

KASVOIKO YRITYKSESTÄ KANSALAINEN?

Yrityskansalaisuuden rakentaminen ja viestintä vastuuraporteissa

Laura Timonen

Pro gradu -tutkielma

Valtio-oppi, yhteiskuntatieteiden ja
filosofian laitos;

Yhteisöviestintä, viestintätieteiden
laitos

Jyväskylän yliopisto

Kesäkuu 2008

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty YHTEISKUNTATIETEELLINEN HUMANISTINEN	Laitos – Department YHTEISKUNTATIETEIDEN JA FILOSOFIAN VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Laura Timonen	
Työn nimi – Title Kasvoiko yrityksestä kansalainen? Yrityskansalaisuuden rakentaminen ja viestintä vastuuraporteissa.	
Oppiaine – Subject Valtio-oppi, yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro gradu
Aika – Month and year Kesäkuu 2008	Sivumäärä – Number of pages 145
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämä pro gradu -tutkielma paneutuu yrityskansalaisuuden ilmiöön. Yrityskansalaisuutta tarkastellaan sekä käsitteen tasolla käsitehistoriallisen analyysin kautta että käytännön tasolla analysoimalla kolmen esimerkkiyrityksen vastuuraportteja narratiivisesti. Yrityskansalaisuuden taustalla esitellään stakeholder-teoriaa sekä legitimitetin muodostumista. Legitimiteetti, eli organisaation toiminnan oikeutus, liittyy organisaation toiminnan vaikutuksen alaisten stakeholdereiden antamaan hyväksyntään, jota puolestaan pyritään edistämään yritysvastuun osoittamisella ja yrityskansalaisuudella. Lisäksi esitellään kansalaisuusteorioita, joiden avulla päästään tarkastelemaan vähemmälle huomiolle jäänyttä yrityskansalaisuuden kansalaisuus-osaa.</p> <p>Käsitteellinen tarkastelu pyrkii purkamaan yrityskansalaisuuden moninaisia tulokintoja, jotka analyysin perusteella vaihtelevat pakollisesta yrityskansalaisuudesta vapaaehtoiseen yrityskansalaisuuden näkemyksiin. Kansalaisuutta voidaan pitää myös täysin yrityksen kontekstiin sopimattomana tai vain ohimenevänä trendinä. Käsitteellisen analyysin kautta päästään käytännön tarkasteluun, jonka avulla analysoidaan esimerkkiyritysten käsityksiä yrityskansalaisuudesta.</p> <p>Esimerkkiyritysten, Metson, Marimekon ja Nokian narratiivisen analyysin perusteella yrityskansalaisuus nähdään vapaaehtoisena toimintana, jolla voidaan täydentää normaalia vastuullisuutta. Esimerkkiyritysten yrityskansalaisuuden tarinat eroavat toisistaan yhden hylätessä ja yhden sivuuttaessa yrityskansalaisuuden, ja yhden painottaessa sitä. Analyysin perusteella voidaan todeta, että ilman kansalaisuus-sanaakin yritysten ylimääräiset vastuutoiminnot voivat olla toimivia. Mikäli yrityskansalaisuus-termiä halutaan käyttää kuvaamaan vapaaehtoista vastuuta, yrityskansalaisuutta voisi olla hyödyllistä suunnata uusien kansalaisuusteorioiden mukaan esimerkiksi ekokansalaisuuteen, kulttuurikansalaisuuteen ja teknologiseen kansalaisuuteen.</p>	
Asiasanat – Keywords Yritykset, kansalaisuus, vastuu, legitimizeetti.	
Säilytyspaikka – Depository Tourulan kirjasto, Mattilanniemi	
Muita tietoja – Additional information Ohjaajat Marja Keränen (valtio-oppi) ja Vilma Luoma-aho (yhteisöviestintä)	

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty SOCIAL SCIENCES HUMANITIES	Laitos – Department SOCIAL SCIENCES AND PHILOSOPHY COMMUNICATION
Tekijä – Author Laura Timonen	
Työn nimi – Title Did the corporation grow up to be a citizen? Building and communicating corporate citizenship in responsibility reports.	
Oppiaine – Subject Political science, organizational communication and PR	Työn laji – Level Master's thesis
Aika – Month and year June 2008	Sivumäärä – Number of pages 145
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>This thesis explores the phenomenon of corporate citizenship. The analysis covers both conceptual examination concentrating on theory literature and practical narrative examination concentrating on responsibility reports from three companies. To introduce corporate citizenship, stakeholder and legitimacy theories are presented. Legitimacy, justification of existence, is seen as something that is gained through stakeholders' acceptance. Acquirement of this acceptance, in turn, can be assisted with responsible conduct of business. Also citizenship theories are presented in order to comprehend the more rarely examined citizen-part of corporate citizenship.</p> <p>The conceptual analysis aims to unravel the various interpretations of corporate citizenship. Different ways to see corporate citizenship are drawn from the literature; it can be seen as mandatory or voluntary, or it can be regarded as something that cannot be applied to the context of business organizations at all. Corporate citizenship can also be seen just as a passing trend that will soon be replaced with something else. The conceptual analysis leads to a practical inspection that aims to reveal case organizations' conceptions of corporate citizenship.</p> <p>According to the narrative analysis of Metso, Nokia and Marimekko, corporate citizenship is seen mainly as a voluntary action that can be used to complement the normal responsibilities of a company. The stories of corporate citizenship vary among the case organizations; one abandons it, one ignores it, and one embraces it. The analysis shows that the term citizenship is not necessary when describing the voluntary responsibility actions of a company. If the term corporate citizenship is to be used, it could be beneficial to define the term in a more refined way with the help of new citizenship theories. This way corporate citizenship could be divided for example to ecological, cultural and technological citizenship.</p>	
Asiasanat – Keywords Corporations, citizenship, responsibility, legitimacy.	
Säilytyspaikka – Depository Tourula library, Mattilanniemi	
Muita tietoja – Additional information Supervisors Marja Keränen and Vilma Luoma-aho.	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 ORGANISAATION STAKEHOLDERIT JA LEGITIMAATIO	7
2.1 STAKEHOLDER-AJATTELU.....	8
2.2 ORGANISAATION LEGITIMITEETTI	13
3 KANSALAISSUUS.....	23
3.1 KLASSISIA KANSALAISSUUSMÄÄRITELMIÄ	25
3.1.1 Antiikin kansalaisuus.....	26
3.1.2 Liberaali kansalaisuus.....	28
3.1.3 Kommunitaristinen kansalaisuus	29
3.2 KANSALAISSUUSKESKUSTELUN NYKYSUUNTAUKSIA.....	31
3.3 SUOMALAINEN KANSALAISSUUSKONTEKSTI	34
3.4 GLOBAALI KANSALAISSUUS	37
3.5 Uudet kansalaisuudet.....	39
4 YRITYSKANSALAISSUUS KÄSITTEEN TASOLLA.....	42
4.1 KÄSITEHISTORIA.....	42
4.2 ORGANISAATIOIDEN METAFORISET KÄSITTEET	44
4.3 YRITYSKANSALAISSUUDEN KÄSITE	48
4.3.1 Vastuullinen yritystoiminta.....	49
4.3.2 Muutoksia yritysten toimintaympäristössä	53
4.3.3 Skandaalit vastuum vauhdittajina.....	55
4.3.4 Vastuullisuus vakiintuvana terminä.....	57
4.3.5 Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen?	60
4.4 YRITYS KANSALAISSUUSNA	73
5 YRITYSKANSALAISSUUS ESIMERKKIYRITYKSISSÄ	83
5.1 NARRATIIVISUUS	84
5.2 AINEISTO	90
5.3 KOLME YRITYSTÄ, KOLME TARINAA	93
5.4 YMPÄRISTÖVASTUUSTA KANNATTAVAA LIIKETOIMINTAA METSOSSA	95
5.4.1 Tarina 1: Globaalia toimintaa, paikallisia vaikutuksia.....	96
5.4.2 Tarina 2: Ympäristöosaaminen voimavarana.....	99
5.4.3 Tarina 3: Hylätty yrityskansalaisuus.....	101
5.5 MARIMEKON KULTTUURIORIENTOITUNUT VASTUUKÄSITYS	108
5.5.1 Tarina 1: Kansainvälistyvä suomalainen.....	108
5.5.2 Tarina 2: Kulttuuria vaalimassa.....	110
5.5.3 Tarina 3: Huomioimatta jätetty yrityskansalaisuus.....	111
5.6 NOKIAN TEKNOLOGIAORIENTOITUNUT AKTIVISMI	115
5.6.1 Tarina 1: Globaali suunnannäyttävä	116
5.6.2 Tarina 2: Teknologia hyvinvoinnin edistäjänä	119
5.6.3 Tarina 3: Toimintaa määrittelevä yrityskansalaisuus.....	122
5.7 YHTEENVETO	126
6 POHDINTA.....	131
KIRJALLISUUS.....	139

1 JOHDANTO

"Onko tämä sitä normaalia vastuullista yritystoimintaa?", kysyi tasavallan presidentti Tarja Halonen valtiopäivien avajaispuheessa helmikuussa 2008, ja viittasi valtion omistajapolitiikkaan ja toimintaan metsäyhtiö Stora Ensossa sekä tarkemmin lakkautettavalla Kemijärven tehtaalla. Stora Enso oli päättänyt sulkea tehtaan, joka oli tarjonnut työtä monelle kemijärveläiselle, eikä Suomen valtio ollut estänyt sitä, vaikka sitä yhtenä omistajana vaadittiinkin ryhtymään lakkautuksen estäviin toimiin. Hallitus puolusti toimintaansa, tai sen puutetta, sillä että siinä ei poikettu normaaliin vastuulliseen yritystoimintaan liittyvistä velvollisuuksista. Vaikka tehtaan lakkautus nostatti Suomessa ja erityisesti Kemijärvellä jos jonkin laista kuohuntaa, sekä hallitus että presidentti näyttivät olevan samaa mieltä siitä, että vastuullisuus kuuluu "normaaliin yritystoimintaan". Mitä vastuulliseen toimintaan sitten luetaan kuuluvaksi, onkin jo vaikeampi määritellä.

Viimeisimpien johtamistrendien mukaan yrityksen olemassaolon oikeutukseen ei enää riitä pelkkä voitokas kaupanteko, vaan kannattavuus ja organisaation tulevaisuuden näkymät koostuvat paljon muustakin kuin vastuusta tehdä rahaa omistajille (Elkington 1994; Thompson 2005, 133; Matten & Crane 2005, 167;

Freeman 1984). Samalla on alettu puhua yhä enemmän yritysten yhteiskunta-vastuusta (Matten & Crane 2005, 166). Vastuuta vaaditaan niin parempana henkilöstön kohteluna, läpinäkyvämpänä päätöksentekona kuin ympäristövastuuna. Myös globalisaatio on vaikuttanut siihen, että erityisesti suuryritysten on vaikeaa – jos ei mahdotonta – olla välittämättä ympäröivästä yhteiskunnastaan. Vastuuta ovat vaatineet niin valtion hallinto kuin toimijat organisaation sisällä tai välittömässä yhteydessä (kuten työntekijät, sijoittajat, sekä myös organisaation naapurit). Yritykset ovat myös itse muodostaneet erilaisia ryhmittymiä, kuten Business Social Compliance Initiative (BSCI), joiden tarkoituksena on edistää vastuullista yritystoimintaa. Vastuun kasvavat vaatimukset ovat hiljalleen johtaneet ajatukseen yrityskansalaisesta, eli yrityksestä joka käyttäytyy yhteiskunnassa hyvän kansalaisen tavoin.

Vastuullisuuteen liitetään usein ajatus yrityksen kolmoistilinpäätöksestä (*Triple Bottom Line*, ks. Elkington 1994), jonka mukaan yritykset eivät ole vastuussa vain taloudellisin mittarein omistajilleen, vaan myös ympäröivälle yhteiskunnalleen sekä luonnonympäristölle. Näkemyksen mukaan yritys on organisaationa aina osa ympäröivää yhteiskuntaa, jonka osapuolet tarvitsevat toisiaan. Vastuullisuuden kehittymiseen on vaikuttanut myös se, että yritysten toimintaympäristö on muuttunut niin ihmisoikeuksien, ympäristölakien kuin johtamisoppien saralla. Muutos on tuonut uudenlaisia haasteita, joista yksi on toimia hyvän naapurin ja kansalaisen tavoin.

Tämä pro gradu -tutkielma paneutuu yrityskansalaisuuden käsitteeseen, sen muotoutumiseen, sen käyttöön ja siitä viestimiseen. Koska työ on yhteistutkielma kahteen oppiaineeseen, valtio-oppiin ja yhteisöviestintään, eri tieteenalojen yhteensovittaminen on aiheuttanut joitakin haasteita työn rakenteelle. Työn aihe, yrityskansalaisuus, on kaksiosainen sana, jonka molempia osia tässä työssä

yritetään ymmärtää. Sen vuoksi aluksi luvussa 2 käsitellään yrityksen konteksti organisaationa stakeholder-ajattelun ja legitimizeetti-teorioiden kautta. Molemmat teoriat ovat tekemisissä organisaation ulkoisen ympäristön kanssa, joskin stakeholdereita, eli ryhmiä joilla voi olla vaikutuksia organisaation toimintaan tai joihin organisaatio vaikuttaa, on myös organisaation sisäpuolella (ks. Freeman 1984, 25). Stakeholder-ajattelu voidaan viedä jopa niin pitkälle, että stakeholdereilla voidaan katsoa olevan eräänlainen demokraattinen oikeus vaikuttaa heitä itseään koskeviin päätöksiin – jopa organisaatiossa, johon he eivät itse muuten kuulu (O'Dwyer 2005, 28). Puhutaan myös eräänlaisesta stakeholderkapinasta, joka tulee tulevaisuudessa vaatimaan vastuullisuutta yhä näkyvämmiin (Thompson 2005, 148). Luvun 2 toinen osuus, legitimizeetti, puolestaan liittyy organisaation lupaan toimia (Luoma-aho 2006) ja sosiaalisen kelpoisuuteen (Meyer & Rowan 1977, 351) – siis organisaation toiminnan sosiaaliseen hyväksyntään. Molemmat esiteltävät teoriat muodostuvat olennaiseksi yrityskansalaisuuden kannalta, jolla sekä vastataan stakeholdereiden odotuksiin että rakennetaan legitimizeettiä. Yritysten legitimizeetin saavuttaminen liittyykin stakeholdereiden hyväksyntään (Luoma-aho 2005, 40). Stakeholdereilla on potentiaalia vaatia aktiivisesti yrityksiltä vastuullisuutta, ja toisaalta yritykset odottavat saavansa vastuullisuudesta myös liiketoiminnallista hyötyä, kuten parempaa mainetta (Morsing 2006, 171). Legitimizeetti liittyy myös toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen, sillä sen kautta toiminnalle saavutetaan hyväksyntä myös pitkällä aikavälillä.

Stakeholder- ja legitimizeettiteorioiden jälkeen luvussa 3 paneudutaan yrityskansalaisuuden kansalaisuus-osaan, joka auttaa ymmärtämään kansalaisuuden kontekstia ja historiaa. Kansalaisuutta pohjustetaan antiikin varhaisilla kansalaisuuskäsityksillä, sekä liberaalilla ja kommunitaristisella teoriolla, ja lopulta globaalin kansalaisuuden ajatuksilla sekä uusimpien kansalaisuuskäsitysten esitte-

lyllä (Delanty 2000, 7-67). Kansalaisuus muodostuu työlle tärkeäksi, sillä se on yrityskansalaisuuden käsitteen toinen osa, ja osa, joka on jäänyt toistaiseksi paljon vähemmälle tutkimukselle. Avaamalla kansalaisuusperinteitä ja kansalaisuuden eri määritelmiä tämä työ pyrkii pääsemään yrityskansalaisuuden tarkastelussa syvemmälle.

Kun yrityskansalaisuuden molemmat osat on esitelty, voidaan siirtyä tarkastelemaan niitä yhdessä. Analyysi on kaksivaiheinen: yrityskansalaisuutta tarkastellaan ensin käsitteen tasolla ja sitten esimerkkiyritysten kautta käytännön tasolla. Käsite muodostuu tässä työssä olennaiseksi, sillä tutkimuksen kohteena on yksi, kohtalaisen uusi ja vielä vakiintumaton käsite. Työn tutkimusotteeksi onkin valittu käsitehistoria, joka näkyy siinä, että yrityskansalaisuuden käsitettä tarkastellaan historiallisessa kontekstissa rakentuneena käsitteenä, johon on yhdistetty perinteisen kansalaisuuden käsitteen aineksia. Luvussa 4 yrityskansalaisuuden historiaa jäljitetään teoriakirjallisuudesta, sekä selvitetään, minkälaiseksi se muotoutuu, miten sitä hyödynnetään sekä mitkä sen luomisen ja omaksumisen motiivit ovat. Siten yrityskansalaisuutta koskevalla kirjallisuudella on tässä työssä kaksinainen rooli; toisaalta se on aineistoa käsitteelliselle analyysille ja toisaalta sitä hyödynnetään teoriakirjallisuutena esimerkkiyritysten analysoinnissa.

Käsitteellistä tarkastelua seuraa luvun 5 kolmeen yritykseen rajoittuva narratiivinen analyysi, johon on kerätty aineistoksi kohdeyritysten vastuullisuudesta kertovat vuosittaiset raportit. Käsitehistorialla on rooli myös esimerkkiyritysten analyysiosassa, mikä näkyy siinä, että yrityskansalaisuuden käsitteeseen suhtaudutaan kriittisesti ja kontekstisidonnaisesti. Aineistosta pyritään lukemaan auki, miten ja miksi yrityskansalaisuuden käsitettä on tuotettu raporteissa, mihin se liitetään ja miten "tarina yrityskansalaisesta" muotoutuu.

Työn kulkiessa yrityskansalaisuutta peilataan myös perinteisen kansalaisuuden teorioihin ja tarkastellaan sitä, minkälaiseksi yrityskansalaisuus lopulta muodostuu suhteessa perinteiseen kansalaisuuteen. Huomio kiinnittyy lisäksi siihen, miksi yritykset ovat halunneet liittää kansalaisuuden itseensä ja miten ne odottavat hyötyvänsä siitä. Luvussa 6 sekä käsitteellistä että käytännön tarkastelua vedetään yhteen ja esitetään loppupohdintoja.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten yrityskansalaisuuden käsite on muodostunut?
 - 1.1 Mitkä ovat yrityskansalaisuuden yhtäläisyydet ja erot perinteiseen kansalaisuuteen?
 - 1.2 Mitkä ovat yrityskansalaisuuden yhtäläisyydet ja erot yrityksen yhteiskuntavastuuseen?
2. Miksi yritykset ovat halunneet liittää kansalaisuuden ominaisuudekseen?
 - 2.1 Miten yrityskansalaisuutta hyödynnetään?
 - 2.2 Mitkä ovat yrityskansalaisuuden motiivit?
3. Miten yrityskansalaisuudesta viestitään?

Vaikka kansalaisuuden ajatus ja käsite liittyvät hyvin läheisesti ja olennaisella tavalla politiikan tutkimukseen, yrityskansalaisuutta ilmiönä ei ole juurikaan tutkittu muuta kuin lähinnä taloustieteiden ja viestintätieteiden alalla. Nämä alat ovat tuottaneet yhä kasvavan määrän aihetta koskevia artikkeleja viime vuosina, ja perustaneet myös aiheen tutkimiseen vihkiytyneitä tutkimuskeskuksia (esim. Boston College Center for Corporate Citizenship) (Matten & Crane 2005, 166). Viestinnällinen tutkimus ei kuitenkaan pääse yksinään lähestymään yrityskansalaisuuden kansalaisuus-osaa, eikä aikaisempi tutkimus juuri tarjoa tietoa itse yrityskansalaisuuden käsitteestä, joka usein määritellään vain löyhästi

tai ei ollenkaan. (ks. esim. Thompson 2005.) Joitakin malleja on olemassa, mutta erityisesti yritykset itse jättävät usein yrityskansalaisuutensa määrittelemättä ja viittaavat usein vain pyrkimykseen ”käyttäytyä hyvän yrityskansalaisen tavoin”, sen tarkemmin tarkentamatta, mitä tämä toiminta tarkoittaa.

Vakiintumattomat käsitteet tekevät yrityskansalaisuudesta mielenkiintoisen tutkimuskohteen, joka tarjoaa haasteita niin politiikan kuin viestinnänkin tutkimuksen kannalta. Erityisen mielenkiintoista on, että sen keskiössä on uudenlainen kansalaisuuden käsite, joka on täysin päinvastainen ilmiö, kuin paljon yleisimmin esiin tuleva markkinoinnin maailman tunkeutuminen kaikille elämäntilanteille – myös ns. julkiselle sektorille. Samalla yrityskansalaisuudesta on muodostunut organisaatiolle uusi ominaisuus, josta sen on kerrottava muille.

Kuten Warren (2003, 153) toteaa, taloudellisen maailman ja yhteiskunnan suhde on monimutkainen ilmiö. Hän ehdottaakin, että sen ymmärtämiseksi tutkimuksessa kannattaa käyttää monitieteellisiä välineitä. Tämä kahden oppiaineen yhdistelmänä toimiva pro gradu -työ tarjoaa yhden sellaisen yhdistämällä yhteisöviestinnällistä organisaatiotutkimusta sekä valtio-opillista, erityisesti yrityskansalaisuuden käsitteen kansalaisuus-osaan pureutuvaa tarkastelua.

2 ORGANISAATION STAKEHOLDERIT JA LEGITIMAATIO

Yrityskansalaisuuden taustoittamiseksi tässä luvussa esitellään stakeholder-ajattelua ja legitimizeettiteorioita. Deeganin (2002) mukaan yritys vastuuseen liittyvä tutkimus on painottunut legitimizeettiteoriaan ja ottanut vähemmässä määrin huomioon stakeholder-teoriat, vaikka teoriat toimivat varsin hyvin yhdistettyinä ja täydentävät toisiaan. Siinä missä legitimizeettiteoria keskittyy erityisesti yhteiskuntaan kokonaisuutena ja sen organisaatiolle osoittamiin odotuksiin, stakeholder-ajattelu ottaa huomioon, että yhteiskunta muodostuu erilaisista ryhmittymistä, joilla on erilaisia prioriteetteja, asemia ja valtaa suhteessa muihin yhteiskunnan toimijoihin. (Deegan 2002, 288 ja 295.) Näistä erilaisista ryhmittymistä, joihin organisaation toiminta vaikuttaa tai joilla voi olla vaikutuksia organisaation toimintaan, käytetään englanninkielistä termiä *stakeholder*.

Sekä stakeholder-teorioiden että legitimizeettiteorioiden keskiössä on pitkän aikavälin selviytyminen. Molemmilla on myös kytköksiä organisaation maineeseen, sillä stakeholdereiden asennoituminen vaikuttaa maineeseen, ja maine taas legitimizeettiin. (Luoma-aho 2008.) Koska tässä työssä keskitytään tarkastelemaan sitä, millaisen yrityskansalaisuuden yritykset itse luovat ja miten ne

viestivät siitä ulospäin, muun muassa juuri stakeholdereilleen, soveltuvat stakeholder-teoria ja legitimizeetti hyvin juuri tähän aiheeseen.

Viestinnän teorioissa on erimielisyyttä siitä, pitäisikö organisaation ympärillä toimivia ryhmittymiä kutsua yleisöiksi (*publics*) vai stakeholdereiksi. Termejä käytetään usein ristikkäin, mutta niistä voidaan erottaa myös toisistaan poikkeavia piirteitä. Siinä missä stakeholderit ovat usein kohtalaisen vakiintuneita, organisaation tuntemia ryhmiä (esimerkiksi henkilöstö, yhteistyökumppanit, kansalaisjärjestöt ja media), yleisöt voivat muodostua nopeasti ja nousta ajamaan itselleen tärkeää asiaa silloin kun siihen ilmenee tarvetta. Organisaatiot pyrkivät usein seuraamaan, ennakoimaan ja luomaan suhteita stakeholdereihinsa, kun taas yleisö saattaa muodostua – sekä kadota – yllättäenkin. (Luoma-aho 2008.) Koska vastuullinen yritystoiminta sekä yrityskansalaisuus liittyvät yleensä yritysten pitkän aikavälin tavoitteisiin ja niistä viestiminen on kohdennettu ensisijassa pitkäaikaisille, organisaation tuntemille ryhmittymille, jotka ovat pysyvästi kiinnostuneita organisaation toiminnasta, tässä työssä käytetään termiä stakeholder. On kuitenkin huomattava, että vastuullisuuden voidaan katsoa vähentävän yllättäviä, erityisesti legitimizeettiin liittyviä riskejä myös yleisöjen suhteen.

2.1 Stakeholder-ajattelu

Freemanin (1984) mukaan stakeholder-ajattelu on yksi tapa suhtautua organisaation ulkoiseen ympäristöön. Stakeholder voi olla mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka organisaation on otettava huomioon toiminnassaan, sillä se joko vaikuttaa organisaation toimintaan tai organisaation toiminta vaikuttaa siihen. Jokaisella stakeholderilla siis on joku panos (eng. *stake*) organisaation toimin-

taan, joka voi olla suora, kuten työpanos tai sijoitus, tai epäsuora. Yhdistävä tekijä organisaation ja stakeholderin välillä voi olla myös esimerkiksi yhteinen elinympäristö. Stakeholder-termille ei ole vakiintunutta suomennosta, sillä esimerkiksi sen ruotsin- ja saksankielinen vastine *intressent* ei taivu hyvin suomen kieleen. Viestinnän teoriakirjallisuudessa termiä 'sidosryhmä' on kritisoitu siitä, että se kattaa vain laillisen, taloudellisen tai sopimukseen perustuvan sidoksen omaavat stakeholderit, kuten henkilöstön, omistajan ja asiakkaat. Stakeholdereita, eli ryhmiä joilla on intressejä vaikuttaa organisaation toimintaan, voivat kuitenkin olla muutkin, kuten kansalaisjärjestöt ja media. (Lehtonen 2002, 14.) Suomalaiset yritykset käyttävät kuitenkin laajalti termiä 'sidosryhmä', ja viittaavat sillä vaihtelevalla laajuudella ympäröiviin ryhmittymiinsä. Esimerkiksi ISO 9000 -laatustandardin suomenkielisissä ohjeissa sidosryhmillä käsitetään kaikki osapuolet, joihin organisaation toiminta vaikuttaa, joten käytännön työssä sidosryhmällä voidaan tarkoittaa myös samaa asiaa kuin stakeholdereilla (ISO 9000 -sarjan standardien valinta ja käyttö 2008). Tässä työssä käytetään kuitenkin selkeyden vuoksi sanaa stakeholder, joka on myös yhteisöviestinnän kirjallisuudessa vakiintunut käytäntö.

Organisaation stakeholdereita voivat olla muun muassa oma henkilöstö, asiakkaat, kilpailijat, omistajat, media, kansalaisjärjestöt, alihankkijat, paikallishallinto sekä ympäröivä yhteiskunta ja "naapurusto". Stakeholdereita on siten sekä organisaation sisällä että ulkona. Koska kullakin stakeholder-ryhmällä voi olla vaikutusta organisaation menestykseen, organisaation on osattava huomioida kunkin ryhmän erityispiirteet. Organisaation onkin monitoroitava stakeholdereitaan ja rakennettava toimivat suhteet niihin. (Freeman 1984, 24-26.) Vaikka stakeholder-ajattelu on noussut vasta 1960-luvulta lähtien, ryhmiä jotka tulee ottaa organisaation toiminnassa huomioon on tietenkin aina ollut olemassa – erityisesti paikalliset toimijat, jotka elävät organisaation välittömässä läheisyy-

dessä ovat olleet tyypillisesti tällainen ryhmä (Blowfield 2005, 9). Globalisaatio on kuitenkin tuonut haasteita myös stakeholder-ajatteluun, sillä sen myötä myös stakeholdereista on tullut globaaleja tai ainakin kansainvälisempiä kuin ennen (Thompson 2005, 137). Erityisesti voimakkaimmilla stakeholder-ryhmillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan, tai esimerkiksi sen arvoihin ja tavoitteisiin.

Eri stakeholdereilla on erilaisia ominaisuuksia, ja eri ryhmät rakentavat erilaisia valtasuhteita sekä suhteessa toisiinsa että organisaatioon. Osakkeenomistajia pidetään usein tärkeimpinä stakeholdereina siksi, että he paitsi omistavat yrityksen, myös kokevat suorimmin sekä liiketoiminnan hyödyt että riskit. Heillä myöskin on usein parhaat mahdollisuudet vaatia yritykseltä tietynlaista toimintaa, kuten vastuullisuutta. (Blowfield 2005, 4 ja 9.) Kuitenkin organisaation on arvioitava jokainen stakeholder-ryhmä erikseen ja oltava tietoinen, mitkä ovat toisaalta niiden panokset ja toisaalta vaatimukset organisaatiota kohtaan (Freeman 1984, 247). Organisaation on tärkeää tuntea stakeholderinsa, sillä se auttaa ennakoimaan tulevaa ja muun muassa varautumaan riskeihin. Yksi tapa analysoida stakeholder-ryhmiä on jaotella ne Mitchellin, Aglen ja Woodin (1997) mukaisesti ryhmiin, joilla on joko valtaa, legitimizeettiä tai kiireellisyyteen perustuvia vaateita organisaatiota kohtaan. Myös erilaiset yhdistelmät ovat mahdollisia; esimerkiksi sekä valtaa että legitimizeettiä omaavia stakeholdereita ovat omistajat ja henkilöstö, sillä heillä on sekä valtaa vaikuttaa että legitimi oikeus siihen. Mitchellin, Aglen ja Woodin mukaan juuri stakeholderit, joilla on sekä valtaa että legitimeja vaatimuksia, ovat se ryhmä joille organisaatiot tuottavat erilaisia, myös sosiaalista ja ympäristöllistä vastuuta koskevia raportteja. (Mitchell, Agle & Wood 1997, 853 ja 876-877.)

Deegan (2002) erottelee stakeholder-teoriat kahteen; eettiseen (eli normatiiviseen) haaraan ja johtamiseen painottuvaan (eli positiiviseen) haaraan, joista ensimmäinen tarjoaa tietoa siitä, kuinka organisaatioiden tulisi kohdella stakeholdereita, ja jälkimmäinen siitä, kuinka stakeholdereita tulisi johtaa tai hallita. Siinä missä eettinen haara painottaa siis organisaation velvollisuuksia stakeholdereita kohtaan, johtamiseen painottuva haara on kiinnostunut siitä, mitkä stakeholder-ryhmät on otettava strategisessa suunnittelussa huomioon, jotta tuki organisaation toiminnalle jatkuu. (Deegan 2002, 294.)

Morsing (2006) esittelee puolestaan normatiivista, kriittistä ja instrumentaalista stakeholder-teoriaa. Normatiivisen stakeholder-teorian ytimessä on Kantin moraalifilosofiaan perustuva ajattelu, jonka mukaan muita on kohdeltava kuten haluaa itseään kohdeltavan. Siten organisaatiolla on normatiivisen teorian perusteella moraalinen velvollisuus toimia vastuullisesti ja luottamuksellisesti stakeholder-suhteissaan. Kriittinen koulukunta puolestaan käsittää stakeholder-ajattelun vain kyynisenä toimintana, jolla pyritään lopulta vain voittojen tavoitteluun stakeholdereiden kustannuksella. Kolmas, instrumentaalinen stakeholder-teoria taas pitää hyviä stakeholder-suhteita väylänä ja välineenä johonkin muuhun tavoitteeseen, jotka voivat olla niin voittoja kuin esimerkiksi kilpailuetua tai luottamusta. (Morsing 2006, 173.)

On myös alettu puhua erityisestä stakeholder-demokratiasta, jonka mukaan stakeholderit muodostavat demokraattisen päätöksentekosysteemin organisaatioon ja voivat vaatia organisaatioita tilivelvolliseksi päätöksistä, jotka vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa. Stakeholder-demokratia on virinnyt ajatuksista, jonka mukaan yritykset eivät ole vain yksityisiä liiketoiminnallisia organisaatioita, vaan ne toimivat osana yhteiskuntaa ja myös osana julkista sfääriä. Siten stakeholdereilla voidaan katsoa olevan joitakin demokraattisia oikeuksia vaikut-

taa yritysten päätöksiin, jotka koskettavat heitä itseään. Jotta demokraattinen stakeholder-ajattelu voi toimia, organisaation on tarjottava stakeholdereilleen – ei vain osakkeenomistajilleen – tarpeeksi asianmukaista informaatiota. Stakeholder-demokratiaa on kritisoitu utopistisena ideaalina, joka ei tule koskaan sopimaan liiketoiminnalliseen päätöksentekoon. Toisaalta taas toiset stakeholderit, kuten organisaation oma henkilöstö, voivat olla hyvinkin vaikutusvaltaisia ryhmiä organisaatiossa, ja myös ryhmiä, jota halutaan aidosti kuunnella myös päätöksenteossa. (O'Dwyer 2005, 28-30.) Siten ainakin organisaation itse itselleen tärkeiksi kokemansa stakeholderit pääsevät joko suoraan tai välillisesti ilmaisemaan mielipiteensä organisaation kehityksen suunnasta.

Kansalaisuus on liitetty yritystoimintaan paitsi liittyen yritysten yhteiskuntavastuuseen ja yrityskansalaisena toimimiseen, myös liittyen stakeholdereihin kansalaisina. Kansalaisuus liitetään stakeholdereihin joko niin, että stakeholderit ovat itse kansalaisia, tai ne edustavat kansalaisten etuja. Jälkimmäisen määritelmän mukaan stakeholderit ajaisivat kansalaisryhmittymien (kuten ammattijaryhmien) etuja ja oikeuksia yritysten päätöksenteossa stakeholder-teorian mukaisesti. (Crane, Matten & Moon 2004, 107-108.) Esimerkiksi Berenbeim (2005, 247) käyttää stakeholder-sanon sijaan yrityskansalaisen ympäristössä toimivista ryhmittymistä nimitystä kanssa-kansalainen (*fellow citizen*). Tämä on linjassa Buchananin (2002, 692) huomautuksen kanssa siitä, että kansalaiset eivät viime kädessä osoita kuuliaisuuttaan valtion hallinnolle, vaan kanssa-asukkailleen eli toisille kansalaisille, joiden kanssa he yhdessä delegoivat heille luonnollisesti kuuluvan päätösvallan hallitsijoilleen.

Taulukossa 1 on esitelty kootusti edellä esiteltyjä erilaisia jaotteluita ja suhtautumistapoja stakeholder-teorioihin liittyen. Eroja on muun muassa siinä, keskittyykö stakeholder-teoria ensisijassa organisaation vai stakeholdereiden näkö-

kulmaan. Organisaatiokeskeisissä stakeholder-teorioissa painopiste on organisaation omissa ominaisuuksissa ja tarpeissa, sekä sen kyvyssä hallita stakeholder-suhteitaan. Stakeholdereiden näkökulmasta lähtevä ajattelu keskittyy puolestaan organisaation ympärillä toimivien ryhmien ominaisuuksiin, sekä heidän kykyihin, mahdollisuuksiin sekä oikeuteen vaikuttaa organisaation toimintaan.

TAULUKKO 1 Stakeholder-jaotteluja

Lähde:	Määritelmä:
Mitchell, Agle & Wood (1997)	Stakeholderin ominaisuudet: <i>Valta</i> <i>Legitimiteetti</i> <i>Kiireellisyys</i>
Deegan (2002)	<i>Eettinen/normatiivinen</i> : kuinka organisaation tulisi kohdella stakeholdereitaan <i>Johtaminen/positiivinen</i> : kuinka stakeholdereita tulisi johtaa ja hallita
Morsing (2006)	<i>Normatiivinen</i> : organisaation moraalinen velvollisuus toimia vastuullisesti ja luottamuksellisesti stakeholdereita kohtaan <i>Kriittinen</i> : voittojen tavoittelu stakeholdereiden kustannuksella <i>Instrumentaalinen</i> : hyvät stakeholder-suhteet väylänä muihin tavoitteisiin
O'Dwyer (2005)	<i>Stakeholder-demokratia</i> : stakeholdereiden oikeus ottaa osaa itseään koskevaan päätöksentekoon
Berenbeim (2005)	Stakeholderit yrityksen " <i>kanssakansalaisina</i> ".

2.2 Organisaation legitimiteetti

Legitimiteetti (*legitimacy*) on perinteisesti politiikan sanastoon kuuluva termi. Sillä viitataan moraalisesti oikeutettuun vallankäyttöön, joka saa monopolin lainsäädäntöön, lakien soveltamiseen ja tuomiovaltaan (Buchanan 2002, 689). Poliittiseen legitimiteettiin olennaisena liitetty monopolin ominaisuus juontaa juurensa siitä, että sillä on useimmiten tarkoitettu valtiovallan legitimiteettiä, joita voi olla olemassa vain yksi kerrallaan yhden valtion sisällä. Legitimiteetillä,

joka viittaa laillisuuteen ja hyväksyntään, voidaan kuitenkin kuvata yleisemmin vallan suhteita instituutioiden ja yhteiskunnan välillä. Voidakseen toimia, institution, kuten organisaation, toiminta on oltava hyväksyttävä, sen johtajien päätöksille pitää löytyä kannatusta sekä organisaation sisä- että ulkopuolella, ja lisäksi instituutiolla täytyy olla tietynasteinen auktoriteettiasema, jotta se voi täyttää tarkoituksensa yhteiskunnassa (Warren 1999, 214-215).

Legitimiteettiä tavoitellaan, koska vallankäyttö ilman sitä on paitsi vaikeaa tai mahdotonta, myös paljon resursseja vievää (Buchanan 2002, 694). Legitimiteetti erottaa oikeutetun vallan pakkovallasta, sillä legitiimi vallankäyttö edellyttää sitä, että vallan kohteena olevat ovat antaneet vallankäytölle hyväksyntänsä. Hyväksyminen yleensä edellyttää sitä, että vallan käyttäjä pystyy uskottavasti turvaamaan vallan kohteena oleville riittävät oikeudet, valvoo asettamien sääntöjensä noudattamista hyväksyttävällä tavalla (ei esimerkiksi käytä ihmisoikeuksia rikkovia rangaistuskeinoja), eikä ole saanut omaa valtaansa vääryydellä. (Buchanan 2002, 699 ja 712.)

Weberin (1994) mukaan poliittisen vallan legitimiteetti voi perustua tottumukseen, karismaan tai laillisuuteen. Tottumukselle perustuvasta legitiimistä vallasta esimerkkinä on patriarkaalinen peritty valta, karismaan perustuvasta vallasta "armonlahjan" saaneen kunnioitetun johtajan (esim. profeetan tai sotajohtajan) valta, ja laillisuuteen perustuvasta vallasta oikeudelliseen kompetenssiin perustuva valta. (Weber 1994, 311-314.) Weilerin (1997, 249-251) jaon mukaan legitimiteetti jakautuu puolestaan lailliseen pätevyyteen, myyttiseen oikeutukseen (esimerkiksi valtion myyttinen kunniakas asema), sekä populaariin kannatukseen, eli sosiaalisen hyväksyntään. Legitimiteettiä voidaan arvioida myös esimerkiksi toiminnan tehokkuuden, vastuullisuuden, prosesseiden tai lopputulosten perusteella (Meunier 2003, 75-76).

Siinä missä poliittinen legitimitetti liittyy tiiviisti (ylimmän) vallankäytön oikeutukseen (esim. Weber 1994, 313), organisaation legitimitetillä viitataan organisaation olemassaolon oikeutukseen ja organisaation toiminnan kyseenalais-tamattomuuteen. Organisaatioista puhuttaessa legitimitetti ei edellytä poliittiseen valtaan liitettyä monopolia, sillä se ei käytä valtaa samalla tavalla suvereenisti kuin valtio, eikä sen olemassaolo sulje pois muiden samanlaisten ja kilpailvien organisaatioiden olemassaoloa. Organisaatio tarvitseekin kahdenlaista pääomaa toimiakseen, joista ensimmäinen, yksityinen pääoma tarkoittaa suoria rahassa mitattavia sijoituksia, ja toinen, julkinen pääoma tarkoittaa yhteiskunnan myötämielisyyttä (Berembeim 2005, 247). Viestinnällä on olennainen rooli legitimitetin muodostumisessa, sillä stakeholderit muodostavat mielipiteitään organisaatiosta sen mukaan, minkälaisia viestejä organisaatio heille välittää (Luoma-aho 2008).

Osana ympäröivää yhteiskuntaa toimiva organisaatio ei luo omaa sisäistä kulttuuriaan nollasta, vaan se muodostuu vallitsevan yhteiskunnan aineksista – arvoista, uskomuksista ja tuntemuksista. (Yanow 1996, 224-225; Deegan 2002, 292.) Yanow (1996, 224) havainnollistaa organisaation ja yhteiskunnan välistä suhdetta toteamalla, että *“organisations are not islands unto themselves”*, joka viittaa siihen, että organisaatiot eivät voi jättää ympärillään olevaa ympäristöä ja yhteiskuntaa täysin vaille huomiota. Myös Meyer ja Rowan (1997, 347) toteavat, että organisaatiot ovat sekä tekemisissä ympäristönsä kanssa että lainaavat ympäristöstään elementtejä omiin rakenteisiinsa. Legitimitetin rakennus vaatiikin yrityksen johdolta ympäristön kuuntelua sekä johdonmukaista toimintaa. Nykyisin myös yrityksistä on tullut läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä korostavassa mediaorientoituneessa yhteiskunnassa *“julkisia instituutioita”*, eikä niitä siten voi määritellä vain taloudellisin tekijöin – päinvastoin, joskus poliittiset ja sosi-

aaliset tekijät voivat olla yritykselle jopa oleellisempia kuin taloudelliset. (Warren 2003, 153; Warren 1999, 215.) Yritysten liiketoiminnan ulkopuoliset paineet ovat erityisen voimakkaat silloin, kuin yritys toimii alalla, jossa esimerkiksi ympäristöasioihin tai työolosuhteisiin kiinnitetään korostuneesti huomiota. Legitimiteetin suhteen onkin otettava huomioon paitsi teknologiset ja materiaaliset yhteiskunnan voimat, mutta myös yhä enemmän symbolit, uskomukset ja rituaalit – siis ympäristön kulttuuriset normit, jotka vaikuttavat legitimiteetin muodostumiseen (Suchman 1995, 571). Legitimiteetin rakennus on siten jatkuvaa toimintaa alati muuttuvassa nyky-yhteiskunnassa, ja se on tyytyväisyyttä pitkäkestoisempaa ja pysyvämpää. Legitimiteetti, hyväksyntä ja tyytyväisyys voidaan kuitenkin kaikki nähdä osina organisaation ”turvaavaa palomuuria”. Luoma-ahon mukaan erityisesti nykyään on siirretty avoimen organisaation ajatteluun, jossa legitimaatio saavutetaan stakeholdereiden hyväksynnän kautta. (Luoma-aho 2005, 40.)

