityksen yrityksestä ainoastaan voittoa tavoittelevana toimijana. CPA:n toinen piirre, kantaa ottaminen yrityksen ydintoiminnan ulkopuolisiin aiheisiin, herättää kysymyksiä siitä, miksi yritykset kokevat näiden aiheiden kuuluvan heille, ja miksi näihin aiheisiin ollaan valmiita ottamaan kantaa jopa riskien uhalla. Tutkimuksessa keskitytään yritysten yhteiskunnallisten kannanottojen ilmiöön myös vähäisten tieteellisten julkaisujen vuoksi. Tässä tutkimuksessa yritysten yhteiskunnallisia kannanottoja lähestytään integriteetin näkökulmasta. On selvää, että yrityksillä saattaa olla useita eri syitä ottaa kantaa yhteiskunnallisesti, mutta resurssien vähäisyyden vuoksi tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan vain integriteetin vaikutusta kannanottoihin.

Tutkielma alkaa teoreettisen viitekehyksen esittelyllä, jossa kerrotaan aiheita koskevista aikaisemmista tutkimuksista sekä keskeisistä käsitteistä. Teoreettisen osuuden jälkeen esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatiot, aineiston keruutavat, analyysimenetelmä ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi tutkielmassa esitellään tutkimuksen tulokset ja niistä johdetut johtopäätökset.

## 2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS JA KÄSITTEET

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu aiheen ympärillä käydystä tieteellisestä keskustelusta sekä viidestä käsitteestä. Seuraavissa kappaleissa avataan tutkimuksen keskeiset käsitteet, joita ovat: integriteetti, yrityksen olemassaolon tarkoitus, organisaatiokulttuuri ja arvot sekä strategia.

### *2.1 Aikaisempi tutkimus*

Aikaisemmassa tutkimuksessa aihetta on lähestytty muutamalta eri kantilta. Yhteiskunnallisia kannanottoja on tutkittu muun muassa yrityksen maineen, kilpailuedun ja yritys vastuun näkökulmista. Esimerkiksi den Hond ja kumppanit totesivat, että kannanotot voivat saada aikaan positiivisia etuja yritykselle, mikäli kannanotto on yhteydessä yritys vastuuseen. Sen sijaan kannanoton ja yritys vastuun epäsuhta voi aiheuttaa jopa negatiivisia vaikutuksia yrityksen maineelle. (den Hond, Rehbein, de Bakker & Kooijmans-van Lankveld 2014, 808.) Myös esimerkiksi Weinzimmer ja Esken ovat todenneet kannanottojen tuovan yritykselle kilpailuetua pitkällä tähtäimellä (Weinzimmer & Esken 2016, 336).

Kannanottojen saamaa vastaanottoa kuluttajissa on tutkittu useasti (esim. Parcha & Kingsley Westerman 2020; Ciszek & Logan 2018; Browning, Lee, Park, Kim & Collins 2020; Hoffmann, Nyborg, Averhoff & Olesen 2020). Mielenpitoita jakavan luonteensa vuoksi yritysten yhteiskunnallisten kannanottojen on tutkittu saavan osakseen sekä kannatusta että vastustusta. Yhteiskunnalliset kannanotot voivatkin saada aikaan sekä boikotteja asiaa vastustavilta että boycottteja aiheen kannattajilta. Buycoteilla tarkoitetaan yrityksen hyödykkeiden tarkoituksellista ostamista tuen ilmaisemiseksi. (Hydock, Paharia & Weber 2019, 79–80.) Kannanottojen on myös todettu vaikuttavan yksilön mielipiteisiin kannanoton aihetta kohtaan, mikäli aihe on tärkeä yksilön arvoille ja saa kannatusta muilta yrityksiltä (Parcha & Kingsley Westerman 2020, 350).

Kannanottojen avulla voidaan siis mahdollisesti vaikuttaa yksilön mielipiteisiin ja sitä kautta myös käyttäytymiseen.

Wettsteinin ja Baurin teoria lähestyy kannanottojen ja integriteetin suhdetta, todeten yhteiskunnallisten kannanottojen syntyvän yrityksen luonteen, ja sitä kautta integriteetin pohjalta (Wettstein & Baur 2016). Kaksikon teoria toimiikin tämän tutkimuksen teoreettisena pohjana. Yritysten yhteiskunnallisten kannanottojen ja olemassaolon tarkoituksen suhteesta ei ole tieteellistä tutkimusta, vaan yhteyden selvittäminen perustuu tutkijan omaan mielenkiintoon.

Suomessa yritysten yhteiskunnallisia kannanottoja on tutkittu yritysaktiivisuuden näkökulmasta pro gradu -tutkielmissa (esim. Lehmussaari 2019; Kettunen 2020), mutta pääosin keskustelu yhteiskunnallisista kannanotoista käydään mediassa. Suomessa ja kansainvälisesti empiiristä tutkimusta yhteiskunnallisista kannanotoista on vähän, jonka vuoksi ilmiön perusluonnetta tuleekin kartoittaa kysymällä: miksi tietyt yritykset ottavat yhteiskunnallisesti kantaa? Yhteiskunnallisia kannanottoja tulee tutkia integriteetin näkökulmasta, jotta ilmiön tieteellistä perustaa Suomessa saadaan vahvennettua. Vankan perustan päälle voidaankin tulevaisuudessa rakentaa laajempaa kuvaa ilmiöstä.

## *2.2 Organisaation integriteetti*

Yritysten yhteiskunnallisten kannanottojen selitetään polveutuvan yrityksen luonteesta (engl. character), jota voidaan tarkastella yrityksen integriteetin kautta (Wettstein & Baur 2016, 206). Sana integriteetti tulee latinankielisestä sanasta integritas, joka tarkoittaa kokonaista, koskematonta, ehjää ja lahjomatonta. Heiskanen ja Salon mukaan integriteetti kuvaa rehellisyyttä, johdonmukaisuutta, ja sanojensa takana seisomista jopa myrskyssä ja vastatulessa. Integriteettiin liitetään usein myös vahvat moraaliset periaatteet. (Heiskanen & Salo 2007, 139.) Ajatus integriteetistä osana paitsi yksilön, mutta myös organisaation luonnetta on tuore, ja juontaa juurensa vuodesta 1994, jolloin professori Lynn Paine käsitteli aihetta organisaation integriteetin johtamisen ja yritysetiikan näkökulmasta (Paine 1994). Vaikka organisaation integriteetin käsitettä on määritelty tieteellisissä teksteissä usealla eri tavalla, korostuu kirjallisuudessa toistuvat piirteet sitoutuneisuudesta ja jatkuvuudesta (esim. Maak 2008; Wettstein & Baur 2016). Sitoutunut yritys seisoo arvojensa takana jopa silloin, kun muut ovat niitä vastaan, kun

taas jatkuvuus näyttäytyy kaiken toiminnan johdonmukaisuutena. Integriteetti ilmaiseekin arvoja, joiden takana yritys seisoo silloinkin, kun niitä systemaattisesti rikotaan. Yhteiskunnallisesti kantaaottava yritys ei siis toimi sivustaseuraajana, vaan kokee asiakseen ottaa kantaa yhteiskunnan epäkohtiin. (Wettstein & Baur 2016, 206–207.) Organisaation integriteetti pohjautuuakin vahvasti organisaation arvoihin, jotka ohjaavat kaikkia käytäntöjä. Arvopohjaista ja avointa toimintaa tukee organisaatorakenne, joka korostaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä kaikissa toiminnoissa. (Heiskanen & Salo 2007, 153.)

Integriteetti kuvaa siis yrityksen johdonmukaisuutta ja sitoutuneisuutta. Johdonmukaisuutta punnitaan yrityksen ajatusten, sanojen ja tekojen välillä. Ajattelulla viitataan yrityksen perustavanlaatuisiin arvoihin, sanomisella arvojen viestintään ja tekemisellä konkreettiseen arvojen pohjalta toimimiseen. (Basu & Palazzo 2008, 125; Heiskanen & Salo 2007, 139.) Tässä tutkimuksessa yrityksen ajattelua lähestytään yrityksen arvojen, vision ja olemassaolon tarkoituksen kautta, sanoja julkisten kannanottojen kautta, ja tekoja organisaatiokulttuurin kautta. Ajattelun, sanojen ja tekojen johdonmukaisuus ja vuorovaikutus sekä sitoutuneisuus kannanottoon toimivatkin tässä tutkimuksessa indikaattorina yrityksen integriteetistä, auttaen löytämään juurisyitä sille, miksi tietyt yritykset ottavat yhteiskunnallisesti kantaa.

### *2.3 Organisaatiokulttuuri ja arvot*

Puohiniemen mukaan arvot ohjaavat jokaista yritystä. Niihin turvaudutaan uusissa tilanteissa, ja niitä käytetään johtamisen apuvälineinä. Arvo on Puohiniemen mukaan “valintoja ohjaava periaate, jota käytetään jouduttaessa vaikeaan valintatilanteeseen, jota ei pysty ratkaisemaan toimimalla kuten ennen tai jota ei ole ohjeistettu”. Selkeä ja sisäistetty arvoperusta auttaakin yllättävissäkin päätöksentekotilanteissa. Yritys ei kuitenkaan itse päätä omia arvojaan, vaan ennemminkin tunnistaa ne yrityksen sisältä. Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot löytyvätkin henkilöstön kanssa keskustelemalla ja yrityksen toimintaa tarkastelemalla. (Puohiniemi 2003, ix, 11–13, 43.) Myös esimerkiksi Aaltonen ja kumppanit korostavat keskustelun merkitystä arvoprosessin ytimenä. Heidän mukaansa arvojen määrittelyprosessin tapa kertoo jo itsessään yhteisön arvoista. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 67.) Arvot puetaan usein sanoiksi ja muutaman lauseen mittaisiksi määritelmiksi, jotta niiden merkitykset olisivat selkeitä. Yrityksen

arvot tulevat näkyviksi sisäisesti yrityskulttuurin, ja ulkoisesti yrityskuvan muodossa. (Puohiniemi 2003, 19, 177.) Yrityksen kulttuuri linkittyykin vahvasti yrityksen arvoihin, ja arvoja voidaan pitää jopa yrityskulttuurin ytimenä (Åhman & Runola 2006, 72). Arvojen nähdään toimivan myös yrityksen strategian peruskivenä yhdessä yrityksen olemassaolon tarkoituksen ja vision, eli yrityksen tulevaisuuden kuvien kanssa (Puohiniemi 2003; Åhman & Runola 2006).

