

[CURRENT ISSUE](#)

[ARCHIVES \(2004-\)](#)

[ARCHIVES \(1996-
2004\)](#)

[MANUSCRIPT
SUBMISSION](#)

Välittävä johtaminen: vuoropuhelua sidosryhmien kanssa

By: **Johanna Kujala** [[biography](#)]

Johdanto

Artikkelini lähtökohtana on näkemys, jonka mukaan moraalit ja liiketoiminta ovat erottamattomasti yhteen kietoutuneita (Ks. Kujala 2001). Liiketoiminta kuuluu oleellisena osana ihmisten jokapäiväiseen elämään ja keskeiset toimijat liike-elämässä ovat ihmisiä. Ihmiset eivät ole reiluja ystäviään kohtaan vain voidakseen ulosmitata reiluuden seuraavassa kohtaamisessa ystävänsä kanssa, vaan koska reiluus kuuluu ihmisenä olemiseen. Moraali auttaa meitä tulemaan toimeen itsemme ja toinen toistemme kanssa ja elämään yhdessä parempaa elämää. Myös liiketoiminnassa on tärkeää pysähtyä miettimään noudatettavien periaatteiden ja toimintatapojen eettisyyttä. Muilla inhimillisen elämän alueilla hyväksytyjen arvojen, kuten oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden, avoimuuden ja ihmisten kunnioittamisen toteutuminen on tärkeää myös liiketoiminnassa.

Liiketoiminnassa moraalikysymykset liittyvät usein yritysten ja organisaatioiden suhteisiin eri sidosryhmien kanssa. Yritykset eivät pärjää käpertymällä sisäänpäin, määrittelemällä itse omat arvonsa tai eettiset periaatteensa. Sidosryhmien mielipiteiden ja näkemysten kuunteleminen on yhä tärkeämpää. Vastuullinen yritys ottaa strategioissaan ja päätöksenteossään huomioon sidosryhmiensä arvot, odotukset ja näkemykset. Sidosryhmillä on annettavaa yrityksille niin liikeideaa ja toiminta-ajatusta tarkistettaessa kuin missiota pohdittaessa. Sidosryhmien tunnistaminen ja niiden mielipiteiden huomioiminen on osa yrityksen strategista johtamista.

Artikkelini tarkoituksena on hahmotella vastuullisen liiketoiminnan työkaluksi tarkoitettua välittävän johtamisen viitekehystä. Vastuullinen yritys välittää aidosti sidosryhmiensä

arvoista, odotuksista ja näkemyksistä ja ottaa ne huomioon strategioissaan ja päätöksenteossaan. Tämän ajatuksen pohjalta on syntynyt käsite välittävä johtaminen. Käsitteellä on myös kaksoismerkitys. Vastuullisuus konkretisoituu vuoropuhelussa sidosryhmien kanssa. Sidoryhmistä välittämisen lisäksi vastuullisen yrityksen johto toimii välittäjänä ja aktiivisena osapuolena tässä vuoropuhelussa.

Artikkelissani esittelen ensin sidoryhmäajattelun teoriaa ja käytäntöä. Sen jälkeen pohdin sidoryhmäjohtamista eri etiikan teorioiden valossa. Lopuksi hahmottelen sidoryhmäajattelulle perustuvaa välittävän johtamisen viitekehystä ja täsmennän käsitteen merkityksen.

Sidosryhmäajattelun teoria ja käytäntö

Sidosryhmien rooli liiketoiminnassa voidaan nähdä monella tavalla. Ääripäinä perinteisessä sidoryhmäajattelussa on yhtäältä omistajien voiton maksimointia (engl. shareholder value maximation) korostava ajattelu ja toisaalta kaikkien sidosryhmien roolin ja merkityksen laajasti ymmärtävä ajattelu (engl. stakeholder thinking). Voiton maksimointia korostavan ajattelun mukaan liiketoiminnassa tulee ottaa huomioon vain yksi sidoryhmä, omistajat, joiden taloudellisten etujen maksimoimiseksi yritykset ovat olemassa. Sidoryhmäajattelu taas pohjautuu siihen, että liiketoiminnassa tulee huomioida sidoryhmät laajasti ja että yritykset ovat olemassa sidoryhmiään varten tai niiden kautta. Sidoryhmäajattelu edustaa liiketoiminnan ja etiikan yhdistävää näkökulmaa.

Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen toiminnan tarkoitus on toimia sidosryhmien etujen koordinoijana (ks. esim. Evan & Freeman 1988), koska perinteinen ”johdon tehtävä on palvella osakkeenomistajia” -ajattelu on moraalisesti kestänytöntä (Donaldson & Preston 1995, 198). Moraalisten perusteiden mukaan kaikki sidoryhmät ovat arvokkaita itsessään eikä yhtä sidoryhmää voida pitää muita tärkeämpänä. Eri sidoryhmät pitäisi nähdä tasavertaisina ja yrityksen tulisikin aktiivisesti pyrkiä huomioimaan eri sidosryhmien tarpeet toiminnassaan.

Moraalisten perusteiden lisäksi sidosryhmien huomioimisen puolesta puhuvat myös tehokkuusperusteet; sidosryhmien tarpeiden huomioon ottaminen kannattaa, koska siten päästään muihin tavoitteisiin (esim. taloudellinen tulos, kasvu). Sidoryhmät tulee huomioida myös, koska ne voivat suunnata omat resurssinsa niin, että yritys ei selviä kilpailussa. Esimerkiksi asiakkaat voivat jättää yrityksen tuotteet ostamatta, elleivät

ne täytyä vaadittuja ympäristöystävällisyyskriteereitä.

Moraalisia perusteita voidaan moraalifilosofiaan vedoten pitää riittävinä itsessään. Jos liiketoimet voidaan perustella eettisesti, ei muita perusteluita tarvita. Käytännön liiketoiminnassa johtajien voi kuitenkin olla vaikea yhtyä käsitykseen, jonka mukaan moraaliset perusteet olisivat ylivertaisia tehokkuusperusteisiin nähden. Tehokkuusperusteita on totuttu liiketoiminnassa pitämään pätevinä ja kyseenalaistamattomina; johtajien maailmassa tehokkuusperusteet ovat oikeita ja riittäviä.

Tehokkuusperusteiden kyseenalaistaminen ja päätösten asettaminen eettisen tarkastelun kohteeksi on kuitenkin usein perusteltua. Moraali on tavalla tai toisella sisäänrakennettu meihin ihmisiin eikä siitä irtisanoutuminen ole mahdollista edes liiketoiminnassa. Niin kauan kuin moraaliset perusteet ja tehokkuusperusteet eivät ole ristiriidassa keskenään, ei ongelmia synny. Mutta entä jos tehokkuusperusteihin vetoamalla päädytäänkin lopputulokseen, joka tuntuu johtajasta vääraltä tai epäeettiseltä? On olemassa asioita, joita ei voi ratkaista vetoamalla pelkästään taloudellisuuteen tai tehokkuuteen. Esimerkiksi työntekijöiden irtisanomisen perusteena yleisesti käytetyt ”taloudelliset ja tuotannolliset syyt” saattavat joissain tilanteissa olla eettisesti tarkasteltuna kestämättömiä. Erityisesti silloin, kun taloudellisesti menestyvä yritys vähentää henkilöstöä ilman vaihtoehtojen toimintatapojen kehittämistä voidaan irtisanomisen eettinen oikeutus kyseenalaistaa (Lämsä 2001). Näissä tilanteissa johtajat tarvitsevat vastuullisen liiketoiminnan ja etiikan periaatteiden tuntemusta.

Etiikka ja sidosryhmäjohtaminen

Eettiset teoriat antavat viitteitä siitä, mihin asioihin sidosryhmissuhteiden johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota. Eettisen relativismin mukaan moraalien sisältöön vaikuttavat esimerkiksi tavat ja tottumukset sekä uskonnollinen näkemys. (Ks. esim. Beauchamp & Bowie 1983, 10; Grace & Cohen 1995, 32.) Eettistä relativismia voisi kuvailla ”maassa maan tavalla” -moraaliksi. Sidoryhmäajatteluun ja -johtamiseen sovellettuna relativismi kiinnittää huomiota eri sidoryhmien kulttuurisiin taustoihin tai yhteiskunnalliseen näkemykseen. Relativismi hyväksyy siis eri sidoryhmien erilaiset näkemykset ja moraaliset odotukset. Mutta koska yksi perustelu on relativismin mukaan yhtä hyvä kuin toinenkin, relativismi ei kykene antamaan ohjeita eri sidoryhmien välisten eturistiriitojen tai näkemyserojen ratkaisemiseen. Näin yritysjohto jää ilman

sidosryhmäsuhteiden johtamiseen liittyviä ohjeita ja työkaluja.