Koska legitimiteetti rakentuu sosiaalisesti, siinä on kyse yhteneväisyydestä organisaation ja yhteisiä arvoja omaavan yhteiskunnan välillä. Legitimiteettiä luovatkin varsinaisesti organisaation ulkopuoliset yleisöt. (Suchman 1995, 571 ja 574.) Siten organisaation on eräällä tapaa suostuteltava toimintaympäristönsä sekä stakeholderinsa puolelleen, jotta se voi säilyttää legitimiteettinsä (Luoma-aho 2006, 39). Deegan (2002) vie organisaatioiden ja yhteiskunnan välisen riippuvuussuhteen jopa niin pitkälle, että organisaatio tarvitsee ylipäätänsä voidakseen olla olemassa yhteiskunnan myöntämän legitimiteetin, joka on eräänlainen uusi yhteiskuntasopimus organisaation ja yhteiskunnan välillä. Yritysten tapauksessa yhteiskuntasopimus mahdollistaa muun muassa luonnonresurssien käytön, josta legitimiteetin antanut yhteiskunta odottaa vastapainoksi jotakin hyötyä (kuten työpaikkoja ja verotuloja). Mikäli yrityksen toiminnasta koituvat hyödyt eivät ylitä haittoja, tai mikäli yrityksen koetaan muutoin toimivan pa-

heksuttavalla tavalla, legitimizeetti ja siten koko yhteiskuntasopimus voidaan kumota. Legitimizeetin menetys voi johtua muun muassa yhteiskunnan muuttuneista odotuksista, yksittäisistä tapahtumista, jotka vaikuttavat negatiivisesti legitimizeettiin, tai itse legitimizeetin käsitteen muuttumisesta. Ei kuitenkaan ole vielä selvää, miten tämä uudenlainen yhteiskuntasopimus käytännössä muodostuu, ja miten organisaatioiden johto voi saada tietoa siitä, mitä yhteiskunta edellyttää sopimuksen voimaan tulemiseksi. (Deegan 2002, 292-293 ja 296.)

Jos ongelmia legitimizeetin kanssa ei ole, organisaatiolla on "lupa toimia" (Luoma-aho 2006) ja se on "sosiaalisesti kelpoinen" (Meyer & Rowan 1997, 351). Yksinkertaistaen; legitimeillä organisaatiolla on ympäröivän yhteiskunnan hyväksyntä. Meyerin ja Rowanin (1977, 349) mukaan legitimizeetti saavutetaan, kun organisaatio osoittaa toimivansa yhteisten sääntöjen mukaan, jolloin sen toimintaa ei kyseenalaisteta. Suchman (1995) jatkaa, että legitimeinä pidettyjä organisaatioita pidetään arvokkaampina, tarkoituksellisempina, ennustettavina ja luotettavina, kun taas legitimizeetin puutokset voivat johtaa haavoittuvuuteen ja tarpeettomana kokemiseen. Syntynyt legitimizeetti vaikuttaa siten erityisesti pitkällä tähtäimellä, jonka vuoksi organisaatiot tavoittelevat legitimizeettiä turvatakseen jatkuvuutensa, sekä lisätäkseen uskottavuuttaan ja kannatustaan. (Suchman 1995, 574-575.) Legitimizeetti on siten organisaatiolle resurssi, josta niiden olemassaolo riippuu – ja johon siksi ollaan valmiita panostamaan (Deegan 2002, 293). Erilaiset organisaatiot etsivät tukea toiminnalleen eri lähtökohdista. Toisille voi riittää se, että organisaatio saa osakseen passiivista hyväksyntää, kun taas toiset pitävät tärkeänä, että sen yleisöt ottavat aktiivisesti osaa sen tukemiseen. (Suchman 1995, 574-575.) Myös yritykset ovat organisaatioina legitimejä, jos niiden toiminta on ympäröivän yhteiskunnan normien mukaista. Osana yrityksen legitimizeetin rakentamista voidaan pitää yhteiskuntavastuullista toimintaa (Warren 1999, 215; Capriotti & Moreno 2007, 84).

Suchman (1995) jakaa keskustelun legitimiteetistä kahteen koulukuntaan, joista ensimmäisen, strategisen näkökulman edustajat mieltävät legitimiteetin lähinnä johtamisen operationaaliseksi resurssiksi ja legitimiteetin muotoutumisen prosessiksi, johon organisaation johto voi pitkälti vaikuttaa. Toinen, institutionaalinen koulukunta näkee legitimiteetin enemmänkin sarjana uskomuksia, jolloin organisaatio ei voi vain poimia legitimiteettiään ympäriltään, vaan se rakentuu enemmänkin organisaation ja yhteiskunnan vuorovaikutuksessa. Suchman ehdottaa näiden kahden legitimaation perinteiden yhdistämistä, jolloin voidaan ottaa huomioon sekä organisaatioon vaikuttavat kulttuuriset normit että johtamisfunktiot – sillä organisaatioiden toimintaan kuuluu joka tapauksessa molemmat seikat. Molemmat koulukunnat noudattavat alajakoa kolmeen eri legitimiteettiin, jota on mahdollista soveltaa myös strategisen ja institutionaalisen legitimiteetin yhdistävässä näkökulmassa. Jako tehdään pragmaattiseen legitimiteettiin, joka perustuu oman hyödyn arviointiin, moraaliseen legitimiteettiin, joka perustuu yleiseen hyväksyntään, sekä kognitiiviseen legitimiteettiin, joka perustuu organisaation toiminnan ymmärtämiseen ja itsestäänselvyytenä pitämiseen. (Suchman 1995, 571-574 ja 576.)

Pragmaattinen legitimiteetti syntyy, kun stakeholderit pitävät organisaation toimintaa arvokkaana itselleen, pitävät sen toiminnan arvoja lähellä omiaan tai uskovat sen tukevan heidän muita kiinnostuksiaan. Moraalinen legitimiteetti tarkoittaa, että organisaatio ja sen toiminta koetaan yleisesti normatiivisesti oikeaksi, arvioitaessa esimerkiksi organisaation saavutuksia, sen käyttämiä tekniikoita, sen rakenteellisia ominaisuuksia tai siinä toimivia ihmisiä. Siten myös organisaation legitimiteettiin voi vaikuttaa esimerkiksi erityisen karismaattinen, korkean moraalin omaavana pidetty johtaja (vrt. Weber 1994, 311-312). Moraalinen legitimiteetti noudatteleekin Weberin (1994, 311-314) jakoa tottumukseen,

karismaan ja laillisuuteen perustuvasta legitimitietistä, sillä moraalinen legitimitietti voi nojautua organisaation vakiintuneena pidettyyn tehtävään (tottumus), erityisen pidettyyn johtajaan (karisma) tai moitteettomaan toimintaan (laillisuus). Viimeinen legitimitietin muoto on kognitiivinen legitimitietti, joka ei edellisten tapaan perustu henkilökohtaisen edun tai yleisesti hyväksytyyn arviointiin, vaan esimerkiksi organisaation toiminnan ymmärtämiseen ja ennustettavuuteen, tai organisaation toiminnan pitämiseen itsestään selvänä. Suchman huomauttaa, että itsestänselvyyteen perustuvan legitimitietin voi yleensä saavuttaa vain hyvin harvat organisaatiot. (Suchman 1995, 578-583.)

Organisaation legitimitietin perusta voi siten vaihdella paljonkin. Siinä missä toiset organisaatiot ovat rakenteellisen legitimitiettinsä puolesta hyvinä pidettyjä, toisten legitimitietti perustuu ennustettavuuteen ja ymmärrettävyyteen, kun taas kolmannen legitimitietti lepää arvostetun ja karismaattisen johtajan harteilla (Suchman 1995, 584). On kuitenkin huomattava, että siirryttäessä pragmaattisesta legitimitietistä moraaliseen ja kognitiiviseen, legitimitietistä tulee vaikeammin manipuloitavaa ja toisaalta hienovaraisempaa, syvempää ja kestävämpää. Mitä tiedostavampi ympäristö, sitä tärkeämmäksi muodostuu moraalinen ja kognitiivinen legitimitietti, sekä organisaation rakenteen ja toimintojen muokkaaminen niiden mukaiseksi. (Suchman 1995, 585 ja 603.)

Legitimitietin jo saavuttanutkin organisaatio voi Suchmanin (1995, 574) mukaan poiketa satunnaisesti sosiaalisista normeista säilyttäen silti legitimitiettinsä. Legitimitietin säilyttäminen vaatii kuitenkin tarkkuutta ja pitkäjänteistä työtä. Johtamisen näkökulmasta legitimitiettiin liittyy haasteita sekä sen hankkimisessa, säilyttämisessä että korjaamisessa. Hankkimisvaiheessa organisaatiot tyypillisesti joko valitsevat tärkeimpiä yleisöjä ja mukautuvat niiden odotuksiin, mukautuvat ympäristönsä arvomaailmaan, tai yrittävät muuttaa ympäristöään

itsensä kaltaisiksi. Pragmaattista, moraalista ja kognitiivista mallia mukailleen organisaatiot voivat muotoutua joko avainryhmien ympäristöön, vallitsevaan moraaliympäristöön ja arvomaailmaan, tai vastaavasti pyrkiä yhdenmukaistamaan vallitsevien mallien ja standardien mukaiseksi. Mukautumiseen voi liittyä sopivien referenssiryhmien etsiminen, joiden avulla oma organisaatio pyritään samaistamaan hyvämaineisiin ja menestyviin organisaatioihin, tai identifioituminen sellaisten symbolien ja elementtien avulla, jotka tarjoavat pohjaa legitimitetille. Tämä hyvien ominaisuuksien jäljittely johtaa hiljalleen siihen, että erityisesti samoilla sektoreilla ja samanlaisissa ympäristöissä toimivat organisaatiot alkavat hiljalleen muistuttaa toisiaan. Ilmiötä kutsutaan rakenteelliseksi isomorfismiksi (*structural isomorfism*). (Scott 2001, 43 ja 153.) Sektorit myös usein luovat omia standardimallejaan, jotka paitsi luovat luottamusta, myös yhdenmukaistavat alalla toimivia organisaatioita ja samalla suojaavat niitä monilta riskeiltä (Meyer & Rowan 1977, 351). Organisaation kannalta on tietysti edullisinta valita edellä luetelluista legitimitetin rakentamisen tavoista se, jolla toiminnan oikeutus saavutetaan parhaiten ja pienimmällä vaivalla. Esimerkiksi ympäristön muuttaminen itselle edulliseksi vaatii yleensä kohtalaisen määrän lobbaamista, mainostamista tai sponsorointia, tutkimusta ja joskus jopa myös käräjöintiä. (Suchman 1995, 586-593; Deegan 2002, 296-297.)

Kun legitimitetti on saavutettu, moni organisaatio huomaa vasta yllättävään kriisitilanteeseen jouduttuaan, että legitimitettiä on unohdettu ylläpitää. Suchman kuitenkin huomauttaa, että legitimitetti on enemmänkin organisaation ja sen yleisöjen välinen suhde, kuin organisaation pysyvä ominaisuus, joten se vaatii tarkkaavaisuutta niin tulevien haasteiden arvioinnissa kuin menneiden saavutusten turvaamisessa. Organisaation tulisi pragmaattisella tasolla olla suhteissaan johdonmukainen ja ennustettava, moraalisella tasolla olla vastuullinen, ja kognitiivisella tasolla selittää organisaation toimia niin että ne vaikuttavat

luonnollisilta ja jopa väistämättömiltä. Myötämielisyys ja mahdollisimman monen ryhmän tuki auttaa organisaatiota mahdollisessa myöhemmässä kriisitilanteessa, jossa legitimizeettiä joudutaan rakentamaan uudelleen. (Suchman 1995, 594-598.) Sekä legitimizeetin rakentaminen, ylläpitäminen että korjaaminen vaativat viestintää, sillä hyväksynnän rakentaminen ja uudelleenrakentaminen vaativat rehellisyyttä ja oikean tiedon tuomista julki. Organisaatioiden julkaisemat raportit, jotka ovat julkistettuja dokumentteja, ovat eräs väline rakentaa legitimizeettiä ja vaikuttaa sen muotoutumiseen. (Deegan 2002, 296-297.)

Hyvästä ylläpidosta huolimatta yritysmaailman kokonaislegitimeetti kohtaa aina ajoittain kriisejä (Warren 2003; Warren 1999). Kriisien taustalla on yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, jotka syystä tai toisesta johtavat yritysten aseman ja vallan kyseenalaistamiseen. Yksi tällainen kriisi on ollut siirtymä omistaja-johtajista ammattijohtajiin 1930–1950-luvuilla, jolloin keskustelua käytiin uusien ammattijohtajien vastuullisuudesta. Toisaalta vastuullisuutta epäiltiin, toisaalta taas arveltiin, että ammattijohtaja, joka ei ollut omistaja, oli vapaampi toimimaan eettisesti ja vastuullisesti yhteiskuntaa ajatellen. (Warren 2003, 154-159.) Warrenin mukaan nyt on käsillä uusin legitimaation kriisi, joka kiteytyy antikapitalistiseen liikkeeseen. Hän listaa kriisin taustatekijöiksi globaalin kilpailun aiheuttamat muutokset teollisuudessa, työhön ja ansiotuloihin liittyvän epävarmuuden, ongelmat yrityshallinnoissa, yritysten kyvyttömyyden luoda yhtäläisiä mahdollisuuksia, ja liiketoiminnan mukanaan tuomat vaikutukset luonnonympäristölle ja ihmisoikeuksille. Tämän seurauksena yritysten kyky tuottaa vaurautta ja hyvinvointia on kyseenalaistettu, sillä yhteiskunta kokonaisuudessaan ei pääse nauttimaan yritysten tuotoksista ja menestyksestä – ja saattaa jopa kärsiä niistä. Kriisistä selvitäkseen yrityksiltä vaaditaan yhä enemmän hyviä stakeholdersuhteita, sekä ympäristö- ja yhteiskuntavastuuta. (Warren 2003, 161; Warren 1999, 216-217 ja 222-223.)

TAULUKKO 2 Poliittinen legitimiteetti ja organisaation legitimiteetti

	Poliittinen legitimiteetti	Organisaation legitimiteetti
Legitimiteetin perusta	Tottumus Karisma Laillisuus (Weber 1994) Laillinen pätevyys Myyttinen oikeutus Sosiaalinen hyväksyntä (Weiler 1997)	Pragmaattinen Moraalinen Kognitiivinen (Suchman 1995) Standardit, isomorfismi (Scott 2001, Meyer & Rowan 1977)
Tavoite	Oikeutettu ylin vallankäyttö (Weber 1994)	Lupa toimia (Luoma-aho 2006), Sosiaalinen kelpoisuus (Meyer & Rowan 1977)
Edellytykset:		
Toiminnan hyväksyntä	Kyllä	Kyllä
Auktoriteettiasema	Kyllä	Kyllä
Monopoliasema	Kyllä	Ei (kilpailu)

Taulukkoon 2 on kerätty eroja ja yhtäläisyyksiä poliittisen legitimiteetin ja organisaation legitimiteetin välillä. Molemmilla on joitakin samoja piirteitä, kuten toiminnan hyväksynnän ja auktoriteettiaseman tavoittelu, mutta ne eroavat erityisesti siinä, että organisaation legitimiteetti ei edellytä monopoliasemaa, eikä ylintä vallankäyttöä. Siinä missä poliittisen legitimiteetin perustana on usein laillisuus tai tottumus, organisaatio voi rakentaa legitimiteettiä rakenteillaan, ymmärrettävyydellään sekä esimerkiksi yhteisesti hyväksytyillä standardeilla.

3 KANSALAISUUS

"Citizenship is more than duties and rights. It also gives an individual a political identity and a focus for loyalty" (Oliver & Heater 1994, 10).

Siirtymä stakeholder- ja legitimizeeriteorioista kansalaisuuteen on suuri. Tämän tutkielman aihe, yrityskansalaisuus, kokoaa kuitenkin yhteen kaikkia kolmea teoriaa, vaikka erityisesti kansalaisuuspuolta on tutkittu paljon vähemmän kuin kytköksiä stakeholder-ajatteluun ja legitimizeerettiin. Jotta analyysiosassa voitaisiin ymmärtää yrityskansalaisuuden käsitettä, kansalaisuuden käsitteen avaaminen on tarpeen. Sen vuoksi tässä luvussa käydään läpi kansalaisuuden alkuperää, joitakin oleellisia määritelmiä sekä uusimpia suuntauksia. Vaikka yrityskansalaisuuden kannalta erityisesti globaali kansalaisuus sekä uudet kansalaisuudet muodostuvat olennaisiksi, niidenkin ymmärtämiseksi täytyy ensin tuntea kansalaisuuden syntyhistoriaa. Klassisten kansalaisuuden määritelmien piirteitä voidaankin lukea myös uudemmissä kansalaisuuskäsityksistä.

Kansalaisuuden käsitettä on määritelty jo noin kahden ja puolen tuhannen vuoden ajan. Erityisen oleellisia siirtoja kansalaisuuskeskustelussa on tehty antiikin Kreikassa, renessanssin ajan Italiassa, sekä vallankumouksen ajan Ranskassa. (Oliver & Heater 1994, 32.) Kautta aikojen kansalaisuuteen on liitetty oikeuksia,

velvollisuuksia ja tietynlaista käyttäytymistä, mutta niiden tarkempi suhde ja sisältö ovat vaihdelleet. Oliver ja Heater (1994) painottavat, että kansalaiseksi ei synnytä vaan sellaiseksi kasvetaan; siten kansalaisuus vaatii tiettyjen sääntöjen ja käytänteiden oppimista. He myös omaksuvat näkökulman, jonka mukaan kansalaisuus ei määrity vain oikeuksien ja velvollisuuksien kautta, sillä se tarjoaa yksilölle myös poliittisen identiteetin sekä ohjaa lojaalisuutta. (Oliver & Heater 1994, 10 ja 27.)

Kansalaisuus on mielenkiintoinen käsite, sillä se sisältää sekä yksilöön että yhteisöön liittyviä piirteitä. Siksi sillä voidaan perustella hyvin monenlaisia asioita. Edelleen on kuitenkin eroja siinä, mitä kansalaisuuteen katsotaan kuuluvaksi, minkälainen yhteiskunta tukee parhaiten kansalaisuuden ideaalia ja kenen kansalaisuus tulisi saada ja miten. (Faulks 2000, 1-2.) Kansalaisuuden sisällön määritelmät vaihtelevat, heijastelevat ympäröivää yhteiskuntaa ja jopa määrittelevät sitä. Aktiiviseen, "hyvään kansalaisuuteen" voidaan liittää esimerkiksi halu edistää yhteisön hyvinvointia, mutta kuten Oliver ja Heater (1994, 114) toteavat, "hyvän" määritelmät vaihtelevat ajasta ja kontekstista toiseen. Kansalaisuus voidaan siten nähdä monenlaisena, esimerkiksi vahvasti osallistumista tai oikeuksia painottavana, tai äärimmillään vain abstraktina ja oikeudellisena rakennelmana, jolla ei ole todellisuuspohjaa, vaikka kansalaisuuden ideaali sinänsä on tavoiteltavaa. (Clarke 1994, 24-25 ja 28-29). Joidenkin näkemysten mukaan paras kansalainen on mahdollisimman passiivinen ja apaattinen (Oliver & Heater 1994, 19). Erilaisia kansalaisuuskäsityksiä voidaan arvioida tarkastelemalla niiden kontekstia, laajuutta, sisältöä ja syvyyttä (Faulks 2000, 7), ja sisältöä voidaan eritellä vielä tarkemmin oikeuksiin, velvollisuuksiin, osallistumiseen ja identiteettiin (Delanty 2000, 10).

Vaikka kansalaisuus on saanut alkunsa kaupungin jäsenyydestä (engl. kaupunki, *city* -> *citizen*), eikä sillä ole alun perin ollut tekemistä kansallisuuden (*nationality*) kanssa, moderni kansalaisuus rinnastetaan kuitenkin vahvasti valtion jäsenyyteen, johon liittyy paitsi laillinen status kansalaisena, myös yhteenkuuluvuuden tunne muiden saman maan kansalaisten kanssa. Kietoutuminen kansallisuuteen on tuonut kansalaisuuskeskusteluun myös kulttuurisia piirteitä, sillä kansallisuus on liittynyt vahvasti kulttuuriin. Kansalaisuuden liittäminen kansallisuuteen ja kansan liittäminen valtioon liittyi erityisesti kansallisvaltioiden luomiseen ja niiden aseman vahvistamiseen 1700- ja 1800-lukujen vaihteessa, erityisesti Ranskan vuoden 1789 vallankumouksen seurauksena. (Oliver & Heater 1994, 22-24.) Kuten Clarke (1994, 22) huomauttaa, "*the other side of the modern state [...] was the citizen*". Koska legitiimi moderni valtio tarvitsee hyväksynnän yhteiskunnan jäseniltä, se voidaan saavuttaa kansalaisuuden, mutta ei alamaisuuden kautta (Clarke 1994, 22). Vaikka kansalaisuuden ja kansallisuuden side on nykyään vahva, puhutaan myös päällekkäisistä kansalaisuuksista. Idea ei ole uusi, sillä jo Rooman imperiumissa, jossa pystyi olemaan useamman alueen kansalainen samaan aikaan. Eräänlaista kaksoiskansalaisuutta on sovellettu myös hyvin varhain Yhdysvalloissa, jossa on ollut mahdollista olla samaan aikaan sekä liittovaltion että yksittäisen osavaltion kansalainen. (Oliver & Heater 1994, 24; Faulks 2000, 29-30.)

3.1 Klassisia kansalaisuusmääritelmiä

Kansalaisuus on liittynyt historiansa alusta asti päätöksentekoon osallistumiseen ja sen määrittelyyn, ketkä ovat oikeutettuja päättämään yhteisistä asioista. Kansalaisuudessa on ollut kyse poliittisesta jäsenyydestä, ja siihen on myös hyvin varhaisista vaiheista asti liittynyt sekä oikeudet että velvollisuudet, jotka

ovat olleet jatkuvan uudelleenmäärittelyn kohteena aina kansalaisuuden varhaisista vaiheista lähtien.

Modernin kansalaisuuden kehittymistä ovat ohjanneet toistuvat neuvottelut ja kaupanteot, joissa toisaalta eliitti on pyrkinyt pitämään kiinni erivapauksistaan ja vallastaan, ja samalla yrittänyt tasapainotella yhteiskunnan muutosten ja erilaisten sosiaalisten ryhmien vaatimusten kanssa (Faulks 2000, 25). Kuten Clarke (1994, 19) toteaa, "*[a]gain and again it emerges with some clarity that it is not because people are equal that they are granted citizen rights; it is because people demand and obtain citizen rights that they become equal persons*". Kansalaisuus ei siten ole alun perin status, joka on vain annettu, vaan sitä on vaadittu ja se on otettu (Clarke 1994, 28). Aikojen saatossa kansalaisuuden käsite onkin moninaistunut ja laajentunut. Yhä ajankohtaisemmaksi ovat tulleet ajatukset globaalista kansalaisuudesta, sekä muut perinteisestä kansalaisuudesta poikkeavat määritelmät.

3.1.1 Antiikin kansalaisuus

Modernin kansalaisuuden juuret vievät antiikin Kreikkaan, jossa kansalaisuus, demokratia, moraalit ja laillisuus kietoutuivat toisiinsa, ja kansalainen oli selkeästi "poliittinen olento". Vaikka antiikin kansalaisuudessa olennaista oli nykykansalaisuuden tapaan vapaus ja tasa-arvo, kansalaisuus oli antiikissa etuoikeus, joka oli mahdollista periä. Vapaudella tarkoitettiin antiikissa nimenomaan taloudellista vapautta, eli taloudellista itsenäisyyttä, joka oikeutti osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon. Tasa-arvo taas oli lähinnä tasa-arvoa etuoikeutettujen kesken, mikä johti selkeään eroon kansalaisen ja ei-kansalaisen välillä. (Delanty 2000, 11; Clarke 1994, 4 ja 6.) Kreikkalaisessa kaupunkivaltioissa kansalaisuuden arvoiseksi katsottiin vain vapaat miehet, kun taas myöhempi roomalai-

nen valtakulttuuri teki kansalaisuudesta joustavamman käsitteen, joka voitiin myöntää myös valloitetujen alueiden asukkaille Rooman valtakunnan (*res publica*) alueella. Roomalainen kansalaisuus painottui vahvasti lailliseen asemaan, ja siitä kehittyi myös niin kutsuttu toisen luokan kansalaisuus, joka käsitti tietyt lailliset oikeudet, mutta ei poliittisia oikeuksia. Tämä jako johti aktiiviseen ja passiiviseen kansalaisuuteen. Vaikka kansalaiseksi pääsemisen kriteerit madaltuivat, kansalaisuuden kehitys otti suunnan pois poliittisesta osallistumisesta, ja sitä käytettiin Rooman imperiumin aikaan paljon maanläheisempänä välineenä esimerkiksi oikeuttamaan imperiumin valta ja veronkeruuoikeus valloitetuilla alueilla. (Oliver & Heater 1994, 11-13 ja 36; Faulks 2000, 19-20; Delanty 2000, 11; Clarke 1994, 8.)

Kansalaisuus oli pitkään sidottu omistamiseen, joka oli vakaan ja vastuullisen kansalaisen merkki. Vaikka roomalainen kansalaisuus nähdään usein siirtona kauemmas kansalaisuuden poliittisesta luonteesta, ennen roomalaisen imperiumin kaatumista kansalaisuuteen liitettiin ideaalinen "kansalaisrepublikanistinen hyve". Tämä ideaali kansalaishyveestä tai -taidosta (*civic virtue*), jossa täydellinen elämä kietoutui kapasiteettiin toimia hyvänä kansalaisena, sai myöhemmin uudelleen kannatusta erityisesti renessanssin ajan Italiassa ja siitä keskustellaan yhä edelleen. (Oliver & Heater 1994, 11-13 ja 36.)

Antiikin ajan päätyttyä kansalaisuus jäi keskiajalla muutamia italialaisia kaupunkivaltioita lukuun ottamatta pitkälti uskonnollisen pelastumisen etsimisen varjoon, kun kirkollinen yhteisö syrjäytti poliittisen yhteisön (Faulks 2000, 20). Samalla kansalaisuus teki tilaa henkilöydelle ja huomio kääntyi pois kaupungin jäsenyydestä, kun kaupunkivaltiot muuttuivat kuningaskunniksi (Clarke 1994, 12 ja 15).

3.1.2 *Liberaali kansalaisuus*

Modernin kansalaisuuden juuret ovat liberaalissa kansalaisuusperinteessä, jossa erityisen mielenkiinnon kohteena on yksilön suhde valtioon (Faulks 2000, 21). Liberaali kansalaisuusajattelu nousi vastustamaan konservatiivista ajattelua, joka oli keskittynyt kansalaisvelvollisuuksiin, ja otti kansalaisuuden keskiöön sen sijaan yksilön oikeudet, jotka mahdollistavat itsensä toteuttamisen ilman kansa-asukkaiden ja valtion aiheuttamia häiriöitä. (Delanty 2000, 20; Faulks 2000, 56.) Modernin ajan kansalaisuuden määrittelijät painottivat kansalaisuuden vapautta (verrattuna esimerkiksi orjaan, alamaiseen tai muuhun subjektiin) ja legitiimiä jäsenyyttä yhteiskunnassa, sekä tasa-arvoisuutta muiden kansalaisten kanssa. Kansalaisuuteen liittyi vahvasti laillinen asema ja oikeus päättää omista asioistaan, joka oli peräisin jo Antiikin kaupunkivaltiosta. Modernissa yhteiskunnassa yhteisiä päätöksiä tehtiin kuitenkin paljon suuremmissa yhteisöissä kaupunkivaltioon verrattuna. (Oliver & Heater 1994, 14-15; Faulks 2000, 4 ja 21-23.)

Liberalismi tähtää yksittäisten yksilöiden sopuisaan elämään, jossa valtion rooli on minimalistinen, lähinnä omistamisoikeuden takaava. Liberalismi onkin noussut painottamaan kansalaisten oikeuksia, joista osa oli niin olennaisia ja perustavanlaatuisia, että valtio ei voisi koskaan kiistää niitä kansalaisiltaan. Keskeistä on myös yksityisen elämän (oman edun tavoittelun ja omistamisen) suojaaminen julkiselta ja poliittiselta elämältä, jotka eivät liberalismissa kohtaa, ellei kansalainen itse niin halua. (Faulks 2000, 56 ja 59; Isin & Wood 1999, 7; Oliver & Heater 1994, 16.) Erityisesti Ranskan ja Yhdysvaltojen vallankumousten siivittämänä monet valtiot kokivat 1800-luvulla painetta laajentaa kansalaiskäsitteisiään ja määritellä uudelleen yksilön suhdetta valtioon. Osallistumisen va-

pautuminen ja kansalaisuuden laajentuminen johtivat muun muassa äänioikeuden laantumiseen. Myös keskustelu miehen ja naisen tasavertaisuudesta kansalaisina keräsi yhä suurempaa volyymia. (Oliver & Heater 1994, 16-17.)

Faulksin (2000, 3) mukaan kansalaisuus on sittemmin kehittynyt juuri suhteessa liberalismiin – sen puolustamiseen ja kumoamisyrityksiin. Kritiikkinä liberaalin kansalaisuuden soveltamisesta nykypäivään on esimerkiksi se, että se on perustettu yhdenmukaisen kohtelun ja tasa-arvon varaan, vaikkakin nykykansalaisuutta määrittelee yhä vahvemmin erojen tekeminen, joka voi liittyä niin ryhmien ja ryhmittymien kuin kulttuurienkin eroihin (Delanty 2000, 10).

3.1.3 Kommunitaristinen kansalaisuus

Kommunitaristinen ajattelu pyrkii siirtämään kansalaisuutta pois vapaiden markkinoiden ajattelusta (perinteinen liberalismi) sekä toisaalta pois valtiokeskeisestä ajattelusta (sosiaalidemokratia). Kommunitarismin keskiössä onkin oikeuksien ja velvollisuuksien sijaan osallistuminen ja identiteetti. Tätä ajattelutapaa on yhdistetty niin arendtilaiseen ajatukseen eettisyyden ja poliittisuuden yhdistämisestä kuin kansalaisuushyveen ajatuksiin, sekä Rousseauin ajatuksiin itsehallinnasta, jonka mukaan ihmisillä oli oikeus hallita itseään ”yleisestä tahdosta”. Kommunitarismin ja liberalismien olennaisimpana erona voidaan pitää sitä, että liberalismi pyrkii yksilölliseen vapauteen, kun taas kommunitarismissa vapaus on ryhmän ominaisuus, jolloin ryhmän etu voi joskus rajoittaa yksilöiden etuja. (Delanty 2000, 23 ja 27; Oliver & Heater 1994, 115.) Kommunitarismi on eräällä tapaa paluuta antiikin *politikseen*, jossa vain elämä kaupunkivaltion yhteisössä oli merkityksellistä. Myös kommunitarismissa todellisen kansalaisuuden nähdään täyttyvän, kun ihmiset toimivat yhdessä yhteisten asioiden

hyväksi. (Faulks 2000, 57; Clarke 1994, 23.) Kommunitarismia on kritisoitu siitä, että se keskittyy jopa siinä määrin kansalaisuuteen, että se unohtaa ottaa huomioon demokratian osana yhteiskuntaa. Sen sijaan se keskittyy kansalaisuuteen, joka saa voimansa kansalaisista itsestään. Siten valtion velvollisuudet jäävät määrittelemättä. (Delanty 2000, 30.)

Kansalaisyhteiskunnan perustana on kommunitaristisen ajattelun mukaan yksilön sijaan yhteisö. Kansalaisuus ei voi kommunitarismien mukaan keskittyä yksilöön, sillä kansalaiset eivät toimi eristyksissä muista kansalaisista (Isin & Wood 1999, 8). Yksilön ja yhteiskunnan välillä ei siten ole sopimusta, vaan sopimus tehdään enemmänkin yhteisön kesken. Vaikka kommunitaristinen kansalaisuus on syntynyt vastustamaan erityisesti liberaalia ajattelua, se ei ole sisäisesti yhtenäinen koulukunta vaan kommunitarismikin voi saada liberaaleja piirteitä. Kommunitarismi voidaan jakaa osittain toistensa kanssa päällekkäisiin muotoihin, joita ovat kulttuurista yhteisen identiteetin pohjana korostava liberaali kommunitarismi, lähiyhteisöä (esim. perhettä, sukua, naapurustoa) korostava konservatiivinen kommunitarismi, sekä poliittista osallistumista korostava kansalaisrepublikanismi, joka on kommunitarismien haaroista ehkä kaikkein tunnetuin. (Delanty 2000, 24-29.)

Kansalaisrepublikanismi voidaan nostaa myös omaksi haarakseen liberalismien ja kommunitarismien rinnalle, sillä voidaan katsoa, että se ei painota yksilökeskeisyyttä sen enempää kuin ryhmäkeskeisyyttäkään. Sen sijaan se painottaa ryhmän jäsenenä toimivaa itsenäistä kansalaista, jonka tärkein velvollisuus on poliittinen osallistuminen, jolla pyritään yhteiseen hyvään. (Isin & Wood 1999, 9.) Delanty näkee kansalaisrepublikanismin vanhimpana kommunitarismien muotona, joka liittyy vahvasti osallistuvaan demokratiaan ja kansalaisyhteiskuntaan. Poliittisen yhteisön juuret voidaan nähdä republikaanisessa kansalais-

yhteiskunnassa, joka keskittyy osallistumiseen – osallistumiseen, joka tapahtuu julkisessa tilassa. Kansalaisuus ei siten ole yksityisen elämän piiriin kuuluvaa toimintaa tai oman edun tavoittelua, kuten liberaalissa perinteessä. Kansalaisrepublikanismi perustuu ideaaliseen poliittiseen yhteisöön, joka hallitsee itse itseään (kuten antiikin kaupunkivaltiossa eli *poliksessa*, tai renessanssin ajan italialaisissa kaupunkivaltiossa). Klassisista yhteiskuntateorioista republikanismia katsotaan edustavan Jean-Jacques Rousseuan teorian itse itseään hallitsevasta yhteiskunnasta, jossa yksilö on sekä hallittava että hallitsija. Kansalaisen ja kansalaisyhteiskunnan merkitys korostuu, sillä ne määrittelevät hyvänä pidetyt arvot ja mahdollistavat demokratian kukoistuksen. Yhteiskuntavastuuta kantaa siten kansalaisyhteiskunta itse, kansalainen kansalaiselta, ei valtio. Yhteistä identiteettiä tärkeämmäksi muodostuu siten kansalaisten sitoutuminen ja ennen kaikkea osallistuminen. (Delanty 2000, 29-32.)

3.2 Kansalaisuuskeskustelun nykysuuntauksia

Kansalaisuuden nykykäsitteitä leimaa useimmiten tasa-arvoisuuden ja universalismin ideaali. Kansalaisen statuksen katsotaan kuuluvan niin miehille kuin naisille, niin enemmistön kuin vähemmistönkin edustajille, ja onkin totta, että kansalaisiksi laskettavien määrä on kasvanut jatkuvasti. (Faulks 2000, 3.) Delantyn (2000, 3) mukaan kansalaisuuden kehittymiseen aktiivisempaan ja syvempään suuntaan ovat vaikuttaneet yhteiskunnalliset luokkataistelut, jotka ovat ottaneet uudenlaisia muotoja nyky-yhteiskunnassa.

Moderniin kansalaisuuskeskusteluun kuuluu Marshallin 1950-luvulta peräisin oleva kolmiosainen kansalaisuus, jonka mukaan kansalaisuus jakaantuu siviilikansalaisuuteen (*civil citizenship*), poliittiseen kansalaisuuteen (*political citi-*

zenship) ja sosiaaliseen kansalaisuuteen (*social citizenship*). Siviilikansalaisuus viittaa yksilön henkilökohtaiseen vapauteen ja oikeusturvaan, poliittinen kansalaisuus taas liittyy äänioikeuteen sekä poliittisiin ja yhteiskunnallisiin osallistumismahdollisuuksiin, ja sosiaalisella kansalaisuudella tarkoitetaan lähinnä sosiaalista turvaa ja oikeutta koulutukseen sekä muihin hyvinvointipalveluihin. (Oliver & Heater 1994, 20, 31 ja 34; Clarke 1994, 24-25.) Marshallin mallin mukaan kansalaisuus on kehittynyt näiden eri oikeuksien mukaan, ensin 1600-luvulla siviilioikeuksiin (mm. oikeus omistaa, sanan- ja uskonnonvapaus, yhdenmukaisuus lain edessä) ja 1900-luvulla poliittisiin oikeuksiin (oikeus ottaa osaa päätöksentekoon) sekä sosiaalisiin oikeuksiin (oikeus hyvinvointiin). Oikeuksien vastapainona kansalaisuuteen kuuluu velvollisuuksia, joita ovat esimerkiksi velvollisuus tehdä työtä ja maksaa veroja, edistää yhteisön hyvinvointia, osallistua koulutukseen ja puolustaa maata sodan sattuessa. (Delanty 2000, 15-17.)

Marshallilaista kansalaisuuden määritelmää on kritisoitu siitä, että se on pääasiassa passiivinen eikä se ota huomioon kansalaisuuteen liittyvää osallistumista. Marshallin jakoa siviilioikeuksiin, poliittisiin ja sosiaalisiin oikeuksiin voidaan pitää hyvin valtiokeskeisenä, jossa kansallisvaltion jäsenet, kansalaiset, saavat oikeutensa valtiolta joitakin velvollisuuksia vastaan. Mallia on myös myöhemmin täydennetty esimerkiksi kulttuurisilla oikeuksilla (liittyen mm. kulttuuriperintöön ja kielioikeuksiin), jotka joidenkin arvioiden mukaan ovat jopa ajaneet muiden oikeuksien ohi. Verrattuna aikaisiin liberaaleihin teorioihin, jotka olivat keskittyneet lähinnä siviilioikeuksiin ja poliittisiin oikeuksiin, Marshallin malli oli askel kohti vasemmistolaisempaa ajattelua, joka pyrki täydentämään kansalaisuutta sosiaalisilla ulottuvuuksilla. (Delanty 2000, 17-20.) Esimerkiksi Isinin ja Woodin (1999) mukaan kansalaisuutta ei voi kuitenkaan käsittää vain oikeuksina ja velvollisuuksina, jotka määrittävät kansalaiselle statuksen, vaan on otetta-

va huomioon myös kansalaisuus tapana tai harjoittamisena (*practice*), joka voi olla niin kulttuurista, symbolista tai taloudellista. (Isin & Wood 1999, 4.)

Yhtenä mielenkiinnon kohteena kansalaisuuskeskustelussa on kansalaisuuden suhde kaupallisiin voimiin. Markkinavoimien vapautuessa erityistä huolta on kannettu sen aiheuttamista seurauksista kansalaisen vapauteen ja tasa-arvoon. (Oliver & Heater 1994, 31.) Kun toiset korostavat yksilönvapautta ja oikeutta omistaa, toiset näkevät tämän vaarana yhteisöllisyydelle ja tasa-arvoiselle oikeudelle hyvään elämään (Faulks 2000, 2). Siinä missä valtio nähdään kansalaisoikeuksien ja marshallilaisen sosiaalisen kansalaisuuden suojelijana, markkinavoimat nähdään usein eriarvoisuuden tuottajana. Pääoman ja työvoiman kamppailut eivät ole uusia, sillä siitä ovat saaneet alkunsa muun muassa alkuperäiset kansalaisoikeudet. (Delanty 2000, 16 ja 19-20.)

Globalisaatio on tuonut uudenlaisia haasteita kansalaisuuden ja markkinavoimien yhteensovittamiseen. Kansallisvaltioiden rajojen yli kulkevat informaatio-, tavara-, ihmis-, idea-, uutis- ja esimerkiksi saastevirrat, jotka ovat muuttaneet valtioiden, organisaatioiden, yhdistysten ja yritysten suhteita, kuten myös ihmisten, alueiden ja kaupunkien suhteita. Virran mukana kulkeutuu paitsi materiaalista pääomaa, myös sosiaalista, kulttuurista ja poliittista pääomaa. Samalla on muotoutunut uudenlaisia tiloja, jotka eivät enää ole sidoksissa kansallisvaltioon. Isinin ja Woodin mukaan nykymuotoinen kapitalismi on tuonut mukanaan uudenlaista sosiaalista erottautumista, sekä uudenlaisia ammatteja, ryhmiä ja luokkia. (Isin & Wood 1999, 93-95.)

Radikaalimman neoliberalismin mukaan kansalaiset on nyt korvattu kuluttajilla, sillä kasvava kuluttaminen on edellyttänyt uudenlaisten oikeuksien määrittelyä. Samalla kansalaisuuden pyrkimys yhdenmukaistamiseen ja tasa-

arvoisuuteen olisi hävinnyt. (Delanty 2000, 21.) Kuluttaminen voidaan nähdä kansalaisuuden vastakohtana, sillä kuluttamisen kulttuurissa ihminen nähdään välineenä, eikä arvona sinänsä, minkä voidaan katsoa kadottavan kansalaisuuden perusidean. Kuluttaja ei ole kiinnostunut yhteiskunnan hyvinvoinnista, eikä omaa kansalaisen vastuita, vaikkakin kuluttajilla voi olla yhdessä valtaa vaikuttaa kuluttamispäätöksillään. (Clarke 1994, 23-24.) Toisaalta Luoma-ahon (2005) tutkimuksen mukaan julkisella sektoreilla palvelun kohteena oli ennen 'kansalainen', joka myös osaltaan kustantaa palvelujen tuottamista verotuloillaan. Julkisen sektorin managerialistumisen myötä 'kansalaisen' on korvannut 'asiakas', tai joissakin tapauksissa myös 'stakeholder'. (Luoma-aho 2005, 110.)

