

**VASTUULLISUUDESTA NEUVOTTELEMINEN  
YRITYSTEN JA KANSALAI SJÄRJESTÖJEN VÄLILLÄ**

**Vuoropuhelun mahdollistajat ja estäjät**

Eevi Häggman  
Yhteisöviestinnän maisterintutkielma  
Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Kevät 2016

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty Humanistinen	Laitos - Department Viestintätieteiden
Tekijä - Author Häggman, Eevi	
Työn nimi - Title Vastuullisuudesta neuvottelemisen yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä - Vuoropuhelun mahdollistajat ja estäjät	
Oppiaine - Subject Yhteisöviestintä	Työn laji - Level Maisterintutkielma
Aika - Month and year Toukokuu 2016	Sivumäärä - Number of pages 89+2
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Yritysten ja kansalaisjärjestöjen välinen vuoropuhelu yritysvastuuteemoista on lisääntynyt viime aikoina. Vuoropuhelua on tutkittu melko paljon muun muassa vuoropuhelun ihanteiden sekä sen kautta saavutettavien liiketoimintaetujen näkökulmista, mutta tutkimusta vastuullisuuskysymyksiä koskevan vuoropuhelun koostumuksesta, tavoitteista ja sitä edistävästä tai vaikeuttavista tekijöistä on melko vähän. Myös viestinnän tutkimus aihealueesta on suppeaa.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista yritysvastuuta koskeva vuoropuhelu on ja mitkä tekijät edistävät ja toisaalta vaikeuttavat vuoropuhelua. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelemalla kolmesta yrityksestä ja neljästä kansalaisjärjestöstä vuoropuheluun osallistuvia henkilöitä. Haastatteluja tehtiin yhteensä 7 ja aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta, että vuoropuhelua pidetään tärkeänä sekä yrityksissä että kansalaisjärjestöissä. Kun haastatteluissa ilmi tulleet vuoropuhelun määritelmiä verrataan kirjallisuuden ihanteeseen, käytännön vuoropuhelu ei täytä ihanteellisen vuoropuhelun piirteitä. Vuoropuhelu vastuun kentällä on sekä yrityksille että kansalaisjärjestöille keino edistää omia tavoitteita. Vuoropuhelu voi lisätä ymmärrystä ja tiedonkulkua ja saada aikaan muutoksia. Muun muassa tiedon saatavuus, konkreettisten ratkaisuehdotusten tekeminen ja kasvokkaisuus voivat edistää vuoropuhelun sujumista, mutta samalla esimerkiksi resurssien puute, vuoropuhelussa käsiteltävän ongelman määrittelyn epäonnistuminen tai toisen osapuolen asenne voivat vaikeuttaa vuoropuhelua.</p> <p>Jatkossa olisi aiheellista selvittää vuoropuhelun tuloksia tarkemmin ja verrata yritysten ja kansalaisjärjestöjen näkemyksiä ja tavoitteita keskenään. Myös viestintäammattilaisten roolia vastuuvuoropuhelussa olisi tarpeellista selvittää.</p>	
Asiasanat - Keywords kansalaisjärjestöt, sidosryhmävuoropuhelu, vastuuviestintä, yritysvastuu	
Säilytyspaikka - Depository Viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja - Additional information	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
2 YRITYSTEN VASTUULLINEN TOIMINTA .....	4
2.1 Miksi toimia vastuullisesti – yritysvastuun monet lähtökohdat .....	4
2.2 Vastuullisuus yrityskansalaisuutena .....	9
2.3 Jaetun arvon luominen.....	11
2.4 Yritysvastuu yhteisöviestinnän kentällä .....	14
3 VUOROPUHELU .....	18
3.1 Organisaatioiden vuoropuhelu.....	19
3.1.1 Organisaation sidosryhmät.....	23
3.1.2 Kansalaisjärjestöt sidosryhmänä.....	25
3.2 Vuoropuhelu vastuun kentällä .....	28
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	35
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	35
4.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	36
4.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumetodina.....	37
4.4 Tutkimuksen kohdeorganisaatiot.....	41
4.5 Aineiston analyysi laadullisen sisällönanalyysin keinoin .....	44
5 TULOKSET .....	47
5.1 Vuoropuhelun määritelmä ja keskeiset piirteet .....	47
5.2 Vuoropuhelun tavoitteet.....	51
5.3 Vuoropuhelua edistäviä tekijöitä .....	54
5.4 Vuoropuhelua vaikeuttavia tekijöitä .....	56
6 PÄÄTÄNTÖ .....	61
6.1 Tulosten pohdinta .....	61
6.2 Tutkimuksen arviointi.....	71
6.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	75
KIRJALLISUUS .....	78
LIITTEET .....	90

# 1 JOHDANTO

Vastuullisuus on nykyisin kiinteä osa useimpien yritysten toimintaa, ja monet yritykset osaavat hyödyntää vastuullisuutta viestinnässään tehokkaasti. Etenkin suurissa yrityksissä yritys vastuusta on tullut keskeinen keino huolehtia suhteista sidosryhmien kanssa (Bartlett, Tywoniak & Hatcher 2007). Osana vastuullista toimintaansa monet isot yritykset kertovatkin tekevänsä yhteistyötä ja käyvänsä jatkuvaa vuoropuhelua tärkeimpien sidosryhmiensä kanssa (esim. Stora Enso 2015; Teollisuuden Voima 2014). Monesti yhdellä näistä tärkeistä sidosryhmistä viitataan kansalaisjärjestöihin ja muihin kansalaisyhteiskunnan toimijoihin.

Yritysten ja kansalaisjärjestöjen välinen suhde on perinteisesti nähty vihamielisenä (Kourula & Halme 2008, 561). Kansalaisjärjestöjen toiminnassa suhteessa yrityksiin on kuitenkin myös suuria eroja, sillä osa järjestöistä on strategialtaan yhteistyösuuntautuneempia kuin toiset (Ählström & Sjöström 2005, 236–238). Vastuullisuuden merkityksen kasvaessa kumppanuudet yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä ovat yleistyneet huomattavasti (Hollender 2004, 114), ja koska yritykset ja kansalaisjärjestöt työskentelevät yhä useammin yhdessä vastuullisuuskysymysten parissa, niiden suhteet ovat muuttuneet myönteisemmiksi (van Huijstee & Glasbergen 2010, 250).

Kansalaisjärjestöt ovat kehittyneet ruohonjuuritason aktivismista asiantuntijaorganisaatioiksi, jotka voivat toimia niin paikallisesti kuin maailmanlaajuisesti (Laasonen 2012, 38). Kansalaisjärjestöt seuraavat yritysten toimintaa, tuovat esiin epäkohtia ja pyrkivät muuttamaan yritysten toimintaa (Fassin 2009, 503; Johansen & Nielsen 2011, 208). Kansalaisjärjestöjen tuominen mukaan vastuullisuuskeskusteluun ja -tutkimukseen on oleellista, koska kuluttajien luottamus kansalaisjärjestöihin on yhä korkeampi kuin luottamus

yrittäjiin – vaikkakin ero on viime vuosina kaventunut (Edelman Trust Barometer 2016).

Kansalaisjärjestöjen ja yritysten välistä vuorovaikutusta tarkastellaan usein välineenä saavuttaa liiketoiminnan tavoitteet (Laasonen, Fougère & Kourula 2012, 537) ja monesti tätä vuorovaikutusta lähestytään erilaisten strategisten kumppanuuksien tai yhteistyön näkökulmista (ks. esim. Eid & Sabella 2014; Jamali & Keshishian 2009; Kourula & Halme 2008). Joutsenvirran ja Kourulan (2011, 223–224) mukaan yritykset ovat viime aikoina alkaneet siirtyä kaupallisesta yhteistyöstä vuoropuhelun käymiseen järjestöjen kanssa. Vuoropuhelu voi olla projektiluontoista ja liittyä tiettyyn aiheeseen, tai pitkäkestoisempaa, strategista vuoropuhelua (Crane & Matten 2010, 206). Vaikka yrityksillä ja järjestöillä olisi erilaiset tavoitteet vuoropuheluun ryhtyessä, vuoropuhelussa keskeistä on tiedonvaihto – vuoropuhelun kautta yritykset saavat tärkeää tietoa toimintaansa liittyvistä vastuullisuuskysymyksistä ja järjestöt voivat osoittaa yrityksen toiminnalle olevan vaihtoehtoja (den Hond & de Bakker 2008, 108–109; Golob & Podnar 2014, 250).

Vaikka vuoropuhelusta on tullut kiinteä osa monien yritysten vastuullisuustyötä, ei ole tutkimusta tai vakiintunutta käsitystä siitä, mitä vastuullisuuskysymyksiä käsittelevä vuoropuhelu tarkoittaa. Vuoropuhelua on tutkittu melko paljon sen ihanteiden näkökulmasta, mutta tutkimusta siitä, mitä vuoropuhelu yritysvaluun kentällä käytännössä on, ketkä siihen osallistuvat ja mitä vuoropuhelulla tavoitellaan, ei juuri ole. Tällä tutkimuksella pyritäänkin laajentamaan ymmärrystä siitä, mitä vuoropuhelulla yritysvaluun kentällä tarkoitetaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista yritysten ja kansalaisjärjestöjen vastuullisuuskysymyksiä koskeva vuoropuhelu on ja mistä se koostuu. Vuoropuhelun koostumuksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa vuoropuhelun keskeisiä piirteitä ja ominaisuuksia. Vuoropuhelun koostumukseen ja määritelmiin liittyvät vahvasti myös syyt vuoropuheluun ryhtymiseen, joten tutkimuksessa selvitetään myös vuoropuhelun tavoitteita. Erityisesti tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitkä tekijät edistävät tai mahdollistavat ja toisaalta vaikeuttavat tai estävät vuoropuhelua.

Käsitteellisten sekaannusten välttämiseksi tässä tutkimuksessa käytetään termiä kansalaisjärjestö kattamaan monet erilaiset kolmannen sektorin organisaatiot, jotka eivät välttämättä kuulu perinteiseen kansalaisjärjestö-termin määritelmään. Kansalaisjärjestö-käsitteen määritelmä on epämääräinen (Fassin 2009), mutta tässä tutkimuksessa oleellista on, että sillä viitataan voittoa

tavoittelemattomaan ja valtiovallasta itsenäiseen organisaatioon, joka pyrkii vaikuttamaan toiminnallaan tärkeäksi katsomaansa asiaan. Käsitteen määritelmän vaikeuteen paneudutaan tarkemmin luvussa 3.1.2. Tutkimuksen kannalta toinen keskeinen vuoropuhelun osapuoli ovat voittoa tavoittelevat organisaatiot, joista tästä eteenpäin käytetään termiä yritys.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan seuraavin tutkimuskysymyksin:

1. Miten yritysten ja kansalaisjärjestöjen edustajat määrittelevät vuoropuhelun?
2. Mitkä ovat vuoropuhelun tavoitteet?
3. Mitkä tekijät edistävät yritysten ja kansalaisjärjestöjen välistä vuoropuhelua?
4. Mitkä tekijät vaikeuttavat yritysten ja kansalaisjärjestöjen välistä vuoropuhelua?

Tutkimus rakentuu siten, että kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä osassa käydään ensin läpi yritys vastuun eri ulottuvuuksia ja määritelmiä. Luvussa lähestytään yritys vastuuta myös yhteisöviestinnän näkökulmasta ja kartoitetaan lyhyesti yritys vastuun tutkimusta yhteisöviestinnän kentällä. Sen jälkeen tehdään läpileikkaus vuoropuhelun käsitteeseen ja vastuuvuoropuheluun sekä tarkastellaan kansalaisjärjestöjä yritysten sidosryhmänä. Luvussa 4 esitellään tutkimusmetodi, kohdeorganisaatiot ja aineiston analyysimetodi. Luvussa 5 käydään läpi tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten ja haastattelurungon teemojen pohjalta jäsenneilynä. Päätäntö-luvussa analysoidaan keskeisimmät tulokset kirjallisuuteen peilaten, arvioidaan tutkimusta ja esitetään muutamia jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 YRITYSTEN VASTUULLINEN TOIMINTA

Useimmat nykyajan yritykset huomioivat toiminnassaan yritysvastuun (corporate social responsibility, CSR) mutta yritysvastuun suosiosta huolimatta sille ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää. Määritelmien moninaisuudesta huolimatta yritysten vastuullinen toiminta voidaan yleisesti määritellä yritysten pyrkimyksiksi edistää yhteistä hyvää huomioiden samalla myös sidosryhmien tarpeet (Kuvaja & Malmelin 2008, 66). Keskeistä ajatukselle yritysten vastuullisuudesta on liiketoiminnan yhteiskunnallisten seurausten ja velvollisuuksien huomioiminen (Matten & Moon 2008, 405), ja sitä kautta pyrkimys saada yhteiskunnan hyväksyntä yrityksen toiminnalle (Maon, Lindgreen & Swaen 2009, 72). Tästä eteenpäin tässä tutkimuksessa yritysten vastuullisesta toiminnasta käytetään termiä yritysvastuu.

Koska ei ole yksimielisyyttä siitä, mitä yritysvastuu on tai mitä se sisältää (ks. esim. Johansen & Nielsen 2011, 207; Maon, Lindgreen & Swaen 2010, 22), onkin mielekäästä tarkastella sitä useasta eri näkökulmasta. Tässä luvussa tarkastellaan ensin yritysvastuuajattelun lähtökohtia ja kehitystä ja lähestytään sitten yritysvastuuta yrityskansalaisuuden ja hieman tuoreemman lähestymistavan eli jaetun arvon (shared value) näkökulmista. Lopuksi tarkastellaan yritysvastuuta yhteisöviestinnän kentällä.

### 2.1 Miksi toimia vastuullisesti – yritysvastuun monet lähtökohdat

Ilmiönä yritysvastuu ei ole uusi, mutta yritysvastuun käsite on melko tuore (Juholin 2003, 21). Suuryritysten syntyminen 1900-luvun alussa mullisti yrityskulttuurin, kun yritysten johtajuus ja omistajuus erkanivat. Tämän vallankumouksen yhtenä keskeisenä seurauksena voidaan pitää sitä, että

yrityksillä alettiin nähdä olevan taloudellisen menestyksen tavoittelun ohella muitakin tavoitteita, kuten toiminnan jatkuvuuden ja kasvun varmistaminen. Yrityksimaailman muutosten seurauksena sidosryhmät alkoivat vaatia, että yritykset osallistuisivat myös yhteiskunnan kehittämiseen ja ihmisten elämänlaadun parantamiseen pelkän voiton tavoittelun sijaan. Koska yrityksillä on niin paljon valtaa ympäristössään, niiltä alettiin odottaa myös ympäröivän yhteiskunnan huomioimista päätöksenteossaan. (Takala 1999, 746–748.)

Monet yritysvastuun määritelmät pohjautuvat John Elkingtonin vuonna 1994 (esim. Crane & Matten 2010, 34) esittämään ”triple bottom line”-viitekehykseen. Sen mukaan yritysten on huomioitava toimintansa yhteiskunnalliset, taloudelliset ja ympäristöä koskevat ulottuvuudet. Tämä ajattelutapa tunnetaan myös People–Planet–Profit -mallina, jonka mukaan yrityksen keskeisessä toiminnassa ja päätöksenteossa on huomioitava taloudellisen tuloksen lisäksi myös sidosryhmät ja ympäristö (Steyn & Niemann 2010, 120). Käsite perustuu ajatukselle siitä, että nämä osa-alueet huomioidessaan yritys huomioi toimintansa koko hinnan (Shnayder, van Rijnsoever & Hekkert 2015, 6). Freeman, Harrison, Wicks, Parmar ja de Colle (2010, 257–259) jakavat vastuullisuuden residuaaliseen ja integroituun. Residuaalinen vastuullisuus pohjautuu ajatukselle ”takaisin maksamisesta”. Tehtyään voittoa yritys jakaa osan tuotoista takaisin. Integroidussa vastuullisuudessa yritys yhdistää yhteiskunnalliset, eettiset ja ympäristöään koskevat vastuut ja luo arvoa yhdessä näiden tahojen kanssa. Integroidun lähestymistavan voikin ajatella olevan melko yhtenevä Triple Bottom Line -ajattelun kanssa.

Vaikka nykyisin yritysvastuulla nähdään olevan useita eri ulottuvuuksia, ympäristö- ja yritysvastuun ajateltiin pitkään olevan sama asia. Ympäristövastuu voidaan yksinkertaisesti määritellä luonnonvarojen vastuulliseksi käyttämiseksi seuraavien sukupolvien tarpeet huomioiden. (Crane & Matten 2010, 33–34.) Ympäristömyönteisyyden on läpäistävä koko yritys, mikä edellyttää yhteistyötä yrityksen eri toimijoiden välillä (Schaltegger, Burritt & Petersen 2003, 31). Yritysten taloudellisen vastuun puolestaan ajatellaan usein koskevan niiden omaa taloudellista suoriutumista: yritysten vastuulla on varmistaa niiden taloudellisen toiminnan jatkuvuus. Yritysten pitää esimerkiksi asettaa pitkän tähtäimen tavoitteita sen sijaan, että ne tavoittelisivat lyhyen aikavälin tuottoja. (Crane & Matten 2010, 35.)

Mattenin ja Moonin (2008, 409–410) mukaan yhdysvaltalaiset ja eurooppalaiset näkemykset yritysvastuusta eroavat toisistaan. Yhdysvalloissa yleisempi lähestymistapa vastuullisuuteen on eksplisiittinen, jolle luonteenomaista on vapaaehtoisuus ja strategisuus sekä liiketoiminnan ja vastuullisuuden hyötyjen



yhdistäminen. Eksplisiittisesti vastuullisen yrityksen toiminta pohjautuu sidosryhmien oletettuihin odotuksiin. Euroopassa vahvemmassa asemassa olevalla implisiittisellä vastuullisuudella on puolestaan juuret arvoissa ja lainsäädännössä ja yritysten merkityksessä yhteiskunnan etujen ajajana. Johansenin ja Nielsenin (2011, 207) mukaan Euroopassa yritysvastuulla viitataan usein vapaaehtoiisiin vastuullisiin aloitteisiin, jotka ylittävät vaatimukset. Tällöin vastuullisuuden taustalla on oletukset siitä, miten kaikkien yhteiskunnan merkittävien organisaatioiden tulisi toimia (Matten & Moon 2008, 410). Takalan (1999, 747–749) mukaan kasvavan sääntelyn ja valtion kontrollin pelko on myös vaikuttanut vapaaehtoisen vastuullisuuden omaksumiseen. Jos yritykset pystyvät osoittamaan olevansa tarpeeksi vastuullisia itse, valtion ei tarvitse puuttua niiden toimintaan.

Suosioistaan huolimatta yritysvastuun käsite on Pedersenin (2006, 137) mukaan epämääräinen ja väittelyn alainen. Lakien ja muun säätelyn ulkopuolella olevaa toimintaa on vaikea yleistää yritysvastuun yleisiksi kriteereiksi, koska vastuullinen toiminta ymmärretään eri tavoin eri yrityksissä ja tilanteissa (Campbell 2007, 950; Juholin 2004, 22). Huolimatta median ja yritysmaailman osoittamasta kiinnostuksesta triple bottom line -ajattelua kohtaan, akateeminen kirjallisuus aiheesta on suppeahkoa (Tullberg 2012, 311). Iso osa tutkimuksesta painottuu organisaation taloudellisen suorituksen ja triple bottom linea koskevien tavoitteiden välisen suhteen selvittämiseen (Glavas & Mish 2015, 624).

Yritysvastuuta laajasti kritisoineen Milton Friedmanin mukaan vain ihmisillä voi olla vastuita, ei yrityksillä. Friedmanin mukaan yritykset ovat keinotekoisia ihmisiä ja niillä voi olla keinotekoisia vastuita, mutta niiden ensisijainen ja ainoa todellinen vastuu on voiton tavoittelu. (Friedman 1970.) Friedmanin näkemyksiä voidaan kuitenkin pitää nykyisen käsityksen näkökulmasta vanhanaikaisina: Friedman ei uskonut yhteiskunnan käsitteen olemassaoloon ja merkitykseen, mutta esimerkiksi nykypäivän liiketoiminnassa pyritään usein huomioimaan ympäröivä yhteiskunta (L'Etang 2006, 413). Yritystoiminnan eettisten näkökohtien huomioimisen voidaan myös katsoa käynnistyneen yritysjohtajien aloitteesta, kun 1920-luvulla monet yritykset alkoivat esimerkiksi harjoittaa hyväntekeväisyyttä (Claydon 2011, 406) ja osallistua ympäröivän yhteiskunnan kehittämiseen (Takala 1999, 748).

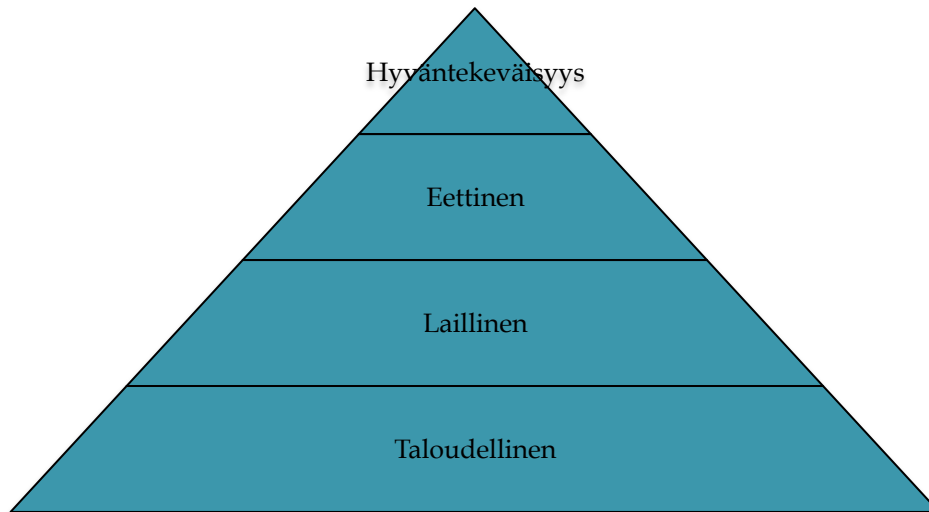
Yritysetiikka onkin keskeinen käsite niin liiketoiminnan kuin yritysten sidosryhmienkin näkökulmista (Audi 2009, 263). Velasquezin (2014, 23, 26) mukaan yritysetiikka ja yritysvastuu nähdään toisinaan samana asiana, mutta vaikka niissä on yhtäläisyyksiä, ne eivät ole synonyymejä. Monille yritysvastuun määritelmille on yhteistä ajatus yritysten eettisistä vastuista

(esim. Carroll 1991; 1998), joten yritysetiikka voidaankin nähdä osana yritysvastuun laajempaa käsitettä. Epsteinin (1987) mukaan yritysetiikka voidaan määritellä yritystoiminnan eettisten ja moraalisten seurausten reflektioksi. Yritysetiikan erottaa muista yritysten vastuullista toimintaa kuvaavista käsitteistä liiketoiminnan seurausten hyvyyden tai pahuuden, oikeellisuuden tai vääryyden, pohdinta.

Velasquezin (2014, 15) mukaan yritysetiikan teemoja on kolmenlaisia. *Systemiset* teemat koskevat yritysten toimintaympäristön taloudellisten, poliittisten ja lakia koskevien instituutioiden eettisiä kysymyksiä, kuten kapitalismin moraalialueita koskevia kysymyksiä. *Yritystä itseään koskevat* eettiset teemat koskevat tiettyä yritystä ja esimerkiksi yrityskulttuurin eettisiä kysymyksiä. *Yksilöön kohdistuvat* teemat puolestaan koskevat tietyn henkilön tai tiettyjen henkilöiden käyttäytymistä ja päätöksiä tietyssä yrityksessä.

Eettisten kysymysten huomioiminen liiketoiminnassa on Bishopin (2013, 636) mukaan ilmeistä, mutta haasteena voi olla etiikan merkityksen selkeyden puute. Bruhnin (2009, 205, 212) mukaan yritysten eettisessä päätöksenteossa on harmaita alueita, joissa käsitykset oikeasta ja väärästä eivät ole selkeästi määriteltävissä. Harmaat alueet voidaan kääntää voimavaraksi, mutta jos niitä ei huomioida, ne voivat johtaa ongelmiin. Yritysetiikan hairahdukset voivat johtaa esimerkiksi luottamuksen, rehellisyyden ja lahjomattomuuden vähenemiseen, yrityksen maineen tahriintumiseen sekä erilaisiin rangaistuksiin ja tuomioihin (Ardichvili ym. 2012, 426).

Carrollin tunnettu yritysvastuun pyramidimalli vuodelta 1991 (ks. kuvio 1) on rakennettu siten, että yrityksen vastuullisuuden perusta rakentuu taloudellisen tuottavuuden pohjalle (Carroll 1991, 42). Claydonin (2011, 409) mukaan taloudellinen tuottavuus on tällöin yritykselle tärkeintä ja muut vastuullisuuden elementit – lain noudattaminen, eettisyys sekä hyväntekeväisyys – huomioidaan vasta tuottavuuden toteuduttua. Claydon on kuitenkin esittänyt vaihtoehdon tälle mallille, jossa yritysvastuun laillinen, eettinen ja altruistinen ulottuvuus muodostavat pohjan yrityksen taloudelliselle menestykselle (Claydon 2011, 417).



KUVIO 1. Yritysvastuun pyramidi (Carroll 1991)

Koska yritysten toimintaympäristöt ja yrityksiin kohdistuvat odotukset ovat monimuotoisia, erilaiset yksinkertaisuuteen pyrkivät mallit eivät välttämättä kuvaa yritysvastuun moniulotteisuutta riittävän kattavasti. Carroll (1991, 42) on itsekin todennut, että pyramidi ei ole täydellinen, mutta pyrkii havainnollistamaan yritysvastuun eri ulottuvuuksia. Campbell (2007) on pyrkinyt laajentamaan käsitystä yritysten vastuullisen toiminnan taustavaikuttimista. Hänen mukaansa keskeinen yritysten vastuulliseen toimintaan vaikuttava taustatekijä on yrityksen oma sekä sen toimintaympäristön taloudellinen tilanne. Mitä heikompi taloudellinen menestys, sitä epätodennäköisempää vastuullinen toiminta on. Toisaalta esimerkiksi teollisuudenalan itsesääntely, kansalaisjärjestöjen ja muiden itsenäisten toimijoiden harjoittama monitorointi sekä yrityksen vuoropuhelu keskeisten sidosryhmien kanssa nostavat vastuullisen toiminnan todennäköisyyttä.

Myös Jones, Bowd ja Tench (2009) ovat kyseenalaistaneet perinteiset yritysvastuumallit. He ovat esittäneet mallin, jonka avulla yritysvastuuta voidaan tarkastella suhteessa yritysvastuuttomuuteen (corporate social irresponsibility). Sen sijaan, että yritysvastuuta tai sen lähikäsitteitä tarkasteltaisiin hierarkkisten mallien, kuten Carrollin pyramidin mukaan, vastuullisuus ja vastuuttomuus voitaisiin nähdä eräänlaisen jatkumon ääripäinä. Yksilöt, ryhmät ja organisaatiot liikkuvat jatkumon sisällä ulkoisten ympäristötekijöiden, kuten lainsäädännön ja kulttuurin, vaikutuksesta. Heidän mukaansa malli auttaa ymmärtämään yritysvastuun dynaamisuutta ja moniulotteisuutta aiempaa paremmin.

Vastuullinen toiminta riippuu aina kyseessä olevasta organisaatiosta ja vastuullisen ajattelun on integroiduttava yrityksen arvoihin, strategiaan ja toimintaan (Baumgartner 2012, 269). L'Etang (2006, 414) on kuitenkin esittänyt, että vastuullisesti toimiminen sen kautta saavutettavien hyötyjen näkökulmasta voi olla moraalisesti arveluttavaa. Vastuullisia tekoja ei pitäisi käyttää keinona tavoitella yrityksen omaa etua. Vastaiskuna L'Etangin kritiikille on esitetty, että organisaatio voi toimia samaan aikaan vastuullisesti ja tavoitella parempaa mainetta (ks. esim. Juholin 2003, 47). Toisaalta yritysvastuu voidaan nähdä etiikan tai filosofian sijaan liiketoimintakysymyksenä. Voidaan esimerkiksi ajatella, että maailmanlaajuisesti toimivien yritysten velvollisuuksiin eivät kuulu perustavanlaatuiset yhteiskunnalliset panostukset. (Juholin 2004, 29.)