Seurausetiikka eli teleologia pyrkii päättelemään tekojen moraalista hyvyyttä niiden seurausten perusteella. Tunnetuin seurausetiikan teorioista on utilitarismi, joka kiinnittää huomion tekoa seuraavaan kokonaisuhyötyyn. (Ks. esim. Lyons 1997, 640-644; Pearson 1995, 29-30; Stewart 1996, 73-78.) Seurausetiikan ja utilitarismin mukainen ajattelu ohjaa johtajaa kysymään, mikä tuottaisi parhaan mahdollisen tuloksen eri sidosryhmien, esimerkiksi asiakkaiden tai omistajien kannalta. Koska utilitarismi ei tuomitse tekoja itsessään hyviksi tai pahoiksi, se antaa yksilölle vapauden huomioida eri osapuolten odotukset. Päätöksenteon avuksi utilitarismi tarjoaa liiketoiminnan aiheuttamien hyötyjen ja haittojen arviointia eri sidosryhmien kannalta sekä eri vaihtoehtojen aiheuttamien kokonaisuhyötyjen ja haittojen vertailua. Utilitaristinen ajattelu perustuu kuitenkin päätöksentekijän omiin oletuksiin sidosryhmien arvoista, odotuksista ja toiveista. Sidosryhmien huomioiminen jää ainoastaan yritysjohton näkemyksen varaan siitä, mitkä asiat eri sidosryhmille ovat merkityksellisiä ja tärkeitä.

Myös eettistä egoismia voidaan pitää seurauseettisenä teoriana. Äärimmäisessä muodossaan seurausetiikka kysyy, miten minä saisin tästä mahdollisimman paljon hyvää (Aaltonen & Junkkari 1999, 141). Egoismi kiinnittää huomiota teon seurauksiin ja tekojen oikeutus määräytyy sen mukaan, mikä on ihmisen oman edun mukaista (Guy 1990, 13). Egoismin mukaan jokaisen ihmisen tulee huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, omista eduistaan ja oikeuksistaan. Egoistisesti ajateltuna liiketoiminnan keskeisin ja ainoakin tehtävä olisi ajaa omaa etuaan, mikä määrittäytyy yleensä voiton maksimoinniksi.

Egoistinen ajattelu johtaa yleensä siihen, että omien etujen ja muiden etujen nähdään olevan ristiriidassa keskenään. Vastuullinen liikkeenjohto ja sidosryhmien etujen huomioiminen näyttäytyvät tällöin altruistisena toimintana, omien etujen uhraamisena muiden hyvinvoinnin kustannuksella. Tätä voisi kutsua myös sidosryhmäparadoksiksi, tilanteeksi, jossa yritysjohtolta yhtäältä odotetaan eettisten arvojen huomioimista ja laajojen sidosryhmäetujen tärkeyden tunnustamista, mutta toisaalta osakkeenomistajien etujen alistamista muiden sidosryhmien eduille pidetään huonona liikkeenjohtona. (Goodpaster 1997, 601.)

Keskeiseksi kysymykseksi omistajien ja sidosryhmien etujen ristiriitatilanteessa nousee se, miten yritys ymmärretään

olemassa olevaksi. Jos yrityksen ajatellaan olevan olemassa sidosryhmiensä kautta, kuten sidosryhmäteoria olettaa, ei egoismin ja altruismin välistä ristiriitaa synny. Yrityksen etu on yhteneväinen sidosryhmien etujen kanssa ja yrityksen tavoitteiden toteutuminen on mahdollista vain sidosryhmien tavoitteiden toteutumisen kautta.

Käytännön liiketoiminnassa johtajat joutuvat kuitenkin usein tilanteisiin, joissa eri sidosryhmien edut näyttävät olevan ristiriidassa keskenään. Aika on yleensä ratkaiseva tekijä tasapainon löytämisessä eri sidosryhmien etujen ja yrityksen etujen kesken (vrt. Koskinen 2000, 51). Jos liiketoimintaa tarkastellaan pitkällä aikavälillä, eri sidosryhmien etujen mukaiset tavoitteet ovat yhteneviä liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. Esimerkiksi liiketoiminnan onnistumisen kannalta olennaista on sitoutuneiden, innokkaiden ja työhönsä pitkällä aikavälillä panostavien työntekijöiden palkkaaminen, mikä ei onnistu ilman, että yritysjohto huomioi myös työntekijöiden perhe-elämän vaatimukset.