3.3 Suomalainen kansalaisuuskonteksti

Suomenkielisen kansalaisuuden alkuperä on kietoutunut ruotsin kieleen (*medborgare, statsborgare, borgerligt samhälle*) ja sillä on kohtalaisen erikoinen syntyhistoria eurooppalaisittain katsoen. Suomenkielinen kansalaisuus-sana on uudissana, joka on luotu vastineeksi ruotsin *medborgarelle*, saksan *Bürgerille*, ranskan *citoyenille*, englannin *citizenille*, venäjän *grazhdaninille* ja latinan *civikselle* (Stenius 2003, 309). Myös suomalaisen kansalaisuuden kannalta Ranskan vallankumouksen aika on merkittävää, sillä varsin samoihin aikoihin (vuonna 1809) Suomi erotettiin Ruotsista ja liitettiin erillisenä suuriruhtinaskuntana Venäjään. Samalla muodostui uusi poliittinen yksikkö, Suomi, ja vasta silloin tuli tarpeelliseksi muodostaa poliittista sanastoa suomen kielellä. (Stenius 2004, 173.) Kansalaisuussanalle esitettiin aikeiden saatossa useita erilaisia käännöksiä, kuten 'yhteiskuntalainen', 'kansajäsen' ja 'kanssaporvari', jotka olisivat yhtä hyvin voineet vakiintua käyttöön (Saastamoinen 2003, 48; Stenius 2003, 319; Palonen 2003, 578). Stenius kuvaa, kuinka Lönnrot, jolla oli suuri rooli suomalaisen sanaston

vakiintumisessa, liitti kansalaisen 'kansaan', vaikkakin Lönnrot käytti sanaa 'kansalainen' vain viitatessaan juridiikkaan painottuvaan määritelmään. Puhuessaan kansalaisuudesta laajemmassa merkityksessä Lönnrot käytti muita käännöksiä. Kuitenkin juuri 'kansalainen' vakiintui lopulta laajempaan käyttöön, mutta se ei alunperin juuri saanut poliittisia ominaisuuksia, jotka olisivat liitettävissä esimerkiksi poliittiseen tai hallinnolliseen päätöksentekoprosessiin osallistumiseen. (Stenius 2003, 338-339; Stenius 2004, 174 ja 181.) Myös Palonen (2003, 582) painottaa, että liitettäessä kansalaisuus kansaan sen käsitteellisestä merkityksestä häviää se merkittävä poliittisen toimijuuden ominaisuus, joka on sisältynyt esim. ranskan-, englannin- ja saksankielisiin kansalaisuus-sanoihin.

Kansalaisuutta voidaan käsittää ja merkityksellistää monella tavalla. Käsitettä myös käytetään monella eri kielellä, joten on täysin mahdollista, että eri kielten vastaavat käsitteet sisältävät erilaisia konnotaatioita ja merkityksiä kuin suomenkielinen 'kansalaisuus'. Jo englannin kielen sanan *citizenship* alkuperä on eri kuin suomalaisen kansalaisuuden; *citizen* viittaa kaupunkiin (eng. *city*), kun taas kansalaisuus kansaan (eng. *nation, people*) (esim. Hyvärinen et al. 2003, 9, 309 ja 582). Hyvärinen (2003, 83) toteaaakin, ettei kääntäminen kielestä toiseen ole koskaan neutraalia, eikä suomalaisen käsitteen merkitys aina väistämättä vastaa sen kansainvälistä vastinetta.

Myös Palonen (2003) käsittelee kääntämisen ongelmaa. Palosen (2003, 571) mukaan suomen kieli on eurooppalaisittain perifeerinen, mikä tuo sekä rajoituksia että mahdollisuuksia suomen poliittiselle käsitteistön suhteen, etäisyyden lisäessä käsitteiden tahattomia muuntumia, mutta toisaalta saman etäisyyden antaessa tilaa irtautua alkuperäisistä merkityksistä. Suomalaisessa poliittisten käsitteiden kehityskulussa on ollut erikoista myös se, että poliittisia käsitteitä luotiin aluksi välittämään tietoa ruotsinkielisestä hallinnosta (Saastamoinen 2003,

19) ja muualla Euroopassa tapahtuvista asioista, eikä niitä siten ole luotu poliittisen toiminnan käyttökieleksi (Palonen 2003, 571).

Palonen muistuttaa, että käsitteen kääntäminen toiselle kielelle on aina poliittinen siirto, sillä kääntäessä on mahdotonta saavuttaa täydellistä vastaavuutta. Kääntäessä tehtävät poliittiset valinnat voivat joko rajoittaa tai laajentaa käsitteen käyttötapaa. Näin tapahtuva valikointi muuttaa alkuperäistä merkitystä aina vähintään hieman – varsinkin kun poliittiset käsitteet ovat jo lähtöjäänkin monimerkityksellisiä ja kiistanalaisia. (Palonen 2003, 572-573.) Tämä osoittaa haasteita myös kääntämiselle ajasta ja yhteydestä toiseen, jolloin myös voidaan joko rajoittaa tai laajentaa käsitteen käyttötapaa. Kuten Stenius (2003, 349) toteaa, kansalaisuus on potentiaalisesti suuren normatiivisen latauksen sisältämä käsite.

Suomalaisia yrityksiä ja niiden yrityskansalaisuutta ajatellen sijoittaminen eurooppalaiseen, suomalaiseen kansalaisuusperinteeseen, tai jopa globaaliin kansalaisuuteen ei ole täysin ongelmaton, sillä suomalaisilla yrityksillä on kyllä suomalainen kansalaisuuskonteksti, mutta monet, erityisesti suuret yritykset toimivat usein kansainvälisesti elleivät globaalisti. Myös alan paineet, suuntaukset, trendit ja standardit ovat usein kansainvälisiä, joten pelkkä suomalainen kansalaisuuskonteksti ei useinkaan ole riittävä tai yksinään yrityskansalaisuutta määrittelevä tekijä. Samalla yrityskansalaisuuden tutkimuksessa törmätään kääntämisen ongelmaan. Valta- ja marginaalikielien käytössä ja käsitteellistämisessä on eroja (Stenius 2004, 176), joten miten suhtautua käsitteeseen, jota yritykset käyttävät sekä "äidinkielellään" suomella että kansainvälisessä kontekstissa englanniksi ja muiksi kieliksi. Suomenkielinen yrityskansalaisuus ohjaa suomalaista lukijaa vertaamaan sitä suomalaiseen kansalaisuuteen, kun taas englanninkielinen viestintä yrityskansalaisuudesta on usein suunnattu muille

kuin suomalaisille lukijoille, joiden kansalaisuuskäsitykset voivat hyvinkin poiketa suomalaisesta kansalaisuuskäsityksestä. Stenius (2004, 176) ehdottaa tähän ratkaisuksi marginaalikielisen käsitteen vertaamista valtakieliseen vastineeseen, jolloin on mahdollista tuoda esiin oleelliset kysymykset ja vastaukset käsitteeseen liittyen.

3.4 Globaali kansalaisuus

Ajatus maailmankansalaisuudesta ei ole uusi, vaikka se on noussut erityiseksi keskustelunaiheeksi nyky-yhteiskunnassa, jossa rajat ovat liikkuvaisia, välimatkat näennäisesti pienentyneet ja kansallisvaltion ajatus on alkanut horjua. Ajatus maailmankaupungista, "kosmopoliksesta", johon voitiin soveltaa kaupunkivaltiosta tuttuja lakeja ja oikeuksia tunnettiin kuitenkin jo antiikissa, vaikka globaali maailmankansalaisuus on laajasti keskusteltu juuri nyt, kun yhteiset rajat ylittävät ponnistelut ja vastuut ovat tulleet tärkeiksi esimerkiksi koko planeettaa koskevien ympäristövaikutusten vuoksi. Tähän saakka globaali maailmankansalaisuus ei kuitenkaan ole esiintynyt kuin ajatuksen tai kielikuvan tasolla, sillä toistaiseksi ei ole olemassa "maailmanvaltiota" jonka jäsen voisi olla. Tämä myös osoittaa kansalaisuuden tiukan siteen ja kietoutumisen kansallisvaltioon. (Oliver & Heater 1994, 26.) Faulksin (2000, 8) mukaan kansalaisuuden todellinen potentiaali ei kuitenkaan pääse esiin, ennen kuin kansalaisuus on erotettu kansallisvaltiosta.

Toisten käsitysten mukaan globaali kansalaisuus horjuttaa perinteistä kansalaisuutta, sillä se irtautuu kansallisvaltiosta ja irrottaa samalla perinteisen kansalaisuuden vastuut valtiota kohtaan (Dower 2005, 154; Isin & Wood 1999; 7). Tähän on syynä muun muassa se, että globalisaatioon liitetään usein kaupallisuuden

kasvu. Globaali tai ylikansallinen kansalaisuus (kuten EU-kansalaisuus) voi myös tehdä yksittäisen kansalaisen vaikuttamismahdollisuuksista vaikeampaa, kun päätöksiä tehdään suuremmassa yhteisössä. Siten mahdollisuus, että jokainen pääsee harjoittamaan kansalaisuushyvänsä eli *civic virtuetään* on pienempi kuin kansallisvaltion rajoissa. (Dower 2005, 154-155.) On kuitenkin huomattava, että vaikka globalisaatio saattaa etäännyttää kansalaista valtiosta, se saattaa kuitenkin samalla vahvistaa paikallisidentiteettiä ja kuuluvuuden tunnetta esimerkiksi omaan kaupunkiin tai muuhun lähiympäristöön (Isin & Wood 1999, 91).

Globaali kansalaisuus voi myös luoda yksittäisille ihmisille parempia mahdollisuuksia verkostoitua maailmanlaajuisesti ja vaikuttaa itselleen tärkeisiin asioihin. Dowerin (2005) mukaan merkittävä vaikutuskanava globaaleille kansalaisille ovat ostopäätökset, ostokäyttäytyminen ja sijoittaminen, joilla voidaan ilmaista mielipiteitä paljon useammin kuin äänestämällä silloin tällöin vaaleissa. Vaikka ei olisikaan olemassa maailmanlaajuisia kansalaisyhteiskuntaa, ihmiset löytävät keinoja yhdistää voimiaan esimerkiksi kansainvälisten kansalaisjärjestöjen ja verkkoyhteisöjen kautta. Globaalin kansalaisuuden eräänlaista itseohjautuvaa eettisyyttä voidaan puolustaa sillä, että globaali kansalaistoiminta tarvitsee yhteisiä arvoja, jotka mahdollisimman moni voi hyväksyä. (Dower 2005, 157-158.) Täten neoliberalistinen ajatus kuluttajasta passivisena kansalaisena ei pitäisikään paikkaansa, vaan kuluttaja olisi päinvastoin uudenlainen aktiivinen kansalainen, joka on löytänyt uusia keinoja kanavoida vaikutuspyrkimyksiään.

Delanty (2000) käyttää globaalin kansalaisuuden sijaan kosmopoliittisen kansalaisuuden käsitettä, joka kyllä irtaantuu perinteisestä kansallisvaltiosta, mutta ei pyri ylikansallisuuteen vaan saa voimansa kansalaisyhteiskunnista – tai globaalista kansalaisyhteiskunnasta. Kosmopoliittisen kansalaisuuden esteenä on muun muassa se, että perinteinen kansalaisuus ja kansalaisyhteiskunta ovat

syntyneet samaan aikaan kansallisvaltion kanssa, demokratian ja kapitalismin tasapainottaessa toinen toisiaan. Kosmopoliittiselle kansalaisuudelle ei siten ole yhteistä pohjaa, josta ammentaa; ei ole kansainvälistä areenaa, joka korvaisi kansallisvaltion, ei kansallisvaltioiden kontrolloimaa demokratiaa eikä ylikansallista hyvinvointivaltiota. Vaikka siten kosmopoliittista kansalaisuutta tarvittaisiinkin, se ei pääse vielä toteutumaan, sillä vielä ei ole mahdollista irrottautua kansallisvaltiosta. Delanty toteaa nykyisestä kapitalismin ja kansalaisuuden suhteesta, että *"it is capitalism, not citizenship, that is truly cosmopolitan today"*, ja arvelee, että sekä kapitalismi että demokratia ovat etäännyneet kansalaisuudesta ja muuttuneet kontrolloimattomiksi voimiksi. Delantyn mukaan kansalaisuus onkin ajateltava sillä tavalla kosmopoliittisena, että toimii sekä kansallisvaltion tasolla että sen ylä- että alatasoilla. (Delanty 2000, 2-5.)

3.5 Uudet kansalaisuudet

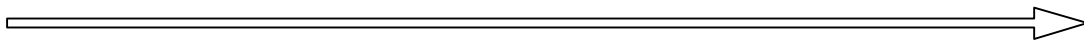
Sujonin (2007) mukaan kansallisvaltiot, hallinnot ja maantieteellisesti rajatut kulttuurit eivät enää yksinään määrittele kenestä voi tulla kansalainen (Sujon 2007, 201). Tämä on johtanut kansalaisuus-käsitteen monimuotoistumiseen ja uudenlaisten kansalaisuuksien syntyyn, eli kansalaisuuden verkon laajentumiseen (Sujon 2007, 205 ja 210). Kansalaisuuden kehittämisessä ei Sujonin (2007, 211) mukaan ole ollut viimeaikoina kyse uusien oikeuksien liittämisestä perinteiseen kansalaisuuteen, vaan jo olemassa olevien oikeuksien antamisesta ryhmille, joilla niitä ei ole aiemmin ollut. Hän esittelee uuteen tieto- ja viestintäteknologiaan liittyviä kyberkansalaisuutta, nettikansalaisuutta (*netizenship*) sekä teknologista kansalaisuutta, joihin on liitetty uudenlaista poliittista subjektivisuutta, prosesseja ja tiloja, jotka ovat luoneet uudenlaista osallistumista ja uudenlaista demokratiaa (Sujon 2007, 201). Myös Isin & Wood (1999, 113) tunnis-

tavat teknologisen kansalaisuuden, joka pyrkii löytämään uudenlaisia poliittisen osallistumisen muotoja sekä uudenlaista poliittista identiteettiä tieto- ja viestintäteknologiasta. Teknologisella kansalaisuudella on myös potentiaalia ylittää perinteiset kansallisvaltion rajat, sillä sen kautta on mahdollista muodostaa suuriakin kansallisten rajojen ylittäviä yhteisöjä.

Uusia kansalaisia voivat olla myös esimerkiksi urbaanit city-kansalaiset, ekologiset kansalaiset ja kulttuurikansalaiset. Urbanin kansalaisen vaikutuskanavia suurkaupungissa, joka on korvannut valtion, ovat esimerkiksi kuluttaminen, tuottaminen ja tiedon vaihtaminen. City-kansalaisen identiteetti määrittyy pääasiassa elämäntyyliksi muodostuvan ammatin mukaan. Ekologisessa kansalaisuudessa keskeistä on eettinen suhtautuminen luonnonympäristöä kohtaan. Ekologisen ajattelun mukaan myös luonnolla mielletään olevan "oikeuksia", jotka tulee turvata. Kulttuurikansalaisuus puolestaan laajentaa kansalaisuuden käsitystä valtiojäsenyytenä, ja korostaa jäsenyyttä myös tietyssä kulttuurissa. (Isin & Wood 1999, 103, 113 ja 157-158.)

Sujonin mukaan uudenlaiset kansalaisuudet määrittelevät uudestaan kansalaisuuteen liitettyjä oikeuksia, nostavat esiin universalismin ongelmia sekä siirtävät kansalaisuutta vakiintuneilta instituutioilta erilaisille uusille ryhmittymille, kuten verkkoyhteisöille. (Sujon 2007, 202.) Myös yrityskansalaisuutta voidaan pitää uutena kansalaisuutena ja uudenlaisena siirtona kansalaiskeskustelussa. Erityistä siinä on etenkin se, että kansalaisuus siirtyy tarkoittamaan organisaation ominaisuutta, eikä yksittäisen henkilön statusasemaa, johon se on ollut pitkälti sidoksissa läpi historiansa. Yrityskansalaisuutta tarkastellaankin seuraavassa luvussa tarkemmin käsitteen tasolla, mutta sitä ennen kerätään lyhyesti edellä esitettyjä kansalaisuuskäsityksiä yhteen.

Aika



ANTIINKIN KANSALAI-SUUS	LIBERALISMI	KOMMUNITA-RISMI	MARSHALLIN JAKO	GLOBAALI KANSALAI-SUUS	UUDET KANSALAI-SUUDET
<i>Kreikka:</i> - vapaat miehet - omistaminen - etuoikeus - poliittinen olento, osallistuminen - kansalainen/ei-kansalainen <i>Rooma:</i> - laillinen asema - ensimmäisen ja toisen luokan kansalaisuus	- yksilön suhde valtioon - oikeudet - valtio välttämättömänä vartijana	- yhteisö - osallistuminen - yhteinen identiteetti - itse itseään hallitseva yhteisö	- siviilioikeudet - poliittiset oikeudet - sosiaaliset oikeudet	- irti kansallisvaltiosta - globaali kansalaisyhteiskunta? - kuluttaminen, ostopäätökset, sijoittaminen	- kyberkansalaisuus, nettikansalaisuus, teknologiakansalaisuus - urbaanikansalaisuus - ekologinen kansalaisuus - kulttuurikansalaisuus

KUVIO 1 Kansalaisuuskäsityksiä

Kuviossa 1 esitetään kootusti esitellyt kansalaisuusteoriat. Vaikka kuviossa kansalaisuus esitetään historiallisesti kehittyneenä käsitteenä, joka etenee varhaisista antiikin kansalaisuuskäsityksistä kohti globaalia kansalaisuutta ja uusia kansalaisuuden muotoja, on huomattava, että kansalaisuus ei ole kehittynyt yksiselitteisesti edeten yhdestä historiallisesta vaiheesta toiseen. Vaikkakin modernin kansalaisuuden juuret ovat antiikissa, kansalaisuuden moninaiset vaiheet sen jälkeen eivät ole edenneet suoraviivaisena kehityksenä, vaan ne ovat usein lainanneet jotain toisiltaan (ks. esim. Faulks 2000, 14-15). Kuten jo aiemmin tuli todettua, esimerkiksi globaali kansalaisuus ei ole suinkaan viime vuosien keksintö, mutta se on tullut erityisen ajankohtaiseksi juuri nyt, kun maailmanlaajuiset muutokset hämärtävät kansallisvaltioiden rajoja.

4 YRITYSKANSALAISUUS KÄSITTEEN TASOLLA

Käsitteen muodostuminen nousee olennaiseksi tämän työn kannalta, sillä tutkimuksen kohteena on yksi, kohtalaisen uusi ja vielä vakiintumaton käsite, yrityskansalaisuus. Käsite voi saada erilaisia sisältöjä eri aikana ja se myös muokkautuu sen mukaan, minkälaisia määritelmiä sille kulloinkin annetaan. 'Käsite' ei siten ole sama asia kuin 'sana'. Työn tutkimusotteeksi onkin valittu käsitehistoria (*conceptual history*), joka näkyy siinä, että yrityskansalaisuuden käsitettä tarkastellaan historiallisessa kontekstissa rakentuneena käsitteenä, johon on yhdistetty aineksia perinteisen kansalaisuuden käsitteestä. Näin analyysissä päästään syvemmälle, kuin vain tarkastelemalla käsitteen nykykäyttöä. Käsitehistorian lisäksi tässä luvussa esitellään organisaation metaforisia käsitteitä, sekä erityisesti yrityskansalaisuuden muodostumista.

4.1 Käsitehistoria

“Käsitehistoriassa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka käsitteitä on luotu, kuinka niille on annettu erilaisia merkityksiä ja kuinka käsitteiden hallinnasta ja oikeasta käyttötavasta on käyty ja käydään kamppailua. Lähtökohtana on se, että käsitteet ovat historiallisia ja aina vähintäänkin potentiaalisesti kiistanalaisia. Käsitteitä voi toisin sanoen määritellä ja käyttää radikaalisti uudella tavalla, mutta näin ei silti

voi vapautua niiden historiallisesta merkitysvarannosta.” (Hyvärinen, Kurunmäki, Palonen, Pulkkinen & Stenius 2003, 10.)

Käsitehistoriallisesta tutkimuksesta tekee mielenkiintoisen se, että sen avulla voidaan tarkastella käsitteiden suhdetta toisiinsa eri aikoina, käsitteiden käyttöä ja niihin liittyviä kiistoja. Näin tutkimusote muodostuu esimerkiksi sisällönanalyysiin tai diskurssianalyysiin verrattuna yhden käsitteen kannalta yksityiskohdaisemmaksi tulkinnaksi, joka tarkastelee tiettyä käsitettä ja sen käyttöä hyvin kokonaisvaltaisesti tietyssä ajassa, paikassa ja kontekstissa. Kuten Palonen (2003, 572) toteaa, käsitteiden historian tulkintaa tarvitaan, jotta nykylukija voisi ymmärtää menneitä käsitteitä. Vaikka tässä työssä tutkittava käsite, yrityskansalaisuus, on 2000-luvun käsite, siihen liittyvällä kansalaisuudella on tuhansien vuosien historia, jolla voi olla vaikutuksia myös sen nykyisiin sovelluksiin.

Käyttökelpoisiksi käsitehistoriallisessa tutkimuksessa muodostuvat muun muassa Hyvärisen et al. (2003) esittelemät käsitteille esitettävät kysymykset. Näitä kysymyksiä ovat esimerkiksi: Miten käsite on tullut osaksi (poliittista) kieltä? Onko sen käyttötavoissa tapahtunut ratkaisevia muutoksia (jos on, niin milloin ja miksi)? Onko käsitteen merkitys kiistelty? Ketkä ovat politikoineet käsitteellä? Missä kontekstissa käsite esiintyy? Mitkä ovat sen vastakäsitteet ja ovatko ne muuttuneet? Mihin muihin käsitteisiin se on rinnastunut ja mitä idiomaattisia formuloita sillä on kulloinkin esiintynyt? Mitä käsitteeseen liittyy suhteessa muihin kieliin ja kulttuureihin? (Hyvärinen et al. 2003, 13.) Näitä kysymyksiä voidaan esittää myös yrityskansalaisuutta koskien. Erityisesti käsitteen ilmentyminen yrityssanastoon, muutokset sen kehityksessä, käytettävä konteksti sekä rinnakkaiset käsitteet voivat nostaa mielenkiintoisia tuloksia yrityskansalaisuutta ajatellen.

Käsittehistoriaan tutkimusotteena liittyy myös erinäisiä haasteita. Käsitteiden tulkintaa vaikeuttaa erityisesti se, että niille voidaan antaa useita, päällekkäisiä tai jopa ristiriitaisia sisältöjä (Yanow 1996, 129). Myös se, kuka milloinkin pääsee määrittelemään ja vakiinnuttamaan käsitteen sisällön, voi olla merkityksellistä. Käsitteiden sisällöistä voidaan käydä koviakin kamppailuja, kun taas toisaalta toisinaan käsitteitä otetaan käyttöön myös itsestään selvinä, sen enempää niitä kyseenalaistamatta.

Haasteellista on myös erottaa sana, sanasto ja käsite toisistaan. Lisäksi on syytä kiinnittää erityistä huomiota siihen, vaihtuuko käsitteen merkitys vai moninaistuuko se, jolloin ollaan tekemisissä käsitteen erilaisten repertuaarien kanssa. Samaan sanaan saattaa myös liittyä useampi käsite, jolloin sanan moniulotteisuutta ja eri trooppeja on luettava tämä huomioon ottaen. Myös käsitteen vastakohtia kannattaa tutkia, sillä voi käydä jopa niin, että aiemmin synonyymeina pidetyistä sanoista tulee toistensa vastakäsitteitä. (Hyvärinen 2003, 65, 68 ja 77.)

4.2 Organisaatioiden metaforiset käsitteet

Organisaatioista puhutaan varsin usein erilaisilla niiden toimintaa kuvaavilla metaforilla, kuten organisaatio koneena, organismina, aivoina tai kulttuurina (Hatch 1997, 51-56; Czarniawska-Joerges 1992, 28-29), mutta organisaatioita myös personifoidaan. Stone (2002) tuo esimerkiksi esille, miten organisaatioista puhutaan usein elävinä organismeina, joilla on tavoitteita, elämänkaari ja siten myös oma elämänsä. (Stone 2002, 148-149.) Suchmanin (1995, 578) mukaan organisaatioita pidetään usein itsenäisinä, johdonmukaisina ja moraalisesti velvollisina toimijoina, ja myös yleisöt reagoivat varsin usein organisaation toimintaan aivan kuten inhimilliseen toimintaan.

Organisaatioita voidaan kuvata myös jonkun tutun käsitteen kautta, joka on irrotettu alkuperäisestä yhteydestään. Tällöin lainattu käsite toimii metaforan tavoin. Yanow (1996) esittelee esimerkkitapauksena organisatorisesta metaforasta israelilaisen ICCC:n (*Israel Community Center Corporation*), jonka yhteisöllisiä keskuksia (*community centers*) kuvattiin metaforalla "toiminnallinen supermarket" (Yanow 1996, 140). Kielikuva otettiin käyttöön, jotta siihen asti kohtalaisen vaikeasti hahmotettavalle yhteisöllisen keskuksen käsitteelle saatiin tunnistettava muoto. Keskusten johtajat kuvailivat keskuksiaan täyden palvelun taloiksi, jossa ohjaajat ovat kuin kauppiaita ja asiakkaat laativat oman ostoslistansa mieltymystensä mukaan. Keskukset olivat siten sekä erilaisten sosiaalisten luokkien että erilaisten palvelujen supermarketteja. Merkittävää supermarket-metaforassa on se, että se tarjoaa tulkitsijalle tietyn kontekstin, joka antaa viitteitä siitä mitä kohteeseen tulee sisällyttää ja miten toimintaa mitataan, sekä ehdottaa rooleja ja odotuksia käyttäytymiselle. Se myös antaa suuntaa organisaation toiminnalle ja on samalla arvoja ja tunteuksia sisältävä symbolinen elementti. (Yanow 1996, 8 ja 140.)

Yanow (1996, 48) lähti purkamaan supermarket-metaforaa kolmella kysymyksellä: 1) Mitä ominaisuuksia supermarkettiin liitettiin Israelissa tuona aikana (1960-luvun lopussa), 2) Millä tapaa ICCC muistutti em. ominaisuuksia, ja 3) Millä tapaa ICCC erosi em. ominaisuuksista. Metaforan purkamiseksi etsittiin siis kontekstiin sidottuja samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. (Yanow 1996, 48.) Koska myös yrityskansalaisuutta voidaan pitää organisatorisena metaforana, näitä kysymyksiä voidaan esittää myös yrityksen ja kansalaisuuden suhteelle.

Miksi sitten metaforat ovat niin tehokkaita ohjaamaan odotuksia? *“Metaphor is not a harmless exercise in naming. It is one of the principal means by which we understand our experience and reason on the basis of that understanding. To the extent that we act on our reasoning, metaphor plays a role in the creation of reality.* (Lakoff & Johnson 1987, Yanowin 1996, 132 mukaan.) Metaforat eivät siis ole vain harmitomia kielikuvia, vaan niillä rakennetaan todellisuutta ja suunnataan ajattelua. Stonen (2002, 154) mukaan nimillä ja luokituksilla voidaan myös ”lainata” legitimeettiä ja lisätä kannatusta tietyille asioille. Metaforat voivat tarjota uutta tietoa ja ymmärrystä, mutta ne voivat yhtä hyvin taas peittää toisia puolia asiasta. (Yanow 1994, 133-135.)

Stonen (2002, 378) mukaan todellisuutta voi tuntea vain kategorisoimalla sitä, antamalla sille nimiä ja antamalla sille tarkoituksia. Siten mikä tahansa symbolinen väline, joka onnistuu vangitsemaan kohteensa kuvitelman, voi ainakin potentiaalisesti muokata käsityksiämme. Juuri siksi symbolit ovat Stonen mukaan poliittisia välineitä. (Stone 2002, 137). Symboleita eli vertauskuvia ovat metaforien lisäksi esimerkiksi narratiivit (*narratives*) ja personifikaatiot, joista jokainen voi yksistään kantaa useampia merkityksiä. Symboleita voivat olla niin kuvat kuin sanatkin, ja ne kuuluvat olennaisesti kaikkiin diskursseihin. Stone toteaa, että metafora on siitä erikoinen, että se on kuin väite siitä, että kahden asian välillä on olemassa tärkeä yhteneväisyys. Hän jatkaa, että metaforat paitsi rinnastavat asioita, ne myös yleensä sisältävät kokonaisen tarinan ja toiminnan kuvauksen – ja ovat siksi hyvin usein erittäin persuasiivisia ja tunteisiin vetoavia. (Stone 2002, 137-138 ja 154-157.)

Kaikkea kieltä, objekteja ja tekoja voidaan pitää potentiaalisina merkitystenkantajina, joita erilaiset yleisöt voivat tulkita. Samalla ne luovat tai uudelleenluovat merkityksiä – tai laajentavat jo olemassa olevia merkityksiä. Siten niistä tulee

eräänlaisia merkityksien jatkeita (*extensions of meanings*). (Yanow 1996, 10). Koska jokainen luo omia merkityksiään, ei voi olla varma, että organisatorinen metafora tarkoittaa jokaiselle organisaation jäsenelle samaa. Metaforilla onkin taipumus kantaa monenlaisia merkityksiä.

Yanowin mukaan jokaisen uuden käytännön viestintä on aina jossain määrin symbolista ja siihen liittyy aina taistelua merkityksien sisällön määrittelemisestä. Organisaation onkin viestittävä merkityksiään – myös metaforiaan – sekä sisäisille että ulkoisille yleisöille. (Yanow 1996, 12, 19 ja 158). Joskus eri ryhmille viestiminen vaatii erilaista lähestymistapaa, ts. tarinan (uudelleen-)kertomista toisesta kulmasta (Yanow 1996, 29), jota voidaan verrata sekä nimeämisen politiikkaan sekä tarinan kehystämiseen (*framing*). On myös tärkeää huomata, että organisaatio ei pääse määrittelemään merkityksiä yksinään, vaan prosessiin osallistuvat myös erilaiset yleisöt, joilla voi olla poikkeavia tulkintoja (Suchman 1995, 599). Tämä tulkintojen moninaisuus täytyy ottaa huomioon myös organisaation viestiessä metaforan kautta ominaisuuksistaan. Organisaatiot viestivät merkityksiään paitsi sanomisillaan ja teoillaan, myös esimerkiksi rakennuksillaan, ohjelmillaan, ohjeillaan, logoillaan. Samaa viestiä toisinnetaan myös päivittäisessä, viikoittaisessa ja vuosittaisessa toiminnassa – niin suorasti kuin symbolisestikin. (Yanow 1996, 127 ja 156-158.) Ei todennäköisesti olekaan sattumaa, että niin monet suuryritysten pääkonttorit rakennetaan nykyään hyvin läpinäkyviksi, valoisiksi ja avariksi. Näin yritys viestii rakennuksellaan, että myös se itse on toiminnassaan läpinäkyvä ja avoin.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan yrityskansalaisuuden käsitettä. Yrityskansalaisuutta lähestytään paitsi tietynä aikana ja tietyissä olosuhteissa syntyneenä käsitteenä, mutta myös metaforana, jonka avulla organisaatio kertoo ominaisuuksistaan.

4.3 Yrityskansalaisuuden käsite

Yrityskansalaisuus (*corporate citizenship, CC*) on noussut julkiseen keskusteluun liiketoiminnallisen maailman yhteiskunnallisen ja sosiaalisen vastuun ajatusten myötä (Matten & Crane 2005, 166). Yrityskansalaisuudella tarkoitetaan yrityksen toimimista ympäröivässä yhteiskunnassaan hyvän kansalaisen tavoin; ottaen osaa yhteiseen päätöksentekoon ja huolehtien omasta vastuullisesta toiminnastaan kaikkia kanssa-asukkaitaan kohtaan. Vastuun laajuus riippuu yleensä yrityksen koosta, sillä siinä missä pieni, paikallinen yritys toimii yrityskansalaisena omassa kontekstissaan, globaalin suuren yrityksen vastuu ulottuu yhtä laajalle kuin sen toiminnotkin.

Koska yrityskansalaisuuden katsotaan liittyvän tiiviisti yrityksen yhteiskuntavastuuseen (*corporate social responsibility, CSR*), sitä esitellään seuraavassa ensin, ja taustoitetaan sen kehityskulkua ja nykytilaa, jonka jälkeen tarkastelussa siirrytään varsinaiseen yrityskansalaisuuteen. Käsitteet vastuullisuutta ja yritystoimintaa koskien ovat vielä vakiintumattomia, ja niitä käytetäänkin osin päällekkäin. Yhteiskuntavastuun lisäksi yritysten vastuullisuuteen viitataan usein myös termillä yritysvastuu (*corporate responsibility, CR*). Lisäksi olemassa on myös useita muita termejä, kuten kestävä yritystoiminta (*sustainability*) ja yritystoiminnan etiikka, joilla tarkoitetaan samantyyppistä toimintaa (ks. esim. Juholin 2003, 1). Tässä työssä käytetään termiä yritysvastuu tai yrityksen yhteiskuntavastuu, kun viitataan yleisesti yrityksen vastuulliseen toimintaan. Yrityskansalaisuutta käsitellään osana vastuullisuuskeskustelua ja vastuullista toimintaa, mutta sen määrittelyyn suhtaudutaan muita vastuullisuustermejä kriittisemmin.

4.3.1 Vastuullinen yritystoiminta

World Economic Forum määrittelee vastuulliseen yritystoimintaan kuuluvan muun muassa lakien noudattamisen, turvallisten ja kustannustehokkaiden tuotteiden ja palveluiden tuottamisen, koulutuksen ja teknologian yhteistyön tukemisen, sekä kansainväliset standardit ja arvot, jotka koskevat esimerkiksi ympäristöä, etiikkaa, henkilöstöä ja ihmisoikeuksia (World Economic Forum 2002, 2). Näiden määritelmien lisäksi yrityksen yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yleensä yritystoimintaa, joka on luonteeltaan proaktiivista eli ennakoivaa, sekä yrityksen stakeholdereita kuuntelevaa. Vastuulliseen yritystoimintaan kuuluu ajatus kolmiosaisesta vastuusta (*Triple Bottom Line*); vastuusta liiketoiminnan kannattavuudesta (vastuu sijoittajille), sosiaalisesta vastuusta (vastuu ympäröivälle yhteisölle) sekä ympäristövastuusta (vastuu luonnonympäristölle) (Elkington 1994; Thompson 2005, 133). Toisinaan vastuisiin lisätään myös neljäs vastuu, joka koskee osallistumista yhteiskunnan sosiaalisiin, koulutuksellisiin, virkistyksellisiin ja kulttuurisiin toimintoihin (Matten & Crane 2005, 167). Aina motiivit toimia "kolmoistilinpäätöksen" mukaisesti eivät ole kuitenkaan vain halua toimia oikein ja eettisesti, sillä ympäristövastuun huomioimatta jättäminen johtaa usein sakkoihin, ja työntekijöiden huono kohtelu heikentää yrityksen mahdollisuuksia saada asiantuntevaa henkilökuntaa (Hayward 2003). Parhaimmillaan yhteiskuntavastuullisesti toimiva yritys ei kuitenkaan noudata vain hyvän liiketoiminnan minimivaatimuksia, kuten vallitsevia lakeja, vaan toimii vapaaehtoisesti yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämiseksi (Juholin 2003, 2 ja 8).

Eri vastuiden sovittaminen yhteen ja tasapainotteleminen taloudellisen kannattavuuden ja vastuullisen toiminnan välillä on haastavaa, sillä se vaatii yrityksil-

tä muun muassa hyvää monitorointia, paljon aikaa ja vaivaa, sitoutunutta yritysjohdtoa sekä varsin usein myös rakenteellista muutosta. (Thompson 2005, 133-134 ja 136; Berenbeim 2005, 248.) Toisinaan vastuullisuuden omaksuminen on tapahtunut vasta vahingon jo satuttua, ja monet yritykset ovatkin saaneet pikaisen alun vastuullisuuteen kohdatessaan kriisin, joka on uhannut liiketoiminnan jatkuvuutta ja josta selviytyminen on vaatinut vastuullisuuden osoittamista. Osuva esimerkki tästä on ollut urheiluvälinevalmistaja Nike, joka koki eräänlaisen organisatorisen painajaisen 1990-luvun lopussa kohdatessaan suoranaisen ryöpyä syytöksiä koskien niin väärinkäytöksiä, työntekijöiden hyväksikäyttöä kuin kokonaisvaltaista vastuun puuttumista alihankinnassa halvan tuotannon maissa (Thompson 2005, 133).

Keskustelu vastuusta on kiihtynyt viime vuosina, mutta sen sisällöstä ei vielä vallitse kaikin osin yksimielisyys. Yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyen käydään debattia siitä, onko olemassa vastuullisuutta, joka ei tähtää taloudelliseen hyötyyn – siis siitä, onko vastuun kanto aidosti huolenpitoa ja hyvinvoinnin edistämistä, vai onko päällimmäisenä motiivina aina liiketoiminnalliset voitot joko välillisesti tai suoraan. Esimerkiksi kuluttajien odotukset vaikuttavat vastuullisuuteen, sillä mielikuva vastuullisesta toimijasta voi muodostua ratkaisevaksi tekijäksi ostopäätöstä tehdessä (Pulkkinen 2008.). Toisaalta painotetaan sitä, että vain hyvinvoiva ja menestyvä yritys voi osoittaa vastuullisuutta ja keskittyä myös aitoon hyvän tekemiseen, ja toisaalta taas sitä, että vastuullisuus tuo menestystä, kilpailuetua ja muuta lisäarvoa (Blowfield 2005, 11). Korostetaan myös erityisesti vastuullisuuden ja pitkäaikaisen kannattavuuden kulkemista käsi kädessä (Juholin 2004a, 15; Vehkaperä 2003, 4). Vastuullisuuden hyötyinä voidaan nähdä parempi maine, luottamuksen ja legitimitetin turvaus, parempi tuottavuus, sekä osakkeen arvon kasvu. Vaikka vastuullisuutta koskeva viestintä on usein suunnattu lähinnä organisaation ulkopuolisille yleisöille, sen on to-

dettu myös vahvistavan sisäistä ilmapiiriä ja identiteettiä, sekä sitoutuneisuutta ja motivaatiota, joista voi olla apua vaikeina aikoina kuten fuusioissa ja leikkauksissa. (Morsing 2006; Traves 2005.) Juholinin mukaan yhteiskuntavastuu onkin usein enemmän liikkeenjohtoa kuin etiikkaa tai filosofiaa. Parhaimmillaan se ei ole vain PR- eli suhdetoimintaa, vaan terveen ja tehokkaan liiketoiminnan perusta. Täten vastuullinen yritystoiminta ei varsinaisesti ole paluuta liiketoiminnan pehmeisiin arvoihin, sillä myös se liittyy voittojen tekemiseen ja taloudelliseen kannattavuuteen – siis niin kutsuttuihin koviin arvoihin. (Juholin 2003, 2-3 ja 103; Juholin 2004a, 16-17.) Vastuullisuuden kautta saavutettava hyöty, kuten parempi maine, auttaa yritystä saavuttamaan myös legitimitetin toiminnalleen (Juholin 2003, 103; Juholin 2004b, 29). Joidenkin näkemysten mukaan vastuullisuus liittyy myös yrityksen kasvuun: toisaalta vastuuta odotetaan erityisesti vakailta ja menestyviltä yrityksiltä, joilla on "varaa" olla vastuullinen, toisaalta taas korostetaan vastuullisen toiminnan tuomaa lisäarvoa yritykselle, mikä toimii kilpailuetuna. Usein vain nuorelle yritykselle sallitaan jaloilleen pääsy ainoastaan taloudellisin argumentein, kun taas usein aseman vakiintuessa vastuun välttelyä ei katsota suopeasti. (ks. esim. Mirvis & Googins 2006, 2 ja 15; Blowfield 2005, 8; Juholin 2004a, 17.)

Osasyynä vastuullisuuden nousuun nähdään se, että suuryrityksistä on tullut merkittäviä yhteiskunnallisia toimijoita, joiden toiminnalla voi olla kauaskantoisia yhteiskunnallisia seurauksia. Vastuullisuutta on siten tarvittu juuri legitimoimaan yritysten toimintaa ja päätöksentekoa, joka vaikuttaa myös ympärillä asuviin ihmisiin. (Whitehouse 2005, 110.) State of corporate citizenship 2007 -raportin mukaan puolet maailman sadasta suurimmasta talousjärjestelmästä ovat yrityksiä (State of corporate citizenship 2007, 16), joten suuryritysten roolin voidaan todella katsoa olevan merkittävä. Vaikka suuryrityksen talous ajaa koossaan monen valtion ohi, ympäröivä yhteiskunta tarjoaa yrityksille resursse-

ja, kuten työvoimaa, jolle se haluaa vastinetta. Koska talusmaailmalla joka tapauksessa on vaikutuksia yhteiskuntaan, sitä vaaditaan tunnustamaan asemansa ja osoittamaan vastuullisuutta. (Juholin 2004a, 13; Blowfield 2005, 11.)

Meneillään olevaan arvokeskusteluun on liittynyt huoli siitä, että markkinoiden itseohjautuvuuteen on luotettu liiaksi, joka on nostanut esiin tarpeen uudenlaisen vastuun ja luottamuksen rakentamiseen. Ympäristöasioissa puhutaan "vihreästä kädestä", joka on tullut Adam Smithin vapaita markkinoita ohjaavan näkymättömän käden tilalle ohjaamaan yritysten toimintaa ympäristövastuullisempaan suuntaan. (Juholin 2003, 2 ja 14-15.) Talusmaailman itseohjautuvuudesta ollaan kuitenkin useaa mieltä, ja yritysten vastuiden määrittelyssä ovat vastakkain kaksi koulukuntaa, joista ensimmäinen painottaa talusmaailman roolia itsesääntelevänä, universaaleja lakeja noudattavana voimana, ja toinen näkee talusmaailman instituutiona, joka osaltaan määrittelee yhteiskunnan hyvinvointia ja oikeudenmukaisuutta (Blowfield 2005, 5).

