



Työntekijäaktivismi organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistäjänä - työntekijäaktivistin käsikirja

Sanna Pesonen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Työntekijäaktivismi organisaation ympäristö- ja sosiaalisen
vastuullisuuden edistäjänä - työntekijäaktivistin käsikirja**

Sanna Pesonen
Kestävän kasvun johtaminen
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2023

Sanna Pesonen

**Työntekijäaktivismi organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistäjänä -
työntekijäaktivistin käsikirja**

Vuosi

2023

Sivumäärä

72

Yhä useampi työntekijä haluaa työskennellä arvojensa mukaisessa työpaikassa, odottaa työnantajaltaan vastuullista toimintaa ja haluaa tulla kuulluksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijä voi omalla työpaikallaan aktivismin keinoin kannustaa organisaatiota ympäristövastuullisempaan ja sosiaalisesti vastuullisempaan toimintaan. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, mitä aktivismin keinoja työntekijällä on käytettävissään oman työpaikkansa ympäristö- ja sosiaaliseen vastuullisuuteen vaikuttamiseksi, mitkä vaikuttamisen keinoista ovat toimivimpia ja mitkä tekijät kasvattavat vaikuttamisessa onnistumisen mahdollisuutta. Tavoitteena oli luoda työntekijäaktivistin käsikirja, johon on koottu tutkimustietoon perustuvia keinoja oman työpaikan vastuullisuusasioihin vaikuttamiseen.

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkasteltiin yritys vastuun käsitteitä, erityisesti ympäristö- ja sosiaalista vastuullisuutta sekä henkilöstön roolia organisaation sidosrymänä vastuullisuuskysymyksissä. Keskeisen osan tietoperustasta muodosti kuvaus organisaatioihin liittyvän aktivismin kokonaisuudesta, joka käsittää ulkoisen aktivismin, yritysaktivismin sekä sisäisen aktivismin eli työntekijäaktivismin. Lisäksi tarkasteltiin työntekijäaktivismin keinoja, aktivismin tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä aktivismiin liittyviä riskejä.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin haastatteleamalla työntekijäaktivisteja sekä työntekijien edustajia erilaisista organisaatioista. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimuksen valossa suomalainen työntekijäaktivismi ilmeni mm. maltillisena radikalismina, ja aktivismin onnistumiseen vaikuttivat henkilöön liittyvät tekijät, tekemisen tavat sekä organisaatiokulttuuri ja työnantajan suhtautuminen vastuullisuus kysymyksiin. Pitkäjänteinen työskentely, yhteistyö ja huolella harkitut perustelut vaikuttivat edistävän aktivismin onnistumista. Työntekijien haastatteluissa korostui myös talouden näkökulma. Aiemman tietoperustan ja tutkimuksen tulosten perusteella luotiin tekstisisältö työntekijäaktivistin käsikirjaan. Käsikirjan idean havainnollistamiseksi luotiin myös dokumenttipohja, johon tekstisisältö liitettiin, mutta varsinainen graafinen suunnittelu ja työntekijäaktivistin käsikirjan julkaisu rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle.

Vaikka työntekijäaktivistin käsikirjaa ei saatu opinnäytetyöprosessissa julkaistua, opinnäytetyö toi kuitenkin uutta tietoa yritys vastuuseen liittyvästä työntekijäaktivismista, jota ilmiönä on tutkittu melko vähän etenkin Yhdysvaltojen ulkopuolella. Suuremmalla tutkimusaineistolla aiheeseen olisi päästy syvemmälle, ja jatkotutkimus aiheiksi opinnäytetyössä päädyttiin ehdotamaan laajempaa tutkimusta työntekijäaktivismin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä ja ulkoisen aktivismin suhteesta työntekijäaktivismiin. Jatkokehittämiseksi tunnistettiin toimintamallien kehittäminen organisaatioille työntekijöiden aktiivisuuden hyödyntämiseen vastuullisuustyön edistämisessä ja toisaalta työntekijäaktivismiin liittyvien riskien hallinnassa.

Asiasanat: työntekijäaktivismi, yritys vastuus, ympäristö vastuus, sosiaalinen vastuus

Sanna Pesonen

Employee Activism as a Promoter of Organizational Environmental and Social Responsibility - The Employee Activist's Handbook

Year

2023

Pages

72

More and more employees want to work in a workplace that aligns with their values, expect responsible behavior from their employer, and want to be heard. The purpose of this thesis was to examine how an employee can use activism in their workplace to encourage the organization to be more environmentally and socially responsible. The thesis aimed to determine the available means of activism for employees to influence the environmental and social responsibility of their organization. Additionally, it sought to identify the most effective means of influence and the factors that increase the possibility of success in influencing. The goal was to create an employee activist's handbook, which includes research-based methods for addressing responsibility issues in the workplace.

The theoretical framework of the thesis examines the concept of corporate social responsibility (CSR), with a focus on environmental and social responsibility, and the role of personnel as an organization's stakeholder group in CSR issues. A central part of the framework is a description of activism related to organizations, encompassing external activism, activism as an organizational practice, and internal activism, i.e., employee activism. In addition, the methods of employee activism, factors affecting the effectiveness of activism, and risks related to activism are examined.

The research part of the thesis was conducted as a qualitative study. The material was collected by interviewing employee activists and employer representatives from various organizations. The data were analyzed using content analysis methods. In light of the research, Finnish employee activism was manifested as tempered radicalism, and the success of activism was influenced by factors related to the individual, methods of action, organizational culture, and the employer's attitude towards CSR. Long-term efforts, cooperation and carefully considered arguments appeared to promote the success of activism. The economic perspective was also emphasized in the interviews with employers. Based on the literature and the research results, the text content for the employee activist's handbook was created. To illustrate the idea of the handbook, a document template was also developed, to which the text content was attached. However, the actual graphic design and publication of the employee activist's handbook were excluded from the thesis.

Although the employee activist's handbook could not be published in the thesis process, the research provided new insights into employee activism related to CSR, a phenomenon studied relatively little, especially outside the United States. With a larger research sample, the topic could have been explored more deeply. As further research topics, a broader study of the factors affecting the success of employee activism and the relationship between external activism and employee activism were proposed. A suggestion for further development was the creation of operational models for organizations to utilize employee activity in promoting CSR and, on the other hand, managing risks related to employee activism.

ChatGPT was employed for language editing in this abstract.

Keywords: employee activism, corporate social responsibility, environmental responsibility

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	8
2	Yritysvastuu	8
2.1	Ympäristövastuu.....	10
2.2	Sosiaalinen vastuu.....	11
2.3	Henkilöstö yritysvastuun sidosryhmänä	12
3	Organisaatiot aktivismin kohteina, lähteinä ja alustoina.....	13
3.1	Ulkoinen aktivismi	13
3.2	Aktivismi organisaation toimintana eli yritysaktivismi	14
3.2.1	Brändiaktivismi	14
3.2.2	Toimitusjohtaja-aktivismi	16
3.3	Sisäinen aktivismi eli työntekijäaktivismi	16
3.3.1	Työntekijäaktivismin muodot ja keinot	17
3.3.2	Työntekijäaktivismin menestystekijät ja aktivistin taidot.....	22
3.3.3	Työntekijäaktivismin riskit ja aktivistin selviytymiskeinot	23
3.4	Sisäisen ja ulkoisen aktivismin rajapinta	23
4	Tietoperustan synteesi	25
5	Tutkimus- ja kehittämisasetelma	26
5.1	Aineistonkeruu.....	27
5.1.1	Haastattelut	28
5.1.2	Aineistonhallinta ja tietosuojat	30
5.2	Aineiston analysointi.....	31
6	Tulokset	33
6.1	Työntekijöiden rooli organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamisessa.....	33
6.2	Työnantajan ja työyhteisön suhtautuminen työntekijäaktivismiin	33
6.3	Työntekijäaktivistin keinot ja kanavat organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistämässä	34
6.4	Työntekijäaktivistin toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät	35
6.5	Työntekijäaktivismiin liittyvät riskit	36
6.6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	37
7	Työntekijäaktivistin käsikirja.....	39
8	Pohdinta	40
8.1	Tutkimus- ja kehittämistyön arviointi.....	40
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	41

8.3	Tutkimus- ja kehittämistyön eettisyys	42
8.4	Jatkotutkimus- ja jatkokehittämisaiheet	43
	Lähteet.....	45
	Kuviot	57
	Taulukot	57
	Liitteet	58

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Työelämä on rajussa murroksessa. Työvoimapulan kasvaessa työntekijöillä on yhä enemmän valtaa, he tiedostavat arvonsa ja vaativat työnantajiltaan enemmän. He haastavat työantajensa maailmankuvaa, kulttuuria, arvoja ja johtamista. Rekrytoinnissa arvot ja vastuullisuus nousevat tärkeiksi kilpailuvalteiksi, ja työnantajalta odotetaan läpinäkyvää, arvojensa mukaista toimintaa. (Savaspuro & Lindström 2023.) Teknolohiateollisuuden vastuullisuuskyselyssä kaiken kokoiset yritykset kertoivat nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden odotusten yritysvastuulle kasvaneen viime vuosina (Kilpailuetua vastuullisuudesta 2022, 6). Puhutaan jopa conscious quitting -ilmiöstä, jossa työntekijät vaihtavat työpaikkaan, joka vastaa paremmin heidän arvojaan ympäristö- ja yhteiskunnallisissa kysymyksissä (O'Sullivan 2023). Työntekijöiden vallan kasvun ja kestävyysteemojen nousun yhä laajemmin suuren yleisön tietoisuuteen ennakoidaan johtavan työntekijäaktiivisuuden lisääntymiseen (Kiiski-Kataja ym. 2022, 4; Hellström & Parkkonen 2022, 38).

Muutos näkyy erityisesti nuoremmista sukupolvissa. Deloitteen Global 2022 Gen Z and Millennial Survey -tutkimuksessa alle viidennes Z-sukupolveen ja milleniaaleihin kuuluvista työntekijöistä arvioi, että heidän työnantajansa on vahvasti sitoutunut ilmastonmuutoksen torjuntaan. Vajaa puolet heistä on luonut painetta työnantajalleen ilmastotoimien suhteen. Ne työntekijät, jotka kokivat saavansa äänensä kuuluville, olivat työnantajalleen uskollisempia. Nuoret työntekijät toivoivat työnantajiltaan näkyviä ilmastotoimia ja työntekijöiden osallistamista niihin. (The Deloitte Global... 2022, 24-25.) PR-yhtiö Weber Shandwickin tutkimuksessa lähes kolme neljännestä amerikkalaisista työntekijöistä uskoi, että he voivat vaikuttaa puhumalla kiistanalaisista yhteiskunnallisista kysymyksistä, ja yli puolet arvioi, että työntekijät pystyvät vaikuttamaan jopa enemmän kuin johtajat. Yli neljä viidesosaa oli sitä mieltä, että työntekijöillä on oikeus ottaa kantaa työnantajaansa puolustaen ja kolme neljäsosaa piti oikeutettuna myös työantajaa vastaan puhumista. Reilu kolmannes työntekijöistä oli jo ottanut kantaa työnantajaansa puolustaen tai kritisoiden johonkin yhteiskunnalliseen kysymykseen liittyen ja joka kymmenes oli harkinnut tekevänsä niin. Milleniaalit uskoivat enemmän vaikutusmahdollisuksiinsa, olivat tietoisempia työntekijäaktiivisuudesta ilmiönä ja harjoittivat sitä yleisemmin kuin vanhemmat työntekijät. (Employee Activism in... 2019, 5-13.) Myös Suomessa on nähtävissä viitteitä siitä, että etenkin nuoret työntekijät kritisoivat entistä rohkeammin työnantajiin julkisesti (Pikkanen 2022).

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Onkila ja Sarna (2022, 444) toteavat, että tutkimuksessa työntekijöiden suhteesta yritys vastuuseen on korostunut näkemys työntekijöistä ylhäältä päin määritellyn yritys vastuun kohteina ja toteuttajina, ja vähemmän tiedetään työntekijälähtöisestä vastuullisuuden edistämisestä. Lisää tutkimusta tarvitaan mm. siitä, miten ja missä tilanteissa työntekijöiden alhaalta ylöspäin tapahtuva vastuullisuustoiminta on mahdollista, mitä haasteita siihen liittyy ja mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän kykyyn osallistua tällaiseen toimintaan. Tämä opinnäytetyö pyrkii osaltaan vastaamaan tähän haasteeseen nostamalla esiin työntekijöiden pyrkimyksiä, keinoja ja käytäntöjä organisaation vastuullisuuden edistämiseksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten työntekijä voi omalla työpaikallaan aktivismin keinoin kannustaa organisaatiota ympäristövastuullisempaan ja sosiaalisesti vastuullisempaan toimintaan. Tavoitteena on luoda työntekijäaktivistin käsikirja, johon on koottu tutkimustietoon perustuen keinoja oman työpaikan vastuullisuusasioihin vaikuttamiseen.

Työntekijällä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä organisaation jäsentä, jolla ei asemansa puolesta ole valtaa tehdä yrityksen vastuullisuutta koskevia päätöksiä. Opinnäytetyössä tarkastellaan organisaatioiden ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseen tähtäävää aktiivisuuksia, joten perinteinen työntekijöiden edunvalvontaan liittyvä ammattiyhdistysaktivismi jätetään tarkastelun ulkopuolelle, joskin esimerkiksi työturvallisuuskysymykset sekä työntekijöiden oikeudenmukaiseen ja yhdenvertaiseen kohteluun liittyvät kysymykset ovat keskeisiä sekä sosiaalisessa vastuullisuudessa että ay-liikkeen tavoitteissa.

2 Yritysvastuu

Yritysvastuuta voidaan kuvata useilla erilaisilla käsitteillä ja määritelmillä, eikä käsitteestä tai sen merkityksestä ole olemassa yhtä ainoaa tutkijoiden tai liike-elämän laajasti hyväksyttävää näkemystä. Yritysvastuun lisäksi puhutaan esimerkiksi yrityksen yhteiskuntavastuusta, yrityskansalaisuudesta, vastuullisesta liiketoiminnasta, kestävydestä ja kestävästä liiketoiminnasta. Tiivistäen yritysvastuu voidaan kuitenkin määritellä esimerkiksi yrityksen toimiksi kestävä kehityksen edistämiseksi (Juutinen 2016, 25), sidosryhmien arvojen ja etujen integroimiseksi yrityksen liiketoimintaan (Braun 2019, 18) tai yrityksen vastuuksi sen vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan (Suomen Yrittäjät 2023). Siihen, mitkä yrityksen toimet ovat keskeisiä yritysvastuun toteuttamiseksi, vaikuttavat yrityksen liiketoimintamalli, toimiala ja maantieteellinen toiminta-alue (Berniak-Woźny, Kwasek, Gaśniński, Maciaszczyk & Kocot 2023).

Sheehyn ja Farnetin (2021) mukaan keskustelu yritysvastuusta käynnistyi liike-elämän piirissä 1930-luvun alussa, jolloin Berle ja Dodd kirjoittivat aiheesta Harvard Law Review -julkaisussa.

Yritysvastuun käsitteen ensimmäisenä määritelmänä pidetään Bowenin vuonna 1953 kirjaan *Social Responsibilities of the Businessman* esittämää määritelmää: ”...obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society” (mm. Sarkar & Searcy 2016, 1425; Dahlsrud 2008, 2). Ensimmäisinä vuosikymmeninä yritysvastuu keskittyi lähinnä sosiaaliseen vastuuseen, kunnes 1970-luvulla alettiin kiinnittää enemmän huomiota myös ympäristö vastuuseen. 1980-1990-luvuilla yritysvastuu alettiin nähdä myös päätöksentekoprosessina, ja yritys vastuun implementointiin alettiin kehittää malleja ja viitekehyksiä. (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir & Davídsdóttir 2019.)

1990-luvulla yritys vastuuta alettiin kuvata nykyisinkin yleisesti käytettävällä John Elkingtonin esittelemällä triple bottom line -mallilla, josta suomeksi käytetään termejä kolmen pilarin malli ja kolmoistilinpäätös. Mallin kolme pilaria ovat ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuullisuus. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22; Harmaala & Jallinoja 2012, 229.) Elkington (2018) on myöhemmin todennut, että triple bottom line -malli on jossakin määrin ymmärretty väärin, eikä välttämättä enää palvele tarkoitustaan: mallin oli tarkoitus muuttaa järjestelmää ja ravistella kapitalismin ideaa, mutta sen sijaan moni yritys on päätenyt käyttämään sitä lähinnä tilinpäätöksen välineenä ja keinona taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristö vastuun välillä tasapainoiluun.

Usein yritys vastuun käsitteeseen sisällytetään myös sidosryhmien ja vapaaehtoisuuden ulottuvuudet. Sidoryhmäteorian perusajatus on, että yrityksen tulisi luoda arvoa kaikille sidosryhmilleen, ja yritys voidaan nähdä joukkona sidoryhmien välisiä suhteita. Sidoryhmät vaihtelevat riippuen yrityksen toimialasta ja liiketoimintamallista, mutta yleensä sidoryhmiin luetaan ainakin asiakkaat, työntekijät, rahoittajat, tavarantoimittajat ja yhteisöt. (Dmytriiev, Freeman & Hörisch 2021, 1444.) Vapaaehtoisuuden ulottuvuus taas viittaa siihen, että vastuullisuus edellyttää lakien ja sopimusten noudattamisen lisäksi yritykseltä vapaaehtoisia toimenpiteitä (mm. Sarkar & Searcy 2016, 1432). Sidoryhmien ja vapaaehtoisuuden näkökulmat kietoutuvat toisiinsa siten, että sidoryhmien odotukset määrittävät tasoa, jolla vastuullisesti toimivan organisaation on ylitettävä lain asettamat vaatimukset (Dahlsrud 2008, 6).

2000-luvulla yritys vastuun on alettu nähdä strategisena kysymyksenä, investointina sekä kilpailuedun ja arvonnun keskeisenä tekijänä (Latapí Agudelo ym. 2019; Hellström & Parkkonen 2022, 14). Yritys vastuun rinnalla on alettu puhua myös kestävästä kehityksestä ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, joita tarvitaan ilmastonmuutoksen, luontokadon ja globaalien eriarvoistumisen kaltaisten ongelmien ratkaisemiseen. Kestävyteen sitoutunut yritys ei pyri vain minimoimaan toimintansa haittoja vaan myös kasvattamaan positiivista vaikutustaan. Vaikuttavuudella voidaan tarkoittaa tuloksellisuutta eli sitä, kuinka hyvin jokin prosessi tai toimintamalli tuottaa tavoitellun tuloksen. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus taas kuvaa

tavoitteellisen toiminnan seurauksena syntyvää merkittävää muutosta yhteiskunnassa. (Hellström & Parkkonen 2022, 13-18.)

Tynkkynen ja Berninger (2017, luku 1) käyttävät termiä nettoposiitivisuus kuvaamaan tilannetta, jossa organisaatio tekee enemmän hyvää kuin pahaa, eli organisaatiolla on positiivinen vaikutus paikallisyhteisölle, yhteiskunnalle tai koko maailmalle. Nettoposiitivisuuteen päästään pienentämällä jalanjälkeä (eli haittoja) ja kasvattamalla kädenjälkeä (eli myönteisiä vaikutuksia). Nettoposiitivisuutta pidemmälle menee ajatus uudistavasta liiketoiminnasta, joka elvyttää ja uudistaa sosioekologisia järjestelmiä sekä pyrkii vaikuttamaan positiivisesti ympäristöön, yhteiskuntaan ja talouteen (Dudok van Heel 2023). Uudistavaan liiketoimintaan kuuluu olennaisesti systeeminen ajattelu (Hahn & Tampe 2021, 456). FIBS:in Yritysvastuu 2023 - tutkimuksessa noin kolmannes yrityksistä arvioi harjoittavansa uudistavaa liiketoimintaa ja kaksi kolmasosaa keskittyi pääasiassa liiketoiminnan negatiivisten vaikutusten vähentämiseen tai välttämiseen (Yritysvastuu 2023, 18).

Sijoitusmarkkinoilla ja raportoinnissa vastuullisuudesta käytetään usein lyhennettä ESG, joka tulee sanoista environmental, social ja governance. ESG tarkoittaa siis yrityksen ympäristö- ja sosiaalisia vaikutuksia sekä hyvää hallintotapaa. Suurin osa suuryrityksistä pohjaa vastuullisuusraportointinsa GRI- eli Global Reporting Initiative -standardiin. (Taloushallintoliitto 2023.)

Julkisen sektorin vastuullisuudesta puhuttaessa käytetään usein yritysvastuun sijasta termiä yhteiskuntavastuu, ja lakisäätöistä velvoitteista johtuen toiminnan ajatellaan olevan jo lähitökohtaisesti vastuullista (Hellström & Parkkonen 2022, 17). Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä yritysvastuu kuvaamaan niin yritysten kuin julkisen sektorin ja kolmannen sektorin organisaatioidenkin vastuullisuutta. Tutkimuksen kohteena ovat erityisesti ympäristö- ja sosiaalinen vastuullisuus, joihin paneudutaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

2.1 Ympäristövastuu

Organisaation ympäristövastuullisuus tarkoittaa pyrkimystä toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla (Harmaala & Jallinoja 2012, 22). Ympäristövastuu käsittää mm. vesien, ilman ja maaperän suojelun, ilmastonmuutoksen torjunnan, luonnon monimuotoisuuden vaalimisen, luonnonvarojen ja materiaalien tehokkaan ja säästeliään käytön, jätteiden asianmukaisen käsittelyn ja kierrätyksen, vastuulliset hankintakäytännöt sekä vastuun tuotteen elinkaaresta ja toiminnan arvoketjusta (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23; Closs, Speier & Meacham 2011, 109; Honeyman & Jana 2019, 130). Myös eläinoikeudet voidaan nähdä osana ympäristövastuuta (Heikkilä 2023).

Vaikka luonnon monimuotoisuuden köyhtyminen eli luontokato on tiedostettu jo vuosikymmeniä, se on noussut vahvemmin yritysten ympäristövastuun keskiöön vasta 2020-luvulla. Suomessa eniten luontokatoa aiheuttavat metsä- ja maatalous sekä paperi-, puu- ja

elintarviketeollisuus, jotka ovat samalla myös vahvasti luonnosta riippuvaisia toimialoja. (Pantsar 2023, 10-12.) FIBS:in yritys vastuupulssi-kyselyssä suomalaiset suuryritykset pitivät luontokadon pysäyttämistä tärkeänä tai erittäin tärkeänä, mutta suurin osa ei ollut asettanut luontokadon pysäyttämiseen liittyviä tavoitteita (FIBS 2022).

Tynkkynen ja Berninger (2017, luku 4) nimeävät yritysten tärkeiksi ilmastonmuutoksen hillinnan keinoiksi energiatehokkuuden, siirtymisen kokonaan uusiutuvien energialähteiden käyttöön sekä liikkumisen ja kuljetusten minimoinnin, mutta toteavat keinojen riippuvan myös toimialasta. Lisäksi he esittävät, että Suomessa organisaatioiden tulisi huomioida erityisesti sisävesien ja Itämeren suojele. Teknologiateollisuuden jäsenyritykset arvioivat omassa toiminnassaan vaikuttavimmiksi ympäristövastuutoimiksi mm. energiatehokkuuden parantamisen, energiankulutuksen vähentämisen ja uusiutuvien energianlähteiden osuuden kasvattamisen, materiaalitehokkuuden parantamisen, tuotteiden ja palveluiden suunnittelun ympäristö- ja ilmastokestäviksi sekä kiertotalouden edistämisen (Vastuullisuuden voima 2022, 10-11).