Velvollisuusetiikan eli deontologian mukaan ihmisen velvollisuus on toimia moraalisesti oikealla tavalla ja välttää moraalisesti väärää toimintaa. Moraalinen teko tehdään puhtaasta velvollisuudentunteesta, velvollisuus käsitetään irralliseksi teon seurauksista tai hyvydestä. (Ks. esim. Beauchamp & Bowie 1983, 31; De George 1990, 63; Guy 1990, 12.) Velvollisuusetiikan mukaisesti voidaan kysyä, mitkä ovat eri toimijoiden velvollisuudet ja vastuut liiketoiminnassa. Tätä pohdittaessa herää myös kysymys siitä, kenelle ollaan vastuussa. Yksilötasolla velvollisuudet ja vastuut realisoituvat suhteissa lähimmäisiin, perheeseen, työssä ja vapaa-aikana kohdattuihin ihmisiin ja yhteiskuntaan. Liiketoiminnassa vastuun realisointuminen tapahtuu osittain yksilötasolla, mutta monissa tilanteissa yksilötason tarkastelu saattaa käydä ylivoimaiseksi, yksilöitä on yksinkertaisesti liikaa. Tällöin vastuut voidaan realisoida sidosryhmäsuhteita tarkastelemalla.

Velvollisuusetiikan periaatteet neuvovat meitä pitämään ihmisiä arvokkaina itsessään. Yritysten johtamisessa ihmisten kunnioittamisen periaatetta voitaisiin soveltaa asiakkaisiin, työntekijöihin, omistajiin, rahoittajiin, tavarantoimittajiin ja jakelijoihin, jne. Lisäksi velvollisuusetiikan mukaan johtamistyössä tulisi huomioda muutkin liiketoimintaan liittyvät itsessään arvokkaat asiat. Tällöin esimerkiksi luonnon suojelu nousisi tärkeäksi toimintaperiaatteeksi. Velvollisuusetiikka myös neuvoo johtajaa kohtelemaan sidosryhmiään siten, että toiminta voidaan

hyväksyä yleismaailmalliseksi laiksi. Tämä varsin vaativa näkemys etiikasta luottaa kuitenkin edelleen johtajan kykyyn arvioida ja ymmärtää, mikä on oikea ja hyvä tapa toimia myös sidosryhmien kannalta.

Oikeudenmukaisuusetiikan mukaan moraalinen päätöksenteko tulee perustua mahdollisuuksien, hyvinvoinnin ja velvollisuuksien reiluun jakautumiseen yhteiskunnassa. Oikeudet nähdään moraalien peruselementteinä, jotka eivät ole vain velvollisuuksien tai hyötytarkastelujen osia ja seurauksia. Tällöin ihmisten väliset suhteet perustuvat oikeuksille ja vapauksille. (Airaksinen 1987, 188.) Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että tasapainoiltaessa eri sidosryhmien odotusten ja tarpeiden täyttämiseksi myös sidosryhmien kyky vaikuttaa ja tuoda esiin omia näkemyksiään tulisi ottaa huomioon päätöksiä tehtäessä. Jotkin sidosryhmät ovat toisia voimakkaampia ja vahvempia esittäessään vaatimuksiaan ja odotuksiaan organisaation toiminnalle. Oikeudenmukaisuuden ja reilun toteutuminen edellyttää kuitenkin myös heikompien ja vähemmän vaikutusvaltaa omaavien sidosryhmien tarpeiden huomioimista päätöksenteossa. Vaikutusmahdollisuuksien huomioon ottaminen tarkoittaa myös sitä, että yritys ja sen johto huomioi oman vaikutusvaltansa suhteessa eri sidosryhmiin.

Hyve-etiikka (engl. virtue ethics) korostaa moraalialia ihmisen ominaisuutena, moraalisesti hyvä toiminta vaatii ihmiseltä moraalisesti hyviä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä (Grace & Cohen 1995, 28). Hyve-etiikan kannattajat ymmärtävät etiikan laajasti. Moraalissa ei heidän mukaansa ole ensisijaisesti kysymys velvollisuuksista, oikeuksista tai tekojen seurauksista vaan hyvän inhimillisen elämän elämisestä. Koko elämän kattava näkökulma edellyttää laajaa käsitystä moraalisesti merkityksellisistä tekijöistä, ja muissa etiikan teorioissa taustaoletusten asemassa olevat käsitykset ovat tärkeitä. Näitä ovat esimerkiksi ihmisen luonne, yhteisön merkitys sekä kulttuuri kokonaisuutena. (Hallamaa 1998, 229.)