Wettsteinin ja Baurin mukaan yrityksen kannanottojen oikeutusta ei voida koskaan arvioida eristäytyneenä yrityksen muista teoista, kulttuurista ja luonteesta (Wettstein & Baur 2016, 211). Myös kuluttajat arvioivat kannanottojen aitoutta yrityksen julkilausuttujen arvojen sekä eletyn organisaatiokulttuurin kautta. Edgar Schein jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon: artefakteihin, arvoihin ja normeihin sekä perusoletuksiin. Artefakteilla tarkoitetaan organisaation näkyviä rakenteita ja prosesseja, jotka uusi henkilö voi tunnistaa heti ryhmään tullessaan. Artefakteja ovat esimerkiksi organisaation fyysinen ympäristö, käytetty kieli ja vaatetus. Yrityksen arvot ja normit reflektoivat perimmäisesti yksilön arvoja ja uskomuksia, joiden avulla organisaatio tekee päätöksiä ja reagoi uusiin tilanteisiin. Yksilön arvo voi muuttua jaetuksi olettamukseksi, jos arvon avulla tehdyt toimet ovat jatkuvasti onnistuneita. Perusoletukset ovat pitkän ajan kuluessa rakentuneita, ryhmässä jaettuina itsestäänselvyyksiä, joista poikkeaminen voi näyttäytyä ryhmän jäsenistä käsittämättömältä. (Schein 2010, 19–28.)

## 2.4 *Strategia*

Strategian käsitteeseen on tieteellisessä kirjallisuudessa yhtä monta tulokulmaa kuin tulkitsijaakin. Mintzberg ja kumppanit lähestyvät strategian käsitettä viiden merkityksen kautta: strategia suunnitelmana tulevasta, strategia yrityksen aikaisemmasta toiminnasta kumpuavana “kaavana”, strategia näkökulmana, strategia asemointina ja strategia kilpailijan voittavana “juonena”. Strategian päätavoite on asettaa yrityksen suunta, johon toimintaa peilataan. Strategia luo merkityksiä ja erottelee organisaation muista, se myös keskittää työtä yritykselle tärkeimmäksi nähtyihin kohteisiin ja tarjoaa johdonmukaisuutta koko henkilöstölle. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 9–17.) Åhmanin ja Runolan mukaan lyhyesti sanottuna strategia “kertoo, mihin menemme, miksi juuri sinne ja miten”. Määritelmä kuvaa yrityksen visiota, missiota ja toimintasuunnitelmaa. Visio on tulevaisuuteen asetettu tavoite, joka antaa yritykselle

suunnan, missio sen sijaan kuvaa yrityksen tehtävää ja ohjaa strategista suunnittelua. (Åhman & Runola 2006, 25, 69.) Strategia on ennen nähty kohtalaisen pysyvänä suunnittelun elementtinä, kun taas tänä päivänä yhteiskunnan jatkuvan muutoksen myötä ajatus strategisesta suunnittelusta on muuttunut, ja strategiaa tutkitaan etenkin viestinnän näkökulmasta. Logemannin mukaan strategiaa luodaan ja uudistetaan jatkuvasti, ja se vaatii organisaation yhteistä keskustelua. Strategian nähdäänkin uusimpien teorioiden mukaan syntyvän organisaation osallistuvassa viestinnässä. Muutokseen on vaikuttanut paitsi liiketoimintaympäristön muutos, myös osallistuvan kulttuurin syntyminen ja organisaation uudet tavat järjestää työtä. (Logemann 2019, 56–66.)

## 2.5 Yrityksen olemassaolon tarkoitus

Yrityksen olemassaolon tarkoituksella (engl. purpose) tarkoitetaan yrityksen olemassaolon syitä voitontavoittelun ulkopuolella (Weiss 2014, 656). Yrityksen olemassaolon tarkoituksen käsite sekoittuu usein käsitteeseen yrityksen missiosta, joten on hyvä selvittää ero näiden kahden välillä. Missiolla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, mitä tarpeita yrityksen hyödyke tyydyttää ja mitä asiakasryhmiä yrityksen on tarkoitus palvella (Wilson 2004, 23). Olemassaolon tarkoitus sen sijaan lähestyy yritystä laajemmasta, yhteiskunnallisesta näkökulmasta kysyen esimerkiksi, miten yritys parantaa elämää, vähentää haittoja tai tekee muutosta yhteiskunnassa (Hollensbe, Wookey, Hickey, George & Nichols 2014, 1228). Atif ehdottaa, että yrityksillä voi olla useita olemassaolon tarkoituksia, jotka voivat olla sekä taloudellisia että muita kuin taloudellisia, esimerkiksi sosiaalisia tai eettisiä. Keskustelu yrityksen tarkoituksesta herättääkin Atifin mukaan kysymyksiä syvemmästä normatiivisesta luonteesta, esimerkiksi: miten yrityksemme olemassaolon tarkoitus liittyy yhteiskuntaan ja miten voimme menestyä samalla luontaisesti hyödyttäen yhteiskuntaa? (Atif 2019, 402, 406.) Wilsonin mukaan yrityksen olemassaolon tarkoituksen tärkeimmät elementit löytyvät usein strategisista suuntaviivoista: yrityksen arvoista ja missiosta (Wilson 2004, 23). Yrityksen olemassaolon tarkoitus onkin tiiviisti kytköksissä arvoihin, strategiaan ja yrityskulttuuriin. Olemassaolon tarkoituksella on myös positiivista taloudellista merkitystä, ja se vaikuttaa yrityksen menestykseen (Bulgarella 2020; Piha & Sutinen 2020).

# 3 LAADULLINEN TUTKIMUS JA TEORIAOHJAAVA SISÄLLÖNANALYYSI METODOLOGIAN POHJANA

Tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaattein. Seuraavissa kappaleissa esitellään tutkimukseen haastatellut kohdeorganisaatiot ja kerrotaan lisää tutkimuksen metodologisista valinnoista.

## *3.1 Kohdeorganisaatiot*

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kolmea suomalaisyritystä, joilla on omakohtaista kokemusta yhteiskunnallisten kannanottojen tekemisestä. Kohdeyrityksiä valittaessa tarkasteltiin yritysten tekemiä kannanottoja voitontavoittelun, julkisuuden ja yritystoiminnan näkökulmasta. Yritykset valikoituvat mukaan sen perusteella, etteivät tehdyt kannanotot vaikuta ulkopuolisen silmiin siltä, että niillä olisi ensisijaisesti haettu taloudellisia voittoja. Haastateltavat yritykset olivat lisäksi ottaneet kantaa julkisten kanavien, kuten sosiaalisen median kautta, ja kannanotot oli kohdistettu yrityksen ydintoiminnan ulkopuolisiin aiheisiin. Valikoituneiden yritysten kannanotot täyttivät siis tutkimuksen teoreettisena pohjana käytetyn Wettsteinin ja Baurin (2016) käsityksen yritysten yhteiskunnallisista kannanotoista. Tutkimukseen valittiin yrityksiä, jotka ovat ottaneet kantaa etenkin ihmisoikeudellisiin aiheisiin, kuten seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen oikeuksiin. Tämä valinta tehtiin siksi, että selvityksen (Milton Insights VII) mukaan suomalaiskuluttajat kokevat nämä teemat esimerkiksi ilmastonmuutosta epäsovimmaksi aiheeksi ottaa kantaa. Etenkin näihin teemoihin kantaaottaminen on siis yrityksille riski. Haastattelin jokaisesta yrityksestä yhtä henkilöä, joka on työssään ollut mukana yhteiskunnallisten kannanottojen tekemisessä, ja jolla on tietämystä myös yrityksen arvo-, strategia- ja yrityskulttuurista. Koska tutkimuksen päätarkoituksena on selvittää kannanottojen motivaattoria, ei kohdeorganisaatioita



etsittäessä ollut tarpeen kartoittaa yritysten konkreettisia toimia aiheen puolesta, joka toki vaikuttaa esimerkiksi kannanoton saamiin vastaanottoihin kuluttajissa.

Sekä kohdeyritysten nimet että haastateltavien henkilötiedot on anonymisoitu, sillä näillä tiedoilla ei ole vaikutusta tutkimuksen tuloksiin, eikä niiden kertomisella ole siten perustetta. Anonyymillä esitystavalla voidaan myös minimoida haastattelutilanteen brändipuheen riski, ja varmistaa haastateltavien henkilötietojen anonymiteetti. Tässä raportissa kohdeyrityksiin viitataan yrityksinä A, B ja C. Haastatellut yritykset ovat suomalaisia tekstiiliteollisuuden, finanssialan ja agentuuriliikkeen toimijoita, jotka ovat toimintaympäristöltään, kooltaan ja historialtaan hyvin erilaisia. Onkin mielenkiintoista selvittää, onko integriteetti näitä kolmea yritystä yhdistävä ominaisuus, joka liittyy yritykset yhteiskunnallisiin kannanottoihin. Yritys A on agentuuriliikkeen pk-yritys, joka myy hygieniatuotteita kansainvälisesti. Yrityksestä sain haastateltavakseni toimitusjohtajan. Yritys B on finanssialan suuryritys, josta haastattelin yritysvastuun ja viestinnän parissa työskentelevää henkilöä. Yritys C on tekstiilialan toimija, joka työllisti vuonna 2019 hieman yli 200 henkilöä, joista haastateltavaksi valikoitui yritysvastuun kentällä työskentelevä henkilö. Yritys C on alkanut ottaa kantaa omistajuuden vaihdoksen jälkeen, joka tekee yrityksestä erityisen mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Yritysten koon ja toimialan erilaisuuden lisäksi kaikki kolme yritystä ovat hyvin eri ikäisiä, ja yritysten toiminnan pituus vaihtelee viidestätoista vuodesta aina pitkälle historiaan saakka.

### *3.2 Aineiston keruu teemahaastatteluina*

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, löytyykö kantaaottavilta yrityksiltä yritysluonteestaan integriteetin piirteitä, ja sitä kautta lisätä ymmärrystä integriteetin vaikutuksesta yritysten yhteiskunnallisiin kannanottoihin. Koska tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään kannanottojen ilmiötä paremmin, lähestytään aihetta laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa suositaan ihmistä tiedon keruun kohteena (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, sillä tutkimukseen haluttiin kerätä kohdeyritysten omakohtaisia näkemyksiä aiheeseen, eikä niinkään yleistettävissä olevia faktoja. Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu soveltuukin hyvin tilanteisiin, joissa halutaan korostaa

ihmisten tulkintoja ja annettuja merkityksiä aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Myös tämän tutkielman haastattelurunko oli rakennettu teorian pohjalta ennen haastatteluja, mutta kysymyksiä tarkennettiin ja syvennettiin vielä itse haastattelujen aikana.