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä yritysjohton onkin mietittävä, miten tasapainottaa taloudellinen suorituskyky yhteiskunnallisen vastuun kanssa. Yritysmaailman toimijoilta vaaditaan nykyisin yhä enenevässä määrin vastuuta – sekä sisäisten että ulkoisten stakeholdereiden toimesta. Vaikka periaatteessa kenellä tahansa on mahdollisuus ja oikeus vaatia yrityksiltä vastuullisempaa toimintaa (Juholin 2004a, 18), käytännössä joidenkin stakeholdereiden ääni on painavampi, ja usein tärkeimpiä ja voimakkaimpia ryhmiä tai jopa yksilöitä kuunnellaan toisia paremmin (Deegan 2002, 295). Myös kilpailijat aiheuttavat paineita, sillä vastuullisuudesta alkaa tulla yhä enemmän sääntö kuin poikkeus (Thompson 2005, 132). Tähän kehitykseen on vaikuttanut myös yhdessä sovitut standardit, joilla pyritään vakauttamaan toimintakenttää ja tarjoamaan tukea ja suojaa yllättävien kriisien varalta. Siten yritykset erityisesti

samoilla aloilla ovat tulleet entistä samankaltaisemmiksi eli isomorfisiksi toisensa kanssa. (Meyer & Rowan 1977, 349 ja 351). Yritykset kohtaavatkin monenlaisia vaatimuksia, koskien niin vastuullisista henkilöstön kohtelua, turvallisten tuotteiden valmistusta, syrjinnän torjumista, ympäristövastuullisuutta, tutkimusta ja kehittämistä ja lähiympäristönsä sijoittamista (Blowfield 2005, 3). Warren (2003, 154) arvelee vastuullisuuden kehityksen lopulta johtavan uuteen ”sopimukseen” taloudellisen maailman ja yhteiskunnan välillä.

4.3.2 Muutoksia yritysten toimintaympäristössä

Lehtonen (2002, 7) toteaa, että aiemmin ihailtavaan liiketoimintaan saatetaan vielä tänään suhtautua hyväksyvästi, kun huomenna sitä jo paheksutaan. Yritykset ovatkin alati muuttuvia ja kehittyviä organisaatioita, jotka käyvät läpi kriisejä ja muutoksia, ja mukautuvat uusiin olosuhteisiin. Muutoksiin kykenevämmän yrityksen olemassaolo yleensä kyseenalaistetaan. (Warren 2003, 153.) Liike-elämän viime vuosikymmenien kehitystä onkin kuvannut jatkuvasti vaihtuvat ja muuttuvat trendit, tulos- ja tavoitejohtamisesta laatujohtamisen kautta ympäristöjohtamiseen. Yksi suurimmista muutoksista liikkeenjohdollisessa elämässä oli painopisteen käänös varhaisimpien, 1800–1900-lukujen vaihteen johtamisoppien managerialistisesta (*management*), eli lähinnä asioiden johtamiseen keskittyvästä ajattelusta ihmisten johtamiseen (*leadership*) (ks. esim. Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1998, 257). Tämä uusi, johtamisen sijasta johtajuuteen pohjaava, ihmisten välisiin suhteisiin ja dialogiin perustuva ajattelu kulkee käsi kädessä myös viimeaikaisen henkilöstön arvon painotusten kanssa, jonka mukaan henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara.

Vastuullisuus ja siihen liittyvä yrityskansalaisuus ovat tehneet tietään liikkeenjohdon agendalle jo pitkään. Keskustelu yritysten vastuusta alkoi niinkin varhain kuin 1900-luvun alussa (Warren 2003). Toisaalta, vaikka yhteiskuntavastuun käsite lanseerattiin tiettävästi 1950-luvulla, on syytä huomata, että monet yritykset ovat voineet toimia hyvinkin vastuullisesti jo hyvin varhaisessa vaiheessa, mistä todistaa muun muassa Pohjois-Euroopassa 1800-alulta peräisin oleva tyypillinen tapa järjestää työntekijöille asunnot ja terveydenhuolto, sekä erilliset koulut heidän lapsilleen. Kuitenkin itse termistö ja käsitteistö ovat vielä nuoria ja osittain vakiintumattomia. (Blowfield 2005, 6-7; Juholin 2003, 1 ja 21-22; Thompson 2005, 134.)

Yhtenä syynä vastuullisuuden verkkaiseen kehittymiseen voi olla se, että ennen 1980–1990-lukujen vaihdetta vastuuajattelu ei sopinut vallalla oleviin johtamisoppeihin. Vastuullisuus on kehittynyt samaan aikaan 1960-luvulta lähtien itäneen stakeholder-ajattelun kanssa, joka korostaa ympäristön kuuntelua ja vuorovaikutusta. Sekä stakeholder-ajattelu että yhteiskuntavastuu sopivat hyvin 1960-luvulta nouseviin trendeihin, jotka korostivat ympäristö- ja ihmisoikeuksia. Tämä johti myös talousmaailman roolin uudelleenarviointiin. Stakeholder-käsitteen muotoutuminen auttoi myös jäsentämään uusia ryhmittymiä, joita yritysten tuli ottaa huomioon voidakseen toimia vastuullisesti. Samalla vastuullisuus sai vakiintuneimpia rakenteita, eikä sitä pidetty enää yritysjohdajan ominaisuutena, vaan organisaation toimintana. Kohti vuosituhannen vaihdetta tullessa arvomaailmassa on tapahtunut sellaisia muutoksia, että painetta vastuullisemman toiminnan kehittymiseen on syntynyt. Yhtenä merkittävänä muutoksena oli kasvava huoli ympäristöstä ja kestävän kehityksen turvaamisesta, joka myös on vaatinut yksittäisiltä toimijoilta voimien yhdistämistä ja toistensa kuuntelua. (Juholin 2004a, 5 ja 36-38; Blowfield 2005, 7; Freeman 1984, 38-39.) Vastatakseen kasvaviin haasteisiin ja vaatimuksiin, yritykset haluavat nykyään

maksimoida eettisen jalanjälkensä, samalla kun ekologisen jalanjäljen jättämisessä pyritään minimiin.

4.3.3 Skandaalit vastuun vauhdittajina

Ennen yritysvastuun nousemista valokeilaan, julkisuuteen nousi muutamia suuria skandaaleja, jotka saivat mittavaa huomiota ja uudenlaista näkyvyyttä, erityisesti koska tiedonsiirrosta oli tullut helpompaa. Eräs näistä skandaaleista sai alkunsa, kun öljytankkeri Exxon Valdez ajoi karille vuonna 1989 Alaskassa aiheuttaen yhden suurimmista öljyvahingoista. Lukuisat ympäristöaktiivien ryhmittyvät pitivät huolen siitä, että vahinko ei jäänyt kansainväliseltä yleisöltä huomaamatta, eikä laivan omistaja, suuri yhdysvaltalainen Exxon Mobil voinut äläkän noustua vain vaieta asiaa hiljaiseksi. Vaikka yrityksen johdolla ei juuri ollut tekemistä itse onnettomuuteen johtaneiden tapahtumien kanssa, öljyjättiä ja sen johtoa vaadittiin vastuunkantajaksi ympäristötuhosta, ei vähiten siksi että 1980-luvun lopulla nouseva johtamistrendi oli ympäristöjohtaminen. (Lavelle 2008; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1998, 272.) Palattaessa Suchmanin (1995, 579-561) legitimitetin jaotteluihin, erityisesti moraalinen legitimitetti on tämänkaltaisissa ympäristökatastrofeissa vaarassa, sillä se horjuttaa organisaation toiminnan oikeutusta ja hyveellisyyttä.

Hyvin laajasti käytetty esimerkki yhteiskuntavastuusta puhuttaessa on yhdysvaltalainen Enron, joka kaatui kirjanpitosotkuihin 2000-luvun alussa. Merkittävää Enronin kohdalla oli se, että ennen konkurssiaan se oli niittänyt mainetta vastuullisuuden kirjaamisesta osaksi toimintaansa, mutta kuten myöhemmin kävi ilmi, sitä ei juuri oltu noudatettu. Vastuullisuuden vaatimukset alkoivat kerätä yhä enemmän ääntä, sillä Enronin tapaiset kirjanpitoskandaalit veivät

monilta yksityisiltä sijoittajilta merkittäviä summia rahaa. (Juholin 2004a, 96.) Tämäntapaiset skandaalit, joissa sijoittajat ovat välittömiä kärsijöitä, nakertavat erityisesti Suchmanin (1995, 578) tarkoittamaa pragmaattista, stakeholderin omaan hyötyyn perustuvaa legitimizeettiä.

Lukemattomia erilaisia järjestöjä ja yhteenliittymiä on perustettu tarkkailemaan toiminnan vastuullisuutta ja vastustamaan liiketoiminnan lyhytnäköisyyttä. Oman kortensa vahtikoirana kantaa myös media. Monet yritysten kannalta oleelliset ryhmittymät kuten kuluttajat, sijoittajat, yhteistyökumppanit, kansalaisjärjestöt ja viranomaiset ovat ympäri maailman yhä kriittisempiä ja osoittavat yrityksille erilaisia odotuksia; paitsi ympäristövastuuta, myös esimerkiksi läpinäkyvyyttä ja sitoutumista yhteisen hyvinvoinnin turvaamiseen (Lehtonen 2002, 56). Yritysten on ollut pakko oppia, että globaalilla toiminnalla on globaaleja vaikutuksia, jotka ulottuvat pitkälle organisaation ulkopuolelle. Yrityksiä myös arvioidaan kasvavassa määrin vastuullisuuden näkökulmasta. Ollaan tultu tilanteeseen, jossa ollaan yhä enemmän ja nopeammin tietoisia tekemisistä ja myös siitä, jos jotain jätetään tekemättä (Juholin 2004a, 9; Juholin 2004b, 20).

Vuosituhanneen vaihteen yritysjohtolliset skandaalit ovat tehneet pitkäaikaista tuhoa yritysten ja yhteiskunnan välisille luottamussuhteille, mihin on tarjottu yhdeksi lääkkeeksi yrityskansalaisuutta, siis yritysten vapaaehtoista toimintaa yhteiskunnan hyväksi (Juholin 2004a, 10 ja 58). Vastuullisuuskeskustelu on paitsi laajentunut, myös muuttanut muotoaan. Voidaan väittää, että viimeaikoina yritysten yhteiskuntavastuu on eräällä tapaa korvannut jo puhki käytetyn ympäristövastuun termin, johon jaksetaan enää kiinnittää julkista huomiota vain vakavissa rikkomustapauksissa (Juholin 2004a, 16).

4.3.4 Vastuullisuus vakiintuvana terminä

Koska yritysten toimintaympäristö on kokenut suuria muutoksia, myös yrityksiin kohdistuvat odotukset ovat muuttuneet. Vastuullisuudesta on tullut tärkeä osa yritysten legitimitettä, eli niiden toiminnan oikeutusta – toisin sanoen voidakseen säilyttää asemansa ja turvatakseen tulevaisuutensa yritysten on täytynt vastata yleisön, erityisesti omien stakeholdereidensa vaatimuksiin. (Juholin 2003, 2.) Vaikka osa yrityksistä jättää vielä vastuullisuuden huomioimatta toiminnassaan, epärehellinen, salaileva ja vastuuton yritys ei enää pysy salassa väärinkäytöksen tapahtuessa, erityisesti kun nykyaikainen tiedonsiirto voi levittää yrityksen kannalta epäedullisen tiedon hetkessä ympäri maailman. Voidaan puhua eräänlaisesta stakeholder-kapinasta, joka tulee vaatimaan vastuullisuutta yhä näkyvämmiin. Eräiden arvioiden mukaan vastuullisesta yritystoiminnasta onkin tullut jo yksi tärkeimmistä – ellei tärkein – seikka, joka on otettava huomioon nykyajan bisnesmaailmassa. Vastuullisuus on sijoitus tulevaisuuteen, ja siitä tullaan todennäköisesti pitämään kiinni niin hyvinä kuin huonoina aikoina. Monet aikaisemmin innovatiivisina ja erilaisina pidetyt vastuullisuuteen liittyvät toiminnot ovat vakiintuneet rutiineiksi, ja siten vastuullisuutta voidaan pitää jo vakiintuneena trendinä. (Thompson 2005, 132 ja 148-149; Mirvis & Goo-gins 2006, 17.) Rakenteiden lisäksi myös yritysten arvot ovat lähentyneet toisi-aan, sillä niissä pyritään yleensä tuomaan esiin yleisesti hyväksi miellettyjä ominaisuuksia, kuten rehellisyyttä. Yritysten yleisimpiä arvoja ovatkin avoi-muus ja yhteistyö, aikaansaavuus ja yritteliäisyys, kehitys ja luovuus, sekä eetti-syys. (Juholin 2003, 31.)

Liikkeenjohdon muuttuvien tuulien vuoksi myös yhteiskuntavastuuta on kui-tenkin kritisoitu ohimenevänä trendinä, tai vain imagonrakennustaktiikkana, joka ei vaadi todellista sitoutumista (Juholin 2004a, 16; Juholin 2003, 2). Meyer ja

Rowan (1977, 350) toteavatkin, että yritys voi lisätä toimintoihinsa sopivan "leiman" ja pyrkiä sen avulla muuttamaan toimintojaan arvokkaiksi palveluiksi. Vuoden 1998 teoksessaan Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (1998, 270) esittelevät yritysten yhteiskunnallisen vastuun keinona yrityskuvan kiillottamiseen, jonka innoittamana yritykset julkaisivat heidän mukaansa muun muassa yhteiskunnallisia tilinpäätöksiä erityisesti 1970-luvulla. He toteavat innon sittemmin laantuneen. Tämä saattaa juontaa juurensa siihen, että yhteiskuntavastuu keräsi verrattain suurta huomiota 1970–1980-lukujen vaihteessa, ja painui sen jälkeen hetkelliseen unohdukseen yli vuosikymmeneksi. 1990-luvun puolivälistä lähtien vastuuasiat ovat kokeneet uuden tulemisen, ja nyt näyttää yhä vahvemmin siltä, että ne eivät ole katoamassa uudelleen yleisestä keskustelusta. (Deegan 2002, 283-286.) Myös Juholin korostaa, että yhteiskuntavastuuajattelu ei ole ohimenevä trendi, jonka osoituksena yritykset ovat kehittäneet itse erilaisia keinoja osoittaa vastuullisuuttaan, kuten standardeja, raportteja ja säätiöitä. Raportoinnista onkin tullut enemmän standardi kuin poikkeus. Monet yritykset ovat myös kirjanneet vastuullisuuden ja yrityskansalaisena toimimisen osaksi arvojaan ja toimintaperiaatteitaan. Täysin yhtenäistä määritelmää, mallia tai säännöstöä ei kuitenkaan toistaiseksi ole. (Juholin 2003, 2 ja 5; Thompson 2005, 139-144; Mirvis & Googins 2006, 10.)

Vastuullisuuden sisällön määrittelyn monimuotoisuuteen sekä yritysten haluun saada määritellä itse oma vastuullisuuttansa voi olla syynä se, että erilaisille yrityksille vastuun painopisteet ovat eri alueilla. Siinä missä tuottajat ovat useimmiten eniten kiinnostuneita panostamaan työpaikkaturvallisuuteen sekä terveyteen, palvelualalla asiakkaat ovat avainasemassa. Erityisesti luonnonresursseja käyttävät yritykset ovat usein erityisesti ympäristöjärjestöjen tarkassa valvonnassa, joten stakeholdersuhteet ja ympäristövastuullinen toiminta muodostuvat tärkeiksi. Kehittymättömissä halvan tuotannon maissa toimivilta yrityksiltä

odotetaan paikallisten olojen parantamista tavalla tai toisella – tai vähintäänkin työntekijöidensä asianmukaista kohtelua. (Mirvis & Googins 2006, 14 ja 15.) Myös lainsäädäntö vaikuttaa pitkälti siihen, mitä yritykset pitävät ja eivät pidä velvollisuuksinaan, sillä esimerkiksi vähemmistöoikeudet, syrjintä, kirjanpito ja nykyään myös ympäristöasiat ovat verrattain säänneltyjä. Toisaalta on huomattava, että muun muassa köyhydentorjunnassa ja ilmastonmuutoksen saralla yritykset osoittavat aloitekykyä, vaikka laki ei siihen pakotakaan. Toisten painottaessa yrityksille kuuluvia vastuita, toisia kiinnostaa eniten vastuullisuuden mittaaminen, siitä suoriutuminen ja sen johtaminen. (Blowfield 2005, 5 ja 7.)

Kritiikistä huolimatta yhteiskuntavastuun vaatimukset eivät ole hiljenneet, joten yhä useammat yritykset ovat alkaneet integroida yhteiskuntavastuun ajatuksia osaksi toimintaansa. Myös globalisaatio on vaikuttanut siihen, että trendiheilahtelut eivät ole enää niin yleisiä, vaan vaatimuksena ovat enemmänkin kokonaisvaltaiset, organisaation toimintaa kaikilta osin koskevat vaatimukset muun muassa läpinäkyvyydestä, hyvästä hallinnosta, ympäristöstä huolehtimisesta ja henkilöstön hyvästä kohtelusta (Mirvis & Googins 2006, 1; Blowfield 2005, 9). Nyky-yritykset kohtaavat yhä suurempaa painetta osoittaa paitsi kilpailu- ja kasvukykyä, myös hyvää hallintoa ja vastuullisuutta. Toimintaa tarkkailemassa ovat sekä organisaation sisäiset että ulkoiset ryhmittymät. (Thompson 2005, 131 ja 139). Yritysten yhteiskuntavastuuseen johtava kehitys voidaankin nähdä osana yleismaailmallista trendiä parempaan huolenpitoon – huolenpitoon sekä yhteiskunnasta kokonaisuudessaan että luonnonympäristöstä. (Juholin 2003, 1-2.) Syyt vastuullisuusajattelun kukoistukseen voivat kuitenkin olla moninaiset. Taustalla voidaan nähdä paitsi vuosituhanen alun skandaalit, myös tiukempi globaali sääntely sekä kasvanut kiinnostus kriisien hallintaan. (Berenbeim 2005, 247.)

Deegan (2002) ottaa yhteiskuntavastuuraportoinnin yleistymiseen hyvin maanläheisen lähestymistavan, ja toteaa, että raportoinnilla haetaan yleensä ennen muuta legitimitettä organisaation toiminnalle, eikä taustalla siten ole kovinkaan usein "aito" halu toimia vastuullisesti ja tai vilpitön pyrkimys jakaa tietoa organisaation toiminnasta. Yrityksen motivaatio tuottaa oma yhteiskuntavastuuraportti voi vaihdella paljon, ja se voi liittyä muun muassa lakien noudattamiseen, kilpailuedun saamiseen kilpailijoihin nähden, yhteiskunnan esittämien odotusten täyttämiseen, legitimitetin saavuttamiseen, pyrkimykseen hallita stakeholdersuhteita, investointien houkuttelemiseen (erityisesti niin kutsutuilta eettisiltä sijoittajilta), tavoitteisiin pysyä alan vaatimusten tasolla, ja jopa haluun voittaa raportointipalkintoja ja vaikuttaa sitä kautta yrityksen maineeseen. (Deegan 2002, 282-291 ja 298.) Berenbeimin (2005) mukaan vastuullisuuden arvioimisesta tekee erityisen vaikeaa se, että vielä ei ole olemassa mittareita siihen, miten vastuulliset ja eettiset arvot toteutuvat. Yritysten kannalta haasteellista on saadun edun punnitseminen aikaan, vaivaan ja kuluihin. On myös vaikea saada varmuutta siitä, mitä kaikkea kilpailijat ovat valmiita tekemään vastuullisuuden nimissä. (Berenbeim 2005, 248-249.)

4.3.5 Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen?

Vaikka yhteiskuntavastuun ja yrityskansalaisuuden ajatukset ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa, ne ovat erityisessä valokeilassa juuri nyt. Globalisaatio on jouduttanut mielenkiinnon kasvua, sillä sen myötä yrityksille esitetyt vaatimukset ovat muuttuneet (Matten & Crane 2005, 171). Ilmiö näkyy esimerkiksi siinä, että 2000-luvulle tultaessa yhä useammat yritykset, erityisesti suuret kansainväliset yritykset, ovat nähneet kasvavassa määrin tarpeelliseksi viestiä yritys vastuustaan erillisissä yhteiskuntavastuuraporteissa, joita julkaistaan normaalien

vuosikertomusten ja -katsausten ohella (ks. esim. Thompson 2005, 132). Yhteiskuntavastuuraportit esittelevät, kuinka yritys on toiminut yhteiskuntansa huomioon ottaen ja yhteiskunnan kehittämiseen osallistuen, esimerkiksi erilaisten hyväntekeväisyys- ja koulutusprojektien avulla. Myös yritysten arvoissa ja toimintaperiaatteissa puhutaan varsin usein yhteiskunnallisen vastuun kantamisesta ja ”hyvänä kansalaisena” toimimisesta. Vaikka yhteiskuntavastuussa ja yrityskansalaisuudessa on paljon samaa, *yrityskansalaisuus* asettaa yrityksen huomattavasti erilaiseen asemaan kuin yhteiskuntavastuu, joka painottaa erityisesti yritysten valta-asemaa. Kansalaisuuden lisääminen yritykseen on muuttanut vastuukäsitystä siten, että yrityksestä on tullut kansalainen kansalaisten joukkoon, mikä taas viittaa siihen, että sen odotetaan ensi kädessä hoitavansa oman osuutensa vastuullisuudesta. Siten yrityskansalaisuudesta muodostuu yhteiskuntavastuuta kapeampi käsite, joka yritysten on ehkä helpompi omaksumaa. (Whitehouse 2005, 111.)

Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan yritykset kyllä mielellään puhuvat yrityskansalaisuudesta, ja mieltävät sen tärkeäksi osaksi liiketoimintaa, mutta eivät kuitenkaan ole todella integroineet sitä osaksi omia toimintojaan. Samaan aikaan ympäröivät yleisöt vaativat yrityksiltä jatkuvasti enemmän vastuuta, kuin ne olisivat itse valmiita ottamaan. (State of corporate citizenship 2007, 2.) Kuitenkin toiset yritykset muokkaavat raportoinnin lisäksi toimintalinjojaan, perustavat erityisiä organisaation sisäisiä ryhmittymiä ohjaamaan vastuullista toimintaa ja pyrkivät mittaamaan onnistumistaan ympäristöasioissa ja sosiaalisessa vastuussa (Mirvis & Googins 2006, 1).

Yhteiskuntavastuuta käsittelevässä kirjallisuudessa toistuvat liiketoiminnan kehittymisen mallit ja elinkaaret, jotka päättyvät vastuulliseen yritystoimintaan ja lopulta yrityskansalaisuuteen. Juholin (2004a, 77) esittelee oman aikajansa,

joka johtaa 1700-luvun agraariyhteiskunnasta globalisaatioon ja 2000-luvun yrityskansalaisuuteen (kuviot 2). Myös Thompson (2005, 131) liittää yrityskansalaisuuden erityisesti globalisaation aikakauteen, sillä verrattuna pelkkään yhteiskuntavastuuseen, yrityskansalaisuudessa korostuu hänen mukaansa globaali toimintaympäristö. Blowfield (2005, 7) puolestaan liittää yrityskansalaisuuden proaktiiviseen johtajuuteen, jota yritys osoittaa yhteiskunnan kehittämisessä ja turvaamisessa.



KUVIO 2 Kehitysvaiheita yrityskansalaisuuden jatkumossa (Juholin 2004a, 77)

Juholin (2004a) ehdottaa, että yrityskansalaisuuden käsitettä käytettäisiin silloin, kun *"tarkoitetaan yrityksen kokonaisvaltaista ja tavoitteellista pyrkimystä huolehtia vastuistaan eri sidosryhmiä kohtaan"*. Täten yrityskansalaisuus olisi jotakin enemmän tai parempaa, kuin pelkkä vastuullisuus. Juholin puhuu *"yrityskansalaisuuden tiestä"*, jolla monet suuret yritykset ovat pitkällä, kun taas toiset ovat vasta löytämässä kansalaista itsestään ja löytämässä keinoja sovittaa se toimintaansa. (Juholin 2004a, 9.)

Usein painotetaan sitä, että yritykset itse pitävät tärkeänä mahdollisuutta saada itse määrittellä oma vastuunsa ilman ulkoista painetta ja pakkoa (Juholin 2004a, 58). Tämä on johtanut siihen, että yrityskansalaisuuteen liittyviä säännöksiä on lähes yhtä paljon kuin toimijoitakin. Koska käsitteen määrittelylle ei aseta rajoja tarkka lainsäädäntö tai muut ehdottomat säännökset, yrityskansalaisuus jäte-

tään usein kokonaan määrittelemättä. Kansalaisuuden ja vastuullisuuden käsitteet myös vaihtelevat eri kulttuureissa, joten toisen yrityksen vastuullisuus voi toiselle näyttäytyä aivan toisena. Esimerkiksi Yhdysvalloissa yritysten on perinteisesti odotettu tekevä vastuun saralla enemmän ja jakavan hyvinvointiaan ympärilleen, kun taas eurooppalaisessa kontekstissa luotetaan usein hyvinvointivaltioon. Vaikka täsmällisiä, yhteisiä säännöksiäkin on vaadittu, niiden luominen on toistaiseksi osoittautunut mahdottomaksi. (Juholin 2003, 3; Juholin 2004a, 43-44; Matten & Crane 2005, 167; Mirvis & Googins 2006, 15.) Yrityskansalaisuuden käytön ja omaksumisen vapaaehtoisuus on myös johtanut siihen, että vain jo vastuullisuudesta kiinnostuneet ja huolehtineet yritykset ovat ottaneet sen omakseen, kun taas yritykset, joilla on eniten puutoksia vastuullisuudessa, jäävät helposti sen ulkopuolelle (Whitehouse 2005, 108).

Yrityskansalaisen käsitteellä voidaan operoida hyvin monella tapaa. Sitä voidaan esimerkiksi käyttää kattamaan koko yritystoiminta, pyrkien siirtämään keskustelua pois siitä, onko yritys kansalainen vai ei, ja keskittymään siihen missä kehitysvaiheessa yritykset ovat yrityskansalaisina. Yritykset voivat siten joko vältellä kansalaista itsessään, tai ottaa sen osaksi strategista liiketoimintaansa. (Mirvis & Googins 2006.) Siten ei olisi olemassa yritystä, joka ei olisi yrityskansalainen; olisi olemassa vain huonoja ja hyviä yrityskansalaisia, eli toisaalta niitä jotka jättävät vastuullisuuden huomioimatta, ja toisaalta niitä jotka ovat aktiivisia ja jotka ottavat vastuullisena kansalaisena käyttäytymisen toisinaan. (Thompson 2005, 135.) Toisaalta yrityskansalaisuutta pidetään usein yhteiskuntavastuullisen toiminnan huipentumana, eräänlaisena jaloimpana muotona, kun taas pelkkä yrityksen yhteiskuntavastuu voi olla pirstaleista ja huonosti integroitua kokonaistoimintaan. Esimerkiksi Whitehouse (2005) mainitsee, että yrityskansalaisuutta pidetään usein käsitteenä, joka on yhteiskuntavastuun seuraava, ja sen korvaava kehitysaste. Hänen mielestään yhteiskuntavastuuta ei

voida kuitenkaan korvata yrityskansalaisuudella, vaan yrityskansalaisuus tulisi nähdä yhteiskuntavastuuta täydentävänä toimintana. Whitehouse jakaakin vastuullisuuden kahteen; lakiin perustuvaan yhteiskuntavastuullisuuteen ja vapaaehtoiseen yrityskansalaisuuteen, jonka avulla voidaan täydentää yhteiskuntavastuutoimintoja. (Whitehouse 2005, 108-109.)

Boston College for Corporate Citizenship määrittelee yrityskansalaisuuden toiminnaksi, joka minimoi riskejä (liiketoiminnan negatiivisten vaikutusten minimointi), maksimoi hyötyjä (vaikuttaa yhteiskunnan sosiaaliseen ja taloudelliseen hyvinvointiin), on vastuullista ja vastaanottavaista stakeholdereita kohtaan (luottamukseen ja avoimuuteen perustuvat suhteet, jotka kannustavat liiketoiminnan eettisyyttä), ja tukee taloudellista menestystä (yksi vastuista on aina kannattavuus). Se myös edellyttää visiota, johdon sitoutumista, sekä yrityskansalaisuuden sitomista osaksi päätöksentekoa. (State of corporate citizenship 2007, 5 ja 19.)

Yrityskansalaisuutta voidaan jaotella myös tarkemmin erilaisiin asteisiin, esimerkiksi vain lakien noudattamisesta kokonaisvaltaiseen vastuullisuuden sisäistämiseen ja yhteiskunnan kehittämiseen. Thompson (2005) esittelee yrityskansalaisuuden neljä astetta, joista ensimmäinen sisältää vain vastuun sijoittajia kohtaan ja lain noudattamisen (minimalistinen yrityskansalaisuus, *minimalist corporate citizenship*), toinen käsittää sijoittajavastuun lisäksi myös satunnaiset hyvät teot yhteiskuntaa kohtaan, kuten kulttuurin tukemisen tai keräyksiin osallistumisen (ihmisystävällinen yrityskansalaisuus, *philanthropic corporate citizenship*), kolmas kantaa vastuuta jo myös muista stakeholdereista, kuten työntekijöistä ja asiakkaista, mutta on kuitenkin vielä hyvin rajattua (ympäröivä yrityskansalaisuus, *encompassing corporate citizenship*), ja viimeinen neljäs aste osoittaa vastuullisuutta yhteiskuntaa kohtaan kokonaisvaltaisesti ja toimii moraalisis-

ten ja eettisten ohjeiden johdattamina (sosiaalisesti aktiivinen yrityskansalaisuus, *social activist corporate citizenship*). Neljännen yrityskansalaisuuden erottaa kaikista edellisestä kolmesta erityisesti se, että siinä yrityksen odotetaan toimivan vastuullisesti ensi sijassa siksi, että sillä on siihen moraalinen velvollisuus, ei siksi, että siitä on sille itselleen hyötyä. (Thompson 2005, 137-138.) Myös McIntosh, Thomas, Leibziger ja Coleman (2003, Juholinin 2004a, 59 mukaan) ovat listanneet yrityskansalaisuuden mallia, joka etenee ensimmäisestä asteesta, jolla hoidetaan vain organisaation kannalta tärkeimpiä yhteiskuntavastuun osa-alueita, hyvään yrityskansalaisuuteen, jossa toiminnalle haetaan stakeholdereiden valtuutus, liitetään vastuullisuus osaksi liiketoimintaa ja liiketoiminta nähdään yhtenä kulttuuria muokkaavana toimintona.

Matten ja Crane (2005) lähestyvät yrityskansalaisuuden käsitettä ottamalla huomioon kansalaisuuden juuret poliittisessa teoriassa, käyttäen kuitenkin vain liberaalin kansalaisuuden teorioita. Näin he pyrkivät rakentamaan entistä koherenttimman käsitteen johtamistieteellistä käyttöä varten. He jaottelevat perinteiset käsitykset yrityskansalaisuudesta kahteen, joista ensimmäinen ilmenee lähinnä hyväntekeväisyyslahjoituksina, joissa ajatuksena on hyvän kierrättäminen ja joilla pyritään tavoittelemaan strategista etua, ja toinen taas käsittää yrityskansalaisuuden vain yhteiskuntavastuun jatkeena, ilman että se tuo mitään uutta normaaleihin vastuutoimintoihin. Jälkimmäisen näkökulman mukaan yrityskansalaisuus on vain tapa lanseerata uudelleen vanhoja ideoita ja tehdä niistä houkuttelevampia. Erityisen ongelman tässä perinteisessä jaottelussa muodostaa Mattenin ja Cranen mukaan se, että kumpikaan niistä ei huomioi yrityskansalaisuuden kansalaisuus-ulottuvuutta ja merkitystä. (Matten & Crane 2005, 166-169.)

Koska kansalaisen sosiaalisia ja poliittisia oikeuksia ei voida Mattenin ja Cranen (2005) mukaan soveltaa yrityskansalaisuuteen, he päättelivät, että kansalaisuus liittyy yrityksiin enemmänkin sen vuoksi, että niiden vahva yhteiskunnallinen asema edellyttää yrityksiltä vastuutta kansalaisten oikeuksien vartioina. Siten Mattenin ja Cranen mukaan yrityksiä ja kansalaisuutta ei pitäisi liittää yhteen siinä mielessä, että yritys saa kansalaisen ominaisuuksia, vaan siten, että yritykset ovat siirtyneet hoitamaan joitakin perinteisesti valtiolle kuuluneita tehtäviä. (Matten & Crane 2005, 170 ja 173-174.) Tällöin ei kuitenkaan selvästikään voida puhua kansalaisuudesta sinänsä, vaan pikemminkin yrityksestä, joka toimii kansalaisuuden suojelijana, vartijana ja edistäjänä.

Mattenin ja Cranen (2005) tarkoittama yrityskansalaisuus on tullut heidän mukaansa ajankohtaiseksi kansallisvaltiossa tapahtuvien muutosten ja globalisaation johdosta, jonka vuoksi kansallisvaltion valta ja vaikutus eivät enää ulotu kaikkialle, missä tarvitaan sosiaalisia toimia. Siten vastuu (tai odotukset) ihmis- ja kansalaisoikeuksien turvaamisesta on siirtynyt valtioiden hallinnoilta yrityksille. Yritys siirtyy valtion tehtävien hoitajaksi Mattenin ja Cranen mukaan kolmessa tilanteessa; a) silloin, kun kansallisvaltio ei onnistu yksinään takaamaan kansalaisoikeuksia, b) silloin, kun kansallisvaltio ei ole vielä alkanut hallinnoimaan kansalaisoikeuksia, ja c) silloin, kun kansallisvaltion toimivalta ei enää riitä turvaamaan kansalaisoikeuksia. Ensimmäisestä tilanteesta esimerkkinä on yritysten osallistuminen esimerkiksi koulujen kehittämiseen, toinen tilanne taas esiintyy tyypillisesti kehitysmaissa, jossa yritykset pyrkivät nostamaan kansalaisoikeuksien ja sosiaalisten olojen yleistä tasoa, ja kolmas tilanne taas ilmenee erityisesti globaalien yritysten kohdalla, sillä niiden odotetaan pystyvän toimimaan yksittäistä valtiota tehokkaammin esimerkiksi globaaleissa ympäristöky-symyksissä. Matten ja Crane huomauttavat, että yritykset voivat joko vastata tai olla vastaamatta vaatimukseen kansalaisoikeuksien takaajina, ja toisaalta myös

syyt ottaa vastuuta voivat vaihdella aina altruismista osittaiseen tai puhtaaseen oman hyvän tavoitteluun. (Matten & Crane 2005, 171-173.) Voidaan myös ajatella, että yrityksiltä, jotka omaksuvat Mattenin ja Cranen tarkoittaman yrityskansalaisuuden, voidaan vaatia samanlaista tilivelvollisuutta kuin valtion hallinnolta – siis stakeholder-demokratiaa. (Matten & Crane 2005, 175-177.) Siten yritysten tulisi olla stakeholdereilleen tilivelvollisia samalla tavalla, kun esimerkiksi poliitikot ovat äänestäjilleen ja kansalaisille. Ongelmallista vertauksessa tietenkin on, että yritykset eivät toimi parlamentaariselta pohjalta, eikä niiden johtoa valita samalla tavalla demokraattisilla vaaleilla – ainoat stakeholderit, joilla on mahdollisuuksia vaikuttaa yritysjohdon kokoonpanoon, ovat osakkeenomistajat.

Van Oosterhout (2005) kritisoi Mattenin ja Cranen mallia siitä, että on hyvin epätodennäköistä, että yritykset haluaisivat omaksua tämänkaltaista yrityskansalaisuutta. Syiksi hän mainitsee toiminnasta aiheutuvat kulut, joita markkinatalous ei ole valmis kustantamaan, varsinkaan kun saavutettavat voitot eivät ole merkittäviä. Vaikka myös Matten ja Crane (2005, 175) tiedostavat, että yritykset eivät ole valmiita ottamaan laajoja vastuita, vaan yrittävät enemmänkin hillitä vastuun vaatimuksia, Van Oosterhout ei näe edes todennäköisenä, että yritykset olisivat ylipäättään kykeneviä turvaamaan kansalaisoikeuksia kansallisvaltiota paremmin. Toinen Van Oosterhoutin kritiikki kohdistuu siihen, että Mattenin ja Cranen malli ei ota huomioon kuin kansalaisuuteen liittyvät velvollisuudet, sivuuttaen täysin kansalaisuuteen olennaisena kuuluvan oikeus-puolen. (Van Oosterhout 2005, 678.) Van Oosterhout ehdottaa, että yrityskansalaisuutta määriteltäisiin enemmänkin aloittamalla tarkastelu valtionhallinnon, kansalaisten ja yritysten suhteista, ja jäljittämällä mitä toimintoja yrityksillä varsinaisesti on yrityskansalaisuuteensa ja yhteiskuntavastuuseensa liittyen. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää siihen, mikä ajaa yrityksiä ottamaan osaa näihin aktiviteetteihin,

varsinkin kun osa perinteisesti kansalaisuuteen kuuluvista oikeuksista, kuten oikeushenkilöys ja oikeus omistamiseen, on jo myönnetty yrityksille ilman kansalaisstatustakin. (Van Oosterhout 2005, 679.)

Palattaessa pohdintaan yrityskansalaisuuteen liittyvän toiminnan syistä, kansalaismaisen toiminnan voidaan katsoa hyödyttävän myös yritystä ja se voi avata ovia myös päätöksenteon areenoilla eri tavalla kuin ennen. Yritysjohdaja John Chambers korostaa Business Weekin haastattelussa, että yhteiskunnalle takaisin antaminen ei ole vain hyväntekeväisyyttä, vaan se on myös hyvää yritystoimintaa. Hän toteaa, että yrityskansalaisuuden mukanaan tuomat edut ylittävät selvästi siihen käytetyt menot, sillä yrityskansalaisuus muun muassa vahvistaa yrityksen brändiä, mainepääomaa ja kohottaa myös työskentelymoraalia. (Cisco: Giving back is "good business" 2005.) Yhteiskunnallisiin asioihin vaikuttaminen on toki aina kiinnostanut yrityksiä (Matten & Crane 2005, 172), sillä organisaatiot eivät vain sopeudu institutionaaliseen kontekstiinsa, vaan pyrkivät myös aktiivisesti muokkaamaan tätä kontekstia, esimerkiksi ohjaamalla omia lähiverkostojaan omien rakenteidensa ja tarpeidensa kaltaisiksi, tai pitämällä suorja yhteyksiä viranomaisiin (Meyer & Rowan 1997, 348). Olennaisena erona kuitenkin on, että yrityskansalaisen odotetaan toimivan koko ympäröivän yhteiskunnan hyödyksi, ja myös osallistumisprosessi on oletetusti avoimempaa, kuin oman edun lobbaaminen suljettujen ovien takana. Osallistumisen voidaan myös nähdä olevan vastuullistamista, sillä tekemällä yrityksistä osallisen ympäröivän yhteiskunnan asioista päättämiseen, niiden on myös sitouduttava yhteisiin päätöksiin ja kannettava niistä vastuuta. Toisaalta suuryritysten taloudellinen painavuus tuo niille vaikutusvaltaa, toisaalta vaikutusvallalla odotetaan tehtävän hyvää muillekin.

Mirvisin ja Googings (2006) tarjoavat oman mallinsa yrityskansalaisuuden kehittymisestä, joka kulkee erilaisten haasteiden siivittäminä. Vastaamalla uusiin haasteisiin yritys siirtyy aina edelliseltä yrityskansalaisuuden tasolta seuraavalle. Siten yrityskansalaisena kehittymisessä on kyse kyvystä vastata odotuksiin, toimia hallitusti ja koordinoitusti, sekä taidosta sitoutua. Parhaimmillaan yrityksellä on "omatunto", joka haluaa edistää hyviä tekoja. Mirvisin ja Googingsin mukaan yrityskansalaisuuden ensimmäinen vaihe on alkeellinen yrityskansalaisuuden vaihe (*elementary stage of corporate citizenship*), jossa yritys on kiinnostunut lähinnä voitoista ja toiminnan laillisuudesta, ja pyrkii välttelemään kanssakäymistä stakeholdereiden kanssa. Vaikka maineen ylläpidosta ollaan kiinnostuneita, yritys reagoi usein puolustellen, mikä usein johtaa kärjistyessään kriisiin. Yrityksen tiedostaessa, että puolustelevalta reagoitilta ja olemattomilta stakeholdersuhteilta eivät edistä sen menestystä, yritys siirtyy alkeellisesta yrityskansalaisuudesta yrityskansalaisuuden osallistuvaan vaiheeseen (*engaged stage of corporate citizenship*), jossa se pyrkii voittamaan yhteiskunnan luottamuksen. Tässä toisessa vaiheessa yritys tyypillisesti korjaa arvojaan ja muokkaa toimintaperiaatteitaan vastuullisempaan suuntaan, sekä kiinnostuu ympäristöstään ja alkaa monitoroida ja kuunnella sitä. Tämä vaihe usein käynnistää innovaatio-aallon yrityksessä, kun sekä sen sisäiset että ulkoiset stakeholderit alkavat kiinnostua ja ottaa osaa vastuullisuuteen liittyviin toimintoihin. Siten haasteeksi muodostuu erilaisten kiinnostusten ja tarpeiden koordinoitinta. Kolmas, innovatiivisen yrityskansalaisuuden vaihe (*innovative stage of corporate citizenship*) syventää ja laajentaa sekä yrityskansalaisuutta että stakeholdersuhteita, samalla kun yritys huomaa kasvavasti yrityskansalaisuuden myönteisen vaikutuksen liiketoiminnalle. Kolmannessa vaiheessa yritys alkaa mitata suoriutumistaan vastuullisena toimijana ja esimerkiksi julkaista raportteja. Haasteeksi muodostuu johdonmukaisuus ja koherenssi, joka johtaa integroituun yrityskansalaisuuden vaiheeseen (*integrated stage of corporate citizenship*). Nimensä mukaisesti nel-

jännessä yrityskansalaisuuden vaiheessa kansalaisuus integroidaan osaksi liike-toimintaa ja se läpäisee koko organisaation. Yrityskansalaisuutta rakennetaan kestäväälle pohjalle sitoutuneen johdon aloitteesta, ja ollaan myös esimerkiksi valmiimpia tuomaan ilmi puutokset yrityskansalaisuudessa. Viides ja viimeinen, transformaalinen yrityskansalaisuuden vaihe (*transforming stage of citizenship*) on luonteeltaan innovatiivista ja visionääristä, ja siinä globaali yrityskansalainen pyrkii muuttamaan yhteiskunnan oloja ja tekemään maailmasta paremman paikan. Transformaalinen yrityskansalainen tekee laajasti yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa saavuttaakseen vastuulliset päämääränsä ja muuttaakseen koko liiketoiminnallista maailmaa vastuullisemmaksi. (Mirvis & Googins 2006, 2-13.)