Millaisia hyveitä voimme liittää yritysten johtamiseen? Sidosryhmänäkemyks nostaa keskeiseksi johtamistyöhön liittyväksi hyveeksi eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten huomioimisen liiketoiminnan päätöksenteossa. Organisaatiossa tämä tarkoittaa avointa ja läpinäkyvää liiketoimintakulttuuria, joka arvostaa eri sidosryhmiä. Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä voidaan edesauttaa esimerkiksi kehittämällä sidosryhmät huomioivia toimintamalleja ja luomalla sidosryhmäsuhteiden hoitoon sopivia kommunikaatio- ja

vuorovaikutustapoja.

Huolenpidon etiikka perustuu toisten tarpeisiin vastaamiseen. Koska huolenpito vaatii jonkun, joka pitää huolta ja jonkun josta pidetään huolta, huolenpidon etiikka näkee ihmisten väliset suhteet keskeisinä moraalissa. Huolehtijan ja huolehdittavan välisen suhteen hyväksymistä pidetään välttämättömänä ihmisen olemassaolon kannalta ja siksi se muodostaa moraalin perustan. (Ks. Derry 1997, 254-255.) Huolenpidon etiikka pitää tunteita järkeä tärkeämpänä moraalien rakentajana, mikä erottaa ajattelutavan selvästi modernista rationaalisuutta korostavasta etiikkakäsityksestä. Huolenpidon etiikka nostaa ihmisten väliset suhteet moraalien kannalta keskeisiksi ja lähestyy näin uudempaa postmodernia etiikkanäkemyksiä.

Huolenpidon etiikan soveltaminen johtamiseen kiinnittää huomion sellaisiin sidosryhmiin, jotka ovat huolenpidon tarpeessa. Esimerkiksi suhteessa työntekijöihin huolenpito saattaa muodostua tärkeämmäksi toimintatavaksi kuin suhteessa julkiseen valtaan. Huolenpidon etiikan soveltaminen liiketoimintaan kiinnittää myös huomiota yksilötasolla tapahtuvaan muista huolehtimiseen. Sidossuhteissa toimivat ihmiset voidaan nähdä myös yksilöinä, ja huolenpidon etiikka soveltuukin erityisesti sellaisten sidossuhteiden tarkasteluun, joissa yksilötason suhteet ovat merkityksellisiä.

Postmodernille etiikkakäsitykselle on luonteenomaista eri moraalisten toimijoiden näkökulmien huomioiminen ja monimuotoisen moraalienäkemyksen hyväksyminen. Tavoitteena on edelleen löytää hyvän elämän rakennuspalikat, esimerkiksi oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Tähän päämäärään ei kuitenkaan pyritä etsimällä yhtä universaalia totuutta ja moraaliperiaatetta vaan hyväksymällä maailman moniarvoisuus ja -muotoisuus. (Ks. Gustafson 2000, 650-651; Rasmussen 1997, 492; Singer 2000, 188-189.) Postmodernismia edustaa esimerkiksi vuorovaikutusta korostava näkökulma etiikkaan, jonka mukaan moraalit syntyvät ratkaistaessa moraalisia ristiriitoja sosiaalisessa kanssakäymisessä (Rossow 1994).

Postmoderniin etiikkaan liittyy myös relationaalinen ajattelu, jonka mukaan todellisuus avautuu eri ihmisten ja ryhmien ymmärrettäväksi erilaisena, koska ihmiset sijoittuvat maailmaan ja sitä merkityksellistäviin vuorovaikutussuhteisiin eri tavoin (ks. Lehtimäki 2000, 33). Tällöin keskeiseksi nousee eri osapuolten välillä käytävä käytännön moraalinen vuoropuhelu ja tässä vuoropuhelussa syntyvä moraalikäsitys. Moraalisessa

vuoropuhelussa ihmiset jakavat näkemyksiään ja käsityksiään moraalisisista ongelmista, periaatteista ja toimintatavoista. Vuoropuhelu rohkaisee meitä kiinnittämään huomiota moraalisen yhteisymmärryksen esteisiin. Esimerkiksi sosiaaliset ennakkoluulot ja eriarvoisuudet saattavat asettaa rajoitteita sille, että kaikki esitetyt näkemykset huomioitaisiin ja saisivat yhtäläisen painoarvon. Ennakkoluulojen ja eriarvoisuuksien tunnistaminen edesauttaa myös oman moraalisen ajattelun tunnistamista ja avaa näin mahdollisuuksia moraalisen yhteisymmärryksen saavuttamiseen. (Ks. Jaggar 1993, 81-85.)

Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto sidosryhmäjohtamisen painotuksista eri eettisten näkökulmien mukaisesti.