2.2 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa organisaation vastuuta niistä ihmisistä, joihin sen toiminta vaikuttaa (Harmaala & Jallinoja 2012, 20). Henkilöstöön liittyvään vastuullisuuteen sisältyvät mm. henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen, osaamisen kehittäminen ja työturvallisuuskysymykset (Harmaala & Jallinoja 2012, 20-21) sekä työntekijöiden osallisuus ja yhdenvertainen kohtelu, reilut työolot ja mahdollisuudet työn ja muun elämän yhteensovittamiseen (Becchetti, Bobbio, Prizia & Semplici 2022). Organisaation voidaan ajatella olevan välillisesti vastuussa myös yhteistyökumppaniensa työntekijöistä (Harmaala & Jallinoja 2012, 21), ja vastuu ihmisoikeuksista ulottuu koko toimitusketjuun (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 230). Suomalaisissa teknologiateollisuuden yrityksissä sosiaalisen vastuullisuuden teemoista korostuvat työhyvinvoinnin edistäminen, jatkuvan oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen sekä työturvallisuuden parantaminen (Vastuullisuuden voima 2022, 15-16). Täsmälleen samoja vastuullisuuden osa-alueita pitivät tärkeimpinä myös suomalaiset pk-yritykset Elinkeinoelämän keskusliiton vastuullisuusbarometrissa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2023).

Viime aikoina sosiaalisesta vastuusta puhuttaessa on alkanut yleistyä termi DEI, joka on lyhenne sanoista diversity, equity ja inclusion, eli monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus. Monimuotoisuudella tarkoitetaan työntekijöiden erilaisuutta ja erilaisia taustoja ja yhdenvertaisuudella sitä, että kaikki ovat samanarvoisia näistä taustatekijöistä riippumatta. Inklusiivisuus tarkoittaa yksilön arvostamista, ryhmään kuulumista ja osallisuutta. (Männikkö 2023.)

Asiakkaisiin liittyvää sosiaalista vastuullisuutta ovat mm. tuoteturvallisuus- ja kuluttajan-suoja-asiat (Harmaala & Jallinoja 2012, 21), asiakkaiden kuuntelu ja kunnioitus sekä avoimuus ja asiakkaille suunnattu vastuullisuusviestintä (Becchetti ym. 2022). Sosiaalinen vastuu

ulottuu myös suhteisiin paikallisyhteisöihin ja yhteiskuntaan laajemminkin. Siihen kuuluvat mm. dialogi ja yhteistyö paikallisyhteisön ja alueen muiden yritysten kanssa, paikallisyhteisön kehittäminen ja vahvistaminen sekä työllisyyden edistäminen. (Becchetti ym. 2022.)

2.3 Henkilöstö yritysvastuun sidosryhmänä

Henkilöstö on yksi organisaation tärkeimmistä sidosryhmistä, ja henkilöstön suhdetta yritysvastuuseen sekä organisaation vastuullisuuden vaikutusta henkilöstöön voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Henkilöstö voi toimia vastuullisuutta vaativana sidosryhmänä, mutta se myös osallistuu vastuullisuuden toteuttamiseen ja tulkitsee sitä omien työtehtäviensä kautta. Viestinnän näkökulmasta työntekijät ovat vastuullisuusviestinnän tärkeä kohderyhmä, ja toisaalta he viestivät organisaation vastuullisuudesta ulkoisiin sidosryhmiin päin. (Onkila, Mäkelä & Sarna 2021, 110.) Vastuullisuuden kohteena henkilöstö nähdään silloin, kun organisaatio toteuttaa esimerkiksi työturvallisuuteen, työssä jaksamiseen sekä työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin liittyvää vastuutaan (Hellström & Parkkonen 2022, 38).

Vastuullisuuskäytäntöjen ja -toimien hyväksyntää henkilöstön keskuudessa ja henkilöstön sitoutumista niiden toimeenpanoon edistää organisaation ja työntekijöiden arvojen yhteensopi- vuus. Vastuullisuuden juurruttamiseksi organisaatioon tarvitaan myös aktiivista sisäistä vies- tintää ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Myös johdon tuki on tärkeässä roolissa työntekijöiden sitouttamisessa vastuullisuuteen. (Onkila & Sarna 2022, 439-440.)

Organisaation vastuullisuus vahvistaa työntekijä-työnantajasuhdetta sekä työntekijän identifi- oitumista ja sitoutumista organisaatioon, ja voi siten vähentää työntekijöiden aikeita vaihtaa työpaikkaa. Työntekijöiden osallisuus vastuullisuuteen myös parantaa organisaation imagoa ja houkuttelevuutta työnantajana. Lisäksi työntekijöiden osallisuus vastuullisuuteen parantaa organisaation taloudellista suoriutumista, ja toisaalta organisaation vastuullisuus on yhtey- dessä työntekijöiden parempaan suoriutumiseen. (Onkila & Sarna 2022, 441.)

Työntekijöiden positiiviset kokemukset organisaation vastuullisuudesta tukevat työtyytyväi- syyttä ja työntekijöiden elämänlaatua laajemminkin. Toisaalta työntekijöiden suhtautuminen vastuullisuuteen vaihtelee, ja siihen vaikuttavat mm. demografiset ja organisaatioon liittyvät tekijät. Työntekijöiden suhtautumiseen vastuullisuuteen voi liittyä myös jännitteitä. (Onkila & Sarna 2022, 441.) Tutkimustiedon valossa ei ole selvää, miten näihin eroihin ja jännitteisiin tulisi organisaatioissa suhtautua, eli tulisiko pyrkiä yhteisymmärrykseen ja yhteisiin näkemyk- siin yritysvastuusta vai pikemminkin luomaan diversiteettiä ja erilaisia mahdollisuuksia henki- löstön osallistumiseen (Onkila, Mäkelä & Sarna 2021, 115).

Yritysvastuu on perinteisesti nähty ylhäältä alaspäin johdettuna toimintana. Nord ja Fuller (2009, 283-286) kuitenkin esittelevät työntekijälähtöisen näkökulman, jonka mukaan organi- saatio voi muuttua vastuullisemmaksi työntekijöiden oma-aloitteisen toiminnan seurauksena,

jos vain siihen kannustetaan tai vähintäänkin annetaan mahdollisuus. Tällöin organisaation eri tasoilla työntekijöiden pienet vastuullisuusteot kannustavat muitakin toimimaan ja johtavat siten suurempaan, jatkuvaan muutokseen.

Merkittävä osa työntekijöistä haluaa tehdä työtä, jolla on yhteiskunnallista merkitystä (Edelman Trust Barometer... 2022, 13). Suomessa yli puolet palkansaajista on pohtinut oman työnsä vaikutusta ilmastoon, mutta harvempi kuin joka toinen arvioi, että ilmastoystävällisesti toimiminen on heidän työssään helppoa ja vaivatonta. Noin puolella palkansaajista olisi ideoita siitä, miten ilmastonmuutokset hillintä tai ekologinen kestävyys voitaisiin huomioida työssä paremmin, mutta vain neljännes on tehnyt työpaikalla tähän liittyviä ehdotuksia. Samoin noin neljäsosa palkansaajista kokee, että heidän työpaikallaan on kehitetty ilmastoystävällisiä toimintatapoja työnantajan ja työntekijöiden kesken. Työntekijöillä on siis halua ja ideoita työn kehittämiseksi ilmastoystävällisemmäksi ja ekologisesti kestävämmäksi, mutta heidän osallistamisessaan ja ideoidensa hyödyntämisessä organisaatioissa on vielä parannettavaa. (Moilanen & Turunen 2023.)

3 Organisaatiot aktivismin kohteina, lähteinä ja alustoina

Yhteiskunnallinen aktivismi (social activism) voidaan määritellä julkiseksi toiminnaksi, joka tähtää vallitsevan tilanteen haastamiseen tuomalla esiin vaihtoehtoisia näkemyksiä ja narratiiveja (Keränen & Olkkonen 2022, 634). Englanniksi käytetään usein myös termiä advocacy, joka voidaan suomentaa mm. kannattamiseksi, puolustamiseksi, edunvalvonnaksi tai vaikuttamiseksi. McKeeverin, McKeeverin, Choin ja Huangin (2023, 6) mukaan kumpikin toiminta, activism ja advocacy, pyrkii kiinnittämään ihmisten tai ryhmien huomion tiettyyn asiaan sekä vaikuttamaan päätöksentekoprosessiin, mutta toimintatavoissa ja toiminnan fokuksessa on eroja. Koska tutkimuskirjallisuudessa termejä activism ja advocacy käytetään hieman erilaisista merkityksistä huolimatta toistensa synonyymeina (McKeever ym. 2023, 2), eikä jälkimmäiselle termille ole täysin sopivaa vastinetta suomen kielessä, käytetään tässä opinnäytetyössä termiä aktivismi kuvaamaan laajasti toimintaa, jossa yksilö, ryhmä tai yritysaktivismin tapauksessa organisaatio toimii aktiivisesti jonkin asian puolesta tai jotakin vastaan vallitsevaa tilannetta haastaen. Organisaatioihin liittyvä aktivismi voidaan jakaa kolmeen luokkaan: ulkoiseen aktivismiin, sisäiseen aktivismiin ja aktivismiin organisaation toimintana (Keränen & Olkkonen 2022, 637). Näitä aktivismin eri muotoja käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

3.1 Ulkoinen aktivismi

Ulkoisessa aktivismissa järjestöt, yhteiskunnalliset liikkeet, kuluttajat tai kansalaiset pyrkivät vaikuttamaan organisaatioon ja sen kautta laajemminkin yhteiskuntaan. Ulkoinen aktivismi on julkista, ja siinä tavoitellaan myös median huomiota asialle. Ulkoisen aktivismin keinoja ovat

mm. vaikuttamiskampanjat, oikeuskanteet, boikotit, julkiset protestit ja konsultointi. (Keränen & Olkkonen 2022, 637; Briscoe & Gupta 2016, 672.)

Viime vuosina Suomessa esimerkiksi ympäristöaktivistit ovat osoittaneet mieltään metsäyhtiöiden pääkonttoreilla ja tehtailla vaatien metsien hakkuiden rajoittamista (Karppi & Hirvonen 2022) ja kuluttajat ovat painostaneet boikotein ja boikottiuhkauksin eri toimialojen yrityksiä katkaisemaan kaikki suhteensa Ukrainassa hyökkäyssotaa käyvään Venäjään (Pantzar 2022).

3.2 Aktivismi organisaation toimintana eli yritysaktivismi

Aktivismi organisaation toimintana eli yritysaktivismi tarkoittaa organisaatiosta ulospäin suuntautuvaa aktivismia, jota harjoittaa organisaatio, brändi tai organisaation johto (Keränen & Olkkonen 2022, 637). Yritysaktivismi voidaan määritellä ”yrityksen julkiseksi toiminnaksi - kannanotoiksi ja/tai toimenpiteiksi - jonkin yhteiskunnallisen asian puolesta tai sitä vastaan” (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 68). Olkkosen (2021, 44-46) mukaan yritysaktivismilla tarkoitetaan ”yritysten ja yritysjohtajien kannanottoja sekä kampanjointia kiistanalaisiin yhteiskunnallisiin teemoihin liittyen”, ja harjoittamalla aktivismia yritys viestii vastuullisuudestaan. Yritysaktivismin kohteena ovat yhteiskunnan normit ja käytännöt, poliitikot tai toiset organisaatiot. Yritysaktivismi on julkista ja tavoittelee mediahuomiota. Yritysaktivismi on myös tietoisesti sidosryhmiä jakavaa. Yritysaktivismin toimintamuotoja ovat julkiset kannanotot, vaikuttamiskampanjat, oikeuskanteet, boikotit ja julkiset protestit. (Keränen & Olkkonen 2022, 637.)

Yritysaktivismissa toimija voi siis olla yritys, jolloin puhutaan myös brändiaktivismista, tai toimitusjohtaja, jolloin käytetään termiä toimitusjohtaja-aktivismi. Vakiintuneita määritelmiä näille termeille ei kuitenkaan ole, eikä raja brändiaktivismin ja toimitusjohtaja-aktivismin välillä ole selvä, sillä toimitusjohtaja voi esimerkiksi käyttää yritystä tai brändiä aktivisminsa välineenä. (Olkkonen & Morsing 2023, 679.) Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä brändiaktivismi kuvaamaan pääasiassa yrityksen tai sen brändin nimissä tapahtuvaa aktivismia ja termiä toimitusjohtaja-aktivismi kuvaamaan pääasiassa toimitusjohtajaan henkilöityvää aktivismia. Yritysaktivismi toimii kattoterminä näille kahdelle aktivismin muodolle.

3.2.1 Brändiaktivismi

Brändiaktivismi eroaa perinteisistä yritys vastuutoimista siten, että se viestii yrityksen arvoja ottamalla kantaa kiistanalaisiin yhteiskunnallis-poliittisiin kysymyksiin. Sarkar ja Kotler (2018) esittävät, että brändiaktivismi on osa yritys vastuun evoluutiota, ja sen tavoitteena on tukea edistykseenä pidettyjä asioita. (Pöyry & Laaksonen 2022, 262-263.) Brändiaktivismi käyttää yhteiskunnallisten liikkeiden toiminnasta tuttuja keinoja, ja se voidaan nähdä seurauksena muutokseen etenkin nuorempien sukupolvien arvoissa ja siinä, minkälaista toimintaa he yrityksiltä odottavat. Brändiaktivismi toimii pitkälti digitaalisessa maailmassa, ja tavoittelee usein globaalia yleisöä. Brändiaktivismissa yritys toimii yritysmaailman, politiikan ja

aktivismin leikkauspisteessä. Brändiaktivismin teemoja ovat mm. sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöjen oikeudet, maahanmuuttokysymykset, tasa-arvo, seksuaalisen häirinnän vastustaminen, työntekijöiden oikeudet sekä ilmasto- ja ympäristökysymykset. (Manfredi-Sánchez 2019, 343-351.)

Eräs tunnetuimmista brändiaktivismikampanjoista on Niken vuonna 2018 toteuttama mainoskampanja amerikkalaisen jalkapallon pelaaja Colin Kaepernickin kanssa. Kaepernick tunnetaan siitä, että hän polvistui ennen NFL-liigan otteluiden alkua protestoidakseen Yhdysvaltojen harjoittamaa rotupolitiikkaa vastaan. Nike valitsi Kaepernickin Just do it -kampanjansa keulakuvaksi. (Räisänen 2018.) Toinen tunnettu aktivistibrändi on ulkoilu-, liikunta- ja retkeilyvaatteita ja -varusteita valmistava Patagonia, joka on rakentanut brändinsä aktivismin ympärille. Patagonia mm. tekee yhteistyötä ympäristöjärjestöjen kanssa, osallistuu ympäristökampanjoihin ja lahjoittaa prosentin liikevoitostaan järjestöille. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 71.) Suomalaisista brändeistä Finlayson on ottanut kantaa mm. ympäristöasioihin, yritys vastuulakiin, tyttöjen silpomiseen, seksuaalivähemmistöjen oikeuksiin, rasismiin sekä sukupuolten väliseen palkkatasa-arvoon (Finlayson 2023). Venäjän hyökkäys Ukrainaan keväällä 2022 herätti monet suomalaisyritykset harjoittamaan aktivismia. Aktivismi ilmeni mm. rahalahjoituksina kriisirahastoihin, konkreettisenä apuna kuten teleoperaattoreiden tarjoamina ilmaisinä puheluina, Ukraina-brändättyinä tuotteina sekä vetäytymisinä Venäjän markkinoilta tai venäläisten tuotteiden myynnin lopettamisena. (Sollman 2022.)

Tutkimustieto brändiaktivismin hyödyistä yritykselle on vielä melko vähäistä ja ristiriitaista. Esimerkiksi Niken Kaepernick-kampanjan arvioitiin kasvattaneen brändin verkkokauppamyyntiä sekä tuoneen valtavasti näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa (Räisänen 2018). Mahdollisten hyötyjen lisäksi brändiaktivismissä on myös riskinsä, sillä kannanotto kiistanalaiseen yhteiskunnallis-poliittiseen aiheeseen saattaa synnyttää negatiivisia reaktioita ja vieraannuttaa kuluttajia tai muita sidosryhmiä brändistä. Toisaalta Olkkonen (2021, 49) toteaa, että myös kannanotosta pidättäytyminen voidaan tulkita kannanotoksi. Fazer kampanjoi vuonna 2018 sosiaalisessa mediassa esiintyvää vihapuhetta vastaan Lovebot Blue -kampanjalla. Lovebot Blue oli botti, joka etsi sosiaalisesta mediasta ja keskustelufoorumeilta vihapuhetta ja pyrki hillitsemään sitä kommentteillaan. Pöyry ja Laaksonen (2022, 168, 280) analysoivat tutkimuksessaan botin aiheuttamia reaktioita sosiaalisessa mediassa: varsin suuri osa niistä oli kriittisiä, jopa vihamielisiä, ja osa kommentoijista ilmoitti boikotoivansa Fazeria kampanjan vuoksi. Tutkijat kuitenkin huomauttavat, että negatiivisten kommenttien osuus sosiaalisessa mediassa ei kerro kampanjan tai brändin vastustajien todellisesta määrästä.

Edellä kuvatut esimerkit käsittelevät kuluttajabrändejä, mutta brändiaktivismia on alkanut esiintyä myös B2B-markkinoilla. Tällöinkin brändi pyrkii aktivismlaan viestimään arvojaan ja merkitystään, mutta keinot ovat erilaisia kuin kuluttajabrändeillä. B2B-brändiaktivistin keinoihin kuuluvat mm. boikotit ja yhteistyösopimusten irtisanomiset sekä tuotteiden vetäminen

myynnistä tai sisältöjen poistaminen verkkoalustoilta. (Kapitan, Kemper, Vredenburg & Spry 2022, 16.) Suomessa esimerkiksi tavaratalo Kärkkäinen on menettänyt yhteistyökumppaneita omistajansa antisemitististen näkemysten ja usnatsikytkösten vuoksi (Hami, Matilla & Björks-ten 2020) ja ravintola-alan konserni Restel lopetti yhteistyön alkoholiyhtiö Pernod Ricard Finlandin kanssa sen Venäjän markkinoille harjoittaman vientitoiminnan vuoksi (Restel 2023).

3.2.2 Toimitusjohtaja-aktivismi

Myös yritysten toimitusjohtajat ottavat yhä useammin kantaa yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Ilmiönä ja tutkimuskohteena toimitusjohtaja-aktivismi on melko uusi asia, ja tieteellistä tutkimusta aiheesta löytyy vasta vajaan kymmenen vuoden ajalta (Rumstadt & Kanbach 2022, 310). Toimitusjohtaja-aktivismi voidaan kuitenkin määritellä yhtiön toimitusjohtajan ajankoh- taista yhteiskunnallista tai poliittista aihetta koskevaksi julkiseksi viestinnäksi, jonka tarkoi- tuksena on vaikuttaa muiden mielipiteeseen (Cycyota 2022). Olkkonen (2023, 170) lukee toi- mitusjohtajien lisäksi myös muiden yritysjohtajien tai -omistajien aktivismin toimitusjohtaja- aktivismiksi. Joissakin määritelmässä edellytetään, että viestinnän kohteena oleva aihe ei liity suoraan yrityksen liiketoimintaan (Rumstadt & Kanbach 2022, 317). Toimitusjohtaja-aktivismi voi kummuta joko toimitusjohtajan henkilökohtaisista arvoista ja vakaumuksesta tai tarkoi- tuksellisesta halusta herättää reaktioita sidosryhmissä. Toimitusjohtaja voi harjoittaa aktivis- mia yksin tai ryhmässä, ja aktivismi voi olla joko aktiivista tai reaktiivista. (Rumstadt & Kan- bach 2022, 318-319.) Usein painetta toimitusjohtaja-aktivismiin tulee työntekijöiltä, ja vas- tuullisesti toimivassa organisaatiossa voi myös olla kulttuuri, joka ruokkii työntekijöiden odo- tuksia toimitusjohtajan aktivismia kohtaan (Cycyota 2022).

Toimitusjohtaja-aktivismi on yhdysvaltalaislähtöinen ilmiö, jota ei suomalaisissa organisaa- tioissa ole vielä esiintynyt kovinkaan paljon. Finlaysonin toimitusjohtaja Jukka Kurttila antoi kuitenkin kasvot yhtiönsä aktivismille, ja Koneen hallituksen varapuheenjohtaja Jussi Herlin on puhunut mm. feminismin ja monimuotoisuuden puolesta sekä rasismia vastaan (Isotalus 2022). Kesällä 2023 muutamat suuryritysten toimitusjohtajat osallistuivat Suomessa vellonee- seen rasismikeskusteluun monimuotoisuutta puolustaen (Boxberg 2023) ja joidenkin organisaat- ioiden johtajineen on nähty vastustavan julkisesti työntekijöidensä rinnalla ulkomaalaisten työntekijöiden asemaa Suomessa heikentäviä, haitalliseksi ja epäoikeudenmukaisiksi koettuja hallitusohjelman kirjauksia (Foreign Specialists in Finland 2023).

3.3 Sisäinen aktivismi eli työntekijäaktivismi

Organisaation sisäisessä aktivismissa toimijoina ovat organisaation työntekijät ja aktivismin kohteena organisaatio. Työntekijäaktivismi pyrkii herättämään huomiota organisaation eri ta- soilla, ja sen keinoja ovat mm. sisäinen vaikuttamistyö, kehittämisprojektit sekä julkiset pro- testit. (Keränen & Olkkonen 2022, 637.) Skoglundin ja Böhmin (2020, 1258) mukaan aktivismia ovat myös työpaikan arjessa toteutuvat pienemmät teot, joista he käyttävät termiä

prefigurative partaking, prefiguratiivinen osallistuminen. Termi viittaa prefiguratiivisen politiikan käsitteeseen, joka Saaren, Varpasen ja Kallion (2022, 38) mukaan on ”aktivismia, joka asettaa omalla toiminnallaan esimerkin tulevaisuuden toivottavista toiminnan tavoista”. Prefiguratiivinen osallistuminen sisältää arkipäivän aktivismin muotoja ja prosesseja, jotka vähitellen muuttavat vallitsevaa tilannetta (Skoglund & Böhm 2020, 1263).

Viime vuosina havaittavissa ollut työntekijäaktivismiin kasvu liittyy murrokseen työpaikkojen kulttuurissa ja siinä, mitä organisaatioilta yhteiskunnassa odotetaan. Pelkän voitontavoittelun sijasta yritysten odotetaan tuottavan arvoa sidosryhmilleen. Yhä useampi toivoo organisaatioiden ottavan kantaa yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja toimivan määrätietoisemmin esimerkiksi ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi, ja etenkin nuoremmat ikäluokat haluavat työskennellä omia arvojaan vastaavassa työpaikassa. Lisäksi teknologia ja sosiaalinen media ovat tehneet aktivismiin osallistumisen helpommaksi. (Reitz, Higgins & Day-Duro 2021, 9-10; Edelman Trust Barometer... 2022, 14; The Deloitte Global... 2022, 24-25.)