## 2.2 Vastuullisuus yrityskansalaisuutena

Yrityskansalaisuus (corporate citizenship) on noussut keskeiseksi käsitteeksi yritysvastuuta koskevassa keskustelussa ja kirjallisuudessa (esim. Logsdon & Wood 2005, 58; Matten & Crane 2005, 166). Yritysvastuun ja yrityskansalaisuuden käsitteitä tarkastellaan usein suhteessa toisiinsa ja yrityskansalaisuus määritellään usein yritysvastuun käsitteen avulla (Timonen & Luoma-aho 2010, 4). Yrityskansalaisuuden käsitettä alettiin käyttää 1990-luvun puolessa välissä kuvaamaan yritysten yhteiskunnallista roolia (Crane & Matten 2010, 73). Ajatus yrityksestä kansalaisena on myös yksi mahdollinen syy yritystä koskevien vastuullisuusvaatimusten yleistymiseen. Yrityskansalaisuuden näkökulmasta yritykset nähdään yhteiskunnan jäseninä, joilla on yhtäläisiä oikeuksia ja velvollisuuksia kuin yksilöilläkin. (Malmelin 2011, 24.)

Hyvistä tarkoituspäristään huolimatta yrityskansalaisuuden tarkka määrittely on kuitenkin osoittautunut haasteelliseksi ja käsitteelle ei ole selkeää, vakiintunutta määritelmää (Matten & Crane 2005, 167). Käsitteet siitä, mitä ”hyvä yrityskansalaisuus” tarkoittaa, miten sitä voidaan arvioida tai keneltä sitä voidaan edellyttää, vaihtelevat suuresti (Timonen & Luoma-aho 2010, 2). Määritelmät ovat myös olleet ristiriidassa keskenään (ks. esim. Moon, Crane & Matten 2005; Néron & Norman 2008; Wood & Logsdon 2008).

Carrollin (1998, 1–5) tunnetun määritelmän mukaan yrityskansalaisten pitää täyttää taloudelliset velvollisuutensa eli olla tuottavia, noudattaa lakia, toimia eettisesti sekä toimia altruistisesti. Taloudellinen tuottavuus on yrityksen eettinen velvollisuus, jotta se voi palkita sijoittajat ja osoittaa muille sidosryhmille toimintansa jatkuvuuden. Lain näkökulmasta hyvän

yrityskansalaisen on kiinnitettävä erityistä huomiota niiden lakien ja säännösten noudattamiseen, jotka koskevat yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä. Esimerkilliset yrityskansalaiset toimivat eettisesti myös lain asettamien vähimmäisvaatimusten ulkopuolella. Altruistinen toiminta voi puolestaan tarkoittaa esimerkiksi hyväntekeväisyyttä ja vapaaehtoistyötä.

Nämä osa-alueet eivät ole erillään toisistaan, vaan yritysten on toimittava oikein kaikilla alueilla. Osa-alueet voivat kuitenkin olla joskus ristiriidassa toistensa kanssa. Esimerkilliset yrityskansalaiset täyttävät kuitenkin omaa toimintaansa koskevat velvollisuudet eli pyrkivät maksimoimaan voitot toimiessaan samanaikaisesti laillisesti, eettisesti ja kokonaisvaltaisesti hyvään pyrkien. Näin toimien yritykset voivat antaa jotain takaisin niiden toiminnan mahdollistaville tahoille. (Carroll 1998, 5–7.)

Kirjallisuudesta on Mattenin ja Moonin (2010, 75–78) mukaan löydettävissä kolme erilaista lähestymistapaa yrityskansalaisuuteen. Rajallinen näkemys rajaa yrityskansalaisuuden hyväntekeväisyyden piiriin. Toisaalta yrityskansalaisuutta voidaan pitää myös samana asiana kuin yritysvastuuta yleensä. Laaja näkemys yrityskansalaisuuteen huomioi yritysten poliittisen roolin yhteiskunnassa, jolloin yrityksen nähdään hallinnoivan yksilöiden kansalaisoikeuksia.

Yrityskansalaisuuden kansalaisuus-määritelmästä on monia ristiriitaisia näkemyksiä. Kansalaisuuden kentällä yrityskansalaisuus on sinänsä poikkeava käsite, että sitä vaativat yleensä muut kuin kansalaiset itse ja se perustuu vahvasti vapaaehtoisuuteen. Tällöin kansalaisuuden voisi saada yksinkertaisesti päättämällä olevansa yrityskansalainen. (Timonen & Luoma-aho 2010, 2.) Crane ja Matten (2005, 168–170) ovat myös kyseenalaistaneet yrityskansalaisen määritelmän ja yrityksen mahdollisuuden olla kansalainen. Heidän mukaansa yrityskansalaisen käsitettä käytetään usein esimerkiksi synonyymina yrityksen vapaaehtoisille hyväntekeväisyystoimille tai yritysvastuulle yleensä, jolloin käsitteen sisältämä kansalaisuuden määritelmä jää huomiotta. Heidän mukaansa yrityksillä ei myöskään voi esimerkiksi olla yhteiskunnallisia ja poliittisia oikeuksia, koska ne kuuluvat vain kansalaisille.

Myös Timonen ja Luoma-aho (2010) ovat kyseenalaistaneet perinteisen yrityskansalaisuuden määritelmän ja esittäneet, että yrityskansalaisuutta ei voida tarkastella ainoastaan yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Yrityskansalaisuus voi ilmetä eri muodoissa esimerkiksi eri maissa tai eri sektoreilla. Kaikkiin yrityksiin soveltuvan yrityskansalaisuuden määritelmän luominen ei siis ole välttämätöntä. Yrityskansalaisuutta voi olla esimerkiksi ympäristön suojeluun painottuva ympäristökansalaisuus (environmental

citizenship), kulttuuriarvojen edistämiseen keskittyvä kulttuurikansalaisuus (cultural citizenship) tai teknologisiin ratkaisuihin painottuva teknologinen kansalaisuus (technological citizenship). (Timonen & Luoma-aho 2010, 6, 10.)

Globalisoituvassa maailmassa yritysten odotetaan ottavan vastuulleen perinteisesti valtiovallan hallussa olleita kansalaisten oikeuksien suojelemiseen liittyviä tehtäviä. Yrityskansalaisuus voidaankin nähdä kansalaisten oikeuksien hallinnointina, ei niinkään yrityksen todellisena kansalaisuutena. (Crane & Matten 2005, 173.) Toisaalta globalisaatio asettaa myös rajoja yrityskansalaisuuden määritelmälle. Vastauksena globaaleihin yrityksiin kohdistuviin kasvaviin paineisiin ja yrityskansalaisuuden ja yritysvastuun käsitteiden rajallisuuteen on luotu globaalin yrityskansalaisen (global business citizen) käsite. Globaali yrityskansalaisuus korostaa sitä, että yrityksen oikeudet ja velvollisuudet ovat yhteydessä toisiinsa. Globaali yrityskansalainen huomioi toimintansa vastuullisuuden laajemmin kuin vain sitä ympäröivässä yhteiskunnassa. Vastuullisen toiminnan on globaalin yrityskansalaisuuden näkökulmasta oltava vapaaehtoisuudesta huolimatta keskeinen osa vastuullisuusstrategiaa. (Logsdon & Wood 2005, 58.)

### **2.3 Jaetun arvon luominen**

Vaikka yritysvastuu on saanut huomattavasti huomiota niin akateemisessa keskustelussa kuin liiketoiminnassakin, vastuullisuuden tuominen yleiseltä tasolta käytäntöön ja sen nivominen osaksi yrityksen strategiaa on osoittautunut haasteelliseksi. Vaikka yritykset ovat alkaneet huomioida vastuullisuuden toiminnassaan, niitä syytetään kuitenkin yhä useammin menestymisestä yhteiskunnan kustannuksella. (Porter & Kramer 2011, 64.) Michael Porterin ja Mark Kramerin mukaan yritykset ovat joutuneet hankalaan tilanteeseen, koska ne ovat asettaneet liiketoiminnan ja yhteiskunnan tarpeet vastakkain sen sijaan, että olisivat nähneet niiden yhteyden toisiinsa. Ratkaistakseen tämän ongelman Porter ja Kramer (2006, 78) ovat esittäneet ajatuksen jaetun arvon luomisesta (creating shared value).

Porter ja Kramer (2011, 85–86) määrittelevät jaetun arvon luomisen käytännöiksi ja toimintatavoiksi, jotka parantavat yrityksen kilpailukykyä edistäen samalla sen toimintaympäristön yhteisöjen taloudellisia ja yhteiskunnallisia oloja. Jaetun arvon luominen ei pohjaudu henkilökohtaisiin arvoihin eikä se tarkoita yrityksen luoman arvon jakamista muille. Kyse on yhteiskunnallisen ja taloudellisen kehityksen yhteyksien tunnistamisesta ja laajentamisesta. Esimerkki jaetun arvon luomisesta voisi olla raaka-aineiden

käytön vähentäminen: samalla kun jätemäärät vähenevät, yritys myös säästää, kun raaka-aineet käytetään tehokkaasti.

Jaetun arvon luomisen näkökulmasta vallitseva yritysvastuuajattelu nähdään syyksi yritysten ahdinkoon. Perinteistä näkemystä yritysten vastuullisuuteen on usein puolustettu neljällä periaatteella. Yrityksillä nähdään olevan moraalinen velvollisuus toimia oikein, yritysten oletetaan toimivan kestävästi turvatakseen elinkelpoisen ympäristön seuraaville sukupolville, yrityksillä on oltava toimintaympäristönsä myöntämä oikeutus toiminnalleen ja vastuullisella toiminnalla yritys voi parantaa mainettaan. Nämä periaatteet eivät kuitenkaan tue vastuullisen toiminnan viemistä käytäntöön, sillä ne ovat liian yleisluontoisia auttaakseen yrityksiä tunnistamaan niitä yhteiskunnan ongelmia, joihin niiden kannattaisi tarttua. Näin voidaan menettää mahdollisuus tuottaa hyötyä sekä yritykselle että ympäröivälle yhteiskunnalle. (Porter & Kramer 2006, 81–82.)

Menestyvä yritys tarvitsee menestyäkseen toimivan yhteiskunnan, samoin kuin kukoistavat yhteiskunnat hyötyvät yritysten menestyksestä. Yritykset tuovat työllisyyttä ja hyvinvointia alueille, joissa ne toimivat, mutta jos yrityksen toimintaedellytykset eivät täyty, ei yrityskään voi menestyä. (Porter & Kramer 2006, 83.) Yhteiskunta nähdään siis resurssina, jonka tukeminen edistää yritysten menestymistä.

Porterin ja Kramerin (2006, 84) mukaan yritysten ja yhteiskuntien on tehtävä valintoja, jotka hyödyttävät molempia osapuolia eli luovat yhteistä arvoa. Liiketoiminnan tehtävänä ei ole puuttua kaikkiin yhteiskunnan epäkohtiin, joten niiden on valittava ne ongelmat, joiden ratkaiseminen tuottaa arvoa myös yrityksille. Yritysten ei siis kannata välttämättä pyrkiä ratkaisemaan ongelmia, jotka eivät liity niiden toimintakenttään, vaikka ongelma sinänsä olisi ratkaisemisen arvoinen.

Porterin ja Kramerin ajatukset ovat linjassa Hustedin (2003, 482) näkemysten kanssa siitä, että keskeistä yritysten vastuullisessa toiminnassa on hinnan arviointi. Jos yrityksen vastuullisen toiminnan taustalla on strateginen valinta eli tavoite parantaa kilpailukykyä, kulujen huomioiminen on oleellista. Tällöin toiminnan on oltava kustannustehokasta ja linjassa yrityksen strategian kanssa, sillä taloudellisesti tehokkaan vastuullisuuden tulee tuottaa suurin mahdollinen yhteiskunnallinen hyöty pienimmillä mahdollisilla kustannuksilla.

Vaikka jaetun arvon luonti pohjautuu ajatukselle taloudellisten ja yhteiskunnallisten etujen saavuttamisesta, tämä ei ole kuitenkaan aina mutkatonta. Crane, Palazzo, Spence ja Matten (2014, 136–137) ovat kyseenalaistaneet mahdollisuuden saavuttaa taloudelliset ja yhteiskunnalliset

tavoitteet samanaikaisesti. Koska näiden tavoitteiden samanaikainen saavuttaminen voi olla vaikeaa, se voi johtaa siihen, että yritykset sijoittavat enemmän resursseja pitääkseen yllä mielikuvaa siitä, että merkittäviä yhteiskunnallisia ongelmia on ratkaistu. Heidän mukaansa Porterin ja Kramerin epäkriittinen suhtautuminen yritysten mahdollisuuksiin löytää uusia tuoton lähteitä saattaa johtaa siihen, että yritykset sijoittavat "helppoihin" kohteisiin todellisten ongelmien ratkaisemisen sijaan.

Yksi keskeinen yritys vastuun ja jaetun arvon luomisen erottava seikka on niiden suhde taloudellisiin tuottoihin. Porter ja Kramer (2011, 76) erottelevat jaetun arvon luomisen ja yritys vastuun toisistaan muun muassa siten, että voiton tavoittelu nähdään keskeisenä jaetun arvon tavoittelun kannalta, kun taas yritys vastuu nähdään erillisenä voiton maksimoinnista. Tämä ero on tärkeä yrityksen yhteiskuntaa hyödyttävään toimintaan sitoutumisen kannalta. Jos toiminta ei tuotakaan enää voittoa, yrityksellä ei ole velvollisuutta jatkaa toimintaa, vaikka se hyödyttäisi yhteiskuntaa. Yritys vastuun ja jaetun arvon luomisen eettinen tausta-ajatus ei siis ole sama, vaikka toiminta saattaakin näyttää samalta. (Wilburn & Wilburn 2014, 5–6.)

Koska yritys vastuun ja jaetun arvon luomisen toteutus muistuttavat usein toisiaan, yritysten voi olla haasteellista osoittaa toimintansa olevan vastuullisuudesta kumpuavaa eikä taloudellisiin etuihin pyrkivää. Taustalla oleva aikomus kuitenkin erottaa pohjimmiltaan nämä kaksi ajattelutapaa toisistaan. Yritys vastuun taustalla on lupaus hyvän tekemisestä – jaetun arvon luominen on puolestaan strateginen valinta tehdä hyvää tuottaakseen voittoa. (Wilburn & Wilburn 2014, 2–3.) Hustedin (2003, 495) mukaan yritysten vastuullisen toiminnan tausta-ajatus vaikuttaa myös siihen, kannattaako niiden ryhtyä vastuullisiin toimiin itsenäisesti, yhteistyössä muiden tahojen kanssa vai kenties ulkoistaa vastuutoimintonsa. Jos taustalla on ajatus kilpailukyvyyn parantamisesta, tärkeä toimintaa suuntaava tekijä on hinta. Jos taas tarkoitusperät painottuvat enemmän hyvän tekemiseen, esimerkiksi johdon henkilökohtaisilla arvoilla on toimintakeinojen valinnassa painoarvoa. (Husted 2003, 495.)

Porterin ja Kramerin (2011, 72) mukaan jaetun arvon luomisen omaksumisella voi olla suuri merkitys myös valtiovallalle ja kansalaisyhteiskunnalle. Heidän mukaansa aktivistit ajattelevat usein, että yhteiskunnallisiin epäkohtiin on puututtava hinnalla millä hyvänsä. Tämä ajattelutapa on johtanut yritysten toiminnan kontrollointiin ja vastakkainasetteluihin. Yhteiskunnalle ei heidän mukaansa kuitenkaan ole väliä, mikä organisaatio tuottaa sille hyötyä. Jaetun arvon luonnin kautta yritysten ja kansalaisjärjestöjen velvollisuuksien perinteinen jako saattaa muuttua. Yhteiskunta saattaisikin hyötyä enemmän



uudella tavalla ajattelevista kansalaisjärjestöistä tai niiden ja yritysten muodostamien kumppanuuksien seurauksista.

Porterin ja Kramerin (2011, 77) mukaan jaetun arvon luomisella ei voida ratkaista kaikkia yhteiskunnan ongelmia, mutta yritykset voivat edistää yhteiskunnan kehitystä tehokkaammin kuin muut organisaatiot tai valtiovalta hyödyntämällä resurssejaan ja johtamistaitojaan. Parhaimmillaan jaetun arvon luominen voi auttaa vahvistamaan kehittyvien maiden taloutta ja luomaan pitkäkestoisia ratkaisuja perinteisiä yritysvastuutoimia paremmin. Jaetun arvon luominen voi tukea taloudellista ja yhteiskunnallista kehitystä ja muuttaa yhteiskuntien ja yritysten välistä suhdetta integroituneemmaksi. (Porter & Kramer 2006, 92.)

Cranen ym. (2014) mukaan jaetun arvon luomisen käsite ei ole lupauksistaan huolimatta tuonut mitään uutta yritysten vastuita koskevaan keskusteluun. Jaetun arvon luominen painottuu edelleen ajatukseen siitä, että yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa voittoa – vaikka se tuottaisi samalla arvoa muillekin. (Crane ym. 2014, 142–143.) Jaetun arvon luomisen käsitteen vahvuutena voidaan kuitenkin pitää sen pyrkimystä tuoda aiempaa konkreettisempia ratkaisuja yritysvastuun jalkauttamiseen.

## **2.4 Yritysvastuu yhteisöviestinnän kentällä**

Yritysten odotetaan nykyisin viestivän vastuullisesta toiminnastaan niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tässä luvussa lähestytään ensin vastuullisuutta yhteisöviestinnällisistä lähtökohdista ja esitellään sitten lyhyesti viestinnän merkitystä ja tavoitteita yritysvastuun näkökulmasta.

Yrityksen strategia, toimintatavat ja arvot ovat pohja vastuun viestinnälle (Kuvaja & Malmelin 2008, 24). Yritysten vastuuviestintää koskeva kirjallisuus kattaa monenlaisia lähtökohtia ja teorioita ja käsitteen määritelmien moninaisuus on johtanut siihen, että myös vastuuviestinnän keinot ja lähestymistavat vaihtelevat (Ziek 2009, 137–138). Yritysvastuun käsitteen määritelmien moninaisuudesta huolimatta monissa niistä korostetaan yrityksen toimintaympäristön ja sidosryhmien huomioimista (ks. esim. Pedersen 2006, 140; Maon ym. 2009, 72). Yritysten vastuuviestinnän käsitettä voidaan siis lähestyä muun muassa sidosryhmien ja legitimitetin eli yrityksen toiminnan oikeutuksen näkökulmista (Kuvaja & Malmelin 2008, 16; Du & Viera Jr. 2012, 415).

Vastuuviestinnälle ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, mutta sillä viitataan usein yrityksen viestintään vastuullisista toimistaan. Vastuuviestinnän tavoitteena on kertoa, kuinka yritys toimii eettisesti, läpinäkyvästi ja vastuullisesti (Morsing & Schultz 2006, 323). Vastuuviestintä tarkoittaa sekä viestintää yrityksen toiminnasta että pitkän aikavälin projekteista, joiden lopputuloksia voi olla vaikea kuvata. Vastuuviestintä kattaa lukuisia teemoja ihmisoikeuksista ympäristöön ja etiikkaan ja viestinnällä on lukuisia kohderyhmiä, joista keskeisimpinä voidaan pitää asiakkaita, työntekijöitä ja yrityksen omistajia. (Birth, Ilia, Lurati & Zamparini 2008, 183-184.)

Viestintä on keskeinen askel yritysvastuun suunnittelussa ja jalkauttamisessa. Esimerkiksi yrityksen henkilöstölle suunnattu vastuuviestintä lisää tietoisuutta yrityksen vastuullisista toimista. Organisaatioiden tulee myös viestiä ulkoisesti toiminnastaan ja tavoitteistaan ja muokata viestintää sidosryhmien mukaan. (Maon ym. 2009, 82–83.) Yritykset voivat viestiä vastuullisista toimistaan monin tavoin, esimerkiksi vuosi- ja vastuullisuusraporttien, erilaisten kumppanuuksien ja verkostojen, verkkosivujen ja organisaation toimintatapojen (codes) kautta (Ziek 2009, 139–140).

Seele ja Lock (2015, 405–406) ovat tyypitelleet vastuuviestinnän työkalut välineellisiin ja neuvotteleviin sekä julkaistuihin ja julkaisemattomiin. Julkaistu, välineellinen työkalu voisi esimerkiksi olla yrityksen verkkosivu ja julkaisematon, neuvotteleva työkalu vuoropuhelu sidosryhmien kanssa. Kentin ja Taylorin (2016, 62–64) mukaan sosiaalisen median mahdollisuuksia yritysten vastuuviestinnässä ei hyödynnetä vielä tarpeeksi. Sen sijaan, että sosiaalisen median kanavia käytetään vain markkinointiin ja asiakaspalveluun, niiden kautta voitaisiin käydä vuoropuhelua ja rakentaa aitoja suhteita sidosryhmiin ja yleisöihin. Tämä kuitenkin edellyttää viestinnän ammattilaisilta ajatusmaailman muutosta: viestinnässä tulee taloudellisten tavoitteiden ohella korostua läpinäkyvyys ja halu käydä vuoropuhelua sidosryhmien kanssa.

Vaikka yritysten odotetaan viestivän vastuullisesta toiminnastaan, vastuuviestintä asettaa organisaatiot myös usein kritiikin kohteiksi. Yritysten vastuuviestintä painottuukin tyypillisesti yleisesti hyväksytyjen vastuukäytäntöjen viestimiseen, kuten esimerkiksi yrityksen tekemän hyväntekeväisyyden kuvaamiseen (Ziek 2009, 142). Vastuuviestinnän luotettavuutta tarkastellaan usein suurennuslasin kanssa, etenkin jos yritysten ajatellaan tavoittelevan omaa etuaan vastuuviestinnän kautta (Dawkins 2004, 109). Vastuuviestintä on haasteellista kaikille yrityksille, mutta erityisen monimutkaista se on ristiriitaisilla teollisuudenaloilla (Du & Vieira Jr. 2012, 425). Viestinnässä korostetaan usein yhteiskunnan etujen tavoittelua yrityksen omien etujen tavoittelun sijaan, mutta on havaittu, että jos yritykset kertovat

avoimesti yritysvastuutoimiensa taustalla olevan sekä niitä itseään palvelevia että yhteiskunnan etua palvelevia tarkoituksena, sidosryhmien epäluulot yrityksen toimia kohtaan laskevat (Kim 2014, 838). Esimerkiksi energia-alan yritysten ei välttämättä kannata korostaa vastuullisten toimenpiteidensä taustalla olevan ympäristöä koskevia vaikutuksia, koska sitä saatetaan pitää viherpesuna. Sen sijaan tällä sektorilla taloudellisten säästöjen tavoittelun painottaminen voi tulla kyseeseen. (De Vries, Terwel, Ellemers & Daamen 2013, 151.)

Yritysten vastuuviestinnässä korostuu sen johdonmukaisuus yrityksen toiminnan kanssa. Jos yritys noudattaa proaktiivista viestintästrategiaa ja tiedottaa asioista etukäteen ja sen jälkeen yrityksen toiminta havaitaan epäjohdonmukaiseksi viestinnän kanssa, organisaatio nähdään tekopyhempänä kuin jos toiminnasta tiedotetaan reaktiivisesti jälkikäteen. (Wagner, Lutz & Weitz 2009.) Viestinnän uskottavuuden kannalta on oleellista huomioida myös sen lähde. Sidosryhmät pitävät usein uskottavampana yrityksen ulkopuolelta saatavaa tietoa yrityksen toimista kuin esimerkiksi viestinnän kautta saatavaa tietoa (Du & Vieira Jr. 2012, 416).

Vastuullisuuden noustua keskeiseksi yritysfunktioksi kysymyksiä on herättänyt viestinnän ja yritysvastuun suhde (Pollach, Johansen, Ellerup Nielsen & Thomsen 2012, 205). Clarkin (2000, 376) mukaan sekä viestinnällä että yritysvastuulla pyritään ylläpitämään toimivia suhteita yrityksen ja sen tärkeimpien sidosryhmien kanssa ja tästä syystä näiden funktioiden tulisi tehdä yhteistyötä. Toisaalta on tärkeää, että vastuuviestintä ei leimaudu vain toiminnaksi, jonka tavoitteena on yksipuolisesti esittää yrityksen toimintaa suotuisassa valossa (ks. esim. Dawkins 2004; Morsing & Schultz 2006).

Ryan ja Martinson esittivät vuonna 1983 ajatuksen siitä, että viestinnän ammattilaiset voisivat toimia yrityksen omatuntona (corporate conscience). Koska yritysvastuu on niin kattava ja moninainen osa-alue, heidän mukaansa on tarpeellista nimetä yritykseen taho, joka vastaa tästä alueesta ja huolehtii, että vastuullisuusasioista keskustellaan yrityksen johtotasolla. Koska yritysvastuuseen liittyy vahvasti vuorovaikutus yrityksen sidosryhmien kanssa, viestinnän ammattilaisen toimiminen omatuntona olisi luontevaa. Yrityksen omatunnon tehtävänä on edustaa yrityksen johdon ajatuksia yrityksen yleisöille ja toisin päin. (Ryan & Martinson 1983, 20–22.) Myös Bowenin (2008, 274, 291) näkemyksen mukaan viestinnän ammattilaisten tulisi toimia yrityksissä eettisinä neuvonantajina, rakentaa molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita yrityksen ja sen yleisöjen välille ja tuoda eettisyyden ja vastuullisuuden näkökulmaa yrityksen päätöksentekoon. Yrityksen viestintäasiantuntijat saattavat olla yrityksissä ainoita, jotka ymmärtävät yrityksen yleisöjen toiveita

ja ajatuksia tarpeeksi hyvin, jotta he voivat tuoda niitä mukaan yrityksen päätöksentekoon. Heidän tehtävänä on tällöin ikään kuin tiedonvälittäjänä ja fasilitaattorina toimiminen yrityksen ja sen sidosryhmien välillä.

Viestinnän ammattilaisten toimiminen yrityksen omatuntona ei ole kuitenkaan ongelmatonta. He eivät voi taata, että yritys toimii vastuullisesti, tai että yrityksen omatuntona toimiminen tuottaa tuloksia. Heidän omien arvojensa tulisi myös olla linjassa yrityksen arvojen kanssa. Viestinnän ammattilaisen tulee toimia yrityksen puolestapuhujana, mutta tietyissä rajoissa – yrityksen mahdolliset virheet tulee myös myöntää. (Ryan & Martinson 1983, 22.) Jos yritysvastuu nähdään osana viestintää ja viestintäammattilaiset ovat mukana yrityksen vastuutoiminnossa, voi syntyä epäilyjä vastuullisen toiminnan todellisista päämääristä. Vastuuviestintä voidaan nähdä keinona ohjata huomio yrityksen kannalta edullisiin asioihin ja jättää toiset asiat julkisuuden ulkopuolelle (L'Etang 2006, 414.) Yritysten vallankäyttöä yritys vastuun kentällä on myös kritisoitu. Suurilla yrityksillä on paljon valtaa ympäristössään ja voidaan ajatella, että yritykset pyrkivät peittelemään tai vähättelemään valtaansa viestimällä vastuullisista teoistaan. (Malmelin 2011, 30.)

Bennin, Toddin ja Pendletonin (2010, 406) mukaan viestinnän merkitys yritys vastuun kontekstissa voidaan nähdä joko *reaktiivisena*, jolloin se nähdään lähinnä ongelmatilanteissa keinona minimoida haitalliset mainevaikutukset, tai *proaktiivisena*, jolloin viestinnällä rakennetaan suhteita ympäristöön ja vahvistetaan yrityksen mainetta. Aksakin, Fergusonin ja Dumanin (2016, 79, 81) mukaan yritys vastuulla ja yrityksen maineella on niin vahva yhteys viestinnän näkökulmasta, että yritys vastuun nähdään toisinaan keskeisenä yrityksen maineen komponenttina. Yritys vastuusta on tullut yrityksille keskeinen viestinnän keino, jolla ne voivat houkuttaa asiakkaita. Kuluttajat taas arvioivat yrityksen mainetta sen vastuullisuuden kautta ja tekevät päätöksen, ryhtyvätkö yrityksen asiakkaiksi.