TAULUKKO 1. Sidoryhmäjohtamisen painotukset eettisten näkökulmien mukaisesti

| Eettinen näkökulma | Sidosryhmäjohtamisen painotus näkökulman mukaan |
|---------------------------|--|
| Relativismi | Sidosryhmien kulttuuristen taustojen ja yhteiskunnallisten näkemysten huomioiminen. Koska ”kaikki käy”, ei anna ohjeita sidoryhmien välisten konfliktien ratkaisuun. |
| Egoismi vs. altruismi | Yrityksen oman edun tavoittelu vs. sidoryhmien etujen huomioiminen. Sidoryhmäparadoksi eettisten odotusten ja liiketoiminnan perinteisten odotusten välillä. |
| Seurausetiikka | Liiketoimintaan liittyvien hyötyjen ja haittojen huomioiminen sidoryhmien kannalta. Kokonaishyödyn punnitseminen. Sidoryhmien arvojen, odotusten ja toiveiden arvioiminen johtajan näkemyksen varassa. |
| Velvollisuusetiikka | Sidosryhmien näkeminen arvokkaina itsessään. Johdon velvollisuuksien ja vastuiden huomioiminen eri sidoryhmiä kohtaan. |
| Oikeudenmukaisuus-etiikka | Tasapaino sidoryhmien tarpeiden välillä eri ryhmien vaikutusmahdollisuudet huomioiden. |
| Hyve-etiikka | Sidosryhmien huomioiminen liiketoimintaan ja johtamiseen kuuluva hyve. Läpinäkyvyys ja avoimuus organisatorisia hyveitä. |
| Huolenpidon etiikka | Huolenpitoa tarvitsevien sidoryhmien huomioiminen erityisesti. Yksilötason muista huolehtiminen. |
| Postmodernismi | Johtaja kiinnittää erityistä huomiota sidoryhmäsuhteisiin. Monisuuntainen vuorovaikutuksellisuus. Käytännön moraalinen vuoropuhelu, joka hyväksyy eri sidoryhmien käsitykset arvokkaina itsessään. |

Sidosryhmänäkemyksestä välittävään johtamiseen

Sidosryhmäajattelu on perinteisesti nähnyt johtajan tai yrityksen keskeiseksi toimijaksi (ks. esim. Myllykangas 1998, Laurila 1995) ja sidosryhmäsuhteita on pyritty johtamaan tai hallitsemaan. Postmodernissa etiikassa esitetty relationaalinen ajattelu tuo sidosryhmäsuhteiden tarkasteluun vuorovaikutuksellisuuden, joka ei kulje vain yrityksestä tai johtajasta sidosryhmien suuntaan, vaan pyrkii myös vastaanottamaan, käsittelemään ja ymmärtämään sidosryhmien viestejä.

Vuorovaikutuksellisen sidosryhmänäkemyksen toteuttamiseen voidaan liittää normatiiviset ohjeet siitä, miten liiketoimintaa tulisi johtaa. Tätä tapaa kutsumme välittäväksi johtamiseksi. Käsite kertoo siitä, että vastuullisessa liiketoiminnassa yritysjohto välittää aidosti eri sidosryhmien hyvinvoinnista. Johtoa kiinnostaa henkilökunnan mielipiteet, asiakkaiden tyytyväisyys ja alihankkijoiden käsitykset yhteistyön muodoista. Tämä kiinnostus johtuu yhtäältä siitä, että näin voidaan taata parempi yhteistyö eri osapuolten välillä ja päästä tuloksekkaaseen liiketoimintaan. Mutta toisaalta myös siitä, että sidosryhmät ja niiden mielipiteet, arvot ja näkemykset ovat arvokkaita, koska sidosryhmät ovat arvokkaita. Kunnioituksesta liiketoiminnan eri osapuolia kohtaan välittävä johto huomio ja antaa tilaa erilaisille näkemyksille ja ajatuksille liiketoiminnassa ja johtamisessa huomioitavista asioista.

Vuorovaikutus yrityksen ja sidosryhmien välillä tapahtuu käytännön vuoropuhelun avulla, joka syntyy aidosta pyrkimyksestä kuunnella ja arvostaa myös toisenlaisia käsityksiä liiketoiminnan toteuttamistavoista. Välittävä johtaminen -käsite viittaa myös siihen, että yritysjohto toimii välittäjänä ja aktiivisena osapuolena sidosryhmien kanssa käytävässä vuoropuhelussa. Johdon tehtäviin kuuluu tasapainottelu eri sidosryhmien odotusten ja tavoitteiden välillä. Johto vastaa myös siitä, että eri sidosryhmien tarpeet huomioidaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Näin yritysjohto välittää sidosryhmien näkemyksiä toisille sidosryhmille ja rakentaa eri osapuolet huomioon ottavan kokonaiskuvan siitä, miten eri sidosryhmien tarpeet tyydytetään pitkällä aikavälillä parhaalla mahdollisella tavalla.