Tutkimuksen aineisto kerättiin etähaastatteluina vallitsevasta pandemiatilanteesta johtuen. Haastattelut järjestettiin Teams-puhelujen kautta, ja kaikki kolme haastateltavaa antoivat luvan haastattelun nauhoitukseen. Nauhoitetta kertyi yhteensä 132 minuuttia. Tutkimuksen haastattelurunko (ks. liite 1) rakentui Wettsteinin ja Baurin (2016) teorian pohjalta, jonka mukaan kannanotot kumpuavat organisaation integriteetistä, joka puolestaan viittaa yrityksen ajatuksiin, sanoihin ja tekoihin (Wettstein & Baur 2016). Ajatuksia käsitellään haastattelurungossa strategian ja arvojen teemakokonaisuuksissa, sanoja käsitellään kannanottojen kokonaisuudessa ja tekoja yrityskulttuurin teemakokonaisuudessa. Tutkimuksessa oli lisäksi tarkoituksena selvittää yritysten olemassaolon syitä voitontavoittelun rinnalla, jota käsiteltiin haastattelurungon kysymyksessä kolme: Miksi yritys on olemassa? Haastattelut aloitettiin haastateltavien taustatietojen kysymisellä, jonka tarkoitus oli kerätä tietoa haastateltavan roolista yrityksessä. Työtehtävän kysyminen on aiheellista, sillä haastateltavan rooli saattaa vaikuttaa yksilön kokemuksiin ja tietämykseen haastattelukysymysten aiheista. Strategian teemakokonaisuudessa selvitettiin yrityksen tulevaisuudenkuvia ja olemassaolon syitä. Tulevaisuus ja yrityksen olemassaolo ovat tärkeitä keskustelunaiheita, sillä ne ohjaavat yrityksen toimintaa ja sen myötä myös johdonmukaisuutta. Haastateltavien yritysten arvoja selvitettiin usean kysymyksen avulla kolmannessa teemakokonaisuudessa. Wettsteinin ja Baurin mukaan arvot liittävät yrityksen kannanottojen aiheisiin, ja ne toimivat kannanottojen taustalla eteenpäin ajavana voimana (Wettstein & Baur 2016). Arvojen muovautuminen ajattelusta toiminnaksi ja arjen konkreettisiksi teoiksi kertoo yrityksen johdonmukaisuudesta, jota pyritäänkin avaamaan haastattelurungon kysymyksissä 6. (miten arvot on sisäistetty yrityksessä?) ja 7. (miten arvot näkyvät arjessa?). Haastattelurungon kysymys 8. käsittelee yrityskulttuuria, ja sen avulla on tarkoitus selvittää tekojen johdonmukaisuutta ajatuksiin ja sanoihin. Viimeisin teemakokonaisuus käsittelee tutkimusaihetta viestinnän näkökulmasta, ja pyrkii selvittämään yrityksen kannanottojen taustoja. Kuten

aikaisemmin on todettu, kannanotoilla viitataan tässä tutkimuksessa yrityksen sanoihin, ja viimeisessä teemakokonaisuudessa selvitetäänkin kannanottojen suhdetta yrityksen ajatuksiin ja tekoihin. Viimeinen kokonaisuus selvittää myös yrityksen sitoutuneisuutta kannanottoihin. Näitä suhteita tutkimalla voidaan tarkastella yritysten johdonmukaisuutta, ja siten integriteetin piirrettä. Vaikka haastattelun teemakokonaisuudet rakennettiin teorian pohjalta, syntyivät itse haastattelukysymykset tutkijan oman ajattelun ja päätelmien pohjalta.

### *3.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi*

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jonka pyrkimys on kuvata aineistoa sanallisesti. Tutkimuksen aineisto analysoidaan joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti riippuen teorian merkityksestä tutkimuksessa. Sisällönanalyysia ohjaa päättelyn logiikka, joka voidaan jaotella induktiiviseen, deduktiiviseen ja abduktiiviseen päättelyyn. Induktiivisessa päättelyssä yksittäisistä tapauksista tehdään yleistyksiä, deduktiivisessä päättelyssä sen sijaan pyritään testaamaan yleistyksiä yksittäisen havainnon kohdalla. Abduktiivisessa päättelyssä pyritään yhdistelemään aineisto- ja teorialähtöisiä ajatusmalleja. Analyysimenetelmä tulee valita pohtien sitä, kuinka tutkittavan aiheen teoria ohjaa tutkimusprosessia. Aineistolähtöinen analyysi pyrkii luomaan tutkimusaineistosta teoreettisia kokonaisuuksia, jolloin aikaisempi tutkimus aiheesta ei ohjaa analyysin lopputulosta. Teorialähtöinen sisällönanalyysi sen sijaan nojaa aikaisempaan teoriaan, ja pyrkii testaamaan sitä uudessa kontekstissa. Teoriaohjaava sisällönanalyysi käyttää aikaisempaa teoriaa apuna, mutta analyysi ei sinänsä pohjautu suoraan teoriaan. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaan käsitteet tuodaan empiiriseen aineistoon teoriasta ja analyysiyksiköt valitaan aineistosta teoreettisen viitekehyksen ohjatessa analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–133.)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin, sillä aineistoa lähestytään teoriasta käsin, mutta analyysi etenee kuitenkin aineiston ehdoilla. Teoria on ohjannut tutkimusta selkeästi, ja tutkimuksen haastattelurungon aihekokonaisuudet on rakennettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Aineisto teemoitellaan kuitenkin aineistosta nousevien aiheiden perusteella, jonka jälkeen tuloksia verrataan tutkimuksen pohjalla toimivaan teoriaan integriteetistä. Koska analyysissä

käytetään sekä aineisto- että teorialähtöisiä ajattelumalleja, on kyseessä abduktiivinen päättelytapa.

Tutkimuksessa kerätyn aineiston käsittely aloitettiin nauhoituksen puhtaaksi kirjoittamisella eli litteroinnilla. Tässä tapauksessa nauhoite litteroitiin sanasta sanaan, jonka jälkeen aineistosta poistettiin niin sanotut täytesanat, joiden poistaminen ei vaikuta lauseen merkitykseen ja siten aineiston analyysiin. Aineiston käsittelyn ja materiaaliin perehtymisen jälkeen aineistosta etsittiin toistuvia aihepiirejä koodaamalla kutakin aihetta käsittelevät vastaukset väreittäin. Koodaaminen helpottaa aineiston käsittelyä ja luo ryhtiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 83). Koodaamisen avulla aineistosta etsittiin vastauksia yhdistäviä seikkoja, ja muodostettiin laajempia aihekokonaisuuksia, eli teemoja. Teemoittelussa aineistosta nousevat seikat tyypitellään erilaisten aihepiirien, eli teemojen, mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107). Teemoittelussa aineistosta nousi viisi pääteemaa, jotka esitellään myöhemmin tekstissä.

### *3.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden pohdinta*

Tuomen ja Sarajärven mukaan hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus, joka vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149). Tämän vuoksi on tärkeää punnita myös tutkimuksen eettisyyttä osana luotettavuuden arviointia. Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, ja rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus ovat ohjanneet tutkimusprosessia alusta loppuun. Haastateltaville informoitiin heidän oikeutensa sekä henkilötietojensa käsittelyn tavat. Tutkittavien informointi henkilötietojen käsittelystä onkin tärkeä osa tutkimuksen läpinäkyvyyden periaatetta (Tietoarkisto 2020). Koska tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelujen avulla, tulee esimerkiksi tutkijan vaikutusta haastattelutilanteeseen ja tutkimustuloksiin pohtia. Tätä kutsutaan refleksiivisyydeksi, jossa tutkija pohtii omaa vaikutustaan tutkimuksen tuloksiin tavoitellen samalla eettisesti kestävästä tutkimuksesta (Aaltonen & Högbäck 2015). Haastattelijan rooli pyrittiin pitämään mahdollisimman neutraalina haastattelutilanteessa, jonka vuoksi tutkielman tuloksista ei tehty ennako-olettamuksia. On kuitenkin mahdollista, että tutkimuskysymysten asetelmat ovat ohjanneet haastateltavaa vastauksissaan. Etenkin yrityksen olemassaolosta kysyttäessä haastateltavat painottivat ensin mission näkökulmaa, mutta vasta tarkentavan kysymyksen jälkeen vastauksiin lisättiin itse olemassaolon tarkoituksen näkökulmia. Saattaa olla, että tilanteessa

haastateltavat joko ymmärsivät kysymyksen paremmin tai täydentävä kysymys ohjasi haastateltavien vastausta.

Vaikka tässä tutkimuksessa on pyritty välttämään virheiden syntymistä, tulee tutkimuksen luotettavuutta arvioida. Hirsjärven ja kumppaneiden mukaan tutkimuksen luotettavuutta tulee pohtia reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla, eli toistettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, kun taas validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Jotta tutkimuksen tuloksia voidaan pitää reliaabeleina, tulisi tutkimus toistaa joko samoilla haastateltavilla tai toisella tutkijalla. Koska kyseessä on yksittäinen opinnäytetyö, ei tutkimusta ole mahdollista toistaa aikarajojen puitteissa. Olisi kuitenkin luotettavuuden kannalta suotuisaa, mikäli tutkimus voitaisiin toistaa tulevaisuudessa. Tässä tutkielmassa haastateltiin kolmea kanta-aottavaa yritystä. Kanta-aottavia yrityksiä on Suomessa vähän, jonka vuoksi jo kolmekin yritystä on hyvä määrä. Reliabiliteetin vahvistamiseksi voitaisiin kuitenkin haastatella yhä useampaa kanta-aottavaa yritystä. Haastattelun luottamuksellisuuden ja yritystietojen anonymisoinnin avulla pyrittiin vähentämään brändipuheen mahdollisuutta. On kuitenkin mahdollista, että haastateltavat ovat vastanneet kysymyksiin positiivisia puolia painottaen, joka vaikuttaa myös tutkimustuloksiin ja validiteettiin. Validiteettiin vaikuttaa myös tutkimuksen mittarien ja tutkimusmenetelmien kyky mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Haasteena on tutkimuksessa käytettyjen haastattelukysymysten oikeellisuus ja haastateltavien ymmärrys kysymyksistä. Jotta haastattelukysymykset varmasti mittaisivat aihetta tarkoituksenmukaisesti, voitaisiin tulevaisuudessa kysymykset laatia yhdessä esimerkiksi integriteetin piirrettä yrityksessään tarkoituksenmukaisesti johtavien ja kehittävien asiantuntijoiden kanssa. Lisäksi kysymysten tulkinnanvaraisuutta voitaisiin pienentää käymällä ennakkoon keskustelua teemakokonaisuuksista haastateltavien kanssa.