Mirvis ja Googins huomauttavat, että aina kehitys ei etene vaihe vaiheelta järjestyksessä, vaan joissakin tapauksissa tapahtuu hyppäys yhden tai useamman vaiheen yli, ja toiset yritykset ovat jo perustettaessa korkeammalla askelmalla kuin toiset. Mirvis ja Googins kutsuvat tätä kansalaisuus-dna:ksi, joka ohjaa toimintaa ja pitää sen muutosten tasalla. Dna:ta tai ei, yrityksiä ohjaa yrityskansalaisiksi monenlaiset tekijät sekä organisaation ulkopuolella että sisäpuolella. Näitä tekijöitä ovat muun muassa skandaalit, kriisit, kritiikki, lainsäädäntö, yritykseen kohdistuvat odotukset sekä esimerkiksi huonot sijoittumiset ranking-listoilla, kuten myös yrityksen sisäpuolella vaikuttavat arvot ja perinteet, sekä työntekijöiden vaatimukset. (Mirvis & Googins 2006, 13-17.) Mielenkiintoista mallissa on, että legitimizeetti – siis toiminnan oikeutus – saavutetaan jo varsin varhaisessa vaiheessa, toisessa eli osallistuvassa yrityskansalaisuudessa.

Thompson (2005) kuitenkin kritisoi yrityskansalaisuuden käsitettä siitä, että se ei nykyisellään käy kansalaisuudesta, sillä se ei sisällä kansalaisuuden tapaan oikeuksia ja velvollisuuksia. Kansalaisuuteen kuuluu olennaisena tiettyyn po-

liittiseen yhteisöön kuulumisen, eli tietynlainen statusasema, eivätkä kansalaiset siten ole samanhenkisten yksilöiden (tai yksiköiden) vapaaehtoinen yhteenliittymä, kuten yrityskansalaisuus on. Siten yrityskansalaisuudesta muodostuu eräänlainen näennäiskansalaisuus (*quasi-citizenship*), joka ilmenee aktiivisena osallistumisena yhteisiin asioihin julkisessa tilassa. Yrityskansalaisuus ei kuitenkaan Thompsonin mukaan saavuta sellaista tasoa, että siihen voitaisiin suhtautua vakavasti kansalaisuutena – ainakaan vielä. Hänen mukaansa olisi siten parempi käyttää yhteiskuntavastuun ylittävistä toiminnasta yrityskansalaisuuden sijaan termiä 'CSR-plus'. (Thompson 2005, 148-149.) Myös Blowfield (2005) toteaa, että vaikka yritys voisi olla tehokkaampi hoitamaan perinteisesti kansallisvaltiolle kuuluneita julkisen sektorin tehtäviä, liiketoimintaan ei voida liittää kansalaisuutta, sillä demokratiaan kuuluu valtaapitävien tilivelvollisuus ja mahdollisuus vaihtaa valtaapitävät, mikäli heihin ei olla tyytyväisiä. Vaikka yritykset mielellään ottaisivat kansalaisuuteen kuuluvia oikeuksia, ne eivät usein ole valmiita olemaan tilivelvollisia tekemisistään, kuten yksilöt kansalaisina ovat. (Blowfield 2005, 8.)

Myös Whitehouse (2005) ehdottaa maltillista lähestymistapaa yrityskansalaisuuteen, joskin hän näkee sen käyttökelpoisena välineenä vastuullisuuteen. Whitehouse korostaa, että yhteiskuntavastuuta ei tulisi hylätä ja korvata sitä yrityskansalaisuudella. Sen sijaan yhteiskuntavastuulla tulisi kuvata niitä pakollisia toimintoja, joita yrityksiltä odotetaan ja sen tulisi koskea kaikkia. Yhteiskuntavastuuta täydentämässä olisi vapaaehtoinen yrityskansalaisuus, jolla laillisuuteen perustuvat vastuut voidaan ylittää ja jonka avulla yritys voi osoittaa olevansa hyvä kansalainen. Pelkkä yrityskansalaisuus ei riitä, sillä se on liian määrittelemätön ja kapea lähtökohta vastuullisuuteen, eikä se vapaaehtoisuutensa vuoksi pidä huolta siitä, että kaikki yritykset tekevät ainakin vaadittavan minimin vastuuasioissa. (Whitehouse 2005, 117.)

Yrityskansalaisuuden kehitystarina on mielenkiintoinen, sillä se on yhteiskuntavastuun tapaan kehittynyt kahdesta voimasta käsin; yhtäältä yhteiskunnan ja stakeholdereiden vaatimuksista vastuullisuuteen, ja toisaalta yritysten heräämisestä vastuullisuuden hyötyihin liiketoiminnan kannalta (ks. esim. Vehkaperä 2003, 4). Toisin sanoen yhteiskunnassa oli olemassa sosiaalinen tilaus yrityskansalaisuudelle, johon yritykset vastasivat lisäämällä kansalaisuuteensa omia tärkeitä kokemiaan ominaisuuksia. Syntynyt yhdistelmä vastuuta ja vapauksia määrittelee uuden kansalaisuuden käsitteen, joka on samalla eräänlainen kasvutarina. Yrityskansalaisuuteen liittyy myös paljon symboliikkaa, sillä jo itse käsite on metafora – kansalaisuus on perinteisesti yksilön ominaisuus. Lisäksi yrityskansalaisuuteen liitetään muitakin inhimillistäviä termejä, kuten kasvua, kehittymistä ja jopa omantunnon tai sydämen kuuntelua (ks. esim. Blowfield 2005, 8.). Mirvis ja Googins (2006, 2) vertaavat kehittymistä hyväksi yrityskansalaiseksi ihmisen kasvuun, jossa aikuistumisen myötä kyky käsitellä monimutkaisempia ja hienostuneempia asioita kasvaa. Warrenin (1999) mukaan yritys onkin uudenlainen henkilö (*a new kind of a person*) yhteiskunnassa, johon voidaan soveltaa luonnolliseen henkilöön päteviä mekanismeja mielikuvitusta käyttämällä. Sekä luonnollisia kansalaisia että yrityskansalaisia voitaisiin siten esimerkiksi palkita hyveellisestä toiminnasta ja rangaista paheista. (Warren 1999, 223.)

Yrityskansalaisuuden luomiseen on liittynyt politikointia ja kamppailua sen sisällön määrittelystä, samoin kuin erilaisia vaatimuksia ja kompromisseja, jotka eivät vielä ole tulleet päätökseensä. Lopulliset syyt yritysten haluun ryhtyä yrityskansalaisiksi voivat olla mitä vaan liiketoiminnallisesta hyödystä aitoon haluun toimi eettisesti oikein.

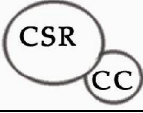
4.4 Yritys kansalaisena

Tässä luvussa tarkastellaan yrityskansalaisuuden käsitettä edellisen luvun pohjalta, mutta keskittyen nyt enemmän käsitehistorialliseen tarkasteluun. Olenaista on, että yrityskansalaisuus on uusi liiketoiminnassa käytetty käsite. Puhuttaessa käsitteistä yleensä, Kettunen (2003) painottaa, että *"sanan merkitykset muodostuvat sitä käytettäessä"*, jonka lisäksi on huomioitava puhetoiminnan merkitykset, ehdot ja tavoitteet, ja samoin myös vaikutukset ja vastaukset. Siten *"nykykäytössä olevan käsitteen historiallinen tutkiminen ei ole vain vastaamista kysymyksiin miten tai miksi nykymerkitys syntyi"*, vaan on myös keskityttävä siihen, mitä on syntynyt – toisin sanoen purkaa kulttuurinen nykymerkitys. (Kettunen 2003, 168.) Yhdistämällä käsite johonkin uuteen kohteeseen, kuten kansalaisuus yritykseen, voidaan kohteeseen pyrkiä liittämään jotakin sellaista myönteistä, jota pidetään tyypillisenä alkuperäiselle käsitteelle. Siten voidaan ajatella, että puhumalla yrityskansalaisuudesta pyritään liittämään yritykseen jotakin sellaista myönteistä, jota perinteisesti pidetään kansalaisuudelle ominaisena. Näin yrityskansalaisuuden käsite saa Kettusen (2003, 172) tarkoittaman retorisen latauksen, joka sisältää tietynlaisia, kansalaisuuteen liittyviä konnotaatioita. Yrityskansalaisuus on siis varsinaiseen kansalaisuuteen verrattuna uusi käsite, johon on liitetty alkuperäisen kansalaisuuden käsitteen positiiviseksi koettuja ominaisuuksia, mutta samalla on tullut liitettyksi myös vanhan käsitteen "taakka" tai osia siitä. Kansalaisuutta tuskin on liitetty yrityksiin sattumalta tai harmitsematta, vaan jotkin kansalaisuuden käsitteeseen liittyvät sisällöt on koettu edulliseksi myös yritystä tai tarkemmin yrityksen yhteiskuntavastuuta ajatellen.

Yhteiskuntavastuukeskusteluun saatetaan liittää ajatus siitä, että yritysten tulisi hyväksyä tai tunnustaa vastuullisuutensa, aivan kuin vastuullisuus kuuluisi valmiina ja itsestään selvästi liiketoimintaan, mutta se on vaan pitkään työnnet-

ty sivuun ja perusteltu pois toiminnan periaatteista (ks. esim. Juholin 2003 ja 2004). Tämän ajattelun lähtökohtana on olennaisesti se, että yritysten on annettu aikansa toimia omilla säännöillään, mutta nyt, erityisesti koska epäkohdat on nykyään niin helppo tuoda julki, vastuutonta toimintaa ei enää hyväksytä. Yhteiskuntavastuu ja yrityskansalaisuus voidaankin nähdä trendeinä, joita voidaan puolestaan pitää ohimenevänä tai pysyvänä. Käsitykset siitä, ovatko yhteiskuntavastuu ja yrityskansalaisuus kaksi eri asiaa vai täysin tai osittain toisi-
aan vastaavia asioita, on myös kiistanalaista.

TAULUKKO 3 Yrityskansalaisuuden määritelmiä

Termi	CSR-plus	Yhteiskuntavastuuta vastaava yrityskansalaisuus	Yhteiskuntavastuuta täydentävä yrityskansalaisuus	Yhteiskuntavastuun korvaava yrityskansalaisuus	Yrityskansalaisuus hetkellisenä trendinä	Yrityskansalaisuuden turvaajana
	CSR+	CSR = CC		CSR -> CC	→ CC → ?	
Määritelmä	Yritys ei voi olla kansalainen. Yrityskansalaisuuden sijaan yhteiskuntavastuun ylittävistä toiminnasta tulisi käyttää termiä CSR-plus.	Yhteiskuntavastuu ja yrityskansalaisuus ovat toistensa synonyymeja ja niitä voidaan käyttää vapaasti päällekkäin.	Yrityskansalaisuus täydentää yhteiskuntavastuutoimintoja, ja on luonteeltaan normaalia yhteiskuntavastuuta vapaampaa.	Yrityskansalaisuus on korvannut vanhentuneen yhteiskuntavastuun käsitteen.	Yrityskansalaisuus on ohimenevä trendi, joka tulee ajan mittaan korvautumaan seuraavalla liikkeenjohdollisella muotisanalla.	Yritys ei ole kansalainen, vaan yritys on korvannut osin valtion tehtäviä kansalaisuuden turvaajana.
Vapaaehtoisuus	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä
Mainittu esim.	Thompson 2005	Matten & Crane 2005	Juholin 2004a Whitehouse 2005	Mirvis & Goo-gins 2006	Juholin 2004a	Matten & Crane 2005

Taulukkoon 3 on koottu yrityskansalaisuutta käsittelevästä kirjallisuudesta nousseita erilaisia yrityskansalaisuusmääritelmiä ja tapoja käsittää yrityskansalaisuus (CC). Kuten taulukko osoittaa, käsitykset vaihtelevat paljon esimerkiksi suhteessa yhteiskuntavastuuseen (CSR). Seuraavassa termejä avataan vielä käsitteellisellä tasolla.

Yrityskansalaisuuden käsitteen korvaaminen *CSR-plus*-termillä riisuu käsitteestä kansalaisuuteen viittaavat konnotaatiot, ja käsittää toiminnan, jota myös yri-

tyskansalaisuudeksi kutsutaan, vain yhteiskuntavastuutoiminnan jatkeena. Täten yritykset voivat tehdä jotain ylimääräistä, esimerkiksi hyväntekeväisyyttä tai kehitysprojekteja, jotka eivät liity niiden normaaliin tai "pakolliseen" yhteiskuntavastuuseen, mutta joka hyödyttää yhteiskuntaa jollain tavalla. Esimerkiksi Thompson (2005, 148-149) puoltaa tämän termin käyttöä, sillä voidaan katsoa, että yrityskansalainen ei täytä perustavanlaatuisia kansalaisuuden ominaisuuksia, kuten poliittiseen yhteisöön kuulumista, eikä määriteltyjen oikeuksien ja velvollisuuksien omaamista. Yritykset voivat kyllä toimia aktiivisesti julkisessa tilassa, mutta tämän määritelmän mukaan niitä ei voitaisi mieltää minkäänlaisiksi kansalaisiksi. Siten ylimääräistä aktiivisuutta yhteiskuntaa hyödyttävissä asioissa voitaisiin nimittää termillä CSR-plus.

Osassa kirjallisuudesta yritysten *yhteiskuntavastuuta ja yrityskansalaisuutta pidetään toisiaan vastaavina asioina*, jolloin yrityskansalaisuus ei juuri tuo yhteiskuntavastuullisuuteen mitään uutta, vaan se on vain synonyymi yhteiskuntavastuun käsitteelle. Siten yrityskansalaisuus olisi vain uusi sana, jolla voidaan viitata vastuulliseen yritystoimintaan, ja siihen kuuluu kaikki samat toiminnot, kuin yhteiskuntavastuuseenkin. Molempia käsitteitä voidaan käyttää limittäin ja päällekkäin, ja sekä yritykset itse että niiden ulkopuoliset toimijat voivat päättää, kumpaa sanaa käyttävät mieluummin. Täten samaan käsitteeseen viittaa kaksi eri sanaa, jotka saavat identtiset sisällöt.

Yhteiskuntavastuuta täydentävä yrityskansalaisuuskäsitys viittaa siihen, että yrityksillä on olemassa normaalit ja pitkälle vakiintuneet yhteiskuntavastuutoiminnot, jonka lisäksi ne voivat halutessaan tehdä muutakin yhteiskuntaa hyödyttävää, jota nimitetään yrityskansalaisuudeksi. Tämä näkemys poikkeaa CSR-plussasta oikeastaan vain siinä, että tässä samalle asialle annetaan eri, kansalaisuuteen viittaava nimitys. Sekä yhteiskuntavastuuta täydentävässä yrityskansalaisuu-

nessa että CSR-plussassa yritys toimii aktiivisesti yhteiskunnassa tai yhteisössä edistäen sen hyvinvointia. Tällaista toimintaa voi olla esimerkiksi yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa, hyväntekeväisyys, tai koulutus- ja tutkimustoiminnan edistäminen.

Yrityskansalaisuuden käsitettä käytetään paitsi yhteiskuntavastuun synonyymina, myös yhteiskuntavastuun korvaavana käsitteenä. Tämä käsitys *yrityskansalaisuudesta yhteiskuntavastuun korvaajana* ei tuo varsinaisesti yhteiskuntavastuullisuuteen mitään uutta, vaan se korvaa aiemman käsitteen muuttamatta sen sisältöä. Siten yrityskansalaisuus olisi vain uusi sana, jolla voidaan viitata vastuulliseen yritystoimintaan, ja siihen kuuluu kaikki samat toiminnot, kuin yhteiskuntavastuuseenkin. Yrityskansalaisuutta pidetään kuitenkin yhteiskuntavastuun kehittyneempänä muotona, joka on jäsennellympää ja strategisempää. Tämän määritelmän mukaan yritykset eivät itse voisi valita, siirtyvätkö ne yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen, vaan kaikki yritykset olisivat automaattisesti yrityskansalaisia – joko hyviä tai huonompia. Tätä näkemystä puoltaa myös se ajatus, että yhteiskuntavastuu ja sen vaatimukset ovat kehittyneet jo varsin pitkälle, eikä pelkkä 'yhteiskuntavastuu' enää riitä kertomaan kaikesta siitä vastuullisuudesta, jota yritykset tekevät ja jota niiltä odotetaan. Siten yrityskansalaisuus olisi uusi, kuvaavampi termi nykyajan vastuullisuuteen.

Kriittisimpien yrityskansalaisuuskäsitysten mukaan *yrityskansalaisuus on ohimenevä liikkeenjohdollinen trendi*, joka herättää suurta huomiota ja kiinnostusta juuri nyt, mutta tulee korvautumaan ajan mittaan taas seuraavalla uudella muotisalla. Tätä puolletaan sillä näkemyksellä, että liikkeenjohdossa on tähänkin asti ollut vaihtuvia, toisensa syrjäyttäviä termejä ja käytäntöjä, joita sovelletaan innokkaasti kunnes seuraava, parempi tai houkuttelevampi malli kehitetään.

Yrityksen ja kansalaisuuden yhteenliittymisestä on tehty myös erikoisempia ja poikkeavia ehdotuksia. Mattenin ja Cranen (2005) esittämän mallin mukaan kansalaisuus ei liity yritykseen niin, että yritys saisi kansalaisuuden ominaisuuksia, vaan siten, että *yritys on siirtynyt osin turvaamaan kansalaisuutta* siellä missä valtio ei ole vielä ryhtynyt toimiin tai on voimaton toimimaan. Tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että yritykseen liitetyt ominaisuudet ovat pikemminkin valtion kuin kansalaisuuden ominaisuuksia. Tällä määritelmällä päästään irti esimerkiksi kansalaisuuteen liittyvästä oikeus-velvollisuus-keskustelusta, ja sen sijaan voidaan tarkastella, minkälaisia perinteisesti valtiolle kuuluvia julkisen kentän tehtäviä yritys saa tai ottaa itselleen. Tällä käsitteellä voidaan myös ottaa kantaa esimerkiksi meneillään olevaan kansallisvaltion kriisiin, sillä tämän käsityksen mukaan yritys on monella alueella tehokkaampi ja kyvykkäämpi toimimaan, kun taas valtion toimirajat voivat olla rajatut tai toiminta voi olla muuten hankalaa tai hidasta. Ongelmallista tässä käsityksessä kuitenkin on se, mitä tapahtuu demokratiaan kuuluvalle tilivelvollisuudelle, sillä yritykset eivät ole parlamentaarisessa vastuussa kansalaisille eikä niiden johtoa voida esimerkiksi vaihtaa samalla tavalla kuin valtiossa. Stakeholdereiden odotukset ja vaatimukset voivat olla painaviakin, mutta harva yritys ryhtyy ylimääräiseen hyväntekeväisyyteen, ellei siitä ole sille itselleen aineellista tai aineetonta hyötyä.

Verrattaessa yrityskansalaisuutta perinteisiin kansalaisuuskäsityksiin, yrityskansalaisuutta yhdistää liberalismiin valtion minimalistinen rooli, mutta samalla korostuu enemmänkin yhteisö kuin yksilö, joka taas on luonteenomaista kommunitarismille. Yritys nähdään osana yhteiskuntaa tai yhteisöä, jossa se toimii yhteisen hyvän edistämiseksi – usein jopa ohi tai yli valtion. Yrityskansalaisuuteen liittyen ei siis useinkaan määritellä suhdetta valtioon, vaan koko yhteiskuntaan yleensä. Yritys toimii sekä osana yhteiskuntaa että pienemmissä yhteisöissä, sekä toisaalta koko globaalin yhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi.

Erityisesti ilmastoasiat ja muut ympäristöön liittyvät seikat koskettavat koko maapalloa, kun taas usein pienemmät kehitys-, koulutus- tai hyväntekeväisyys-hankkeet kohdistuvat yhden valtion, kaupungin tai kylän alueelle.

Oikeuksia ja velvollisuuksia ei määritellä yrityskansalaisuuteen liittyen niin innokkaasti kuin koskien perinteistä kansalaisuutta. Kuten Van Oosterhout (2005, 679) huomauttaa, joitakin perinteisesti kansalaisuuteen kuuluvia oikeuksia yritykset ovat saaneet jo ennen yrityskansalaisuuden käsitteen nousua agendalle. Näitä oikeuksia ovat esimerkiksi oikeushenkilöys ja oikeus omistamiseen. Osallistumista yhteisön toimintaan ja päätöksentekoon, siis yrityksen toimintaa julkisella alueella, voidaan pitää sekä oikeutena että velvollisuutena. Enemmän kuitenkin painottuu kaiken kaikkiaan yritysten velvollisuudet yhteiskuntaa kohtaan, joita tasapainottamassa eivät ole varsinaisesti oikeudet, vaan taloudellisen painoarvon tuoma valta. Tässäkin mielessä yrityksen uusia ominaisuuksia voisi luonnehtia enemmänkin valtiolta kuin kansalaisuudelta lainatuiksi. Toisaalta taas yrityskansalaisuus on tavallaan paluuta kansalaisuuden juurille, jossa kansalaiset ottivat aktiivisesti osaa yhteisöön, eikä kansalaisuus ollut sidottu kansallisvaltioon tai kansallisuuteen. Kuitenkaan yrityskansalaisuuden ytimessä ei ole samanlainen kansalaishyve tai poliittinen osallistuminen, jota pidetään usein kansalaisuuden ideaalina. Sen sijaan sen keskiössä on sosiaalinen hyvinvointi ja yhteiskunnan kehittyminen.

Yrityskansalaisuutta voidaankin pitää enemmänkin metaforana – kielikuvana, joka antaa tunnistettavan muodon tähän asti hyvin moninaiselle ja vaikeasti hahmotettavalle vastuullisuudelle, joka kohdistuu yhteiskuntaan (vrt. esim. Yanow 1996, 140). Kansalaisuus on termi, jonka kaikki tunnistavat ja tietävät minikälaisia ominaisuuksia siihen liitetään. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi yhteenkuuluvuus ja yhteinen velvollisuus ottaa osaa oman yhteisön toimintaan.

Siten yrityskansalaisuus antaa suuntaa organisaation toiminnalle. Tämä kansalaisuus ei kuitenkaan ole sama, kuin ihmisten kansalaisuus, mutta liittämällä yritykseen kansalaisuuden metafora, yritykseen halutaan liittää tuttu ja hyvä pidetty käsite, joka auttaa ymmärtämään sen toimintaa. Onkin mahdollista, että kansalaisuus on tässä tapauksessa Yanowin (1996, 8) tarkoittama arvoja ja tunteuksia kantava symbolinen elementti, jota ei ehkä tarvitsekaan käsitellä kansalaisuutena sinänsä. Toisaalta on myös pidettävä mielessä, että kansalaisuudellakin on lukemattomia erilaisia tulkintoja. Esimerkiksi Isinin ja Woodin (1999) mukaan kansalaisuutta ei voi käsittää vain oikeuksina ja velvollisuuksina, jotka määrittävät kansalaiselle statuksen, vaan on otettava huomioon myös kansalaisuus tapana tai harjoittamisena (*practice*). Kansalaisuuden harjoittamisen muodot voivat olla niin kulttuurisia, symbolisia kuin taloudellisia. (Isin & Wood 1999, 4.)

Siten voidaan myös ajatella, että yrityskansalaisuus on eräänlainen kansalaisuus-käsitteen laajentuma (vrt. Yanow 1996, 10). Se on uusi käsite, joka sisältää jotain elementtejä alkuperäisestä kansalaisuuden käsitteestä, josta se on johdettu. Yritys ei kuitenkaan voi olla "oikea" kansalainen, samalla tavalla kuin yksittäinen henkilö on, mutta se voi lainata jotain kansalaisuuden ominaisuuksia itselleen liittämällä yrityskansalaisuuden organisatorisen metaforan itseensä. Motiivit tähän voivat olla monenlaisia, mutta yksi tulkinta on, että yrityskansalaisuus on vienyt yrityksen yhteiskuntavastuun uudelle, maanläheisemmälle tasolle (Whitehouse 2005, 111). Yhteiskuntavastuu antaa odottaa yrityksen toimivan ympäröivän yhteiskuntansa suojelijana ja hyväntekijänä (ylhäältä alas - näkökulma), kun taas yrityskansalaisena yritys voi toimia "kansalaisena kansalaisten joukossa" (horisontaalinen näkökulma). Yrityskansalaisuudessa vaakalaudalla ei ole koko ympäröivän yhteiskunnan hyvinvointi, vaan enemmänkin oman osuuden hoitaminen kunniallisesti. Yrityskansalaisuus voisi siten olla

siirto pois paternalistisesta mallista, jossa yritys on hyvinvointia ja menestystä ripotteleva sateenvarjo. Toisaalta yhteiskuntavastuun ja yrityskansalaisuuden käsitteitä voidaan käyttää myös toisiaan täydentäen. Yksi selitys tälle voisi löytyä Yanowin (1996, 129) huomiosta, jonka mukaan moniselitteisyyttä voidaan käyttää strategisesti, kun nimenomaan halutaan välittää monenlaisia merkityksiä – vaikkakaan tämä ei viestinnällisessä mielessä ole kovinkaan esimerkillistä toimintaa.

Yrityskansalaisuutta pidetään valintana, joka alan kirjallisuuden mukaan vaatii onnistuakseen todellista sitoutumista yhteiskuntavastuun kantaan. Yrityskansalaisen onkin siten liitettävä yrityskansalaisuus osaksi identiteettiään – joka voi joskus ainakin aluksi olla keinotekoista. Ehkä juuri siksi yrityskansalaisuuden yhteydessä puhutaan kasvamisesta vastuunkantoon. Paitsi kansalaisuus, myös kasvaminen ovat yrityksistä puhuttaessa metaforia jotka inhimillistävät, ja toimivat samalla personifikaatioina. Kasvamisella viitataan myös siihen, että samalla tapaa kuin nuori ihminen, nuori yritys ei ole vielä valmis tai kypsä hoitamaan yhteiskuntavastuutaan täydellisesti ja vastuullisesti, kun taas jo varttuneemmalta yritykseltä voidaan odottaa hyvänä yrityskansalaisena toimimista. Samalla myös virheitä hyväksytään varttuneemmilta yrityksiltä vähemmän, sillä näitä ei voi laittaa kasvukipujen syyksi. Toisaalta nykyinen toimintaympäristö on myös luonut haasteita tälle kasvamiselle. Nopea tiedonsiirto, kasvava kilpailu sekä kansainvälistyminen ovat luoneet yrityksille kokonaisen uuden kasvuympäristön, jossa asiat täytyy oppia ja hallita nopeasti ja kokonaisvaltaisesti.

Yrityskansalaisuudesta viestittäessä haasteellista on se, että käsite on niin selvästi keinotekoisesti rakennettu. Tämä uusi käsite pitää viestiä onnistuneesti organisaation omille jäsenille (sisäinen viestintä). Toisaalta jotta yrityskansalai-

suudesta saataisiin mahdollisimman suuri lisäarvo, siitä on viestittävä myös ulospäin erilaisille yleisöille; asiakkaille, medialle ja muille stakeholdereille (ulkoisen viestintä). Kolmanneksi yhteiskuntavastuullisuus ja yrityskansalaisuus ovat nyky-yrityksille tärkeitä legitimaation rakennuksen välineitä, jotka korostuvat erityisesti pitkäaikaisessa toiminnan jatkuvuuden turvaamisessa. Legitimiteetti antaa organisaatiolle "luvan toimia", ja luvan antajina toimivat organisaation stakeholderit (Luoma-aho 2005, 40). Yanowin (1996, 158) mukaan organisaation onkin viestittävä merkityksiään – myös metaforiaan – sekä sisäisille että ulkoisille yleisöille. Joskus eri ryhmille viestiminen vaatii erilaista lähestymistapaa, ts. tarinan (uudelleen-)kertomista toisesta kulmasta. Organisaatiot viestivätkin valitsemaansa paitsi sanomisillaan ja teoillaan, myös esimerkiksi rakennuksillaan, ohjelmillaan, ohjeillaan, logoillaan. Samaa viestiä toisinnetaan myös päivittäisessä, viikoittaisessa ja vuosittaisessa toiminnassa – niin suorasti kuin symbolisestikin. Yritys viestii siten myös esimerkiksi rakennuksellaan arvoistaan ja tärkeinä pitäminään asioista. (Yanow 1996, 29, 127 ja 156-158).

Tarkastellessa aiemmin esiteltyä toiminnallisen supermarketin metaforaa (Yanow 1996) ja yrityskansalaisuuden metaforaa, erityisen mielenkiintoiseksi muodostuu se, että ne edustavat kahta täysin vastakkaista ilmiötä. Kun voittoa tavoittelemattomasta yhteisöllisestä keskuksista puhutaan supermarketina, talouden ja bisneksen maailmasta on lainattu sanastoa, jolla haetaan tehokkuutta julkisen keskuksen toimintaan, ja kun taas puhutaan bisnesorientoituneesta yrityksestä kansalaisena, liitetään perinteisesti yhteiskunnallisesta osallistumisesta tuttuja elementtejä "kovaan" talouden maailman. Kummallakin metaforalla on haluttu saavuttaa jotakin, niillä on haluttu viestittää organisaatioiden toiminnasta ja tehdä sitä ymmärrettäväksi.

Yrityskansalaisuuden monitasoinen käsite luo joitakin haasteita seuraavan luvun narratiiviselle analyysille. Koska yrityskansalaisuudella voidaan tarkoittaa monenlaista toimintaa, joka voi olla joko erillinen osa yhteiskuntavastuuta tai jopa kaikki yhteiskuntavastuuseen kuuluva toiminta, on vaikea määritellä, mistä yrityskansalaisuutta pitäisi aineistosta etsiä – vain niistä kohdista missä mainitaan sana yrityskansalaisuus, vaiko vastuutoiminnoista kokonaisuudessaan? Jotta tarkastelu ei jäisi liian kapeaksi, tämän työn narratiivista analyysia varten aineistosta luetaan esiin kaikkea yritys vastuuseen – niin taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuuseen – liittyen. Siten aineistossa ei keskitytä vain niihin riveihin, jotka yritykset ovat itse määritelleet yrityskansalaisuudeksi, vaan vastuullisuutta katsotaan kokonaisuutena ja sitä tarkastellaan suhteessa kansalaisuuteen.

5 YRITYSKANSALAISUUS ESIMERKKIYRITYKSISSÄ

Edellä esitetty yrityskansalaisuuden käsitteellinen tarkastelu paljasti, miten moninainen, monitasoinen ja kiistelty käsite yrityskansalaisuus on. Käsitteet vaihtelevat muun muassa suhteessa yhteiskuntavastuuseen. Jos yrityksen vastuut voidaan jakaa kolmoistilinpäätöksen mukaisesti taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen, on edelleen epäselvää, mihin (yhteen tai useampaan) vastuun alueeseen yrityskansalaisuus tulisi linkittyä – vaiko kaikkeen vastuullisuuden kokonaisvaltaisesti. Seuraavaksi yrityskansalaisuutta tarkastellaan narratiivisen analyysin avulla, minkä tarkoituksena on selvittää miksi esimerkkiorganisaatiot ovat halunneet liittää yrityskansalaisuuden käsitteen itseensä, mitä hyötyjä ne odottavat sen tuovan käytännössä ja miten he kertovat siitä organisaation ulkopuolelle omissa materiaaleissaan. Tässäkin vaiheessa analyysia käsitehistoriallinen tutkimusote näkyy siinä, että yrityskansalaisuuden käsitettä lähestytään kriittisesti ja kontekstuaalisesti.

Analyysin tarkoituksena on selvittää, minkälaiseksi yrityskansalaisuus muotoutuu esimerkkiyrityksissä ja minkälainen yrityskansalaiseksi kutsuttu ”uusi vastuullinen kansalainen” on suhteessa kansalaisuusteorioihin. Tarkastelun kohteena on myös se, miten, miksi ja minkälaisessa kontekstissa käsite on otettu

käyttöön ja miten yritykset ovat sitä tuottaneet omalle agendalleen. Tarkastelemalla tarkemmin valikoituja esimerkkiyrityksiä, narratiivisen analyysin avulla avataan sitä, millaiseksi kasvutarina yrityskansalaisuuteen tiettyjen yritysten kohdalla muodostuu.

Narratiivinen analyysi on monen muun laadullisen tutkimuksen tapaan vahvasti tulkintaan sitoutunutta. Tulkinnallinen analyysi katsoo ilmiötä yksittäistä organisaatiota laajemmin, tarkastellen myös sen roolia ja yhteyksiä ympäröivään yhteiskuntaan. Tulkinnallinen analyysi korostaa sitä, että merkityksiä eivät luo vaan ylätasen henkilöt, vaan jokainen viestin vastaanottaja luo myös omat merkityksensä. Niinpä jokaisella viestillä voi olla useita merkityksiä ja tulkinnoissa voi esiintyä tapauksesta riippuen enemmän tai vähemmän varianssia (Yanow 1996, 7 ja 225). Siten tulkinnallisuus korostaa tulkitsijan roolia, joka samalla aiheuttaa tiettyjä rajoitteita analyysille. Onkin huomattava, että samaa aineistoa voidaan tulkita eri aikoina ja tulkitsijasta riippuen eri tavoin.

5.1 Narratiivisuus

Czarniawskan (2004) mukaan narratiivit (*narratives*) ovat sosiaalisen elämän muotoja, tietämisen muotoja sekä viestinnän muotoja. Mikä tahansa voi olla narratiivi, mutta tyypillisesti narratiivi muodostuu tekstistä tai puheesta, josta selviää tapahtuma tai sarja tarinoita, jotka ovat jotenkin sidoksissa toisiinsa. Narratiivin erottaa muista kertomuksista siitä, että se on juonellinen. (Czarniawska 2004, 6-13 ja 17-19.)

Analyysin kannalta on olennaista erottaa kaksi eri tapaa hyödyntää narratiivisuutta. Narratiivisuus voi tarkoittaa joko sitä, että tarkastellaan valmiita, juonel-

listuneita tarinoita (valmiita narratiiveja), tai sitä, että aineistoa tarkastellaan narratiivisesta näkökulmasta, jolloin lähes mistä tahansa aineistosta voidaan lukea esiin narratiivisia piirteitä. Jälkimmäinen analyysitapa kuvaa paremmin tämän työn analyysia, jossa narratiivisen lähestymistavan avulla yritetään ymmärtää uudenlaista ilmiötä ja syntetisoida se tarinaksi. (Polkinghorne 1995, 12.)

Tarinat tekevät tärkeiksi niiden kyky esittää määrättyjä visioita menneestä ja tulevast, sekä selittää ja poistaa epävarmuutta (Boje 2001, 39; Golant & Sillince 2007, 1151-1152). Organisaatioissa, kuten muissakin yhteisöissä on omat tarinansa, joita synnytetään yhdessä ja erikseen. Niitä vaihdellaan ja niistä muodostetaan erilaisia tarinoiden verkostoja. Narratiivin voima on usein sen havainnollistava tapa kertoa tapahtumien sarja.

Narratiivien tutkimusta voidaan lähestyä eri tavoin. Yksi keino on jakaa tarkasteltavat tarinat perinteisen juonijaon mukaan romansseihin, tragedioihin, komedioihin ja satiireihin. Näillä kaikilla narratiivien genreillä tai kehyksillä on oma juonirakenteensa (esim. romanssissa sankari saavuttaa lopussa tavoitteensa), joita voidaan tunnistaa tarinoista ja vertailla niitä keskenään. Organisaatioprosesseista, kuten muutoksia, voidaan tarkastella narratiivisesti; kriisitilanteesta kumpuava muutostarve voi hyvin saada tragedian merkkejä (organisaation kohtalokas virhe on johtanut kriisiin, joka on ratkaistava rationalisoimalla toimintaa), tai romanttisen komedian aineksia (onneton organisaatio on jaettava onnellisiin yksiköihin). (Czarniawska 2004, 21-22.) Juonirakenteen tunnistamista tärkeämmäksi tämän työn kannalta muodostuvat kuitenkin muut narratiiviset analyysimuodot, jotka painottuvat esimerkiksi narratiivin rakenteeseen ja sen tulkintaan. Siten tärkeämpää, kuin etsiä organisaatiotarinoiden yhteyttä klassiseen juonijaotteluun, on ymmärtää, millaiseksi tarina muotoutuu ja ennen kaik-

kea mitä se tarkoittaa – niin organisaation omalle toiminnalle kuin yhteiskunnan kannalta.

Narratiivin rakennetta voidaan lähteä purkamaan esimerkiksi tunnistamalla siitä toistuvia teemoja, hahmoja tai funktioita. Siten narratiiveista voidaan lukea esiin niiden ”kielioppi” tai sisäinen malli, joka rakentuu esimerkiksi tarinan puitteista, alusta, kehitymisestä ja lopusta. Tarinan edetessä eteen voi tulla myös monenlaisia ongelmakohtia tai käännekohtia, jotka vaikuttavat narratiivin lopulliseen muodostumiseen. Ollakseen narratiivi, tarinan eri palasten tulee sopia toisiinsa ja niiden välistä on luettavissa syy-seuraussuhteita. (Czarniawska 2004, 77 ja 82-85.)

Juonta narratiiveissa voidaan rakentaa troopeilla eli kielikuvilla, joita ovat metaforat (yhdistää asian toiseen, yleensä tunnetumpaan), metonymit (korvaa asian toisella), synekdootit (kokonaisuuden osa edustaa koko kokonaisuutta) ja ironia (rakentaa vastakkaisen merkityksen) (Czarniawska 2004, 20). Tämän työn kannalta erityisen olennaiseksi muodostuu metafora, sillä yrityskansalaisuudessa yritykseen liitetään muusta yhteydestä tuttu kansalaisuuden käsite. Näin muodostuu organisatorinen metafora, jolla kerrotaan yrityksen ominaisuuksista.

Perinteiseen narratiiviseen tutkimukseen nojaten Boje (2001, 1) esittelee antenarratiivin (*antenarrative*), jonka voisi kääntää eräänlaiseksi ”esinarratiiviksi”. Siinä missä narratiivi edellyttää juonta ja koherenssia, esinarratiivi on katkonainen, epälineaarinen narratiivien edeltävä muoto, joka ei edellytä juonta. Esinarratiivisella tutkimuksella voidaan siten paikata katkoja juonessa, jotka usein tuottavat ongelmaa varsinaiselle narratiiviselle tutkimukselle. Boje toteaa, että useimmat nykytarinat ovat nimenomaan epälineaarisia, katkonaisia, kollektiivisesti luotuja ja moniäänisiä. Siten esinarratiivilla voidaan täydentää narratiivista analyysia

ja paikata aukkoja juonessa. Esinarratiivi tulee erityisen hyödylliseksi organisaatioiden tarinatutkimuksessa, sillä monimutkaisten organisaatioiden tarinat ovat usein liikkuvaisia, ja niitä luodaan jatkuvasti uudelleen monista eri lähtökohdistista, ja monen eri ihmisen toimesta. (Boje 2001, 1.)

Esinarratiivin luonteeseen kuuluu Bojen mukaan kaksi ominaisuutta; se että esinarratiivi on olemassa ennen varsinaista narratiivia, ja se, että esinarratiivi antaa joitakin ennusteita tai arvauksia varsinaisesta narratiivista. Tarina (*story*), joka ei ole juonellinen vaan vain sarja tapahtumia, on esi-narratiivin muoto, ja siitä voi kehittyä joko juonellinen narratiivi (*narrative, post-story*) tai sitten se voi jäädä ilman juonta olevaksi, eräänlaiseksi epä-narratiiviksi (*anti-narrative*). Esinarratiivi laajentaa narratiivin tutkimusta siinä, että se tarkastelee tarinaa ennen sen juonellistumista. Sen narratiivia edeltävä luonne siirtää tarkastelun kysymykseen "mitä on tapahtumassa?", kun taas narratiivi keskittyy enemmän tietoon siitä, mitä on jo tapahtunut ja mikä on jo juonellistunut. Esinarratiivi suuntaa siten huomiota tarinankerronnan virtaan ja elettyyn kokemukseen ennen sen muodostumista narratiiviksi vakiintuneine rakenteineen. (Boje 2001, 1-4.)

Analyysin täydentämistä esinarratiivisilla vaiheilla organisaatiotutkimuksessa voidaan puolustaa sillä, että organisaatioihin kohdistuva tutkimus on yleensä keskittynyt yksittäin tarinoin. Esinarratiivin avulla voidaan tutkia organisaatiotarinoita erilaisella tavalla, ja keskittyä erityisesti hajanaisiin ja edelleen eläviin tarinoin (Boje 2001, 17).

Tarinoiden ja narratiivien tarkasteluun liittyy muutamia keskeisiä kysymyksiä, kuten kuka saa kertoa tarinan, kenelle, missä ja miten. Näihin kysymyksiin liittyy usein valtarakenteita ja kilpailua nimeämisestä tai tarinan kehystämisestä (*framing*). Organisaatiotarinoissa jokainen organisaation jäsen on potentiaalinen tarinankertaja, joista jokainen voi kehystää tarinaa eri tavalla. Näistä valinnoista

riippuen tarina tai narratiivi voi saada erilaisen sävyn, sekä vaihtelevan määrän huomiota. Boje huomauttaa, että tarinoita kertoville organisaatioille on tyypillistä esinarratiiveja noudattavat yhteiset tarinat joita eletään parhaillaan, sekä jatkuva taistelu eriävien tarinoiden yhdenmukaistamiseksi (Boje 2001, 4-5). Joissakin tapauksissa tarinan muodostaminen on jatkuva prosessi, joka ei koskaan valmistu. Katkonaisuus ja sirpaleisuus aiheuttavat myös sen, että joissain tapauksissa on niin monta ääntä ja monta versiota tarinasta, että kokonaista tarinaa ei voida ehkä koskaan kertoa. Siten jää jäljelle vain satunnaisesti johdonmukaisten pätkien kertominen sieltä täältä, jolloin valitaan aina sopiva pätkä sopivalle yleisölle. (Boje 2001, 4-5.)

Esinarratiiviseen analyysiin Boje esittelee kahdeksan lähestymistapaa. Näitä ovat dekonstruktio, suurnarratiivi, mikrotarinat, tarinaverkosto, intertekstuaalisuus, kausaliteetti, juoni sekä teema. Jokainen lähestymistapa nostaa esille erilaisia esinarratiivisia ominaisuuksia ja keskittyy tietynlaiseen näkökulmaan. Intertekstuaalisuutta ja mikrotarinoita yhdistää esimerkiksi se, että niiden huomio on vastakkainen kuin sankareiden ja suurtarinoiden kertomuksiin keskittyvässä suurnarratiivisessa analyysissä. Toisaalta taas suurnarratiivi ja mikrohistoriat lainaavat jotain toisiltaan, sillä suurnarratiivia puretaan pienemmillä tarinoilla, jotka taas ovat mikrohistorian lähestymistavan keskeisin mielenkiinnon kohde. (Boje 2001, 10-11 ja 60). Juoneen keskittyvä lähestymistapa yhdistää ehkäpä kaikkein laajimmin aineksia muista kahdeksasta lähestymistavasta. Tarkasteltaessa juonta huomio kiinnittyy myös kausaliteetteihin, tarinan rakentamiseen ja verkostoihin, sekä myös mikrotarinoihin ja intertekstuaalisuuteen. (Boje 2001, 108 ja 121.)