Käytännön vuoropuhelua voidaan soveltaa esimerkiksi sidosryhmien välisten moraalisten ongelmien ratkaisuun.

Käytännön vuoropuhelussa tärkeitä on eri sidosryhmien näkemysten, mielipiteiden ja käsitysten pitäminen arvokkaina sellaisenaan. Vaikeutena johtamistyössä on tällöin omista vakiintuneista ja hyväksytyistä toimintatavoista irtautuminen ja mielen avaaminen muiden esittämille ajatuksille ja toimintamalleille.

Yhteisymmärryksen saavuttamisen lisäksi vuoropuheluprosessi on arvokas itsessään. Vaikka yksimieliseen ratkaisuun ei päästäisikään, auttaa vuoropuhelu ymmärtämään eri osapuolten lähtökohtia ja tavoitteita. Moraalikysymyksiä koskevassa keskusteluissa eri keskustelijoiden arvot heijastelevat usein taustalla vaikuttavia, laajempia yhteiskunnallisia arvokysymyksiä. Eri sidosryhmillä saattaa olla hyvinkin erilaiset käsitykset siitä, mikä on arvokasta ja tärkeitä. Jos sidosryhmien arvot jäävät keskustelussa tunnistamatta eikä kukaan tiedä, mistä ollaan eri mieltä, mistä yhtä mieltä ja mihin suuntaan keskustelussa tulisi liikkua, väittely lukkiutuu helposti ratkaisemattomaan pattitilanteeseen.

Umpikujan välttämiseksi johdon tulisi kiinnittää huomiota eri sidosryhmien käyttämiin adjektiiveihin ja niiden vertailumuotoihin, joiden avulla taustalla vaikuttavat arvot voidaan tunnistaa. On mahdollista, että vaikka sidosryhmät hyväksyvät toistensa yksittäiset perustelut he silti päätyvät eri johtopäätöksiin. Tällöin sidosryhmät edustavat erilaista käsitystä inhimillisestä elämästä ja sen merkityksestä ja heillä on erilainen näkemys siitä, millainen järjestys moraalisesti merkittävien asioiden välillä vallitsee. (Ks. Hallamaa 1999, 227.)

Vastuullinen yritys välittää sidosryhmiensä arvoista, odotuksista ja näkemyksistä ja ottaa ne huomioon strategioissaan ja päätöksenteossaan. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat osa vastuullista toimintaa. Viestiminen yrityksen arvoista ja eettisistä periaatteista sekä niiden toteuttamisesta käytännössä ovat myös olennainen osa yrityksen strategista johtamista ja kestäväää liiketoimintaa.

Välittävän johtamisen periaatteet

Olen tässä artikkelissa hahmottanut välittävän johtamisen käsitettä sidosryhmäajattelun ja etiikan teorioiden avulla. Käsittelyni pohjalta määrittelen välittävän johtamisen vastuulliseen liiketoimintaan ja sidosryhmäjohtamiseen liittyväksi käsitteeksi, jossa yritysjohto välittää aidosti eri sidosryhmien hyvinvoinnista. Vuorovaikutus sidosryhmien

kanssa toteutuu käytännön vuoropuhelussa, joka syntyy yritysjohdon aidosta pyrkimyksestä kuunnella ja arvostaa sidosryhmien odotuksia ja tavoitteita. Johto toimii välittäjänä ja aktiivisena osapuolena eri sidosryhmien välillä. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat välittävän johtamisen kantavia liiketoimintaperiaatteita, jotka näkyvät erityisesti yrityksen viestinnässä ja vuoropuhelussa sidosryhmien kanssa. Taulukossa 2 on kiteytetty välittävän johtamisen periaatteet.