# 4 TULOKSET

Tutkimusta varten haastateltiin kolmea suomalaisyritystä, jotka ovat ottaneet kantaa yhteiskunnallisiin, ihmisoikeuksia koskeviin aiheisiin. Haastattelujen avulla kerätystä aineistosta ilmenee viisi aineistoa kuvaavaa pääteemaa, jotka ovat: rohkeus, muutosmyönteisyys, matala organisaatorakenne, johdon korostunut rooli arvoprosessissa ja kannanotoissa sekä voitontavoittelu ja muutoksenteke toisiaan tukevinä toimina. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään kohta kerrallaan keskeiset tulokset.

## 4.1 Rohkeus

Rohkeus nousi pääteemaksi läpi aineiston. Rohkeutta painotettiin osittain eri vastausten yhteydessä, ja haastateltavat viittasivat yrityksen rohkeuteen niin keskusteltaessa arvoista, kannanottojen saamista vastaanotoista kuin yrityksen olemassaolon tarkoituksesta ja visiostakin. Rohkeudesta puhuttaessa haastateltavat painottivat uskallusta toimia omalla tavalla, vaikka tulevista ei olisi varmuutta. Kaikki kolme yritystä kertoivat saaneensa kannanotoistaan sekä positiivista että negatiivista palautetta kuluttajilta. Näitä kolmea yritystä yhdisti etenkin se, että he kaikki hyväksyivät kannanotoista aiheutuneet soraäänit, eivätkä antaneet niiden pysäyttää omia kannanottoja.

”Kaipa siinä nyt pohjimmiltaan kuitenkin se, että me ollaan siellä arvoissakin määritelty, että me ollaan rohkeita, niin silloin ei pidä tommosen muutaman soraäänin tai pois lähtemistä uhkailevan asiakkaan antaa sitä omaa suuntaa kääntää.”

”Me uskotaan todella vahvasti, että kaikki saa rakastaa ketä haluaa niin kyllä meidän pitää sit jakaa sitä sanomaa ja myös ottaa ne riskit vastaan.”

Kahdella kolmesta yrityksestä oli arvoissaan rohkeus, ja yksi sanoitti viestinnän arvokseen suoraan puhumisen. Kaikki kolme yritystä kertoivatkin haluavansa puhua julkisesti niiden aiheiden puolesta, jotka yritys kokee tärkeiksi. Yritykset ovat siis

valmiita ottamaan kantaa yhteiskunnallisiin aiheisiin jopa riskeistä huolimatta. Yksi yrityksistä sanoitti myös olevansa valmis menettämään paitsi asiakasryhmiä, myös mahdollisia työnhakijoita.

”Varmasti on siis paljon myös niitä ihmisiä, jotka lukee ilmoituksen ja katsoo, että tuonne en missään nimessä halua töihin, mutta ei sinun tarvitse tullakaan.”

Myös keskusteltaessa suomalaisyritysten syistä olla ottamatta kantaa, nousi rohkeuden teema keskeiseksi. Rohkeuden puuttumista kuvailtiin esimerkiksi sillä, että yritysjohto saattaa negatiivisten vaikutusten pelossa jarruttaa yrityksen kannanottoja. Haastateltavien mukaan kannanottojen riskejä myyntiin ja yrityksen maineeseen saatetaan pelätä, jonka takia yhteiskunnallista muutosta ei lähdetä ajamaan. Myös yrityksen kykenemättömyys nähdä yhteiskunnan ongelmia ja keskittyminen liiketoiminnan pyörittämiseen nähtiin syinä kannanottojen tekemättömyydelle.

#### *4.2 Muutosmyönteisyys*

Toinen aineistosta nouseva teema koskee yritysten muutosmyönteisyyttä, ja jopa muutosjohteisuutta. Jokainen yritys kertoi haluavansa omalla toiminnallaan muuttaa maailmaa parempaan suuntaan, ja kannanotoillaan kannustaa muita yrityksiä tekemään samoin. Muutoksenteke nähtiinkin osana yritysten roolia tulevaisuudessa. Yritykset edistävät muutosta organisaation sisällä koulutuksen, vastuullisen toiminnan ja kestävyiden kautta esimerkiksi vihreämpien materiaalivalintojen avulla. Ulkoista muutosta ajetaan kannanottojen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen kautta. Muutoksenteikijän roolin ohella yritykset korostivat oman tuotteen tai palvelunsa merkitystä yhteiskunnassa. Haastateltavat selvästi kokevat yrityksillä olevan suuri rooli yhteiskunnallisina vaikuttajina ja muutoksen mahdollistajina. Ainoastaan omaan toimintaan keskittyminen ei riitä, vaan kannanotoilla pyritään vaikuttamaan yhteiskunnan kehitykseen kannustamalla muita yrityksiä muutokseen. Kaksi yritystä koki muutoksen ajamisen jopa omaksi vastuukseksi.

”Kun meillä on mahdollisuus tehdä ja puhua ja yrittää muuttaa niin miksi me ei tehtäisi sitä? Se olisi aika pelkurimaista, jos on kanava ja on mahdollisuus tehdä muutosta niin miksi sitä ei tekisi?”

”Koska meillä on näin iso ääni Suomessa, niin meillä on myös vastuu, että me käytetään sitä hyvien asioiden edistämiseen. Olisi täysin vastuutonta meidän mielestä olla hiljaa, antaa asioiden olla ja ummistaa silmät.”

Haastateltavat yritykset ajavat muutosta paitsi yhteiskunnassa, myös omassa organisaatiossaan. Jokainen haastateltava antoi esimerkkejä käytännön muutoksista, joita yritys on tehnyt toimiakseen arjessa paremmin. Muutosmyönteisyys näyttäytyikin oman toiminnan avoimena tarkasteluna, oman organisaation kehityskohtien tunnistamisena ja konkreettisten muutosten tekemisenä. Yritykset kertoivat esimerkkejä oman henkilöstön koulutuksesta seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen oikeuksiin, organisaation epätasa-arvoisten rakenteiden tunnistamisesta ja muuttamisesta sekä vastuullisempien raaka-aineiden käytöstä. Lisäksi kaksi yritystä korosti vastauksissaan käytetyn kielen ja käsitteiden muutosta sukupuolineutraaliin lähestymistapaan yrityksessä.

### *4.3 Matala organisaatorakenne*

Puhuttaessa yrityskulttuurista jokainen haastateltava nosti esiin yrityksessä vallitsevan organisaatorakenteen. Kaikki kolme haastateltavaa kuvailivat hyvin samoin sanoin yritysten matalaa hierarkiaa, joka näkyy esimerkiksi lauseina ”meillä on matala ja demokraattinen organisaatio”, ”kulttuuri ei ole kovinkaan hierarkkista” ja ”meillä on tosi matala hierarkia”. Organisaatorakenteen mataluutta kuvailtiin fyysisen työympäristön, avoimen keskusteluyhteyden ja luottamuksen kautta. Etenkin luottamus nousi kahdessa haastattelussa matalan organisaatorakenteen kulmakiveksi. Haastateltavat kertoivat etenkin työnteon vapauksien ja esihenkilön luottamuksen työntekijän asiantuntijuuteen pelaavan isoa roolia yrityskulttuurissa. Hierarkiattomuus näkyy haastateltavien mukaan esimerkiksi siinä, että työntekijä voi tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman ylemmän toimihenkilön varmistusta.

”Täällä luotetaan sitten yksilöihin paljon, ei ehkä ole semmoista kulttuuria, että pitäis hirveesti lupaa kysellä.”

”Luotetaan siihen asiantuntijaosaamiseen ja sitten sen esihenkilön tehtävä on enemmänkin olla kartturina ja katsoa, että ollaan pysytty oikealla tiellä.”

Matalan organisaatorakenteen nähdään mahdollistavan myös avoimempaa keskustelukulttuuria. Yhdessä haastattelussa käsiteltiin sitä, kuinka henkilöstön koettiin



voivan ilmaista mielipiteitään vapaasti yrityksessä, ja haastateltava kertoi jopa kannanottojen aiheiden kumpuavan henkilöstöstä. Toisessa yrityksessä henkilöstön rooli kannanotoissa on pienempi, mutta henkilöstö voi ehdottaa aiheita johdolle. Keskusteluyhteyttä kerrottiin pidettävän yllä esimerkiksi yhteisten palaverien kautta. Yhdessä haastattelussa korostettiin fyysisen työympäristön hierarkiattomuutta siten, että yritysjohto ja henkilöstö työskentelevät samassa avokonttorissa.

#### *4.4 Johdon korostunut rooli arvoprosessissa ja kannanotoissa*

Arvojen merkitys yritykselle nähdään aineiston mukaan isona, ja niiden koetaan näkyvän lähes kaikessa toiminnassa. Arvot ohjaavat aineiston mukaan yrityksen toimintaa, päätöksentekoa ja antavat oikeutuksen toimia tietyllä tavalla. Arvojen pohjalta toimitaan esimerkiksi tuotekehityksessä, organisaation toiminnan arvioinnissa ja fyysisen työympäristön suunnittelussa. Arvot näkyvätkin haastateltavien mukaan yrityksen arjessa etenkin toiminnan kehityksessä. Arvoilla on tärkeä rooli myös suhteessa kannanottoihin, sillä jokainen haastateltava kertoi arvona olevan rohkeuden näkyvän käytännössä esimerkiksi kannanottojen kautta. Arvojen todettiin tuovan myös turvaa vaikeina hetkinä, esimerkiksi silloin, kun yritys saa kannanotoista negatiivista palautetta. Aineiston mukaan arvoilla viestitään yrityksen kulttuurista, toiminnan tavoista ja tulevaisuuden suunnista, ja joissain tapauksissa arvoista viestimällä yritys voi vetää puoleensa samalla arvopohjalla toimivaa työvoimaa. Aineistosta nousi jokaiselle yritykselle yhtenevä arvo toiminnan kestävyydestä ja ekologisesta vastuullisuudesta, myös rohkeus nousi kaikkia haastateltavia yrityksiä yhdistäväksi avainarvoksi.

”Koska meillä on sovittu, että meillä vastuullisuus on sellainen keskeinen asia mihin me panostetaan ja me ollaan sanottu, että me halutaan olla vastuullisuuden suunnannäyttäjät, niin silloin on mielestäni annettu tilaa sille, että voi pyrkiä kaikissa vastuullisuuden osa-alueissa paremmaksi.”