3.3.1 Työntekijäaktivismiin muodot ja keinot

Työntekijäaktivismiin muodot voidaan määritellä ja luokitella toimintatapojen, tavoitteiden ja käytännön tekojen sisällön kautta. Työntekijäaktivismiin keinot ja käytännöt vaihtelevat pienistä, lähes huomaamattomista teoista näkyvään kampanjointiin. PR-yhtiö Weber Shandwickin tutkimuksessa työntekijäaktivistien yleisimmät käytännön teot olivat keskustelut muiden työntekijöiden kanssa, kommentointi tai muiden kirjoittamien kommenttien jakaminen sosiaalisessa mediassa, mielipiteen ilmaiseminen yhtiön tapaamisessa tai foorumilla sekä yhteydenotot HR-osastoon tai yhtiön johtoon. Toimillaan aktivistit pyrkivät kiinnittämään pääasiassa organisaation muiden työntekijöiden, johdon tai suuren yleisön huomion, ja tavoitteina heillä oli yleisimmin vaikuttaa työnantajan käytäntöihin ja toimiin tai yleiseen mielipiteeseen ja työnantajan maineeseen. (Employee Activism in... 2019, 11.)

Tässä alaluvussa edetään kahden erilaisen luokittelun (aktivistin arkkityypit ja viiden vihreän taksonomia) kautta kohti aktivismin keinoja.

Aktivistin arkkityypit

Arminio ym. (2021, 59) ovat tunnistaneet tutkimuksessaan seitsemän toisistaan eroaviin toimintamalleihin sekä valta-asemaan, riskinottoon ja tavoitteisiin perustuvaa aktivistin arkkityyppejä: vapauttaja, tienraivaaja, pelastaja, maltillinen radikaali, lämminsydäminen, päivätyöläinen ja riskinottaja. Kuutta ensimmäistä arkkityyppiä esiintyi oppilaitosmaailmaan sijoituneessa tutkimuksessa henkilöstön keskuudessa ja seitsemättä ainoastaan opiskelijoiden joukossa.

Vapauttajat pyrkivät muuttamaan järjestelmää ja ovat valmiita ottamaan riskejä sen vuoksi. Heillä on yhteys organisaation valtarakenteisiin, mutta he kokevat tärkeämmäksi yhteisön ja toimivat yhteisön sisäisten strategisten kumppanuuksien kautta. Vapauttajat kuuluvat usein vähemmistöryhmiin, ja aktivismi pohjautuu heidän identiteettiinsä ja kokemuksiinsa. (Arminio ym. 2021, 59.)

Tienraivaajat nostavat asioita esille ja tasoittavat tietä tulevalle muutokselle ja vähemmän valtaa omaaville ryhmille hyödyntäen organisaation rakenteita ja suhteitaan vallassa oleviin. (Arminio ym. 2021, 54-59).

Pelastajilla on asemaan ja asiantuntemukseen perustuvaa valtaa, jota he käyttävät tietyn asian ajamiseen. He ovat valmiita näkemään paljon vaivaa ja ottamaan riskejä ajamansa asian eteen ja saattavat jopa rikkoa organisaation sääntöjä. He voivat toimia sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. (Arminio ym. 2021, 59.)

Maltilliset radikaalit toimivat järjestelmän sisällä, eivät sitä vastaan. Neuvotellen ja muita hienovaraisempia keinoja hyödyntäen he tavoittelevat kärsivällisesti pieniä voittoja, joiden avulla he vähitellen muuttavat järjestelmää. He eivät ota suuria riskejä, ja koska heillä on vähän valtaa, he toimivat yhteistyössä muiden kanssa. (Arminio ym. 2021, 55-59.) Maltillisen radikaalin käsitteen loivat alun perin Meyerson ja Scully (1995, 586) kuvaamaan henkilöitä, jotka ovat sitoutuneita organisaatioonsa, mutta samalla myös yhteisöön, ideologiaan tai aatteeseen, joka eroaa merkittävästi organisaation vallitsevasta kulttuurista. Maltilliset radikaalit haastavat vallitsevaa asioiden tilaa tekemisellään ja olemisellaan, mutta toimivat maltillisin keinoin, organisaatiota vähitellen sisältä päin muuttaen. Meyersonin (2001, 8) mukaan maltillinen radikaali vaikuttaa organisaatiossa hiljaisella vastarinnalla ja pysymällä rehellisenä itselleen, kääntämällä henkilökohtaiset uhkat mahdollisuuksiksi, laajentamalla vaikutustaan neuvottelun keinoin, hyödyntämällä pieniä voittoja sekä organisoimalla kollektiivista toimintaa.

Lämminsydämiset vaikuttavat yksilöinä rakenteiden ulkopuolella ystävällisyyden, tuen ja välittämisen keinoin. He pyrkivät tasoittamaan alistetussa asemassa olevien tietä, eivät purkamaan koko järjestelmää. Heillä on vain vähän asemaan perustuvaa valtaa, ja he välttävät riskinottoa toiminnassaan. (Arminio ym. 2021, 55-59.)

Päivätyöläiset harjoittavat aktivismia pääasiassa organisaation rakenteiden puitteissa työtehtäviensä kautta, ja voivat olla siinä roolissa tehokkaita muutosagentteja. He pikemminkin vaikuttavat tilaisuuden tullen kuin aktiivisesti etsivät vaikuttamisen mahdollisuuksia. (Arminio ym. 2021, 57-59.)

Riskinottajat pyrkivät muuttamaan epäoikeudenmukaista järjestelmää henkilökohtaisia riskejä kaihtamatta. Heidän toimintansa on hyökkäävää ja sinnikästä, ja he ymmärtävät

yhteiskunnallisia tekijöitä rakenteiden taustalla. Heiltä puuttuu asemaan perustuva valta, mutta heillä voi olla asiantuntijuuteen perustuvaa valtaa. Arminion ym. tutkimuksessa kaikki tähän ryhmään kuuluvat aktivistit olivat opiskelijoita. (Arminio ym. 2021, 57-59.)

Viiden vihreän taksonomia

Ones ja Dilchert (2012, 90) luokittelevat viiden vihreän taksonomiassaan työntekijöiden omaaloitteisen ympäristövastuullisen toiminnan työpaikoilla viiteen eri kategoriaan: kestäviin työskentelytapoihin, haitan välttämiseen, säästämiseen, muihin vaikuttamiseen ja aloitteen tekemiseen. Ones ja Dilchert kehittivät luokittelunsa kuvaamaan työntekijöiden ympäristövastuullista toimintaa työpaikoilla, mutta Russell, Giæver ja Onkila (2022, 95) toteavat, että sitä voidaan soveltaa myös sosiaalisesti vastuulliseen toimintaan.

Kestävillä työskentelytavoilla Onesin ja Dilchertin (2012, 93-96) taksonomiassa tarkoitetaan toimia, joilla työntekijät pyrkivät parantamaan tuotteiden tai työprosessien kestävyyttä minimoimalla niiden haitalliset vaikutukset. Toimet voivat liittyä suoraan työntekijän omaan työhön tai organisaation toimintaan laajemmin. Kestäviin työskentelytapoihin kuuluvat vastuullisempien vaihtoehtojen valitseminen, työn tekemisen tapojen muuttaminen sekä kestävien tuotteiden tai prosessien kehittäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi uudelleenkäytettävien varusteiden ja välineiden tai ympäristöystävällisempien kemikaalien käyttämistä, kuljetusten optimointia sekä täysin uusien, ympäristöystävällisempien tuotteiden ja tuotantomenetelmien innovointia. Francoeur, Paillé, Yuriev ja Boiral (2021, 36) esittävät tähän kategoriaan lisättäväksi myös kestävyuden huomioonpäävittämistä työskentelyssä. Kategoria muistuttaa läheisesti Davisin ja Whiten (2015, luku 2) sisäisen yhteiskunnallisen yrittäjän (*social intrapreneur*) käsitettä. Heidän mukaansa sisäiset yhteiskunnalliset yrittäjät johtavat ilman muodollista valtaa yrityksissä muutoksia, joka ovat yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaisia, mutta tähtäävät samalla ympäristön tai yhteiskunnan kannalta parempaan lopputulokseen. Toisin sanoen yrityksen sisäiset yhteiskunnalliset yrittäjät pyrkivät luomaan organisaation sisällä organisaation liiketoiminnallisia tavoitteita edistäviä sosiaalisia innovaatioita, jotka voivat olla esimerkiksi uusia tuotteita tai palveluita, käytäntöjä tai prosesseja. (Davis & White 2015, luku 2.)

Lähes kaikella taloudellisella toiminnalla on vaikutuksia ympäristöön. *Haitan välttämällä* tarkoitetaan haitallisten ympäristövaikutusten vähentämistä mm. ympäristövaikutusten seurannalla, saastuttamisen vähentämisellä ja ekosysteemien vahvistamisella. Tähän kategoriaan kuuluvat mm. toiminnan päästöjen seuranta, vaarallisten jätteen asianmukainen käsittely sekä työskentelypaikkaa ympäröivän luonnon suojeleminen ja säilyttäminen. (Ones & Dilchert 2012, 94-97.)

Säästämisen kategoriaan kuuluvat resurssien, kuten veden ja energian säästäminen, uudelleenkäytön ja kierrätyksen suosiminen sekä jätteen määrän vähentäminen. Käytännön

esimerkkejä tällaisesta toiminnasta ovat mm. valojen sammuttaminen kun niitä ei tarvita, kaksipuoleinen tulostaminen, kertakäyttöisten muovituotteiden uudelleenkäyttö sekä jätteiden lajittelu ja kierrätys. (Ones & Dilchert 2012, 91-93.)

Muihin vaikuttaminen käsittää toimet, joilla työntekijä levittää kestäviä toimintatapoja organisaatiossa ja siten kasvattaa niiden merkitystä. Vaikuttaminen voi tapahtua tietoisuutta lisäämällä sekä suostuttelun, kannustamisen ja tukemisen keinoin. (Ones & Dilchert 2012, 98-99.) *Aloitteen tekeminen* voi liittyä mihin tahansa edellä kuvattuihin ympäristövastuullisen toiminnan kategorioihin, ja on pikemminkin toimintatapaa kuvaava komponentti viiden vihreän taksonomiassa. Aloitteen tekijä haastaa vallitsevan asioiden tilan ja ottaa henkilökohtaisen riskin edistääkseen ympäristövastuullista toimintaa organisaatiossa. Aloitteen tekeminen voi liittyä esimerkiksi ympäristövastuullisten käytäntöjen aloittamiseen tai ohjelmien käynnistämiseen, ja siihen voi kuulua lobbaamista ja aktivismia. (Ones & Dilchert 2012, 93-100.) Francoeur ym. (2021, 36) lisäävät tähän komponenttiin ympäristöpuheen sekä ympäristöllisen valveutuneisuuden, johon kuuluvat organisaation ympäristöystävällisen imagon edistämiseen liittyvät toimet ja organisaatioon vaikuttavien ympäristökysymysten esiin nosto.

Esimerkkinä toimiminen ja muutoksen eläminen todeksi

Meyerson (2001, 38) kuvaa maltillisen radikalismien maltillisinta ilmenemismuotoa hiljaiseksi vastarinnaksi ja itselleen rehellisenä pysymiseksi. Tällä hän tarkoittaa usein lähes huomaamattomaa toimintaa, jossa ihminen on ja toimii työpaikalla omien arvojensa ja identiteettinsä mukaisesti ja voi siten vähitellen muuttaa organisaation kulttuuria. Näin toimien henkilö voi myös olla esimerkkinä muille organisaation jäsenille. (Meyerson 2001, 38.) Skoglund ja Böhm (2020, 1268) määrittelevät tällaisen toiminnan henkilökohtaiseksi prefiguratiiviseksi osallistumiseksi ja mainitsevat esimerkkinä työntekijän, joka käyttää työpaikalla portaita hissien sijasta säästääkseen sähköä. Esimerkki tällaisesta aktivismista on myös ekonomisti Anni Marttinen, joka on todennut, että hänen ulkonäkönsä itsessään on feministinen teko. Marttinen pukeutuu ja meikkaa näyttävästi ja naisellisesti, ja haluaa siten lisätä monimuotoisuutta ja tasa-arvoa ammattikunnassaan. Samalla hän pyrkii osoittamaan esimerkillään, että miesvaltaisella taloustieteen alalla nainen voi olla oma itsensä, eikä hänen tarvitse ”imitoida harmaata ja maskuliinista virkamiestä” ollakseen uskottava. (Halonen 2021.)

Organisaation toimintatapoja voi muuttaa myös elämällä todeksi muutosta, jonka haluaa organisaatiossa nähdä. Butcher (2021, 553) havaitsi, että työntekijäaktivistit saivat aikaan parannuksia organisaatioiden diversiteettiohjelmiin ja niiden käytännön toteuttamiseen tuottamalla itse materiaalia ja malleja ohjelmien pohjaksi. Skoglund ja Böhm (2020, 1268) kertovat työntekijästä, joka järjesti työpaikalleen jätteenlajitteluasiat kysymättä lupaa keneltäkään.

Yhteistyö ja verkostoituminen

Yhteistyö ja verkostoituminen ovat avainasemassa tuloksellisessa työntekijäaktivismissa. Isommalla joukolla on enemmän uskottavuutta, valtaa ja resursseja kuin yksittäisellä aktivistilla (Meyerson 2001, 123). Reitz ym. (2021, 24) painottavat inklusiivisuuden ja yhteisymmärrykseen pyrkimisen tärkeyttä aktivismissa. Briscoe ja Gupta (2021) korostavat sekä organisaation sisäisten että organisaatorajat ylittävien verkostojen ja yhteistyön merkitystä myös tiedon ja kokemusten jakamisessa. Maks-Solomonin ja Drewryn (2021, 147) tutkimuksessa järjestäytyneet työntekijäverkostot pystyivät vaikuttamaan merkittävästi työnantajaorganisaatioidensa toimiin seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen oikeuksien puolustamiseksi.

Työroolin kautta vaikuttaminen

Aiemmin esitellyistä aktivistin arkkityypeistä yksi on päivätöyläinen, joka harjoittaa aktivismia pääasiassa oman työroolinsa kautta (Arminio ym. 2021, 59). Myös viiden vihreän taksonomiassa kestävien työtapojen kehittäminen huomioidaan yhtenä vastuullisuutta edistävänä toimintamuotona, jota aktivisti voi toteuttaa suoraan omiin työtehtäviinsä liittyen (Ones & Dilchert 2012, 96).

Blazejewski, Dittmer, Buhl, Barth ja Herbes (2020) kuvaavat lisäksi työn tuunausta keinona edistää organisaation vastuullisuutta ja vähentää ristiriitaa oman identiteetin ja työn välillä. Työn tuunaamisella tarkoitetaan oman työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi työn sisältöä tai työtapoja muuttamalla (Työterveyslaitos 2023). Blazejewskin ym. (2020) tutkimuksessa vihreitä arvoja kannattavat työntekijät tuunasivat työtään sisällyttämällä siihen ympäristövastuullisuuteen liittyviä tehtäviä esimerkiksi osallistumalla projekteihin, prosessien kehittämiseen sekä muiden neuvomiseen ja kouluttamiseen ympäristöasioissa.

Kehystäminen

Tärkeä vaikuttamisen keino on asian ja viestin kehystäminen tarkoituksenmukaisesti. Kehystäminen tarkoittaa asian asettamista tiettyyn viitekehykseen ja asiayhteyteen, jolloin se saa merkityksen osana asiakokonaisuutta (Karvonen 2000, 78). Aktivistin viesti voi saada paremman vastaanoton, jos hän onnistuu liittämään sen johonkin organisaatiossa muutenkin tavoiteltavana pidettyyn muutokseen (Briscoe & Gupta 2016, 691), ja oikein kehystetty viesti innostaa muitakin toimintaan (Briscoe & Gupta 2021). Kehystäminen vaatii kykyä puhua vaikuttamisen kohteen, esimerkiksi johdon, kieltä ja ymmärtää hänen näkemyksiään (Wickert & de Bakker 2018, 64; Reitz ym. 2021, 24).

Resurssien ja tiedon hyödyntäminen

Työntekijäaktivistin etu ulkoiseen aktivistiin nähden on saatavilla oleva tieto organisaatiosta ja sen toimintatavoista, arvoista ja kulttuurista. Työntekijäaktivisti voi hyödyntää tietoa

viestinsä kehystämässä ja lobbauksen kohdistamisessa oikeisiin henkilöihin. (Briscoe & Gupta 2016, 678.) Organisaatiota ja sen toimintaa koskevan tiedon avulla on mahdollista pyrkiä osoittamaan aktivistin tavoitteleman muutoksen kaupallinen hyöty tai sen avulla saavutettava riskin tai uhkan torjuminen (Carrington, Zwick & Neville 2019, 985). Lisäksi tieto auttaa analysoimaan lähtötilannetta ja arvioimaan aktivismin onnistumismahdollisuuksia, riskejä sekä ajankohdan, tilanteen ja keinojen sopivuutta (Briscoe & Gupta 2021). Aktivisti voi myös hyödyntää toiminnassaan organisaation epävirallisia rakenteita, kuten ystävyysuhteita tai niin sanottuja kuppikuntia (Briscoe & Gupta 2016, 678).

Pienet voitot

Pienistä voitoista kirjoitti alun perin Karl E. Weick. Weickin mukaan ihminen saattaa lamaan-tua yhteiskunnallisen ongelman edessä, jos se tuntuu niin suurelta, että sitä on mahdotonta ratkaista. Pilkkomalla suuri ongelma pienemmiksi osiksi voidaan löytää konkreettisia ratkaisuja, joita edistämällä voidaan saavuttaa pieniä voittoja. Pienet voitot houkuttelevat mukaan lisää ihmisiä, joilla on uusia ratkaisuja, joiden avulla voidaan saavuttaa lisää pieniä voittoja, ja useista pienistä voitoista syntyy lopulta suurempi muutos. (Weick 1984, 40-43.) Pienet voitot edellyttävät tavoitetta ja proaktiivista toimintaa tavoitteen saavuttamiseksi. Pienten voittojen avulla työntekijäaktivisti voi saada organisaatiossa aikaan muutoksia joutumatta suoraan vastakkain järjestelmän kanssa. Pienet voitot houkuttelevat ihmisiä toimimaan, sillä ne ovat saavutettavissa, ja niiden eteen voi toimia heti. Pienten voittojen saavuttaminen myös kasvattaa toivoa, itseluottamusta ja minäpystyvyyttä, mikä puolestaan kannustaa tavoittelemaan suurempia tavoitteita. Pienten voittojen strategian etuja ovat myös pienempi henkilökohtainen riski ja mahdollisuus oppia järjestelmästä. Konkreettisina esimerkkeinä maltillisen radikaalin työpaikalla saavuttamista pienistä voitoista Meyerson mainitsee mm. jätteiden lajittelumahdollisuuksien parantamisen, teen ja kahvin vaihtamisen reilun kaupan tuotteisiin sekä tietokoneiden virransäästöasetusten muuttamisen energiaa säästävämmiksi. (Meyerson 2001, 103-105.)

3.3.2 Työntekijäaktivismiin menestystekijät ja aktivistin taidot

Edellä on kuvattu työntekijäaktivismiin keinoja, käytäntöjä ja muotoja, ja osittain myös perusteltu niiden vaikuttavuutta. Tutkimus ei kuitenkaan anna selkeää vastausta siihen, mitkä keinot ovat parhaita, tai mitkä tekijät vaikuttavat työntekijäaktivismiin tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen. Reitz ym. (2021, 24) ovat todenneet asian olevan ”katsojan silmässä”, mutta mainitsevat muutamia tutkimuksessaan esille nousseita työntekijäaktivistin toimintaa hyödyttäväksi koettuja tekijöitä: mukaan ottavuus vastakkainasettelun sijasta, johdon tuki ja työntekijäaktivistin tavoitteiden yhdenmukaisuus organisaation virallisen linjan kanssa sekä aktivismin aitous. Myös poliittinen ymmärrys, uteliaisuus, kuunteleminen ja avoimuus erilaisille mielipiteille ovat eduksi työntekijäaktivistille. Hart, Kuijpers, Laverack ja Scheele (2021,

12) toteavat, että työntekijäaktivisti tarvitsee pitkälti samoja opittavissa olevia taitoja kuin johtaja: viestintä- ja esiintymistaitoja, johtamistaitoja, verkostoitumistaitoja sekä periksiantamattomuutta.

3.3.3 Työntekijäaktivismiin riskit ja aktivistin selviytymiskeinot

Kaikki organisaatiot eivät ole suotuisia ympäristöjä aktivismille. Jotkut johtajat suhtautuvat työntekijöiden aktivismiin hyvinkin kielteisesti, toiset välinpitämättömästi ja osa vain näennäisen myönteisesti (Reitz ym. 2021, 28-29). Työntekijäaktivismiin liittyy riskejä, sillä työntekijä on aina jossakin määrin riippuvainen työnantajaorganisaatiosta. Aktivisti saatetaan nähdä hankalana tyyppinä, mikä voi haitata urakehitystä (Briscoe & Gupta 2016, 681), tai hän saattaa saada osakseen vähättelyä, epäreilua kohtelua tai jopa kiusaamista (Reitz ym. 2021, 26). Aktivismi voi myös olla kuluttavaa ja vaatia työlästä tasapainoilua normaalien työtehtävien vaatimusten ja aktivismin välillä. Lisäksi työntekijäaktivisti ei välttämättä saa kiitosta edes saatuaan aikaan positiivisia muutoksia organisaatiossa. (Reitz ym. 2021, 26.)

Työntekijäaktivismiin harjoittamista rajoittavat työntekijän lojaliteettivelvollisuus sekä salassapitovelvollisuus etenkin silloin, jos aktivisti päättää nostaa organisaation asioita julkiseen keskusteluun esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Sananvapaus on yksi perusoikeuksista, mutta lojaliteettivelvollisuudesta johtuen työntekijä ei saa julkisesti kritisoida työnantajaansa siten, että hän ilmaisuillaan ja mielipiteillään vahingoittaa työnantajaa. Asiallinen, kohtuullinen ja totuudenmukaisiin väitteisiin perustuva julkinen arvostelu on kuitenkin sallittua, ja virkasuhteessa sananvapaus on vielä laajempi kuin työsuhteessa. Lisäksi työntekijällä on aina yksityishenkilönä oikeus osallistua julkiseen keskusteluun ja esittää näkemyksiään, jotka eroavat työnantajan näkemyksestä. (Zibellini 2021.)

Yhteistyö, yhteisöllisyys ja verkostot ovat tärkeä voimavara aktivistille ympäristössä, joka ei ole vastaanottavainen vastuullisuuteen tähtäävälle toiminnalle. Yhteisön tuki auttaa jaksamaan ja kannustaa jatkamaan toimintaa. (Easter, Ceulemans & Lynn 2022, 945.) Lisäksi aktivisti tarvitsee resilienssiä vastoinkäymisten ja konfliktien sietämiseen (Reitz ym. 2021, 24) sekä kekseliäisyyttä ja luovuutta toimintamuotojen ideointiin tuen ja resurssien puuttuessa (Easter ym. 2022, 945-946). Aiemmin kuvattu pienten voittojen näkökulma auttaa aktivistia rajaamaan toimintaansa ja valitsemaan sellaiset vaikuttamisen kohteet ja tilanteet, jotka eivät muodostu hänelle henkilökohtaisesti liian raskaiksi (Meyerson 2001, 108-109).