Narratiivien tutkimuksessa hyödynnetään varsin usein haastatteluja (esim. Gollant ja Sillince 2007; Humphreys & Brown 2007). Haastattelujen etu on se, että

niiden kautta päästään tarkastelemaan erityisesti valmiita tarinoita, joita haastateltavat kertovat esimerkiksi omien kokemustensa pohjalta. Tämä työ lähestyy kuitenkin narratiivisuutta toisella tapaa, tarkastelemalla yritysten itse tuottamia vuosittaisia raportteja narratiivisesta näkökulmasta. Raporttien voidaan katsoa muodostavan eräänlaisen vuosittaisen tarinan, joka kirjoitetaan uudestaan joka vuosi. Siten vuosittaiset julkaisut ovat tiettyyn ajanjaksoon sidottuja – joskin katkonaisia – tapahtumankuvauksia, jotka *kertovat* vastuullisuudesta tiettyinä ajanjaksona. Ambler ja Neely (2008) huomauttavat, että yritykset käyttävät kasvavassa määrin narratiivisia elementtejä vuosittaisissa raporteissaan, sillä niiden avulla pyritään tekemään organisaatiota ymmärrettävämmäksi ja läpinäkyvämmäksi. Narratiivien avulla voidaan myös hakea hyväksyntää toiminnalle ja rakentaa organisaation legitimitettä (Golant & Sillince 2007, 1149).

Ymmärtääkseen yrityskansalaisuuden tarinaa, tämän työn narratiivista analyysia varten yritysten yhteiskuntavastuuraporteista tai vastaavista julkaisuista kerätään kohdat, joissa kerrotaan yrityksen vastuullisuudesta (sen muodoista tai periaatteista) ja yrityskansalaisuudesta, sekä niihin tiiviisti liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi muuttuvasta toimintaympäristöstä. Analyysissa otetaan huomioon organisaatiotarinoiden esinarratiivinen luonne (Boje 2001), joten aineistosta ei etsitä täysin juonellista, valmista tarinaa, vaan otetaan huomioon, että yrityskansalaisuudesta ja vastuullisuudesta kertovat tarinat ovat kesken-eräisiä tai ainakin jatkuvan uudelleenmäärittelyn kohteita. Tässä työssä Bojen esittelemistä esinarratiivisista lähestymistavoista hyödynnetään pääosin dekonstruktiota ja kausaliteettia. Dekonstruktio avulla vuosittaisista raporteista erotellaan ne esinarratiiviset ja narratiiviset ainekset, joissa kerrotaan vastuullisuudesta ja kansalaisuustoiminnoista. Useiden vuosien raporteista poimittuja katkelmia tarkastellaan yhdessä kiinnittäen huomiota siihen, minkälaisen toistuvien teemojen ja syy-seurasuhteiden (kausaliteettien) kokoelman ne muodostavat, ja

toisaalta miten kertomus yrityskansalaisuudesta muuttuu tarkasteluvuosien aikana. Lisäksi raporteista luetaan esiin narratiivisia teemoja ja elementtejä, kuten alkuja, loppuja, kehityksen vaiheita sekä käännöskohtia. Näin tapahtumien kulkua ja tarinan rakentamista voidaan tarkastella kokonaisuutena, vaikka varsinainen narratiivi ei olekaan täysin yhtenäinen.

Esinarratiivisuuden huomioiminen on tärkeää, sillä aineiston muodostavia vastuuraportteja ei ole tyypillisesti julkaistu vasta kuin 2000-luvun alusta. Siten käsitteet, käsitykset ja narratiivit ovat vielä muotoutumassa, ja niitä rakennetaan uudestaan jokaisessa raportissa. Samalla juuri katkonaisuus tekee aiheesta mielenkiintoisen, ja onkin huomattava, että tässä työssä mielenkiintoisemmaksi muodostuu kysymys "mitä on tapahtumassa?", kuin valmiin narratiivin tai jo päättyneen tarinan tarkasteleminen. Näin voidaan tuoda esiin, miten ja miksi yritykset rakentavat yrityskansalaisuuttaan ja vastuullisuuttaan, sekä siten miten yritykset sijoittavat itsensä suhteessa yhteiskuntaan ja toimintaympäristöönsä. Huomiota päästään kiinnittämään myös siihen, miten yritykset hahmottavat muut yrityskansalaisuuteensa tai vastuullisuuteensa vaikuttavat toimijat, kuten esimerkiksi omat stakeholderinsa.

5.2 Aineisto

Tämän työn aineistona on kolmen suomalaisen yrityksen vastuullisuudesta kertova raportointi. Yritykset on valittu Arvopaperi-lehden sekä Viestintätoimisto Pohjoisrannan vuoden 2007 mainetutkimuksen kärkiyrityksistä, valiten toistensa kanssa erilaisia, erikokoisia ja eri alalla toimivia suomalaisia yrityksiä. Näin päästään tarkastelemaan laajempaa yrityskenttää. Tutkimuksen kohdeyritykset ovat Nokia (sijoittui mainemittauksessa ensimmäiseksi), Metso (sijoittui neljän-

neksi) ja Marimekko (sijoittui viidenneksi). Kärkiviisikossa oli näiden yritysten lisäksi myös Kone ja Ponsse, mutta koska ne toimivat Metson tapaan metalliteollisuudessa konevalmistajina, ne rajattiin tästä tutkimuksesta pois. Enempää yrityksiä kärkiviisikon ulkopuolelta ei ollut mielekästä ottaa mukaan tämän työn puitteissa, sillä nämä kolme valittua yritystä ovat keskenään jo hyvin erilaisia ja toimivat keskenään hyvin erilaisilla aloilla. Arvopaperin ja Viestintätoimisto Pohjoisrannan mainemittauksen tulokset on julkaistu kokonaisuudessaan Arvopaperin numerossa 11/2007.

Mainemittaus valittiin, koska se on vakiintunut, vuosittain suomalaisista pörs-siyhtiöistä tehtävä tutkimus, joka mittaa yleisön – tässä tapauksessa Arvopaperin lukijoiden – näkemyksiä yrityksistä. Yhtenä maineen mittarina käytetään yhteiskuntavastuuta. Erilaisia mittauksia ja ranking-listoja on olemassa myös koskien nimenomaan vastuuraportointia, mutta ne eivät kerro varsinaisesti vastuullisessa toiminnassa ansioitumisesta, vaan siitä, että on osattu noudattaa raportoinnin standardeja ja muita käytänteitä. Raportointipalkinnot kertovat siten vain raportoinnin laadinnassa onnistumisesta – ei toiminnan sisällöstä (Mirvis & Googins 2006, 2). Mainemittauksen valintaa puoltavat tutkimukset, joiden mukaan vastuullisuus on yksi merkittävimmistä maineeseen vaikuttavista tekijöistä (Morsing 2006, 171; Juholin 2003, 103; State of corporate citizenship 2007, 8). Kun yrityksen maine saattaa muodostaa joidenkin arvioiden mukaan jopa puolet brändin arvosta, maineeseen vaikuttaviin tekijöihin ollaan valmiita kiinnittämään huomiota (State of corporate citizenship 2007, 29).

Toisaalta on myös otettava huomioon, että koska Arvopaperin ja Pohjoisrannan mainemittauksessa on käytetty paljon muitakin kriteerejä, kuin yhteiskuntavastuuta, se ei ole paras mahdollinen valintaperuste esimerkkiyrityksien valinnalle. Lisäksi mainemittauksia on olemassa runsaasti muitakin kuin tämä valittu tut-

kimus, joten kärkiyritykset olisivat voineet olla täysin toisetkin. Koska tähän työhön haluttiin valita suomalaisia yrityksiä, Arvopaperin ja Viestintätoimisto Pohjoisrannan arvostettu ja seurattu mainemittaus voidaan katsoa sopivaksi tähän tarkoitukseen. Raporttien valitsemista narratiiviseksi aineistoksi yrityskansalaisuutta koskevaan tutkimukseen voidaan puolestaan perustalla sillä, että yritysten julkaisemat raportit ovat sosiaalisia, poliittisia ja taloudellisia dokumentteja, joiden kautta rakennetaan, pidetään yllä ja legitimoidaan organisaatioita, niiden ominaisuuksia ja niihin liittyviä merkityksiä (ks. Deegan 2002, 292).

Jo aineiston kerääminen osoittaa, kuinka hajanainen ja vakiintumaton kenttä yhteiskuntavastuu ja yrityskansalaisuus ovat. Siinä missä Nokian raportit ovat nimetty yhteiskuntavastuuraportteiksi (englanninkieliset versiot ovat *corporate responsibility reports*), Metson raportit ovat kestävän kehityksen raportteja (englanninkieliset versiot ovat *sustainability reports*) ja Metso myös kutsuu raportointia verkkosivuillaan "ei-taloudelliseksi raportoinniksi" (Metso Oyj verkkosivut). Marimekko ei puolestaan julkaise erillisiä vastuuraportteja, vaan kertoo vuosikertomuksissaan vastuullisuudestaan "yhteiskuntavastuu" -otsikon alla (englanninkielisessä raportissa *social responsibility*). Vertaamalla erilaisia, eri nimellä kulkevia aineistoja on mielenkiintoista pohtia sitä, vaihtelee se mitä vastuullisuuden saralla tehdään, vai kertovatko toiset vain vastuullisuudestaan ahkerammin.

Metson ja Nokian kohdalla aineiston muodostavat suomenkieliset raportit siltä ajalta, kun ne olivat saatavilla. Metso on julkaissut Kestävän kehityksen raporttejaan vuodesta 2002, ja Nokia Yhteiskuntavastuuraporttejaan vuodesta 2003. Metsolta raportteja on saatavilla vuoteen 2007 asti, Nokialta vuoteen 2006 (viimeinen raportti Nokialta on englanninkielisen raportin suomenkielinen lyhenelmä). Koska Marimekko on julkaissut vuosikertomuksiaan luonnollisesti pal-

jon pidemmältä ajalta, aloitusvuodeksi valittiin kahden muun yrityksen vastuuraportoinnin varhaisin aloitusvuosi, eli Metson ensimmäisen Kestävän kehityksen raportin mukaisesti vuosi 2002. Viimeisin vuosikertomus Marimekolta on vuodelta 2007.

Vaikka aineisto tarjoaa mielenkiintoista tutkimusmateriaalia, analyysin kannalta on kuitenkin tärkeä muistaa, että aineisto koostuu yritysten itsensä tuottamista julkaisuista. Tämä vaatii tulkinnalta kriittisyyttä ja johtaa myös siihen, että niistä ei voida lukea esiin organisaation mikrotarinoita tai marginaalitarinoita, sillä raportit ovat lähinnä yritysjohton ja vastuuasioista vastaavien käsialaa. Siten muodostuva narratiivi on väistämättä yksipuolinen esitys yrityksen vastuullisuudesta, jossa ei ole huomioitu myöskään organisaation ulkopuolisten näkemyksiä, ellei yritys ole itse tuonut niitä esille. Varsinkin vastakkaisten, negatiivisten narratiivien olemassaolo on tästä huolimatta luonnollisesti mahdollista, vaikka ne eivät tässä aineistossa tulekaan ilmi.

Jotta analyysin kulun seuraaminen olisi helppoa, aineistoon viitataan yrityksen nimellä, raportin vuodella ja sivunumerolla. Esimerkiksi merkintä "Metso 2002, 3" viittaa Metson Kestävän kehityksen raporttiin vuodelta 2002, sivuun 3. Aineisto on lueteltu kokonaisuudessaan lähdeluettelossa ja se on saatavilla myös esimerkkiyritysten verkkosivuilla.

5.3 Kolme yritystä, kolme tarinaa

Esimerkkiyritysten vastuuraportoinnissa oli tiettyjä yhteisiä piirteitä, mutta myös paljon eroja. Sekä Metso että Nokia noudattavat Global Reporting Initiative (GRI) -raportointiohjeita, joten jo siitä syystä niiden raportointikäytännöt ja

mallit olivat toistensa kanssa samankaltaisempia kuin Marimekon, jolla vastuuraportointia oltiin vasta vakiinnuttamassa.

Kaikkien kolmen yrityksen raporteista löytyi kuitenkin toistuvia teemoja, joita jokainen toi esille. Yksi näistä teemoista oli vastuullisen tuotanto- ja hankintaketjun turvaaminen, jota pidettiin yhtenä tärkeänä osa-alueena vastuullisuutta ajatellen. Yritykset kokivat, että heidän tulee kantaa vastuuta sekä omista tuotantolaitoksistaan että alihankkijoistaan, ja että he pystyvät tällä tavoin vastavasti mahdollistamaan sen, että heidän omat asiakkaansa saavat mahdollisimman eettisesti tuotetun lopputuotteen – niin ympäristöllisistä kuin sosiaalisista näkökulmista katsoen. Kaikkien yritysten raporteista oli luettavissa tavoitteita turvata tuotannon eettisyys sen kaikissa vaiheissa:

”Ihmisoikeusrikkomusriskien mahdollisuus kasvaa hankintaketjun siirtyessä uusille markkinoille. Edelläkävijäyritykset hallinnoivat näitä riskejä osana alihankintaketjun johtamista.” (Metso 2004, 7.)

”Yhteiskuntavastuun merkitys hankintaketjun hallinnassa korostuu.” (Marimekko 2007, 24.)

”Toimitusketjumme kattaa sekä ne yritykset, joiden kanssa olemme sopimussuhteessa, että niiden toimittajat. Nokialle on tärkeää, että toimittajamme hoitavat ympäristöön ja sosiaaliseen toimintaan liittyvät asiat vastuuntuntoisesti ja että toimimme positiivisena vaikuttajana toimitusketjussamme.” (Nokia 2003, 31.)

Yhtä mieltä yritysten keskuudessa oltiin myös siitä, että sekä asiakkaat että muut ryhmät organisaation sisä- ja ulkopuolella vaativat vastuullisuutta, ja että vastuullisuudella on siten vaikutusta yrityksen pitkäaikaiseen kannattavuuteen (Metso 2002, 9; Marimekko 2003, 7; Nokia 2004, 15).

Kaikki yritykset pitivät tiettyjä vastuun osa-alueita vakiintuneina ja kaikille pakollisina toimintoja. Kuten suomalaisyrityksiä koskevassa tutkimuksessa vuo-

delta 2004 (Juholin 2004b), myös tämän tutkimuksen esimerkkiyritykset pitivät ympäristöystävällistä tuotantoa jo standardinomaisena toimintana. Täten raporteista oli rivien välistä luettavissa, että tietyn minimivastuun huomiotta jättäminen murentaa yrityksen toiminnan edellytyksiä ja siten sen legitimitettä.

Yksiaänisiä ja yksimielisiä tarinoita mielenkiintoisimmaksi muodostuivat kuitenkin teemat ja tarinat, joissa yritykset poikkesivat toisistaan. Yrityskansalaisuutta ajatellen aineistosta nousi erityisesti kolme mielenkiintoista teemaa, joista kaikki yritykset kertoivat raporteissaan eri tavoin, ja joita voidaan siten verrata keskenään. Näitä teemoja olivat (1) yrityksen asema ja sen asettamat vaatimukset, (2) omat vastuunpainotukset ja erikoisosaamisalueet, ja (3) suhtautuminen yrityskansalaisuuteen. Näistä erityisesti ensimmäinen, asemaa koskeva teema kertoo vastuullisuuden taustoista ja motiiveista, kun taas toinen kertoo siitä, missä yrityksen omat mielenkiinnon alueet ovat vastuullisuuteen liittyen. Kolmas, varsinaisesti yrityskansalaisuutta koskeva teema määrittyy kahden edellisen pohjalta, ja siinä määritellään yrityskansalaisuuden asema yrityksen kokonaisvastuun kentällä.

Seuraavassa esimerkkiyritysten vastuukäsityksiä ja vastuullisuuden esittämistä käsitellään omina kappaleinaan kolmen edellä esitellyn teeman kautta, jonka jälkeen tämän luvun lopussa analyysia vedetään yhteen kokonaisuutena.

5.4 Ympäristövastuusta kannattavaa liiketoimintaa Metsossa

Metson verkkosivujen mukaan Metso on *"kansainvälinen teknologiakonserni, joka palvelee asiakkaita massa- ja paperiteollisuudessa, kiven- ja mineraalienkäsittelyssä, energiateollisuudessa sekä valituilla muilla teollisuuden aloilla."* Metso-konserniin

kuuluu Metso Paper, Metso Minerals sekä Metso Automation, jotka muodostavat kukin omat liiketoiminta-alueensa. Metsolla on toimintaa kaikilla mantereilla; yhteensä noin 50 maassa lähes 27 000 työntekijän voimin. (Metso Oyj verkkosivut.) Talouselämän 500 suurimman Suomessa toimivan yrityksen listauksessa Metso on sijoittunut vuoden 2007 liikevaihdon perusteella juuri kymmenen kärkeen, sijalle 9. Metso sijoittuu sijalle 9 myös eniten työtä Suomessa tarjoavien yritysten listalla. (Talouselämän 500 suurinta.)

Metson vastuullisuudesta kertovat raportit kantavat nimeä "*Kestävän kehityksen raportti*". Jo tämä antaa suuntaa Metson vastuullisuustoiminnalle, joka painottuu selvästi ympäristöasioihin.

5.4.1 Tarina 1: Globaalia toimintaa, paikallisia vaikutuksia

Ensimmäinen narratiivi, joka Metson raporteista on luettavissa, liittyy Metson asemaan, sen kansainvälistymiseen ja globaaleihin vaikutuksiin. Yrityksen kasvu tuo haasteita myös viestinnän suhteen ja raporteissa mainitaankin useaan otteeseen "*avoin keskustelu*" ja "*jatkuva vuoropuhelu*" sidosryhmien kanssa, joilla uskotaan pystyttävän selvittämään sidosryhmien odotuksia ja tekemään yhteistyötä. (Metso 2002, 16 ja 40; Metso 2003, 19; Metso 2005, 12; Metso 2006, 32.) Suuren yrityksen odotetaan olevan läpinäkyvä, rehellinen ja dialogiin kykenevä:

"Monet sidosryhmämme edellyttävät meidän jakavan aiempaa monipuolisempaa tietoa toiminnastamme. Myös arvomme ja eettiset periaatteemme edellyttävät meiltä avoimuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä." (Metso 2002, 4.)

Metso käyttää itsestään sanoja "*suunnannäyttävä*" (Metso 2002, 3 ja 14; Metso 2003, 3 ja 12), "*johtava toimija*" (Metso 2002, 10), ja "*edelläkävijäyritys*" (Metso

2004, 7). Metso katsoo markkina- ja teknologiajohtajan aseman myös asettavan tiettyjä velvoitteita yritykselle:

”Metso on toimialojensa teknologia- ja markkinajohtaja. Jo tämä asema yksin velvoittaa meitä läpinäkyvämpään ja vastuulliseen toimintaan” (Metso 2004, 3).

Metso muodostaakin raporteissaan kuvan maailmanlaajuisesti kasvavasta yrityksestä, joka kantaa globaalia vastuuta erityisesti ympäristöasioissa. Tämän lisäksi Metso toteuttaa paikallisyhteisöjä hyödyttäviä, vapaaehtoisia kehitysprojekteja erityisesti kehittyvillä markkinoilla. Vastuun kasvavan määrän vauhdittajina Metso mainitsee muun muassa muuttuneen toimintaympäristön tuomat haasteet, jatkuvan toiminnan kasvun, sekä aseman suurena yrityksenä (esim. Metso 2002, 4 ja 10; Metso 2004, 2). Johtavan aseman nähdään velvoittavan yritystä jopa siinä määrin, että Metso näkee velvollisuutenaan paitsi noudattaa kestäväen kehityksen mukaisia suosituksia, myös edistää omalta osaltaan kestäväen kehityksen kehittymistä:

”Johtavana toimijana tunnemme vastuamme kestäväen kehityksen eteenpäin viemisessä, mikä merkitsee toimittamiemme tuotteiden parempaa suorituskykyä, esimerkillistä toimintaa sosiaalisen vastuun kysymyksissä sekä taloudellisen hyvinvoinnin tuottamista sidosryhmillemme.” (Metso 2002, 10.)

Sama asema tuo mukanaan myös mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin:

”Markkina- ja teknologiajohtajana voimme edistää tuotannontekijöitä säästävien, tehokkaiden, ympäristömyönteisten ja turvallisten prosessien kehitystä ja käyttöönottoa.” (Metso 2003, 5.)

Kasvavana, lähes globaalina yrityksenä laajentunut toimintaympäristö luo Metsole monenlaisia haasteita, joihin vastuuraportoinnin voidaan katsoa vastaavan. Näitä haasteita ovat esimerkiksi monimutkaisempi toimitusketju, väärinkäytösten tai henkilöstön oloihin liittyvien epäkohtien epäilyt sekä työpaikkojen siirtyminen kehittyneiltä markkinoilta kehittyville markkinoille. Metso yrittää

kuitenkin löytää toimintaympäristön muutoksista positiivisia puolia, joista tärkeimpänä korostetaan Metson mahdollisuutta vaikuttaa kehittyvien markkinoiden käytäntöihin ja liiketoimintaympäristön kehitykseen (Metso 2003, 3). Myös työllistävän vaikutuksen uskotaan hyödyttävän kehittyvien markkinoiden yhteiskunnan kehitystä (Metso 2005, 2; Metso 2006, 2).

Metso korostaa, että sen asiakkaat sijaitsevat kasvavassa määrin kehittyvien markkinoiden alueella, kun taas Metson perinteisellä markkina-alueella Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa ei enää tehdä hankintoja niin tiuhaan tahtiin (Metso 2003, 9 ja 24; Metso 2005, 2). Tämä voidaan nähdä vastauksena kritiikkiin, jota suuryritykset tyypillisesti kohtaavat siirtäessään tuotantoaan halvemman tuotannon maihin. Metso kertoo raporteissaan paljon siitä, miten se pystyy läsnäolollaan edistämään muun muassa kehittyvien markkinoiden hyvinvointia. Tämä näkyy erityisesti vuoden 2003 raportissa:

”Tiedostamme hyvien esimerkkien merkityksen paikallisyhteisöissä, joissa lainsäädännön ja muun yhteiskunnallisen ohjauksen vaikutukset ovat perinteisiä markkinoita vähäisempiä tai yritysten rooli paikallisen hyvinvoinnin rakentajana suurempi.” (Metso 2003, 2.)

”Toimintamme laajentuessa Aasiassa ja Etelä-Amerikassa vaikutamme uusiin paikallisyhteisöihin ja niiden liiketoimintakäytäntöjen muovaantumiseen. Toimimme myös yhteisöissä, joissa lainsäädännön ja muun yhteiskunnallisen sääntelyn vaikutukset ovat perinteisiä markkinoitamme vähäisempiä ja yritysten rooli paikallisen hyvinvoinnin takaajana on suurempi.” (Metso 2003, 8.)

Näin Metso kokee korvaavansa puuttuvaa valtion toimintaa kehittyvillä markkinoilla, joissa esimerkiksi työlainsäädäntö ja palkkataso eivät ole vielä kovin kehittyneitä verrattuna länsimaalaisiin vastineisiinsa. Kansainvälisenä, länsimaisena yrityksenä Metson odotetaan noudattavan vähintään lähtömaansa vastuullisuuden tasoa kaikessa toiminnassaan – myös halvemman tuotantotason maissa. Sen Metso myös lupaa tekevänsä:

”Metso noudattaa vastuullisia toimintatapoja myös uusilla markkina-alueilla.” (Metso, 2005, 26.)

Metson toimintaympäristön muuttuminen on tuonut Metsolle paljon liiketoiminnallisia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Globaali toimintaympäristö muodostaa monimutkaisen kokonaisuuden, jossa pitää ottaa monenlaisia asioita huomioon, kuten kehittyvien markkinoiden tarpeet ja luonnonresurssien käytön seuraukset (Metso 2007, 3). Metson menestys on samalla sen suurin haaste: Metsosta on tullut monella mantereella toimiva globaali konserni, jonka toiminnalla on vaikutuksia globaaliin luonnonympäristöön sekä niihin yhteisöihin, joissa se toimii.

5.4.2 Tarina 2: Ympäristöosaaminen voimavarana

Toinen, Metson vastuullisuuden erikoisosaamisalueita koskeva narratiivi keskittyy ympäristövastuun korostamiseen. Metson raporteissa on merkittävää se, että niissä Metso rakentaa kuvaa yrityksestä, joka integroi innokkaasti ympäristöasiat osaksi normaalia liiketoimintaa, sillä sen tavoite on rakentaa ympäristövastuullisuudesta kannattavaa liiketoimintaa ja kilpailuetua. Siksi Metso pyrkii kehittämään itse uusia, parempia, ympäristöystävällisempiä ja ennen kaikkea kannattavampia tuotteita ja prosesseja, joita se voi tarjota ensimmäisenä markkinoille. Tätä voidaankin pitää yhtenä Metson suurimmista motiiveista vastuullisuuteen:

”Metson tavoitteena on hyödyntää suotuisan markkinatilanteen tarjoamat kasvumahdollisuudet täysimääräisesti, kasvattaa jälkimarkkinaliiketoimintaa ja ennakoida uusia liiketoimintamahdollisuuksia, esimerkiksi kehittämällä ympäristötekniikan osaamiseen perustuvaa liiketoimintaa.” (Metso 2006, 20.)

Metso luo ympäristövastuustaan kuvaa, jonka mukaan ympäristöasiat otetaan huomioon kaikessa toiminnassa ja kokonaisvaltaisesti koko tuotteen elinkaaren ajan, ei vain siksi että se on hyväksi ympäristölle, vaan myös siksi että se tekee hyvää liiketoiminnalle. Viimeisimmässä raportissaan Metso sitookin ympäristövastuullisuuden ympärille rakennetun liiketoimintansa tärkeimmäksi vastuullisuutensa osoitukseksi:

”Toteutamme ympäristö- ja yhteiskuntavastuutamme toimittamalla asiakkaillemme tehokkaita, eri raaka-aineita tehokkaasti hyödyntäviä ja ympäristöä säästäviä tuotteita.” (Metso 2007, 15.)

Kilpailuedun tavoittelemisen ohella motivaatio ja syyt vastuullisuuteen saadaan myös monista muista lähteistä, kuten esimerkiksi sidosryhmien odotuksista (Metso 2005,5), sekä laista ja säännöksistä, jotka vaikeuttavat jätteen hävittämistä ja kannustavat sen sijaan kierrättämiseen ja jätteen hyödyntämiseen (Metso 2003, 13). Metso mainitsee yhtenä kannusteena myös saamansa tunnustukset:

”Julkiset tunnustukset motivoivat meitä kehittämään edelleen kestävän kehityksen toimintaperiaatteitamme, tuotteiden ympäristösuorituskykyä sekä avointa vuorovaikutusta sidosryhmiemme kanssa.” (Metso 2002, 3.)

Koska Metso on tehnyt strategisen ratkaisun sitoa ympäristövastuullisuuden olennaiseksi osaksi koko liiketoiminnan kehittämistä, ainakin ympäristöasioiden osalta vastuu on hyvin integroitu koko organisaation toimintaan. Metso toteaaakin, että *”ympäristöratkaisumme eivät ole erillistä liiketoimintaa”* (Metso 2007, 14). Tätä tuodaan esille Metson raporteissa vuodesta toiseen:

”Otamme tuotteiden ja ratkaisujen kehittämisessä järjestelmällisesti huomioon ympäristönäkökohdat. Ympäristöosaaminen ja ekotehokkaat sovellukset ovat olennainen osa Metso Future Care -liiketoimintaa, jolla tuotamme asiakkaillemme lisäarvoa parantamalla heidän ydinprosessiensä tehokkuutta.” (Metso 2002, 3.)

”Ympäristöliiketoiminta on Metson strateginen kasvualue, ja kasvava osa liikevaihdostamme tulee asiakkaillemme toimitetuista ympäristörat-

kaisuista. Jo nyt yli puolet liikevaihdostamme on OECD:n määritelmän mukaista ympäristöliiketoimintaa.” (Metso 2007, 14.)

Vaikka ympäristöasioiden edistämässä pyritään jopa transformaalisiin muutoksiin, ympäristöratkaisuihin ei kuitenkaan todennäköisesti panostettaisi, elleivät ne olisi myös kannattavaa liiketoimintaa, johon on mahdollista profiloitua. Vastuullisuuden erottamattomana perustana nähdäänkin kannattava liiketoiminta:

”Vain taloudellisesti menestyvä liiketoiminta antaa mahdollisuuksia jakaa hyvinvointia sidosryhmille sekä kehittää toimintaa kestävästä kehityksen tavoitteiden mukaisesti.” (Metso 2002, 3.)

5.4.3 Tarina 3: Hylätty yrityskansalaisuus

Yrityskansalaisuus mainitaan Metson raporteissa vuosina 2002–2006. Siihen kuitenkin suhtaudutaan eri vuosina eri tavoin ja siitä kerrotaan eri näkökulmista. Ensimmäisessä raportissa tyydytään vain toteamaan, että:

”Metso pyrkii toimimaan hyvänä yrityskansalaisena kaikissa toimintaympäristöissään.” (Metso 2002, 39.)

Tätä seuraavina kahtena vuotena yrityskansalaisuus esiintyy yhä tiheämmin raporteissa, ja sille annetaan myös tarkempia määritelmiä. Vuonna 2003 yrityskansalaisuus sidotaan selkeästi sosiaalisen vastuun piiriin, ja sen katsotaan painottuvan erityisesti ihmisoikeuksista huolehtimiseen, työhyvinvoinnin turvaamiseen, vastuullisuudesta keskustelemiseen yhteiskunnassa, sekä omasta henkilöstöstä huolehtimiseen (Metso 2003, 19). Seuraava raportti vuodelta 2004 on Metson yrityskansalaisuuskäsityksen eräänlainen huipentuma, jossa yrityskansalaisuutta käytetään yhteiskuntavastuun synonyymina, ja sen alle listataan monenlaisia asioita yritysvastuuseen liittyen. Vain taloudellinen vastuu jää sen

ulkopuolelle. Metso antaa "*hyvä yrityskansalainen*" -otsikon alla seuraavan määritelmän vuonna 2004:

"Metso noudattaa toiminnassaan lakeja, säädöksiä ja yleisesti hyväksytyjä menettelytapoja sekä pyrkii toimimaan kaikkialla hyvänä yrityskansalaisena. Metso pyrkii ottamaan huomioon toimintansa yhteiskunnalliset vaikutukset ja hallitsemaan riskit. Tavoitteena on kehittää turvallisia ja ympäristöä mahdollisimman vähän rasittavia tuotteita. Metson eettisten periaatteiden mukaisesti emme hyväksy lahjontaa emmekä osallistu liikesuhteisiin, jotka voivat johtaa eturistiriitoihin. Sponsorointiperiaattemme mukaisesti emme tue poliittisia puolueita tai uskonnollisia järjestöjä. Metso on allekirjoittanut Kansainvälisen Kauppakamarin (ICC) kestävän kehityksen peruskirjan vuonna 2000. Tämän lisäksi Metso noudattaa soveltuvien osien useita kansainvälisiä yhteiskuntavastuun aloitteita. Metso tukee ja kunnioittaa YK:n ihmisoikeuksien julistuksessa kirjattuja periaatteita. Työnantajana tunnustamme kansainvälisen työjärjestön (ILO) määrittelemät työntekijöiden perusoikeudet. Huomioimme soveltuvien osien OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille sekä ILO:n kolmikantajulistuksen monikansallisista yrityksistä ja sosiaalipoliitikasta. Kehitämme raportointiamme GRI:n antamien suuntaviivojen mukaisesti." (Metso 2004, 9.)

Tämän määritelmän mukaan yrityskansalaisuuteen liitetään turvalliset tuotteet ja tuotanto, ympäristöystävällisyys, laillisuus, kansainvälisten säädösten noudattaminen, vapaaehtoiseen sitoumuksiin osallistuminen, hyväntekeväisyys, sekä raportointi. Siten yrityskansalaisuus kattaa hyvin laajan alueen vastuutoimintoja ja se nähdään hyvin olennaisena osana vastuullisuutta.

Yhteiskuntavastuu rinnastetaan vuonna 2004 myös kokonaisuudessaan yrityskansalaisuuteen seuraavasti:

"Suhteet ympäröivään yhteiskuntaan ovat tärkeitä Metsolle sekä paikallisella, kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Edunvalvonta (Public Affairs) on vuorovaikutusta poliittisten päättäjien, viranomaisten, etujärjestöjen sekä tutkimus- ja koulutuslaitosten kanssa. Tätä täydentävä yhteiskuntavastuu (Corporate Social Responsibility) on hyvän yrityskansalaisuuden pitkäjänteistä rakentamista ja vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa." (Metso 2004, 25.)

Tämän, vuoteen 2004 huipentuvan laajan yrityskansalaisuuden jälkeen Metson tarinassa tapahtuu muutos, sillä seuraavana vuonna yrityskansalaisuus jätetään paljon vähemmälle huomiolle, vaikkakin se mainitaan edellisen sitaatin tapaan yhteiskuntavastuun toimintamuotona ja tavoitteena toimia "*hyvänä yrityskansalaisena*" (Metso 2005, 11 ja 27). Vuonna 2006 yrityskansalaisuus mainitaan enää yhteiskunnan odotuksena (Metso 2006, 19), ja vuoden 2007 raportissa sitä ei enää mainita ollenkaan.

Käsitteen hylkäämiseen ei ole Metson raporteissa annettu yksiselitteistä syytä. Kausaliteetteja voidaan kuitenkin lähteä purkamaan siitä, että Metso liittyy varsinkin ensimmäisissä raporteissa yrityskansalaisuuden sosiaaliseen vastuuseen, mutta käyttää vuonna 2004 paljon laajempaa käsitystä, johon on sisällytetty myös Metson korostamat ympäristöasiat. Metso kuitenkin muokkaa vuosi vuodelta raportointiaan ja painottaa omia tärkeinä pitäminään alueita, joita ovat ennen kaikkea ympäristövastuu, mutta myös henkilöstöstä huolehtiminen ja hallittu toimitusketju. Erityisesti henkilöstöstä huolehtimiselle annettu tila raportoinnissa kasvaa vuosi vuodelta. Vuoden 2002 raportissa todetaan, että sosiaaliseen vastuuseen liittyen "*tässä raportissa keskitymme pääasiassa henkilöstövaikutuksiin*" (Metso 2002, 36). Sosiaalista vastuuta yritetäänkin laajentaa muutamana seuraavana vuonna, mutta tässäkin palataan takaisin aiempaan, kapeampaan käsitykseen. Vuonna 2007 sosiaalisen vastuun painopiste kiteytetään lopullisesti henkilöstöön, ja samalla siinä kiteytyy koko vastuuraportoinnin aikana rakennettu suuntaviiva, jonka seurauksena:

"Sosiaalisen vastuunamme on ensisijaisesti vastuuta työntekijöistämme ja heidän työoloistaan." (Metso 2007, 26.)

Metson päättyessä pois laajasta yrityskansalaisuusmääritelmästä, se liitetään jälleen vain sosiaalisen vastuun osa-alueeksi, ja koska Metso ei pidä henkilös-

töön liittymätöntä sosiaalista vastuuta oman vastuullisuutensa ydinalueena, se jätetään lopulta raportista kokonaan pois. Tämä ei kuitenkaan muuta varsinaista toimintaa, eli sitä mitä vastuun saralla käytännössä tehdään. Raporteissa säilyvät esimerkiksi kertomukset paikallisyhteisön toimintaan osallistumisesta, jota pidettiin aikaisemmin osoituksena yrityskansalaisuudesta:

”Sitoudumme toimintamaihimme pitkäjänteisesti ja osallistumme paikallisyhteisöjen toimintaan ja yleishyödyllisiin hankkeisiin.” (Metso 2007, 32.)

Vaikka Metso siis vaihtaa käyttämänsä sanan yrityskansalaisuudesta paikallisyhteisötoimintaan, itse toiminnan sisältö säilyy ennallaan. Metso kertoo johdonmukaisesti esimerkiksi toiminnastaan SOS-lapsikylän hyväksi Etelä-Afrikassa (Metso 2002, 33), syrjäytymisvaarassa olevien nuorten koulutusohjelmasta Brasiliassa (Metso 2004, 25), sekä lasten lukutaitoa edistävästä projektista Intiassa (Metso 2006, 19). Näitä projekteja Metso tekee yhteistyössä paikallisten tai kansainvälisten järjestöjen sekä esimerkiksi paikallisten viranomaisten kanssa. Metso raportoi myös antamastaan katastrofiavusta sekä hyväntekeväisyydestä (esim. Metso 2004, 25). Nämä piirteet säilyvät raporteissa, vaikka yrityskansalaisuus muuttuu ja häviää.

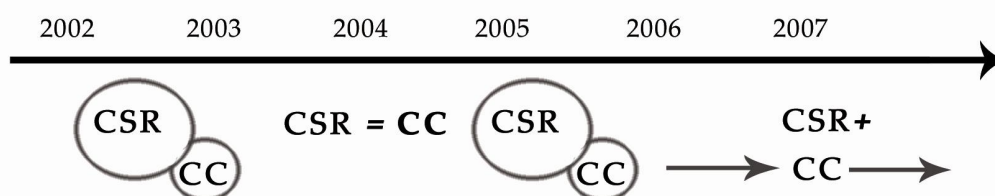
Kuten edellä esitetyistä tarinoista voi huomata, Metson tarina vastuullisuudesta rakentuu pitkälti ympäristöasioiden hoitoon. Metso kertookin raportoinnissaan itsestään yrityksenä, joka kohtaa paljon paineita niin kilpailun kuin stakeholderien vaatimusten johdosta, ja kokee myös painetta vastuullisuuteen suurena yrityksenä, jolla on teknologia- ja markkinajohtajan asema. Nämä haasteet on kuitenkin onnistuttu kääntämään Metson tarinassa eduksi, sillä se on lähtenyt

kehittämään voimakkaasti ympäristöratkaisuja, joilla saavutetaan kilpailuetua. Siten sen sijaan, että ympäristöasiat olisi muokattu liiketoiminnan ympärille, liiketoiminta on sovitettu ympäristöasioiden ympärille. Metso mainostaakin olevansa pääosin ympäristöliiketoimintaa harjoittava yritys. Koska ympäristöasioihin on panostettu niin paljon – usein kerrotaan tehtävän paljon muutakin kuin mitä laki vaatii – sosiaalisen vastuun osalta Metso päätyy siihen, että sen tärkein tehtävä on huolehtia omasta henkilöstöstään. Tämä on todennäköinen syy sille, miksi kapea-alaisena pidetty yrityskansalaisuuden käsite hylätään. Vastuullisuutta kuitenkin edelleen täydennetään muutamilla yhteistyöprojekteilla, joilla pyritään ottamaan osaa nimenomaan paikallisyhteisöjen kehittämiseen. Vaikka niitä ei enää nimitetä yrityskansalaisuudeksi, niiden sisältö ei ole muuttunut. Paikallisyhteisöjä hyödyttävä työ on eräänlaista ylimääräistä, vastuun ydinalueen ulkopuolista toimintaa, minkä Metso katsoo tekevänsä vapaaehtoiselta pohjalta ja yhteiskuntia globaalilla mittakaavalla hyödyttävällä tavalla.

Vastuullisuus Metsossa voidaan nähdä osana ”turvaavan palomuurin” rakentamista, eli sillä pyritään siihen, että toiminta pystyy jatkumaan mahdollisimman turvattuna myös tulevaisuudessa. Siten se on tekemisissä legitimitietin rakentamisen kanssa, niin pragmaattisessa, moraalisessa että kognitiivisessa mielessä. Pragmaattisella tasolla vastuu sidotaan liiketoiminnan ytimeen, jolloin siitä on erityisesti asiakkaille ja sijoittajille konkreettista hyötyä. Moraalista legitimitettä pyritään turvaamaan takaamalla organisaation hyväksyttävä (vastuullinen) toiminta, ja kognitiivista legitimitettä rakennetaan pyrkimällä tekemään organisaation toiminnasta ymmärrettävää. Tässä raportoinnilla on suuri rooli. Stakeholdereihin Metsossa suhtaudutaan ainakin kahdella tapaa; toisaalta yrityksellä nähdään olevan moraalinen velvollisuus toimia vastuullisesti heitä

kohtaan, toisaalta taas stakeholdereiden myötämielisyyden kautta uskotaan saavutettavan muunlaisia etuja yrityksille, kuten mainehyötyä.

Metson vastuullisuuden narratiiveista voidaan lukea rivien välistä, että yritykset voivat joutua joko jatkuviin haasteisiin ja vaikeuksiin vastuullisuutta tavoitellessaan, tai ne voivat kääntää haasteet edukseen ja luoda vastuullisuudesta kannattavaa liiketoimintaa ja kilpailuetua. Metso pyrkiikin esittämään selvinneensä haasteista voittajana. Metso toimii luonnonresursseihin liittyvillä aloilla, joten ympäristöjärjestöt tarkkailevat sen toimintaa todennäköisesti erittäin tarkasti. Siten vaihtoehtoinen tie, eli vain minimin tekeminen ympäristöasioissa, vain paikallisten lakien noudattaminen kehittyvillä markkinoilla ja huonosti valvottu toimitusketju todennäköisesti veisivät yritykseltä sen legitimitetin. Profiloitumalla ympäristöliiketoimintaan, Metso rakentaa narratiivia yrityksestä, joka menestyy, koska se integroi omaehtoisesti ja mielellään ympäristöasiat kaikkeen toimintaansa. Se näkee velvollisuutenaan myös paikallisyhteisöjen hyvinvoinnin edistämisen, mutta siihen viittaaminen sanalla 'yrityskansalaisuus' on hylätty alkuvuosien raporttien jälkeen. Varsinainen toiminta ei kuitenkaan ole juuri muuttunut, joten Metson kohdalla voidaan sanoa, että yrityskansalaisuus on ollut vain sana, joka on ollut korvattavissa toisella.