Yhtenä viestinnän haasteena yritys vastuun kontekstissa on se, että se saatetaan edelleen ymmärtää kapeasti ainoastaan pintapuolisena julkisuustyönä. Viestinnän ammattilaisten mukaan ottaminen yritys vastuuta koskevaan strategiseen päätöksentekoon olisi kuitenkin tärkeää, sillä tällöin viestinnän merkitys ei rajoittuisi vain vahinkojen korjaamiseen. (Benn ym. 2010, 406–407.) Kim ja Reber (2008, 341) havaitsivat tutkimuksessaan, että viestintäammattilaiset pitivät yritys vastuuasioissa tärkeimpänä rooliaan johdon neuvonantajana ja strategisessa päätöksenteossa mukana olemista. Käytännössä tämän roolin mukaan toimiminen voi kuitenkin olla haasteellista, sillä viestinnän ammattilaisten oma vaikutusvalta tai johdolta saatava tuki ei välttämättä ole riittävää.

### 3 VUOROPUHELU

Suurilla yrityksillä on nykyisin paljon valtaa toimintaympäristössään, sillä ne voivat vaikuttaa toiminnallaan ja tuotteillaan muun muassa työllisyyteen, asiakkaisiin ja alihankkijoihinsa. Samalla kun yritysten vaikutusvalta on kasvanut, myös yritysten sidosryhmien vaikuttavuus on kasvanut ja monet sidosryhmien etuja ajavat ryhmät ovat saaneet yhä enemmän näkyvyyttä. (Jamali & Keshishian 2008, 277.) Sidosryhmien huomioiminen on nykyisin keskeinen osa yritysten vastuullisuustyötä (Fassin 2009, 504). Vastatakseen yritys vastuuvaatimuksiin ja lisätäkseen yhteiskunnan luottamusta toimintaansa kohtaan monet yritykset käyvät vuoropuhelua sidosryhmiensä kanssa (Burchell & Cook 2006, 210–211; Johansen & Nielsen 2011, 205).

Tässä luvussa esitellään ensin erilaisia näkökulmia vuoropuheluun organisaatiokontekstissa sekä määritellään organisaation sidosryhmän käsite. Tässä tutkimuksessa termi "stakeholder" on käännetty sidosryhmäksi. Sen jälkeen esitellään kansalaisjärjestöt organisaatioiden käymän vuoropuhelun osapuolena. Lopuksi pureudutaan tarkemmin vuoropuheluun vastuun kentällä: sen muotoihin, keinoihin ja haasteisiin. Tässä tutkimuksessa englanninkielinen termi "dialogue" on käännetty vuoropuheluksi ja vuoropuhelu-käsitettä käytetään tästä eteenpäin synonyyminä dialogi-termille.

### 3.1 Organisaatioiden vuoropuhelu

Vuoropuhelun käsite juontaa juurensa useisiin eri tieteenaloihin filosofiasta retoriikkaan (Taylor & Kent 2014, 388). Vuoropuhelun ylläpito on keskeinen osa organisaation ja sen yleisöjen toimivaa suhdetta (Lee & Desai 2014, 82). Theunissenin & Wan Noordinin (2012, 6) mukaan vuoropuhelu nähdään monesti tavoittelemisen arvoisena ihanteena, mutta käsitteen abstraktiuden vuoksi sen käytännön toteutus on haasteellista.

Vuoropuhelulle on monia eri määritelmiä. Alun alkaen vuoropuhelu nähtiin ihmisten välisenä kanssakäymisenä, jonka avulla ihmiset pystyivät aidompaan ja merkityksellisempään vuorovaikutukseen (Taylor & Kent 2014, 388). Monille vuoropuhelun määritelmille on yhteistä ajatus avoimuudesta ja tahdosta huomioida eriävätkin näkökulmat. Monesti vuoropuhelulla tarkoitetaan kuitenkin jotain rajatumppaa kuin erilaisia näkemyksiä yhteen tuovaa vuorovaikutusta. (Burchell & Cook 2008, 36.)

Muun muassa Bohm (2004, 7) erottaa keskustelun ja vuoropuhelun toisistaan. Hänen mukaansa keskustelussa osapuolet esittävät usein toisistaan eriauvia näkökulmia ja pyrkivät ensisijaisesti osoittamaan, miksi oma näkökulma on paras. Kyse on silloin ikään kuin pelistä, jossa erilaisilla ideoilla kilpaillaan. Vuoropuhelussa puolestaan ei ole kyse kilpailemisesta tai oman näkökulman edistämisestä. Vuoropuhelussa on kyse siitä, että kaikki voittavat – se on peli, jota ei pelata toisia vastaan, vaan yhdessä.

Organisaatiokontekstissa vuoropuhelu nähdään kanavana, jonka kautta perinteiset konfliktiset viestintäprosessit voidaan ylittää ja luoda edistyneempi ymmärryksen ja sitoutumisen muoto. Sidosryhmävuoropuhelu voidaan nähdä vuorovaikutteisena, kaksisuuntaisena prosessina, jossa aiemmat oletukset pilkkotaan ja luodaan uusia oppimisen muotoja. (Burchell & Cook 2006, 212–213.)

Gutiérrez-García, Recalde & Piñera-Camacho (2015, 751) ovat tunnistaneeet kolme erilaista lähestymistapaa organisaation vuoropuheluun. *Kuvaileva* tai *analyttinen* näkökulma on ominaista yritysviestinnälle ja se painottuu esimerkiksi erilaisiin kuunteluprosesseihin, eri viestintäkanaviin ja vuoropuhelun eri tasoihin. Yritykset puolestaan näkevät vuoropuhelun usein *väliseenä* ja keskittyvät vahvasti siihen, miten vuoropuhelulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Kolmas, *normatiivinen* näkökulma on sidoksissa viestinnän

tutkimukseen. Tällöin keskiössä ovat esimerkiksi vuoropuhelun tarkoituksen tai tavoitteiden etiikkaan liittyvät kysymykset.

Kentin ja Taylorin (2014, 389) mukaan vuoropuhelu voidaan nähdä eräänlaisen jatkumon toisena päässä, monologin ja propagandan ollessa toisessa ääripäässä. Vaikuttaminen puolestaan nähdään osana kaikkea ihmisten viestintää ja täten se on läsnä läpi jatkumon. Tähän näkemykseen liittyy vahvasti Grunigin teoria viestinnän symmetrisyydestä (Grunig, Grunig & Dozier 2002).

Suhdetoiminta (public relations, PR) voidaan määritellä johtamisfunktioksi, joka luo ja ylläpitää molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita organisaation ja sen yleisöjen välillä (Cutlip, Center & Broom 1994, 2). Grunig on jakanut viestinnän neljään eri malliin, jotka ovat julkisuustoiminta, tiedottaminen sekä kaksisuuntainen asymmetrinen ja symmetrinen viestintä. Kaksi ensimmäistä mallia ovat yksisuuntaisia: julkisuustoiminnalla organisaatioille haetaan huomiota lähes millä keinolla tahansa, tiedottamisella taas tuotetaan paikkansa pitävää, mutta lähes aina organisaatiota suosivaa tietoa. Kaksisuuntaisessa asymmetrisessä viestinnässä pyritään saamaan yleisöt toimimaan kuten halutaan ja kaksisuuntaisella symmetrisellä viestinnällä puolestaan pyritään vuoropuheluun organisaation ja sen yleisöjen välillä. (Grunig ym. 2002, 11–12.)

Kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän malli toimii pohjana sille, miten organisaatioiden tulisi viestiä eettisesti ja vastuullisesti. Grunigin mukaan neljä tai useampikaan malli ei kuitenkaan riitä luomaan kattavaa teoriaa erinomaisesta viestinnästä (Grunig ym. 2002, 347–348). Viestintä ei ole aina puhtaasti symmetristä tai asymmetristä, kyseessä on pikemminkin prosessi, jossa organisaatiot ja yleisöt molemmat hakevat omaa etuaan (Grunig ym. 2002, 473).

Theunissenin ja Wan Noordinin (2012, 7–8) mukaan vuoropuhelua ja kaksisuuntaista symmetristä viestintää pidetään nykyisin lähes synonyymeinä, vaikka käsitteissä on havaittavissa perustavanlaatuisia eroja. Vaikka symmetrisyyden ja erinomaisen viestinnän näkökulmissa korostuu vuoropuhelun merkitys, vuoropuhelu nähdään kuitenkin strategisena viestinnän keinona, jota organisaatioiden viestintäammattilaiset hoitavat. Viestinnällä on yleensä tavoite, johon pyritään, mutta sen sijaan todellisessa vuoropuhelussa sen tavoitetta tai sisältöä ei kontrolloida. Myös Paquette, Sommerfeldt & Kent (2015, 30) ovat kyseenalaistaneet sen, miten vuoropuhelu ymmärretään viestinnässä. Vuoropuhelua ei olla erotettu riittävän tarkasti muusta viestinnästä tai sitä väitetään tapahtuvan silloinkin, kun niin ei ole. Vuoropuhelun käsitettä käytetään siis liian helposti, vaikka ei ole vakiintunutta käsitystä siitä, mitä se on viestinnän kontekstissa.

Viestinnän kontekstissa vuoropuhelu on tyypillisesti nähty joko interaktionana, jolloin organisaatio vaihtaa tietoja ympäristönsä kanssa tai väittelynä (Bruning, Dials & Shirka 2008, 26). Bruning, DeMiglio & Embry (2006, 38) ovat kuitenkin esittäneet, että viestinnällä voidaan rakentaa tuloksellisia suhteita organisaation ja sen yleisöjen välille, jotka tuottavat molemmille osapuolille hyötyä. Organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua yhteisen hyödyn tavoittelemisesta, joten on tärkeää tunnistaa ne keinot, jotka vaikuttavat myönteisesti arvioihin yhteisestä hyödystä. Bruningin ym. (2008, 29) mukaan vuoropuhelu on paras keino huolehtia suhteista organisaation yleisöjen kanssa.

Perret (2003, 385) määrittelee sidosryhmävuoropuhelun prosessiksi, jossa osapuolet, joilla on erilaiset arvot ja kiinnostuksenkohteet tiettyyn ongelmaan liittyen työskentelevät yhdessä saavuttaakseen kaikkia osapuolia tyydyttävän ratkaisun. Vuoropuhelusta ei ole kyse esimerkiksi mielipidemittauksissa ja paneelikeskusteluissa, vaikka ne saattavat olla osa prosessia. Käytännössä sidosryhmävuoropuhelu voi ilmetä monin tavoin, suoraviivaisesta tiedonvälityksestä avoimeen vuoropuheluun useista aiheista (Golob & Podnar 2014, 250–251).

Kent ja Taylor (2002) ovat tunnistaneet vuoropuhelusta viisi keskeistä piirrettä: molemminpuolisuuden (mutuality), läheisyyden (propinquity), empatian (empathy), riskin (risk) ja sitoutumisen (commitment). Vuoropuhelun kontekstissa *molemminpuolisuudella* viitataan organisaation ja sen yleisöjen erottamattomuuteen. Vuoropuhelussa ei ole voittajia eikä häviäjiä ja sen osapuolten olisi pystyttävä vapaasti keskustelemaan kaikista aiheista. Eettisessä vuoropuhelussa osapuolten on nähtävä toisensa suhteessa toisiinsa ihmisinä eikä objekteina. (Kent & Taylor 2002, 25.) Vuoropuhelun kautta voidaan siis pienentää valtasuhteita ja osallistaa osapuolia keskusteluun ja päätöksentekoon kunnioittaen osapuolten arvoa (Taylor & Kent 2014, 388).

*Läheisyydellä* puolestaan viitataan sekä siihen, kuinka organisaatiot huomioivat yleisönsä niitä koskeavissa kysymyksissä että yleisöjen mahdollisuuteen ja haluun ilmaista vaatimuksensa. *Empaattisessa* vuoropuhelussa osapuolten välillä vallitsee luottamuksen ilmapiiri ja vuoropuhelun onnistumiselle luodaan edellytykset. Vuoropuheluun ryhtyessä on kuitenkin aina olemassa jonkinlainen *riski*, sillä osapuolet asettavat itsensä alttiiksi manipulaatiolle ja naurunalaiseksi joutumiselle. Vuoropuhelun osapuolten on myös tunnustettava odottamattomien seurausten mahdollisuus, sillä vuoropuhelun tuloksia ei voida ennakoita. Vuoropuhelun osapuolet saattavat myös löytää toisistaan odottamattomia piirteitä, jotka osoittavat osapuolten ainutlaatuisuuden. (Kent & Taylor 2002, 26–28.)



Viides vuoropuhelun erityispiirre *sitoutuminen* viittaa vuoropuhelun rehellisyyteen ja aitouteen. Osapuolten on sitouduttava vuoropuheluun yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä sitouduttava ymmärtämään ja tulkitsemaan toisistaan eroavia näkökantoja. (Kent & Taylor 2002, 29.) Gutiérrez-Garcia ym. (2015, 745) korostavat vuoropuhelussa toisen osapuolen näkemysten ja asiaan vaikuttavien tekijöiden ymmärtämisen merkitystä. Tässä keskeistä on se, että ongelma, josta keskustellaan on määritelty yhdessä.

Vuoropuhelua on pitkään pidetty yhtenä eettisimmistä viestinnän muodoista ja keinona erottaa totuus valheesta. Ihanteellinen vuoropuhelu perustuu rehellisyyteen, luottamukseen ja toisen osapuolen kunnioitukseen eikä pidä yleisöä vain välineenä. (Kent & Taylor 2002, 22, 33.) Baker ja Martinson (2001) ovat kehittäneet viiden kohdan TARES-testin viestinnän eettisyyden arvioinnin helpottamiseksi. Heidän mukaansa viestinnän, jolla pyritään vaikuttamaan johonkin tai johonkukaan, tulee olla *totuudenmukaista* (truthfulness of the message), jolloin viestin on oltava totta eikä sillä pyritä viemään harhaan. Sen osapuolen, joka pyrkii vakuuttamaan toiseen, on oltava *aito* (authenticity of the persuader). Suostuttelun *kohdetta on kunnioitettava* (respect for the persuadee) ja vaikuttamisen on oltava *oikeudenmukaista* (equity of the persuasive appeal). Viestinnällä on myös *pyrittävä yhteiseen hyödyyn* (social responsibility for the common good). Viisi edellä mainittua eettistä periaatetta ovat sidoksissa toisiinsa, mutta on tilanteita, jolloin yhden periaatteen noudattaminen voi rikkoa toista. (Baker & Martinson 2001, 161–169.) Viestinnän eettisyyttä voidaan siis joutua arvioimaan tilannekohtaisesti eikä kaikkia viittä periaatetta voi aina täyttää samanaikaisesti.

Vuoropuhelu tarkoittaa suuntautumista eettiseen ja hedelmälliseen viestintään, jossa sovelletaan vuoropuhelun periaatteita. Vuoropuheluksi ei saisi siten mieltää sitä edeltäviä askeleita kohti todellista vuoropuhelua. Vuoropuhelu on mahdollista vain, jos sen osapuolet luottavat toisiinsa. Jos ihmiset pitävät organisaation kiinnostusta heidän ajatuksiinsa ja panokseensa symbolisena tai ajattelevat organisaation jättävän heidän mielipiteensä huomiotta, he eivät sitoudu eivätkä luota organisaatioon ja täten eivät myöskään osallistu vuoropuheluun. (Taylor & Kent 2014, 390.)

Vuoropuhelun jalkauttaminen organisaatiossa ei ole aina helppoa (Kent & Taylor 2002, 33). Yksi vuoropuhelun haasteista saattaa olla se, että sen tulokset ovat usein vaikeammin mitattavia kuin muiden toimintojen (Paquette ym. 2015, 37). Vuoropuhelussa sen lopputulokseen ei tulisi puuttua, mikä saattaa olla haasteellista viestinnän näkökulmasta. Jos organisaatiolla ei ole todellista halua olla puuttumatta vuoropuhelun lopputulokseen ja antaa sidosryhmien ilmaista itseään vapaasti, aito vuoropuhelu voi olla epätodennäköistä

(Theunissen & Wan Noordin 2012, 7). Organisaatiot saattavat pelätä antavansa päätöksentekovallan pois ryhtyessään vuoropuheluun, mutta sidosryhmävuoropuhelussa kyse ei välttämättä ole päätöksenteosta, vaan tiedonvälityksestä ja yhteisymmärryksen tavoittelusta (Perret 2003, 385).

Vuoropuhelua ei voida pitää patenttiratkaisuna joka tilanteeseen, sillä se ei voi pakottaa organisaatiota toimimaan eettisesti – eikä vuoropuhelu ole joka tilanteessa tarkoituksenmukaista. Vuoropuhelukeskeinen lähestymistapa organisaation ja sen yleisöjen väliseen suhteeseen ei myöskään tarkoita, että organisaation olisi pakko vastata yleisöilleen. Se päätös on organisaatioiden haluttava tehdä itse. (Kent & Taylor 2002, 24.) Vuoropuhelussa on kyse jatkuvasta prosessista, jonka lopputulosta ei kontrolloida. Jos organisaatioiden toiminta ja tulevaisuus ei riipu jatkuvasta vuoropuhelusta sidosryhmien kanssa, yritykset eivät ehkä näe syytä vuoropuhelun ylläpitoon sen aidoimmassa muodossa. (Theunissen & Wan Noordin 2012, 11–12.)

### 3.1.1 Organisaation sidosryhmät

Kuten edellisessä luvussa kävi ilmi, viestinnän näkökulmasta vuoropuhelu nähdään siis usein melko sidosryhmäorientoituneeksi, organisaation ja sen yleisöjen välistä suhdetta ylläpitäväksi ja rakentavaksi toiminnaksi. Sidoryhmä-käsitteen määritelmiä voidaan katsoa olevan lähes yhtä monta kuin määrittelijöitä. Yksi tunnetuimmista ja ensimmäisistä sidoryhmän määritelmistä on Freemanin (1984) määritelmä, jonka mukaan sidoryhmä on taho, joka voi vaikuttaa organisaatioon tai johon organisaatio voi vaikuttaa. Tämä määritelmä on kuitenkin laajuudessaan ongelmallinen: sen mukaan lähes kuka tahansa voisi olla sidoryhmä (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle 2010, 208). Määritelmän ulkopuolelle jäävät ainoastaan ne tahot, joilla ei ole valtaa vaikuttaa yritykseen, tai joilla ei ole suhdetta yritykseen (Mitchell, Agle & Wood 1997, 856).

Yritysten näkökulmasta sidoryhmien kategorisointi tai arvottaminen auttaa niitä tunnistamaan niiden kannalta merkityksellisimmät sidoryhmät (Paloviita & Luoma-aho 2010, 307). Sidoryhmät onkin usein määritelty organisaation näkökulmasta, välineenä saavuttaa organisaation tavoitteet (Steuer 2006, 57). Painopisteenä on usein ollut sidoryhmien johtaminen (esim. Donaldson & Preston 1995, 67), jolloin niiden ja organisaation välisten suhteiden laaja kirjo ja dynamiikka on jäänyt huomiotta (Friedman & Miles 2002, 2–3).

Steuer (2006) on esittänyt, että sidoryhmä-käsitettä voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. *Yritysnäkökulma* keskittyy siihen, kuinka yritykset

hoitavat suhteitaan sidosryhmien kanssa. *Sidosryhmänäkökulma* taas keskittyy siihen, kuinka sidosryhmät yrittävät vaikuttaa yrityksiin eli esimerkiksi sidosryhmien strategioihin ja toimintakeinoihin. *Käsitteellinen* näkökulma puolestaan lähestyy sidosryhmien ja organisaation suhdetta jonkin käsitteen, kuten kestävän kehityksen näkökulmasta. Tällöin keskiössä ei ole yritys tai sidosryhmä vaan kyseessä oleva käsite.

Mitchell ym. (1997) ovat esittäneet kolme yrityksen ja sidosryhmien välisen suhteen ominaisuutta (attribuuttia), joiden avulla sidosryhmien tärkeyttä yritykselle voidaan arvioida. Nämä kolme ominaisuutta ovat valta, legitimitetti ja kiireellisyys. *Valta* kuvaa sidosryhmien mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen toimintaan. *Legitimitetti* viittaa puolestaan siihen, pitääkö yritys sidosryhmien toimintaa asianmukaisena tai haluttuna. *Kiireellisyydellä* taas viitataan siihen, kuinka nopeasti yrityksen tulisi vastata sidosryhmien vaatimuksiin. Jos sidosryhmien nähdään omaavan vain yksi kolmesta attribuutista, yritys voi nähdä ne latentteina eli ei niin tärkeinä.

Friedmanin ja Milesin (2002, 15–16) mukaan organisaation ja sidosryhmien suhde riippuu tilannetekijöistä ja strategisesta toiminnasta. Tämä selittää, miksi sidosryhmät yrittävät vaikuttaa organisaatioon eri tavoin, miksi joillakin sidosryhmillä on enemmän vaikutusvaltaa kuin toisilla ja miksi organisaation ja sidosryhmien suhde voi muuttua ajan kanssa. Organisaation ja sidosryhmien suhdetta on siis arvioitava ajankohdan ja tilanteen mukaan.

Organisaation ja sidosryhmien suhdetta voidaan tarkastella myös sen näkökulmasta, kuinka paljon niillä on vaikutusvaltaa (influence) toisiinsa. On mahdollista, että sidosryhmillä on enemmän valtaa kuin organisaatiolla tai päinvastoin. Jos sekä organisaatiolla että sidosryhmillä on vaikutusvaltaa toisiinsa ja vaikutusvalta on tasapainossa, sidosryhmät voidaan nähdä organisaation kumppanina. (Mainardes, Alves & Raposo 2012, 1871–1873.)

Vain ne sidosryhmät, joilla voidaan katsoa olevan välttämätön suhde organisaatioon, ovat organisaation näkökulmasta oikeutettuja (Friedman & Miles 2002, 16). Oikeutetuiksi sidosryhmiksi voidaan nähdä niin ylin johto ja osakkeenomistajat (yhteiset intressit yrityksen kanssa) kuin mahdollisesti yrityksen toimintaa kritisoivat ja rajoittavat tahot, kuten valtiovalta ja jotkut kansalaisjärjestöt. Oleellista eivät siis ole eroavat päämäärät vaan yhteinen tahto suhteen jatkumisesta. (Friedman & Miles 2002, 8–10.)

Tunteilla voidaan nähdä olevan suuri merkitys siinä, millainen suhde organisaation ja sidosryhmien välille muodostuu. Sidoryhmien organisaatiota kohtaan kokemien tunteiden ääripäissä voidaan nähdä olevan organisaatioon erittäin kielteisesti suhtautuvat sidosryhmät eli *hateholderit* sekä organisaatioon

erittäin myönteisesti suhtautuvat sidosryhmät eli *faith-holderit*. (Luoma-aho 2010, 5.) Nykypäivän verkostoituneessa yhteiskunnassa odottamattomat yksilöt ja ryhmät voivat muuttua merkittäviksi sidosryhmiksi esimerkiksi teknologian mahdollistaman nopean tiedonkulun takia (Luoma-aho & Paloviita 2010, 61). Hateholderit harvemmin muodostuvat varoittamatta tai ilman syytä ja niitä tulisikin monitoroida jatkuvasti. Hateholderit voivat toiminnallaan vahingoittaa organisaatiota suurestikin, koska ne haluavat ilmaista tunteensa tai kokemansa vääryydet julkisesti. (Luoma-aho 2010, 5–6.)

### 3.1.2 Kansalaisjärjestöt sidosryhmänä

Kansalaisjärjestöjen juuret ovat kansalaisyhteiskunnassa (Laasonen 2012, 38). Kansalaisyhteiskunnan määritelmät vaihtelevat asiayhteydestä riippuen, mutta yleisesti se voidaan määritellä ”sosiaalisen, yhteiskunnallisen ja poliittisen osallistumisen tilaksi, jossa kansalaiset organisoituvat heille tärkeistä asioista virallisesti tai epävirallisesti toimien” (Seppo 2013, 5). Kansalaisyhteiskunta voidaan nähdä yhteiskunnan kolmantena sektorina, joka täydentää julkista ja yksityistä sektoria (Crane & Matten 2007, 440). Kansalaisyhteiskunta kattaa hyvin monia eri toimijoita, mutta tässä tutkielmassa pääpaino on kansalaisjärjestöissä.

Usein kansalaisjärjestöjä, aktivisteja ja painostusryhmiä käytetään toistensa synonyymeina, vaikka todellisuudessa nämä organisaatiot voivat erota toisistaan paljonkin. Ryhmät vaihtelevat ruohonjuuritason aktivistiryhmistä suuriin järjestäytyneisiin organisaatioihin. (Fassin 2009, 504.) YK:n määritelmän mukaan kansalaisjärjestöt ovat voittoa tavoittelemattomia, vapaaehtoisia kansalaisryhmiä, jotka ovat järjestäytyneet paikallisesti, kansallisesti tai kansainvälisesti. Kansalaisjärjestöt voivat toimia tietyn aiheen, kuten ihmisoikeuksien tai ympäristön puolesta. Ne tarjoavat asiantuntijuutta, varoitusmekanismeja ja auttavat monitoroimaan ja toimeenpanemaan kansainvälisiä sopimuksia. (United Nations NGO Relations 2015.)

Teegen, Dog ja Vachani (2004, 467) ovat jaotelleet yhteiskunnalliseen toimintaan keskittyvät kansalaisjärjestöt jotain asiaa puolustaviin järjestöihin sekä operatiivisiin järjestöihin. *Puolustavat järjestöt* edustavat jonkun tahon etua, joka ei itse pysty siihen, kun taas *operatiiviset järjestöt* toimittavat esimerkiksi elintärkeitä tarvikkeita hädänalaisille. Monet järjestöt toimivat kuitenkin molemmilla tavoin.

Suurilla yrityksillä on nykyisin huomattavan paljon valtaa ympäristössään ja tämän kasvaneen vallan tasapainottamiseksi erilaiset organisaatiot, kuten

kansalaisjärjestöt, hyväntekeväisyysjärjestöt ja painostusryhmät, pyrkivät vaikuttamaan yritysten toimintaan ja valtiovaltaan (Fassin 2009, 503). Yhteiskunnallisia tai ympäristöä koskevia asioita ajavat kansalaisjärjestöt voivat edistää tavoitteitaan useilla toimintakeinoilla aktivismista kumppanuuksiin, vuoropuheluun ja esimerkiksi liittämällä yrityksen nimen johonkin epätoivottavana pidettävään toimintaan (Ählström & Sjöström 2005, 231).

Yksi kansalaisjärjestöjen ja aktivistiryhmien yleisimmistä toimintakeinoista on kampanjointi. Ne keräävät tietoa jostakin huolenaiheestaan ja kertovat asiasta ja toivomistaan ratkaisuihin yleisöilleen ja kohdeorganisaation johdolle. Mikäli johdon toimintaa ei katsota riittäväksi, he jatkavat ja laajentavat kampanjaa. (de Bakker & den Hond 2008, 107.) Sparin ja La Muren mukaan (2003) kansalaisjärjestöjen toiminnan kausaalinen kulku on usein seuraava: Kansalaisjärjestö tunnistaa ongelman, johon haluaa puuttua. Saadakseen suurimman mahdollisen vaikutuksen aikaan käyttäen järjestön rajallisia resursseja järjestö valitsee kohteen (yrityksen), jolla on suurin vaikutusvalta kyseiseen ongelmaan ja jolla on isoin herkkyys ulkoiselle painostukselle. Sen jälkeen järjestö pyrkii yhdistämään valitsemansa kohteen ongelman kanssa eli esimerkiksi osoittamaan, että organisaation tuotteen tai palvelun ja jonkin epäeettisen toiminnan välillä on yhteys.

Tämä toiminta kuitenkin perustuu hyvin vahvasti taloudellisen vahingon aiheuttamiselle. Toimintamallin onnistuminen edellyttää, että kansalaisjärjestö onnistuu uhkaamaan yritystä riittävän isolla harmeilla ja että yritys todella muuttaa toimintaansa. Samalla muutoksen on resonoitava kansalaisjärjestön tavoitteiden kanssa. (Spar & La Mure 2003, 81.) Huomiota herättäneistä tapauksista huolimatta Teegenin ym. (2004, 468–469) mukaan monien järjestöjen toiminta ei kuitenkaan ole vihamielistä, ja monet järjestöt voivat täydentää omalla asiantuntemuksellaan valtioiden ja yritysten toimintaa.