3.4 Sisäisen ja ulkoisen aktivismin rajapinta

Sisäisen ja ulkoisen aktivismin raja voi olla häilyvä, ja organisaation ulkopuolisten yhteiskunnallisten liikkeiden vaikutus voi ulottua organisaation sisälle eri tavoin. Ne voivat saada tukea organisaation eri sidosryhmiltä, mikä luo painetta organisaatiolle. Yhteiskunnalliset liikkeet voivat myös vaikuttaa organisaation työntekijöihin, jotka puolestaan pyrkivät vaikuttamaan

organisaation sisällä. Lisäksi organisaatiot voivat tarkoituksellisesti tehdä yhteistyötä järjestöjen kanssa. (Georgallis 2016, 736.) Suomessa Posti tiedotti hiljattain aloittavansa kolmivuotisen yhteistyön WWF:n kanssa luonnon monimuotoisuuden puolesta. Kumppanuuden tavoitteena on ”parantaa yrityspäätäjien tietoisuutta yritysten käytännön keinoista luontokadon torjumiseksi, tukea WWF:n työtä luonnon monimuotoisuuden hyväksi sekä vahvistaa Postin omaa luontokadon vastaista työtä”. (Posti 2023.) Ilmastokestävä kasvisruoka -kampanja taas on julkaissut ruokapalveluille suunnattuja ilmastokestäviä ja vegaanisia reseptejä sekä tarjoaa valmiit toimintaohjeet ja materiaalit asiakkaille ruokapalveluiden haastamiseksi ilmastokestävän ruoan tarjoamiseen (Maan ystävät & Vegaanihaaste 2022). Kampanja liikkuu ulkoisen aktivismin ja sisäisen aktivismin välimaastossa, sillä työpaikka- tai laitospalvelu voi olla joko organisaation omaa toimintaa tai ulkoistettu palvelu, eli kampanjan materiaaleja hyödyntävä asiakas voi toimia joko työntekijän tai kuluttajan roolissa.

Osakkeenomistaja-aktivismi

Osakkeenomistaja-aktivismilla, sijoittaja-aktivismilla tai aktivismissijoittamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa pörssiyhtiöiden osakkeenomistajat tekevät yhtiökokoukselle päätösehdotuksia pyrkimyksenään haastaa yhtiön johdon tai kontrolliomistajan näkemyksiä ja toimintatapoja (Salminen 2023, 275). Osakkeenomistaja-aktivismi sijoittuu sisäisen ja ulkoisen aktivismin välimaastoon (Keränen & Olkkonen 2022, 637), ja työntekijä voi olla myös osakkeenomistaja.

Perinteisesti osakkeenomistaja-aktivismin tavoitteena on ollut taloudellisen hyödyn saavuttaminen nostamalla yhtiön arvoa nopeasti, mutta 2020-luvulla kansainvälinen kasvava trendi on ollut ESG-perustainen sijoittaja-aktivismi, eli pyrkimys muuttaa yhtiöiden toimintaa sosiaalisesti tai ympäristöllisesti vastuullisemmaksi. Myös tällöin perusteena voi olla taloudellinen hyöty, sillä sidosryhmien ja ympäristön huomioimisen voidaan ajatella luovan arvoa pitkällä aikavälillä. Tunnettu esimerkki ESG-perustaisesta osakkeenomistaja-aktivismista on pieni sijoittajaryhmä Engine No. 1, joka vuonna 2021 onnistui ajamaan suurempien institutionaalisten sijoittajien tuella öljyjätti Exxon Mobilin hallitukseen kolme ehdokastaan, joista yksi oli Nesteen entinen biopolttoaineista vastannut johtaja Kaisa Hietala. Engine No 1.:n tavoitteena oli saada Exxon Mobilin hallitukseen energiamurroksen ja uusiutuvan energian asiantuntijoita sekä ajaa läpi suunnitelma puhtaan energian kasvualueiden kartoittamiseksi. (Salminen 2023, 302-303; Vehviläinen 2021; Lehtinen 2021.) Yritysten vastuullisuuteen liittyvästä osakkeenomistaja-aktivismista on viitteitä myös Suomessa. Esimerkiksi vuonna 2020 Fortumin osakkeenomistaja WWF Suomi teki yhtiökokoukselle ehdotuksen Fortumin yhtiöjärjestyksen muuttamiseksi siten, että siihen sisällytetään Pariisin ilmastopimuksen mukainen tavoite. (Salminen 2023, 303; Fortum 2020.)

Alusta-aktivismi

Työntekijä voi käyttää työnantajaorganisaatiotaan alustana kannanotossa yhteiskunnalliseen kysymykseen. Tällaisessa aktivismissa työntekijä hyödyntää organisaation fyysisiä tiloja, tapahtumia, viestintäkanavia tai symbolisia piirteitä viestinsä esittämisessä organisaation ulkopuolisille kohderyhmille. Aktivismin toissijaisena kohteena voivat olla myös organisaatio ja sen johto. (Rheinhardt, Briscoe & Joshi 2023, 2-6.)

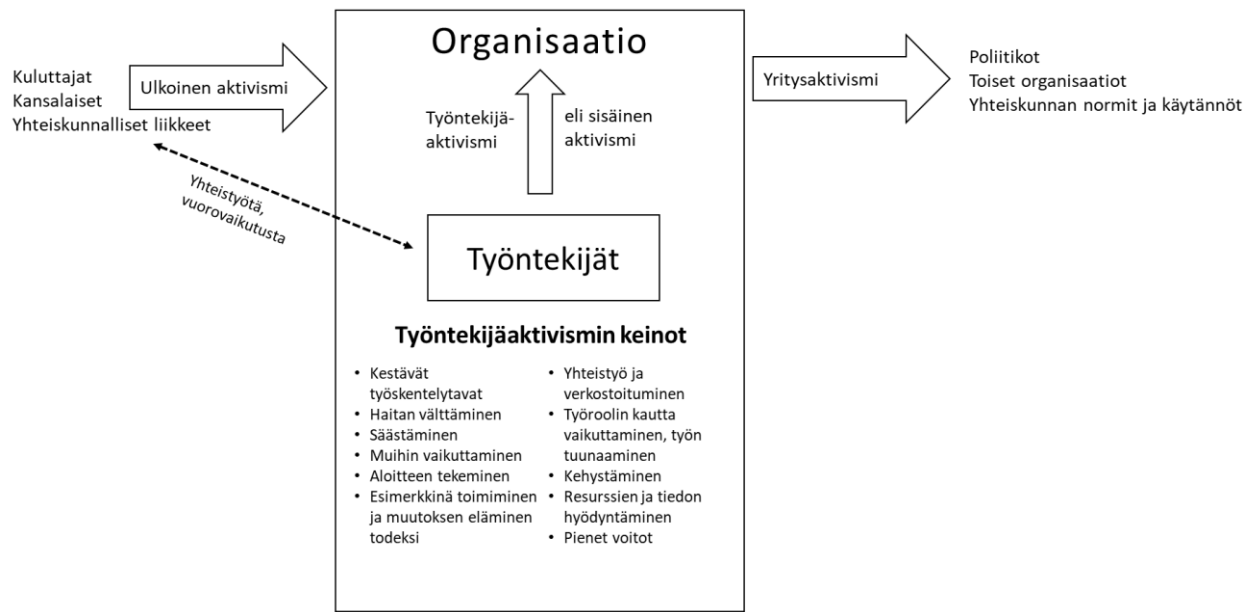
Käytännössä alusta-aktivismi voi tarkoittaa esimerkiksi mielenosoitusta työntäjän pääkonttorin edustalla tai yhteiskunnallisen kysymyksen esille ottoa asiakaspalvelutilanteissa. Vuonna 2016 sittemmin Niken kantaaottavan mainoskampanjan keulakuvaksi päätynyt amerikkalaisen jalkapallon pelaaja Colin Kaepernick käynnisti liikkeen, jossa pelaajat polvistuivat otteluita edeltävien kansallishymniseremonioiden aikana osoittaakseen tukensa rakenteellista rasismia ja poliisiväkivaltaa vastustavalle Black Lives Matter -liikkeelle. (Rheinhardt ym. 2023, 3-7.) Syyskuussa 2019 Yhdysvalloissa tuhannet Silicon Valleyn teknologiayhtiöiden työntekijät ilmoittivat marssivansa ulos työpaikoiltaan osallistuakseen ilmastolakkoon. Työntekijät vaativat työnantajiltaan tehokkaampia toimia ilmastonmuutoksen torjumiseksi. (Matsakis 2019.) Protestissaan he hyödynsivät työntäjiensä, kuten Amazonin, Twitterin, Googlen, Microsoftin ja Facebookin näkyvyyttä maailmanlaajuisesti tunnettuina teknologiajätteinä. Eri puolilla maailmaa, myös Suomessa, lääkärit ovat ottaneet kantaa ja osoittaneet mieltään vaatien ilmasto-toimia sekä omilta työnantajiltaan että yhteiskunnalta laajemmin (Värynen 2020; Rautila 2020). Kauniaisten seurakunnan pappi Kari Kuula taas on hyödyntänyt työnantajansa viestintäkanavaa ja kirkkoa instituutiona kirjoittaessaan Kirkko ja kaupunki -lehteen runsaasti keskustelua herättäneitä eläinten oikeuksia puolustavia kolumneja (Tiihonen 2022).

4 Tietoperustan synteesi

Kuten luvussa 2 todettiin, yritysvastuu nähdään nykyisin strategisena kysymyksenä, investointina sekä kilpailuedun ja arvonluonnin keskeisenä tekijänä, ja vastuullisuustyössä työntekijät ovat yksi organisaation tärkeimmistä sidosryhmistä. Työntekijät voivat vaatia organisaatiolta vastuullisuutta, ja he osallistuvat vastuullisuuden toteuttamiseen sekä tulkitsevat sitä omien työtehtäviensä kautta. Vastuullisuuden kohteena henkilöstö nähdään silloin, kun organisaatio toteuttaa esimerkiksi työturvallisuuteen, työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyvää vastuutaan. Työntekijälähtöisen näkökulman mukaan työntekijät voivat muuttaa organisaatiota vastuullisemmaksi oma-aloitteisella toiminnallaan, mikäli organisaatiossa kannustetaan tai vähintään annetaan mahdollisuus siihen.

Organisaatioihin liittyy erilaisia ja eri tavoin suuntautuvia vastuullisuuden edistämiseen pyrkiviä aktivismin muotoja, joiden kokonaisuus kuvattu kuviossa 1. Ulkoisessa aktivismissa

järjestöt, yhteiskunnalliset liikkeet, kuluttajat tai kansalaiset pyrkivät vaikuttamaan organisaatioon ja sen kautta laajemminkin yhteiskuntaan. Aktivismi organisaation toimintana eli yritysaktivismi on organisaatiosta ulospäin suuntautuvaa aktivismia, jota harjoittaa organisaatio, brändi tai organisaation johto. Yritysaktivismiin kohteena ovat yhteiskunnan normit ja käytännöt, poliitikot tai toiset organisaatiot.



Kuvio 1: Organisaatioihin liittyvä aktivismin ja työntekijäaktivismin keinot

Sisäisessä aktivismissa eli työntekijäaktivismissä toimijoina ovat organisaation työntekijät ja aktivismin kohteena organisaatio. Organisaation sisäisen ja ulkoisen aktivismin raja voi olla häilyvä, sillä organisaation sisäiset aktivistit voivat olla myös organisaation ulkopuolisten yhteiskunnallisten liikkeiden jäseniä, toimia niiden kanssa yhteistyössä tai saada niiltä tukea aktivismiinsa.

Työntekijäaktivistin keinot organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi vaihtelevat hienovaraisesta huomiota herättävään ja niihin kuuluu oman työn kautta vaikuttamista ja työtapojen kehittämistä, aloitteiden tekemistä ja muihin vaikuttamista sekä yhteistyötä, viestintää ja strategisia valintoja toiminnassa. Työntekijäaktivismin muotoja ja keinoja kuvattiin yksityiskohtaisemmin luvussa 3.3.1.

5 Tutkimus- ja kehittämisasetelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten työntekijä voi omalla työpaikallaan aktivismin keinoin kannustaa organisaatiota ympäristövastuullisempaan ja sosiaalisesti vastuullisempaan toimintaan. Taistelevan tutkimuksen (Suoranta & Rynnänen 2014, 277-278)

hengessä tämä opinnäytetyö tähtää käytännön ja teorian yhdistävään toimintaan ja muutokseen yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden ja ekologisen kestävyuden puolesta sekä korostaa jokaisen ihmisen kykyä toimia maailman muuttamiseksi. Opinnäytetyön tekijä on avoin tavoitteistaan, eikä pyri peittämään niitä näennäisellä neutraaliudella ja objektiivisuudella.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kehittämiskysymykseen:

Mitä aktivismin keinoja työntekijällä on käytettävissään oman työpaikkansa ympäristö- ja sosiaaliseen vastuullisuuteen vaikuttamiseksi?

Kehittämiskysymystä täydentävät seuraavat alakysymykset:

Mitkä vaikuttamisen keinoista ovat toimivimpia?

Mitkä tekijät kasvattavat vaikuttamisessa onnistumisen mahdollisuutta?

Työntekijällä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä organisaation jäsentä, jolla ei asemansa puolesta ole valtaa tehdä yrityksen vastuullisuustyötä koskevia päätöksiä. Tavoitteena on luoda työntekijäaktivistin käsikirja, johon on koottu tutkimustietoon perustuvat keinot oman työpaikan vastuullisuustyöhön vaikuttamiseen. Opinnäytetyön tekijä toivoo käsikirjan kannustavan ja rohkaisevan erilaisissa organisaatioissa ja erilaisissa rooleissa työskenteleviä työntekijöitä toimimaan organisaationsa vastuullisuuden edistämiseksi ja tarjoavan heille käytännön työkaluja tähän vaikuttamistyöhön.

Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullinen lähestymistapa soveltuu työntekijäaktivismin tutkimiseen, sillä laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteina olevien henkilöiden näkökulmasta (Juuti & Puusa 2020). Tässä opinnäytetyössä tarkasteltava ilmiö on työntekijäaktivismi, jota pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään sekä työntekijöiden että työnantajien näkökulmasta. Työntekijöiden ja yritys vastuun välistä suhdetta on tutkittu tähän mennessä enemmän määrällisen tutkimuksen metodein, joten laadullista tutkimusta tarvitaan kasvattamaan syvällisempää ymmärrystä aiheesta (Onkila & Sarna 2022, 444).

5.1 Aineistonkeruu

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun aiheesta on vasta vähän tutkimustietoa, ja vastausten suuntia on vaikea ennakoida etukäteen (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3). Työntekijäaktivismia yritys vastuun kontekstissa on tutkittu melko vähän, sillä ilmiö on noussut näkyvämmiin esiin vasta muutaman viime vuoden aikana. Lisäksi ilmiö on monitahoinen, ja työntekijäaktivismi voi ilmetä erilaisissa organisaatioissa ja eri henkilöiden toteuttamana varsin erilaisin tavoin. Haastattelussa haastateltava voi tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti, ja lisäksi

haastattelijalla on mahdollisuus syventää saatavia tietoja kysymällä lisäkysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3). Haastattelu on hyödyllinen menetelmä myös siksi, että haastateltavaksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Puusa 2020a, 102). Haastattelu onkin eräs käytetyimmistä menetelmistä aktivismin tutkimuksessa (Atkinson 2017, 97).

Haastattelun muodoksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelijalla on valmiit haastattelukysymykset, joihin haastateltava vastaa omin sanoin (Puusa 2020a, 109). Puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä puolistandardoitu haastattelu, ja sen voidaan nähdä sijoittuvan aineistonkeruumenetelmänä lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin eri haastattelutyyppeiden strukturointiastetta tarkasteltaessa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten järjestys tai sanamuoto voivat vaihdella, eli haastattelun kulku ei ole ennalta täysin lukkoon lyöty. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.) Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3) mukaan on makukysymys, missä määrin puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelujen on oltava keskenään yhdenmukaisia esimerkiksi esitettyjen kysymysten sekä niiden sanamuotojen tai järjestyksen suhteen.

Puolistrukturoitu haastattelu valittiin opinnäytetyössä käytettäväksi haastattelun muodoksi, sillä tavoitteena oli kerätä tietoa ennalta määräytyistä teemoista ja saada vastuksia osin melko tarkkarajaisiinkin kysymyksiin, mutta toisaalta haluttiin jättää tilaa haastattelutilanteissa mahdollisesti esille nouseville uusille ja yllättävillekin teemoille ja näkökulmille. Osassa haastatteluja keskustelu eteni enemmän ennalta valittujen teemojen varassa, ja haastateltava tuli vastanneeksi joihinkin ennalta suunniteltuihin kysymyksiin ilman, että haastattelijan tarvitsi erikseen kysyä niitä. Toisissa taas haastattelija esitti ennalta valmistelemansa kysymykset, ja haastateltava vastasi tarkasti esitettyihin kysymyksiin.

Haastattelujen lisäksi yksi haastateltava toimitti ennen haastattelua opinnäytetyön tekijälle haastattelun teemoihin liittyvää taustatietoa kirjallisessa muodossa. Myös tätä dokumenttia on haastateltavan luvalla käytetty opinnäytetyön aineistona.

5.1.1 Haastattelut

Opinnäytetyötä varten tehtiin kahden tyyppisiä haastatteluja, kumpaakin kolme kappaletta.

Haastattelutyyppi 1: työntekijäaktivistit

Ensimmäisessä haastattelutyypissä haastateltiin kolmea työntekijää, jotka olivat omalla työpaikallaan pyrkineet aktiivisesti edistämään organisaation ympäristö- tai sosiaalista vastuullisuutta sellaisesta roolista käsin, jossa vastuullisuuden edistäminen ei suoraan kuulu työntekijän toimenkuvaan. Haastateltavat työskentelivät asiantuntija- ja toimihenkilötehtävissä, ja organisaatiot, joissa he työskentelivät, olivat finanssialan yhtiö, urheiluseura ja ympäristöalan

yhdistys. Näiden haastattelujen tavoitteena oli saada tietoa työntekijöiden näkemyksistä ja omakohtaisista kokemuksista tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluissa käsiteltiin seuraavia teemoja:

- Haastateltavan oma-aloitteinen, aktiivinen toiminta organisaation ympäristö- tai sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvissä asioissa sekä toiminnan tuloksellisuus
- Yhteistyö, verkostot ja viestintä
- Toiminnan onnistumiseen vaikuttavat tekijät
- Toimintaan liittyvät riskit
- Organisaation johdon ja työyhteisön suhtautuminen toimintaan

Työntekijähaastateltavia etsittiin opinnäytetyöntekijän omien verkostojen sekä Facebookin ja LinkedInin kautta. Haastatteluun osallistumiselle oli kaksi ehtoa:

- 1) Haastateltava on toiminut työpaikallaan aktiivisesti organisaation ympäristö- tai sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi
- 2) Ympäristö- tai sosiaalisen vastuullisuuden edistäminen ei ole kuulunut suoraan haastateltavan työnkuvaan

Näiden ehtojen avulla haastattelut pyrittiin rajaamaan henkilöihin, jotka ovat toimineet organisaation ympäristö- tai sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi nimenomaan omasta aloitteestaan ja omaan aktiivisuuteensa perustuen, eivätkä työtehtäviensä velvoittamina. Haastateltavaksi otettiin kaikki ehdot täyttäneet henkilöt, jotka ilmaisivat kiinnostuksensa haastatteluihin osallistumiseen.

Näihin haastateltaviin viitataan opinnäytetyössä koodeilla TT1, TT2 ja TT3.

Haastattelutyypit 2: työnantajat

Toisessa haastattelutyypissä haastateltiin kolmea työnantajan edustajaa, joista kaksi oli toimitusjohtajia ja yksi organisaationsa vastuullisuusasioista vastaava johtaja. Työnantajahaastateltavat edustivat ohjelmistoalan yhtiötä, kuntosaliketjua sekä julkisomisteista talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita tarjoavaa yhtiötä. Näiden haastattelujen tavoitteena oli valottaa työnantajien näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Työnantajahaastattelujen teemoja olivat:

- Ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden merkitys organisaatiossa
- Työntekijöiden rooli ja aktiivisuus ympäristö- ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvissä asioissa
- Työntekijöiden käytettävissä olevat keinot ja kanavat organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi
- Työntekijän organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseen tähtäävän toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät

Työnantajahaastateltavat löydettiin lähettämällä sähköpostia seitsemän eri toimialoilla toimivan organisaation toimitusjohtajalle tai vastuullisuudesta vastaavalle johtajalle, joista kolme vastasi ja suostui haastatteluun. Nämä kolme olivat myös lopulliset työnantajahaastateltavat.

Työnantajahaastateltaviin viitataan koodeilla TA1, TA2 ja TA3.

Kaikki kuusi haastateltavaa olivat eri organisaatioista. Kaikkien haastateltavien organisaatiot toimivat Suomessa, finanssialan ja ohjelmistoalan yhtiöllä on toimintaa myös ulkomailla. Välittämällä haastateltavaksi sekä työntekijöitä että työnantajien edustajia erilaisista ja eri toimialoilla toimivista organisaatioista pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelut toteutettiin kesän ja alkusyksyn 2023 aikana. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin kautta videopuheluin, ja haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla. Toive saada tallentaa haastattelut oli esitetty jo haastattelupyynnössä, ja lupa tallennukseen varmistettiin vielä haastattelun alussa. Tallennuksen ohessa käytettiin Teamsin litterointitoimintoa, joka tallentaa puheen tekstiksi. Haastattelutallenteiden kestot olivat 13 minuutista 57 minuuttiin, minkä lisäksi haastattelujen alussa oli haastattelun tarkoitusta taustoittava osuus, jota ei tallennettu.

5.1.2 Aineistonhallinta ja tietosuojaja

Opinnäytetyön aineistojen pääasiallinen säilytyspaikka oli opinnäytetyön tekijän oman tietokoneen kiintolevy. Varmuskopioita säilytettiin erillisellä muistitikulla. Sekä tietokone että muistitikku olivat salasanalla suojattuja, eikä aineistoihin ollut pääsyä muilla kuin opinnäytetyön tekijällä.

Laadullisessa tutkimuksessa käsitellään lähes aina henkilötietoja, ja tietosuojalainsäädäntö velvoittaa kertomaan tutkittaville niiden käsittelystä (Kuula-Luumi 2023). Henkilöön liittyvä tieto on tunnisteellista, jos sen perusteella voidaan tunnistaa yksittäinen henkilö tai havaintorypäs. Tietoja, jotka yksin riittävät tunnistamaan henkilön kutsutaan suoriksi tunnisteiksi. Sitä esimerkiksi nimi, kuva ja ääni ovat suoria tunnisteita. Epäsuoria tunnisteita ovat tiedot, jotka eivät yksin riitä tunnistamiseen, mutta yhdistettynä saattavat mahdollistaa henkilön tunnistamisen. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2023.) Koska opinnäytetyön aineistonkeruun yhteydessä tallennettiin suoria sekä epäsuoria tunnisteita, laadittiin ennen aineistonkeruun aloittamista tietosuojailmoitus (liite 1), joka toimi myös aineistonhallintasuunnitelman pohjana. Tietosuojailmoitus toimitettiin kaikille haastateltaville ennen haastattelua.