Tutkimusaineiston mukaan yritysjohdolla on edelleen korostunut rooli arvojen luomisprosessissa, ja kaikki kolme haastateltua kertoivat johdon olevan keskeisessä roolissa arvoja määriteltäessä. Arvoprosessissa yrityksen arvot määrittelee yritysjohto, jonka jälkeen arvot jalkautetaan, tai niitä kirkastetaan henkilöstön avulla. Aineistosta nousee esille, että henkilöstön rooli arvojen luomisprosessissa on passiivinen. Henkilöstöä mukautetaan arvoihin ja heidät otetaan mukaan pohtimaan arvojen roolia

käytännön työssä, mutta itse luomisprosessissa henkilöstö ei ole osallinen. Aineistosta ilmeneekin, että yritysjohto on käynyt arvoprosessin aina arvojen määrittelyyn saakka itse, jonka jälkeen arvoja on ulkoapäin lähdetty juurruttamaan henkilöstöön. Arvojen merkitystä työnteon kannalta käydään läpi yhteisissä kokouksissa ja arvot kulkevat strategian kyljessä visuaalisissa kuvissa, jonka kautta arvoista viestitään henkilöstölle ja muille sidosryhmille.

”Ne [arvot] on kyllä täysin tullut meidän omistajilta. Ne on tavallaan sellaisia asioita johon he uskovat ja ne on niin kuin heiltä tullut.”

”Ne [arvot] on kuitenkin enemmän johdon muotoilemat, mutta sitten niin kuin kaikkien työntekijöiden testaamat ja toteen viemät.”

Aineiston mukaan yritykset valitsevat kannanottojensa teemat yrityksen toimintakentän, kuten asiakasryhmän tai tuotekategorian kautta. Yhdessä haastattelussa painotettiin lisäksi ”strategisesti järkeviin” aiheisiin kantaa ottamista. Aineistosta nousee myös esille, että kantaa otetaan aiheisiin, jotka koetaan moraalisesti oikeiksi. Haastatellut eivät kuitenkaan sanoittaneet sitä, ovatko kokemukset oikeasta ja väärästä syntyneet esimerkiksi yrityskulttuurin vai arvojen pohjalta. Yritysjohdolla on tärkeä rooli myös kannanottoja tehdessä. Yhdessä haastattelussa kerrottiin kannanottojen aiheiden ja ulostulojen tulevan yrityksen johdolta, toisessa kerrottiin yrityksen kannanottojen syntyneen johdon halusta ja kolmannessa kerrottiin, että yritysjohto voi toimia esteenä kannanotoille. Kannanottoihin tarvitaan siis johdon suostumus ja sitoutuneisuus.

#### *4.5 Voitontavoittelu ja muutoksetko toisiaan tukevina toimina*

Yrityksen olemassaolon tarkoituksesta kysyttäessä kaikki kolme haastateltavaa lähestyivät aihetta ensin yrityksen liiketoiminnan, palvelujen tai tuotteiden tuotannon näkökulmasta. Yrityksen olemassaoloa perusteltiin hyödykkeiden tarpeen tunnistamisella ja oman tuotteen käytännön hyödyllä. Vasta haastattelijan kysytyä muista olemassaolon tarkoituksista päästiin syvällisempään keskusteluun, ja aineistosta nouseekin ajatus siitä, ettei voitontavoittelu ja yhteiskunnallisen muutoksen tekeminen sulje toisiaan pois. Aineistosta nousee esille lisäksi se, että kannattava liiketoiminta mahdollistaa yhteiskunnallisen muutoksenteon.

”Kyllähän yrityksen pitää tehdä voittoa, jotta se pystyy ajamaan noita hyviä asioita myös eteenpäin, että ne kyllä kulkee käsi kädessä.”

”kun ollaan yritys niin faktahan on, että kyllähän meidän pitää saada myyntiä ja meidän pitää saada voittoa, että me pystytään pyörittämään tätä pitkäjänteisesti eteenpäin, mutta en näe, että voiton tekeminen ja maailman muuttaminen olisi toisensa poissulkevia asioita.”

Voitontavoittelua ei kuitenkaan koeta yrityksen ainoana tehtävänä, vaan yhteiskunnallisen muutoksen teko ja kannanotot koetaan jopa yrityksen vastuuna. Kaksi haastateltavaa korosti yrityksen roolia yhteiskunnallisina muutoksentehtäjinä, yksi vastaaja korosti yritystä hyvinvoinnin luoja. Lisäksi aineistossa korostetaan voitontavoittelun ja muutoksenteon toisiaan tukevaa suhdetta. Paitsi, että yritystoiminnan voitoilla voidaan mahdollistaa yhteiskunnallista muutosta, voidaan kannanotoilla ja muutostyöllä edistää yrityksen liiketoimintaa. Vaikka kannanotoilla ei ensisijaisesti tavoitella taloudellisia hyötyjä, nähdään aineiston mukaan kannanottojen ja yhteiskunnallisen muutoksen ajamisen auttavan yritystä kasvamaan pitkällä aikavälillä. Kannanottojen ja arvoista viestimisen nähdäänkin esimerkiksi auttavan asiakkaiden harkintajoukkoon pääsyssä sekä houkuttelevan yritykseen uusia työntekijöitä. Myös yritysten tulevaisuuden kuvia värittää halu muuttaa maailmaa. Yksi haastateltava puhuu maailman muuttamisesta kestävämpään suuntaan tulevia sukupolvia varten, toinen korostaa oman toiminnan ja tuotteen merkitystä maailman parantamisessa, kolmas kertoo yrityksen tahtovan puuttua yhteiskunnan epäkohtiin kannanottojen avulla.

#### *4.6 Tutkimuksen kritiikki*

Tutkimuksen tuloksia esitellessä on hyvä perehtyä myös tutkimuksen kritiikkiin. Tutkimuksen haastattelurungon teemakokonaisuudet käsittelivät aiheita, joiden vastaamiseen tarvittiin henkilöitä, joilla on osaamista yrityksen arvo-, strategia- ja organisaatiokulttuurityöstä sekä yrityksen tekemistä kannanotoista. Usein kyseistä osaamista hallitsevat henkilöt työskentelevät organisaatiossa ylimmässä- tai keskijohdossa. Myös tähän tutkimukseen valikoituneet haastateltavat työskentelevät yrityksissä näissä rooleissa, jonka vuoksi haastateltavan näkemys esimerkiksi yrityksen kulttuurista saattaa olla eri kuin niin sanotun rivityöntekijän. Jotta tutkimukseen olisi saatu mahdollisimman tarkka kuva yritysten kulttuurista, olisi haastateltavaksi tullut

valita lisäksi rivityöntekijä yrityksen sisältä. Koska tutkimus toteutettiin kandidaatin työnä, ei tämä ollut ajallisesti mahdollista.

Vaikka haastattelut tehtiin luottamuksellisesti ja yritysten nimet sekä haastateltavat anonymisoitiin, tulee silti pohtia brändipuheen mahdollisuutta haastattelutilanteessa. Koska haastateltavat osallistuivat haastatteluun tietyn yrityksen nimissä, tulee arvioida vastausten puolueellisuutta. Tutkimuksen aihepiirit liikkuvat normatiivisuuden vesillä, ja niihin rehellinen vastaaminen vaatisi haastateltavilta oman työpaikan kriittistä tarkastelua ja objektiivista näkökulmaa. Onkin vaikea ajatella, että kukaan esimerkiksi kuvailisi negatiivisilla adjektiiveilla oman työpaikkansa yrityskulttuuria haastattelussa. Myös etenkin organisaatorakenteen teemoihin koetaan tänä päivänä olevan yleisesti hyväksytyt, niin sanotut "oikeat" vastaukset. Hierarkia ja ylhäältä alas -johtaminen koetaan yleisesti negatiivisina, ja näistä kertominen haastattelussa vaatisi paitsi organisaation tiedostamattomien rakenteiden tunnistamista, myös täydellistä rehellisyyttä. Parhaiten organisaatorakennetta ja johtamista tarkastelisi ulkopuolinen kolmas toimija, mutta tutkimuksen rajallisten resurssien vuoksi tämänkaltainen järjestely ei ollut mahdollista. Koska tämä tutkimus ei ota tarkemmin selvää yritysten konkreettisista toimista, vaan nojaa haastateltavien vastauksiin, tulee huomioida se, että haastateltavat voivat vastauksissaan korostaa yrityksen toiminnan vastuullisuutta tai muita positiivisiksi koettuja puolia.

## 5 TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, löytyykö kantaaottavien suomalaisyritysten luonteesta integriteetin piirteitä. Tutkimuksessa tahdottiin selvittää myös, onko kantaaottavilla suomalaisyrityksillä voitontavoittelun lisäksi muita olemassaolon syitä. Näiden tietojen pohjalta voidaan tehdä oletuksia siitä, miksi suuri osa suomalaisyrityksistä ei ota kantaa yhteiskunnallisesti.

Tutkimukseen osallistuneet yritykset korostivat toiminnassaan rohkeutta: rohkeutta osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun ja rohkeutta seisoa tärkeinä pidettyjen aiheiden takana jopa riskien uhalla. Kantaaottavat kohdeyritykset ovat saaneet kannanotoistaan sekä positiivista että negatiivista palautetta kuluttajilta. Negatiivisen palautteen ja asiakasryhmien menettämisen ei koeta olevan este kannanotoille, eikä niiden kerrottu vaikuttavan kannanottoihin. Vaikka asiakasryhmien menetys ja riskit taloudellisista tappioista on hyväksytty, korostuu tutkimustuloksissa myös tuloksellisuuden ja voitontavoittelun merkitys liiketoiminnan mahdollistajana. Kannanottojen ja voitontavoittelun koetaankin olevan toisiaan tukevia toimia. Yritykset korostivat organisaatorakenteensa mataluutta ja kulttuurin avoimuutta, toisaalta arvoprosessin yhteydessä ylimmän johdon rooli oli kaikissa yrityksissä korostunut. Haastateltavat kokevat yritysten roolin yhteiskunnassa merkittävänä, ja muutosta halutaan tehdä paitsi oman yrityksen sisällä, myös julkisesti kannanottojen kautta. Yhteiskunnallisen muutoksen teko koettiin myös yrityksen vastuuna, ja vastuullisuuden teemat nousivat aineistosta selkeästi.