Vaikka yritykset ovat alkaneet kuunnella yhä enemmän myös kriittisiä sidosryhmiä kuten kansalaisjärjestöjä, tämän suhteen tutkimus on jäänyt vähälle huomiolle (Burchell & Cook 2011, 924). Esimerkiksi Friedman ja Miles (2002, 3) ovat huomauttaneet, että etenkin kielteisiä tai konfliktisia suhteita organisaation ja sen sidosryhmien välillä ei ole tutkittu tarpeeksi. Yritysten ei kuitenkaan kannata aliarvioida kansalaisjärjestöjen merkitystä, sillä kuluttajien luottamus kansalaisjärjestöihin on edelleen hieman korkeampi kuin yrityksiin kohdistuva luottamus (Edelman Trust Barometer 2016). Yritysten näkökulmasta legitimiin kansalaisjärjestöjen tunnistaminen sekä niiden käyttämien keinojen legitimitetin arviointi on haasteellista. Yritykset antavat usein enemmän huomiota niille järjestöille, jotka ovat sopivia niiden näkökulmasta, koska

yrityksillä on vain rajallisesti resursseja panostaa suhteisiin kansalaisyhteiskunnan toimijoiden kanssa. (Crane & Matten 2007, 447–449.)

Vaikka kansalaisjärjestöjen keskeisenä tehtävänä voidaan pitää yritysten toiminnan valvomista (ks. esim. Johansen & Nielsen 2011, 208), järjestöjen kasvaneen koon ja vaikutusvallan myötä myös niiden oman toiminnan oikeutusta ja tilivelvollisuutta koskevat vaatimukset ovat yleistyneet merkittävästi (Dhanani & Connolly 2015, 613). Jos kansalaisjärjestöt nähdään tahoina, jotka edustavat yhteistä hyvää, niiden toiminnan oikeutusta voidaan Baurin ja Palazzon (2011, 587) mukaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Järjestöt edustavat tahoja, jotka ei ole valinnut heitä edustajakseen eli niillä ei ole virallista demokraattista oikeutusta toiminnalleen. Järjestöjen esittämien väittämien oikeutuksen määrittäminen voi olla vaikeaa: kuinka voidaan määrittellä, edustaako järjestö yhteistä etua, jos se sanoo niin? Järjestöillä on myös yleensä melko suuri vapaus valita, millaisia keinoja ne käyttävät päämääriensä edistämiseen. Keinot vaihtelevat yhteistyöstä painostukseen.

Kansalaisjärjestöt puolustavat usein eettisinä pidettyjä arvoja: reiluuutta, oikeudenmukaisuutta ja kunnioitusta. Jotkut järjestöt ovat kuitenkin alkaneet käyttää yhä näyttävämpiä keinoja saadakseen huomiota ajamalleen asialle. Vaikka järjestöjen tarkoitusperä olisi hyvä, joskus toiminta ei kuitenkaan heijasta järjestön toiminnan taustalla olevia arvoja. (Fassin 2009; Spar & La Mure 2003.)

Kansalaisyhteiskunnan organisaatioiden merkitys sidosryhmänä vastuullisuuskeskustelussa on hieman poikkeuksellinen, sillä niiden perusajatuksena ei ole edustaa niiden omia, vaan jonkin toisen tahon etuja. Kansalaisjärjestöt voivat esimerkiksi edustaa joidenkin toisten sidosryhmien etuja tai ei-inhimillisten tahojen, kuten luonnon, etua. (Crane & Matten 2007, 443–444.) Toisaalta esimerkiksi Sternberg (2010, 24) on kyseenalaistanut ajatuksen jonkin toisen tahon edun ajamisesta: hänen mukaansa järjestöt edustavat ainoastaan jäsentensä etua saavuttaessaan omat tavoitteensa.

Kansalaisjärjestöt ovat kehittyneet ruohonjuuritason aktivismista asiantuntijaorganisaatioiksi, jotka voivat toimia niin paikallisesti kuin maailmanlaajuisesti. Toiminnallaan järjestöt voivat aiheuttaa uhkaa niin yritysten legitimitetille kuin maineellekin, mutta viime aikoina ne ovat alkaneet tehdä enemmän yhteistyötä yritysten ja valtiovallan kanssa. (Laasonen 2012, 38.) Kumppanuudet ja vuoropuhelu yritysten kanssa ovat yleistyneet huomattavasti (Burchell & Cook 2012, 505; Hollender 2004, 114). Yksi syy tähän saattaa olla se, että yritys vastuulla tarkoitetaan pääsääntöisesti pyrkimyksiä muutokseen nykyisessä talous- ja yhteiskuntajärjestelmässä eli vastuullisuus

nähdään kiinteäksi osaksi nykymuotoista yritystoimintaa. Tästä syystä järjestöjenkin keinot muutoksen saavuttamiseksi painottuvat vuoropuheluun suoran toiminnan sijaan. (Burchell ja Cook 2011, 932.)

### 3.2 Vuoropuhelu vastuun kentällä

Sidosryhmävuoropuhelun voidaan katsoa saaneen alkunsa 1990-luvun puolivälissä, kun tunnettujen yritysten ja kansalaisjärjestöjen välinen yhteistyö alkoi yleistyä (Kaptein & van Tulder 2003, 208). Yritykset ovat yhä kiinnostuneempia kehittämään vastuullista toimintaansa vapaaehtoisen itsesäätelyn sekä erilaisten kumppanuuksien ja sidosryhmäsuhteiden rakentamisen kautta (Kourula & Halme 2008, 557). Perinteisesti yritysten ja kansalaisjärjestöjen välinen suhde on nähty vihamielisenä (Burchell & Cook 2012, 508; Kourula & Halme 2008, 561), mutta koska yritykset ja kansalaisjärjestöt työskentelevät yhä useammin yhdessä vastuullisuuskysymysten parissa, suhteet ovat muuttuneet myönteisemmiksi (van Huijstee & Glasbergen 2010, 250). Yritykset voivat tehdä yhteistyötä kansalaisjärjestöjen kanssa monin eri tavoin, mutta viime aikoina yritykset ovat alkaneet siirtyä kaupallisesta yhteistyöstä vuoropuhelun käymiseen järjestöjen kanssa (Joutsenvirta & Kourula 2011, 223–224).

Yritysvastuun määritelmien moninaisuudesta huolimatta keskeinen osa yritysten vastuullista toimintaa ovat sen sidosryhmät (Pedersen 2006, 140; Maon ym. 2009, 72). Ilman suhteita ulkoiseen ja sisäiseen ympäristöönsä organisaatioiden on vaikea tavoittaa sidosryhmiensä asenteita, arvoja ja käyttäytymistä sekä vastata niihin tarkoituksenmukaisella tavalla (Pedersen 2006, 140). Yritykset eivät voi täyttää kaikkia sidosryhmiensä odotuksia, mutta viestimällä oleellisista teemoista voidaan saavuttaa sidosryhmien luottamus. Tämä voidaan tehdä kahdella tavalla: joko tiedottamalla sidosryhmille asioista esimerkiksi vuosiraporttien muodossa tai keskustelemalla asioista niiden kanssa. (Kaptein & van Tulder 2003, 208.) Tiedon tuottaminen tai disseminaatio esimerkiksi vuosiraporttien muodossa on kuitenkin osoittautunut verrattain heikoksi keinoksi sitouttaa sidosryhmiä. Tällöin vuorovaikutuksen ja sidosryhmien ongelmiin ja huolenaiheisiin keskittymisen sijaan yritys yrittää ensisijaisesti määrittää itselleen sidosryhmien tarvitseman tiedon. (Burchell & Cook 2006, 211.)

Yritysten vastuuviestinnästä voidaan erottaa kolme erilaista strategiaa riippuen siitä, kuinka yritys huomioi sidosryhmät viestinnässään. *Informaatiostrategian* (stakeholder information strategy) näkökulmasta yritys viestii vastuullisuudestaan sidosryhmille yksisuuntaisesti. Strategian kannalta

tärkeintä on viestiä sidosryhmille vastuullisuutta koskevista päätöksistä ja toiminnasta tehokkaasti ja puolueettomasti, mutta yksisuuntaisesti. Yritys itse nähdään luotettavan vastuutiedon tuottajana eikä välttämättömänä pidetä sitä, että ulkoiset sidosryhmät hyväksyvät yrityksen vastuullisen toiminnan. (Morsing & Schultz 2006, 325–326.)

*Vastausstrategia* (stakeholder response strategy) puolestaan pohjautuu kaksisuuntaiseen viestintään, joka ei kuitenkaan ole symmetristä. Yritys kerää tietoa myös sidosryhmiltään, mutta sen sijaan, että muuttaisi omia toimintatapojaan, yritys pyrkii muuttamaan sidosryhmien asenteita ja käytöstä. Sidosryhmillä on näennäistä vaikutusvaltaa, mutta todellisuudessa ne voivat ainoastaan vastata yrityksen aloitteisiin. Kysymyksiä kysytään yrityksen omassa viitekehyksessä, mikä saattaa saada sidosryhmät vastaamaan yrityksen haluamalla tavalla. (Morsing & Schultz 2006, 327–328.)

*Osallistumisstrategian* (stakeholder involvement strategy) kautta yritys pyrkii vuoropuheluun sidosryhmiensä kanssa. Viestintä on symmetristä, ja vastuullista toimintaa luodaan yhdessä sidosryhmien kanssa. Näistä kolmesta strategiasta yritysten tulisi painottaa osallistumisstrategiaa (Morsing & Schultz 2006, 325–329), joka on lähimpänä vuoropuhelun määritelmää.

Perinteisesti sidosryhmien kielteistä huomiota ovat saaneet tietyillä sektoreilla toimivat alat, kuten esimerkiksi tupakka- ja alkoholiteollisuus. Nykyisin vastuullisuuskysymykset ovat dynaamisempia ja vaikeammin ennustettavia ja koskettavat enemmän tai vähemmän lähes kaikkia teollisuudenaloja. Myös yritysvastuun valvonta on kasvanut, ja kriittistä huomiota saavat yritysten päätösten lisäksi myös esimerkiksi kuluttajat ja poliitikot, mikä saattaa yllyttää kritiikkiä yritystä kohtaan. (Morsing & Schultz 2006, 323.) Koska odotukset yritysten vastuullista toimintaa kohtaan ovat nykyisin niin suuret, vastuuviestinnästä on tullut erittäin vaikeaa. Ei enää riitä, että yritykset huomioivat keskeisimpien sidosryhmien huolet, sillä niiden odotetaan kantavan vastuuta toimintaympäristöstään laajemminkin. (Schmeltz 2014, 235.) Esimerkiksi ympäristöasioissa tärkeimpiä sidosryhmiä eivät ole pelkästään kansalaisjärjestöt ja lainsäätäjät, sillä eri sidosryhmien merkitys organisaation kannalta voi vaihdella ajankohdan ja tilanteen mukaan. Proaktiiviset organisaatiot huomioivat myös esimerkiksi paikalliset asukkaat ja asiakkaat alusta alkaen sekä tekevät yhteistyötä kansalaisjärjestöjen kanssa. (Luoma-aho & Paloviita 2010, 313.)

Ählströmin ja Sjöströmin (2005) mukaan kansalaisjärjestöt jakautuvat kahteen ryhmään sen suhteen, miten ne toimivat yritysten kanssa. Kumppanuutta

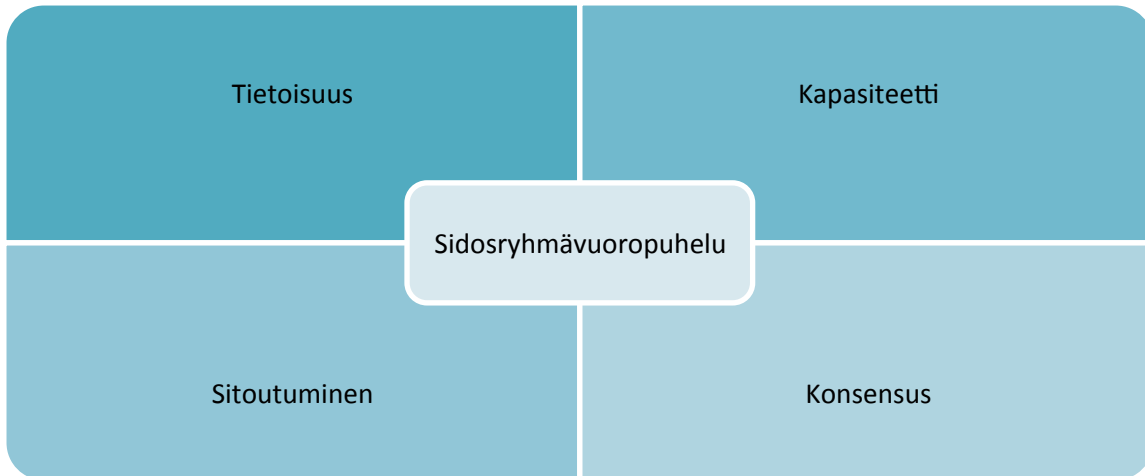


strategiassaan painottavat *säilyttäjät* (preservers) tekevät yhteistyötä yritysten kanssa eivätkä juuri käytä provosoivia tai painostavia keinoja. Itsenäisyyttä strategiassaan painottavat järjestöt ovat toinen ryhmä ja ne voidaan jakaa *protestoijiin* (protestors), *muuttajiin* (modifiers) ja *tarkastelijoihin* (scrutinizers) sen perusteella, mitä keinoja ne käyttävät. Protestoijat pyrkivät vaikuttamaan yrityksiin nimensä mukaisesti erilaisin protestointikeinoin, kuten kampanjoin, mutta voivat myös käydä vuoropuhelua. Muuttajat puolestaan pyrkivät muuttamaan ja kyseenalaistamaan yritysten toimintaa esimerkiksi mielenosoituksin. Tarkastelijoiden toimintaperiaatteena on tuoda julki yritysten toiminnan ongelmia esimerkiksi julkaisemalla raportteja ja tekemällä selvityksiä. (Ählström & Sjöström 2005, 236–238.)

Vaikka yritysten ja kansalaisjärjestöjen rajat ovat alkaneet häilyä yhä enemmän, syyt sektorit ylittävän yhteistyön taustalla ovat moninaiset (Jamali & Keshishian 2008, 279). Yrityksillä ja kansalaisjärjestöillä on eri motiivit lähteä mukaan kumppanuuteen. Kumppanuuden kautta kansalaisjärjestöt pyrkivät osoittamaan, että kohdeyrityksen toiminnalle on vaihtoehtoja. Yritykset puolestaan saavat vastustajistaan tärkeää tietoa. Kumppanuus saattaa myös suojella yritystä toisten aktivistiryhmien painostukselta. (den Hond & de Bakker 2008, 108–109.) Vuoropuhelun kautta organisaatiot ymmärtävät, mitkä asiat ovat tärkeitä ja miten ne voidaan integroida organisaation vastuullisuusstrategiaan (Golob & Podnar 2014, 250).

Crane ja Matten (2010, 206) ovat esitelleet lukuisia yritysten ja sidosryhmien suhteen muotoja. He jaottelevat vuoropuheluun perustuvan yhteistyön projektiluontoiseen ja strategiseen vuoropuheluun. Projektiluontoisessa vuoropuhelussa suhde perustuu osapuolten keskusteluun johonkin tiettyyn projektiin tai ehdotukseen liittyen. Strateginen vuoropuhelu puolestaan perustuu pitkän tähtäimen tavoitteisiin, kuten esimerkiksi organisaation strategian kehittämiseen. Holzerin (2008, 56) mukaan yritysjohtajat voivat jaotella kansalaisjärjestöt myös yhteistyösuuntautuneisiin ja tapahtuma-suuntautuneisiin eli niihin, joiden kanssa yritys voi toimia ja niihin, joiden vaatimukset nähdään kohtuuttomiksi. (Holzer 2008, 56.)

Pedersenin (2006, 153) mukaan on olemassa neljä keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat siihen, kuinka hyvin sidosryhmävuoropuhelu voidaan panna käytäntöön (kuvio 2).



KUVIO 2. Neljä sidosryhmävuoropuhelun operationalisointiin vaikuttavaa tekijää (Pedersen 2006)

Organisaatioissa hallitsevat näkökulmat ja organisaation johdon *tietoisuus* asioista vaikuttavat organisaation vuoropuheluun sen ympäristön kanssa sekä siihen, mistä asioista ja keiden kanssa vuoropuhelua käydään. Myös organisaation työntekijöiden tietoisuudella yhteiskunnallisista ja ympäristöä koskevista asioista sekä sillä, miten he toteuttavat vuoropuhelun tuloksia käytännössä, on merkitystä. Pelkkä tietoisuus ei kuitenkaan riitä, sillä organisaatiolla on oltava *kapasiteettia* eli riittävästi resursseja vuoropuhelulle. Onkin havaittu, että yrityksillä, joilla on ylimääräisiä resursseja on enemmän mahdollisuuksia sijoittaa vastuulliseen toimintaan. Toisaalta pelkkä kapasiteetti ei riitä, sillä sekä yrityksen että vuoropuheluun osallistuvien sidosryhmien on *sitouduttava* vuoropuheluun. Vuoropuhelun osapuolilla voi olla hyvin erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet, joten oleellista olisi *konsensus* eli yhteisymmärrys käsillä olevasta ongelmasta. Jos vuoropuheluun osallistuu useita osapuolia, joilla on eroavat arvot ja mieltymykset, konsensus voi olla vaikea saavuttaa. (Pedersen 2006.)

Yritysten ja järjestöjen välisen vuorovaikutuksen ja kumppanuuksien yleistyttyä niiden suhdetta koskevasta tutkimuksesta on havaittavissa, että yritysten ja järjestöjen välinen kumppanuus nähdään ensisijaisesti välineenä, jolloin hävytetään käsitykset siitä, että ristiriitaisista suhteista voisi olla hyötyä. Tutkimuksessa painottuu myös järjestöjen ja yritysten muuttuminen vihamiehistä kumppaneiksi, jolloin vihamielisten tai ristiriitaiten suhteiden mahdollinen arvo vaiennetaan. (Laasonen, Fougère & Kourula 2012, 537.) Tutkimus on myös painottunut ajatukseen siitä, että yhteistyöhakuisella vuorovaikutuksella saavutetaan samoja tuloksia kuin esimerkiksi painostuskeinoilla. Yrityksen sidosryhmäympäristö voi kuitenkin vaikuttaa

siihen, millaisella vuorovaikutuksella saavutetaan tuloksia. Riippuen muun muassa kyseessä olevasta ongelmasta ja sidosryhmistä, voi olla tuloksellisempaa, jos vuorovaikutus on hyökkäävää yhteistyöhakuisen sijaan. (van Huijstee & Glasbergen 2010, 249–251.)

Ganesh ja Zoller (2012) ovatkin kyseenalaistaneet vakiintuneet näkemykset aktivismin ja vuoropuhelun suhteesta. Jos vuoropuhelu nähdään konsensusta rakentavana toimintana, sen ja aktivismin välille tehdään vastakkainasettelua, kun aktivismi nähdään yhteenottoina ja kiistoina. Jos vuoropuhelua kuitenkin tarkastellaan näkökulmasta, jossa erimielisyyksien avoin esittäminen on suotavaa, vuoropuhelun ja aktivismin suhde muuttuu, ja esimerkiksi protestit voidaan nähdä tärkeänä vuoropuhelua edeltävänä vaiheena.

Simola (2009) on nostanut esiin yritysten suhtautumisen aktivistien vihaan. Viha on keskeinen yrityksiin kohdistuvan aktivismin elementti, mutta aktivistien vihaan saatetaan vastata esimerkiksi puolustelevasti tai leimaamalla se epäsopivaksi toiminnaksi. Tällöin vahvistetaan jo vallassa olevien asemaa. Jos viha nähdään kuitenkin välttämättömänä sosiaalisen muutoksen aikaansaamiseksi, yritysten kannattaa käydä vuoropuhelua myös sellaisten sidosryhmien kanssa, joita ei olla nähty niin keskeisiksi. (Simola 2009, 226–227.) Esimerkiksi Luoma-ahon (2015, 13) mukaan organisaatiot voisivatkin saada arvokasta tietoa huomiotta jääneistä ongelmista ja kehityskohteista juuri organisaatioon kielteisesti suhtautuvilta hateholdereilta.

Vaikka yritysten ja kansalaisjärjestöjen kumppanuuksilla pyritään usein molempia osapuolia hyödyttävään tilanteeseen, Baur ja Schmitz (2012) ovat esittäneet, että saavutettavien hyötyjen sijaan yhteistyö saattaa vaarantaa kansalaisjärjestöjen itsenäisyyden. Jos yritys näkee vastuullisuuden ensisijaisesti strategisena, omia etujaan ajavana toimintana, on todennäköisempää, että yritys pyrkii saamaan järjestön ajamaan omaa etuaan. Jos taas vastuullisuus nähdään yrityksen velvollisuutena kantaa vastuu toimintansa seurauksista, kansalaisjärjestöjen itsenäisyydellä on keskeinen merkitys vastuullisuuden edistämiseksi. Holzerin (2008, 56) mukaan vartenotettavina neuvottelukumppaneina nähdyt järjestöt voivat olettaa saavansa nauttia itsenäisyydestään ainakin jossain määrin. Osasyys vuoropuheluun ryhtymiseen on kansalaisjärjestön hyvä maine ja koska liian läheinen suhde yritykseen voi vaarantaa järjestön maineen, yritykset haluavat kunnioittaa tätä etäisyyttä.

Kun kyseessä on ison yrityksen ja kansalaisjärjestön välinen vuoropuhelu, resurssit organisaatioiden välillä voivat vaihdella suuresti, mikä voi heijastua myös epätasa-arvona vuoropuhelussa. Vuoropuheluun saattaa yrityksestä

osallistua useita osapuolia, kun kansalaisjärjestöjen resurssit ovat huomattavasti pienemmät. (Burchell & Cook 2011, 926.) Koska sidosryhmävuoropuhelu vie aikaa ja rahaa, käytännössä vuoropuhelussa keskitytään usein rajalliseen määrään sidosryhmiä ja käsiteltäviä ongelmia ja vuoropuhelulle kehitetään erilaisia käytäntöjä ja sääntöjä. Koska vuoropuhelun käytäntöön panemiseen vaikuttaa niin monta asiaa resursseista vuoropuhelun osapuolten sitoutumiseen, käytännössä vuoropuhelu on yksinkertaistus ihanteellisesta vuoropuhelusta. (Pedersen 2006 143, 158.) Laasonen (2010, 534) havaitsi tutkimuksessaan, että vuoropuhelun ihanteet saattavat olla paremmin saavutettavissa tilanteissa, jotka eivät ole sidottuja yksittäiseen ongelmaan. Mitä yksittäisempi aihe vuoropuhelussa on, sen vähemmän on mahdollisuuksia etsiä vaihtoehtoisia toimintatapoja, ja tällöin mahdollisuus konflikteille kasvaa.

Aiempien epäonnistuneiden vuoropuhelujen seurauksena järjestöt saattavat olla skeptisempiä yritysten motiivien suhteen ja täten valikoida kohteeksi yrityksiä, jotka jo toimivat vastuullisesti. Kuten yrityksillä, myös kansalaisjärjestöillä on omat sidosryhmänsä, joiden odotuksiin niiden on vastattava. Epäonnistuneella suhteella yrityksen kanssa saattaa olla suuriakin vaikutuksia kansalaisjärjestöön. (Burchell & Cook 2011, 933.)

Yhteiskunnan näkökulmasta vuoropuhelun säännöt, aiheet ja osapuolet ovat laajalti yrityksen sanelemia ja tästä syystä vuoropuhelun kattavuus voidaan kyseenalaistaa (Pedersen 2006, 158). Kansalaisjärjestöt voivat myös kokea, että yritys on käyttänyt heitä heiltä saatavan tiedon vuoksi, mutta vuoropuhelulla ei välttämättä saavuteta tuloksia tai muuteta yrityksen keskeistä päätöksentekoa. Tästä syystä järjestöjen luottamus vuoropuhelua kohtaan voi heikentyä. (Burchell & Cook 2011, 926–927.)

Vaikka sidosryhmävuoropuhelusta on tullut yhä keskeisempi osa yritysten vastuullisuusstrategiaa, tutkimusta liiketoiminnan ja yhteiskunnan suhteen parantamisesta vuoropuhelun kautta ei juuri ole. Myöskään vuoropuhelun vaikutusta yrityksen toimintaan tai muiden vuoropuhelun osanottajien näkökulmia vuoropuheluun ei olla juuri tutkittu. (Burchell & Cook 2006, 211.) Vuoropuhelun jatkuvuuden kannalta on kuitenkin oleellista, että se saa aikaan muutosta, sillä muuten sitä on turha jatkaa (Perret 2003, 391).

Sidosryhmävuoropuhelun prosessien laajentaminen saattaa luoda uusia mahdollisuuksia sitoutumiseen ja oppimiseen yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä. On kuitenkin tärkeää, että organisaatioilla on selkeä ymmärrys vuoropuhelusta ja sen vaatimuksista, jotta saavutetaan konkreettisia hyötyjä. (Burchell & Cook 2006, 224–225.) Laasonen (2010, 535) mukaan on oleellista, että merkityksellisen vuoropuhelun etukäteisvaatimuksia kehitetään yhä. Jos

vuoropuhelua hyödynnetään väärässä paikassa väärään aikaan, sillä on Laasosen mukaan hyvin pienet mahdollisuudet onnistua.

Burchell ja Cook (2008, 44) havaitsivat tutkimuksessaan, että vuoropuhelun kautta luottamus ja ymmärrys voivat lisääntyä, mutta oleellista olisi saada vuoropuheluun osallistuneiden osapuolten välille muodostunut luottamus myös organisaatiotasoiseksi. Toisaalta vuoropuhelun käsitteen moninaiset määritelmät voivat aiheuttaa turhautumista, kun osapuolet ovat ymmärtäneet vuoropuhelun eri tavoin. Yhteisymmärryksen saavuttaminen ei tarkoita, etteikö osapuolilla voisi olla eri tavoitteet - niitä vain tavoitellaan yhteisymmärryksessä kyseisestä tilanteesta (Jonker & Nijhof 2006, 459).

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimus sen lähtökohdista analyysiin asti. Ensin esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset ja tieteenfilosofiset lähtökohdat. Sitten kerrotaan tutkimuksen kohdeorganisaatioista sekä tutkimuksen aineistonkeruumetodista. Lopuksi esitellään aineiston analyysimetodi.

### 4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Vaikka vuoropuhelusta kansalaisjärjestöjen kanssa on tullut kiinteä osa monien yritysten vastuullisuustyötä, tutkimusta tai vakiintunutta käsitystä siitä, mitä vastuullisuuskysymyksiä käsittelevä vuoropuhelu tarkoittaa, ei ole. Yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisiin suhteisiin keskittyvä aikaisempi tutkimus on painottunut muun muassa kansalaisjärjestöjen ja yritysten yhteistyöhön ja kumppanuuksiin (ks. esim. Eid & Sabella 2014; Jamali & Keshishian 2009) tai vuoropuhelun taustaedellytyksiin erityisesti yritysten näkökulmasta (Pedersen 2006). Tutkimusta vuoropuhelun yleisistä ihanteista (Kent & Taylor 2002; Taylor & Kent 2014) tai vuoropuhelun ja viestinnän suhteesta on melko runsaasti (Paquette, Sommerfeldt & Kent 2015; Theunissen & Wan Noordin 2012), mutta tutkimusta siitä, miten yritysten ja kansalaisjärjestöjen välistä vuoropuhelua voidaan tukea tai mitä se käytännössä tarkoittaa, ei juuri ole.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista yritysten ja kansalaisjärjestöjen vastuullisuuskysymyksiä koskeva vuoropuhelu on ja mistä se koostuu. Vuoropuhelun koostumuksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa vuoropuhelun keskeisiä piirteitä ja ominaisuuksia. Vuoropuhelun koostumukseen ja määritelmiin liittyvät vahvasti myös syyt vuoropuheluun

ryhtymiseen, joten tutkimuksessa selvitetään myös vuoropuhelun tavoitteita. Erityisesti tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitkä tekijät edistävät tai mahdollistavat ja toisaalta vaikeuttavat tai estävät vuoropuhelua.

Tutkimusongelman pohjalta on muotoiltu neljä tutkimuskysymystä:

1. Miten yritysten ja kansalaisjärjestöjen edustajat määrittelevät vuoropuhelun?
2. Mitkä ovat vuoropuhelun tavoitteet?
3. Mitkä tekijät edistävät yritysten ja kansalaisjärjestöjen välistä vuoropuhelua?
4. Mitkä tekijät vaikeuttavat yritysten ja kansalaisjärjestöjen välistä vuoropuhelua?