Haastattelutallenteet ja Teamsin litterointitoiminnon muodostamat tekstitiedostot siirrettiin välittömästi haastattelujen jälkeen opinnäytetyön tekijän oman tietokoneen kovalevylle. Haastattelujen litteroinnin yhteydessä kaikista aineistoista poistettiin suorat henkilöön

liittyvät tunnistetiedot ja epäsuorat tunnistetiedot muutettiin tai poistettiin siten, että haastateltava ei ollut litteroidusta aineistosta enää tunnistettavissa. Yhden haastateltavan toimitama kirjallinen aineisto käsiteltiin vastaavalla tavalla. Alkuperäiset aineistot hävitettiin heti opinnäytetyön valmistuttua, ja litteraatteja säilytetään kaksi vuotta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

5.2 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi tarkoittaa aineiston tiivistämistä ja jalostamista teoreettiseen tai käsitteelliseen muotoon. Analyysissa aineistoa tulkitaan, jotta saadaan selville, mitä se sisältää ja mistä se kertoo. (Günther, Hasanen & Juhila 2023.) Tämän opinnäytetyön aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on yksi yleisimmistä käytetyistä analyysimenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa, ja se soveltuu monenlaiseen tutkimukseen (Puusa 2020b). Myös aktivismin tutkimuksessa sisällönanalyysi on yksi käytetyimmistä metodeista (Atkinson 2017, 97). Sisällönanalyysi voidaan yksittäisen menetelmän sijasta nähdä myös teoreettisena viitekehysenä, joka voi liittyä erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4).

Sisällönanalyysissa käytettiin teoriaohjaavaa analyysia. Siinä analyysi ei perustu suoraan teoriaan, vaan teoria toimii analyysin apuna sitä ohjaten (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4). Analyysissä pyrittiin kuvaamaan aineistosta tehtyjen havaintojen pohjalta työntekijäaktivismia ilmiönä Suomessa ja selvittämään, minkälaisia vastauksia aineisto antaa tutkimuskysymyksiin. Samalla havainnot verrattiin myös aikaisempaan tutkimustietoon ja etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroja havaintojen ja aiemman tutkimuksen välillä.

Aineiston analysointi aloitettiin haastattelutallenteiden purkamisella eli litteroinnilla. Käytännössä tämä tehtiin täydentämällä ja korjaamalla Teamsin muodostamia litteraatteja Microsoft Word -ohjelmalla. Haastattelut litteroitiin aluksi sanasta sanaan. Tässä opinnäytetyössä ei tutkittu esimerkiksi vuorovaikutusta, vaan oltiin kiinnostuneita haastateltavien näkökulmista, kokemuksista ja mielipiteistä, eli puheen sisällöstä, ja tällaisessa tilanteessa väljempi litterointitarkkuus on riittävä (Kallio 2023). Näin ollen litteraateista poistettiin aineiston analysoinnin helpottamiseksi tarpeeton toisto, empiminen, täytesanat sekä täysin haastattelun teemoihin liittymättömät osuudet, eikä ei-sanallista vuorovaikutusta, kuten ilmeitä tai eleitä, dokumentoitu. Aineiston litterointi aloitettiin aineistonkeruuvaiheen ollessa vielä meneillään, mutta pääosa litteroinnista tehtiin vasta siinä vaiheessa, kun kaikki haastattelut oli tehty.

Varsinainen analysointi aloitetaan yleensä käymällä aineistot läpi useaan kertaan (Puusa 2020b). Opinnäytetyön tekijä oli käynyt aineistoja läpi jo niitä litteroidessaan, ja luki litteroidut aineistot vielä muutamia kertoja ennen analysoinnin aloittamista. Seuraava vaihe oli aineiston koodaus, joka tarkoittaa esimerkiksi yhtenäisiä merkityksiä sisältävien lauseiden tunnistamista ja merkitsemistä koodein (Puusa 2020b). Käytännössä merkitseminen tapahtui

värikoodein suoraan analysoitaviin aineistoihin, ja analyysin ensimmäisessä vaiheessa värikodit vastasivat haastatteluissa käsiteltyjä teemoja.

Laadullisen aineiston analyysiin kuuluu tyypillisesti myös luokittelu tai teemoittelu, joka tarkoittaa analyysiyksiköiden ryhmittelemistä ennalta määriteltyihin kategorioihin tai samankaltaisuuden perusteella (Puusa 2020b). Edellisessä vaiheessa tehdyn koodauksen perusteella analyysiyksiköt, eli lauseet tai joissakin tapauksissa pidemmät tekstipätkät vietiin Excel-taulukkoon, jossa ne ryhmiteltiin ensin väljästi haastatteluissa käsiteltyjen teemojen mukaan, työntekijä- ja työnantajahaastattelut erikseen. Tämän jälkeen analyysiyksiköt ryhmiteltiin teemojen sisällä pienempiin alaluokkiin. Seuraavaksi työntekijä- ja työnantajahaastattelujen analyysiyksiköitä tarkasteltiin kokonaisuutena niiltä osin, kuin niiden teemat olivat yhteneväiset (esim. aktivismin onnistumiseen vaikuttavat tekijät). Tämän jälkeen aineistoa tarkasteltiin aiemman tutkimuksen valossa ja tunnistettiin aiempaa tutkimusta tukevia ja siitä poikkeavia havaintoja. Taulukossa 1 on esitetty esimerkki eräistä työntekijöiden käyttämistä vaikuttamisen keinoista ja niiden sijoittumisesta aiemmassa tutkimuksessa tunnistettuihin työntekijäaktivistien käyttämien keinojen ja käytäntöjen luokitteluihin.

Sitaatti	Keino	Luokittelu aiemman tutkimuksen tunnistamiin keinoihin ja käytäntöihin
<i>Kun nostin yhdessä henkilöstöpala-verissa juurikin sosiaalisen vastuun esiin [...] (TT2)</i>	Asioiden ottaminen esille kokouksissa tai muissa organisaation yhteisissä tilaisuuksissa	Muihin vaikuttaminen Aloitteen tekeminen
<i>Toki mun rooli oli silloin niin pieni niin ei ollut hirveästi sanavaltaa mihinkään muuta kuin pystyi tietysti huomaamaan asioita ja silleen vähän sivulauseessa sanomaan niistä. (TT1)</i>	Asioiden ottaminen esille suullisesti vapaamuotoisemmissa työpaikan vuorovaikutustilanteissa	Muihin vaikuttaminen Aloitteen tekeminen
<i>[...] mä myöskin puhun näistä asioista ihan ääneen, ja mä houkuttelen ihmisiä kasvisruokailun pariin maistamaan. (TT3)</i>	Asioiden ottaminen esille suullisesti vapaamuotoisemmissa työpaikan vuorovaikutustilanteissa	Muihin vaikuttaminen Esimerkkinä toimiminen
<i>Kyllä mä yritän kuitenkin olla hienovarainen ja muiden ihmisten tunteet huomioon ottava, olla jankuttamatta, mutta kuitenkin lujasti mutta lempeästi. (TT3)</i>	Viestinnälliset vaikuttamiskeinot	Muihin vaikuttaminen

Taulukko 1: Esimerkki työntekijöiden käyttämien vaikuttamiskeinojen analyysistä

Lopuksi alaluokat koottiin opinnäytetyön kehittämiskysymyksiin ja tavoitteisiin pohjautuvien laajempien teemojen alle. Teemat olivat työntekijöiden rooli organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamisessa, työnantajan ja työyhteisön suhtautuminen työntekijäaktivismiin, työntekijäaktivistin keinot ja kanavat organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi, työntekijäaktivistin toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät sekä työntekijäaktivismiin liittyvät riskit.

6 Tulokset

6.1 Työntekijöiden rooli organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamisessa

Työntekijöiden roolia organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamisessa käsiteltiin työnantajahaastatteluissa. Haastatteluissa nousi esille työntekijöiden rooli organisaatioiden vastuullisuustyön toteuttajina, ja henkilöstö nähtiin keskeisenä sidosryhmänä vastuullisuuskysymyksissä. Ympäristö- ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvää aktivismia ei haastateltujen edustamissa organisaatioissa ollut esiintynyt, tai ainakaan haastateltavat eivät olleet siitä tietoisia. Kaksi haastateltavaa mainitsi kuitenkin organisaation henkilöstön keskuudessa esiintyvän kiinnostusta vastuullisuuskysymyksiin sekä tunnisti työnantajan vastuullisuuden ja arvojen merkityksen organisaation veto- ja pitovoimatekijänä organisaationsa toimialalla.

On kuitenkin tiettyjä rooleja, johon on tosi vaikea saada ihmisiä, niin he varmasti valitse sitten vielä arvopohjaisesti tavallaan, että minkälaisessa yhtiössä he haluaa toimia, missä he haluaa olla mukana. (TA3)

Työntekijöiden osallistuminen ja osallistaminen organisaation vastuullisuustyöhön vaihteli haastateltujen edustamissa organisaatioissa hyvin paljon. Kaksi haastateltavista ei maininnut erityisiä toimenpiteitä työntekijöiden osallistamiseksi. Kolmannen haastateltavan organisaatiossa vastuullisuustyö oli selvästi kahta muuta pidemmällä ja integroitu osaksi yrityksen toimintaa. Tässä organisaatiossa vastuullisuuteen liittyviä työtehtäviä oli sisällytetty aiheesta kiinnostuneiden työntekijöiden toimenkuviin organisaation eri toiminnoissa, ja työntekijöillä oli myös mahdollisuus esimerkiksi hakeutua vastuullisuustyöhön liittyviin työryhmiin.

6.2 Työnantajan ja työyhteisön suhtautuminen työntekijäaktivismiin

Työnantajien ja työyhteisön suhtautumista työntekijäaktivismiin käsiteltiin sekä työntekijä- että työnantajahaastatteluissa. Työntekijähaastatteluissa nousi esille sekä myönteistä että vastahakoista suhtautumista työnantajan taholta. Myös vähättely, vaikeneminen ja aktiivisuuden kokeminen arvosteluksi mainittiin.

Mutta joo, ihan hyvin, ja eikä siitä ole mitään, että oon näitä asioita tuonut ilmi. (TT3)

Sitä ei vaan nähdä vielä valtavirtana tai kannattavana, niin sitten se vähän niin kuin sivutetaan. (TT1)

Myös kollegoiden suhtautuminen vaihteli myönteisestä ja kannustavasta kielteiseen.

Kun henkilöstökokouksessa kerroin käsitykseni siitä, että vastuullisen toimijan tulisi pohjata toimintansa kahteen realiteettiin, ilmastonmuutos ja luontokato, oli vastauksena hiljaisuus. Vain tänään viimeistä työpäiväänsä tekevä kollegani rohkeni tätä näkemystä kevyesti kompata. (TT2)

Työnantajahaastattelvat suhtautuivat myönteisesti ajatukseen työntekijöiden aktiivisuudesta ja aloitteellisuudesta ympäristö- ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvissä asioissa.

[...] heti jos siihen tulee hyviä ajatuksia, ollaan valmiita niitä kyllä viemään eteenpäin ja siihen panostamaan. (TA2)

[...] tosi mielellään otetaan vastaan idiksiä ja sitten katsotaan mitä voidaan tehdä. (TA3)

6.3 Työntekijäaktivistien keinot ja kanavat organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi

Työntekijäaktivistien käyttämiä tai käytettävissä olevia keinoja käsiteltiin sekä työntekijäettä työnantajahaastatteluissa. Työntekijöiltä kysyttiin heidän toimistaan organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi, ja työnantajilta kysyttiin heidän toiveitaan aktiivisuudessa käytettävien keinojen ja kanavien suhteen.

Asioita, joihin työntekijät pyrkivät organisaatioissaan vaikuttamaan, olivat mm. kierrätys ja jätehuolto, kemikaalien käyttö, työturvallisuus, ruokailun vastuullisuus sekä yleisemmin tietoisuus ilmastonmuutokseen ja luontokatoon liittyvistä kysymyksistä omassa organisaatiossa. Työntekijäaktivistien käyttämät keinot näyttäytyvät tämän opinnäytetyön aineistossa varsin maltillisina. Esimerkiksi laajaa kampanjointia, ulosmarseja, mielenosoituksia tai asioiden nostamista julkisuuteen esimerkiksi sosiaalisen median kautta ei haastatteluissa tullut ilmi. Työntekijäaktivistien käyttäminä keinoina nousivat esiin etenkin:

- 1) Asioiden ottaminen esille kokouksissa tai muissa organisaation yhteisissä tilaisuuksissa, esim.:

Kysyin tilojen soveltuvuutta viimeksi [...] työvirekyselyn purkutilaisuudessa. (TT2)

- 2) Asioiden ottaminen esille suullisesti vapaamuotoisemmissa työpaikan vuorovaikutustilanteissa, esim.:

[...] kyllä mä aika jatkuvalla syötöllä soitin suutani tietysti asioista. (TT1)

- 3) Keskustelut oman esihenkilön kanssa, esim.:

Mutta tosiaan mä oon nostanut niitä, aina pyrkinyt sen lähimmän esihenkilön tai hankepäällikön kanssa [...] (TT2)

- 4) Hakeutuminen oman työn ohessa työtehtäviin, joissa pääsee vaikuttamaan vastuullisuusasioihin tai tarjoutuminen tekemään vastuullisuutta edistäviä asioita itse, esim.:

Ja totta kai mä olen sitten tarjoutunut myös itse tekemään ja hoitamaan niitä asioita joissain tilanteissa [...] (TT2)

Mut sitten mä tein opinnäytetyön silloin [Organisaatio X]:lle, viestintästrategian. Silloin mä aloin ottaa noita asioita enemmän esiin ja ihan kirjoitin mustaa valkoiselle. (TT1)

5) Tiedon jakaminen, valistaminen ja kouluttaminen, esim.:

[...] tehtiin semmoisia teematietoiskuja, missä puhuttiin sitten pölyttäjien merkityksestä. (TT3)

6) Erilaiset viestinnälliset vaikuttamiskeinot, esim.:

[...] ja sitten mun pitää yrittää [...] olla siinä vähän myös hyvällä mielellä mukana, että en mä ainakaan saa noita asioita mitenkään läpi, jos mä oon liian tosikko. (TT1)

Kaikissa työntekijähaastatteluissa nousi esille myös yhteistyö muiden kanssa tavalla tai toisella, esimerkiksi:

- toimiminen työryhmissä tai vapaamuotoisesti yhteistyössä kollegojen kanssa
- taustatuen tarjoaminen vaikuttamistyötä tekevälle kollegalle
- kollegan asiantuntemuksen hyödyntäminen
- organisaation ulkopuolisen asiantuntijan hyödyntäminen tai tuen saaminen organisaation ulkopuolelta

Myös työnantajien toivomat kanavat työntekijäaktivismille olivat varsin perinteisiä työn tai organisaation kehittämiseen liittyvien aloitteiden kanavia. Kaksi haastatelluista työnantajan edustajista mainitsi ensisijaisena kanavana asioiden ottamisen esille oman esihenkilön kanssa. Kolmannessa haastattelussa korostuivat organisaation luonteesta (ohjelmistoalan yritys) johdun tietotekniset välineet ja mahdollisuus tuoda ajatuksiaan esille ja olla aktiivinen organisaation sisäisillä Teams-kanavilla.

6.4 Työntekijäaktivistin toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät

Myös työntekijäaktivistin toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä käsiteltiin sekä työntekijä- että työnantajahaastatteluissa. Työntekijöiden haastatteluissa nousi esille kolmen tyyppisiä tekijöitä, joiden arvioitiin vaikuttavan aktivismin onnistumiseen:

- 1) henkilöön liittyvät tekijät
- 2) tekemisen tavat
- 3) organisaatioon liittyvät tekijät

Henkilöön liittyvinä tekijöinä mainittiin asema organisaatiossa ja sukupuoli (naissukupuolen koettiin mahdollisesti vaikeuttavan vaikuttamista miesvaltaisessa organisaatiossa). Tekemisen

tapoihin liittyvistä tekijöistä useamman työntekijän yhteistyön, pitkäjänteisen vaikuttamisen sekä hyvin perustelujen koettiin parantavan aktivismin vaikuttavuutta.

No sitten on jotain tietysti sellaisia, missä meitä on saattanut olla kaksi-kolme ihmistä nostamassa asiaa esiin, niin sitten niihin on ehkä vähän paremmin tartuttu. (TT2)

Hankintoja on nyt tehty, mutta se on vaatinut asian esillä pitoa toistuvasti. (TT2)

Mutta että totta kai pitää olla perustelut aina jos jotain asioita tuo ilmi. (TT3)

Organisaatioon liittyvistä tekijöistä korostuivat organisaatiokulttuuri ja työpaikan ilmapiiri sekä johdon tuki ja suhtautuminen aktivismiin. Asioiden esille ottaminen koettiin vaikeaksi organisaatiossa, jossa ilmapiiri ei suosi avointa keskustelua ja kehittämistä.

Tavallaan se suurin haastehan on juuri yksinkertaisesti asioiden esille ottaminen. Edes keskustelun aloittaminen on erittäin vaikeaa, kun siihen ei ole olemassa sellaista ilmapiiriä, että mitään asiaa haluttaisiin korjata [...] (TT2)

Sen sijaan myönteisesti aktivismin onnistumiseen koettiin vaikuttavan työnantajan myönteisen suhtautumisen ja mahdollisuuksien ja tilan antamisen toiminnalle.

Ehkä se tilan antaminen ja mahdollisuuden, siis se, että on mahdollisuus tuottaa vaikka joku materiaali. Resurssit, tavallaan aika siihen ja myöskin se, että sitten se mahdollisuus sen asian esittelemiseen vaikka jossain yhteisessä palaverissa, jossain missä kaikilla on jo linjoilla. (TT3)

Että semmoinen tavallaan, että se tulee se tahtotila näiden asioiden lisäämiseen myöskin ylhäältä päin. (TT2)

Työnantajien haastatteluissa korostui taloudellisen kannattavuuden merkitys arvioitaessa mahdollisuuksia toteuttaa työntekijäaktivistin esittämiä toimia.

Mutta se riippuu sitten myöskin näistä taloudellisista realiteeteista. Että jos esimerkiksi tehdään sellainen aloite, joka vaatii rahaa, ja siitä ei saada välttämättä suoraan mitään, miten sitä nyt voisi sanoa, tehokkuushyötyjä [...] (TA1)

Varmaan siinä on se taloudellinen puoli. Että kustannus-hyötyanalyysi siitä sitten, että mitkä on ne hyödyt ja mikä se kustannus on sitten kokonaisuudessaan, kun me vietäisiin sitten näihin kaikkiin viiteentoista yksikköön tää käytäntö. (TA2)

Myös työntekijän oman aktiivisuuden ja sinnikkyuden sekä aloitteiden käsittelyn prosessin toimivuuden arveltiin vaikuttavan aktivismin onnistumiseen (esim. viekö esihenkilö hänelle esitettyä asiaa eteenpäin organisaatiossa).

6.5 Työntekijäaktivismiin liittyvät riskit

Työntekijähaastateltavilta tiedusteltiin myös aktivismiin mahdollisesti liittyvistä riskeistä. Esille nousivat aktivismin vaikutus omaan hyvinvointiin, epäsuosioon joutuminen organisaatiossa sekä negatiivinen vaikutus asemaan työpaikalla tai palkkaan ja etuuksiin.

Mä voisin ottaa tosta paljon isomman roolin ja ajaa tätä eteenpäin tosi aggressiivisesti, mutta mä luulen, että mun stressitasot nousisi tässä ihan hirveästi ja sitten tulisi oikeesti mielipahaa. Ja se tulisi mun uniin. Se vaikuttaisi sitä kautta just tosi paljon mun hyvinvointiin. (TT1)

Mä olen jokseenkin varma, että mä olen jo organisaatiossa persona non grata. (TT2)

Työntekijäaktivismiin liittyi myös turhautumisen tunteita.

6.6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Työntekijäaktivistilla on valittavissaan useita erityyppisiä keinoja ja toimintamuotoja oman organisaationsa ympäristö- ja sosiaaliseen vastuullisuuteen vaikuttamiseksi. Arminion ym. (2021, 55-59) seitsemästä aktivistin arkkityypistä tässä opinnäytetyössä haastatellut työntekijäaktivistit muistuttivat eniten maltillisia radikaaleja. Runsasta näkyvyyttä tai vastakkainasettelua tavoittelevan aktivismin sijasta maltilliset radikaalit toimivat maltillisin keinoin järjestelmän sisällä, eivät sitä vastaan. Tämä ilmeni esimerkiksi haastateltavien tavassa ottaa vastuullisuusasioita esille keskustelemalla ja työpaikan arkisessa vuorovaikutuksessa.

Onesin ja Dilchertin (2012, 90) viiden vihreän taksonomiaan peilaten haastatteluissa korostuivat erityisesti muihin vaikuttaminen ja aloitteen tekeminen. Muihin vaikuttaminen esiintyi vastuullisuusasioista puhumisena, vastuullisempaan toimintaan kannustamisena, tiedon jakamisena ja tietoisuuden lisäämisellä sekä tietynlaisten viestintä- ja vuorovaikutustyylien valitsemisena. Aloitteen tekeminen ilmeni vastuullisuusasioiden esille nostamisena esimerkiksi kokouksissa sekä ylipäätään vastuullisuusasioista puhumisena ja niiden esillä pitämisenä organisaatiossa. Kestävien työskentelytapojen, haitan välttämisen ja säästämisen kategoriat olivat esillä lähinnä teemoissa, joita työntekijäaktivistit pyrkivät työpaikoillaan edistämään. Kestävät työskentelytavat nousivat esille myös yhdessä työnantajahaastattelussa, jossa haastateltava mainitsi toimialalla havaitun ilmiön, jossa asiantuntijat eivät enää suostu tekemään työmatkoja lentäen.

Muista aiemmissa tutkimuksissa tunnistetuista, luvussa 3 esitellyistä työntekijäaktivistin keinoista lähes kaikkia ilmeni myös tämän opinnäytetyön haastateltavien toiminnassa. Esimerkkinä toimiminen (Meyerson 2001, 38) tuli esille kestävämmissä ruokavalinnoissa ja muiden kannustamisessa niihin. Muutoksen eläminen todeksi (Butcher 2021, 522) näkyi mm. siten, että työntekijäaktivisti oli tarjoutunut itse hoitamaan vastuullisuutta edistäviä asioita tai kirjoittamaan organisaatiolle ohjelman, johon hänen oli mahdollista sisällyttää vastuullisuusasioita. Yhteistyötä (mm. Briscoe ja Gupta 2021) työntekijäaktivistit tekivät oman organisaationsa sisällä, mutta hakivat tarvittaessa tukea tai asiantuntijaresursseja myös organisaation ulkopuolelta. Järjestäytyneitä työntekijäverkostoja ei haastateltujen taustalla ollut. Työntekijäaktivistit hyödynsivät myös työn tuunaamista (Blazejewski ym. 2020) esimerkiksi hakeutumalla työryhmiin tai ottamalla aktiivisesti itselleen työtehtäviä, joiden kautta on mahdollista vaikuttaa vastuullisuusasioihin. Tämän tyyppinen työn tuunaaminen nousi esiin työntekijöiden

vastuullisuustyöhön osallistumismahdollisuutena myös yhdessä työnantajan edustajan haastattelussa. Resurssien ja tiedon hyödyntäminen (Briscoe & Gupta 2016, 678) näkyi siinä, miten työntekijäaktivistit hyödynsivät toiminnassaan tietoa organisaation rakenteista ja siitä, miten ja kenelle kannattaa viestiä ja miten viesti kannattaa kehystään. Kehyttäminen (Briscoe & Gupta 2016, 691) ilmeni työntekijäaktivistien viestinnässä mm. siinä, miten he toivat vastuullisuusasioita esille organisaation toimialan kannalta relevantissa asiayhteydessä tai vetosivat lain asettamiin vaatimuksiin. Pienten voittojen näkökulma (Weick 1984, 40-43) tuli esille työntekijäaktivistin pyrkimyksenä vaikuttaa niihin asioihin, jotka koki mahdolliseksi ottaa puheeksi, vaikka todellisuudessa ratkaistavana olisi paljon suurempia vastuullisuuskysymyksiä.