Tutkimustuloksia tulee peilata teoriaan johdonmukaisuudesta ja sitoutuneisuudesta, jonka avulla voidaan punnita integriteetin toteutumista yrityksissä. Sitoutuneisuus näyttäytyy tiettyjen aiheiden ja arvojen takana seisomisena jopa silloin, kun muut ovat niitä vastaan (Wettstein & Baur 2016, 206). Johdonmukaisuutta lähestytään tässä tutkimuksessa arvojen, olemassaolon tarkoituksen, vision sekä organisaatiokulttuurin ja kannanottojen johdonmukaisuutena.

## 5.1 *Sitoutuneisuus*

Aineistosta saatujen tulosten avulla voidaan pohtia, ovatko kantaaottavat yritykset sitoutuneita, joka on yksi integriteetin keskeisistä piirteistä. Haastateltavat kuvailivat yrityksen toimintatapaa rohkeana. Samaa asiaa käsitellään teoriassa sitoutuneisuuden käsitteen kautta. Teoreettisessa viitekehysessä sitoutuneisuus nähdäänkin toiminnan rohkeutena. Heiskanen ja Salon mukaan integriteetti vaatii rohkeutta, sillä yrityksen tulee pysyä sitoutuneena erilaisten vaatimusten ristipaineessa (Heiskanen & Salo 2007, 139). Vaatiikin tinkimättömyyttä ja rohkeutta seistä tärkeänä pitämänsä asian takana silloinkin, kun asiakkaiden palautteet kertovat toista. Myös Browning ja kumppanit sekä Ciszek ja Logan kertovat, että kannanotot vaativat yksimielisyyden tavoittelun unohtamisen ja riskien hyväksymisen (Browning ym. 2020, 4; Ciszek & Logan 2018, 119). Wettsteinin ja Baurin mukaan integriteetin sitoutuneisuus näkyy siten, ettei yritys voi olla hiljaa hetkinä, jolloin sen ydinarvoja rikotaan, joten se päätyy ottamaan kantaa (Wettstein & Baur 2016, 206).

Tutkimustulosten valossa voidaan sanoa, että kantaaottavat yritykset ovat sitoutuneita kannanottojen aiheisiin. Kaikki haastatellut yritykset ovat saaneet kannanotoistaan sekä positiivista että negatiivista palautetta kuluttajilta, mutta yritykset kertoivat, ettei negatiivisen vastaanoton anneta vaikuttaa kannanottoihin, eikä esimerkiksi boikottien tai asiakasryhmien menettämisen nähdä olevan syy olla ottamatta kantaa tärkeiksi koettuihin asioihin. Soraäänät ja asiakkaista nousevat erimielisyydet hyväksytäänkin kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Aineistossa painottui kuitenkin myös liiketoiminnan kannattavuuden aspekti ja tuloksellisuuden merkitys. Näistä syntyvä ristiriita on mielenkiintoinen, ja saa kiinnittämään huomion sitoutuneisuuden ja kannanoton aiheen väliseen yhteyteen. Ottaisiko yritys kantaa yhtä sitoutuneesti myös aiheeseen, josta yrityksen asiakaskunta on laajalti eri mieltä?

## 5.2 *Johdonmukaisuus*

Johdonmukaisuus on toinen yrityksen integriteetin osa-alue. Sitä mitataan tässä tutkimuksessa yritysten sanojen, ajattelun ja tekojen kautta. Sanoilla tarkoitetaan yrityksen kannanottoja, teoilla yrityksen organisaatorakennetta- ja kulttuuria ja ajatuksilla yrityksen olemassaolon tarkoitusta, arvoja ja tulevaisuuden kuvia, jotka yhdessä luovat yrityksen strategian. Käsitys integriteetistä ajattelun, sanojen ja tekojen

johdonmukaisuutena on peräisin tutkimuksen taustalla toimivista teorioista (ks. Heiskanen & Salo 2007; Basu & Palazzo 2008), jotka antavat kehykset aineistosta johdetulle pohdinnalle. Näiden kolmen tekijän johdonmukaisuutta ja vuorovaikutteisuutta pohditaan seuraavissa kappaleissa.

### 5.2.1 Sanat

Sanoilla tarkoitetaan yrityksen arvojen viestintää (Basu & Palazzo 2008, 125; Heiskanen & Salo 2007, 139), eli tässä tutkielmassa yrityksen tekemiä yhteiskunnallisia kannanottoja. Tutkimukseen valitut yritykset ovat ottaneet julkisesti kantaa seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen oikeuksiin, joka ei aiheena suoranaisesti liittydy kohdeyritysten ydintoimintaan. Tutkimustulosten mukaan kannanotoilla ei ensisijaisesti haeta yritykselle rahallisia voittoja, mutta kannanotoista koetaan olevan pitkällä tähtäimellä yritykselle hyötyä. Myös esimerkiksi Weinzimmer ja Esken ovat todenneet kannanottojen olevan yhteydessä yrityksen tulokseen pitkällä aikavälillä (Weinzimmer & Esken 2016, 336). Itse yrityksen kannanottojen tutkiminen jätettiin tässä tutkimuksessa vähemmälle, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli keskittyä tutkimaan integriteettiä yritysluonteen ja kannanottojen osana. Tämän vuoksi yritysten kannanottoja ei olekaan aiheellista pohtia sen enempää. Haastateltujen yritysten ajatuksia ja tekoja tullaan seuraavissa kappaleissa pohtimaan suhteessa yrityksen sanoihin, eli kannanottoihin.

### 5.2.2 Ajattelu

Ajattelu muodostaa johdonmukaisuuden punninnan ensimmäisen tason. Yrityksen ajattelulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen arvoja, olemassaolon tarkoitusta ja visiota, eli yrityksen tulevaisuuden kuvia. Visio, olemassaolon tarkoitus ja arvot muodostavat Åhmanin ja Runolan mukaan strategian perustan (Åhman & Runola 2006, 25). Kaikilta kolmelta kohdeyritykseltä löytyi kaksi toimintaa yhdistävää arvoa: kestävyys ja rohkeus. Puohiniemen mukaan ei ole sattumaa, että yritysten arvot muistuttavat toisiaan, sillä yritykset ratkovat melko samankaltaisia ongelmia toiminnassaan (Puohiniemi 2003, 14). Etenkin rohkeuden teemat nousevat aineistosta, ja rohkeus vaikuttaakin olevan tärkeä arvo kantaaottavien yritysten ytimessä. Tämä voi olla siksi, että kannanottojen tekemiseen tarvitaan rohkeutta, peräänantamattomuutta ja riskien hyväksymistä. Rohkeasti ajattelevat yritykset myös toimivat rohkeasti ollessaan

johdonmukaisia, joka synnyttää kannanottoja. Aineistosta nousee esille se, että yritysjohton rooli arvojen määrittäjänä on yhä suuri yrityksissä. Aaltosen ja kumppaneiden mukaan osallistuminen vaikuttaa oleellisesti siihen, miten henkilöstö sitoutuu tehtäviinsä ja työyhteisöön (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 131). Onkin mielenkiintoista pohtia, onko henkilöstö sitoutunut johdon määrittelemiin yrityksen arvoihin, ja elääkö yritys siten arvojensa mukaisesti sen jokapäiväisessä arjessa. Haastateltavat eivät kysyttäessä arvojen näkyvyydestä yrityksen arjessa kertoneet henkilöstöstä paljoakaan. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, ettei ylemmillä toimihenkilöillä ole käsitystä yrityksen arvojen vaikutuksesta henkilöstön työntekoon, tai siitä, että toiminnan kehityksen näkökulmat olivat ensimmäiseksi haastateltavan mielessä oman työnkuvan vuoksi.

Kannanotot ovat yritykselle riski, ja asiakasryhmien menettäminen ei sovi perinteiseen käsitykseen yrityksen tarkoituksesta ainoastaan voittoa tavoittelevana toimijana. Haastatelluilla yrityksillä on aineiston mukaan kahdenlaisia tarkoituksia, sekä yrityksen kannattavuuteen ja tuotteeseen liittyviä että muutokseen tähtäviä tarkoituksia. Kaikki haastateltavat lähestyivät yrityksen olemassaolon tarkoitusta mission näkökulmasta. Missiolla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, mitä tarpeita yrityksen hyödyke tyydyttää ja mitä asiakasryhmiä yrityksen on tarkoitus palvella (Wilson 2004, 23). Olemassaolon tarkoituksen lähestyminen mission ja yrityksen tuotteiden näkökulmasta voi johtua siitä, että ajatus yrityksen olemassaolon tarkoituksesta on vielä vieras. Voi olla esimerkiksi, että yrityksissä ei olla tunnistettu toiminnan muita tarkoituksia tai käyty niistä keskustelua. Myöhemmin keskustelussa haastateltavat toivat esille toisia olemassaolon tarkoituksia, kuten yhteiskunnallisen vaikuttamisen, muutoksenteon ja hyvinvoinnin luomisen. Näitä olemassaolon tarkoituksia edistetään aineiston mukaan kannanottojen avulla, sillä kannanottojen koetaan edesauttavan esimerkiksi yhteiskunnallista muutosta. Tämän tuloksen perusteella ei voida sanoa, että kantaaottavilla yrityksillä on aina myös muita olemassaolon tarkoituksia kuin voitontavoittelu, mutta voi olla, että toiset olemassaolon tarkoitukset ajavat yrityksen ottamaan herkemmin kantaa nimenomaan siksi, että kannanottojen koetaan tukevan yrityksen olemassaolon tarkoitusta. Tulevaisuudesta puhuttaessa haastateltavat kytkivät vastauksensa yrityksen missioon, ja selkeää erittelyä missiolle ja visiolle on vaikea löytää aineistosta. Tulevaisuuden kuvia värittävät aineiston mukaan ympäröivän maailman muuttaminen, joka onnistuu paitsi oman toiminnan kehittämällä, myös kannanotoilla. Haastateltavien olemassaolon ja



tulevaisuuden kuvat ovatkin linjassa toistensa kanssa, vaikkakin ne ovat hieman sekoittuneet.

### 5.2.3 Teot

Wettstein ja Baur määrittelevät yrityksen teot konkreettisena arvojen pohjalta toimimisena (Wettstein & Baur 2016, 206 viitattu Basu & Palazzo 2008). Tekoja lähestytään tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen kautta. Tämä on aiheellista, sillä arvojen nähdään muodostavan organisaatiokulttuurin ytimen (Puohiniemi 2003; Åhman & Runola 2006). Organisaatorakennetta on tarpeellista tarkastella arvojen pohjalta kumpuavana tekona, sillä aineistossa korostui organisaatorakenteen mataluuden ja arvojen määrittelytavan ristiriita. Aaltosen ja kumppaneiden mukaan arvoprosessin tapa itsessään kertoo yrityksen arvoista (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 67). Onkin tärkeää pohtia, mitä yrityksissä käytetty arvoprosessi kertoo yrityksen arvoista, organisaatorakenteesta ja kulttuurista.