Tämä tutkimus syventää ymmärrystä yritysten ja kansalaisjärjestöjen vuoropuhelun käytännön toteutuksesta sekä osapuolten tavoitteista ja intresseistä vuoropuhelussa. Tutkimuksen tuloksia pyritään tarkastelemaan suhteessa toisiinsa eli tuomaan myös esille yhtäläisyyksiä ja ristiriitaisuuksia haastateltavien vastausten välillä. Tutkimus antaa äänen vuoropuhelun osapuolille, jotka kohtaavat vuoropuhelun haasteita käytännön työssään. Tämän tutkimusten tulosten valossa voidaan ymmärtää vuoropuhelua kokonaisvaltaisemmin ja tukea vuoropuhelun sujumista. Tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä päätelmiä myös siitä, miten vuoropuhelua voidaan kehittää ja mikä sen merkitys voi olla tulevaisuudessa.

## **4.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat**

Tutkimuksen tekoa ohjaavat erilaiset tieteenfilosofiset taustaoletukset. Tutkijan onkin oltava tietoinen tieteenfilosofisista valinnoistaan ja kyettävä perustelemaan ne. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 131–132.)

Tutkimuksen epistemologiset eli tieto-opilliset lähtökohdat käsittelevät tiedonsaantiin ja tietämiseen liittyviä kysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2009, 130). Tämän tutkimuksen keskeisimpänä tieteenfilosofisena lähtökohtana on konstruktivismi. Konstruktivismissa tiedon tuottaminen nähdään aktiivisena toimintana: tuotamme ja luomme erilaisia käsityksiä ja malleja

merkityksellistääksemme kokemuksiamme ja muokkaamme näitä konstruktioita jatkuvasti uusien kokemusten perusteella. Konstruktivismin mukaan todellisuus ei rakennu eristyksissä vaan se pohjautuu muun muassa jaettuun ymmärrykseen, kieleen ja käytäntöihin. (Schwandt 2000, 197.) Konstruktivistinen lähtökohta huomioiden tässä tutkimuksessa ei pyritä saavuttamaan absoluuttista, yleistettävää tietoa vaan huomioidaan se, miten tutkittavat henkilöt itse tuottavat tietoa. Tällöin tieto rakentuu heidän näkökulmastaan eivätkä eri tutkittavien henkilöiden totuudet ole välttämättä samoja. Tässä tutkielmassa vahvana tausta-ajatuksena onkin myös se, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu eli käsityksemme todellisuudesta on muotoutunut sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja se voi muuttua ajan myötä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 18–19).

Toisaalta tämän tutkimuksen tekoa ohjaa myös konstruktivismille läheinen tieteenfilosofinen suuntaus eli interpretivismi. Interpretivismi eli tulkinnallisuuden paradigma korostaa nimensä mukaisesti tiedon tulkinnallisuutta ja ihmisten roolia aktiivisina toimijoina (Saunders, Lewis & Thornhill 2007). Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on huomioida tulosten olevan tämän tutkimuksen tekijän tulkintoja tuloksista, ei absoluuttisia ja yleistettäviä totuuksia.

### **4.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumetodina**

Tämän tutkimuksen tutkimusongelman, tutkimuskysymysten ja tieteenfilosofisten taustaoletusten pohjalta oli luontevaa toteuttaa tutkimus laadullisin keinoin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on pyrkimys kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Oleellista on huomioida, että todellisuudesta on mahdollista löytää moninaisia suhteita eikä varsinaiseen objektiivisuuteen pyritä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tai tulkitsemaan ilmiöitä ihmisten niille antamien merkitysten kautta (Denzin & Lincoln 2000, 3).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumetodi on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kirjallisuuden ja tutkimuskysymysten pohjalta muodostettiin neljä teemaa, jotka olivat *vuoropuhelun taustat*, *vuoropuhelun määrittely*, *vuoropuhelun koostumus ja sisällöt* sekä *vuoropuhelun tulevaisuus*. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi valittiin 4 kansalaisjärjestöä ja 3 yritystä, joista jokaisesta haastateltiin yhtä vuoropuhelun asiantuntijaa. Kohdeorganisaatiot on esitelty tarkemmin alaluvussa 4.4 ja teemahaastattelun runko tutkimuskysymyksineen on liitteissä (liite 1).



Haastattelu valittiin aineistonkeruumetodiksi joustavuutensa takia. Aineiston keruussa tutkija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelu antaa mahdollisuuden muokata aiheiden järjestystä haastateltavan ja tilanteen mukaan. Haastattelutilanteessa tutkittavan henkilön on mahdollista olla aktiivinen osapuoli ja hän voi tuoda asioita ilmi vapaasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–205.) Teemahaastattelussa onkin oleellista huomioida ihmisten tulkintojen ja heidän asioille antamansa merkitysten tärkeys. Merkitykset myös syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Teemahaastatteluissa oleellisinta on haastattelun eteneminen yksityiskohtaisten kysymysten sijaan etukäteen määriteltyjen, keskeisten teemojen mukaisesti. Puolistrukturoidun teemahaastattelusta tekee se, että teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten muoto ja esittämisjärjestys voivat vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Tässä tutkimuksessa neljän teeman muodostaman rungon ympärille laadittiin kysymykset, jotka toimivat haastattelijan tukena haastattelutilanteessa. Haastattelussa teemojen väljyys on oleellista, jotta ilmiön moninaisuus tulisi haastattelussa mahdollisimman hyvin ilmi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 67). Haastattelutilanne mukautettiin haastateltavan ja haastattelussa ilmi tulleiden seikkojen mukaan, jotta jokaisesta teema-alueesta saatiin mahdollisimman kattava kuva. Tämä tarkoitti siis etukäteen määriteltyjen kysymysten muokkaamista, tarkentamista ja täydentämistä haastattelun edetessä.

Koska tutkimuksessa haastateltiin eri organisaatioiden vuoropuhelun asiantuntijoita, voidaan aineistonkeruumetodin ajatella olleen myös asiantuntijahaastattelu. Asiantuntijahaastattelussa haastattelujen ja dokumenttiaineiston pohjalta pyritään saamaan mahdollisimman tarkka kuva tutkimuksen kohteena olevasta prosessista. Samalla aineistosta voidaan analysoida eri toimijoiden tuottamia tulkintoja ja merkityksiä aiheeseen. (Alastalo & Åkerman 2010, 372.)

Asiantuntijahaastatteluilla pyritään usein hankkimaan mahdollisimman kattavasti tietoa jostakin ilmiöstä tai prosessista, jolloin kiinnostuksen kohteena ei ole haastateltava itse vaan häneltä saatava tieto. Haastatteluilla pyritään saamaan faktuaalinen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta prosessista tai ilmiökentästä ja haastateltava on vain harvoin korvattavissa. (Alastalo & Åkerman 2010, 373–374.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat ovat omassa organisaatiossaan vuoropuhelun asiantuntijoita, vaikka eivät välttämättä olisi organisaation ainoita vuoropuhelun asiantuntijoita.

Tässä tutkimuksessa kyseessä eivät kuitenkaan ole puhtaasti asiantuntijahaastattelut, vaikka haastatteluissa oli asiantuntijahaastattelujen piirteitä. Asiantuntijahaastatteluissa on kuitenkin muutamia erityispiirteitä, jotka oli oleellista huomioida niin aineistonkeruu- kuin analyysivaiheissakin. Asiantuntijahaastatteluissa aineiston keruu ja analyysi limittyvät usein, koska haastattelut räätälöidään asiantuntijan mukaan ja tällöin haastattelutilanteeseen pitää valmistautua tutustumalla esimerkiksi aiheesta tuotettuihin materiaaleihin ja kohdeorganisaatioon etukäteen (Alastalo & Åkerman 2010, 378). Haastattelujen räätälöiminen ilmeni tässä tutkimuksessa siten, että teemat olivat jokaisen organisaation kohdalla samat, mutta kysymyksiä muokattiin sen mukaan, oliko kyseessä kansalaisjärjestö vai yritys. Ennen haastattelua jokaiseen kohdeorganisaatioon myös tutustuttiin tarkasti. Asiantuntijat ovat usein tottuneet puhumaan asioista tietyllä tavalla, joten pohjatyö auttaa myös kysymään kysymyksiä, jotka tuottavat hedelmällistä materiaalia. Toisaalta pohjatyö on hyödyllistä myös silloin, jos asiantuntijan muistin rajat tulevat vastaan, jolloin tutkija voi pyrkiä tukemaan vastaamista esimerkiksi täsmällisesti muotoilluin kysymyksin. (Alastalo & Åkerman 2010, 379.)

Haastatteluissa onkin siis oltava tietoinen haastatteluaineiston rajoituksista tiedon lähteenä. Haastateltavan vastaukset riippuvat esimerkiksi vuorovaikutustilanteesta, hänen asemastaan ja myös haastattelijan toiminnasta haastattelutilanteessa. (Alastalo & Åkerman 2010, 383.) Haastateltavat voivat esimerkiksi pyrkiä antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia, mikä voi heikentää haastattelun luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 206). Toisaalta on huomioitava myös haastatteluissa ilmenevän epämääräisen tai vihjailevan tiedon mahdollisuus. Haastateltavat voivat kuvata omaa toimintaansa parhain päin tai pyrkiä jälkikäteen selittelemään toimintaansa. Myös haastateltavilta saatu kuvaus muiden toimijoiden toiminnasta saattaa olla hyvin epämääräistä, jolloin aineistojen tarkastelu ristiin on erityisen tärkeää. (Alastalo & Åkerman 2010, 383–384.) Tässä tutkimuksessa haastateltavilta saatavan tiedon rajoitukset huomioitiin esimerkiksi siten, että tutkimuksessa haastateltiin tutkittavan ilmiön molempia osapuolia. Tällöin molempien osapuolten – yritysten ja kansalaisjärjestöjen – näkökulmat huomioidaan ja saatua aineistoa voidaan tarkastella ristiin.

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, yleistysten sijaan pyritään ymmärtämään vuoropuhelua syvällisemmin ja saamaan siitä lisää tietoa. Oleellista tietoa voidaan saada haastatteleamalla vain muutamaa henkilöä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59). Tästä syystä tarkoituksenmukaista ei ollut haastatella mahdollisimman suurta joukkoa henkilöitä, vaan pikemminkin keskittyä aineiston monipuolisuuteen ja syvällisyyteen. Koska vuoropuhelussa

on kaksi eri osapuolta, yritykset ja järjestöt, oli tarkoituksenmukaista haastatella molempia osapuolia. Tällä tavoin vuoropuhelusta saadaan moniulotteisempi kuva ja vastausten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia voidaan tarkastella ristiin. Vaikka kyseessä ei ole vertailututkimus, molempien osapuolten näkemysten huomioiminen lisää aineiston monipuolisuutta. Oleellista on myös huomioida haastatteluaineiston sidonnaisuus tilanteeseen ja kontekstiin: haastateltavat saattavat vastata haastattelutilanteessa eri tavoin kuin jossakin muussa tilanteessa (Hirsjärvi ym. 2009, 207).

Haastattelut tehtiin maaliskuuhun 2015 aikana. Viisi haastattelua tehtiin aikataulusyistä puhelimitse. Puhelinhaastattelun etu on siinä, että sen avulla voidaan haastatella kaukana asuvia tai kiireisiä henkilöitä. Puhelinhaastatteluja tehtäessä on kuitenkin huomioitava muutamia niille tyypillisiä seikkoja. Ensinnäkin puhelinhaastattelusta puuttuvat keskustelun näkyvät vihjeet, jotka tukevat haastattelutilannetta. Jos haastateltava esimerkiksi vaikenee, voi olla vaikea tietää, onko hän enää mukana keskustelussa. Puhelinhaastattelussa kannattaa esimerkiksi käyttää hieman lyhyempiä kysymyksiä ja mahdollisesti myös puhua hitaammin kuin kasvokkain tehtävässä haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 64–65.) Tässä tutkimuksessa puhelinhaastatteluissa ei ilmennyt ongelmia. Puhelinhaastattelu oli useimmiten haastateltavan toive ja haastateltavaan oltiin oltu yhteydessä etukäteen, jolloin tutkimuksesta oli kerrottu tarkemmin. Puhelinhaastatteluissa kuitenkin huomioitiin keskusteluvihjeiden puuttuminen, jolloin kysymyksiä muokattiin hieman puhelinhaastatteluun paremmin sopiviksi esimerkiksi lyhentämällä ja yksinkertaistamalla kysymyksiä.

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin yksi pilottihaastattelu puhelimitse kansalaisjärjestön edustajan kanssa (Greenpeace), jotta teemojen ja kysymysten ymmärrettävyys, laajuus ja niiden kautta saatavan tiedon kattavuus voitiin varmistaa. Haastattelu Greenpeacen edustajan kanssa oli pilottihaastattelu, koska pilottina toimiminen sopi haastateltavalle ja koska Greenpeacella on pitkä kokemus toiminnasta ja vuorovaikutuksesta yritysten kanssa. Koska haastattelun teemat ja tukikysymykset olivat suurimmaksi osaksi samat sekä yrityksillä että kansalaisjärjestöillä, pilottihaastattelun toteutus ainoastaan toisen osapuolen kanssa nähtiin riittäväksi. Pilottihaastattelun pohjalta teemojen kysymyksiä laajennettiin hieman, mutta ne pysyivät pääpiirteittäin samana. Tästä syystä myös pilottihaastattelun vastauksia voitiin käyttää tutkimuksessa samalla tavoin kuin varsinaisten haastattelujen vastauksia.

## 4.4 Tutkimuksen kohdeorganisaatiot

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi valittiin sekä yritysvuoropuhelua yhtenä toimintakeinonaan käyttäviä kansalaisjärjestöjä että yrityksiä, jotka käyvät vuoropuhelua erilaisista teemoista monien sidosryhmiensä kanssa kansalaisjärjestöt mukaan lukien. Kohdeorganisaatioiden valinnassa oli keskeistä se, että organisaatiot ovat hyvin erilaisia ja toimivat eri tavoilla, jotta organisaatioiden käymästä vuoropuhelusta ja näkemyksistä aiheeseen saataisiin mahdollisimman monipuolinen ja syvälinen kuva. Esimerkiksi järjestökentällä on suuria eroja siinä, suhtautuvatko järjestöt yrityksiin lähtökohtaisesti kriittisesti vaiko mahdollisina yhteistyökumppaneina (Ählström & Sjöström 2005).

Yrityksiä valitessa oleellista oli puolestaan valita yrityksiä, jotka käyvät vuoropuhelua ja ovat kansalaisjärjestöjen huomion kohteena esimerkiksi toimialansa tai kokonsa puolesta. Vaikka vastuullisuuskysymykset koskettavat nykyisin lähes kaikkia teollisuudenaloja, perinteisesti sidosryhmien kriittisen huomion kohteena ovat olleet tietyt toimialat, kuten esimerkiksi tupakkateollisuus (Morsing & Schultz 2006, 323). Tarkoituksenmukaista oli siis valita mukaan yrityksiä, joiden toimiala kiinnostaa kansalaisjärjestöjä erityisesti, kuten esimerkiksi ydinvoimayhtiö. Koska vuoropuhelu vaatii paljon resursseja, voidaan päätellä, että vuoropuhelua käyvät aktiivisesti isot yritykset, joilla on resursseja vuoropuheluun. Koska kansalaisjärjestöt osoittavat huomiota tyypillisesti sellaisille yrityksille, joilla on paljon vaikutusvaltaa ja suurin herkkyys ulkoiselle painostukselle (Spar & La Mure 2003), oli luontevaa valita tutkimukseen suuria, tunnettuja yrityksiä, joille vuoropuhelu on tärkeää.

Organisaatioiden valinnassa oleellista ei ollut organisaatioiden määrä vaan haastattelujen kautta saadun aineiston syvälinisyys ja kuvaavuus. Jokaisesta organisaatiosta haastateltiin yhtä henkilöä, joka on vuoropuhelun asiantuntija ja osallistuu vuoropuheluun säännöllisesti osana työtään. Tutkimuksen kannalta ei ollut oleellista, ovatko valitut organisaatiot keskenään vuoropuhelussa eikä tutkimukseen valittu erityisesti organisaatioita, jotka käyvät keskenään vuoropuhelua. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatiot ja haastateltavat.

### **Pilottihaastattelun kohdeorganisaatio: Greenpeace**

Greenpeace on kansainvälinen ympäristöjärjestö, joka työskentelee vastustukseen ympäristön tuhoamista maailmanlaajuisesti ja tuo esiin

ratkaisuja rauhan ja ekologisen tasapainon saavuttamiseksi (Greenpeace Suomi 2015). Järjestön toimintatavat ovat tutkimus- ja kehitystyö, mielipiteisiin vaikuttaminen, keskustelu päättäjien kanssa sekä suora toiminta. Tutkimustyön pohjalta Greenpeace arvioi, mitkä yhteiskunnan tahot ovat heidän tavoitteidensa kannalta keskeisimpiä päätöksentekijöitä ja sen jälkeen keskustelee niin politiikan kuin liike-elämän edustajien kanssa näistä teemoista. Vuorovaikutus eri tahojen kanssa on oleellinen osa Greenpeacen jokaista kampanjaa. (Greenpeace Suomi. Toimintatavat 2015.)

### **Finnwatch**

Finnwatch on yritysmaailman maailmanlaajuisia vaikutuksia tutkiva kansalaisjärjestö. Järjestö pyrkii edistämään vastuullista liiketoimintaa vaikuttamalla yrityksiin, talouden sääntelyyn ja yhteiskunnalliseen keskusteluun. Finnwatch tekee ja teettää selvityksiä yritysten toiminnasta ja osallistuu selvitysten pohjalta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Järjestö kertoo yritysten toiminnan vaikutuksista suoraan kuluttajille ja käy vuoropuhelua yritysten kanssa. Järjestö pyrkii myös vaikuttamaan EU:n ja Suomen yritys vastuupolitiikkaan. (Finnwatch 2015.)

### **Maan ystävät**

Maan ystävät on kansalaisjärjestö, joka toimii ympäristönsuojelun, yhteiskunnallisen ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden, ihmisoikeuksien sekä rauhan ja demokratian edistämisen puolesta. Maan ystävät on osa kansainvälistä Friends of the Earth -verkostoa. Järjestö toimii niin paikallisesti, valtakunnallisesti kuin kansainvälisesti ja sen toimintakeinoja ovat muun muassa tiedottaminen, mielenosoitukset, neuvottelut ja boikotit. (Maan ystävät 2015.)

### **WWF**

WWF (World Wildlife Fund) on kansalaisjärjestö, jonka keskeisimpiä tavoitteita ovat luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, ilmastonmuutoksen hillitseminen ja lajien ja ympäristön suojelu. WWF:n toimintatapoihin kuuluvat päätöksentekoon vaikuttaminen, kenttätoiminta, tiedontuotanto ja ihmisten osallistaminen. (WWF Suomi 2016.) WWF tekee paljon yhteistyötä niin julkisten

kuin yksityisten tahojen kanssa ja yksi esimerkki yritysyhteistyöstä on WWF:n luoma Green Office -ympäristöjärjestelmä. (WWF Suomi 2015, 33, 37.)

### **Teollisuuden Voima**

Teollisuuden Voima Oyj (TVO) on suomalainen ydinvoimayhtiö, jolla on kaksi ydinvoimalaitosyksikköä Eurajoella (Teollisuuden Voima 2015). Vastuullisuus on osa Teollisuuden Voiman strategiaa ja yhtiön vastuullisuuden tavoitteena on tuottaa ilmastoystävällistä sähköä ja vähentää täten ympäristön kuormitusta. Yhtiö haluaa lisätä tietämystä ja luottamusta ydinvoimaan liittyen ja käy jatkuvaa vuoropuhelua eri sidosryhmiensä kanssa. (Teollisuuden Voima 2014.)

### **Outotec**

Outotec on yhtiö, jonka liiketoiminta keskittyy teknologioiden ja palveluiden tarjontaan metalli- ja mineraaliteollisuuden toimijoille. Yritys tarjoaa myös ratkaisuja teollisuusvesien käsittelyyn, vaihtoehtoisten energialähteiden hyödyntämiseen ja kemianteollisuuteen. (Outotec 2014, 5.) Yritys käy jatkuvaa vuoropuhelua tärkeimpien sidosryhmiensä kanssa lisätäkseen toimintansa läpinäkyvyyttä. (Outotec 2014, 22, 26.)

### **Stora Enso**

Stora Enso on pakkaus-, biomateriaali-, puutuote- ja paperiteollisuuden uusiutuvien ratkaisujen maailmanlaajuinen toimittaja. (Stora Enso 2016) Yhtiö huomioi vastuullisuustyössään koko arvoketjunsä ja on jatkuvassa vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Kansalaisjärjestöt ovat yhtiölle yksi keskeinen sidosryhmä lukuisten muiden joukossa ja yhtiö on mukana lukuisissa eri aloitteissa, työryhmissä ja yhteistöissä kansalaisjärjestöjen kanssa. (Stora Enso 2015.)

### **Haastateltavat:**

Greenpeace: mies, työskennellyt järjestössä 7 vuotta

Finnwatch: nainen, työskennellyt järjestössä 3,5 vuotta

Maan ystävät: nainen, työskennellyt järjestössä 1,5 vuotta

WWF: nainen, työskennellyt järjestössä 4,5 vuotta

Teollisuuden Voima: mies, työskennellyt yhtiössä 4 vuotta

Outotec: nainen, työskennellyt yhtiössä 33 vuotta

Stora Enso: nainen, työskennellyt yhtiössä 5 vuotta

## 4.5 Aineiston analyysi laadullisen sisällönanalyysin keinoin

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on tutkimuksen eri vaiheiden limittyminen. Aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi kietoutuvat yhteen ja tutkimusongelmakin voi muotoutua uudelleen aineistonkeruun myötä. (Eskola & Suoranta 2008, 16.) Aineiston keruu- ja analyysivaiheiden linkittyminen mahdollistaa muutosten tekemisen joustavasti jo empiiristä aineistoa kerätessä (Puusa 2011, 115). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tutkimuksen teko on joustavaa (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Myös tutkimuskysymysten täsmentäminen onnistuu tavallisesti vasta sitten, kun on saatu käsitys saadun aineiston sisällöstä (Ruusuvuori ym. 2010, 13).

Aineiston analyysin tavoitteena on muodostaa kerätystä aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä (Puusa 2011, 116). Tulosten analysointi ei kuitenkaan riitä vaan tuloksista pyritään laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen tutkimuksen tärkeimmät seikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin (Hirsjärvi ym. 2009, 230). Analyysivaiheessa tutkimusaineistoa voidaan eritellä ja luokitella ja synteessivaiheessa aineistosta pyritään muodostamaan kokonaiskuva (Puusa 2011, 116).

Kun kyseessä on laadullinen aineisto, luonteva analyysimenetelmä on sisällönanalyysi (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 107). Laadullisessa tutkimuksessa teoriaa voidaan käyttää tulkintojen tekemisen apuvälineenä. Toisaalta mahdollista voi olla myös uuden teorian luominen tai vanhan teorian kehittäminen paremmaksi. Tutkimusprosessia aloittaessaan tutkijan on päätettävä, mikä asema teorialla kyseisessä tutkimuksessa on. Vaihtoehtoina voidaan ajatella olevan teorialähtöisen, teoriasidonnaisen ja aineistolähtöisen tutkimuksen (Eskola 2001, 135–140). Tässä tutkimuksessa kyse on teoriasidonnaisesta sisällönanalyysistä, koska analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta analyysissa on kytkeä teoriaan. Aineistosta tehdyille tulkinnoille etsitään siis vahvistusta teoriasta, mutta esimerkiksi analyysissa käytetyt luokittelut ja kategoriat johdettiin aineistosta.

Sisällönanalyysin tavoitteena on jäsentää ja tiivistää tutkimusaineistoa selkeämmäksi ja yhtenäisemmäksi kokonaisuudeksi, jonka pohjalta

johtopäätöksiä voidaan tehdä (Puusa 2011, 117). Analyysin voidaan ajatella etenevän keräystä aineistosta sen pilkkomiseen osiin ja luokkiin, josta edetään tulkintaan ja kokonaisuuden hahmottamiseen uudelleen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 144). Haastattelujen teon jälkeen nauhoitettu aineisto litteroitiin tarkasti, mutta esimerkiksi haastatteluun liittymättömät lausahdukset ja naurahdukset jätettiin litteroimatta. Koska laadullista aineistoa kertyy yleensä paljon, tässäkin tutkimuksessa analyysi aloitettiin lukemalla litteroitu aineisto läpi huolellisesti moneen kertaan. Koska tässä tutkimuksessa oli valittu teoriasidonnainen lähestymistapa, jossa itse aineistolla on suuri merkitys, aineiston analyysi aloitettiin aineistolähtöisesti. (Puusa 2011, 120–121.) Kun aineistosta oli saatu hyvä kokonaiskuva, sitä alettiin pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin haastatteluteemoja ja tutkimuskysymyksiä apuna käyttäen.

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin keinoina käytettiin teemoittelua ja luokittelua. Aineiston luokittelu on keskeinen osa analyysia ja sen kautta aineistoa voidaan jäsentää ja nimetä sen keskeisimmät ja tärkeimmät piirteet (Hirsjärvi & Hurme 2009, 147). Myös teemoittelussa kyse on aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä aihealueiden mukaan. Teemoittelussa aineistosta etsitään teemoja eli aiheita ja tavoitteena on etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Tässä tutkimuksessa analyysin teemat ja yläluokat muodostettiin sekä aineiston että haastatteluteemojen pohjalta ja aineisto ryhmiteltiin näiden yläluokkien ja teemojen alle. Tiettyyn teemaan tai yläluokkaan sisältyvät lausahdukset tai lausekokonaisuudet kerättiin ensin teeman alle sellaisinaan, minkä jälkeen lainauksista muodostettiin pelkistetympiä ilmauksia, jotka puolestaan vastaavat tutkimuskysymykseen. Yhdestä sitaatista oli mahdollista johtaa useampia pelkistettyjä ilmauksia, joita voitiin ryhmitellä eri yläluokkien alle. Samoin samankaltaisia sitaatteja ja niistä johdettuja pelkistettyjä ilmauksia saattoi esiintyä useampien teemojen ja luokkien alla. Tätä aineiston luokittelutapaa käytettiin jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla. Seuraavassa taulukossa on havainnollistettu tätä analyysin vaihetta (taulukko 1).



TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston analyysistä

Sitaatti	Pelkistetty ilmaus	Teema/yläluokka
<i>"Vuoropuhelu on semmoista et molemmat kuuntelee toistaan ja yrittää ymmärtää, mitä se toinen ajaa ja mitä se yrittää sanoa. Vuoropuhelu ei ole sitä et yritetään saada väkisin se toinen osapuoli samalle puolelle. "</i>	Pyrkimys ymmärtää toista osapuolta  Toisen osapuolen kuunteleminen	<b>Vuoropuhelun määritelmä</b>
<i>"Vaikka meillä on hyöää vuoropuhelua ja tunnetaan yrityksiä ja yritykset arvostaa meitä, meidän tehtävänä on pysyä pöydän toisella puolella ettei me menetetä sitä meidän roolia."</i>	Oman ammattiroolin menettäminen	<b>Vuoropuhelua vaikeuttavat tekijät</b>
<i>"Me yritetään saada aikaan muutosta. Se kai on ainoa syy, että jotain muutosta yritetään saada aikaan, muutosta parempaan."</i>	Muutoksen aikaansaaminen	<b>Vuoropuhelun tavoite</b>

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten pohjalta ryhmiteltynä. Ensin käydään läpi vastuullisuutta koskevan vuoropuhelun määritelmiä sekä vuoropuhelun tavoitteita. Sen jälkeen tarkastellaan vuoropuhelua mahdollistavia ja edistäviä tekijöitä. Lopuksi esitellään vuoropuhelua estäviä ja hankaloittavia tekijöitä. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot esiteltiin edellisessä luvussa, mutta koska tässä tutkimuksessa oleellista ei ole se, mistä tietystä yrityksestä tai järjestöstä on kyse, sitaateista ei ilmene, minkä tietyn organisaation edustajan sitaatti on kyseessä. Lainauksista on kuitenkin ilmaistu sen esittäjä siten, että järjestöjen edustajat on ilmaistu J-merkinnällä tai yritysten edustajat Y-merkinnällä. Merkinnät eivät noudata samaa järjestystä kuin kohdeorganisaatioiden esittelyssä, jotta lainauksen esittäjää ei voida yhdistää tiettyyn organisaatioon.