Eri keinojen vaikuttavuudesta ja työntekijäaktiivismin tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä on hyvin vähän aiempaa tutkimusta, eikä tämäkään tutkimus anna näihin tutkimuskysymyksiin selvää vastausta. Vaikuttavat tekijät ovat osittain työntekijäaktivistin itsensä vaikuttamismahdollisuuksien ulkopuolella: esimerkiksi omaan asemaan organisaatiossa tai organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen voi olla hyvin hidasta tai jopa mahdotonta, kuten myös vaikuttaminen johdon asenteisiin yleisesti ympäristö- ja sosiaalista vastuullisuutta tai niihin liittyvää aktivismia kohtaan. Voidaan olettaa, että eri vaikuttamiskeinojen toimivuus ja muut aktivismin onnistumiseen vaikuttavat tekijät riippuvat myös esimerkiksi ajoituksesta, erilaisista organisaation ulkopuolisista tapahtumista ja olosuhteista sekä organisaation toimialasta ja koosta. Etenkin pienissä organisaatioissa myös henkilökemioilla tai yksittäisten ihmisten asenteilla ja toiminnalla voi olla suuri vaikutus. Tässä tutkimuksessa esille nousi hyvien perustelujen merkitys työntekijäaktiivismin onnistumisessa, ja työnantajahaastatteluissa korostui lisäksi taloudellisen kannattavuuden näkökulma, joten voidaan arvioida työntekijäaktivistin hyötyvän siitä, jos hän pystyy perustelemaan vastuullisuustoimia myös talouden näkökulmasta. Tätä tukee myös Reitzin ym. (2021, 24) tutkimus, jonka mukaan työntekijäaktivistin on kyettävä puhumaan johdon kieltä ja rakentamaan vaatimuksistaan business case. Yhteistyön merkitys työntekijäaktiivismissä on noussut esille aikaisemmassa tutkimuksessa (mm. Briscoe ja Gupta 2021), ja se on myös tämän tutkimuksen perusteella aktivismin onnistumista edistävä tekijä. Myös sinnikkyys ja toiminnan pitkäjänteisyys esiintyivät aktivismin onnistumiseen myönteisesti vaikuttavina tekijöinä sekä työntekijä- että työnantajahaastatteluissa, ja tätä tukee jossakin määrin Reitzin ym. (2021, 24) tutkimus, jossa korkea resilienssi, eli kärsivällisyys ja kyky kestää vastoinkäymisiä, todettiin tärkeäksi ominaisuudeksi työntekijäaktivistille. Hart ym. (2021, 12) mainitsevat periksiantamattomuuden työntekijäaktivistin tärkeänä taitona.

Tässä tutkimuksessa esille nousseet työntekijäaktiivismiin liittyvät riskit ovat hyvin samanlaisia kuin aiemmissa tutkimuksissa tunnistetut riskit. Aktivismin kuluttavuuden ovat tunnistaneet mm. Reitz ym. (2021, 26), ja riskistä saada hankalan tyyppin maine ja aktivismin mahdollisista kielteisistä vaikutuksista urakehitykseen ovat kirjoittaneet mm. Briscoe & Gupta (2016, 681).

7 Työntekijäaktivistin käsikirja

Tämän opinnäytetyön tutkimusosion tulosten ja aikaisemman tutkimustiedon perusteella luotiin tekstisisältö työntekijäaktivistin käsikirjaan. Opinnäytetyön tutkimusosion valossa suomalainen työntekijäaktivismi näyttäytyy melko maltillisena, eikä Suomessa tietävästi ole järjestetty esimerkiksi isoja ulosmarsseja, lakkoja, mielenosoituksia tai näyttäviä kampanjoita, joissa työntekijät olisivat vaatineet työnantajiltaan ympäristö- tai sosiaalisen vastuullisuuden toimia. Siksi työntekijäaktivistin käsikirjassa painottuvat maltilliset, suomalaiseen työelämään sopivat keinot, ja käsikirja opastaa työntekijäaktivistia mm. toimimaan esimerkkinä, verkostoitumaan ja vaikuttamaan oman työroolin kautta sekä hyödyntämään kehystämistä, pieniä voittoja sekä resursseja ja tietoa.

Tekstin tavoitteena on aina saada jotakin aikaan lukijassaan, ja tavoite vaikuttaa esimerkiksi tekstin rakenteeseen ja sanavalintoihin (Kankaanpää & Piehl 2011, 58-59). Työntekijäaktivistin käsikirjan tavoitteena on kannustaa aktiiviseen toimintaan oman organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi sekä tarjota siihen tukea ja työkaluja. Tekstillä on myös kohderyhmä, joka on huomioitava mm. tekstin sisällössä, tyyliässä, sanastossa (Kankaanpää & Piehl 2011, 58). Tutkimustietoon pohjautuvan käsikirjan kirjoittamista voidaan tarkastella lisäksi tieteen yleistajuistamisen näkökulmasta. Tällöin on huomioitava erityisesti se, millaista tietotasoa lukijalta odotetaan (Rahtu 2013, 108). Työntekijäaktivistin käsikirjan kohderyhmä ovat työikäiset ihmiset, jotka ovat kiinnostuneita oman työpaikkansa vastuullisuusasioihin vaikuttamisesta. Heillä voidaan olettaa olevan jonkin verran pohjatietoa vastuullisuudesta, mutta he eivät välttämättä tunne alan tutkimustermistöä tai ammattikieltä. Siksi käsikirjassa myös avataan yritys vastuun ja työntekijäaktivismin käsitteitä, ja tekstissä pyritään kauttaaltaan käyttämään mahdollisimman yleistajuista kieltä. Maallikoille suunnatussa tiedettä yleistajuistavassa tekstissä ei yleensä käytetä hyvän tieteellisen käytännön mukaisia lähdeviittauksia, mutta tekstin lopussa lähteet voidaan kertoa kirjallisuusluettelon muodossa (Rahtu 2013, 115). Tätä käytäntöä sovellettiin myös työntekijäaktivistin käsikirjassa, sillä teksti haluttiin pitää selkeänä ja helposti luettavana, mutta lukijalle haluttiin kuitenkin tarjota mahdollisuus perehtyä käsikirjan pohjana toimivaan tutkimustietoon.

Työntekijäaktivistin käsikirjan ideaa havainnollistamaan luotiin Canva-sovelluksella dokumenttipohja, johon käsikirjan tekstisisältö lisättiin. Dokumentti on ulkoasultaan havainnollistava luonnos, eikä siltä osin vastaa käsikirjan lopullista toteutusta. Käsikirjan varsinainen toteutus julkaistavassa muodossa rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle. Käsikirjan luonnos on opinnäytetyön liitteenä (liite 2).

8 Pohdinta

8.1 Tutkimus- ja kehittämistyön arviointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijä voi omalla työpaikallaan aktivismin keinoin kannustaa organisaatiota ympäristövastuullisempaan ja sosiaalisesti vastuullisempaan toimintaan. Tavoitteena oli luoda työntekijäaktivistin käsikirja, johon on koottu tutkimustietoon perustuen keinoja oman työpaikan vastuullisuusasioihin vaikuttamiseen.

Opinnäytetyössä painottui tutkimuksellinen osuus, ja kehittämistyön osuus jäi alun perin suunniteltua suppeammaksi. Koska graafista suunnittelijaa ja toteuttajaa käsikirjalle ei löytynyt, päädyttiin opinnäytetyössä luomaan vain käsikirjan tekstisisältö ja mahdollista toteutus tapaa havainnollistava luonnos, ja käsikirjan lopullinen toteutus jätettiin työn ulkopuolelle tulevilla projekteilla tehtäväksi. Tältä osin opinnäytetyön tavoitetta ei siis täysin saavutettu.

Työntekijäaktivismin käytäntöjä yritysvastuun kontekstissa Suomessa ei tiettävästi ole aikaisemmin tutkittu, joten opinnäytetyön voidaan katsoa tuottaneen uutta tietoa ajankohtaisesta, todennäköisesti kasvavasta ilmiöstä. Pienehköllä aineistolla tehdystä laadullisesta tutkimuksesta ei voi tehdä yleistyksiä, mutta opinnäytetyö antaa viitteitä siitä, että työntekijäaktivismi Suomessa saattaa olla jossakin määrin erilaista, kenties maltillisempaa ja vähemmän järjestäytyneitä kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa, missä aiheesta on myös tutkittu enemmän. On kuitenkin mahdollista, että työntekijäaktivismi ja sen keinot muuttuvat esimerkiksi yhteiskunnan polarisoitumisen seurauksena tai ilmastokriisin vaikutusten alkaessa näkyä konkreettisemmin myös Suomessa. Lisäksi nuoremmat, vasta työelämässä aloittelevat tai sinne tulossa olevat ikäluokat saattavat olla rohkeampia käyttämään erilaisia aktivismin keinoja. Uudenlaiset aktivismin muodot kiinnostavat ihmisiä ja ovat tällä hetkellä paljon esillä julkisessa keskustelussa (mm. Marttinen 2023).

Opinnäytetyön tulokset ja työntekijäaktivistin käsikirjan opit voivat olla jossakin määrin sovellettavissa myös muuhun kuin vastuullisuusasioihin liittyvään aktivismiin ja vaikuttamiseen työpaikalla. Esimerkiksi luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutetut ja muut työntekijöiden edunvalvonnan parissa toimivat voivat saada käsikirjasta uusia ideoita omaan toimintaansa.

Yksi työnantajahaastateltavista mainitsi aikovansa jatkossa ottaa vastuullisuuskysymyksiä enemmän keskusteluun organisaatiossaan asian noustua esille haastattelun myötä. Opinnäytetyöllä saattoi siis olla myös suunnittelematon positiivinen vaikutus yhden organisaation vastuullisuuden edistämiseksi.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan arvioida kokonaisluotettavuuden kannalta. Kokonaisluotettavuus tarkoittaa sitä, että opinnäytetyöprosessin kokonaisuudessaan tulisi olla luotettava: tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, eikä tutkimus saa olla sisäisesti ristiriitainen. (Vilkkä 2021, osa 4.) Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 6) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei välttämättä voida arvioida perinteisten validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta, eikä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ylipäätään ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin syytä huomioida esimerkiksi aineiston keruuseen liittyvät tekijät, tiedonantajien valinta, aineiston analyysi sekä tutkimuksen raportointi.

Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin haastattelemalla, kuten luvussa 5 kuvattiin. Koska haastattelut tallennettiin ja litteroitiin aluksi sanasta sanaan, voidaan tiedonkeruun arvioida olleen tässä mielessä tarkkaa ja luotettavaa. On kuitenkin mahdollista, että opinnäytetyön tekijä kokemattomana haastattelija on esimerkiksi sanavalinnoillaan, ilmeillään tai eleillään vaikuttanut haastateltavien vastauksiin, mikä voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Työnantajahaastateltavien kohdalla on mahdollista, että haastateltavat ovat pyrkineet antamaan organisaatiostaan todellisuutta paremman ja vastuullisemman kuvan.

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajien (eli tässä opinnäytetyössä haastateltavien) määrän sijasta on tärkeämpää, että haastateltavilla on tietoa tai kokemusta tutkimuksen aiheesta. Käytännössä tiedonantajien määrään vaikuttavat myös käytettävissä olevat resurssit. Aineiston riittävyttä voidaan arvioida esimerkiksi saturaation näkökulmasta: kun aineisto alkaa toistaa itseään, eivätkä haastattelut tuo enää tutkimuskysymyksen kannalta uutta tietoa, aineistoa on riittävästi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.) Tässä opinnäytetyössä haastateltavia oli kuusi, kolme työntekijäaktivistia ja kolme työnantajien edustajaa. Haastatteluista saatu aineisto oli rikas ja monipuolinen, ja kaikilla haastateltavilla oli sanottavaa tutkimuksen aiheesta. Opinnäytetyön tekijän arvion mukaan saturaatiota ei aineistonkeruussa saavutettu, ja suurempi määrä etenkin työntekijähaastateltavia olisi syventänyt tutkimuksen tuloksia ja parantanut tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. Haastateltavia oli kuitenkin vaikea löytää, eikä käytettävissä ollut resursseja laajamittaiseen rekrytointiin.

Aineiston analyysissa pyrittiin mahdollisimman suureen johdonmukaisuuteen, ja analyysin vaiheet sekä tutkimustulokset pyrittiin kuvaamaan tässä opinnäytetyöraportissa selkeästi ja läpinäkyvästi. Koska laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi sisältää aina tulkintaa (mm. Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7), on kuitenkin mahdollista, että joku toinen olisi päätenyt analyysissa erilaiseen lopputulokseen.

Opinnäytetyön tietoperustan luotettavuudessa olennaista on lähdekritiikki ja lähteiden luotettavuus. Tämän opinnäytetyön tietoperusta koottiin narratiivisena eli kuvailevana

kirjallisuuskatsauksena, jonka tarkoituksena oli selvittää, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään ja mitkä ovat siihen liittyvät keskeiset käsitteet. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on esimerkiksi systemaattista kirjallisuuskatsausta vapaampi tiedonhaun ja käytettävän aineiston valintakriteerien osalta. (Vilkkä 2023, luku 1.) Narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen päädyttiin siksi, että tutkittava ilmiö on melko uusi, eikä siitä ole vielä julkaistu kovin runsaasti vertaisarvioitua tutkimusta. Tiedonhaussa pyrittiin kuitenkin järjestelmällisyyteen, ja valituissa lähteissä painottuvat vertaisarvioidut tutkimusartikkelit, jotka käsittelevät nimenomaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Vertaisarvioimattomia lähteitä käytettiin pääasiassa tutkittavan ilmiön havainnollistamiseen ja vertaisarvioidun tutkimustiedon tukena.

8.3 Tutkimus- ja kehittämistyön eettisyys

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat mm. eettisyys ja ennakointi, tutkimusaineistojen asianmukainen käsittely ja hallinta sekä kunnioitus muiden työtä kohtaan (Hyvä tieteellinen käytäntö... 2023, 13-14). Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tietoon perustuva suostumus osallistua tutkimukseen on keskeinen eettisyyteen ja ennakointiin liittyvä tekijä (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen... 2019, 8). Tietoon perustuvasta suostumuksesta huolehdittiin opinnäytetyössä kertomalla haastateltaville opinnäytetyön aiheesta, tarkoituksesta ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä mahdollisuudesta peruuttaa tai keskeyttää osallistuminen milloin tahansa. Tutkimusaineiston käsittelyssä ja hallinnassa huomioitiin henkilötietojen käsitteilyyn ja tietosuojaan liittyvät vaatimukset. Koska henkilötietojen käsittely tutkimuksessa tulisi minimoida ja käyttää vain tutkimuksen kannalta riittäviä, olennaisia ja välttämättömiä henkilötietoja (TietosuojaValtuutetun toimisto 2023), ei haastatteluissa kysyty esimerkiksi haastateltavien ikää, sukupuolta tai muita sellaisia taustatekijöitä, joita ei tutkimusaineiston analysoinnissa tarvittu. Aineistohallintaa on kuvattu tarkemmin luvussa 5. Muiden työtä kunnioitettiin lainaamalla muiden tekstiä harkiten ja täsmällisesti, asianmukaisia lähdeviittauksia käyttäen.

Yksi keskeisimmistä eettisistä kysymyksistä tässä opinnäytetyössä liittyi opinnäytetyön aiheeseen ja tarkoitukseen. Esimerkiksi organisaatiotutkimuksessa tärkeä tutkimuseettinen periaate on se, että tutkimuksen tulokset eivät saa loukata jotakin ryhmää organisaatiossa tai palvella vain pienen intressiryhmän etua (Aaltio & Puusa 2020). Tämän opinnäytetyön yhdeksi tavoitteeksi määriteltiin työntekijöiden rohkaiseminen ja kannustaminen aktivismiin oman työpaikkansa ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi. Toisaalta tiedetään, että kaikissa organisaatioissa johto ei suhtaudu myönteisesti tällaiseen aktiivisuuteen (Reitz ym. 2021, 28). On kuitenkin näyttöä siitä, että työntekijöiden kuunteleminen ja osallistaminen kehittämiseen edesauttaa yrityksen menestymistä (mm. Ragnus & Slavec 2017) ja on yhteydessä innovaatioaktiivisuuteen (Selander & Alasoini 2022, 27). Lisäksi on osoitettu, että vastuullinen toiminta edistää yrityksen taloudellista menestystä (mm. Hichri & Ltifi 2021, 1508). Näistä syistä opinnäytetyön tekijä piti opinnäytetyön aihetta, tarkoitusta ja tavoitteita

perusteltuina ja arvioi niiden hyödyttävän laajempaa joukkoa kuin vain aktivismista kiinnostuneita työntekijöitä. Toinen opinnäytetyön aiheeseen ja tarkoitukseen liittyvä eettinen kysymys on aktivistien hyvinvointi. Työntekijäaktivismi voi olla kuluttavaa, pahimmassa tapauksessa loppuunpolttavaa, ja sisältää yleensä riskejä (Reitz ym. 2021, 26). Opinnäytetyöntekijän oli pohdittava, onko eettistä kannustaa ihmisiä aktivismiin, josta voi aiheutua heille myös negatiivisia seurauksia. Siksi opinnäytetyöraportissa, kuten myös työntekijäaktivistin käsikirjassa, tuotiin esille aktivismin mahdolliset negatiiviset puolet ja riskit sekä esitettiin keinoja niiden hallitsemiseksi aktivismissä. Kolmas eettinen kysymys liittyy aktivismin keinoihin, sillä aktivismin keinovalikoimaan voi kuulua myös lakia rikkovia toimia. Tässä opinnäytetyössä ei esitelty lainvastaisia aktivismin muotoja eikä kannustettu sellaisiin, ja lisäksi tuotiin esille työntekijäaktivismissä huomioitavia salassapito- ja lojaliteettivelvollisuuksia.

8.4 Jatkotutkimus- ja jatkokehittämisaiheet

Tässä opinnäytetyössä luotiin tekstisisältö työntekijäaktivistin käsikirjaan. Käsikirjan kehittämistä voisi jatkaa toteuttamalla se julkaistavassa muodossa ja keräämällä siitä palautetta kohderyhmältä. Käsikirja voisi jalostua myös esimerkiksi verkkosivustoksi, jota olisi helppo ylläpitää ja päivittää tutkimustiedon ja kokemuksen työntekijäaktivismista lisääntyessä. Yhteistyökumppaneita käsikirjan ylläpitoon voisi hakea kansalaisjärjestöistä.

Tämän opinnäytetyön toivotaan toimivan myös keskustelunavauksena melko uudesta ja etenkin Suomessa vasta vähän tutkitusta aiheesta. Opinnäytetyössä ei pystytty riittävällä tasolla selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijäaktivismin onnistumiseen ja tuloksellisuuteen, eikä siihen tarjoa selkeää vastausta myöskään aikaisempi tutkimus, joten tätä näkökulmaa olisi syytä painottaa tulevissa tutkimuksissa. Tutkimusta on tehtävä laajemmilla aineistoilla, erilaisilla tutkimusasetelmilla ja erilaisissa kulttuurissa ympäristöissä. Esimerkiksi pitkäkestoisempi tutkimus, jossa tietoa kerättäisiin havainnoimalla työntekijäaktivistien toimintaa organisaatioissaan ja toiminnan vaikutuksia, voisi tuoda syvällisempää ymmärrystä eri toimintatapojen vaikuttavuudesta.

Jos työntekijäaktivismi on kasvava ilmiö, kuten asiantuntijat ennustavat, on myös organisaatioiden syytä pohtia suhtautumistaan siihen. Vastuullisuuteen panostava organisaatio voi hyötyä työntekijöiden aktiivisuudesta ja kanavoida sen organisaation tavoitteiden mukaiseen vastuullisuustyöhön. Kuten luvussa 2 todettiin, ei työntekijöiden ideoita ja osaamista vielä hyödynnetä laajasti esimerkiksi suomalaisten organisaatioiden ilmastotoimien suunnittelussa. Avoin viestintä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista organisaation vastuullisuustyössä voisi toimia vetovoimatekijänä etenkin nuorten työntekijöiden rekrytoinnissa. Toisaalta työntekijäaktivismi voi aiheuttaa organisaation sisällä konflikteja, jotka huonosti hoidettuina voivat nousta myös julkisuuteen ja aiheuttaa organisaatiolle mainehaittaa. Työntekijöiden

parempaan osallistamiseen ja työntekijäaktiivisuuden mahdollisten negatiivisten vaikutusten hallintaan voisi kehittää organisaatioille toimintamalleja ja etsiä parhaita käytäntöjä.