KUVIO 3 Metson yrityskansalaisuuden kehitys

Kuviossa 3 on kuvattu Metson yrityskansalaisuuskäsityksen kehitystä aikajanal-la. Metson ensimmäisissä raporteissa yrityskansalaisuus käsitetään yhteiskuntavastuun täydentäjänä. Ensimmäisen käännekohta tapahtuu vuonna 2004 ja tarina etenee huipentumaan, kun yrityskansalaisuuden käyttö päättyy kaikkeen vastuullisuuteen viittaavaksi termiksi, synonyymiksi yhteiskuntavastuulle. Yrityskansalaisuuden tarina saa kuitenkin toisen merkittävän käänteen jo seuraavana vuonna, kun se heti huippuvuotensa jälkeen palaa vastuun täydentäjäksi ja sitten se lopulta hylätään tarpeettomana, ylimääräisenä ja helposti korvattavissa olevana käsitteenä. Se mihin päädytään, eli yrityskansalaisuuden käsitteen korvattavuus ilman, että se vaikuttaa mihinkään muuhun toimintaan, viittaa siihen että Metsolle yrityskansalaisuus on ollut vain muotisana, joka on noussut sen agendalle muutamaksi vuodeksi, mutta on sitten karissut sieltä pois. Vastuullisuus, tai kestävä kehitys, nähdään sen sijaan vakiintuneena toimintona, jota kehitetään ja josta koetaan saatavan myös liiketoiminnallista mitattavaa hyötyä. Toisin kuin yrityskansalaisuuden narratiivi, yhteiskuntavastuun tarina jatkuu vahvana. Siten Metsoa voidaan pitää yrityksenä, joka käsittää yritysvas-tuuseen kuuluvan tietyt perusvastuut, jonka lisäksi on mahdollista erikoistua jollain alalla tai tehdä muutoin normaalin ”pakollisen vastuun” ylittävää toimintaa. Viimeisessä raportissa, jossa yrityskansalaisuus on hylätty, Metson voi-daankin katsoa käsittävän vapaaehtoisena vastuuna pidettävän toiminnan lähinnä CSR-plussaksi.

Metson yrityskansalaisuuden kehityksessä on merkittävää myös se, että silloin kun yrityskansalaisuus on käytössä – lukuun ottamatta vuoden 2004 laajempaa määritelmää – yrityskansalaisuus nähdään nimenomaan osana sosiaalista vastuuta. Sitä yritetään soveltaa hetkellisesti laajemmin kolmoistilinpäätöksen muihinkin vastuisiin, mutta tässä ei onnistuta. Yrityskansalaisuus palaa osaksi sosiaalista vastuuta, joka ei ole Metson omaa vastuullisuuden ydinaluetta. Tästä

yrittäjäläisyyden epäonnistuneesta soveltamisesta muodostuu Metson yrittäjäläisyyden tarinan merkittävin käännekohta, joka johtaa yrittäjäläisyyden hylkäämiseen. Mikäli yrittäjäläisyys olisi onnistunut integroimaan luontevasti myös muille kuin sosiaalisen vastuun alueille, sen tarina olisi voinut edetä merkittävästikin erilaisella tavalla.

5.5 Marimekon kulttuuriorientoitunut vastuukäsitys

Marimekko on oman määritelmänsä mukaan *"johtava suomalainen tekstiili- ja vaatetusalan designyritys"*, joka *"suunnittelee ja valmistaa sekä markkinoi Suomessa ja ulkomailla Marimekko-tuotemerkillä korkealuokkaisia vaatteita, sisustustekstiilejä, laukuja ja muita asusteita."* Marimekolla on hieman alle 400 henkilöä palveluksessaan. (Marimekko Oyj verkkosivut.) Paitsi henkilökunnalla, myös liikevaihdolla mitattuna Marimekko on paljon kahta muuta esimerkkiyritystä pienempi, sillä se ei vuoden 2007 tuloksiin perustuvassa listauksessa yllä Suomessa toimivien 500 suurimman yrityksen joukkoon (Talouselämän 500 suurinta). Marimekon vastuuraportointi ei ole yhtä pitkällä tai yhtä merkittävässä roolissa kuin Metson tai Nokian, sillä Marimekko ei julkaise erillistä vastuuraporttia, vaan sen sijaan se kertoo vastuistaan osana vuosikertomustaan *"Yhteiskuntavastuu"* -otsikon alla.

5.5.1 Tarina 1: Kansainvälistyvä suomalainen

Ensimmäisessä, asemaa koskevassa narratiivissa Marimekosta muodostetaan kuva suomalaisena ja sielukkaana yrityksenä. Marimekon raportoinnissa yhtiö personifioidaankin ehkä kaikkein selvimmin esimerkkiyrityksistä; Marimekolla kerrotaan olevan *"vahva itsetunto ja elämän perusarvoja kunnioittava yrityskulttuuri"*.

ri" (Marimekko 2002, 4), "*persoonallisuus*" (Marimekko 2005, 5), sekä "*aitoutta ja rehellisyyttä huokuva elämänasenne*" (Marimekko 2007, 5). Koska Marimekko haluaa profiloitua erityisesti suomalaisiksi muotoiluyritykseksi, joka noudattaa Suomen lakeja ja jolla on vahvat suomalaiset perinteet, tuotannon kotimaisuus nähdään tärkeänä. Vuoden 2002 raportissa esitetty tavoite toistuu lähes samassa muodossa aina vuoteen 2007 asti:

"Suomalaisena yrityksenä Marimekko pyrkii löytämään tuotteilleen aina ensisijaisesti kotimaisen valmistajan." (Marimekko 2002, 15.)

Vuonna 2007 sanamuoto on tosin muutettu muotoon "*kilpailukykyisen kotimaisen valmistajan*" (Marimekko 2007, 28), ja vuoden 2006 tapaan todetaankin, että:

"valikoimien laajentuessa ja myyntivolyymien kasvun vuoksi tuotantoa on jouduttu ohjaamaan viime vuosina yhä enenevässä määrin myös ulkomaisille alihankkijoille." (Marimekko 2007, 14.)

Näitä muutoksia tuotannossa esitellään pitkälti väistämättöminä luonnonlakeina, joiden edessä Marimekko on voimaton, vaikka se haluaisi valita toisin. Monimutkaistuvaa hankintaketjua voidaan kuitenkin yrittää hallita entistä paremmin. Suomalaisuuden korostaminen aiheuttaa Marimekon kerronnassa sen, että siinä missä Metso katsoo globaalin asemansa velvoittavan sitä toimimaan esimerkillisesti, Marimekko kokee erityisesti suomalaisuutensa asettavan sille eettisiä odotuksia. Marimekon tuotteet mielletään nimenomaan suomalaisiksi, se katsoo kunnia-asiakseen, että edes osa tuotannosta säilytetään Suomessa. Marimekon liiketoiminnan ydin, suomalainen design, on brändi, jota Marimekko pyrkii vaalimaan. Haasteita tälle aiheuttaa Marimekon yhä kansainvälistyvä ympäristö, jonka myötä sen toiminta ja alihankinta laajentuu yhä uusille markkinoille.

5.5.2 Tarina 2: Kulttuuria vaalimassa

Marimekon toinen narratiivi käsittelee sen asemaa kulttuurin edistäjänä ja suojelijana. Mielenkiintoisinta Marimekon raportoinnissa on, että vuoteen 2005 saakka Marimekon arvoissa kulttuurinen vastuu nostetaan taloudellisen ja yhteiskunnallisen vastuun rinnalle kolmanneksi:

”Eettisyys on eri kulttuurien ja yksilöiden kunnioittamista, yrityksen yhteiskunnallisen, taloudellisen ja kulttuurisen vastuun kantamista.” (Marimekko 2002, 6; Marimekko 2003, 5; Marimekko 2006, 5.)

Täten kolmoistilinpäätös saa hieman epäperinteisen muodon, kun ympäristövastuun korvaa kulttuurinen vastuu. Alkupuolen raporteissa vastuusta kertovat käsitteet ovat kuitenkin varsin limittäisessä käytössä, sillä vaikka edellisessä esimerkissä puhutaan yhteiskuntavastuusta erillisenä osa-alueena, samoissa raporteissa sitä käytetään yläterminä taloudelliselle, sosiaaliselle ja kulttuuriselle vastuulle. Raporteissa on mainintoja myös sosiaalisesta ja ympäristövastuusta, lähinnä niin että sosiaalinen vastuu painottuu kulttuuriseen kunnioitukseen ja ympäristövastuu taas ympäristöystävällisiin raaka-aineisiin, hankintaketjuun, energiansäästöön ja kierrätykseen. Vasta vuonna 2006 sosiaalinen vastuu linkitetään myös henkilöstöstä huolehtimiseen. Kulttuurista vastuuta painotetaan neljänä ensimmäisenä tarkasteluvuotena, ja siinä tuodaan esiin Marimekon erikoisasemaa luovana designyrityksenä, joka tuntee vastuuta suomalaisen muotoilun kehittämisestä ja tunnetuksi tuomisesta:

”Marimekko edistää suomalaisen muotoilun kehittämistä.” (Marimekko 2003, 45; Marimekko 2004, 19; Marimekko 2005, 24.)

Edistämisellä tarkoitetaan sitä, että Marimekko ottaa järjestäjänä osaa suunnittelukilpailuihin ja -projekteihin sekä osallistuu näyttelyihin ja ennen kaikkea tekee yhteistyötä alan oppilaitosten kanssa (esim. Marimekko 2004, 19). Yhteistyön olennainen osa on se, että sen kautta Marimekko pyrkii löytämään parhaat

osaajat omille palkkalistoilleen, joten kulttuurinen vastuu ei ole varsinaisesti liiketoiminnasta erillistä ylimääräistä toimintaa. Kulttuurinen vastuu liittyy enemmänkin liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseen, jota kautta Marimekon on mahdollista löytää helposti uusia suunnittelijoita käyttöönsä. Samalla koe-taan edistettävän myös suomalaista muotoilukulttuuria yleensä.

Marimekon kulttuurinen vastuu ei siten ole mesenaattina toimimista, vaan kulttuurin vaalimisesta hyötyvät molemmat osapuolet. Marimekko kokee kuitenkin tekevänsä arvokasta työtä kulttuurin hyväksi jo pelkästään päivittäisillä toiminnoillaan designyrityksenä. Siten Marimekko katsoo toteuttavansa vastuun erikoisosaamisaluettaan, kulttuurista vastuuta, jo pelkästään harjoittamalla normaalia liiketoimintaansa.

5.5.3 Tarina 3: Huomioimatta jätetty yrityskansalaisuus

Yrityskansalaisuuden narratiivi Marimekon raporteissa on eräänlainen vaiettu narratiivi. Marimekko ei käytä itsestään raporteissaan sanaa 'yrityskansalainen' eikä siihen viitata tarkastelujakson aikana muussakaan yhteydessä.

Muissa vastuun termien käytössä tapahtuu kuitenkin jonkun verran liikkumista, sillä aiemmin kulttuurivastuuna kuvattu toiminta on vuoden 2007 raportissa nimetty "toiminnaksi lähiyhteisöissä" – eli käytännössä samaksi kuin Metso nimesi oman, aiemmin yrityskansalaisuutena kuvaamansa toiminnan. Marimekon lähiyhteisötoiminta ei kuitenkaan sisällä Metson tapaan yhteisön kehitysprojekteja, vaan sen nimissä esitellään lähinnä muutama hyväntekeväisyysprojekti, pääpainon ollessa edelleen suomalaisen muotoilun vaalimisessa ja oppilaitosyhteistyössä. Näin Marimekko korostaa kaikkina tarkkailuvuosina rapor-

toinnissaan "normaalin vastuullisuuden" ylittävää toimintaa kulttuuriin liittyvänä vastuuna. Tätä ei kuitenkaan käsitetä kansalaisuustoiminnaksi.

Marimekon raporteista syntyvät vastuullisuuden narratiivit ovat vielä monella tapaa esiasteessa. Vastuullisuuteen liittyviä järjestelmiä ollaan vasta luomassa, eikä vastuullisuudelle ole vielä annettu yrityksessä sellaista asemaa, että se katsottaisiin oman erillisen raportin arvoiseksi. Tähän voi tosin vaikuttaa myös yrityksen pienehkö koko. Vastuun käsitteitä käytetään kuitenkin varsinkin alussa epäjohdonmukaisesti, päällekkäin ja limittäin, eivätkä vastuuasiat vaikuta olevan kehittyneesti integroidut liiketoimintaan kokonaisuudessaan. Vaikka vastuun saralla yritetään edistyä, joitakin puutteita muun muassa hankintaketjuun liittyen Marimekko myöntää itsekkin (ks. Marimekko 2007, 28). Marimekossa onkin vasta vuonna 2007 perustettu yhteiskuntavastuun hallintajärjestelmän rakentamista varten työryhmä. Työryhmää on vasta juuri koulutettu, joten todennäköisesti muu henkilöstö ei ole vielä kovinkaan hyvin perillä vastuullisuuden roolista yrityksen toiminnassa. (Marimekko 2007, 28.) Onkin mielenkiintoista nähdä, miten vastuuraportointi tulee kehittymään työryhmän perustamisen myötä.

Jo alulle laitettuun vastuullisuuteen ja sen raportoinnin kehittämiseen motiivina ovat kasvavat vaatimukset:

"Marimekon sidosryhmät haluavat kasvavassa määrin arvioida yhtiön toimintaa muillakin kuin taloudellisilla mittareilla". (Marimekko 2007, 28.)

Muun muassa näiden odotusten kasvaessa Marimekko on suuntaamassa kasvavaan vastuullisuuden arvostamiseen. Ehkäpä tulevaisuudessa myös stakeholderit ovat raporteissa paremmin esillä, sillä nyt niitä ei juuri mainita edellistä sitaattia lukuun ottamatta.

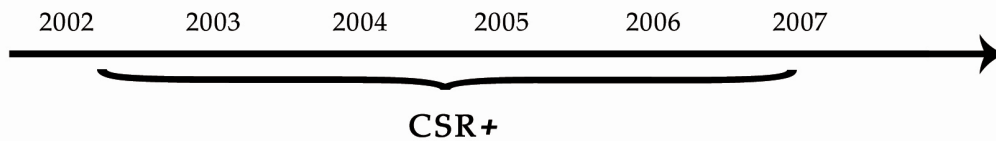
Marimekon vastuullisuus liittyy legitimitietin rakentamiseen pragmaattisessa, moraalisisessa ja kognitiivisessa mielessä. Pragmaattisella tasolla Marimekko haluaa säilyä korkealuokkaisena ja persoonallisena designyrityksenä, joka tarjoaa asiakkailleen hyötyä laadun muodossa ja on asiakkaan näkökulmasta arvokasta. Laatuun liittyy nykyään myös vastuullisuus, johon ollaankin kiinnittämässä yhä enemmän huomiota. Moraalisella tasolla toiminnalle haetaan hyväksyntää pyrkimällä osoittamaan sen eettisyys. Kognitiivisella tasolla Marimekko pyrkii puolestaan vastuukertomusten kautta tekemään toiminnastaan ymmärrettävää – jopa inhimillistä: yrityksessä kyllä yritetään parhaansa ja kehitytään koko ajan vastuun saralla paremmiksi, vaikka vielä ei kaikki täydellisesti olekaan hallinnassa.

Raporteista on luettavissa myös kausaalisia syy-seuraussuhteita. Vaikka Marimekko haluaa profiloitua erityisesti suomalaiseksi yritykseksi, sen toimintaympäristö on kansainvälistymässä kovaa vauhtia, ja myös paineet alihankinnan lisäämiseksi ovat kasvaneet. Tämä on vaarassa luoda ristiriidan Marimekon imagon ja todellisuuden kanssa, ja Marimekko onkin nähnyt parhaaksi panostaa hankintaketjun hallintaan ja esimerkiksi merkitä tuotteisiinsa alkuperämaan vuodesta 2006 lähtien (Marimekko 2006, 26). Tulevaisuudessa Marimekko saattaa kohdata yhä enemmän haasteita juuri suomalaisuuteen profiloitumiseen liittyen. Marimekko on vielä pienehkö yritys, jolla on pitkät suomalaiset perinteet, ja Marimekko puhuukin useassa raportissa omasta "*kulttuuriperinteestään*" (Marimekko 2003, 45; Marimekko 2004, 19; Marimekko 2005, 24; Marimekko

2006, 27; Marimekko 2007, 31). Kasvamiseen ja kansainvälistymiseen liittyy kuitenkin monenlaisia haasteita, vaikkakin Marimekko pyrkii yhä kehittymään *"kansainvälisesti identiteetiltään vahvana, suomalaisena designyrityksenä"* (Marimekko 2005, 9; Marimekko 2006, 7; Marimekko 2007, 7). Se, mihin tämä Marimekon perinteikäs näkemys itsestään johtaa ja miten se muotoutuu, selvenee varmasti muutamien lähivuosien aikana. Tällaisia toiveita tulevaisuudesta esitetään Marimekon raportissa vuonna 2005:

"Liiketoiminnan kasvaessa ja monipuolistuessa yritykseen kohdistuu paljon uusia vaatimuksia ja odotuksia. Silloinkaan yritys ei saa menettää uskoa itseensä, vaan sen pitää pystyä säilyttämään persoonallisuutensa, mutta samalla sen tulee myös olla vastaanottavainen." (Marimekko 2005, 5.)

Koska Marimekon tulevaisuudessa on tiedossa suuria muutoksia niin kansainvälistymisen kuin vastuujärjestelmien käyttöönoton muodossa, sen tämänhetkinen tarina häilyy vaihtoehtoisten ratkaisujen välillä. Voidaan kuitenkin sanoa, että tähän asti vuosikertomuksissa julkaistut yhteiskuntavastuuosuudet ovat osoitus siitä, että Marimekko on tiedostanut vaatimukset vastuullisuuteen, ja aloittanut sen kehittämisen vastuullisuuden vähimmäisvaatimuksista, eli eettisen ja laillisen toimitusketjun turvaamisesta. Väärinkäytökset tällä alueella ovat usein helppo kompastuskivi, joka stakeholdereiden on helppo tuoda ilmi. Myös ympäristövastuuseen on panostettu, ja viimeisimmissä raporteissa on oivallettu myös sosiaalisen vastuun linkittyminen henkilöstöön. Paljon näiden, useilla aloilla jo standardeiksi muodostuneiden vastuutoimintojen ylittävää toimintaa Marimekko ei kuitenkaan tee. Se kokee kantavansa vastuuta erityisesti suomalaisesta muotoilusta, joka on hyvin persoonallinen vastuunala, mutta myös alajosta Marimekko itse selvästi hyötyy. Muilla vastuunaloilla ylimääräisen tai vapaaehtoisen vastuun rooli ei ole raporttien mukaan kovin suuri, vaikka Marimekko tekeekin muutamia satunnaisia hyväntekeväisyysprojekteja.



KUVIO 4 Marimekon yrityskansalaisuuden kehitys

Kuten kuvion 4 aikajanalla esitetty Marimekon yrityskansalaisuus osoittaa, yrityskansalaisuus jää Marimekon raportoinnissa lähelle antinarratiivia tai epänaratiivia, joka ei saa vähintäkään huomiota tai minkäänlaista funktiota osana vastuullisuutta koko tarkastelujakson aikana. Yrityskansalaisuutta ei mainita oman toiminnan kuvauksissa, eikä myöskään yhteiskunnan odotuksissa lainkaan, joten se jää kokonaisuudessaan vaille huomiota Marimekon kohdalla. Mainitsematta jättäminenkin on kuitenkin valinta, joka omalla tavallaan kertoo suhtautumisesta yrityskansalaisuuteen. Siten Marimekko näyttää edustavan CSR-plus-näkemyttä, eli sillä on kyllä (vakiintumassa olevat) normaalit vastualueet, joihin luetaan muun muassa ympäristövastuu ja vastuu henkilöstöstä. Erikoistuminen kulttuurivastuuseen sekä hyväntekeväisyysprojektit voidaan katsoa CSR-plus-määritelmän mukaiseksi "plussaksi" eli normaalin vastuun ylittäväksi toiminnaksi.

5.6 Nokian teknologiaorientoitunut aktivismi

Nokia on oman määritelmänsä mukaan "*johtava langattoman viestinnän yritys*", joka tarjoaa "*matkapuhelimia, kuvaviestintä-, peli- ja mediasovelluksia sekä operaattoreille ja yrityksille suunnattuja ratkaisuja*". Nokia myy tuotteitaan yli 150 maassa ja sillä on palveluksessaan yli 110 000 henkilöä. (Nokia Oyj verkkosivut.) Nokia on liikevaihdolla mitattuna Suomen suurin yritys, sillä se sijoittuu vuoden 2007

tietoihin perustuvan 500 suurimman Suomessa toimivan yrityksen listauksessa ensimmäiselle sijalle. Se on kärkisijalla myös eniten työtä Suomessa tarjoavien yritysten listalla. (Talouselämän 500 suurinta.)

Suomenkielisistä vastuullisuudesta kertovista raporteistaan Nokia käyttää nimitystä "*Yhteiskuntavastuuraportti*", ja niitä on saatavilla vuodesta 2003 lähtien. Vuoden 2006 osalta saatavilla on suomenkielinen vastuuraportin tiivistelmä, ja vuoden 2007 osalta Nokia on julkaissut englannin kielellä verkkoraportin, joka ei ole varsinainen julkaisu vaan verkkosivusto, jonne on koottu vastuusta kertovaa aineistoa (Nokia Oyj verkkosivut). Koska vuoden 2007 aineisto poikkeaa muunneltuiltaan edellisten vuoden raporteista eikä siitä ole suomenkielistä versiota, se ei ole täysin vertailtavissa muun aineiston kanssa eikä sitä siten ole otettu huomioon tämän työn analyysissä.

5.6.1 Tarina 1: Globaali suunnannäyttävä

Nokia, kuten Metso, kertoo sitoneensa ympäristövastuun osaksi normaalia tuotantoprosessiaan ja esittelee monia konkreettisia toimenpiteitä ympäristömyötävyyden valvomiseksi. Vaikka Nokia pyrkiikin olemaan "*yksi johtavista yrityksistä ympäristöasioissa*" (Nokia 2005, 14), se ei painota ympäristöä samanlaisena kilpailuvalttina kuin Metso. Nokia kuitenkin kokee, että vaikka sen oman tuotantotoiminnan ympäristövaikutukset ovat pienehköjä, pelkästään sen asema johtavana toimijana velvoittaa sitä huomioimaan ympäristöasiat ja ottamaan osaa esimerkiksi ilmastonmuutoksen vastaiseen kamppailuun (Nokia 2006, 24).

Nokian sidosryhmämääritelmä on alusta alkaen laaja: "*sidosryhmillä tarkoitamme yksilöitä ja ryhmiä, joilla on vaikutusta meihin ja joihin me vaikutamme*" (Nokia 2003,

5). Stakeholder-keskeisyys kehittyi raporteissa edelleen vuosi vuodelta. Vuonna 2003 Nokia esimerkiksi katsoo julkaisevansa yhteiskuntavastuuraporttinsa *"yhteiskuntavastuun ammattilaisille"* (Nokia 2003, 3), vuonna 2004 raportoinnin kohdetta ei määritellä, mutta vuonna 2005 raportti mielletään jo yhdeksi tärkeimmistä kanavista kertoa sidosryhmille Nokian vastuullisuudesta (Nokia 2005, 3). Myös avoimen viestinnän rooli korostuu sekä mahdollisuutena että haasteena:

"Avoin keskustelu on ratkaisevan tärkeää; se mahdollistaa kokemusten jakamisen ja sen avulla saamme palautetta niiltä tahoilta, joita toimintamme koskee tai voisi koskea." (Nokia 2005, 19.)

"Avoimuutta tarvitaan vieläkin enemmän, sillä asiakkaat ja muut vaativat entistä enemmän faktoihin perustuvaa näyttöä siitä, että Nokia toimii vastuullisesti." (Nokia 2006, 9.)

Ensimmäisessä, asemasta kertovassa narratiivissa Nokia puhuu erityisestä roolistaan suurena yrityksenä ja sen tuomasta vastuusta (Nokia 2003, 20; Nokia 2004, 27; Nokia 2006, 3), sekä erityisesti siitä miten vastuullisuus liittyy tiiviisti Nokiaan ja sen toimintaan. Nokia painottaakin, että yritysten tehtävä ei ole tehdä hyväntekeväisyyttä (Nokia 2004, 5) eikä vastuullisuuden tuloksia ole järkevää mitata vain lahjoitetussa rahamäärässä (Nokia 2004, 39). Nokia pyrkiikin löytämään uudella, transformaalisella tavalla toisenlaisia tapoja arvioida vastuullisuuden vaikutuksia:

"Ei ole kuitenkaan olemassa yksiselitteistä vastausta siihen, mitä yritysten pitäisi saavuttaa näillä vapaaehtoisilla yhteisöohjelmilla, tai miten niiden menestystä ja vaikutusta yhteisöihin pitäisi arvioida." (Nokia 2004, 5.)

"Vuoden 2007 loppuun mennessä tavoitteenamme on rakentaa luotettava ja tarkka mittausjärjestelmä ohjelmiamme yhteiskunnallisten vaikutusten arviointiin. Tämä on kuitenkin haastava tehtävä, ja toivommekin muiden yritysten seuraavan esimerkkiämme mittausapojen kehittämisessä." (Nokia 2004, 39.)

Nokia mainitseekin vuoden 2004 raportissaan pyrkivänsä siihen, ettei sen toteuttamia vastuullisuuden saralle luokiteltavia ohjelmia arvioitasi jatkossa lahjoitettujen varojen, vaan niiden yhteiskunnallisten vaikutusten perusteella (Nokia 2004, 38). Siten kyse ei olisi vain hyvän omantunnon ostamisesta, vaan yhteiskuntaa hyödyttävien projektien kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Nokia kertookin pyrkivänsä turvaamaan yhteistyöprojektiansa jatkuvuuden ja rahoituksen, ja pitämään huolta siitä, että projekteilla todella on hyviä, havaittavia vaikutuksia yhteiskuntaan (Nokia 2004, 41; Nokia 2003, 28).

Siitä, kumpi tulee ensin, vastuullisuus vai menestys, ei muodostu Nokian raporteissa ristiriitaa, sillä molempien nähdään tukevan toisiaan:

”Kannattava liiketoiminta on hyvän yrityskansalaisuuden perusta.”
(Nokia 2004, 4.)

”Vastuullinen liiketoiminta edistää tulosta.” (Nokia 2004, 4.)

Toisaalta todetaan myös, että jo Nokian menestys alallaan todistaa siitä, että se on toiminnassaan osoittanut vastuullisuutta:

”Vahva taloudellinen tuloksemme ja johtava markkina-asemamme kertovat osaltaan vastuullisesta toimintatavastamme ja luovat vakaan pohjan toimintamme laajentamiselle edelleen.” (Nokia 2003, 4).

Kannattavuuden turvaamisen lisäksi muita motiiveja vastuullisuuteen ovat muun muassa sidosryhmien (esim. asiakkaiden, tavarantoimittajien, henkilökunnan ja sijoittajien) kasvava kiinnostus vastuuseen (Nokia 2003, 14; Nokia 2004, 6-7; Nokia 2006, 3, 12 ja 18) sekä sidosryhmien hyväksynnän tavoitteleminen (Nokia 2004, 10; Nokia 2005, 14), riskien minimoiminen (Nokia 2003, 11; Nokia 2004, 16; Nokia 2006, 9) ja lisäarvon tuottaminen (Nokia 2005, 3). Vastuullisuuden nähdään vaikuttavan välillisesti myös maineeseen (Nokia 2004, 10), yrityskulttuuriin (Nokian 2005, 4), työtyytyväisyyteen ja kustannussäästöihin (No-

kia 2005, 3 ja 12). Nokia näkeekin vastuullisuudella ja yrityksen toimimisella ”yhteisönsä aktiivisena jäsenenä” (Nokia 2006, 8) monenlaisia positiivisia vaikutuksia, joista se pyrkii saaman parhaimman hyödyn irti. Tämän saavuttamiseksi Nokia korostaa vastuuasioden integroimista kaikkeen päivittäiseen toimintaansa (Nokia 2003, 11; Nokia 2005, 4 ja 18; Nokia 2006, 8). Nokia on myös panostanut erityisesti henkilöstönsä kouluttamiseen vastuullisuusasioita koskien, millä uskotaan edistettävän vastuullisuuden integroimista luontevaksi osaksi kaikkea Nokian toimintaa (Nokia 2005, 4; Nokia 2006, 8).

5.6.2 *Tarina 2: Teknologia hyvinvoinnin edistäjänä*

Nokian raporteissa olennaisimmaksi vastuunalueeksi muodostuu Nokian normaalin liiketoiminnan – sen tuotteiden ja palveluiden – kokonaisvaltainen ja globaali ihmisiin kohdistuva vaikutus:

”Vaikutamme työllisyyteen, sosiaaliseen hyvinvointiin ja taloudelliseen kehitykseen sekä kehittyneissä että kehitysmaissa läpi koko arvoketjumme aina raaka-ainehankinnasta ja tuotantotoiminnasta yhteistyöprojekteihin ja markkinointiin saakka.” (Nokia 2004, 12.)

”Globaalin toimialan markkinajohtajana tiedostamme, että meillä on velvollisuus toimia vastuullisesti – vaikuttaahan toimintamme miljardien ihmisten elämään. Sitoutuminen vastuullisuuteen on myös teknologian ihmisläheisyyttä korostavien strategisten tavoitteidemme mukaista.” (Nokia 2006, 3.)

Näitä Nokian oman liiketoiminnan vaikutuksia esitetään Nokian vastuun erikoisosaamisalueista kertovassa narratiivissa positiivisessa valossa, sillä Nokia katsoo normaalin liiketoimintansa vaikuttavan myönteisesti yhteiskuntaan yleensä ja erityisesti kehittyviin markkinoihin:

”Kun ajatellaan kestävästä kehityksestä laajemmin, voidaan isojen liikeyritysten ja yleisen hyvinvoinnin välillä nähdä selvä yhteys. Nokian ydinliike-

toiminta, langaton viestintä, on jo itsessään hyvä kehityssuunta. Mahdollisuus edulliseen langattomaan viestintään kehittyvillä markkinoilla sekä lisääntyvä taloudellinen hyvinvointi, yhteiskunnalliset verkostot ja elämänlaatu ovat selvästi yhteydessä toisiinsa.” (Nokia 2005, 3.)

”Uskomme, että langaton viestintä voi vaikuttaa merkittävästi yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen kehitykseen. Langaton viestintä on olennainen osa jokapäiväistä elämää lähes kaikkialla maailmassa, ja pyrimme viemään samat edut alueille, joilla palvelut eivät ole kaikkien ulottuvilla.” (Nokia 2003, 8.)

Siinä missä taloudellinen kasvu usein lisää esimerkiksi ympäristövaikutuksia ja eriarvoisuutta, Nokian mukaan langaton viestintä voi hyödyttää kehittyviä markkinoita alentamalla näitä talouskasvun negatiivisia vaikutuksia (Nokia 2004, 15). Tätä Nokian liiketoiminnan yhteiskunnan kehitystä tukevaa näkemystä tuetaan esittämällä myös ulkopuolisia todistuksia:

”Tutkimusten mukaan langaton viestintä voi edesauttaa sosiaalista hyvinvointia ja aikaansaada positiivista kansantaloudellista vaikutusta.” (Nokia 2004, 13.)

Nokia painottaakin rooliaan digitaalisen kuilun paikkaajana. Nokia kokee tärkeimmäksi tehtäväkseen ”*ihmisten välisen yhteydenpidon helpottamisen*” (Nokia 2003, 6) ja visioi siitä, että ”*ihmiset voivat hyödyntää kykyjään täysipainoisesti viestintäteknologian avulla*” (Nokia 2006, 19). Digitaalisen kuilun paikkaamiseksi Nokia kertoo kehittäneensä erilaisia räätälöityjä ratkaisuja kehittyville markkinoille, joita ovat esimerkiksi edullisemmat matkapuhelinmallit (Nokia 2003, 4) ja matkapuhelinyritysten mikrorahoituksen järjestäminen (Nokia 2005, 16). Lisäksi Nokia raportoi erilaisista kehittyville markkinoille suuntautuneista paikallisyhteisöön kohdistuvista kehitysprojekteista, joita ovat esimerkiksi digitaalista opimateriaalia filippiiniläisiin kouluihin tuottava *Bridgeit*-projekti (Nokia 2003, 28), Nokia Helping Hands työntekijöiden vapaaehtoisohjelma (Nokia 2003, 29) sekä Make a Connection -nuoriso-ohjelma (Nokia 2003, 20). Suurinta osaa Noki-

an kehitys- ja koulutus-projekteista toteutetaan yhteistyössä kansainvälisten järjestöjen ja paikallishallinnon kanssa.

Ennen kaikkea toiminnan laajentamisessa kehittyville markkinoille on kyse Nokian liiketoimintastrategiasta (Nokia 2004, 13). Nokian kertomuksen mukaan sen omat kannattavuustavoitteensa ja toimintaympäristön yhteiskunnalliset kehityspyrkimykset voidaan kuitenkin nähdä saman asian kääntöpuolina – Nokian menestystä ja yhteiskunnan hyvinvointia ei siis tulisi Nokian mukaan nähdä toisiaan poissulkevinä:

”Nokian menestys nopeasti kasvavilla markkinoilla vuonna 2004 oli hyvä uutinen paitsi meille, myös kehittyville maille ja heidän kansalaisilleen, jotka ovat vasta nyt löytämässä ne hyödyt, joita langaton viestintä voi tarjota elämän ja toimeentulon helpottamiseksi.” (Nokia 2004, 6.)

Liiketoiminnan positiivista potentiaalia korostetaan erityisesti sektorirajat ylittävän yhteistyön kontekstissa:

”Langattomuus parantaa yhteiskunnan tuottavuutta ja hyvinvointia, joiden toteutuminen on mielestämme yhtä lailla yksityisten kuin julkisen sektorin ja kansalaisjärjestöjen vastuulla.” (Nokia 2005, 5.)

”Lähtökohtanamme on, että mikään taho ei voi yksin täysin vastata yhteiskunnallisiin haasteisiin ja siksi painotamme yhteistyötä. Yhdistämällä yksityisen ja julkisen sektorin sekä ns. kolmannen sektorin resurssit ja osaamisen uskomme saavamme aikaan kestäviä tuloksia.” (Nokia 2004, 42.)

Vastuullisuudessaan Nokia painottaa ennen kaikkea yhdessä tekemistä ja yhteisöä, joka huolehtii yhdessä yhteisistä asioista. Vaikka jokaisella on oma asiantuntemuksensa ja erilaisia voimavaroja, kenenkään vastuu ei kasva suuremmaksi kuin toisen, ja yhteistyö nähdään myös avaintekijänä todellisten, kestävien hyötyjen saavuttamiseksi.

5.6.3 Tarina 3: Toimintaa määrittelevä yrityskansalaisuus

Nokia käyttää koko tarkastelujakson aikana kaikkina vuosina raporteissaan itsestään nimitystä 'yrityskansalainen', vaikkakin vuonna 2004 yrityskansalaisuus mainitaan selvästi muita vuosia useammin. Käsitteen käytössä tapahtuu narratiivin muotoutuessa raportointivuosien aikana jonkin verran liikkumista, sillä viimeisimmässä raportissa vuonna 2006 Nokian vapaaehtoiset "*yrityskansalaisuusohjelmat*" ovat muuttuneet "*yhteiskuntavastuutoiminnaksi*". Alkupuolen raporteissa yrityskansalaisuus nähdäänkin lähinnä eräänlaisena kansalaisaktiivismina ja aktiivisena osallistumisena yhteisön toimintaan, joka täydentää "normaalia" yhteiskuntavastuuta, eli mm. ympäristövastuuta ja tuotantoketjun hallintaa. Siten olisi olemassa asioita, joita on joka tapauksessa hoidettava hyvin, ja asioita, joita tehdään sen lisäksi vapaaehtoiselta pohjalta. Yrityskansalaisuutta pidetäänkin alkuvuosien raporteissa toimintana, jota tehdään yhteiskuntavastuuta täydentävänä ylimääräisenä osana:

"Yrityskansalaisuus on osa Nokian yhteiskuntavastuuta, liiketoimintastrategiaa ja jokapäiväistä toimintaa. Yrityskansalaisuusohjelmiamme tarkoitus on vaikuttaa positiivisesti sekä yksilöiden että yhteisöjen elämään." (Nokia 2004, 36.)

Vuonna 2006 tässä määrittelyssä kuitenkin tapahtuu eräänlainen muutos, kun yrityskansalaisuutta kuvataan seuraavasti:

"Hyvä yrityskansalaisuus tarkoittaa sidosryhmien kuuntelemista ja heidän kysymyksiinsä ja odotuksiinsa vastaamista sekä yrityksen liiketoiminnan kehittämistä tämän mukaisesti." (Nokia 2006, 10.)

Samassa yhteydessä määritellään myös aiemmin yrityskansalaisuusohjelmiksi nimitettyjen ohjelmien uusi funktio:

"Nokian strategiana on muuntaa sidosryhmien odotukset liikearvoksi, siirtää erilliset ohjelmat osaksi yhtiön päivittäistä toimintaa koko organisaatiossa, mitata edistymistä ja lisätä toiminnan vastuullisuutta." (Nokia 2006, 10.)

Tässä siis aiemmin vastuullisuuteen laskettavat, irralliset ja vapaaehtoiset, usein paikallisyhteisöihin kohdistuvat ohjelmat, kuten digitaalista oppimateriaalia tuottava projekti, Nokian nuorison koulutusohjelma, vapaaehtoistyö sekä Nokian koulutussäätiö, pyritään integroimaan paremmin muuhun vastuullisuuteen. Samalla yrityskansalaisuus siirtyy terminä kattamaan pikemmin yleistä suhtautumista kuin konkreettisia yksittäisiä ohjelmia. Siten voisi sanoa, että Nokian raportoinnissa yrityskansalaisuus siirtyy merkitsemään kokonaisvaltaista tapaa toimia, kun vastaavasti aiemmin sillä viitattiin tietynlaisiin, "normaalin vastuun" ylittäviin toimintoihin. Tämä uusi filosofia liittyy tiiviisti sidosryhmiin ja heidän odotuksiinsa.

Eräs mielenkiintoinen seikka on, että Nokia on esimerkkiyrityksistä ainoa, joka ottaa selvästi kantaa valtion rooliin yritysten vastuullisuuden ohjauksessa:

"Teemme yhteistyötä arvoketjumme kaikkien osapuolten kanssa varmistaksemme, että täytämme lainsäädännön vaatimukset ja otamme huomioon maailmanlaajuiset ympäristöön, terveyteen, moninaisuuteen ja ihmisoikeuksiin liittyvät asiat osana normaalia tapaa toimia. Emme kuitenkaan voi olla vastuussa eri maiden lainsäädännöstä, vaan hallitusten ja viranomaisten vastuulla on säätää ja toimeenpanna lakeja, jotka tukevat yritysten mahdollisuutta toimia markkinoilla kannattavasti ja vastuullisesti." (Nokia 2004, 3.)

"Yritykset eivät ole vallanpitäjiä eivätkä lainsäätäjiä. Poliittisen järjestelmän ja viranomaisten tehtävänä on varmistaa, että tavaroiden vapaata liikkumista koskevia kansainvälisiä sääntöjä noudatetaan ja että markkinat toimivat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Tämä on ehdoton edellytys markkinoiden terveille kasvulle, joka puolestaan edistää kilpailua ja innovaatioita." (Nokia 2006, 9.)

Täten Nokia pyrkii ottamaan aktiivisesti kantaa siihen, mitä yritysten odotetaan tekevän vastuun ja yrityskansalaisuuden suhteen itsenäisesti ja vapaaehtoiselta pohjalta, ja mihin taas kaivataan valtion ohjausta. Siten Nokian ei voi-

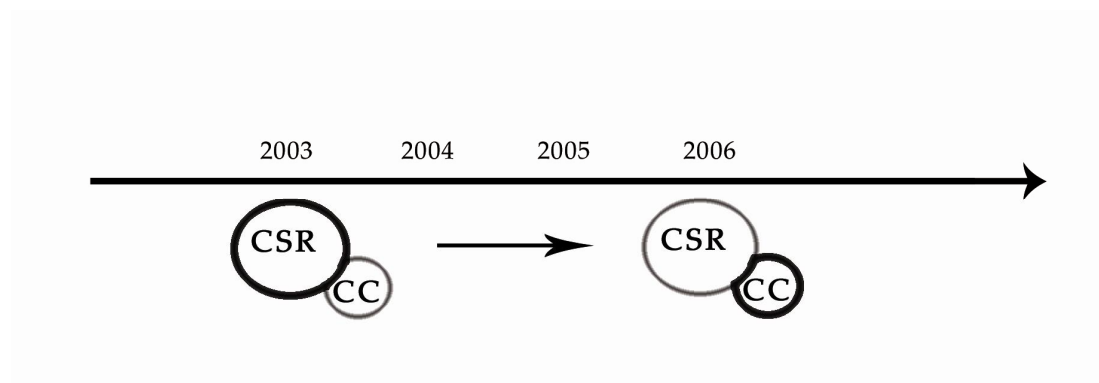
da katsoa kannattavan ainakaan valtion tehtävien siirtämistä yrityksille, tai yritysten siirtymistä kansalaisuuden turvaajaksi. Nokia korostaakin raportoinnissaan, että yritykset voivat vaikuttaa yhteiskunnan kehitykseen ja paikallisyhteisöjen hyvinvointiin parhaiten ottamalla osaa yhteistyöprojekteihin, joissa muina osapuolina on esimerkiksi kansalaisjärjestöjä, paikallisia viranomaisia ja tutkimuslaitoksia (ks. esim. Nokia 2004, 13 ja 27). Alat, jolla yrityksen tulee Nokian mukaan osoittaa erityistä aktiivisuutta, ovat aloja jotka liittyvät tiiviisti normaaliin päivittäiseen liiketoimintaan.

Nokian vastuullisuutta koskeva tarina on monisyinen ja kattava. Nokia painottaa itse, että vastuullisuus ja kannattavuus kulkevat käsi kädessä, mutta toisaalta myös sitä, että mikä tahansa vastuullisuus ei ole järkevää. Siksi Nokia on pyrkinyt löytämään omat parhaat kanavansa kanavoida hyvinvoinnin edistämistä. Oman kertomuksena mukaan Nokia ei keskity vain syyttämään rahaa hyväntekeväisyyskohteisiin, vaan keskittämään voimavarojaan sinne, missä se saa eniten aikaan ja toisaalta missä muut tahot olisivat yksinään voimattomia toimimaan.