### 5.1 Vuoropuhelun määritelmä ja keskeiset piirteet

Ennen kuin haastatteluissa keskityttiin vuoropuheluun ja sen määritelmiin, yrityksiä ja kansalaisjärjestöjä pyydettiin kertomaan vuoropuhelun taustoista ja suhteesta vuoropuhelun toiseen osapuoleen (järjestöjä niiden suhteesta yrityksiin ja yrityksiä niiden suhteesta järjestöihin). Haastateltavia pyydettiin myös kertomaan, miten vuoropuhelu saadaan alkuun. Yritysten mukaan kansalaisjärjestöt ovat heille keskeinen sidosryhmä. Kansalaisjärjestöillä nähdään olevan paljon valtaa ja ne nähdään mielipidevaikuttajina. Haastatteluissa kävi ilmi, että yritysten näkökulmasta ei ole väliä, onko järjestö ns. kumppanijärjestö tai vahtikoira-tyyppinen toimija, sillä jos järjestö ilmaisee kiinnostuksensa yritystä kohtaan, se on tärkeä sidosryhmä yritykselle. Yritysten mukaan on tärkeää, että ne ovat valmiina keskustelemaan järjestöjen kanssa.

*” – totta kai kansalaisjärjestöillä on aika iso valta tänä päivänä et kun ne haluaa jonkun asian ottaa keskusteluun niin kyllä tota, et kyl ne niinkun tärkeä sidosryhmä kaikille yrityksille on tänä päivänä.” Y1*

Haastatteluissa ilmeni, että järjestöt käyttävät monenlaisia keinoja tavoitteidensa edistämiseksi. Haastatteluissa järjestöjen edustajat mainitsivat toimintakeinoiksi muun muassa yhteistyön eri tahojen, kuten yritysten ja julkisorganisaatioiden kanssa, kouluttamisen, vuoropuhelun, mielenosoittamisen, kansalaistottelemattomuuden, raporttien tekemisen ja asioiden nostamisen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Haastateltavat kertoivat tavoitteiden kumpuavan järjestöjen strategiasta ja toimintakeinot riippuvat esimerkiksi tavoitteesta ja resursseista sekä siitä, miten toimintakeinoilla saadaan aikaan tuloksia. Haastatteluissa ilmeni, että järjestöille ei ole oleellista nostaa vastuullisuutta erilliseksi teemaksi, vaan pitkän tähtäimen pyrkimys on, että kaikki yritystoiminta olisi vastuullista.

*”Tää vastuullisuus-termi, me ei hirveästi puhuta tälläisestä erityisestä ympäristövastuullisuudesta vaan semmonen lähtökohta olis, että kaiken yritystoiminnan ja taloudellisen toiminnan pitäis olla ekologisesti kestävää. Että viime kädessä me oltais matkalla sellaseen maailmaan, jossa tätä asiaa ei tarvitsisi enää erikseen nimittää erityisesti vastuullisuudeksi vaan se olis kiinteä osa taloudellista toimintaa.” J1*

Vuoropuheluprosessi voi sekä järjestöjen että yritysten mukaan käynnistyä monin eri tavoin esimerkiksi vuoropuhelun teemasta, järjestöjen toimintatavoista tai osapuolten tavoitteista riippuen. Vuoropuhelu voi seurata myös muusta yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyöstä, mutta vuoropuhelu ja yhteistyö nähtiin eri asioiksi. Vuoropuhelu voi järjestöjen edustajien mukaan syntyä esimerkiksi jossakin tilaisuudessa tapaamisen seurauksena, mutta jos kyseessä on tietty yritys, johon halutaan yhteys, sitä voidaan lähestyä suoraan esimerkiksi sähköpostilla. Sekä yritysten että järjestöjen edustajien mukaan vuoropuhelu voi käynnistyä kumman tahansa osapuolen aloitteesta, mutta mainintoja tuli enemmän järjestöjen yhteydenotosta tai toiminnasta alkaneesta vuoropuhelusta.

*”Tän tyyppisissä asioissa kun on isoja kysymyksiä niin aloite tulee useimmiten meiltä. Kyllä yrityksetkin on meihinkin yhteydessä ja käydään niinkin päin keskustelua ja vaihdetaan mielipiteitä, mutta sitten kun on tän tyyppisistä kysymyksistä kyse, niin kyl se aloite on useimmiten meiltä päin.” J1*

Yritysten ja järjestöjen vastauksista kävi ilmi, että vuoropuhelun teemat tai aiheet vaihtelevat riippuen siitä, kumpi vuoropuhelun aloittaa. Vastauksista

ilmeni, että kun järjestö on aloitteellinen, kyse on esimerkiksi siitä, että järjestö julkaisee jotain yrityksestä ja vuoropuhelu käynnistyy siitä. Kun vuoropuheluun lähdetään yrityksen aloitteesta, kyse voi olla siitä, että yritys etsii tietoa.

*" -- Kansalaisjärjestöt ottaa meihin yhteyttä tai kirjoittaa tai julkaisee jotain meistä ja sitä kautta me tavallaan opitaan toisistamme ja tiedostetaan toistemme läsnäolo tai sitten sitä kautta, et me pyritään kartoittamaan sidosryhmiä jollain uudella alueella, et me ruvetaan katsoon et hei mitäs järjestötoimijoita onkaan tän teeman ympärillä ja sit me tavataan ja jutellaan ja pyritään sitä kautta oppimaan järjestöiltä." Y2*

Sekä yritysten että järjestöjen mukaan *pyrkimys ymmärtää toisen osapuolen näkökulmaa* on keskeinen vuoropuhelun määrite. Vuoropuhelussa ei ole kyse siitä, että saadaan toinen osapuoli ajattelemaan samalla tavalla kuin itse.

*"Vuoropuhelu on semmoista et molemmat kuuntelee toisiaan ja yrittää ymmärtää, mitä se toinen ajaa ja mitä se yrittää sanoa. Vuoropuhelu ei ole sitä et yritetään saada väkisin se toinen osapuoli samalle puolelle." J2*

Haastateltavilla ei ollut erityistä määritelmää vuoropuhelulle. Haastateltavat kuitenkin nostivat esiin onnistuneen vuoropuhelun määrittelemisen. Yritysten vastauksista ilmeni, että heidän näkökulmastaan onnistuneen vuoropuhelun kriteeri voi olla se, että yritys saa kerrottua järjestölle toiminnastaan ja sen taustoista ja saa perusteltua, miksi joihinkin ratkaisuihin on päädytty. Vaikka järjestöillä ja yrityksillä olisi vuoropuheluun ryhtyessä erilaisia tavoitteita, yksikään haastateltava ei pitänyt onnistuneena vuoropuheluna tilannetta, jossa molempien osapuolten tavoitteisiin olisi päästy. Onnistumisen mittarina pidettiin ymmärryksen kasvamista.

*" Ei tarvitse aina päästä yhteisymmärrykseen. Sehän olis ideaali mut ei maailma ole sellainen et aina päästäis yhteisymmärrykseen. Et kumpikin on kuunnellu ja saanu sanottua sen asiansa ja ehkä jopa ymmärtäny mitä se toinen ajoi takaa ja miksi se sanoi ja toimii niin kuin tekee." J2*

Toisen osapuolen ymmärtämisen lisäksi *kaksisuuntaisuus* nähtiin tärkeäksi vuoropuhelun elementiksi. Kannan ottamista toisen osapuolen näkemyksiin ja toisen osapuolen näkemysten kuuntelemista pidettiin oleellisena niin yrityksissä kuin järjestöissä.

*"No vuoropuhelu on tietysti sitä kaksisuuntaista, se on se kaikista tärkein asia. Meillä pitää olla kyky kuunnella ja vastata niihin asioihin, joista ihmiset on huolissaan ja joista ne on kiinnostuneita." Y3*

Yhteinen käsitys ongelmasta tai aiheesta, josta keskustellaan, nähtiin myös perusedellytykseksi vuoropuhelulle niin yrityksissä kuin järjestöissä.

*" Vaikka oltais erimielisiä niin on ainakin tarkkaan kummallekin osapuolelle selvää, että mistä tässä ollaan erimielisiä. Jolloin sitten voidaan päästä keskustelemaan siitä, voisko löytyä joku tapa sitten ratkaista tää varsinainen erimielisyys." J1*

Kasvokkaisuus tai muu suora yhteys toiseen osapuoleen oli haastateltavien mukaan olennainen osa vuoropuhelua. Toisaalta haastateltavien vastauksissa ilmeni eroja siinä, kuinka tärkeänä kasvokkaisuutta pidettiin. Haastatteluissa ilmeni, että vuoropuhelua voidaan myös käydä puhelimitse tai sähköpostitse. Jos vuoropuhelua käydään kirjallisesti, siihen on helpompi palata myöhemmin ja tarkistaa asiat. Sähköpostitse käytävän vuoropuhelun ollessa kyseessä haastatteluissa mainittiin väärinymmärtämisen mahdollisuus.

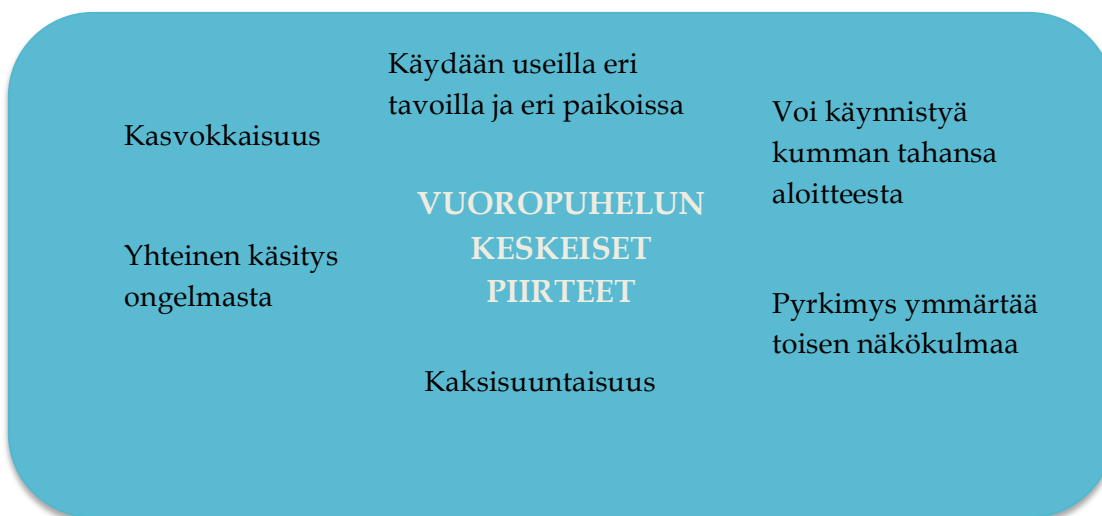
*"On se yleensä (että ollaan kasvokkain), sähköpostissa on se vaara, että jotain ymmärretään väärin. Voiks sitä sanoo vuoropuheluks jos ei olla samassa tilassa? Voihan sitä tietysti puhelimesta jostain asiasta keskustella, mutta onks se kunnan vuoropuhelua, ei se oikein toimi." J2*

Käytännössä vuoropuhelua käydään useilla eri tavoilla ja eri paikoissa. Järjestöjen ja yritysten mukaan vuoropuhelua saatetaan käydä esimerkiksi julkisissa keskustelutilaisuuksissa, kolmannen osapuolen fasilitoimissa tilaisuuksissa tai pienemmän osallistujajoukon voimin, jolloin tilaisuus on yksityisempi. Vuoropuhelua voidaan käydä myös eri tiloissa, mutta jos järjestöllä ei ole resursseja järjestää vuoropuhelua omissa tiloissaan, sitä käydään yrityksen tiloissa. Haastatteluissa ilmeni, että asioista voidaan keskustella avoimemmin ja luottamuksellisemmin, kun paikalla ei ole yleisöä.

*" -- tuntuu et helpommin ehkä sellasta niinkun aitoo mis jaetaan jotain sellasta yhteistä ymmärrystä, tai ei välttämättä ees yhteistä ymmärrystä mut et ymmärretään toistemme linjoja ja voidaan niistä avoimemmin keskustella et ne on ehkä luonteeltaan sellasia pienemmän porukan keskusteluita ja epämuodollisia ja missä ei oo yleisöä -- " J3*

Vuoropuheluun osallistuu järjestöistä pääsääntöisesti keskusteltavan teeman tai aiheen asiantuntija. Järjestöt toivovat vuoropuheluun osallistuvan yrityksen puolelta liiketoiminnasta vastaavia henkilöitä tai johtotason henkilöitä, mikä ei aina toteudu. Yritysten mukaan yritysten koosta riippuen vuoropuheluun osallistuu esimerkiksi yritysvastuusta tai yhteiskuntasuhteista vastaava osasto, mutta myös liiketoiminnasta vastaavien ja johtotason henkilöiden osallistuminen nähdään yrityksissä tärkeäksi.

Oheiseen kuvioon (kuvio 3) on koottu haastatteluissa mainittuja vuoropuhelun keskeisiä piirteitä.



KUVIO 3 Vuoropuhelun keskeiset piirteet

## 5.2 Vuoropuhelun tavoitteet

Haastateltavien vastauksissa vuoropuhelun tavoitteiden osalta kävi ilmi, että yritykset ja järjestöt voivat lähteä vuoropuheluun hyvin erilaisista lähtökohdista. Järjestöillä on usein selkeä tavoite vuoropuheluun ryhtyessä.

*"Jos on joku yritys, johon pyritään vaikuttamaan jollain tietyllä tavalla niin sieltä se tavoite tulee(...) -- Yleensä siellä on aina joku ihan selkeä tavoite mihin pyritään." J2*

Järjestöjen vastauksista kävi ilmi, että yrityksiä ei valita satunnaisesti vuoropuhelun toiseksi osapuoleksi, vaan kyseinen yritys nähdään keskeiseksi toimijaksi halutun tavoitteen saavuttamisen kannalta. Järjestöjen vastauksista ilmeni, että heidän toimintansa voi kohdistua sellaiseen toimijaan, jonka toiminnan muuttumisella olisi suurin vaikutus ongelman ratkaisemiseksi. Järjestöjen vastausten osalta *muutoksen aikaansaaminen ja vaikuttaminen* olivat keskeisiä vuoropuhelun tavoitteita.

*"Me yritetään saada aikaan muutosta. Se kai on ainoa syy, että jotain muutosta yritetään saada aikaan, muutosta parempaan." J4*

Järjestöjen tavoitteena on vaikuttaa sellaisiin tahoihin, jotka ovat niiden strategian kannalta oleellisia. Järjestöt valitsevat vuoropuhelun aiheen omien

tavoitteidensa ja strategiansa pohjalta huomioiden samalla sen, kenen kanssa he omien sääntöjensä rajoissa voivat käydä vuoropuhelua tai tehdä yhteistyötä.

*"Pyritään vaikuttamaan yrityspuolella niihin, jotka ovat meidän strategian kannalta oleellisia(...) -- Välillä se menee myös toisinpäin että yritykset ottaa meihin yhteyttä ja sitten mietitään onko tää, meillä on tietysti kansainväliset pelisäännöt minkä alan yritysten kanssa saadaan toimia ja voidaan toimia, mutta sen jälkeen katotaan oman, Suomen strategian ja toiminnan kannalta että kuinka oleellinen tällainen yhteistyö olis." J2*

Yritykset puolestaan ovat kiinnostuneita käymään vuoropuhelua saadakseen tietoa omaan liiketoimintaansa liittyvistä vastuullisuuskysymyksistä. Maailmanlaajuisesti toimivien yritysten vastuullisuuskysymykset ovat haastateltavien mukaan monimutkaisia ja vuoropuhelu nähdään strategisena keinona saada lisätietoa yritysvastuun koko kentästä.

*"No siis se on meille strategisesti tärkeää. Meidän täytyy ymmärtää mitä meidän sidosryhmät ajattelee ja tekee ja ymmärtää heidän kantansa jotta me voidaan ymmärtää yritysvastuun koko kenttää paremmin ja tunnetaan tavallaan se ekosysteemi paremmin, jossa me toimitaan ja jossa meidän bisnes on ja kasvaa." Y2*

Yritysten näkökulmasta tiedonvaihto on tärkeä tavoite vuoropuhelussa. Haastattelussa kävi ilmi, että vuoropuhelun kautta yritys paitsi saa kansalaisjärjestöltä tietoa, voi myös välittää kansalaisjärjestölle tietoa yrityksen toiminnasta. Vuoropuhelun kautta voidaan myös kertoa yrityksen tavoitteista ja pyrkiä vahvistamaan yrityksen toiminnan hyväksyttävyyttä. Tieto yrityksen toiminnasta voi yritysten mukaan tukea myös kansalaisjärjestöjä heidän työssään.

*" - - että myös heidän ymmärtämyksensä yritysten toiminnasta ja niistä todellisuuksista joissa yritykset tekee yritysvastuutyötä varmasti kasvaa siinä ja sitten auttaa myös varmasti järjestöjä niinkun siinä makrotason yhteiskunnallisessa vaikuttamistyössään kun he ymmärtää paremmin yritysten toimintaedellytyksiä ja haasteita joita yritykset kohtaa." Y2*

Yritysten vastauksista ilmeni, että he näkevät järjestöillä olevan omat tavoitteensa ja toimintakeinonsa ja mahdollisista tavoite-eroista huolimatta järjestöt ovat tärkeitä sidosryhmiä. Järjestöt arvioivat yritysten tavoitteiden vuoropuhelussa olevan hyvin moninaisia ja riippuvan tilanteesta. Haastateltujen järjestöjen edustajien mukaan yritys saattaa osallistua vuoropuheluun ymmärtääkseen paremmin järjestöjen näkökulmaa.

Mahdolliseksi tavoitteeksi voidaan kuitenkin joissain tapauksissa nähdä se, että yritys yrittää käyttää järjestöä välineenä viedä omaa viestiään eteenpäin. Järjestöjen vastauksissa tuli toisaalta myös ilmi, että järjestöissä uskotaan monien yritysten pyrkivän toimimaan vastuullisesti. Ristiriitatilanteissa kyse voi olla siitä, että osapuolet eivät ole osanneet kuunnella toisiaan.

*"Ongelma vois olla se, ettei osata kuunnella. Että on niin erilainen se näkökulma ettei osaa enää ajatella mitä se toinen osapuoli tarkoittaa. Mut joo, ei se oo niin synkkää, yrityksissä on hyviä ihmisiä, ihmisiäähän siellä on töissä. Järjestöissä näkee, varsinkin ne ihmiset jotka ei tee yritysten kanssa yhteistyötä niin välillä tulee sellainen olo, et unohtaako ne et ihmisiäähän siellä on, ei ne mitään hirviöitä ole vaan ihmisiä on töissä, niille pitää vaan selittää." J2*

Yhden järjestön edustaja näkee vuoropuhelun *prosessiksi*, jonka tavoitteena on *parantaa jotakin asiaa kokonaisuutena*. Vuoropuhelun teemat ovat usein vaikeita ja tavoitteiden saavuttaminen voi viedä kauan.

*"Mutta kyllä se yleensä johonkin etenee, että me nähdään se prosessina että joku asia paranee ja voi taas olla että joku huononee myös. Mut että yritetään että kokonaisuudessaan joku asia paranis sen myötä, että tietoisuus lisääntyy yrityksissä niin ne on hitaita muutoksia. Mutta tietysti on sellaisiakin että saadaan nopeesti aikaan hyviä tuloksia." J4*

Oheiseen kuvioon (kuvio 4) on koottu yhteen keskeisimpiä haastatteluissa mainittuja vuoropuhelun tavoitteita.



KUVIO 4 Vuoropuhelun tavoitteet



### 5.3 Vuoropuhelua edistäviä tekijöitä

Vuoropuhelua mahdollistavia tai tukevia tekijöitä selvitetessä haastateltavat mainitsivat perusedellytykseksi *riittäväan tietopohjan*. Mitä enemmän tietoa on saatavilla, sen paremmin ongelma voidaan määritellä ja vuoropuheluun osallistua. Järjestöjen edustajat mainitsivat tiedon saatavuuden merkityksen yritysten edustajia useammin. Tiedon saatavuudella viitattiin usein yrityksiltä saatavaan tietoon.

*"Mitä enemmän yhtiöllä on annettavissa tietoa itsestään ja se tarkoittaa nimenomaan ei markkinointilauseita vaan numeroita, tonneja, euroja, selviä faktatietoja toiminnastaan niin se tekee varmaan aina vuoropuhelun helpommaksi." J1*

Tiedon saatavuuden ohella kyseessä olevan *ongelman selkeä määrittely* on järjestöjen mukaan myös oleellinen vuoropuhelua tukeva tekijä. Jos tietoa on tarpeeksi saatavilla, järjestöt voivat tehdä taustatyön vuoropuheluun hyvin ja esittää yritykselle konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Jos *toimenpide-ehdotukset ovat selkeitä* ja yrityksen näkökulmasta helposti ratkaistavissa, vuoropuhelu voi edetä hyvinkin nopeasti.

*" – Ja sit taas edelleen jos tietää mitä on tekemässä ja pystyy tarjoamaan yritykselle suoraan suosituksia sen sijaan että vaan ihan yleisesti tuomitaan." J4*

*Järjestön asema ja tunnettuus* nostettiin myös haastatteluissa esille. Jos järjestö on tunnettu, sen saattaa olla helpompi päästä keskusteluyhteyteen yrityksen kanssa.

*"-- meillä on suht hyvä sellanen vakiintunut asema että me päästään helposti yritysten johdon kanssa keskustelemaan ja voidaan tavata niitä oikeita ihmisiä jotka päättää asioista ja päästään keskustelemaan siitä substanssista ettei tarvi huudella mistään(...) --En mä nyt muista yhtään tilannetta että ei oltais päästy tapaamaan henkilöä jota oltais haluttu tavata." J4*

*Aika* nähtiin sekä yrityksissä että järjestöissä yhdeksi tärkeimmistä vuoropuhelun vaatimista resursseista. Vuoropuhelun taustatyö ja tiedonhaku vievät aikaa, kuten myös monimutkaisen tiedon yksinkertaistaminen toista

osapuolta varten. Vuoropuheluprosessit voivat haastateltavien mukaan viedä aiheesta riippuen vuosia, joten aikaa tarvitaan haastateltavien mukaan myös itse vuoropuhelulle.

*Kasvokkaisuus* on vuoropuhelun tavoitteiden saavuttamisen tai tuloksellisuuden kannalta tärkeää. Haastateltavien mukaan vuoropuhelussa saavutetaan ratkaisuja yleensä silloin, kun istutaan alas saman pöydän ääreen. Ratkaisut voivat löytyä joko itse vuoropuhelun aikana tai sen jälkeen, kun keskustelua aletaan purkaa.

*”Kaikki kampanjat jotka on olleet, jossain vaiheessa aika konfrontatiivisiakin niin se yhteisymmärryksen hetki on aina tapahtunut silloin kun ollaan päästy kasvokkain ja ollaan voitu todeta että ollaan saavutettu sellainen yhteinen näkemys.” J1*

Yrityksen maineella voi yritysten näkökulmasta olla merkitystä vuoropuhelun kannalta. Yrityksen aikaisemmin käymillä vuoropuheluilla voi olla suuri vaikutus siihen, halutaanko yrityksen kanssa käydä vuoropuhelua. Yrityksen maineen on oltava riittävän hyvä, että sen kanssa halutaan käydä vuoropuhelua. Järjestöjen vastauksissa yrityksen maine ei noussut esille, vaan yrityksen toimiala voi olla ratkaiseva tekijä vuoropuhelun kannalta. Osa järjestöistä käy vuoropuhelua minkä tahansa yrityksen kanssa, jonka se näkee oleelliseksi. Osa järjestöistä voi käydä vuoropuhelua minkä tahansa halukkaan yrityksen kanssa, mutta laajempaan yritys yhteistyöhön on säännöt siitä, millaisten yritysten kanssa ne voivat tehdä yhteistyötä. Esimerkiksi tupakka- tai aseteollisuus ovat joillekin järjestöille kiellettyjä toimialoja.

Haastatteluissa mainittiin vuoropuhelua tukevaksi tekijäksi myös *käsitys kulttuurieroista*. Jos järjestö tai yritys toimii myös globaalisti, on tärkeää ymmärtää eri kulttuurien erot. Toisaalta yritysten ja järjestöjen toimintatavoissa voi olla kulttuurieroja, jotka olisi haastateltavien mukaan hyvä tiedostaa. Oheiseen kuvioon (kuvio 5) on kerätty yhteen keskeisimpiä vuoropuhelua edistäviä tekijöitä, joita mainittiin haastatteluissa.



KUVIO 5 Vuoropuhelua edistäviä tekijöitä

## 5.4 Vuoropuhelua vaikeuttavia tekijöitä

Vuoropuhelua vaikeuttavat tekijät linkittyvät vahvasti vuoropuhelun edellytyksiin ja vuoropuhelua edistäviin tekijöihin. Haastatteluissa mainitut haasteet ja vaikeuttavat tekijät olivat usein vuoropuhelun edellytysten vastakohtia.

Sekä yritykset että järjestöt mainitsivat vuoropuhelua hankaloittavaksi tekijäksi *puutteellisen tiedonkulun*. Vuoropuhelua hankaloittaa haastateltavien mukaan myös se, että yhteisymmärrystä käsillä olevasta ongelmasta tai aiheesta ei synny. Nämä haasteet tulivat kuitenkin esiin etenkin järjestöjen edustajien vastauksissa. Järjestöjen näkökulmasta haasteena voi olla se, että yritys ei kerro kaikkia oleellisia tietoja, jotta ongelmaa voitaisiin määrittellä. *Ongelman määrittelyn puute* voi estää rakentavan vuoropuhelun syntymisen.

*" No ensimmäinen haaste on se, että puhutaan ohi että ei onnistuta siinä, että pystyttäis määrittelemään tota ongelmaa. Palataan taas siihen samaan asiaan, jolloin se jää sellaseks ehkä näkyöäks mielenosoittamiseksi mutta ei päästä siitä mihinkään eteenpäin." J1*

Haastatteluissa kävi ilmi, että avoimen tiedonkulun puutteen ohella myös *toisen osapuolen asenne tai ennakkoluulot* voivat heikentää vuoropuhelun sujumista.

Tämä tuli esiin molempien osapuolten vastauksissa. Yritysten edustajat ovat kokeneet, että järjestöjen vahva ennakkokäsitys tai vakaumus voi olla haaste vuoropuhelussa, jos yrityksen kertomia asioita ei esimerkiksi suostuta kuuntelemaan. Järjestöjen edustajat ovat puolestaan kohdanneet joissakin vuoropuhelutilanteissa naureskelua tai vähättelyä, jolloin kunnioituksen puute on vaikeuttanut vuoropuhelua.

Toisen osapuolen *haluttomuus tai kykenemättömyys osallistua vuoropuheluun* on haaste, joka koskee sekä yrityksiä että järjestöjä. Vuoropuhelun mahdollisuutta selvitettyä voi käydä ilmi, että toinen osapuoli ei näe mahdollisuutta vuoropuhelulle. Järjestöjen näkökulmasta yritykset eivät välttämättä ole halukkaita keskustelemaan heidän ehdottamastaan temasta tai teema on sellainen, ettei yritys koe voivansa esimerkiksi vaikuttaa asiaan. Tässä tilanteessa vuoropuhelun aloittaminen voi olla haastateltavien mukaan mahdotonta.

*”Jos osoittautuu, et tää on niin kynnyksysymys myös yhtiölle jostain syystä niin silloin ei ole etenemisen mahdollisuuksia. Se on tietysti se kaikkein pahin ongelma. Mutta ehkä niissä tapauksissa ei sit tällaista vuoropuhelua edes haaveilla.” J1*

Myös yritysten edustajat ovat olleet tilanteissa, joissa jokin toimija kieltäytyy vuoropuhelusta kokonaan, mutta saattaa esimerkiksi ajaa jotain asiaa hyvin näkyvästi ja joskus yrityksen näkökulmasta puutteellisin tiedoin. Tällöin kyse ei kuitenkaan ole tyypillisesti järjestöstä vaan pienemmästä toimijasta, kuten yksittäisestä henkilöstä. Yrityshaastatteluissa ilmeni, että yritys saatetaan nostaa yhden asian perusteella silmätikuksi, vaikka asioista ei välttämättä tiedetä tarpeeksi. Tämä voi haastateltavien mukaan vahingoittaa yrityksen mainetta paljonkin.