Tärkeimmäksi yhdistäväksi tekijäksi haastateltujen organisaatiokulttuurista nousi muutosmyönteisyys. Haastateltavat eivät itse kuvailleet organisaatiokulttuurista kysyttäessä yrityksen muutosvoimaa, mutta muutoksen teemat nousivat aineistosta vahvasti esille monessa kohtaa. Yhteiskunnallinen muutoksenteke koetaan yritysten tehtävänä, jopa vastuuna. Yritykset haluavat muuttaa maailmaa kohti parempaa sekä omalla toiminnallaan että kannustamalla muita muutokseen. Yrityksiä yhdistääkin muutosvalmius, joka näyttäytyy esimerkiksi oman toiminnan tarkkailuna ja käytänteiden muuttamisena. Piha ja Sutinen näkevät muutosvoiman syntyvän organisaatiokulttuurista, jonka perustana on luottamus, älykkyys ja uteliaisuus (Piha & Sutinen 2020, 159–168). Luottamus korostui myös aineistosta organisaatiokulttuuria kuvaavaksi käsitteeksi. Kantaaottavien yritysten organisaatiokulttuuri näyttäisikin tukevan muutoksen ajamista, ja siten myös kannanottoja. Toisaalta, koska tutkimuksessa ei haastateltu rivityöntekijöitä, on mahdollista, että muutosmyönteisyyttä esiintyy vain yritysjohdossa.

Vaikka kaikki kolme haastateltavaa painottivat yritysten matalaa organisaatorakennetta, oli kaikkien yritysten arvot määriteltä kuitenkin ylhäältä alas. Tämä ristiriita oli odottamaton, ja todella mielenkiintoinen. Tutkimustulosten mukaan johdon rooli on korostunut arvoprosesseissa. Tutkimustulokset ovat ristiriidassa, sillä arvoprosessin tavasta voitaisiin päätellä yrityksen olevan hierarkkisempi kuin mitä haastateltavat

antavat olettaa. Tätä ristiriitaa voidaan lähestyä muutamastakin eri näkökulmasta. Haastateltavilla henkilöillä voi olla kaikilla hyvin eri käsitys siitä, mitä on organisaatorakenteen hierarkia. Koska haastattelussa ei kysytty haastateltavien määrittelyjä käytetyille termeille, on haastavaa sanoa varmaksi, millä tavalla hierarkia käsitteenä ymmärretään. Toiseksi, kaikki haastateltavat toimivat itse keski- tai ylemmän johdon tehtävissä, joka saattaa vaikuttaa siihen, millä tavalla haastateltavat näkevät ja kokevat yrityksen toiminnan hierarkian. Esimerkiksi niin sanotuilla rivityöntekijöillä saattaa olla täysin eri käsitys siitä, onko yrityksessä hierarkiaa. Kolmanneksi, koska tänä päivänä organisaatorakenteen mataluus on hyvin trendikästä, on mahdollista, että haastatteluissa organisaatorakenteen mataluutta on korostettu niin, että vastaukset eivät välttämättä vastaa täysin totuutta. Heiskanen ja Salon mukaan integriteetin perusta on rakennettu avoimuutta tukevalle organisaatorakenteelle (Heiskanen & Salo 2007, 153). Avoimuus voidaan tulkita organisaatioissa käytävänä vuoropuheluna, luottamuksena ja läpinäkyvyytenä. Matala organisaatio tukee avoimuutta teoriassa, mutta yrityksissä tehtyjen arvoprosessien tapa kyseenalaistaa organisaation mataluuden ja avoimuuden.

Scheinin mukaan yhteisön arvot refleктоivat aina perimmäisesti yksilön arvoja ja uskomuksia (Schein 2010, 19). Tutkimustulosten mukaan johdolla on korostunut rooli yrityksen arvoprosessissa. Etenkin tilanteessa, jossa johdon rooli on ollut korostunut arvoprosessissa, tulee kysyä, ovatko johtoryhmässä päätetyt arvot todellisuudessa organisaation vai johtajan arvot, ja kuvaavatko arvot yrityksessä vallitsevaa todellisuutta? Teoriassa yrityksen arvot tulisi määrittellä henkilöstön kanssa keskustelemalla (Puohiniemi 2003). Näin yrityksen arvot heijastelisivat siis yrityksessä vallitsevaa todellisuutta, kulttuuria ja toimintatapoja. Mutta miten käy, jos yrityksen arvot on määritellyt ylin johto? Johdolla ei yksin voi olla kaikkea tietoa yrityksessä piilevistä näkemyksistä, josta saattaa seurata se, että arvokasta tietoa jää hyödyntämättä arvoprosessissa, ja yrityksen uudet arvot eivät heijasta yrityksessä vallitsevaa todellisuutta. Arvoprosessin keskustelemattomuus voi siis johtaa integriteetin heikkenemiseen, sillä yrityksen ajatukset eivät vastaa yrityksen tekoja.

Tutkimustulosten mukaan kannanottojen aihepiirit valitaan osittain yrityksen asiakasryhmien mukaan niin, että kannanottojen aiheet ovat sellaisia, jotka ovat tärkeitä yrityksen asiakasryhmille. Jos kannanottojen aiheet syntyvät osallisuuteen perustuvasta arvoprosessista löydettyjen arvojen sijaan asiakasryhmien intresseistä, tulee pohtia

yrityksen asiakasryhmissä ja yrityksen toiminnassa mahdollisesti vallitsevaa ristiriitaa. Jos kannanottojen aihepiirit löydetään yrityksen ulkopuolelta, on vaarana, että yrityksen toiminta ei ole johdonmukaista yrityksen sanojen kanssa, jonka vuoksi yrityksen integriteetti ei toteudu.

### *5.3 Organisaation vai johtajan integriteetti?*

Yrityksen yhteiskunnallisiin kannanottoihin tarvitaan aina loppukädessä yrityksen ylimmän johdon suostumus ja sitoutuneisuus, ja johdolla onkin iso rooli kannanottojen läpiviemisessä. Yrityksen yhteiskunnalliset kannanotot ovat tutkimustulosten mukaan riippuvaisia yrityksen johdosta, ja kaksi kolmesta haastatellusta kertoikin kannanottojen lähtevän ainakin osin johdon aloitteesta. Koska haastattelussa ei tullut ilmi, että yrityksissä systemaattisesti johdettaisiin ja kehitettäisiin integriteettiä, on hyvä pohtia, onko kannanottojen taustalla organisaation vai johtajan integriteetti. Voiko integriteetin ja vahvan moraalisen kompassin pohjalta toimiva johtaja saada yrityksen ottamaan kantaa yhteiskunnallisiin aiheisiin ilman, että organisaatiossa on jaettua integriteettiä? On myös pohdittava, voiko organisaatiossa olla integriteettiä ja kannanottoja ilman, että johtajalla on integriteettiä. Yksi kohdeyritys oli alkanut ottaa yhteiskunnallisesti kantaa vasta johdon vaihduttua. Olisi mielenkiintoista tutkia, onko tämänkaltaisissa yrityksissä tehty omistajuuden vaihdoksen jälkeen toimia, jotka ovat johtaneet laajempaan organisaation integriteettiin, onko johdolla vallinnut integriteetti muuttunut ajan saatossa organisaation integriteetiksi, vai onko yritys ottanut yhteiskunnallisesti kantaa ilman organisaatiossa vallitsevaa integriteettiä.

### *5.4 Yhteenvedo*

Integriteetti on tutkimuskohteena haastava, sillä sen arviointiin ei löydy yksiselitteisiä mittareita, joiden mukaan voitaisiin päätellä, toteutuuko integriteetti täysin yritysluonteessa. On kuitenkin tärkeää tunnistaa ne solmukohdat, jotka vaikuttavat integriteetin toteutumiseen ja sitä kautta myös yhteiskunnallisten kannanottojen tekemiseen. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kantaaottavien suomalaisyritysten luonteesta löytyy ainakin osittain integriteetin piirteitä. Haastateltavat yritykset ovat sitoutuneita kannanottoihin, ja toimivat rohkeasti edistämänsä aiheen puolesta. Yritysten ajatukset ovat kaiken kaikkiaan johdonmukaisia kannanottoihin

nähdessä, sillä yritysten arvot tukevat kannanoton aihetta, ja yritysten visio ja missio tähtäävät muutoksentekoon, jota edistetään kannanottojen avulla. Kantaaottavien yritysten tekojen suhdetta ajatuksiin ja sanoihin on sen sijaan vaikeampi arvioida, sillä haastateltavat kuvailivat yrityksen rakennetta ja kulttuuria avoimuuden kautta, mutta aineistosta ilmeni, että johdolla on korostunut rooli esimerkiksi arvoprosessissa, joka ei viittaa keskustelemaan ja vuorovaikutukseen pohjautuvaan rakenteeseen. Tutkimuksessa ei myöskään pystytty selvittämään, tukeeko kulttuuri yritysten arvoja, sillä kaikki haastateltavat työskentelevät keski- tai ylemmässä johdossa. Haastateltavat lähestyivät yrityksen olemassaolon tarkoitusta mission näkökulmasta. Tämä voi viitata siihen, että yrityksillä saattaa olla voitontavoittelun lisäksi toisia olemassaolon syitä, mutta niitä ei välttämättä ole tunnistettu tai osattu hyödyntää. Tutkimustulosten avulla ei siis voida sanoa, että kantaaottavilla yrityksillä olisi voitontavoittelun lisäksi toisia olemassaolon tarkoituksia. Tutkimuksen kolmas kysymys oli, miksi useammat suomalaisyritykset eivät ota kantaa yhteiskunnallisiin aiheisiin. Tätä kysymystä voidaan tutkimustulosten perusteella lähestyä etenkin johdon roolin ja rohkeuden näkökulmasta. Yritysjohdolla on ratkaiseva rooli siinä, ottaako yritys kantaa yhteiskunnallisesti. Jos yritysjohdolta puuttuu rohkeus, ei yritys voi ottaa kantaa. Myös Browningin ja kumppaneiden mukaan kantaaottavan yrityksen tulee hyväksyä riskit tiettyjen sidosryhmien vieraantumisen (Browning ym. 2020, 4). Onko suomalaisyritysten hiljaisuuden ja tekemättömien kannanottojen taustalla siis joukko johtajia, joilta puuttuu rohkeus? Tutkimustulosten avulla ei voida sanoa, että kaikilla kantaaottavilla yrityksillä on yritysluonteessaan integriteetin piirteitä, sillä tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä. Tutkimustulokset osoittavat kuitenkin, että aihetta on syytä tutkia tulevaisuudessa lisää.