Työntekijäaktiivisuuden yhteyttä ulkoiseen aktivismiin ja kansalaisliikkeiden tai esimerkiksi ympäristöjärjestöjen vaikuttamista organisaatioihin työntekijöiden kautta ei tunneta vielä hyvin. Tämän yhteyden tutkiminen voisi tarjota uusia näkökulmia organisaatioiden työntekijälähtöiseen vastuullisuustyöhön, ja kansalaisliikkeiden ja -järjestöjen kannalta se voisi tuoda tietoa uudentyyppisistä vaikuttamismahdollisuuksista.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Arminio, J., Yamanaka, A., Hassell-Goodman, S., Athanasiou, J., Hess, R. M. & Quiles, B. 2021. Archetypes of Advocates, *Journal of College and Character* 22 (1), 46-63. Viitattu 20.4.2023. <https://doi.org/10.1080/2194587X.2020.1860774>
- Atkinson, J. D. 2017. *Journey into Social Activism: Qualitative Approaches*. Fordham University Press. Viitattu 21.10.2023. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1hfr0rk.6>
- Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F. & Semplici, L. 2022. Going Deeper into the S of ESG: A Relational Approach to the Definition of Social Responsibility. *Sustainability* 14 (15), 9668. Viitattu 27.4.2023. <https://doi.org/10.3390/su14159668>
- Berniak-Woźny, J., Kwasek, A., Gąsiński, H., Maciaszczyk, M. & Kocot, M. 2023. Business Case for Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises – Employees’ Perspective. *Sustainability* 15 (2), 1660. Viitattu 12.5.2023. <https://doi.org/10.3390/su15021660>
- Blazejewski, S., Dittmer, F., Buhl, A., Barth, A. S. & Herbes, C. 2020. “That is Not What I Live For”: How Lower-Level Green Employees Cope with Identity Tensions at Work. *Sustainability* 12 (14), 5778. Viitattu 27.4.2023. <https://doi.org/10.3390/su12145778>
- Boxberg, K. 2023. Kiitos Lundmark, Ritakallio ja Öistämö - Mutta missä on arvoja puolustava bisnesyhteisö? *Talouselämä* 4.8.2023. Viitattu 28.10.2023. <https://www.talouselama.fi/uutiset/kiitos-lundmark-ritakallio-ja-oistamo-mutta-missa-on-arvoja-puolustava-bisnesyhteiso/e6a98bc7-bbe6-4579-a8f3-12732338e1ff>
- Braun, R. 2019. *Corporate stakeholder democracy. Politicizing corporate social responsibility*. E-kirja. Budapest: Central European University Press.
- Briscoe, F. & Gupta, A. 2016. Social activism in and around organizations. *Academy of Management Annals* 10 (1), 671-727. Viitattu 20.4.2023. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1153261>
- Briscoe, F. & Gupta, A. 2021. Business Disruption From the Inside Out. *Stanford Social Innovation Review*. Viitattu 18.5.2023. https://ssir.org/articles/entry/business_disruption_from_the_inside_out#

- Buchter, L. 2021. Escaping the Ellipsis of Diversity: Insider Activists' Use of Implementation Resources to Influence Organization Policy. *Administrative Science Quarterly* 66 (2), 521-565. Viitattu 23.4.2023. <https://doi.org/10.1177/0001839220963633>
- Carrington, M., Zwick, D. & Neville, B. 2019. Activism and Abdication on the Inside: The Effect of Everyday Practice on Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics* 160, 973-999. Viitattu 29.4.2023. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3814-5>
- Closs, D. J., Speier, C. & Meacham, N. 2011. Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing* 39, 101-116. Viitattu 27.4.2023. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0207-4>
- Cycyota, C. S. 2022. What did they say? A typology of CEO activism. *Society and Business Review*. Ahead-of-print. Viitattu 18.4.2023. <https://doi.org/10.1108/SBR-05-2022-0154>
- Dahlsrud, A. 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1-13. Viitattu 10.4.2023. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Davis, G. F. & White, C. 2015. *Changing Your Company From the Inside Out: A Guide for Social Intrapreneurs*. E-kirja. Boston: Harvard Business Review Press.
- The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey 2022. Striving for balance, advocating for change. Deloitte. Viitattu 18.4.2023. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>
- Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E. & Hörisch, J. 2021. The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. *Journal of Management Studies* 58 (6), 1441-1470. Viitattu 7.5.2023. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>
- Dudok van Heel, O. 2023. Let's talk about 'regenerative business' not sustainability. *World Economic Forum* 27.3.2023. Viitattu 12.5.2023. <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/regenerative-business-sustainability/>
- Easter, S., Ceulemans, K. & Lynn, M. L. 2022. Moving Beyond Sisyphus: Pursuing Sustainable Development in a Business-as-Usual World. *Business & Society* 61 (4), 924-963. Viitattu 27.4.2023. <https://doi.org/10.1177/00076503211015914>
- Edelman Trust Barometer 2022 - Special Report Trust in the Workplace 2022. Edelman. Viitattu 19.4.2023. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022->

08/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20Trust%20in%20the%20Workplace%20FINAL.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto 2023. Pk-vastuullisuusbarometri 2023: Vastuullisuus korostuu vienti- ja kasvuyritysten kilpailukeinona. Viitattu 30.11.2023. <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/pk-vastuullisuusbarometri-2023-vastuullisuus-korostuu-vienti-ja-kasvuyritysten-kilpailukeinona/>

Elkington, J. 2018. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. Harvard Business Review. Viitattu 15.4.2023. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Employee Activism in the Age Of Purpose: Employees (UP) Rising 2019. Weber Shandwick. Viitattu 17.4.2023. <https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2019/06/Employee-Activism-in-the-Age-of-Purpose-FINAL.pdf>

FIBS 2022. FIBSin Yritysvastuupulssi: 84 prosenttia yrityksistä ei ole asettanut mitään tavoitteita luontokadon pysäyttämiseksi. Viitattu 13.5.2023. <https://fibsry.fi/ajankohtaista/fibsin-yritysvastuupulssi-84-prosenttia-yrityksista-ei-ole-asettanut-mitaan-tavoitteita-luontokadon-pysayttamiseksi/>

Finlayson 2023. Kannanottojamme vuosien varrelta. Viitattu 19.4.2023. <https://www.finlayson.fi/blogs/finlayson/kannanottojamme-vuosien-varrelta>

Foreign Specialists in Finland 2023. Companies supporting us against the proposed migration policy. Viitattu 28.10.2023. <https://specialists.fi/>

Fortum 2020. Fortumin hallituksen lausunto osakkeenomistaja WWF Suomen ehdotuksesta yhtiön yhtiöjärjestyksen muuttamiseksi. FORTUM OYJ PÖRSSITIEDOTE 24.2.2020 KLO 11.30. Viitattu 17.4.2023. <https://www.fortum.fi/media/2020/02/fortumin-hallituksen-lausunto-osakkeenomistaja-wwf-suomen-ehdotuksesta-yhtion-yhtiojarjestyksen-muuttamiseksi>

Francoeur, V., Paillé, P., Yuriev, A. & Boiral, O. 2021. The Measurement of Green Workplace Behaviors: A Systematic Review. *Organization & Environment* 34 (1), 18-42. Viitattu 16.4.2023. <https://doi.org/10.1177/1086026619837125>

Georgallis, P. 2017. The Link Between Social Movements and Corporate Social Initiatives: Toward a Multi-level Theory. *Journal of Business Ethics* 142, 735-751. Viitattu 27.4.2023. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3111-0>

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. Johdanto: analyysi ja tulkinta. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen

tietoarkisto. Viitattu 15.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Hahn, T. & Tampe, M. 2021. Strategies for regenerative business. *Strategic Organization* 19 (3), 456-477. Viitattu 11.5.2023. <https://doi.org/10.1177/1476127020979228>

Haimi, T., Mattila, M. & Björkstén, T. 2020. Monet yritykset jatkavat yhteistyötä tavaratalo Kärkkäisen kanssa - kysimme firmoilta, pitäisikö. *Yle* 25.8.2020. Viitattu 22.4.2023. <https://yle.fi/a/3-11511143>

Halonen, K. 2021. Anni Marttinen, 29, on Suomen ensimmäinen feministinen ekonomisti - ”Ulkonäköni on jo itsessään feministinen teko”. *Ilta-Sanomat* 3.5.2021. Viitattu 26.5.2023. <https://www.is.fi/menaiset/ilmiot/art-2000007955578.html>

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hart, E., Kuijpers, G., Laverack, G. & Scheele, F. 2021. The Process Leading to Physician Activism for Sustainable Change. *Sustainability* 13 (18), 10003. Viitattu 27.4.2023. <https://doi.org/10.3390/su131810003>

Heikkilä, T. 2023. Eläinnäkökulma luo uutta tietoa ihmisestä, yhteiskunnasta ja historiasta. *Alusta! Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu* 07.03.2023. Viitattu 27.4.2023. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2023/03/07/elainnakokulma-luo-uutta-tietoa-ihmisesta-yhteiskunnasta-ja-historiasta/>

Hellsröm, E. & Parkkonen, P. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus: Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden? *Sitran selvityksiä* 214. Viitattu 10.4.2023. https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Honeyman, R. & Jana, T. 2019. *The B corp handbook: How you can use business as a force for good*. Second edition. E-kirja. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Hichri, A. & Ltifi, M. 2021. Corporate social responsibility and financial performance: bidirectional relationship and mediating effect of customer loyalty: investigation in Sweden. *Corporate Governance* 21 (7), 1495-1518. Viitattu 2.6.2023. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2020-0472>

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 28.10.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 28.10.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Isotalus, P. 2022. Onko suomalaisesta johtajasta aktivistiksi? Kauppalehti 28.2.2022. Viitattu 20.4.2023. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/onko-suomalaisesta-johtajasta-aktivistiksi/515faa5a-548a-4f1d-b4dc-2a80ee13c325>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kallio, A. 2023. LITTEROINTI. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>

Kankaanpää, S. & Piehl, A. 2011. Tekstintekijän käsikirja. Opas työssä kirjoittaville. E-kirja. Helsinki: Yrityskirjat.

Kapitan, S., Kemper, J. A., Vredenburg, J. & Spry, A. 2022. Strategic B2B brand activism: Building conscientious purpose for social impact. *Industrial Marketing Management* 107, 14-28. Viitattu 19.4.2023. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.09.015>

Karppi T. & Hirvonen, S. 2022. Elokapina osoittaa mieltään hakuista vastaan - estivät pääsyn metsäjättien pääkonttoreihin. Yle 11.10.2022. Viitattu 11.5.2023. <https://yle.fi/a/74-20001107>

Karvonen, E. 2000. Tulkintakehys (frame) ja kehystäminen. *Media & Viestintä* 23 (2), 78-84. Viitattu 27.4.2023. <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/61529>

Keränen, J. & Olkkonen, L. 2022. Opportunities for social activism in transformative service research: a research agenda. *Journal of Service Management* 33 (4/5), 634-647. Viitattu 20.4.2023. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2021-0446>

Kiiski-Kataja, E., Tuominen, V., Tujunen, T., Toiminen, M., Antonen, J. & Hyrkäs, A. 2022. Mitä tapahtuu huomenna työlle? Ellun Kanat. Viitattu 13.5.2023. https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/6721639/Mit%C3%A4%20tapahtuu%20huomenna%20ty%C3%B6lle/Mit%C3%A4%20tapahtuu_huomenna_tyo%CC%88lle_Ellun_Kanat_01_2022.pdf

Kilpailuetua vastuullisuudesta. Opas Teknologiateollisuuden pk-yrityksille 2022. Teknologiateollisuus. Viitattu 14.5.2023. https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/inline-files/Kilpailuetua-vastuullisuudesta-opas%20yrityksille_0.pdf

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kuula-Luumi, A. 2023. TUTKIMUSLUPA, SUOSTUMUS, INFORMOINTI JA TIETOSUOJA. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>

Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B. 2019. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility* 4, 1. Viitattu 16.4.2023. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

Lehtinen, J. 2021. Onko nyt uuden aktivistisijoittamisen aika? - Pelättyjen korppikotkien rinnalle nousee uudenlaisia maailmanparantajia. *Kauppalehti* 12.6.2021. Viitattu 17.4.2023. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/onko-nyt-uuden-aktivistisijoittamisen-aika-pelattyjen-korppikotkien-rinnalle-nousee-uudenlaisia-maailmanparantajia/f1b54cf3-95de-4ee3-8a62-98d4fce44a24>

Maan ystävät & Vegaanihaaste 2022. Haasta ruokapalvelusi tarjoamaan ilmastokestävää kasvisruokaa! Viitattu 27.4.2023. <https://ilmastoruoka.fi/kampanja/haasta-ruokapalvelusi-tarjoamaan-ilmastokestavaa-kasvisruokaa/>

Maks-Solomon, C. & Drewry, J. M. 2021. Why do corporations engage in LGBT rights activism? LGBT employee groups as internal pressure groups. *Business and Politics* 23 (1), 124-152. Viitattu 25.4.2023. <https://doi.org/10.1017/bap.2020.5>

Manfredi-Sánchez, J. L. 2019. Brand activism. *Communication & Society* 32 (4), 343-359. Viitattu 19.4.2023. <https://doi.org/10.15581/003.32.37294>

Marttinen, V. 2023. Neljä selitystä sille, miksi aktivismi tuottaa nyt näkyviä tuloksia. *Yle* 7.11.2023. Viitattu 19.11.2023. <https://yle.fi/a/74-20058811>

Matsakis, L. 2019. Thousands of Tech Workers Join Global Climate Change Strike. *Wired* 28.9.2019. Viitattu 21.4.2023. <https://www.wired.com/story/tech-workers-global-climate-change-strike/>

McKeever, B. W., McKeever, R., Choi, M. & Huang, S. 2023. From Advocacy to Activism: A Multi-Dimensional Scale of Communicative, Collective, and Combative Behaviors. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 1-26. Viitattu 20.4.2023. <https://doi.org/10.1177/10776990231161035>

Meyerson, D. E. & Scully, M. A. 1995. Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science* 6 (5), 585-600. Viitattu 22.4.2023. <http://www.jstor.org/stable/2634965>

Meyerson, D. E. 2001. *Tempered radicals: How people use difference to inspire change at work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Moilanen, F. & Turunen, J. 2023. Palkkatyö ekohyvinvointivaltion rakentajana. Alusta. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu. Viitattu 16.4.2023. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2023/03/03/palkkatyo-ekohyvinvointivaltion-rakentajana/>

Männikkö, A-L. 2023. Moninaisuus ja inklusiivisuus hyvinvoivan ja menestyvän organisaation kulmakivinä. *Laurea Journal* 27.3.2023. Viitattu 27.4.2023. <https://journal.laurea.fi/moninaisuus-ja-inklusiivisuus-hyvinvoivan-ja-menestyvan-organisaation-kulmakivina/>

Nord, W. R. & Fuller, S. R. 2009. Increasing Corporate Social Responsibility through an Employee-Centered Approach. *Employee Responsibility and Rights Journal* 21, 279-290. Viitattu 30.4.2023. <https://doi.org/10.1007/s10672-009-9126-2>

Olkkonen, L. 2021. Yritysaktivismi - kanta-aottava ja kahtiajakava vastuullisuusviestintä. Teoksessa Eräranta, K. & Penttilä, V. (toim.). *Vastuullinen viestintä*. ProComma Academic 2021. ProCom ry, 44-59. Viitattu 17.4.2023. <http://hdl.handle.net/10138/330665>

Olkkonen, L. 2023. Toimitusjohtaja sosiaalisen median vaikuttajana. Teoksessa Reinikainen, H. & Laaksonen, S-M. (toim.). *Vaikuttava viestintä*. ProComma Academic 2023. ProCom ry, 169-184. Viitattu 11.11.2023. <http://hdl.handle.net/10138/358167>

Olkkonen, L. & Morsing, M. 2023. A Processual Model of CEO Activism: Activities, Frames, and Phases. *Business & Society* 62 (3), 646-694. Viitattu 18.4.2023. <https://doi.org/10.1177/00076503221110184>

Ones, D. S. & Dilchert, S. 2012. Employee Green Behaviors. Teoksessa Jackson, S. E., Ones, D. S., Dilchert, S. & Kraiger, K. (toim.). *Managing human resources for environmental sustainability*. E-kirja. Somerset: John Wiley & Sons, 85-116.

Onkila, T., Mäkelä, M. & Sarna, B. 2021. Työntekijät vastuullisuuden sidosryhmänä: monimerkityksellisyys ja vastuullisuusviestinnän haasteet. Teoksessa Eräranta, K. & Penttilä, V. (toim.). *Vastuullinen viestintä*. ProComma Academic 2021. ProCom ry, 108-122. Viitattu 17.4.2023. <http://hdl.handle.net/10138/330665>

Onkila, T. & Sarna, B. 2022. A systematic literature review on employee relations with CSR: State of art and future research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 29 (2), 435-447. Viitattu 11.4.2023. <https://doi.org/10.1002/csr.2210>

O'Sullivan, I. 2023. What is Conscious Quitting? The Moral Movement Sweeping Gen Z. *Tech.co* 21.2.2023. Viitattu 18.5.2023. <https://tech.co/news/what-is-conscious-quitting>

Pantsar, M. 2023. Elinkeinoelämä ja luonnon monimuotoisuus. Missä mennään ja mitä tarvitaan? *Ympäristöministeriön julkaisu* 2023:6. Viitattu 12.5.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164665/YM_2023_6.pdf

Pantzar, M. 2022. Venäjän maabrändi on nyt katastrofaalisen huono ja se on johtanut kaikkien elämäalueiden boikotointiin - pelkkä maassa olo on mainehaitta. *Yle* 5.3.2023. Viitattu 11.5.2023. <https://yle.fi/a/3-12343640>.

Pikkanen, A. 2022. Työntekijät ovat ryhtyneet arvostelemaan julkisesti työnantajiaan, mikä ajaa yhä useamman yrityksen kriisiin - ja kertoo työmarkkinoiden muutoksesta. *Ellun Kanat*. Viitattu 13.5.2023. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/tyon-murros-ajaa-kriiseja/>

Posti 2023. Posti ja WWF kolmivuotiseen yhteistyöhön luonnon monimuotoisuuden hyväksi. *Posti* 3.3.2023. Viitattu 28.4.2023. <https://www.posti.fi/fi/asiakastuki/tiedotteet/posti-ja-wwf-kolmivuotiseen-yhteistyohon-luonnon-monimuotoisuuden-hyvaksi>

Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Pöyry, E. & Laaksonen, S.-M. 2022. Opposing brand activism: triggers and strategies of consumers' antibrand actions. *European Journal of Marketing* 56 (13), 261-284. Viitattu 18.4.2023. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2020-0901>

Rahtu, T. 2013. Tieteellisestä yleistajuiseen kielenkäyttöön. Teoksessa Vaattovaara, J. & Strellman, U. (toim.). Tieteen yleistajuistaminen. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 99-118.

Rangus, K. & Slavec, A. 2017. The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting and Social Change* 120, 195-203. Viitattu 21.10.2023. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.017>

Rautila, K. 2020. Miksi lääkäri kapinoi? Lääkärin sosiaalinen vastuu. Viitattu 21.4.2023. <https://lsv.fi/2020/11/miksi-laakari-kapinoi/>

Reitz, M., Higgins, J. & Day-Duro, E. 2021. The do's and don'ts of employee activism: how organizations respond to voices of difference. Hult International Business School. Viitattu 20.4.2023.

https://static1.squarespace.com/static/597729cbcf81e0f87c7f6c61/t/629f09e7191a0b5a3b8806aa/1654589941851/Activism_REPORT_SCREEN_LoRes+%281%29.pdf

Restel Oy 2023. Restel lopettaa yhteistyön Pernod Ricard Finlandin kanssa. Viitattu 11.5.2023. <https://www.restel.fi/ajankohtaista/restel-lopettaa-yhteistyon-pernod-ricard-finlandin-kanssa>

Rheinhardt, A., Briscoe, F. & Joshi, A. 2023. Organization-as-Platform Activism: Theory and Evidence from the National Football League "Take a Knee" Movement. *Administrative Science Quarterly*. Viitattu 21.4.2023. <https://doi.org/10.1177/00018392221148725>

Rumstadt, F. & Kanbach, D. K. 2022. CEO activism. What do we know? What don't we know? A systematic literature review. *Society and Business Review* 17 (2), 307-330. Viitattu 18.4.2023. <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2021-0194>

Russel, S., Giæver, F. & Onkila, T. 2021. Employee agency in the context of organisational sustainability. Teoksessa Teerikangas, S., Onkila, T., Koistinen, K. & Mäkelä, M. (toim.). *Research Handbook of Sustainability Agency*. E-kirja. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 93-103.

Räisänen, P. 2018. Markkinointikohu toi Niken verkkokauppaan tuntuvan harppauksen, sanoo analytiikkayhtiö. *Kauppalehti* 8.9.2018. Viitattu 20.4.2023. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/markkinointikohu-toi-niken-verkkokauppaan-tuntuvan-harppauksen-sanoo-analytiikkayhtio/c066b9e5-ecc2-3ef3-b584-39100243a5b1>

Saari, A., Varpanen, J. & Kallio, J. 2022. Aktivismi ja itsekasvatus: Itsestä huolehtiminen prefiguratiivisena politiikkana. *Aikuiskasvatus* 42 (1), 37-49. Viitattu 21.4.2023. <https://doi.org/10.33336/aik.115552>

- Salminen, L. 2023. Osakkeenomistajien päätösehdotukset suomalaisten pörssiyhtiöiden yhtiökokouksissa. *Lakimies* 121 (2), 275-308. Viitattu 17.4.2023. <https://journal.fi/lakimies/article/view/120945>
- Sarkar, S. & Searcy, C. 2016. Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production* 135, 1423-1435. Viitattu 10.4.2023. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.157>
- Savaspuro, M. & Lindström, S. 2023. Työ muuttuu rajummin kuin koskaan: nämä neljä trendiä muokkaavat työn tulevaisuutta. *Alma Talentin blogi* 20.04.2023. Viitattu 13.5.2023. <https://www.almatalent.fi/blogi/tyo-muuttuu-rajummin-kuin-koskaan-nama-nelja-trendia-muokkaavat-tyon-tulevaisuutta/>
- Selander, K. & Alasoini, T. 2022. Digitaalinen kehittyneisyys, verkostot ja henkilöstön osallistuminen yritysten innovaatioaktiivisuuden avaintekijöinä. Viitattu 19.11.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144594/TTL-978-952-391-036-2.pdf>
- Sheehy, B. & Farneti, F. 2021. Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter? *Sustainability* 13 (11), 5965. Viitattu 15.4.2023. <https://doi.org/10.3390/su13115965>
- Skoglund, A., & Böhm, S. 2020. Prefigurative Partaking: Employees' Environmental Activism in an Energy Utility. *Organization Studies* 41 (9), 1257-1283. Viitattu 21.4.2023. <https://doi.org/10.1177/0170840619847716>
- Sollman, P. 2022. Ukrainan sota mullisti suomalaisyritysten aktivismin hetkessä: "Isoja riskejä, jos mukana ei olla aidosti tai ei tehdä tarpeeksi". *MTV Uutiset* 07.03.2022. Viitattu 19.4.2023. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/ukrainan-sota-mullisti-suomalaisyritysten-aktivismin-hetkessa-isoja-riskeja-jos-mukana-ei-olla-aidosti-tai-ei-tehda-tarpeeksi/8370882>
- Suomen Yrittäjät 2023. Yritysvastuu. Viitattu 10.4.2023. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/yritysvastuu/>
- Suoranta, J. & Ryyänen, S. 2014. *Taisteleva tutkimus*. Helsinki: Into Kustannus.
- Taloushallintoliitto 2023. ESG- eli vastuullisuusraportointi. Viitattu 18.4.2023. <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/esg-eli-vastuullisuusraportointi/>
- TietosuojaValtuutetun toimisto 2023. Henkilötietojen minimointi tieteellisessä tutkimuksessa. Viitattu 11.11.2023. <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-minimointi-tieteellisessa-tutkimuksessa>

- Tiihonen, P. 2022. Pappi Kari Kuula, 59, arvostaa eläintiloja salakuvaavia aktivisteja: ”Jos eläinten tehotuotanto keksittäisiin nyt, siihen ei suostuisi kukaan”. Kirkko ja kaupunki 14.11.2022. Viitattu 26.4.2023. <https://www.kirkkojakaupunki.fi/-/pappi-kari-kuula-59-arvostaa-elaintiloja-salakuvaavia-aktivisteja-jos-elainten-tehotuotanto-keksittäisiin-nyt-siihen-ei-suostuisi-kukaan-#070fc582>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). E-kirja. Helsinki: Tammi.
- Tynkkynen, O. & Berninger, K. 2017. Nettopositiivisuus. Menestyvän ja vastuullisen liiketoiminnan uusi taso. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Työterveyslaitos 2023. Työn tuunaaminen. Viitattu 27.4.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyo-ohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen>
- Vastuullisuuden voima 2022. Miten Teknologiateollisuuden yritykset toimivat edelläkävijöinä, uuttavat toimialaa ja tekevät taloudellista tulosta. Teknologiateollisuus. Viitattu 12.5.2023. https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/inline-files/Vastuullisuuden-voima-selvitys_0.pdf
- Vehviläinen, M. 2021. Sijoitusmaailmassa jyllää nyt uusia voimia - Vastuullisuusaktivismi ei ole enää pienen piirin asia, jonka pörssiyhtiö voisi jättää huomioimatta. Kauppalehti 27.5.2021. Viitattu 17.4.2023. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/sijoitusmaailmassa-jyllaa-nyt-uusia-voimia-vastuullisuus-aktivismi-ei-ole-ena-pienen-piirin-asia-jonka-porssi-yhtio-voisi-jattaa-huomioimatta/ad61998c-8f18-4220-b175-bdf0676636a8>
- Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. E-kirja. Helsinki: Art House.
- Väyrynen, H. 2020. Ilmasto yhdisti lääkärit. Lääkärilehti 4.12.2020. Viitattu 21.4.2023. <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/ajankohtaista/ilmasto-yhdisti-laakarit/>
- Weick, K. E. 1984. Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist* 39 (1), 40-49. Viitattu 22.4.2023. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.1.40>
- Wickert, C. & de Bakker, F. G. A. 2018. Pitching for Social Change: Toward a Relational Approach to Selling and Buying Social Issues. *Academy of Management Discoveries* 4 (1), 50-73. Viitattu 27.4.2023. <https://doi.org/10.5465/amd.2015.0009>

Zibellini, A. 2021. Sananvapaus ei ole rajaton palvelussuhteessa olevalle. Akavan erityisalat. Viitattu 26.4.2023. https://www.akavanerityisalat.fi/ uutishuone/artikkelit/sananvapaus_ei_ole_rajaton_palvelussuhteessa_olevalle.18901.news

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2023. TUNNISTEELLISUUS JA ANONYMISOINTI. Aineistonhallinnan käsikirja. Viitattu 14.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>

Yritysvastuu 2023. Tiivistelmä. FIBS. Viitattu 12.5.2023. https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2023/05/FIBS_Yritysvastuu-2023_Tiivistelma_Final.pdf

Englanninkielisen tiivistelmän kieliasun muokkaamisessa on hyödynnetty ChatGPT:tä.