*Resurssien puute* mainittiin sekä järjestöjen että yritysten vastauksissa. Järjestöjen resurssit ovat usein paljon pienemmät kuin yritysten resurssit. Jos tavoitteena on pidempiaikainen vuoropuhelu, se vie paljon aikaa. Yritysten edustajat nostivat esiin myös sen, että järjestöjen kartoittaminen vie myös aikaa ja täten henkilöstöresursseja. Yrityksissä voi olla joskus haasteita perustella vuoropuhelun tarpeellisuus taloudellisesta näkökulmasta esimerkiksi yrityksen johdolle.

*”Koska täähän ei liiketoiminnan kannalta, tällä ei ole suoraa vaikutuksia vuoropuhelulla vaan ne vaikutukset on välillisiä ja ne on hitaita. Että lyhytnäköisesti nää voi kokonaan lopettaa ja silloin säästää rahaa.” Y3*

Pelkästään järjestöjä koskeva haaste vuoropuhelussa on oman roolin muistaminen ja siinä pysyminen. Jos vuoropuhelua käydään pitkään, tai koska samat henkilöt työskentelevät samojen asioiden parissa pitkiä aikoja, osapuolet voivat tulla tutuiksi vuoropuhelua käydessä. Järjestöt pitivät tärkeänä myös sitä, etteivät ne vastaanota rahaa yrityksiltä. *Ammatillisen etäisyyden menettäminen* voi hankaloittaa järjestöjen puolueettomuutta vuoropuhelussa.

*" Vaikka meillä on hyvää vuoropuhelua ja tunnetaan yrityksiä ja yritykset arvostaa meitä, meidän tehtävänä on pysyä pöydän toisella puolella ettei me menetä sitä meidän roolia." J4*

*" – itekin joutuu joskus miettimään, että missä menee se sopiva raja et tässä me nyt taas tavataan näitä ja tässä me nyt taas ymmärretään niiden näkökulmaa – - et siinä yrittää ihan tietoisesti olla sillee skarppina et muistuttaa aina itseään siitä roolistaan." J3*

Yritysten haastatteluissa ilmeni, että *kulttuurien ja maiden rajat ylittävää vuoropuhelua* voi hankaloittaa sen sujumista. Esimerkiksi kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu voi olla haasteellista, jos liiketoiminta on maailmanlaajuisista. Jatkuva läsnäolo paikallisesti on myös vaikeaa. Myös yhteisen ajan tai kielen puute tai toisen kulttuurin tapojen ymmärtämättömyys voi olla haaste.

*" – voi olla haasteita et me löydetään yhteinen kieli, kieli voi olla haaste; sit että me löydetään kaikille sopiva aika ja tapa sille dialogille voi olla joskus haastavaa." Y2*

Sekä yritykset että järjestöt mainitsivat vuoropuhelun haasteeksi ja samalla kehityskohteeksi myös vuoropuhelun *osanottajoukon rajallisuuden* eli sen, keiden kanssa vuoropuhelua käydään. Järjestöjen näkökulmasta yritykset saattavat olla omissa piireissään ja käydä vuoropuhelua suppean sidosryhmäjoukon kanssa. Myös yritysten vastauksista ilmeni, että vuoropuhelua saatetaan käydä enemmän tuttujen ja aktiivisten sidosryhmien kanssa.

*" –että käy sitä vuoropuhelua niiden tahojen kanssa jotka on niin sanotusti haastavampia. Että hyvin helposti ajautuu siihen, että käy vuoropuhelua tällaisten helppojen sidosryhmien kanssa, jotka jo muuten ovat aktiivisia tällä toimialalla." Y3*

Järjestöjen edustajien vastauksista kävi ilmi, että heille haasteena voi olla haluttujen ihmisten ja yritysten kanssa keskustelemaan pääseminen. Järjestöt voidaan ohjata esimerkiksi yritysten viestinnän tai yritysvastuuosaston

puheille, vaikka järjestöjen mukaan ihanteellista olisi saada joku liiketoiminnasta vastaava henkilö myös vuoropuheluun mukaan. Myös yritysten vastauksissa korostui se, että on tärkeää saada keskusteluun myös järjestöjen huomion kohteena olevasta liiketoiminnasta vastaavia ihmisiä.

Yritysten ja järjestöjen haastatteluissa nostettiin esiin myös yhteiskunnassa yleisemmin kasvava avoimuuden ja osallistamisen ilmapiiri, jonka johdosta myös yritysten ja järjestöjen vuoropuhelun voidaan odottaa jatkuvan ja kasvavan ja myös leviävän eri kanaviin. Perinteisesti vuoropuhelussa mukana olleiden toimijoiden ohella vuoropuheluun voi haastateltavien näkemyksen tulla mukaan muita ryhmiä, jotka voivat ilmaista mielipiteensä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. *Vuoropuhelun hajanaisuus ja monikanavaisuus* voi hankaloittaa tulevaisuudessa vuoropuhelun hallintaa.

*" No varmaan tää on yks haaste että sitä on tulevaisuudessa monessa kanavassa ja moneen suuntaan yhtä aikaa, että oli ennen helpommin hallittavia. Ay-liikkeen kanssa saatettiin joutua työtaistelutilanteeseen ja ympäristöliikkeen kanssa saattoi olla kyse jostain yhdestä suuresta ja näkyvästä kampanjasta. Nyt se voi olla ehkä tulevaisuudessa moneen suuntaan yhtä aikaa ja aika hajanaistakin." J1*

Tulevaisuuden kehitysmahdollisuudeksi mainittiin eri toimijoiden laajempi yhteistyö vuoropuhelun saralla, jolla voitaisiin säästää resursseja. Useammat yritykset voisivat yhdessä järjestää tilaisuuksia järjestöille jonkin teeman pohjalta. Yrityshaastatteluissa nostettiin esiin myös julkisen sektorin osallistumisen vähäisyys. Yritykset ja järjestöt ovat haastateltavien mukaan pitkällä eri toimenpiteiden edistämisessä, mutta vuoropuheluun olisi hyvä saada myös valtion edustajia mukaan.

*" -- välillä tuntuu että julkinen sektori vähän laahaa perässä et yritykset ja järjestöt keskenään menee edellä ja ministeriö tulee jäljessä. Esim. ihmisoikeusdialogeissa et yritykset ja järjestöt on keskenään tosi paljon pidemmällä toimenpiteissä ja asioiden pohtimisessa, että mihin suuntaan meidän pitäis yhdessä mennä ja julkinen sektori ei oikein pysy siinä." Y2*

Kaikki haastateltavat uskoivat, että vuoropuhelun merkitys säilyy tai kasvaa tulevaisuudessa. Järjestöjen mukaan yritysten on hyvä kuunnella yhteiskunnan hiljaisia signaaleja ja sidosryhmien näkemyksiä yhä enemmän, koska sitä kautta yritykset voivat saada tärkeää tietoa niiden liiketoimintaan vaikuttavista asioista. Yritysten vastauksista ilmeni, että järjestöiltä saatavan asiantuntijatiedon merkitys ymmärretään yrityksissä jatkuvasti yhä paremmin.

Yritykset voivat saada järjestöiltä näkemyksiä, jotka hyödyttävät niiden liiketoimintaa. Järjestöjen olisi kuitenkin yritysten näkökulmasta myös kehitettävä toimintaansa tulevaisuudessa, jotta niiden kanssa halutaan käydä vuoropuhelua myös jatkossa.

*”Myös järjestöiltä koko ajan tietyllä tapaa vaaditaan niinkun enemmän että heidänkin pitää kehittyä, varsinkin järjestöjen jotka tekee yritysten kanssa yhteistyötä että heidänkin pitää miettiä, että miten he pysyy relevantteina keskustelukumppaneina yrityksille.” Y2*

Oheiseen kuvioon (kuvio 6) on kerätty yhteen haastatteluissa selvimmin ilmi tulleita vuoropuhelua hankaloittavia tai vaikeuttavia tekijöitä.



KUVIO 6 Vuoropuhelua vaikeuttavia tekijöitä

## 6 PÄÄTÄNTÖ

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millaista yritysten ja kansalaisjärjestöjen käymä yritysvastuukysymyksiä käsittelevä vuoropuhelu on ja mitkä tekijät voivat toisaalta edistää ja toisaalta vaikeuttaa vuoropuhelua. Tässä luvussa käydään haastattelujen tuloksia läpi tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimusta sekä esitetään muutamia jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Tulosten pohdinta

*T1. Miten yritysten ja kansalaisjärjestöjen edustajat määrittelevät vuoropuhelun?*

Vuoropuhelu on nykyisin tärkeää organisaatioiden ja niiden yleisöjen suhteen toimivuuden kannalta (Lee & Desai 2014, 388). Vuoropuhelun kautta yritykset voivat saada tärkeää tietoa sidosryhmistään ja vastata sidosryhmien odotuksiin (Pedersen 2006, 140). Tämän tutkimuksen kohdeyrityksille vuoropuhelu on keskeinen osa niiden toimintaa, vaikka osa yrityksistä käy vuoropuhelua enemmän kuin toiset. Haastattelussa ilmeni, että yritykset seuraavat kansalaisjärjestökenttää ja ovat valmiita keskustelemaan kiinnostuneiden järjestöjen kanssa.

Kun haastateltavia pyydettiin määrittelemään vuoropuhelu, he kuvailivat vuoropuhelua sen heidän mielestään tärkeimpien tai sitä parhaiten kuvaavien piirteiden näkökulmasta tai sen kautta, mikä ei heidän mielestään ole vuoropuhelua. Yhdelläkään haastateltavista ei ollut tarkkaa määritelmää



vuoropuhelulle tai nimenomaisesti vastuullisuutta koskevalle vuoropuhelulle. Sekä yritysten että järjestöjen vastauksista ilmeni, että pyrkimys ymmärtää toisen osapuolen näkökulmaa on keskeistä vuoropuhelussa. Myös vastavuoroisuus, yhteinen käsitys ongelmasta, avoin tiedonvaihto ja kannan ottaminen toisen osapuolen näkemyksiin nähtiin oleelliseksi. Monet näistä maininnoista heijastelevat Kentin ja Taylorin (2002) ja Gutiérrez-Garcian ym. (2015, 745) määrittelemiä vuoropuhelun keskeisiä piirteitä, joita ovat muun muassa molemminpuolisuus ja sitoutuminen vuoropuheluun. Monille vuoropuhelun määritelmille onkin yhteistä ajatus avoimuudesta ja tahdosta huomioida eriävätkin näkökulmat (Burchell & Cook 2008, 36). Tämä kävi ilmi haastateltavien vastauksissa. Yhteisymmärryksen saavuttamista ei nähty niin tärkeäksi, vaikka vuoropuheluun lähtiessä olisi selkeä tavoite, mikä vuoropuhelulla pyritään saavuttamaan. Onnistunut vuoropuhelu määriteltiin ymmärrystä kasvattavaksi eikä oleellisimpana pidetty sitä, että tiettyyn tavoitteeseen olisi päästy.

Haastateltavien mukaan vuoropuhelua voidaan käydä useissa eri tilanteissa ja paikoissa ja sen kesto vaihtelee. Myös vuoropuhelun osanottajat ja osanottajien määrä vaihtelee. Tiettyä standardia vuoropuheluprosessille ei siis voida antaa. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että vuoropuheluun osallistuu järjestöistä käsiteltävän aiheen asiantuntija ja yrityksestä yritysvastuuorganisaation jäseniä tai liiketoiminnasta vastaavia henkilöitä ja toisinaan myös yrityksen johtoa. Yhteistä vuoropuheluprosessille haastattelujen perusteella on kuitenkin sen tavoitteellisuus. Vuoropuhelulle on syy, minkä takia sitä käydään (ks. seuraava tutkimuskysymys). Haastatteluissa ilmeni, että vuoropuhelua käydään kuitenkin usein pitkäkestoisesti eikä se välttämättä näy ulospäin. Tätä tukee Seelen ja Lockin (2015, 405–406) vastuuviestinnän tyypittely, jonka mukaan yksi neuvotteleva ja ei-julkaistava vastuuviestinnän työkalu on sidosryhmävuoropuhelu. Vuoropuhelua voidaan käydä kolmannen osapuolen järjestämissä tilaisuuksissa ja useampien osapuolten läsnä ollessa, mutta haastateltavien mukaan yhteisymmärrykseen ja ratkaisuihin päästään usein silloin, kun istutaan kasvokkain pienemmän osanottajajoukon voimin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että järjestöt käyttävät vuoropuhelua osana laajempaa keinovalikoimaa, jolla ne pyrkivät tavoitteisiinsa. Vuoropuhelua koskevassa kirjallisuudessa on esillä se, että yritysten ja kansalaisjärjestöjen suhteet ovat muuttuneet vihamielisestä yhteistyöhakuisemmiksi (van Huijstee & Glasbergen 2010, 250) ja yritykset ja kansalaisjärjestöt toimivat yhä enemmän kumppaneina (Hollender 2004, 114). Tämän tutkimuksen tulosten valossa voisi kuitenkin pohtia, ovatko suhteet muuttuneet monimuotoisemmiksi eivätkä vain yhteistyöhön pyrkiviksi. Molemmilla osapuolilla on selkeät tavoitteet

vuoropuheluun ryhdyttäessä ja näitä tavoitteita kohti pyritään vuoropuhelulla. Haastatteluista ilmeni, että järjestöt halusivat päästä vuoropuheluun yritysten johdon ja liiketoiminnasta vastaavien henkilöiden kanssa. Vuoropuhelu voidaankin nähdä keinona päästä viemään oma viesti suoraan tahoille, joilla on paljon päätösvaltaa. Osa järjestöistä voi kuitenkin käyttää näkyvämpiäkin keinoja kuten mielenosoituksia, jos esimerkiksi vuoropuhelulla ei saada aikaan haluttuja tuloksia.

Jos haastateltavien vuoropuhelulle antamia kuvauksia vuoropuhelulle verrataan kirjallisuuden ihanteisiin, aito vuoropuhelu toteutuu harvoin jos koskaan. Pedersenin (2006, 143, 158) mukaan sidosryhmävuoropuhelu on usein yksinkertaistus ihanteellisesta vuoropuhelusta, koska sitä käydään rajallisten resurssien takia esimerkiksi tietyistä, rajatuista aiheista ja sidosryhmistä vain osan kanssa. Sekä yrityksillä että järjestöillä on haastattelujen valossa rajalliset resurssit osallistua vuoropuheluun. Vuoropuhelun voidaankin ajatella olevan käytännönläheinen yksinkertaistus teorian ihanteesta. Haastatteluissa kävi ilmi, että vuoropuhelun osapuolet tiedostavat ihanteellisen vuoropuhelun elementit, mutta käytännössä vuoropuhelua käydään rajatuista aiheista tietyt tavoitteet mielessä. Golobin ja Podnarin (2014, 250–251) mukaan vuoropuhelu voikin ilmetä monin tavoin tiedonvälityksestä avoimeen vuoropuheluun eri teemoista.

Vuoropuhelu voi olla tavoittelemisen arvoinen ihanne, mutta sen abstraktiuden vuoksi vuoropuhelun käytännön toteutus on vaikeaa (Theuniseen & Wan Noordin 2012, 6). Vaikka haastateltavilla olikin vahvoja käsityksiä siitä, mitä vuoropuhelu ihanteellisesti on ja mitä ei, käytännön tilanteissa näihin ihanteisiin ei aina pystytä vastaamaan. Vastuullisuuskysymyksiä koskevaa vuoropuhelua voitaisiin lähestyä vuoropuhelun sijaan neuvotteluna tai tavoitteellisena keskusteluna. Bohmin (2004, 7) mukaan vuoropuhelu ja keskustelu eroavat toisistaan siten, että keskustelussa esitetään toisistaan eriäviä näkökulmia ja pyritään osoittamaan oman näkemyksen paremmuus. Tästä näkökulmasta yritysten ja kansalaisjärjestöjen vuoropuhelu muistuttaa keskustelua, vaikka ajatuksena ei olisikaan ensisijaisesti kilpailla näkemysten paremmuudella, vaan esimerkiksi muuttaa toisen osapuolen epäkohtana pitämää asiaa tiedonvaihdon avulla. Perretin (2003, 385) ajatus siitä, että sidosryhmävuoropuhelussa eri näkökulmista asiaa katsovat tahot työskentelevät yhdessä kaikkia osapuolia tyydyttävän ratkaisun saavuttamiseksi, on myös hyvin lähellä haastattelujen kautta välittyntä vuoropuhelun määritelmää.

## *T2. Mitkä ovat vuoropuhelun tavoitteet?*

Vuoropuhelun tavoitteiden osalta yritysten ja kansalaisjärjestöjen vastauksissa oli selviä eroja. Järjestöille vuoropuhelun ensisijainen tavoite oli muutoksen aikaansaaminen tai tukeminen. Koska kansalaisjärjestöjen toiminnan ytimessä on asioihin vaikuttaminen (Fassin 2009), vuoropuhelua voidaan pitää yhtenä keinona edistää järjestöjen pyrkimyksiä. Monet järjestöistä pyrkivät vaikuttamaan sellaisen yrityksen toimintaan, jonka toiminnan muuttamisella on suurin vaikutus esimerkiksi muihin saman toimialan organisaatioihin nähden. Muutoksen tavoittelua ohjaa kokonaisuuden parantaminen ja yhden järjestön edustaja sanoikin haastattelussa, että jos jokin asia paranee, jokin toinen voi myös huonontua. Järjestöjen näkökulmasta vuoropuhelun tavoitteet voidaan johtaa järjestön strategiasta ja toimintaperiaatteista. Järjestöjen tavoitteena voi myös se, että vuoropuhelussa ne antavat yritykselle tilaisuuden perustella ja kommentoida toimintaansa. Tavoitteet voivat vaihdella myös sen mukaan, mikä yritys on vuoropuhelussa toisena osapuolena.

Ählströmin ja Sjöströmin (2005) jaottelun mukaan kansalaisjärjestöt voidaan ryhmitellä sen perusteella, miten ne toimivat yritysten kanssa tai pyrkivät vaikuttamaan niihin. Osa järjestöistä käyttää heidän mukaansa vuoropuhelua yhtenä keinonaan, mutta osa järjestöistä ei. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että järjestöjen tavoitteet ja toimintakeinot vaihtelevat, mutta ne kaikki hyödyntävät vuoropuhelua toiminnassaan, toisin kuin Ählström ja Sjöström esittävät. Syynä tähän voi olla kansalaisjärjestöjen ja yritysten välisen toiminnan ja vuorovaikutuksen kehitys, sillä vuoropuhelu nähtiin jokaisessa järjestössä tärkeäksi muiden toimintakeinojen ohella.

Yritysvastuuta voidaan pitää hyvin sidosryhmäsuuntautuneena käsitteenä (Maon ym. 2009, 72) ja vuoropuhelu voidaankin nähdä yhtenä keinona vastata sidosryhmien vaatimuksiin ja lisätä luottamusta yritysten toimintaa kohtaan (Burchell & Cook 2006, 210–211; Johansen & Nielsen 2011, 205). Seelen ja Lockin (2015, 405–406) mukaan vuoropuhelu voidaan nähdä vastuuviestinnän keinona, joka ei ole julkista. Haastatteluissa ilmeni, että vuoropuhelua voidaan käydä monissa tilanteissa, mutta esimerkiksi ratkaisujen saavuttamisen kannalta tärkeäksi nähtiin tietynlainen yksityisyys. Vuoropuhelu voidaankin yritysten näkökulmasta nähdä yhtenä vastuuviestinnän tai yritysvastuutoiminnan keinona, jonka yhtenä tavoitteena on sidosryhmien odotuksiin vastaaminen.

Yritysten vastauksissa vuoropuhelun tavoitteiden osalta korostui tiedonvaihto. Vuoropuhelun kautta yritykset saavat tärkeää tietoa toimintaansa liittyvistä

vastuullisuuskysymyksistä. Samalla ne voivat kertoa järjestöille omasta toiminnastaan. Haastateltavien vastauksista voidaankin päätellä, että vuoropuheluun ei lähdetä ilman selkeää tavoitetta, mikä kävi ilmi jo edellisen tutkimuskysymyksen kohdalla.

Järjestöjen ja yritysten vastauksissa ilmeni hieman eroja siinä, kuinka ne määrittelivät toisen osapuolen tavoitteet vuoropuhelussa. Kun järjestöjen edustajia pyydettiin arvioimaan yrityksen tavoitteita vuoropuhelussa, arviot koskivat yritysten mahdollista halua ymmärtää järjestöjen näkökulmaa. Tämä ei kuitenkaan käynyt suoraan ilmi yritysten edustajien vastauksissa, vaikka vuoropuhelussa nähtiinkin tärkeäksi toisen osapuolen ymmärtäminen. Järjestöt mainitsivat pyydettyä myös sellaisia yritysten tavoitteita, jotka eivät järjestöjen näkökulmasta olleet niin toivottavia, kuten järjestöistä hyötymisen. Yritysten edustajat puolestaan näkivät, että järjestöillä on omat tavoitteensa vuoropuhelussa ja että osa järjestöistä on vuoropuheluun suuntautuneempia kuin toiset. Järjestöjen omista tavoitteista ja mahdollisesti yrityksen tavoitteisiin nähden erilaisista tavoitteista huolimatta järjestöt ovat niille tärkeitä sidosryhmiä. Tässä tutkimuksessa ilmi tulleet näkemyserot tavoitteissa eivät olleet haastateltaville merkityksellisiä vuoropuhelun sujumisen kannalta. Näkemyserot tiedostetaan, mutta niitä ei yrityksissä eikä järjestöissä koeta perustavanlaatuisiksi haasteiksi.

Kansalaisjärjestöjen ja yritysten välistä vuoropuhelua koskevassa kirjallisuudessa painottuu välinenäkökulma (Laasonen, Fougère & Kourula 2012, 537) ja esimerkiksi aktivistien avoimesti osoittamaan vihaan voidaan yrityksissä suhtautua kielteisesti (Simola 2009, 226–227). Luoma-ahon (2015, 13) mukaan ns. hateholdereilta eli yritykseen kriittisesti suhtautuvilta sidosryhmiltä voitaisiin kuitenkin oppia. Haastatteluissa ilmeni, että yritykset suhtautuvat lähtökohtaisesti myönteisesti ja kiinnostuneesti kaikkiin tahoihin järjestöt mukaan lukien, jotka osoittavat niihin kiinnostusta. Järjestöjen kriittinen suhtautuminen tai kieltäytyminen vuoropuhelusta nähtiin kunnioitettavana ja sekä yrityksissä että järjestöissä hyväksytään se, että erilaisia sidosryhmiä on olemassa eikä vuoropuhelu onnistu kaikkien kanssa. Resurssien ollessa rajalliset saattaa kuitenkin käydä niin, että vuorovaikutusta ja yhteistyötä keinoinaan painottavat järjestöt sekä aktiiviset järjestöt huomioidaan vähemmän aktiivisia tai yksisuuntaisempia keinoja käyttäviä järjestöjä paremmin.

### *T3. Mitkä tekijät edistävät yritysten ja kansalaisjärjestöjen välistä vuoropuhelua?*

Pedersenin (2006) mukaan neljä keskeistä tekijää - tietoisuus asioista, resurssit, sitoutuminen ja yhteisymmärrys - vaikuttavat siihen, miten hyvin vuoropuhelu voidaan panna täytäntöön yrityksissä. Haastattelujen vastaukset tukevat suurilta osin Pedersenin näkemyksiä. Resurssit, kuten aika ja raha, nähtiin olennaisiksi vuoropuhelua tukeviksi tekijöiksi molemmissa organisaatioissa. Yritykset, jotka ovat valmiita vuoropuheluun kriittistenkin sidosryhmien kanssa, voidaan ajatella olevan valveutuneita toimintansa vastuullisuuskysymyksistä ja kiinnostuneita saamaan lisää tietoa asiasta. Haastatteluissa kävi ilmi, että yritykset ymmärtävät laajalti toimintansa vaikutuksia ja seuraavat aktiivisesti kansalaisjärjestöjen toimintaa ja mielipiteitä heistä. Yhteisymmärrykseen pääseminen erilaisistakin mielipiteistä huolimatta nähtiin haastatteluissa myös tärkeäksi. Etenkin järjestöjen edustajat korostivat vastauksissaan yhteisen ongelman määrittelyn tarpeellisuutta. Sitoutuminen vuoropuheluun ei tullut suoraan ilmi haastatteluissa, mutta haastateltavat tiedostavat vuoropuhelun vievän aikaa eikä vuoropuhelun odoteta olevan ohi hetkessä. Täten voidaan ajatella, että jos vuoropuheluun ollaan valmiita osallistumaan, tiedostetaan myös sen vaatima aika.

Kasvokkaisuus tai muu suora yhteys toiseen osapuoleen oli lähes kaikkien haastateltavien mukaan tärkeä vuoropuhelua tukeva elementti. Kirjallisuudessa ei oteta suoraan kantaa vuoropuhelun kasvokkaisuuden välttämättömyyteen, mutta haastattelujen valossa kasvokkaisuus nähtiin oleelliseksi etenkin ratkaisujen saavuttamisen kannalta. Kasvokkaisuus ei kuitenkaan ole aina mahdollista globaalien toiminnan tai resurssien puutteen vuoksi. Kasvokkaisuuden voidaan nähdä olevan tärkeämpää järjestöille, joilla on yleensä selkeä tavoite, johon ne pyrkivät sekä vähemmän mahdollisuuksia päästä keskustelemaan haluamiensa tahojen kanssa. Kasvokkaisuus voi olla esimerkiksi sähköpostia parempi tae siitä, että toinen osapuoli on kuullut, mitä on haluttu sanoa.

Ihanteellisesti vuoropuhelu on jatkuva prosessi, jonka lopputulosta ei kontrolloida (Theunissen & Wan Noordin 2012, 11). Kuten ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla kävi ilmi, käytännössä osapuolilla on vuoropuhelussa kuitenkin selkeät tavoitteet. Järjestöt mainitsivat haastatteluissa konkreettisten toimenpide-ehdotusten tekemisen vuoropuhelua edistäväksi tekijäksi, mikä osoittaa jälleen sen, että vuoropuhelussa tärkeässä asemassa on tietyn tavoitteen saavuttaminen. Laasosen (2010, 534) mukaan ratkaisuja saattaa olla helpompi löytää, kun vuoropuhelu ei ole sidottu yhteen yksittäiseen aiheeseen. Vuoropuhelun rajaaminen tiettyyn aiheeseen kaventaa

ratkaisuvaihtoehtoja, mutta haastattelujen pohjalta voidaan päätellä, että rajaaminen on rajallisten resurssien valossa miltei välttämätöntä. Selkeisiin ja käytännönläheisiin toimenpide-ehdotuksiin ja vuoropuhelun jonkinasteiseen rajaamiseen on siis oleellista panostaa, jotta vuoropuhelulla voidaan saavuttaa haluttuja tuloksia. Voidaankin nähdä, että vuoropuhelun fasilitoimisessa, tukemisessa ja toimenpide-ehdotusten muotoilemisessa viestinnän ammattilaisella olisi oleellinen merkitys. Vaikka tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että viestinnän ammattilaiset eivät osallistu vuoropuheluun ainakaan säännöllisesti, viestinnän ammattilaisten osallistuminen vuoropuheluun esimerkiksi osittain ulkopuolisina ”tarkkailijoina” voisi tukea vuoropuhelun sujumista, kun viestintäosaamista olisi helposti saatavilla. Koska vuoropuheluprosessit voivat olla pitkiä ja monivaiheisia, viestintäammattilaisten osallistuminen vuoropuheluun alusta saakka olisi tärkeää.

Osa haastateltavista mainitsi, että sekä järjestöjen ja yritysten toiminnassa että maailmanlaajuisesti toimivien yritysten toimintakentällä voi olla kulttuurieroja, jotka olisi hyvä tiedostaa vuoropuhelutilanteissa. Ihanteellisen vuoropuhelun keskeiset piirteet, kuten avoimuus ja tahto ymmärtää eriäviäkin näkökulmia (Burchell & Cook 2008, 36; Kent & Taylor 2002) tukevat kuitenkin vuoropuhelua tilanteesta riippumatta. Ideaalitalanteessa mahdolliset kulttuuri- ja näkemuserot voidaan tuoda esiin vuoropuhelussa, mutta käytännössä vuoropuhelu keskittyy tiettyyn aiheeseen eikä vuoropuhelulle varattu aika riitä selvittämään kulttuurieroja itse vuoropuhelussa. Nämä ovatkin seikkoja, jotka tulisi huomioida ennen vuoropuheluun ryhtymistä.