Legitimiteettiä rakennetaan pragmaattisella tasolla, sillä Nokian narratiivin mukaan yritystoiminnan pitää olla stakeholdereiden arvojen mukaista, mutta vastuusta pitää olla myös muuta hyötyä, kuten esimerkiksi tehokkaamman teknologian kehittymistä. Moraalisella legitimitetin tasolla Nokia pyrkii esittämään toimintansa eettisesti hyväksyttävänä ja tekemään siitä kognitiivisella tasolla ymmärrettävää - erityisesti siten, että se on sekä kannattavaa että vastuullista, toisen sulkematta toista pois. Stakeholdereilla nähdään olevan oikeus tulla kuul-

luksi, jopa siinä määrin että se ohjaa liiketoiminnan kehittymistä. Samalla Nokia pitää stakeholdereita kanssa-kansalaisinaan, joiden kanssa yhdessä tekemällä yritys vastuu on tehokkainta.

Yrityskansalaisuutta kuljetetaan tarinassa mukana alusta alkaen, mutta sitä ei kuvata kaikkina vuosina täysin samalla tavalla. Alussa sitä käytetään pääosin apuna kertomaan tietyistä, varsin rajatuista yhteisöprojekteista, mutta merkittäv in käännekohta tapahtuu viimeisessä raportissa vuonna 2006, kun yrityskansalaisuus siirtyy kuvaamaan enemmän kokonaisvaltaista suhtautumistapaa vastuullisuuteen ja tapaa toimia sen puitteissa.



KUVIO 5 Nokian yrityskansalaisuuden kehitys

Kuten kuviosta 5 esitettävästä Nokian yrityskansalaisuuden kehittymisestä käy ilmi, muutokset Nokian yrityskansalaisuuskäsityksessä eivät ole tarkastelujakson aikana kovin radikaaleja. Liikkumista tapahtuu kuitenkin sen suhteen, kumpi on alisteinen kummalle: yrityskansalaisuus yhteiskuntavastuulle vai yhteiskuntavastuu yrityskansalaisuudelle. Alkuvuosina yhteiskuntavastuu saa hieman painavamman roolin, mutta viimeisimpään raporttiin mennessä yrityskansalaisuus on määritelty tärkeäksi osaksi liiketoiminnan kehittämistä, jossa olennaisena osana on stakeholdereiden kuunteleminen. Siten yrityskansalaisuudesta tulee muutakin kuin yhteiskuntavastuun täydentäjä ja se saa merkit-

tävän roolin stakeholder-suhteita ajatellen. Siten voidaan esittää, että kohti viimeisintä raporttia yrityskansalaisuuden merkittävyys vastuun kentällä kasvaa, ja se saa normaaleja yhteiskuntavastuutoimintoja painavamman arvon.

Tarkasteltaessa Nokian suhdetta yrityskansalaisuuteen, Nokian vastuullisuuden kertomuksissa on myös yksi huomioimisen arvoinen piirre; Nokia määrittelee selkeästi enemmän tehtäviä myös muille kuin itselleen. Nokia kertookin raporteissaan, mitä sekä muiden yritysten että esimerkiksi valtion tulisi sen mielestä tehdä, jotta vastuullinen liiketoiminta saavuttaisi täyden potentiaalinsa. Tässä yhteydessä painotetaan erityisesti yhteisöllisyyttä, sillä yksi Nokian narratiivien keskeisistä viesteistä on se, että kukaan ei saavuta vastuun saralla yksinään sitä, mitä yhdessä on mahdollista saavuttaa. Samalla yrityksen roolina painottuu kansalaisuus kansalaisten joukossa.

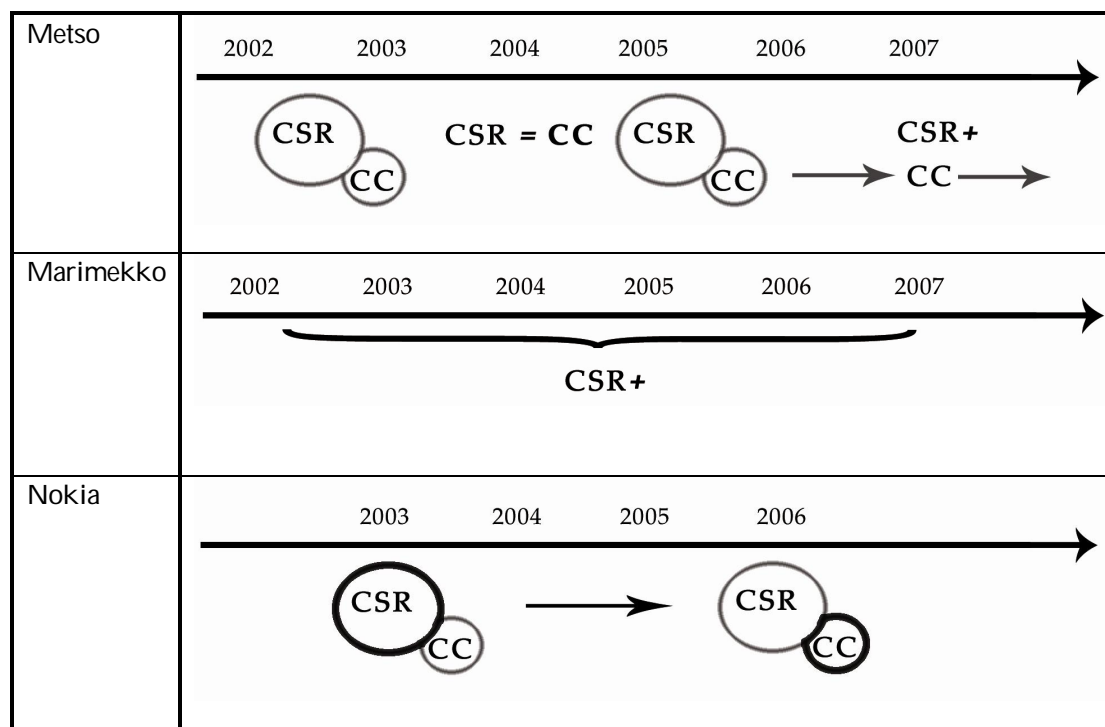
5.7 Yhteenveto

Vastuuraportoinnin narratiivinen tarkastelu osoitti, että kaikilla esimerkkiyrityksillä on omat vastuun painotuksensa, eli ne osa-alueet, joita ne pitävät erityisen tärkeinä oman vastuullisuutensa kannalta. Kaikilta yrityksiltä myös löytyvät eräänlaiset vastuun perusasiat, jotka noudattelevat kolmoistilinpäättöksen periaatetta; kaikki kertovat minimissään, mitä ovat tehneet taloudellisen, ympäristöön liittyvän ja sosiaalisen vastuun saralla. Vastuun erikoistumisen alue on vain Nokialla sidottu yrityskansalaisuuteen (digitaalisen kuilun kaventamiseen), kun taas Metson vastuun painotus on kohdistettu ympäristövastuun saralle, ja Marimekko puolestaan on keskittynyt marginaalisemmalle kulttuurivastuun alueelle.

Aineistosta erotetut kolme narratiivia, jotka kertoivat asemasta, erikoistumisesta ja suhtautumisesta yrityskansalaisuuteen, olivat linkittyneitä keskenään. Voidaan sanoa, että kahdesta ensimmäisestä tarinasta löytyi perusteluja kolmannelle, eli se, miten asemasta ja erikoistumisesta vastuun alalla kerrottiin, heijastui siihen, miten yrityskansalaisuuteen suhtauduttiin. Mikäli oma vastuun erikoistumisalue oli muualla kuin yrityskansalaisuutena pidettynä toimintana, yrityskansalaisuus jäi painoarvoltaan lopulta vähäiseksi.

Taulukossa 4 esitetään kaikkien tarkasteltujen yritysten käsitykset yrityskansalaisuuteen ja sen mahdollinen muuttuminen tarkastelujakson ajalla. Taulukko osoittaa, että yrityskansalaisuudesta ei oltu yhtä mieltä, ja myös sen, että yrityksillä voi olla vaikeuksia määritellä ja soveltaa yrityskansalaisuuttaan. Tämä näkyy erityisesti Metson kohdalla.

TAULUKKO 4 Metson, Marimekon ja Nokian yrityskansalaisuuskäsitykset



Suhteessa yrityskansalaisuuteen kaikkien yritysten narratiiveilla on myös erilainen sävy ja teema. Siinä missä Metso on kokeillut yrityskansalaisuutta ja sitten hylännyt sen tarpeettomana, Marimekko ei ole huomionnut yrityskansalaisuutta raporteissaan millään tavalla, kun taas Nokia vaalii sitä ja tekee yrityskansalaisuudesta lopulta tavan suhtautua muun muassa stakeholdereihin. Merkittävää on, että sekä Metso että Nokia kuvaavat alkuvuosien raporteissaan yrityskansalaisuuttaan kohtalaisen samalla tapaa ja tekevät samanlaisia yhteisöprojekteja sen puitteissa, mutta käännekohdassa ne valitsevat vastakkaiset suunnat, toisen päättyessä yrityskansalaisuuden hyllyttämiseen ja toisen yrityskansalaisuuden painoarvon lisäämiseen.

Mikäli omaksutaan näkökulma, että kaikki yritykset ovat jossain yrityskansalaisuuden kehitysvaiheessa (Mirvis & Googins 2006), Marimekko on vielä alkeellisessa tai osallistavassa yrityskansalaisuuden kehitysvaiheessa, jossa ollaan kyllä kiinnostuneita esimerkiksi maineen ylläpidosta ja yhteiskunnan luottamuksesta, mutta vastuuta koskevat innovaatiot ovat vielä suurelta osin tekemättä. Metso ja Nokia ovat sen sijaan samalla kehitystasolla jo paljon pidemmällä. Vaikka Metso on itse hylännyt yrityskansalaisuuden, yrityskansalaisuusmaisen toiminnan edistymistä voidaan kuitenkin arvioida tarkastelemalla Metson vastuullisuuden kehittymistä. Metson suhteen voidaankin puhua vähintäänkin integroidun yrityskansalaisuuden vaiheesta, jossa vastuut (ympäristövastuun saralla) on integroitu osaksi liiketoimintaa – osin jopa transformaalisuuteen viittavalla tavalla. Nokia puolestaan voisi olla viimeisessä yrityskansalaisuuden vaiheessa, sillä se katsoo vastuullisuuteensa liittyvän olennaisesti yhteiskunnan visionäärinen kehittäminen ja transformaalinen asema, jolla pyritään tekemään koko liiketoimintaympäristön vastuullisuudesta vaikuttavampaa.

Suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan Metso ja Nokia korostavat enemmän yhteisön kuin valtion kontekstia. Vaikka sekä Nokialla että Metsolla on maa-kohtaisia kehitysprojekteja, ne keskittyvät usein enemmänkin paikallisyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen, kuin kokonaisen valtion kehittämiseen. Nokia on yrityksistä ainoa, joka määrittelee odotuksiaan valtiota kohtaan. Nokian odotukset painottuvat siihen, että valtio takaa lainsäädännöllään yrityksille mahdollisimman häiriöttömän ja selkeän ympäristön toimia sekä kannattavasti että vastuullisesti. Sekä Metso että Nokia myös painottavat toimintansa globaalia luonnetta.

Marimekko puolestaan sitoo itsensä suomalaiseen kontekstiin ja ennen kaikkea suomalaiseksi yritykseksi. Sen vastuullinen toiminta ulkomailla keskittyy lähinnä hankintaketjun eettisyyden ja ympäristöystävällisyyden turvaamiseen. Jos normaalin vastuullisuuden lisäksi tehdään jotain ylimääräistä yleishyödyttävää toimintaa, se kohdistetaan Suomeen. Marimekko antaa raporteissaan Metsoon ja Nokiaan verrattuna paljon organisaatiokeskeisemmän kuvan, minkä mukaan se ei niinkään ole kiinnostunut ympäröivän yhteiskunnan kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, vaan lähinnä vain minimilegitimiteetin turvaamisesta osoittamalla, että se kyllä hoitaa siltä vaadittavan vastuullisuuden valvonnan.

Metson ja Nokian erilaista suhtautumista vastuullisuuteen selittää niiden huomattavan suuri koko verrattuna Marimekkoon. Siinä missä Metso ja Nokia ovat markkinajohtajia, Marimekko on liikevaihdoltaan ja kansainvälistymisasteeltaan paljon pienempi. Siten Metsolta ja Nokialta odotetaan alansa suunnannäyttäjinä paljon enemmän. Johtavan aseman paineet myös vastuullisuuden suhteen ovat kovat; on pysyttävä kehityksen kärjessä, tai kärkiasema voi olla uhattuna. Nokia näkee osana kärkiasemassa pysymistä ja vastuullisuudessa

menestymistä yrityskansalaisuutensa, mutta Metso taas ei katso tarvitsevänsä sitä, vaan keskittyy profiloitumaan ympäristöosaajaksi.

6 POHDINTA

Johdatteluna pohdintaan on paikallaan palata ensin Yanowin (1996, 48) esittämiin kysymyksiin organisaation metaforaan liittyen: mitä ominaisuuksia alkuperäiseen kohteeseen liitetään, millä tapaa metafora muistuttaa alkuperäisen kohteen ominaisuuksia, ja miten metafora eroaa alkuperäisen kohteen ominaisuuksista. Kansalaisuus on länsimaissa demokratiaan liitettävä sana. Sillä on positiivinen kaiku ja se liitetään yleensä minimissään lailliseen jäsenyyteen, mutta kansalaisuus viittaa myös osallistumiseen. Kansalaisuus kertoo myös identiteetistä; siitä kuka ihminen on ja mihin hän kuuluu. Yrityskansalaisuuden sijaan ei ole laillinen statusasema, vaan se korostaa enemmänkin osallistumista ja sitoutumista yhteiskuntaan. Yrityskansalaisuus ei ole perinteisen länsimaalaisen kansalaisuuden tapaan tiukasti sidoksissa valtioon, vaan sitä määrittelee enemmänkin kommunitaristinen yhteisökeskeisyys ja osallistumisen korostaminen. Tärkeäksi muodostuukin enemmänkin Isin & Woodin (1999, 4) mainitsema kansalaisuuden harjoittaminen (*practice*), kuin tietynlainen staattinen statusasema.

Kuten liberaalissa kansalaisuusperinteessä, yrityskansalaisuudessa valtion roolia ei nähdä lainsäätämistä lukuun ottamatta kovin merkittävänä. Valtion ase-

maa tärkeämmäksi muodostuukin yrityksen ja yhteisön – usein lähiyhteisön – suhde, jossa yrityskansalainen toimii vastuullisesta ja yhteisön etua edistäen. Keskustelu yrityksen velvollisuuksista ja vastuista on paljon suuremmassa roolissa, kuin kansalaisen velvollisuuksien vastapainona usein nähdyt oikeudet. Yrityksen velvollisuuksien vastaparina esitetäänkin enemmänkin niiden taloudellinen painoarvo ja vaikutusvalta, kuin niille kuuluvat oikeudet. Käännettäessä kansalaisuus yritysten kontekstiin yritykset kokevat saavansa siitä itselleen hyötyä, joka vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti liiketoiminnan kannattavuuteen. Hyvästä retorisesta latauksesta huolimatta yrityskansalaisuus on vielä käytännössä vaikeasti määriteltävissä ja siihen liittyy ristiriitaisuuksia sekä paljon vakiintumattomia käytänteitä. Käytännön soveltamisessa onnistuminen kuitenkin edellyttää sitä, että yrityskansalaisuuden määritelmä ei jää ilmaan.

Sekä yrityskansalaisuuden käsitteellinen että käytännön tarkastelu osoitti, että yrityskansalaisuudesta on hyvin vaihtelevia käsityksiä. Yhtä mieltä esimerkiksi yrityksissä ollaan ainakin siitä, että yrityskansalaisuus on vapaaehtoista. Se voidaan käytännön tarkastelun perusteella siten joko omaksua osaksi toimintaa, tai jättää täysin vaille huomiota, jos sitä ei pidetä olennaisena omalle toiminnalle. Sen merkityksiä voidaan myös tarvittaessa muuttaa, vaihtaa tai täydentää, tai se voidaan hylätä kokonaisuudessaan silloin, kun sitä ei pidetä enää tarpeellisenä. Siten yrityskansalaisuus näyttäytyy vapaaehtoisena kansalaisuutena, jonka voi itse myöntää itselleen tai jättää myöntämättä.

Laajempänä käsitteenä pidetty vastuullisuus liittyi esimerkkiyrityksissä legitimitetin rakentamiseen jo siitä syystä, että monella alueella vastuullisuus on vakiintunut tapa toimia ja sitä on ohjaamassa jo monet lait. Puutoksista vastuullisuudessa huomautetaan nopeasti esimerkiksi ostokäyttäytymisellä tai jopa boikoteilla. Vastuullisuuden vakiintumiseen vaikuttaa myös isomorfismi eli

yri­tysten muuttu­minen toistensa kaltaiseksi. Vastuullisuuden saralla onkin tehtävä vähintään yhtä paljon kuin kilpailija, jos siitä halutaan saada lisäarvoa yrityksen liiketoiminnalle. Myös yhteiset standardit vaikuttavat, sillä ne ohjaavat vastuullisuuden kehittymistä ja antavat sille raamit.

Vastuullisuudella ja liiketoiminnan eettisyydellä pyritään rakentamaan pitkäaikais­ta hyväksyntää organisaation toiminnalle ja sitä kautta pienentämään riskejä. Raportoinnilla on puolestaan suuri rooli siinä, että vastuullisuudesta päästään kertomaan ja tekemään sitä kautta toiminnasta ymmärrettävämpää. Siten vastuullisuus ja siitä kertominen kietoutuvat sekä moraaliseen (normatiivisesti oikeutettuun toimintaan) että kognitiiviseen legitimizeettiin (ymmärtämiseen ja ennustettavuuteen). Myös pragmaattisen legitimizeetin rakennus on läsnä, sillä stakeholderit vertaavat omia arvojaan yritykseen ja arvioivat sen toiminnan arvokkuutta itselleen. Sen sijaan yrityskansalaisuus ei näytä yksinään murtavan tai pitävän yllä legitimizeettiä, vaikkakin sillä voidaan osoittaa erityisesti halukkuutta ja sitoutuneisuutta edistää ympäröivän yhteiskunnan hyvinvointia vapaaehtoiselta pohjalta. Yrityskansalaisuus tai mikä tahansa muu ylimääräinen vastuullisuus voi siten vaikuttaa erityisesti pragmaattiseen legitimizeettiin silloin kun stakeholderit pitävät ylimääräistä aktiivisuutta vastuun saralla lähellä omia arvojaan.

Tämän aineiston pohjalta ei ole kuitenkaan ollenkaan selvää, tulisiko ylimääräisiä vastuutoimintoja nimittää juuri kansalaisuudeksi. Ainakaan Metso ja Marimekko eivät näe kansalaisuutta ainoaksi vaihtoehdoksi toteuttaa vastuullisuuden ylimääräisiä osia. Kuten esimerkkiyritysten tarkastelussa tuli ilmi, tällaista CSR-plus-toimintaa voi olla esimerkiksi tavallista antaumuksellisempi sitoutuminen ympäristöystävällisyyden kehittämiseen tai kulttuuriin liittyvien asioiden edistäminen. Miksi sitten Nokian yrityskansalaisuuden tarina on ainoa on-

nistumisen tarina? Nokia poikkeaa muista esimerkkiyrityksistä siinä, että se on onnistunut sitomaan yrityskansalaisuuden osaksi omaa vastuunpainotusalueitaan, eli digitaalisen kuilun paikkaamista. Siten yrityskansalaisuus on sopinut Nokian muihin tavoitteisiin ja se on selkeyttänyt vastuun kenttää siellä, missä Nokia on sitä tarvinnut.

Yrityskansalaisuuden onnistuneessa integroinnissa voidaankin nähdä tärkeänä sen kytkeminen omaan vastuun painopistealueeseen. Aineiston valossa yrityskansalaisuus nähdään usein kapea-alaisena, yhteisötoimintaan sidottuna ylimääräisenä vastuutoimintana. Esimerkkiyrityksissä yrityskansalaisuus näyttäytyykin useimmiten sosiaalisen vastuun alakäsitteenä. Toisaalta taas teoriakirjallisuudessa esitetään hyvinkin kattavia malleja, joiden mukaan yrityskansalaisuutta toteutetaan liiketoiminnan kaikilla alueilla, ja lähes kaikki mahdollinen huomioon ottaen. Voidaankin pohtia, tarvitseeko yrityskansalaisuuden olla kaikkea syleilevää ja kaikilla osa-alueilla aktiivista (kuten esim. Mirvis & Goo-gins 2006 esittävät) vai olisiko parempi keskittää toimintojaan ja voimavarojaan tarkemmin ja suunnitelmallisemmin.

Mikäli termiä 'yrityskansalainen' halutaan käyttää kuvaamaan yrityksen ylimääräisiä vastuutoimintoja, on otettava huomioon, että sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella voi olla erilaisia tulkintoja siitä, mitä yrityskansalaisuusmetafora (tai käsite) tarkoittaa ja mitä sisältöjä siihen kuuluu. Erityisesti esimerkkiyritysten analyysin perusteella teoriakirjallisuuden hanakasti etsimä yksiselitteinen yrityskansalaisuus-määritelmä ei toteudu käytännössä, sillä se ei sovellu erilaisten yritysten tarpeisiin. Jos yrityksen vastuun erikoisosaamisalue on muualla kuin sosiaalisen vastuun alueella, törmätään vaikeuksiin määrittellä yrityskansalaisuuden sisältö ja vaikeuksiin soveltaa sitä käytäntöön. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi yritykset ovat yrityskansalaisuutta koskien olleet ha-

luttomia sitoutumaan kaikkia koskeviin velvoitteisiin. Yrityskansalaisuuden soveltamisessa on kuitenkin seikka, jota teoriakirjallisuus tai esimerkkiyritykset eivät ota huomioon. Yksiselitteisen, kaikille pätevän määritelmän sijaan yrityskansalaisuuden käsitettä voisikin olla mahdollista muokata sopimaan paremmin jokaisen yrityksen tai ainakin jokaisen toimialan tarpeisiin. Tähän voidaan käyttää apuna esimerkiksi Isinin ja Woodin (1999) identiteettiin sidottuja kansalaisuuksia sekä muita erikoistuneita kansalaisuusteorioita. Sen sijaan, että yrityskansalaisuutta yritettäisiin määritellä kaikille ja kaikenlaisille yrityksille samalla kaavalla, yritykset voisivat suunnata yrityskansalaisuuttaan uusien kansalaisuusteorioiden mukaan esimerkiksi ekologiseen kansalaisuuteen, kulttuurikansalaisuuteen ja teknologiakansalaisuuteen. Suuntauksia olisi mahdollista tehdä esimerkiksi alakohtaisesti johonkin tietylle, selkeälle erityisalueelle. Siten vastuullisuuden painopiste ja koko vastuullisuuden tarina voisi saada koherenssin muodon.

Yrityskansalaisuutta suuntaamalla kansalaisuusteorioiden avulla olisi mahdollista keskittyä sosiaaliseen vastuun sijaan esimerkiksi ympäristövastuuseen. Suuntaamalla yrityskansalaisuutta johonkin tiettyyn, itselle luontevaan alueeseen, se tukee myös liiketoimintaa ja tuottaa sille lisäarvoa, samalla kun ympäristö, yhteiskunta tai vähintäänkin muutkin kuin yrityksen sisäiset stakeholderit hyötyvät tilanteesta. Samalla suunnataan myös stakeholdereiden odotuksia; keskittymällä muutamaa vastuun osa-alueeseen ja toimimalla niillä mallikkaasti ja tuloksia aikaansaaden, vastuutehtävät erikoistuvat ja toinen yritys voi hoitaa erilaisia tehtäviä kuin toinen. Nokian Jorma Ollila on lähellä tätä ajatusta todetessaan Nokian yhteiskuntavastuuraportissa seuraavaa:

”Mielestäni yritystoiminnan tarkoitus ei ole harjoittaa hyväntekeväisyyttä vaan tarkastella, mihin asioihin yritykset voivat todella vaikuttaa, mikä on mielekästä liiketoiminnan kannalta ja mistä saadaan konkreettisia,

mitattavia tuloksia. Tällä lähestymistavalla yritykset voivat maksimoida liiketoiminnasta saatavan hyödyn yhteiskunnalle.” (Nokia 2004, 5.)

Sen sijaan siis, että yritys yrittää olla kaikessa mukana ja vaikuttaa kaikkiin asioihin, vastuullisuutta – tai kansalaisuutta – voitaisiin suunnata erityisesti niille alueille, missä muut toimijat ovat voimattomia. Yrityksillä, ja erityisesti yritysten yhteenliittymillä voi olla paljon enemmän painoarvoa vaikkapa ilmastoasioissa, kuin yksittäisillä valtioilla tai edes valtioiden yhteenliittymillä. Vastuullisuutta voitaisiin suunnata ottamalla yrityskansalaisuus toisenlaiseen käyttöön, kuin mitä se on tähän asti ollut. Tämän työn esimerkkiyrityksistä Metsolle sopisi ekokansalaisuus, sillä se tekee ympäristötyötä hyvin kokonaisvaltaisesti osana liiketoimintaansa, ja haluaa profiloitua ympäristöliiketoiminnan yritykseksi. Näin yrityskansalaisuus ei kompastuisi siihen, että se liitetään vain sosiaalisen vastuun osa-alueeksi, mikä ei ole linjassa Metson vastuun painopistealueen kanssa. Keskittymällä hyvinvoinnin – niin yhteiskunnan kuin luonnonympäristön – lisäämiseen ympäristövastuullisella toiminnalla ja nimeämällä tämän toiminnan ekokansalaisuudeksi, Metso voisi keskittyä vastuullisuudessaan juuri sille osa-alueelle, jossa se pystyy saamaan eniten aikaan osana normaalia liiketoimintaansa.

Marimekon vastuullisuutta puolestaan voitaisiin luonnehtia eräänlaiseksi kulttuurikansalaisuudeksi. Siinä missä Metso varsin luontevasti edistää ympäristövastuullisempien tuotteiden kehitystä omalla toiminnallaan, Marimekko edistää ja vaalii kulttuuriosaamista ja toimii myös suomalaisen kulttuurin lippulaivana. Tästä on muodostunut myös olennaisin osin Marimekon identiteetti, joten kulttuuriorientoitunut yrityskansalaisuus kävisi luonnolliseksi osaksi Marimekon liiketoiminnallista ajattelua.

Nokia puolestaan näyttäytyy aktiivisena, teknologiaorientoituneena toimijana, joka näkee itsellään erityisen roolin digitaalisen kuilun paikkaajana. Nokia on jo pitkälti sitonut vastuullisuutensa ja kansalaisuutensa painopisteet osaksi ydinliiketoimintaansa ja se on myös omaksunut laajimman määritelmän yrityskansalaisuudesta. Nokian yrityskansalaisuus ei kuitenkaan sovi kaikille ja kaikenlaisille yrityksille, vaan se on yrityskansalaisuuden erikoistunut muoto. Säilyttämällä yrityskansalaisuuteensa suunnan teknologisen yhdenvertaisuuden edistämässä ja nimeämällä tämän teknologiseksi kansalaisuudeksi, Nokia voisi antaa jo toteuttamalleen vastuullisuudelle tunnistettavan ja ymmärrettävämman muodon, ja samoin ohjata sillä stakeholdereidensa odotuksia.

Vaikka yrityskansalaisuudessa erikoistuttaisiin tiettyihin, keskitettyihin alueisiin, on oletettavaa, että tietyt vastuun minimitoiminnot tullaan edellyttämään kaikilta yrityksiltä. Näitä toimintoja ovat muun muassa henkilöstön hyvinvointi, ihmisoikeuksien kunnioitus, eettinen toimitusketju sekä myös jo kohtalaisen säännelty ympäristövastuu. Siten tämä uusikin yrityskansalaisuuden käsitteen käyttö olisi pääasiassa "normaalin" vastuun ylittävää toimintaa, jota tehdään vapaaehtoiselta pohjalta. Se, miltä vastuun alalta kannattaa hakea lisää painotusta omaan vastuuseensa, on tietenkin riippuvainen yrityksen liiketoiminnasta. Lisätutkimus olisikin tarpeen siitä, ovatko samalla alalla toimivien yritysten vastuun painotukset samanlaisia, eli voitaisiinko puhua eräänlaisesta sektorikohtaisesta yrityskansalaisuudesta.

Tarkemmin suunnattu yrityskansalaisuus ei välttämättä tarkoita sitä, että se on vain uusi keino yritykselle saada itsensä ja toimintansa kuulostamaan paremmalta. Sitomalla vapaaehtoinen vastuu ydinliiketoimintaan ja etsimällä sieltä niitä alueita, joilla yritys pystyy vaikuttamaan asioihin paremmin ja tehokkammin kuin muut toimijat, erilaisilla vastuullisuuteen liittyvillä projekteilla

voisi olla ainakin suurempi potentiaali aidosti edistää hyvinvointia myös yhteiskunnan kannalta.

On kuitenkin huomattava, että kansalaisuus ei ole ainut sana, jolla voidaan kuvata yritysten normaalin vastuullisuuden ylittävää aktiivisuutta. Kaikilta vaa-dittavan normaalivastuun ylittävää toimintaa voisi varsin hyvin kutsua vain yhteiskunnalliseksi tai yhteisölliseksi aktiivisuudeksi. Sen käyttöä puolustaa kuitenkin se, että se on metafora, joka auttaa antamaan monimutkaiselle asialle tunnistettavamman muodon, ja sillä voidaan suunnata vastuullisuutta oman osuuden hoitamiseen, jolloin kannettava vastuu ei ole yksin yrityksen harteilla. Näin yrityksestä tulee kansalainen kansalaisten joukossa, sen sijaan että sen odotettaisiin huolehtivan kokonaisvaltaisesti suojelijan tapaan koko yhteiskunnasta (johon esimerkiksi yhteiskuntavastuu viittaa). Yrityksen asema kansalaisena on kuitenkin erilainen siinä mielessä, että sen toiminnalla on väistämättä enemmän vaikutuksia sen ympäristöön. Yritys myös tarvitsee toiminnalleen hyväksynnän, legitimitetin tai jopa eräänlaisen yhteiskuntasopimuksen (Deegan 2002), josta molemmat osapuolet odottavat hyötyvänsä. Erikoistuneet yrityskansalaisuuden muodot ovat yksi tapa tarkentaa tätä sopimusta ja sen luomia odotuksia, sekä osoittaa sitoutumista yhteiseen vastuunkantoon. Kansalaisuuden voima on siinä, että se viittaa suurempaan yhteisöön, jossa kaikilla on omat oikeutensa ja velvollisuutensa. Siten velvollisuuksia ovat kantamassa myös muut kansalaiset, joilla on sama päämäärä ja yhteiset intressit.

KIRJALLISUUS

- Ambler, T. & Neely, A. 2008. Narrating the real corporate story. *Business Strategy Review*. Vol. 19, No 2, 28-32.
- Arvopaperi. 2007. Nro 11/2007.
- Berenbeim, R. 2005. The value based enterprise. *Vital Speeches of the Day*. Vol. 71, No 8, 247-250.
- Blowfield, M. 2005. *Does society want business leadership? An overview of attitudes and thinking*. Working paper. Business Leadership in Society Initiative/The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- Boje, D. M. 2001. *Narrative methods for organizational and communication research*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Buchanan, A. 2002. Political legitimacy and democracy. *Ethics*. Vol. 112, No 4, 689-719.
- Capriotti, P. & Moreno, Á. 2007. Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*. Vol. 33, No 1, 84-91.
- Cisco: Giving back is "good business". 2005. *Business Week Online* 8/11/2005. Saatavana [www-muodossa](http://www.muodossa.com): [http://www.businessweek.com/technology/content/aug2005/tc20050811_6009_tc057.htm] Viitattu 30.3.2007.
- Clarke, P.B. 1994. *Citizenship*. London: Pluto Press.
- Crane, A., Matten, D. & Moon, J. 2004. Stakeholders as citizens? Rethinking rights, participation, and democracy. *Journal of Business Ethics*. Vol. 53, No 1-2, 107-122.
- Czarniawska, B. 2004. *Narratives in social science research*. London : SAGE Publications.

- Czarniawska-Joerges, B. 1992. *Exploring complex organizations. A cultural perspective*. Newbury Park / London / New Delhi: SAGE Publications.
- Deegan, C. 2002. Introduction. The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 15, No 3. 282-311.
- Delanty, G. 2000. *Citizenship in a global age. Society, culture, politics*. Buckingham / Philadelphia: Open University Press.
- Dower, N. 2005. Global citizenship, globalization and citizenship – An unholy trio? Teoksessa Eade, J. & O'Byrne, D. (toim.) *Global ethics and civil society*. Aldershot: Ashgate, 154-165.
- Elkington, J. 1994. Towards the sustainable corporation. Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*. Vol. 36, No 2. 90-100.
- Faulks, K. 2000. *Citizenship*. London & New York: Routledge.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Golant, B.D. & Sillince J.A.A. 2007. The constitution of organizational legitimacy. A narrative perspective. *Organization Studies*. Vol. 28, No 8. 1149-1167.
- Hatch, M.J. 1997. *Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hayward, S. 2003. The Triple Bottom Line. *Forbes*. Vol. 171, No 6. 42-42.
- Humphreys, M. & Brown, A.D. 2007. An analysis of corporate social responsibility at Credit Line. A narrative approach. *Journal of Business Ethics*. Vol. 80, No 3. 403-418.
- Hyvärinen, M., Kurunmäki, J., Palonen, K., Pulkkinen, T. & Stenius, H. (toim.). 2003. *Käsitteet liikkeessä. Suomen poliittisen kulttuurin käsitehistoria*. Jyväskylä: Gummerus.

- Hyvärinen, M. 2003. Valta. Teoksessa Hyvärinen, Kurunmäki, Palonen, Pulkkinen & Stenius (toim.). *Käsitteet liikkeessä*. Suomen poliittisen kulttuurin käsitehistoria. Jyväskylä: Gummerus, s. 63-116.
- Isin, E.F., & Wood, P.K. 1999. *Citizenship and identity*. London / Thousand Oaks / New Delhi: SAGE publications.
- ISO 9000 -sarjan standardien valinta ja käyttö 2008. Suomen Standardoimisliitto. Saatavana www-muodossa: [<http://www.sfs.fi/files/iso9000esite.pdf>] Viitattu 22.6.2008.
- Juholin, E. 2003. *Born again. A Finnish approach to corporate social responsibility*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Juholin, E. 2004a. *Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2004b. For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance*. Vol. 4, No 3. 20-31.
- Kettunen, P. 2003. Yhteiskunta. Teoksessa Hyvärinen, Kurunmäki, Palonen, Pulkkinen & Stenius (toim.). *Käsitteet liikkeessä*. Suomen poliittisen kulttuurin käsitehistoria. Jyväskylä: Gummerus, s. 167-212.
- Lavelle, M. 2008. Putting a price on environmental destruction. *U.S. News & World Report*. Vol. 144, No 7, 30-31.
- Lehtonen, J. 2002. *Julkisuuden riskit*. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Luoma-aho, V. 2005. *Faith-holders as social capital of Finnish public organisations*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Luoma-aho, V. 2006. Lupa toimia. Julkisorganisaatioiden sidosryhmäsuhteet. *Tiedotustutkimus*. Vol. 23, No 3, 38-51.
- Luoma-aho, V. 2008. Making stakeholders, gaining legitimacy. Teoksessa: *Viestinnän tutkimuksen päivien konferenssijulkaisu*. Vaasan yliopisto. Tuleva.
- Marimekko Oyj verkkosivut. Osoitteessa: [<http://www.marimekko.fi/fi>] Viitattu 7.5.2008.

- Matten, D. & Crane, A. 2005. Corporate citizenship. Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*. Vol. 30, No 1, 166-179.
- Metso Oyj verkkosivut. Osoitteessa: [<http://www.metso.fi>] Viitattu 6.5.2008.
- Meunier, S. 2003. Trade policy and political legitimacy in the European Union. *Comparative European Politics*. Vol. 1, No 1, 67-90.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations. Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*. Vol. 83, No 2, 340-363.
- Mirvis, P. & Googins, B.K. 2006. *Stages of corporate citizenship. A developmental framework*. Boston: The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R & Wood, D.J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. Vol. 22, No 4, 853-886.
- Morsing, M. 2006. Corporate social responsibility as strategic auto-communication. On the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics. A European Review*. Vol. 15, No 2, 171-182.
- Nokia Oyj verkkosivut. Osoitteessa: [<http://www.nokia.fi/nokia>] Viitattu 9.5.2008.
- O'Dwyer, B. 2005. Stakeholder democracy. Challenges and contributions from social accounting. *Business Ethics. A European Review*. Vol. 14, No 1, 28-41.
- Oliver, D., & Heater, D. 1994. *The foundations of citizenship*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Palonen, K. 2003. Eurooppalaiset poliittiset käsitteet suomalaisissa pelitiloissa. Teoksessa Hyvärinen, Kurunmäki, Palonen, Pulkkinen & Stenius (toim.). *Käsitteet liikkeessä*. Suomen poliittisen kulttuurin käsitehistoria. Jyväskylä: Gummerus, s. 569-588.

- Polkinghorne, D.E. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa Hatch, A. & Wisniewski, R. (toim.) *Life history and narrative*. London: Falmer Press, s. 5-24.
- Pulkkinen, P. 2008. *Suomalaiset valmiita yritysboikottiin*. Helsingin Sanomat 17.2.2008. Saatavana www-muodossa: [<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Suomalaiset+valmiita+yritysboikottiin/1135234139098>] Viitattu 10.3.2008.
- Saastamoinen, K. 2003. Johdatus poliittisiin käsitteisiin uuden ajan alun Ruotsissa. Teoksessa Hyvärinen, Kurunmäki, Palonen, Pulkkinen & Stenius (toim.). *Käsitteet liikkeessä*. Suomen poliittisen kulttuurin käsitehistoria. Jyväskylä: Gummerus, s. 19-62.
- Scott, W.R. 2001. *Institutions and organizations*. Second Edition. Thousand Oaks / London / New Delhi: SAGE publications.
- State of corporate citizenship*. 2007. Chesnut Hill: Boston College for Corporate Citizenship.
- Stenius, H. 2003. Kansalainen. Teoksessa Hyvärinen, Kurunmäki, Palonen, Pulkkinen & Stenius (toim.). *Käsitteet liikkeessä*. Suomen poliittisen kulttuurin käsitehistoria. Jyväskylä: Gummerus, s. 309-362.
- Stenius, H. 2004. The Finnish citizen. *Yearbook of Political Thought and Conceptual History*. Vol.8, No 1, 172-188.
- Suchman, M.C. 1995. Managing legitimacy. Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. Vol. 20, No 3, 571-610.
- Sujon, Z. 2007. New citizenships? New technologies, rights and discourses. Teoksessa Carpentier, Pruulmann-Vengerfeldt, Nordenstreng, Hartmann, Vihalemm, Cammaerts, & Nieminen (toim.). *Media technologies and democracy in an enlarged Europe. The intellectual work of the 2007 European media and communication doctoral summer school*. Tartu University Press, s. 201-217. Saatavana www-muodossa: [http://www.researchingcommunication.eu/reco_book3.pdf] Viitattu 13.2.2008.

- Talouselämän 500. 500 suurimman suomalaisen yrityksen listaus. *Talouselämä* 21/2008. Saatavana www-muodossa osoitteessa: [<http://www.talouselama.fi/te500.do?action=list>] Viitattu 19.6.2008.
- Thompson, G. F. 2005. Global corporate citizenship. What does it mean? *Competition & Change*. Vol. 9, No 2, 131-152.
- Traves, J. 2005. What goes around... . *Canadian Business* 1/31/2005. Vol. 78, Issue 3, 67-68.
- Van Oosterhout, J. 2005. Corporate citizenship. An idea whose time has not yet come. *Academy of Management Review*. Vol. 20, No 4, 677-681.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1998. *Liiketoiminta ja johtaminen*. 2. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu Oy.
- Vehkaperä, M. 2003. *Yrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta voittojen vuoksi?* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Warren, R. C. 1999. Company legitimacy in the new millennium. *Business Ethics. A European Review*. Vol. 8, No 4, 214-224.
- Warren, R.C. 2003. The evolution of business legitimacy. *European Business Review*. Vol. 15, No 3, 153-163.
- Weber, M. 1994. *Political writings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weiler, J.H.H. 1997. Legitimacy and democracy of Union governance. Teoksessa Edwards & Pijpers (toim.). *The politics of European treaty reform: The 1996 intergovernmental conference and beyond*. London: Pinter. s. 249-284.
- Whitehouse, L. 2005. The global compact: Corporate citizenship in action, but is it enough? Teoksessa Eade, J. & O'Byrne, D. (toim.) *Global ethics and civil society*. Aldershot: Ashgate, 108-120.
- World Economic Forum. 2002. *Global corporate citizenship. The leadership challenge for CEOs and boards*. Saatavana www-muodossa: [http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf] Viitattu 14.2.2008.

Yanow, Dvora. 1996. *How does a policy mean? Interpreting Policy and Organizational Actions*. Washington: Georgetown University Press.

Aineisto:

Marimekko. Raportit saatavilla osoitteessa: [<http://www.marimekko.fi/FI/sijoittajat/taloudellisetjulkaisut/frontpage.htm>] Viitattu 8.5.2008.

- Vuosikertomus 2002
- Vuosikertomus 2003
- Vuosikertomus 2004
- Vuosikertomus 2005
- Vuosikertomus 2006
- Vuosikertomus 2007

Metso. Raportit saatavilla osoitteessa: [http://www.metso.com/corporation/home_fin.nsf/FR?ReadForm&ATL=/corporation/ir_fin.nsf/WebWID/WTB-070312-2256F-70F97] Viitattu 8.5.2008.

- Kestävän kehityksen raportti 2002
- Kestävän kehityksen raportti 2003
- Kestävän kehityksen raportti 2004
- Kestävän kehityksen raportti 2005
- Kestävän kehityksen raportti 2006
- Kestävän kehityksen raportti 2007

Nokia. Raportit saatavilla osoitteessa: [<http://www.nokia.fi/A4425200>] Viitattu 8.5.2008.

- Yhteiskuntavastuuraportti 2003
- Yhteiskuntavastuuraportti 2004
- Yhteiskuntavastuuraportti 2005
- Yhteiskuntavastuuraportti 2006