Taulukko 2. Välittävän johtamisen periaatteet

| Välittävän johtamisen periaatteet |
|--|
| Sidosryhmien kunnioittaminen Sidosryhmävuoropuhelun käynnistäminen ja ylläpitäminen Eri sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen ja tasavertainen kohtelu Yrityksen vallan ja vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen suhteessa sidosryhmiin Avoin ja läpinäkyvä organisaatiokulttuuri |

Tämä artikkeli on käsitteellinen katsaus siihen, miten, liiketoiminnan etiikka ja sidosryhmäjohtamisen periaatteet voidaan yhdistää liikkeenjohtoa hyödyttäväksi vastuullisen liiketoiminnan viitekehyyksi. Jatkossa olisi empiirisen tutkimuksen avulla mielenkiintoista pohtia, mitä välittävän johtamisen periaatteet tarkoittavat suhteissa eri sidosryhmiin, esimerkiksi asiakkaisiin, henkilökuntaa tai omistajiin, sekä etsiä esimerkkejä siitä, mitä välittävä johtaminen tarkoittaa käytännössä. Tällöin mietittäväksi nousee esimerkiksi se, miten vuoropuhelua sidosryhmien kanssa voidaan käydä tai se miten avoimuutta ja läpinäkyvyyttä toteutetaan yritysviestinnässä.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.

Beauchamp, Tom L. & Bowie, Norman E. (eds.) 1983. Ethical Theory and Business (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

De George, Richard T. 1999. Business Ethics. (5th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Derry, Robbin 1997. Ethics of Care. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.) Encyclopedic Dictionary of Business Ethics. Massachusetts: Blackwell, 254-257.

Donaldson, Thomas & Preston, Lee E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. Teoksessa Clarkson Max B. E. (ed.) 1998. The Corporation and Its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings. Toronto: University of Toronto Press, 173-203.

Evan, William & Freeman, R. Edward 1988. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. Teoksessa Beauchamp, Tom & Bowie, Norman (eds.) 1988. Ethical Theory and Business (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Freeman, R. Edward 1984. Strategic Management. A Stakeholder Approach. Massachusetts: Pitman.

Goodpaster, Kenneth 1997. Stakeholder Paradox. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.). Encyclopedic Dictionary of Business Ethics. Massachusetts: Blackwell, 601-602.

Grace, Damian & Cohen, Stephen 1995. Business Ethics. Oxford: Oxford University Press.

Gustafson, Andrew 2000. Making Sense of Postmodern Business Ethics. Business Ethics Quarterly 10 (3), 645-658.

Guy, M. E. 1990. Ethical Decision Making in Everyday Work Situations. Westport, Connecticut: Greenwood Press, Quorum Books.

Hallamaa, Jaana (1998). Moraalikysymyksiä koskeva väittely. Teoksessa Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.) Argumentti ja kritiikki. Helsinki: Gaudeamus, 226-232.

Jaggar, Alison 1993. Taking Consent Seriously: Feminist Practical Ethics and Actual Moral Dialogue. Teoksessa Winkler, Earl R. & Coombs, Jerrold R. (eds.) Applied Ethics: A Reader. Cambridge, Massachusetts: Blackwell, 69-86.

Koskinen, Lennart 2000. Kannattaako etiikka? Helsinki: Like.

Kujala, Johanna 2001. Liiketoiminnan moraalia etsimässä. Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Laurila, Johanna 1995. Moral Issues in Business - Top Managers' Perceptions of Moral Issues in Stakeholder Relations. University of Tampere. School of Business Administration A1: 41.

Lehtimäki, Hanna 2000. Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. Acta Universitatis Tamperensis 746. Tampere: Tampereen yliopisto.

Lyons, David 1997. Utilitarianism. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.) *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell.

Lämsä, Anna-Maija (2001). *Organizational Downsizing and the Finnish Manager from an Ethical Perspective*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Myllykangas, Päivi 1998. *Changing Stakeholder Relationships and Their Governance. A Strategy Logic Perspective to Talmu Ltd.* Jyväskylä: University of Jyväskylä. Reports from the School of Business and Economics, 23/1998.

Näsi, Juha 1995. *A Scandinavian Approach to Stakeholder Thinking: An Analysis of Its Theoretical and Practical Uses 1964-1980*. Teoksessa Näsi, Juha (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Jyväskylä: Gummerus, 97-115.

Pearson, Gordon 1995. *Integrity in Organizations*. London: McGraw-Hill.

Rasmussen, David M. 1997. Postmodernism and Business Ethics. Teoksessa Werhane, Patricia H. & Freeman R. Edward (eds.) *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Massachusetts: Blackwell, 492-494.

Rossow, Gedeon J. 1994. Rational Interaction for Moral Sensitivity: A Post-Modern Approach to Moral Decision-Making in Business. *Journal of Business Ethics* 13 (1), 11-20.

Singer, M. S. (2000). Ethical and Fair Work Behaviour: A Normative-Empirical Dialogue Concerning Ethics and Justice. *Journal of Business Ethics* 28 (3), 187-209.

Stewart, David 1996. *Business Ethics*. New York: McGraw-Hill.