### *5.5 Jatkotutkimusehdotukset*

Koska tutkimustulosten mukaan yritysjohdon merkitys on suuri kantaaottavilla yrityksillä, olisi tulevaisuudessa mielekäästä keskittyä tutkimaan johdon integriteettiä ja rohkeutta kantaaottavissa yrityksissä. Tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää tarkemmin, kuinka iso rooli johdolla on kannanottoihin nähden, ja vaikuttaako johtajan henkilökohtainen integriteetti siihen, ottaako organisaatio yhteiskunnallisesti kantaa. Tässä tutkimuksessa rohkeus korostui arvona kantaaottavilla yrityksillä. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista tutkia lisää siitä, onko rohkeus yhtenevä arvo kantaaottavilla

yrityksillä yleisesti. Isomman otoksen avulla voitaisiinkin luoda kantaaottavista yrityksistä tyyppejä, ja profiloida paremmin sitä, millainen yritys ottaa kantaa.

## 6 LÄHTEET

- Aaltonen, S. & Högbäck, R. (2015). *Umpikujasta oivallukseen: refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere University Press, 2015.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. (2003). *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Wsoy, Helsinki 2003.
- APCO Worldwide (2018). *Corporate advocacy in five acts*. Haettu osoitteesta <https://apcoworldwide.com/static/de8e10db62de6c84c3ea13e558fd4231/apcos-five-acts-of-corporate-advocacy.pdf> 26.11.2020
- Atif, M. (2019). *(Re) discovering the business purpose: A discursive approach to CSR and stakeholder management*. *Society and business review* 2019, 401–414.
- Basu, K. & Palazzo, G. (2008). *Corporate social responsibility: a process model of sensemaking*. *The Academy of Management review* 2008, 122–136.
- Browning, N., Lee, E., Park, E.Y., Kim, T. & Collins, R. (2020). *Muting or meddling? Advocacy as a relational communication strategy affecting organization-public relationships and stakeholder response*. *Journalism & mass communication quarterly* 2020, 1–28.
- Bulgarella, C. (2020). *Purpose-driven companies evolve faster than others*. *Forbes* 2018. Haettu osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/caterinabulgarella/2018/09/21/purpose-driven-companies-evolve-faster-than-others/?sh=4cc4093155bc> 25.12.2020

- Ciszek, E. & Logan, N. (2018). *Challenging the dialogic promise: how Ben & Jerry's support for Black Lives Matter fosters dissensus on social media*. *Journal of public relations research* 2018, 115–127.
- Clark, M.D. (2020). *Drag them: A brief etymology of so-called "cancel culture"*. *Communication and the public* 2020, 88-92.
- Crane, A., Matten, D. & Moon, J. (2008). *Ecological citizenship and the corporation: Politicizing the new corporate environmentalism*. *Organization & environment* 2008, 371-189.
- Edelman (2018). *Brands take a stand*. Haettu osoitteesta [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018\\_Edelman\\_Earned\\_Brand\\_Global\\_Report.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Earned_Brand_Global_Report.pdf) 26.11.2020
- Eilert, M. & Nappier Cherup, A.N. (2020). *The activist company: examining a company's pursuit of societal change through corporate activism using an institutional theoretical lens*. *Journal of public policy & marketing* 2020, 461–476.
- Heiskanen, E. & Salo, J. (2007). *Eettinen johtaminen: tie kestävään menestykseen*. Talentum media oy, Helsinki 2007.
- Hillman, A.J., Keim, G.D. & Schuler, D. (2004). *Corporate political activity: A review and research agenda*. *Journal of management* 2004, 837–857.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki 2009.
- Hoffmann, J., Nyborg, K., Averhoff, C. & Olesen, S. (2020). *The contingency of corporate political advocacy: Nike's 'dream crazy' campaign with Colin Kaepernick*. *Public relations inquiry* 2020, 155–175.
- den Hond, F., Rehbein, K.A., de Bakker, F.G.A. & Kooimans-van Lankveld, H. (2014). *Playing on two chessboards: reputation effects between corporate social responsi*

*bility (CSR) and corporate political activity (CPA)*. Journal of management studies 2014, 790–813

Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G. & Nichols, C.V. (2014). *Organizations with purpose*. Academy of management journal 2014, 1227–1234.

Hydock, C., Paharia, N. & Weber, T.J. (2019). *The consumer response to corporate political advocacy: a review and future directions*. Customer needs and solutions 2019, 76–83.

Jaatinen, M. (2003). *Lobbaus – yritys yhteiskunnan vaikuttajana*. Talentum media, Helsinki 2003.

Juutinen, S. (2016). *Strategisen yritys vastuun käsikirja*. Talentum pro, Helsinki 2016.

Kettunen, S. (2020). *Corporate activism – New kid on the CSR block: Perceptions of social justice in Starbucks’ corporate activism discourses*. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto 2020

Lehmussaari, P.S. (2019). *Yritysaktiivisuuden kehykset yritysten julkisissa kannanotoissa*. Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto 2019.

Lin, T.C.W. (2018). *Incorporating social activism*. Boston University law review 2018, 1535–1605

Logemann, M. (2019). *Strategisesta osallistamisesta strategiaan osallistumiseen*. Teoksessa Luoma-Aho, L. & Pekkala, K. (toim.). *Osallistava viestintä*. ProCom -viestinnän ammattilaiset ry, Helsinki 2019, 56–66.

Lut-yliopisto (2020). *Yritysaktiivisuus valtavirtaistuu vauhdilla, osoitti Black Lives Matter -liike: Laura Olkkoselle aiheen tutkiminen on unelmatyö*. Haettu osoitteesta [https://www.lut.fi/uutiset/-/asset\\_publisher/h33vOeufOQWn/content/yritysaktiivisuus-valtavirtaistuu-](https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/yritysaktiivisuus-valtavirtaistuu)



[vauhdilla-osoitti-black-lives-matter-liike-laura-olkkoselle-aiheen-tutkiminen-on-unelmatyo](#) 26.11.2020

Maak, T. (2008). *Undivided corporate responsibility: towards a theory of corporate integrity*. Journal of business ethics 2008, 353–368.

Margolis, J.D. & Walsh, J.P. (2003). *Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business*. Administrative science quarterly 2003, 268–305.

Markkinointi & mainonta (2020). *Kyynikot ovat väärässä yritysaktivismista*. Haettu osoitteesta <https://www.marmai.fi/blogit/kyynikot-ovat-vaarassa-yritysaktivismista/9d7b4b6b-cc2b-45fc-8ce2-2bc2a2528025> 26.11.2020

Miltton Insights VII. *Pää pois pensaasta*.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice hall, Lontoo 1998.

OP:n suuryritystutkimus (2020). *Sisulla pimeään läpi*. Haettu osoitteesta <https://www.op.fi/documents/20556/27641318/Suuryritystutkimus2020/c748bc0f-1b6e-5709-5cab-e744f0a14326> 26.11.2020

Paine, L. (1994). *Managing for organizational integrity*. Harvard business review, 1994.

Parcha, J.M. & Kingsley Westerman, C.Y. (2020). *How corporate social advocacy affects attitude toward controversial social issues*. Management communication quarterly 2020, 350–383.

Piha, K. & Sutinen, M. (2020). *Muutosvoimaa - Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen*. Alma talent, Helsinki 2020.

Puohiniemi, M. (2003). *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Limor kustannus, Espoo 2003.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). *KvaliMOTV– Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja.*

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere 2009. Haettu osoitteesta

<https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4453723/kvalitatiivisten%20menetelmien%20verkko-oppikirja.pdf>

6.1.2021

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership.* Jossey-Bass, San Francisco, 2010.

Scherer, G. & Palazzo, G. (2011). *The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy.* Journal of management studies 2011.

Talouselämä (2020). *Tebatti: Vaateyhtiö Patagonia kehottaa äänestämään ääliöt ulos – Onko yritysaktivismi uhka vai mahdollisuus?* Haettu osoitteesta

<https://www.talouselama.fi/uutiset/tebatti-vaateyhtio-patagonia-kehottaa-aaanestamaan-aaliot-ulos-onko-yritysaktivismi-uhka-vai-mahdollisuus/a17a7b27-90c6-4bdc-8723-e486556b5615> 26.11.2020

Tietoaarkisto (2020). *Informointi henkilötietojen käsittelystä.* Haettu osoitteesta

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tutkittavien-informointi/>

25.12.2020

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

Weinzimmer, L.G. & Esken, C.A. (2016). *Risky business: taking a stand on social issues.* Business horizons, 2016, 331–337

Weiss, J.W. (2014). *Business ethics: A stakeholder and issues management approach.* Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2014.

Wettstein, F. & Baur, D. (2016). "Why should we care about marriage equality": *Political advocacy as a part of corporate responsibility*. Journal of business ethics 2016, 199–213.

Wilson, I. (2004). *The agenda for redefining corporate purpose: five key executive actions*. Strategy & leadership 2004, 21–26.

Åhman, H. & Runola, J. (2006). *Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus!*. Edita publishing Oy 2006.

# LIITTEET

## Liite 1: Haastattelurunko

### Yleistietoa:

1. Haastateltavan taustatiedot: titteli, kauanko henkilö ollut töissä yrityksessä, minkä parissa henkilö on työskennellyt?

### Strategiasta:

2. Mikä yritys x on, ja missä yritys näkee itsensä tulevaisuudessa?
3. Miksi yritys on olemassa?

### Arvoista:

4. Mitkä ovat yrityksen x arvot?
5. Miten yrityksen arvot on määritelty?
6. Miten arvot on sisäistetty yrityksessä?
7. Miten arvot näkyvät arjessa?

### Yrityskulttuurista:

8. Kuvaile yrityksen yrityskulttuuria

### Kannanotoista:

9. Miten päädyitte ottamaan kantaa?
10. Miksi päädyitte ottamaan kantaa juuri kyseiseen aiheeseen?
11. Minkälaisen vastaanoton kannanotot ovat saaneet?
12. Miten kannanottojen aiheet valitaan?
13. Onko olemassa aiheita, joihin yritys ei voi ottaa kantaa?
14. Miksi yritys x ei tee vain ydinosaamistaan, ja miten yritys vastaa niille, jotka väittävät, että näin tulisi tehdä?
15. Mistä voisi johtua, että Suomessa ei olla vielä lähdetty ottamaan rohkeammin kantaa?