Kuviot

Kuvio 1: Organisaatioihin liittyvä aktivismi ja työntekijäaktiivismin keinot	26
--	----

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki työntekijöiden käyttämien vaikuttamiskeinojen analyysistä	32
---	----

Liitteet

Liite 1: Tietosuojailmoitus	59
Liite 2: Työntekijäaktivistin käsikirja	62

Liite 1: Tietosuojailmoitus

**TIETOSUOJAILMOITUS**

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (EU679/2016)

8.6.2023

LAUREAN OPINNÄYTETYÖSSÄ KERÄTTÄVIEN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY

Tässä ilmoituksessa kuvataan, miten henkilötietoja käsitellään Laurean opinnäytetyössä ”Työntekijäaktiivisimi organisaation ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistäjänä”.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Sanna Pesonen

sanna.pesonen@student.laurea.fi

[puhelinnumero poistettu opinnäytetyön liitteenä julkaistavasta versiosta]

Rekisterinpitäjä päättää ja vastaa tämän opinnäytetyön henkilötietojen käsittelystä.

Yhteyshenkilö henkilötietojen käsittelyä koskevissa asioissa:

Opinnäytetyön tekijä Sanna Pesonen, sanna.pesonen@student.laurea.fi

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus:

Henkilötietojen käsittely liittyy opinnäytetyössä toteutettaviin haastatteluihin. Haastattelujen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden sekä työnantajien näkemyksiä työntekijöiden aktiivisesta toiminnasta organisaatioiden ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi. Henkilötietoja kerätään haastattelujen organisoimiseksi. Lisäksi osaa tiedoista käytetään opinnäytetyössä kuvaamaan haastatellun roolia organisaatiossa. Opinnäytetyön tulokset raportoidaan niin, ettei haastateltavaa voi tunnistaa.

Henkilötietojen osalta ei toteuteta automaattista päätöksentekoa tai profilointia.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla EU:n yleisen tietosuojasetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella:

- Tutkittavan suostumus

Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot:

Haastattelujen sopimista varten käsitellään seuraavia tietoja:

- Nimi
- Sähköpostiosoite ja mahdollinen muu yhteystieto
- Joidenkin haastateltavien osalta tehtävänimike/ammatti ja työpaikka

Lisäksi haastattelujen tallentamisen yhteydessä voi tallentua seuraavia henkilötietoja:

- Kuva
- Ääni

Muita henkilötietoja haastateltavilta ei kysytä, mutta niitä voi tulla ilmi haastateltavan vastauksissa.

Kerättävien henkilötietojen tietolähteet:

Henkilötiedot kerätään pääasiassa haastateltavalta itseltään. Joidenkin haastateltavien osalta tietoa voidaan kerätä organisaation verkkosivustolta.

Henkilötietojen luovutukset:

Tietoja käytetään vain tässä tietosuojailmoituksessa mainitun opinnäytetyön tekemiseen. Tietoja ei luovuteta tutkimuksen ulkopuolelle.

Tietojen siirtäminen EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle:

Henkilötietoja ei siirretä EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle.

Henkilötietojen käsittely opinnäytetyön aikana ja sen jälkeen:

Haastatteluissa kerätyt aineistot litteroidaan ja litteroinnin yhteydessä mahdolliset suorat henkilöön liittyvät tunnistetiedot poistetaan. Myös epäsuoria tunnisteita poistetaan tai muutetaan siten, että haastateltava ei ole niistä tunnistettavissa. Alkuperäiset aineistot hävitetään heti opinnäytetyön valmistuttua. Litteraatteja säilytetään kaksi vuotta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Henkilötietojen suojauksen periaatteet:

Aineistoa säilytetään opinnäytetyön tekijän omalla tietokoneella ja tarvittaessa varmuuskopioidaan muistikulle tai ulkoiselle kovalevyllä. Aineistoihin on pääsy vain opinnäytetyön tekijällä.

Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyn oikeudet määräytyvät EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen artiklojen 15-22 mukaan seuraavasti:

Voit perua suostumuksesi ja pyytää poistamaan suostumukseen perustuvat tietosi ottamalla yhteyttä yllä mainittuun yhteyshenkilöön.

Voit tarkastaa itseäsi koskevat tiedot ja oikaista ne tarvittaessa.

Voit rajoittaa tietosi käsittelyä silloin, kun kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Voit tehdä valituksen tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsot, että henkilötietojasi on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava.

Laurea-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavana toimii Marjo Valjakka, marjo.valjakka@laurea.fi

Liite 2: Työntekijäaktivistin käsikirja

Työntekijäaktivistin käsikirja

**Näin edistät ympäristö-
ja sosiaalista
vastuullisuutta
työpaikallasi**

Sisällys

Johdanto	3
Mitä on työntekijäaktivismi ja olenko minä aktivisti?	4
Miten voin vaikuttaa työpaikkani vastuullisuuteen?	5
Muuta huomioitavaa työntekijäaktivismissa	7
Sanasto	8
Lähteet ja lisälukemista	9

Johdanto

Yritysvastuu voidaan määritellä esimerkiksi yrityksen vastuuksi sen vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan, sidosryhmien arvojen ja etujen integroimiseksi yrityksen liiketoimintaan tai yrityksen toimiksi kestävän kehityksen edistämiseksi. Nämä kolme erilaista näkökulmaa kuvaavat yritysvastuun käsitteen alle kuuluvien asioiden moninaisuutta. Yleensä yritysvastuun ajatellaan käsittävän kolme vastuullisuuden osa-aluetta: ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun ja taloudellisen vastuun. Vastuullinen yritys siis huolehtii taloudellisen kannattavuuden lisäksi myös ympäristöstä ja ihmisistä. Tarkemmat määritelmät löydät oppaan lopussa olevasta sanastosta.

Tutkimusten mukaan työntekijöiden toiveet, odotukset ja vaatimukset ovat jo merkittävä yritysten vastuullisuuden ajuri. Työvoimapulan kasvaessa työntekijöillä on yhä enemmän valtaa, he tiedostavat arvonsa ja vaativat työnantajiltaan enemmän. He haastavat työntajiensa maailmankuvaa, kulttuuria, arvoja ja johtamista. Rekrytoinnissa arvot ja vastuullisuus nousevat tärkeiksi kilpailuvalteiksi, ja työnantajalta odotetaan läpinäkyvää, arvojensa mukaista toimintaa. Työntekijöillä on aito mahdollisuus vaikuttaa organisaation vastuullisuuteen!

Tämän käsikirjan tarkoituksena on kannustaa ja rohkaista ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden edistämisestä kiinnostuneita valitsemaan itselleen sopivat aktivismin keinot ja tarttumaan toimeen oman organisaationsa vastuullisuuden edistämiseksi. Opas on tarkoitettu erityisesti työntekijöille, jotka eivät ole vastuullisuusasioista päättävässä asemassa työpaikallaan. Vaikka edellä käytettiin termiä yritysvastuu, sopivat oppaan opit yhtä hyvin myös julkisen sektorin ja kolmannen sektorin työpaikoille.

Käsikirja on syntynyt osana YAMK-opinnäytetyötä Laurea-ammattikorkeakoulun kestävän kasvun johtamisen koulutusohjelmassa. Käsikirja perustuu tutkittuun tietoon ja opinnäytetyön tuloksiin. Oppaan lopusta löydät lähdeviitteet sekä vinkkejä lisälukemiseen yritysvastuusta ja työntekijäaktivismista.

Mitä on työntekijäaktivismi ja olenko minä aktivisti?

Aktivismi on toimintaa, jossa yksilö tai ryhmä haastaa vallitsevaa tilannetta toimien aktiivisesti jonkin asian puolesta tai jotakin vastaan. Organisaation sisäisessä aktivismissa eli työntekijäaktivismissä toimijoina ovat organisaation työntekijät ja aktivismin kohteena organisaatio. Työntekijäaktivismi pyrkii herättämään huomiota organisaation eri tasoilla, ja sen keinoja ovat mm. sisäinen vaikuttamistyö, kehittämissuunnitelmat ja julkiset protestit.

Aktivismia ovat myös työpaikan arjessa toteutettavat pienemmät teot, jotka vähitellen muuttavat vallitsevaa tilannetta – organisaation eri tasoilla työntekijöiden pienet vastuullisuusteot kannustavat muitakin toimimaan ja johtavat siten suurempaan, jatkuvaan muutokseen. Aktivismi voi siis olla näkyvää ja kuuluvaa kampanjointia, mutta se voi olla myös hienovaraisempaa tietoisuuden lisäämistä, esimerkin näyttämistä tai prosessien ja työskentelytapojen kehittämistä oman työn puitteissa.

Erilaisista työntekijäaktivismin muodoista ja keinoista kerrotaan tarkemmin seuraavilla sivuilla.



Miten voin vaikuttaa työpaikkani vastuullisuuteen?

Oman työpaikkansa vastuullisuuden kasvattamiseen tähtäävällä työntekijäaktivistilla on käytettävissään laaja kirjo keinoja, joista seuraavassa esitellään muutamia.

Näytä esimerkkiä, joku saattaa seurata perässä. Maltillisin, mutta joskus varsin tehokas aktivismin muoto on esimerkkinä toimiminen ja omien arvojensa mukaan eläminen. Säästä energiaa sammuttamalla valot tai virta laitteista, kun niitä ei tarvita. Kulje työmatkat kävellen, pyörällä tai julkisella liikenteellä. Lajittele jätteet tai valitse kasvisruoka. Huomioi vastuullisuus työprosesseissa ja työskentelytavoissa. Puutu syrjintään, eriarvoistavaan kohteluun ja epäeettisiin toimintatapoihin.

Pidä vastuullisuusasioita esillä. Keskustele vastuullisuuteen liittyvistä asioista työkavereiden kanssa ja ota niitä esille työpaikan yhteisissä tilaisuuksissa tai viestintäkanavissa. Tietoisuuden lisääntyminen organisaatiossa voi johtaa vähitellen muutokseen toiminnassa.

Tee itse. Tarjoudu organisoimaan tai toteuttamaan vastuullisuutta edistävä toimenpide, johon toivot työnantajasi ryhtyvän. Luo organisaation käyttöön koulutusmateriaali tai pidä esitys.

Vaikuta oman työroolisi kautta. Mieti, mitä vastuullisuutta edistäviä toimenpiteitä voit tehdä omassa työroolissasi. Hakeudu työryhmiin tai pyri sisällyttämään toimenkuvaasi työtehtäviä, joissa pääset vaikuttamaan vastuullisuusasioihin.

Tee aloitteita ja vaadi muutosta.

Valmistaudu perustelemaan vaatimuksesi hyvin. Jos pystyt osoittamaan, että ehdottamasi toimet sopivat organisaation kirjattuun strategiaan tai julkilausuttuihin arvoihin ja tavoitteisiin, on vastaanotto todennäköisemmin myötämielinen. Myös taloudellinen hyöty tai organisaation kannalta olennaisen riskin välttäminen voivat olla hyviä perusteluja.



Valitse taistelusi. Voit aloittaa pienistä, helpommin saavutettavista muutoksista. Onnistumiset pienissäkin asioissa kasvattavat toivoa ja houkuttelevat muita mukaan toimintaan. Pienistä teoista syntyy lopulta suurempi muutos.

Hyödynnä tietoa, jota sinulla on organisaatiostasi, sen toimintatavoista, arvoista ja kulttuurista. Keneen kannattaa pyrkiä vaikuttamaan? Kenen kanssa voisit tehdä yhteistyötä? Milloin on oikea hetki toimia? Mikä keino juuri nyt toimii parhaiten?

Yhteistyössä on voimaa. Isommalla joukolla on enemmän uskottavuutta ja vaikutusvaltaa kuin yksittäisellä aktivistilla. Yhteistyö, verkostoituminen ja vastuun jakaminen myös edesauttavat aktivismin jatkuvuutta. Hae tietoa ja tukea myös oman organisaatiosi ulkopuolelta, esimerkiksi kansalaisjärjestöiltä ja muilta asiantuntijoilta.

MITÄ TAITOJA TARVITSEN TYÖNTEKIJÄAKTIVISTINA?

Työntekijäaktivistille hyödyllisiä taitoja ja ominaisuuksia ovat mm.:

- Resilienssi
- Kärsivällisyys ja periksiantamattomuus
- Viestintä- ja esiintymistaidot
- Johtamistaito
- Verkostoitumistaito

Nämä kaikki taidot ovat harjoiteltavissa ja kehitettävissä!

Muuta huomioitavaa työntekijäaktivismissa

Työntekijäaktivismiin liittyy myös riskejä, joista sinun on syytä olla tietoinen.

Joskus johto tai työyhteisö voi suhtautua aktivismiin kielteisesti. Saatat saada hankalan tyytin maineen tai joutua konflikteihin. Sinua ja asiaasi saatetaan vähätellä. Aktivismi voi olla kuluttavaa ja turhauttavaa. Muista siis huolehtia jaksamisestasi ja hyvinvoinnistas! Yhteistyö auttaa jakamaan taakkaa ja yhteisön tuki on tärkeä voimavara.

Huomioi lojaliteettivelvollisuus etenkin, jos otat työpaikan asioita julkisesti esille esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Työnantajaa vahingoittavaa toimintaa tulee välttää, mutta asiallinen, kohtuullinen ja totuudenmukaisiin väitteisiin perustuva kritiikki on sallittua. Muista myös salassapitovelvollisuus eli se, ettet saa paljastaa työnantajan liikesalaisuuksia.



Sanasto

Aktivismi on toimintaa, jossa yksilö tai ryhmä haastaa vallitsevaa tilannetta toimien aktiivisesti jonkin asian puolesta tai jotakin vastaan.

DEI = diversity, equity, inclusion eli monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus organisaatiossa. Sosiaalisen vastuullisuuden osa-alue.

ESG = environmental, social, governance. Erityisesti sijoitusmarkkinoilla ja raportoinnissa yritys vastuusta käytettävä lyhenne.

Resilienssi on psyykkistä selviytymis- ja palautumiskykyä, joustavuutta.

Sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa organisaation vastuuta niistä ihmisistä, joihin sen toiminta vaikuttaa. Henkilöstöön liittyvään vastuullisuuteen sisältyvät mm. henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen, osaamisen kehittäminen ja työturvallisuuskysymykset sekä työntekijöiden osallisuus ja yhdenvertainen kohtelu, reilut työolot ja mahdollisuudet työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Organisaation voidaan ajatella olevan välillisesti vastuussa myös yhteistyökumppaniensa työntekijöistä, ja vastuu ihmisoikeuksista ulottuu koko toimitusketjuun.

Työntekijäaktivisti on henkilö, joka toimii omalla työpaikallaan aktiivisesti jonkin asian puolesta tai jotakin vastaan vallitsevaa tilannetta haastaen. Aktivismiin kohteena on oma työnantajaorganisaatio.

Ympäristövastuu yritys vastuun osana käsittää mm. vesien, ilman ja maaperän suojelun, ilmastonmuutoksen torjunnan, luonnon monimuotoisuuden vaalimisen, luonnonvarojen ja materiaalien tehokkaan ja säästeliään käytön, jätteiden asianmukaisen käsittelyn ja kierrätyksen, vastuulliset hankintakäytännöt sekä vastuun tuotteen elinkaaresta ja koko toiminnan arvoketjusta. Myös eläinoikeudet voidaan nähdä osana ympäristövastuuta.

Yritysvastuu tarkoittaa esimerkiksi yrityksen vastuuta sen vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan, yrityksen toimia kestävän kehityksen edistämiseksi tai sidosryhmien arvojen ja etujen integroimista yrityksen liiketoimintaan. Yleensä yritys vastuun ajatellaan käsittävän kolme osa-aluetta: ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun ja taloudellisen vastuun. Usein yritys vastuun käsitteeseen sisällytetään myös sidosryhmien ja vapaaehtoisuuden ulottuvuudet. Yrityksen tulisi luoda arvoa kaikille sidosryhmilleen, ja vastuullisuus edellyttää lakien ja sopimusten noudattamisen lisäksi yritykseltä vapaaehtoisia toimenpiteitä.

Lähteet ja lisälukemista

Yritysvastuusta

Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F. & Semplici, L. 2022. Going Deeper into the S of ESG: A Relational Approach to the Definition of Social Responsibility. *Sustainability* 14 (15), 9668. <https://doi.org/10.3390/su14159668>

Braun, R. 2019. *Corporate stakeholder democracy. Politicizing corporate social responsibility*. Budapest: Central European University Press.

Closs, D. J., Speier, C. & Meacham, N. 2011. Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing* 39, 101–116. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0207-4>

Elkington, J. 2018. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki: Alma Talent.

Hellsröm, E. & Parkkonen, P. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus: Miten vastuullisuus kohtaa kestävyuden ja vaikuttavuuden? Sitran selvityksiä 214. https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf

Honeyman, R. & Jana, T. 2019. *The B corp handbook: How you can use business as a force for good*. Second edition. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Juutinen, S. 2016. *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. Helsinki: Alma Talent.

Kilpailuetua vastuullisuudesta. Opas Teknologiateollisuuden pk-yrityksille 2022. Teknologiateollisuus. https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/inline-files/Kilpailuetua-vastuullisuudesta-opas%20yrityksille_0.pdf

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. *Yritysvastuu 2.0*. Helsinki: Kauppakamari.

Onkila, T., Mäkelä, M. & Sarna, B. 2021. Työntekijät vastuullisuuden sidosryhmänä: monimerkityksellisyys ja vastuullisuusviestinnän haasteet. Teoksessa Eräranta, K. & Penttilä, V. (toim.). *Vastuullinen viestintä*. ProComma Academic 2021. ProCom ry, 108–122. <http://hdl.handle.net/10138/330665>

Suomen Yrittäjät 2023. *Yritysvastuu*. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/yritysvastuu/>

Työntekijäaktivismista

Blazejewski S., Dittmer F., Buhl A., Barth A. S. & Herbes C. 2020. "That is Not What I Live For": How Lower-Level Green Employees Cope with Identity Tensions at Work. *Sustainability* 12 (14), 5778. <https://doi.org/10.3390/su12145778>

Briscoe, F. & Gupta, A. 2021. Business Disruption From the Inside Out. *Stanford Social Innovation Review*.
https://ssir.org/articles/entry/business_disruption_from_the_inside_out#

Buchter, L. 2021. Escaping the Ellipsis of Diversity: Insider Activists' Use of Implementation Resources to Influence Organization Policy. *Administrative Science Quarterly* 66 (2), 521–565. <https://doi.org/10.1177/0001839220963633>

Carrington, M., Zwick, D. & Neville, B. 2019. Activism and Abdication on the Inside: The Effect of Everyday Practice on Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics* 160, 973–999. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3814-5>

Davis, G. F. & White, C. 2015. *Changing Your Company From the Inside Out: A Guide for Social Intrapreneurs*. Boston: Harvard Business Review Press.

Easter, S., Ceulemans, K. & Lynn, M. L. 2022. Moving Beyond Sisyphus: Pursuing Sustainable Development in a Business-as-Usual World. *Business & Society* 61 (4), 924–963. <https://doi.org/10.1177/00076503211015914>

Francoeur, V., Paillé, P., Yuriev, A. & Boiral, O. 2021. The Measurement of Green Workplace Behaviors: A Systematic Review. *Organization & Environment* 34 (1), 18–42. <https://doi.org/10.1177/1086026619837125>

Keränen, J. & Olkkonen, L. 2022. Opportunities for social activism in transformative service research: a research agenda. *Journal of Service Management*. 33 (4/5), 634–647. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2021-0446>

Maks-Solomon, C. & Drewry, J. M. 2021. Why do corporations engage in LGBT rights activism? LGBT employee groups as internal pressure groups. *Business and Politics* 23 (1), 124–152. <https://doi.org/10.1017/bap.2020.5>

Meyerson, D. E. 2001. *Tempered radicals: How people use difference to inspire change at work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Moilanen, F. & Turunen, J. 2023. Palkkatyö ekohyvinvointivaltion rakentajana. Alusta. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2023/03/03/palkkatyo-ekohyvinvointivaltion-rakentajana/>

Nord, W. R. & Fuller, S. R. 2009. Increasing Corporate Social Responsibility through an Employee-Centered Approach. *Employee Responsibility and Rights Journal* 21, 279–290. <https://doi.org/10.1007/s10672-009-9126-2>

Ones, D. S. & Dilchert, S. 2012. Employee Green Behaviors. Teoksessa Jackson, S. E., Ones, D. S., Dilchert, S. & Kraiger, K. (toim.). *Managing human resources for environmental sustainability*. Somerset: John Wiley & Sons, 85–116.

Reitz, M., Higgins, J. & Day-Duro, E. 2021. The do's and don'ts of employee activism: how organizations respond to voices of difference. Hult International Business School.
https://static1.squarespace.com/static/597729cbcf81e0f87c7f6c61/t/629f09e7191a0b5a3b8806aa/1654589941851/Activism_REPORT_SCREEN_LoRes+%281%29.pdf

Russel, S., Giæver, F. & Onkila, T. 2021. Employee agency in the context of organisational sustainability. Teoksessa Teerikangas, S., Onkila, T., Koistinen, K. & Mäkelä, M. (toim.). Research Handbook of Sustainability Agency. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 93–103.

Skoglund, A., & Böhm, S. 2020. Prefigurative Partaking: Employees' Environmental Activism in an Energy Utility. *Organization Studies* 41 (9), 1257–1283.
<https://doi.org/10.1177/0170840619847716>

Zibellini, A. 2021. Sananvapaus ei ole rajaton palvelussuhteessa olevalle. Akavan erityisalat.
https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/artikkelit/sananvapaus_ei_ole_rajaton_palvelus_suhteessa_olevalle.18901.news