Haastatteluissa ilmeni, että vuoropuhelussa voi olla tärkeää yrityksen hyvä maine, jotta sen kanssa ylipäättään halutaan käydä vuoropuhelua. Tätä mainintaa ei tullut järjestöiltä, joille tärkeintä on muutoksen aikaansaaminen ja yrityksen sopiminen niiden strategiaan ja sääntöihin. Burchellin ja Cookin (2011, 933) mukaan järjestöt saattavat kuitenkin olla hyvin tarkkoja siitä, kenen kanssa ne käyvät vuoropuhelua, koska epäonnistunut vuoropuhelu voi heikentää järjestön omien sidosryhmien luottamusta. Vuoropuheluun saatetaan valita yrityksiä, jotka jo toimivat vastuullisesti. Haastattelujen valossa tämä voi pitää osittain paikkaansa, sillä voidaan olettaa, että yritys, joka ei ole kiinnostunut vastuullisuusasioista, ei myöskään käy vuoropuhelua. Voidaan kuitenkin ajatella, että Ählströmin ja Sjöströmin (2005) jaottelun mukaisille yhteistyösuuntautuneemmille järjestöille yrityksen maineella voi olla enemmän väliä kuin esimerkiksi yrityksistä raporteja julkaisuille tai näkyviä protestointikeinoja käyttäville järjestöille.

#### *T4. Mitkä tekijät vaikeuttavat yritysten ja kansalaisjärjestöjen välistä vuoropuhelua?*

Vuoropuhelun haasteiksi mainittiin monia vuoropuhelun ihanteiden ja edellytysten vastakohtia. Yhdeksi vuoropuhelun keskeisimmäksi haasteeksi haastateltavat nostivat riittävän tiedonkulun ja ongelman määrittelyn. Toisen osapuolen asenne tai vahvat ennakkoluulot ja -käsitykset voivat myös olla haaste vuoropuhelussa. Näissä tapauksissa vuoropuhelun avoimuuden, rehellisyyden ja luottamuksen (Kent & Taylor 2002) ihanteet eivät ole toteutuneet. Tiedonkulun ja ongelman määrittelyn haasteet koskivat etenkin järjestöjä, koska ne eivät aina saa tarvitsemaansa tietoa yrityksiltä. Yrityksillä on siis valtaa kontrolloida tietoa, joka puolestaan vaikuttaa vuoropuhelun sujumiseen. Koska vuoropuhelu ei ole esimerkiksi lain edellyttämää toimintaa, yrityksillä ei kuitenkaan välttämättä ole velvoitetta tai mahdollisuuksia antaa järjestöille kaikkea niiden tarvitsemaa tietoa.

Kun yritykset ja järjestöt ovat jollain tasolla vuorovaikutuksessa tai yhteistyössä keskenään, keskeinen haaste järjestöjen näkökulmasta on järjestöjen itsenäisyyden ja erillisyyden säilyttäminen. Baurin ja Schmitzin (2012) mukaan yhteistyö saattaa vaarantaa kansalaisjärjestöjen itsenäisyyden. Varteenotettavina neuvottelukumppaneina nähdyt järjestöt voivat kuitenkin olla tässä suhteessa paremmassa asemassa, koska järjestöjen itsenäisyys nähdään tärkeäksi järjestöjen hyvän maineen ja täten vuoropuhelun jatkuvuuden kannalta (Holzer 2008, 56). Haastatteluissa kävi ilmi, että järjestöt tiedostavat vahvasti oman roolinsa ja omat rajansa. Vaikka vuoropuhelua käydään pitkään samojen osapuolten kanssa, järjestöt näkivät tärkeäksi oman itsenäisyytensä, vaikka rajojen vetäminen olisi välillä vaikeaa. Tulevaisuudessa tämän itsenäisyyden säilyttäminen nähtiin myös tärkeäksi asiaksi. Järjestöt voivat omilla säännöillään ja toimintaohjeillaan tukea sitä, että vuoropuhelua käyvät järjestöjen työntekijät säilyttävät asianmukaisen ammattitaidon. Toisaalta vuoropuhelussa on tärkeää muun muassa avoimuus, empaattisuus ja luottamus, joten voidaan ajatella, että osapuolten kannattaa myös jossain määrin joustaa etäisyydestään vuoropuhelun edistämiseksi.

Kansalaisjärjestöjen asema yritysvastuun ja vuoropuhelun kentällä on poikkeuksellinen, sillä järjestöt edustavat yleensä jonkun toisen tahon etua (Crane & Matten 2007, 443–444) ja osa niistä on kasvanut niin suuriksi ja ammattimaisiksi, että niiden oman toiminnan oikeutusta koskevat vaatimukset ovat yleistyneet (Dhanani & Connolly 2015, 613). Voi esimerkiksi olla vaikeaa määrittää, edustaako järjestö sen tahon etua, mitä se sanoo edustavansa (Baur & Palazzo 2011, 587). Tässä tutkimuksessa ei ilmennyt, että yritykset olisivat kyseenalaistaneet järjestöjen toiminnan oikeutusta, vaan järjestöt nähtiin oman

aihealueensa asiantuntijoina, joita yritykset kunnioittavat. Järjestöjen haastatteluissa mainitsevat omat toimintaohjeensa ja strategiansa voivat edistää niiden toiminnan oikeutusta. Jos järjestöt kertovat avoimesti omista toimintatavoistaan ja noudattavat niitä yhdenmukaisesti, on oletettavaa, että järjestöt ovat myös jatkossa yrityksille tärkeitä kumppaneita ja sidosryhmiä.

Järjestöedustajat mainitsivat haastatteluissa, että heidän tunnettuutensa tai kokonsa saattaa olla osasy syy siihen, että heidät nähdään varteenotettavana sidosryhmänä ja että he ovat pääsääntöisesti päässeet keskusteluyhteyteen haluamiensa tahojen kanssa. Toisaalta järjestöiltä tuli mainintoja myös siitä, että haasteena voi olla haluttujen osapuolten kanssa keskusteluyhteyteen pääseminen. Vaikka yritykset kertoivat suhtautuvansa pääsääntöisesti myönteisesti vuoropuheluun kansalaisjärjestöjen ja muiden heistä kiinnostuneiden tahojen kanssa, haastatteluissa kävi ilmi myös se, että vuoropuhelua saatetaan käydä ns. helppojen sidosryhmien kanssa, jotka ovat itse aktiivisia. Resurssien rajallisuus on yksi syy vuoropuhelun osapuolten rajoittamiseen (Pedersen 2006), mutta toisaalta on mahdollista, että osalla pitkään toimineista kansalaisjärjestöistä on tunnustettu asema varteenotettavana toimijana ja kun niillä on asiaa, niitä kuunnellaan. Jos järjestö on yritykselle tuntematon, voi olla mahdollista, että järjestön asema vuoropuhelussa on haasteellisempi. Jos yritykset näkevät tunnetummat tai suuremmat järjestöt varteenotettavampina osapuolina kuin pienemmät ja vähemmän tunnetut, järjestöillä ei juuri ole mahdollisuuksia kontrolloida, kenet yritykset valitsevat vuoropuheluun. Esimerkiksi eri järjestötoimijoiden yhteenliittymät tai laajemmat vuoropuhelutilaisuudet voisivat kuitenkin edistää pienempien toimijoiden pääsyä yritysten puheille.

Vuoropuhelussa rajalliset resurssit ovat sekä yritysten että kansalaisjärjestöjen haaste. Yrityksillä voi kuitenkin olla enemmän resursseja kuin järjestöillä, mikä voi heijastua epätasa-arvona vuoropuhelussa (Burchell & Cook 2011, 926). Haastatteluissa ilmeni, että resurssipula koskee molempia osapuolia, mutta hieman eri tavoin. Yritysten voi olla vaikeaa perustella vuoropuhelun tarpeellisuutta ja sen vaatimia resursseja yrityksen johdolle, kun taas järjestöillä ei välttämättä ole resursseja käydä vuoropuhelua niin laajasti kuin ne haluaisivat. Jos järjestö nähdään yrityksissä oleelliseksi sidosryhmäksi, voidaan kuitenkin ajatella, että resurssit tarvittavaan vuoropuheluun on tuolloin käytettävissä. Järjestöjen resurssipula voidaan nähdä pysyvämmäksi kuin yritysten resurssipula, joka on enemmänkin tilannesidonnaista.

Vuoropuhelun tuloksista tai vaikutuksista yhteiskunnan parantamisen kannalta ei juuri ole tutkimusta (Burchell & Cook 2006, 211). Vuoropuheluun ryhtymistä



voidaan joutua perustelevaan, koska sen tulokset saattavat olla vaikeasti mitattavissa (Paquette ym. 2015, 37). Haastatteluissa mainittiin, että yrityksissä saatetaan joutua perustelevaan vuoropuheluun ryhtymistä tai vuoropuhelu saatetaan lopettaa, koska sillä ei saavuteta näkyviä tuloksia nopeasti. Toisaalta järjestöjen vastauksista ilmeni vuoropuhelu-esimerkkejä pyydettyä monia erilaisia tapauksia, joissa tuloksiin oli päästy. Tulokset voivatkin olla järjestöjen näkökulmasta yksinkertaisemmin mitattavissa. Jos yrityksen tavoitteena vuoropuhelussa on esimerkiksi tiedonvaihto, sen tuloksia voi olla vaikea mitata ja määritellä. Jos yritys on ryhtynyt vuoropuheluun järjestön aloitteesta ilman omaa selkeää tavoitetta, vuoropuhelun tulokset voivat olla erilaisia kuin jos yritys olisi aktiivisesti edistänyt omaa tavoitettaan. Vuoropuhelu voi myös kestää pitkiä aikoja, eikä sen tuloksia välttämättä voida suoraan mitata esimerkiksi rahassa. Tuloksellisuuden vaatimus koskee kuitenkin sekä yrityksiä että järjestöjä, jotta vuoropuhelun jatkaminen koetaan tarpeelliseksi.

Vuoropuhelun haasteista huolimatta haastatteluaineiston ja kirjallisuuden valossa vuoropuhelun onnistumista ei kuitenkaan määritä ainoastaan se, päästäänkö vuoropuhelussa siihen tavoitteeseen, joka sille on asetettu. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että vuoropuhelua voi pitää onnistuneena, jos osapuolten ymmärrys toisistaan on kasvanut. Toimivien sidosryhmäsuhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen kannalta vuoropuhelulla on keskeinen merkitys (Pedersen 2006, 140). Tästä syystä viestintäammattilaisten osallistuminen vuoropuheluun olisi tärkeää. Viestintäammattilaiset muodostavat ja rakentavat sidosryhmäsuhteita työssään ja voivat tukea organisaation muita jäseniä viestinnässä. Viestinnän ammattitaito voisi siis olla keskeinen voimavara vuoropuhelussa.

Vuoropuhelun kehityskohteisiin ja haasteisiin linkittyivät myös haastateltavien ajatukset ja toiveet siitä, millaista vuoropuhelu on tulevaisuudessa. Vuoropuhelun laajentuminen sosiaaliseen mediaan nähtiin mahdolliseksi. Kentin ja Taylorin (2016, 62–64) mukaan sosiaalista mediaa hyödynnetään yrityksissä usein markkinoinnin ja asiakaspalvelun kanavana eikä sen kaikkia mahdollisuuksia yritysvastuun viestinnässä olla hyödynnetty. Sosiaalisen median käytön vastuuviestinnän ja vuoropuhelun kanavana voidaan odottaa kasvavan, koska sen kautta voidaan ylittää ajan ja paikan rajoitteet ja säästää resursseja. Vuoropuhelun leviäminen moniin kanaviin edellyttää viestintäosaamista, joten jatkossa viestintäammattilaisten merkitys vuoropuhelussa voi kasvaa. Vuoropuheluun osallistuvilla henkilöillä on oltava osaamista ja valmiuksia käydä vuoropuhelua aiempaa hajanaisemmissa ja useammassa kanavissa ja viestintäammattilaiset voivat tukea vuoropuhelua käyviä asiantuntijoita tässä. Haastateltavat odottavat vuoropuhelun

merkityksen myös kasvavan ja uskovat, että yritykset osaavat hyödyntää kansalaisjärjestöiltä saamaansa tietoa yhä paremmin. Sekä yritysten että järjestöjen edustajat olivat sitä mieltä, että yritykset voivat saada liiketoimintaansa hyödyttävää tietoa järjestöiltä, mutta järjestöjen on myös kehitettävä toimintaansa jatkossa.

Porterin & Kramerin (2011) esittämän jaetun arvon luomisen näkökulmasta yhteiskunnalle ei ole väliä, mikä taho tuottaa sille hyötyä ja täten kansalaisjärjestöjen, valtiovallan ja yritysten perinteinen jako voi muuttua (Porter & Kramer 2011, 72). Haastatteluissa kävi ilmi, että osa haastateltavista koki yritysten ja järjestöjen olevan valtiovaltaa edellä vastuullisuusasioiden kehittämisessä. Organisaatorajat ylittämällä voisi olla mahdollista säästää resursseja ja täten tehostaa vuoropuhelua. Koska tutkimuksessa kävi myös ilmi, että vuoropuhelun yksi haaste ovat vähäiset resurssit, yhteistyö eri toimijoiden välillä laajemminkin voisi edistää vuoropuhelua, kun resurssit jakautuisivat eri toimijoiden välille. Saamastaan kritiikistä huolimatta (Crane ym. 2014; Wilburn & Wilburn 2014,) tämä jaetun arvon tuottamisen näkökohta voisi olla varteenotettava vuoropuhelun kehittämistä miettiessä.

Vaikka yritysten ja kansalaisjärjestöjen vuoropuhelu nähdään tärkeänä ja sen merkityksen tulevaisuudessa kasvavan, on oleellista huomioida, että se ei ole patenttiratkaisu kaikkeen eikä sen avulla voida pakottaa mitään tahoja toimimaan eettisesti (Kent & Taylor 2002, 24). Vuoropuhelun kautta yritykset ja kansalaisjärjestöt voivat oppia toisiltaan (Burchell & Cook 2006), mutta molemmissa organisaatioissa tulee tiedostaa, mitä vuoropuhelu edellyttää ja milloin sitä kannattaa hyödyntää (Laasonen 2010, 535; Burchell & Cook 2006). Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että vuoropuhelu on tärkeää ja merkityksellistä sekä yrityksille että järjestöille siitä huolimatta, että se ei aina vastaa ihanteellisen vuoropuhelun kriteereitä.

## **6.2 Tutkimuksen arviointi**

Tässä tutkielmassa vahvana tausta-ajatuksena oli se, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu eli käsityksemme todellisuudesta on muotoutunut sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja se voi muuttua ajan myötä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 18–19). Tässä tutkimuksessa ei siis pyritty saavuttamaan absoluuttista, yleistettävää totuutta vaan pyrittiin löytämään tutkimusongelmaan vastauksia tiedostaen saadun aineiston sidonnaisuus tähän aikaan ja yhteiskuntaan. Tutkimuksen tekoon liittyy aineiston keruusta

analyysiin saakka lukuisia sen laatuun ja luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä, joita on arvioitava kriittisesti.

Tutkimusta arvioidessa kiinnitetään tavallisesti huomiota tulosten reliabiliteettiin eli siihen, että tutkittaessa samaa asiaa uudelleen saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos sekä validiteettiin, eli siihen, kuinka tarkasti on tutkittu juuri sitä ilmiötä, mitä on haluttukin tutkia. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti eivät välttämättä kuitenkaan sovellu suoraan luotettavuuden arvioinnin mittareiksi, mikä ei kuitenkaan tarkoita, että tutkimusta voisi tehdä miten tahansa. (Aaltio & Puusa 2011, 154–155.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi edistää esimerkiksi tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen etenemisestä ja toteuttamisesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232).

Objektiivisuutta eli tutkijan ja tutkimuskohteen erillisyyttä toisistaan on pidetty tutkimuksen ihanteena. Laadullisessa tutkimuksessa perinteinen näkemys objektiivisuudesta on kuitenkin mahdoton saavuttaa ja lähes kaikessa tutkimuksessa on joitain subjektiivisia piirteitä. (Puusa & Kuittinen 2011, 167.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on myöntää, että aihetta tarkastellaan subjektiivisesti ja tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Tällöin tärkein luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja täten luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2008, 210.) Laadullisessa tutkimuksessa tärkeä luotettavuuden ja laadukkuuden mittari onkin rakennevaliditeetti eli se, miten tutkija kykenee perustelemaan ja kuvaamaan tekemänsä valinnat (Hirsjärvi & Hurme 2009, 188). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen subjektiviteetti tuotiin esille alusta alkaen. Tutkimuksen kulku ja tutkijan tekemät valinnat pyrittiin kertomaan mahdollisimman läpinäkyvästi luotettavuuden arvioinnin helpottamiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa ajatus siirrettävyydestä kuvaa sitä, voisiko samat tutkimustulokset saavuttaa jossain toisessa ympäristössä ja voitaisiinko samankaltaisiin tuloksiin päästä, jos aihetta tutkittaisiin uudelleen. (Aaltio & Puusa 2011, 156.) Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää tiedostaa, että saman laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan tulkita eri tavoin riippuen tulkitsijasta (Puusa & Kuittinen 2011, 168). Tosiasioitakin voidaan tulkita eri tavalla eivätkä nämä erilaiset tulkinnat välttämättä koskaan yhdy täydellisesti. Kun tuloksia pohditaan kokonaisvaltaisesti, onkin tärkeää harkita useampien tulkintojen mahdollisuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230.) Tulkintojen taustalla olevat perusteet tulisi tuoda esiin ja niitä voi havainnollistaa esimerkiksi otteilla haastatteluista (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Tulkintojen moninaisuus tuotiin tässä tutkimuksessa esiin muun muassa siten,

että haastateltavien eriäviä vastauksia pohdittiin ja nostettiin esiin sitaatein. Vastauksista tehnyt tulkinnat pohjautuivat aina haastatteluihin ja teoriaan ja tämä tuotiin myös esille pohdinnassa.

Koska tutkimuksen haastattelujen voidaan ainakin osittain katsoa olleen asiantuntijahaastatteluita, on tärkeää huomioida, että asiantuntijat ovat usein tottuneet puhumaan asioista tietyllä tavalla omassa asiantuntijaroolissaan (Alastalo & Åkerman 2010, 379.) Haastateltavilta saatu kuvaus muiden toimijoiden toiminnasta saattaa myös olla epämääräistä, jolloin aineistojen tarkastelu ristiin on erityisen tärkeää. (Alastalo & Åkerman 2010, 383–384.) Tässä tutkimuksessa katsottiin, että haastateltavien asiantuntijarooli tuki tutkimuksen tekoa, koska näin saatiin aineistoa aiheeseen vahvasti perehtyneiltä henkilöiltä. Toisaalta useamman eri asiantuntijan ja sekä järjestöjen että yritysten edustajien haastatteleminen mahdollisti aineistojen ristiin tarkastelemisen tarpeen mukaan. Koska kyseessä ei ollut vertailututkimus, tarpeenmukaista ei kuitenkaan ollut vertailla vastauksia keskenään, vaan pikemminkin koostaa erilaisista vastauksista kokonaiskuva tutkimusaiheesta.

Kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, valittujen metodien soveltuvuutta on tarkasteltava suhteessa tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön ja tutkimuksen tavoitteisiin (Puusa & Kuittinen 2011, 171). Menetelmänä teemahaastattelu oli tämän tutkimuksen tavoitteisiin ja aiheeseen nähden juuri sopiva, koska sen avulla saatiin kerättyä materiaalia kattavasti halutuista teemoista ohjailematta kuitenkaan haastateltavia liikaa esimerkiksi tarkasti rajatuilla kysymyksillä. Toisaalta valitulla aineistonkeruumetodilla on aina rajallisuutensa ja haasteensa. Teemahaastattelun ollessa kyseessä on huomioitava, että sen kautta saatu aineisto on kerätty tutkijan näkökulmasta eikä kuvaa autenttisesti tutkittavaa ilmiötä ja tulkintoja. Haastattelu tilanteena ei ole täysin luonnollinen eikä ole varmaa, että tutkija ja tutkittava ovat ymmärtäneet asiat samalla tavalla. (Aaltio & Puusa 2011, 160.) Tässä tutkimuksessa tiedostettiin aineistonkeruumetodin rajallisuus alusta alkaen. Haastatteluaineiston laadukkuutta voidaan parantaa esimerkiksi hyvällä suunnittelulla, teknisen laadun varmistamisella ja haastattelun mahdollisimman nopealla litteroinnilla (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184). Tässä tutkimuksessa teemarunko laadittiin hyvissä ajoin ja sitä hiottiin pilottihaastattelun pohjalta. Haastattelut nauhoitettiin ja niiden aikana kirjoitettiin muistiinpanoja. Saatu aineisto litteroitiin pian haastattelujen jälkeen. Haastatteluissa tuli eteen tilanteita, joissa haastateltavan vastauksesta pystyi päättämään, että tämä oli ymmärtänyt asian eri tavalla kuin oli tarkoitettu.

Näissä tilanteissa kysymystä tarkennettiin, kunnes haastateltava ymmärsi kysymyksen halutulla tavalla.

Laadullisessa tutkimuksessa oleellista ei ole aineiston määrä vaan laatu. Pientäkin aineistoa pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Ohjenuorana voidaan pitää sitä, että aineistoa on tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät enää tuota uutta tietoa. Oleellista ovat tutkimuksen vahvat teoreettiset perustukset, jotka ohjaavat aineiston hankintaa. Aineiston saturaatiota ei voi saavuttaa, jos ei tiedä, mitä hakee aineistostaan. (Eskola & Suoranta 2008, 18, 63.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruuta aloittaessa oli hyvin selvä käsitys siitä, mitä tutkimuksella pyritään selvittämään. Teoria ohjasi haastattelujen teemojen muodostumista ja haastatteluilla pyrittiin saamaan aiheesta hyvin kattavasti tietoa, jota sitten tarpeen mukaan rajattiin analyysin ulkopuolelle. Haastattelujen määrää kasvattamalla olisi voinut saada vielä laajemman kuvan vuoropuhelusta, mutta tässä tutkimuksessa haastatteluissa samankaltaiset seikat alkoivat toistua etenkin vuoropuhelua edistäviä ja vaikeuttavia tekijöitä koskevien tutkimuskysymysten kohdalla. Hedelmällistä aineistoa saatiin tehdyistä haastatteluista runsaasti ja tästä syystä seitsemän haastattelua koettiin riittäväksi määräksi tässä tutkimuksessa.

Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä on tärkeää huomata, että aineistosta voidaan nostaa esiin monia mielenkiintoisia asioita. Tutkimuksen rajauksen kannalta tutkimuksen tavoitteen ulkopuolinen aineisto on kuitenkin jätettävä pois. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Analyysiin valittiin vain se aineisto, joka vastasi tutkimuskysymyksiin, vaikka mielenkiintoista, mutta tutkimuskysymyksiä kannalta epäoleellista aineistoa saatiin haastatteluista runsaasti.

Keskeinen osa tutkimuksen luotettavuuden arviointia on tutkijan kyky kuvata mahdollisimman huolellisesti käyttämänsä analyysimenetelmät. Tutkijan tulisi kuvata tutkimuksen kulku alusta loppuun niin, että sekä hän itse että tutkimuksen arvioija voivat tarkastella jokaista vaihetta ja tarvittaessa palata takaisin eri vaiheisiin. Tämän prosessin kielellinen esittäminen voi kuitenkin olla vaikeaa. (Puusa & Kuittinen 2011, 172.) Tämä oli tutkimuksessa haasteellista, mutta analyysin kulkua on pyritty havainnollistamaan taulukossa 1 ja tehtyjä valintoja perustelemaan ja tuomaan esiin läpi koko tutkimuksen.

Vaikka tutkimuksella ei saataisikaan yleistettäviä tuloksia, sen kautta saatu tieto voi silti olla osuvaa ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Aaltio & Puusa 2011, 157). Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia näkymättömiä, abstrakteja tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyneitä ilmiöitä. Niin sanotuissa ei-eksakteissa tieteissä lopullisten totuuksien selvittäminen ei ole

mahdollista ja laadullinen tutkimus antaakin erilaisille tulkinnoille ja näkemyksille äänen. (Puusa & Juuti 2011, 31.) Tässä tutkimuksessa ei ollut oleellista saada yleistettävää tietoa vuoropuhelun luonteesta, vaan kartoittaa sen osapuolten näkemyksiä tutkimuskysymysten raameissa. Tutkimusaiheesta ei ehkä olisi edes mahdollista saada yleistettäviä totuuksia selville, koska esimerkiksi vuoropuhelun määritelmät ovat niin moninaisia, ettei tutkimuksen kohdeilmioista ole vakiintunutta käsitystä, jonka pohjalle yleistyksiä voisi rakentaa.

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta tehdessä nousi esiin useita eri teemoja niin kirjallisuuden kuin tutkimustulostenkin valossa, joita olisi hedelmällistä tutkia jatkossa enemmän. Yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi selvittää tätä tutkimusta laajemmin vastuullisuutta koskevan vuoropuhelun määritelmiä ja vallalla olevia tapoja puhua vuoropuhelusta esimerkiksi diskurssianalyysin kautta. Tässä tutkielmassa kävi ilmi, että yhtäläisyyksistä huolimatta vuoropuhelu ja sen tavoitteet nähdään hieman eri tavoin eri organisaatioissa. Näihin määritelmäeroihin olisikin tärkeää paneutua, jotta saataisiin tietoa siitä, miten määritelmäerot näkyvät esimerkiksi siinä, mitä vuoropuhelulla tavoitellaan.

Myös vuoropuhelun osapuolten legitimizeettiä ja uskottavuutta olisi mielekästä ja tarpeellista tutkia jatkossa erityisesti järjestöjen kannalta. Tässä tutkielmassa järjestöpuolelta tutkimukseen valittiin melko erilaisia järjestöjä sekä niiden tunnettuuden, käyttämien keinojen sekä saatavilla olevien resurssien näkökulmasta. Esimerkiksi WWF on profiloitunut enemmän yritysten yhteistyökumppanina ja Suomessa Maan ystävät on huomattavasti pienempi toimija, joka keskittyy enemmän vaikuttamiseen. Olisikin mielenkiintoista selvittää, onko järjestöjen koolla, maineella tai niiden käyttämällä keinoilla vaikutuksia vuoropuheluun ja millaisia nämä mahdolliset vaikutukset ovat.

Järjestötoimijoiden merkitys sidosryhmänä on myös hedelmällinen tutkimuskohde. Varteenotettavia tutkimusalueita olisivat muun muassa järjestöjen viestinnän uskottavuus ja keinot ja järjestöjen legitimizeetti sidosryhmänä yritysten näkökulmasta. Järjestöt ovat mielenkiintoinen tutkimuskohde sidosryhmänäkökulmasta, koska ne edustavat jonkin toisen tahon etua ja yhteistyö- ja vuoropuhelualoitteistaan huolimatta ne ovat kuitenkin enemmän kriittinen sidosryhmä.

Määrällisen tutkimuksen kautta vuoropuhelusta olisi mahdollista saada yleistettävämpää tietoa ja aihetta voisi tutkia laajemmalla otannalla. Kiintoisaa

ja aiheellista olisi selvittää viestintäammattilaisten roolia, merkitystä ja mielipiteitä vuoropuheluun liittyen esimerkiksi kyselyllä. Nyt vuoropuheluun osallistuu esimerkiksi liiketoiminnasta vastaavia tai tietyn aihealueen asiantuntijoita. Viestintäammattilaisten merkitys eräänlaisina sparraajina ja vuoropuhelun tukijoina ja fasilitoijina olisi varteenotettava tutkimusaihe. Myös ylipäätään viestintäammattilaisten rooli ja merkitys kriittisten sidosryhmien kanssa toimiessa olisi mielekäs tutkimuskohde, etenkin jos kyseessä eivät ole kriittiset asiakkaat tai kuluttajat, vaan järjestöjen kaltaisessa hieman poikkeavassa asemassa olevat sidosryhmät. Olisi kiintoisaa selvittää myös, miten viestintä- ja yritys vastuutoiminnot toimivat suhteessa toisiinsa eri organisaatioissa. Myös yritysten johdon näkemyksiä liittyen yritys vastuu- ja viestintäfunktion rooliin yrityksissä olisi aiheen selvittää.

Kyselytutkimuksella voitaisiin myös saada vertailukelpoista aineistoa eri yritysten ja yritysten ja kansalaisjärjestöjen vastauksista. Tässä tutkimuksessa tulosten vertailu ei ollut tavoitteena eikä myöskään tarkoituksenmukaista otannan suppeuden takia. Yritysten ja kansalaisjärjestöjen vastauksia vertailemalla voitaisiin saada hedelmällistä tietoa esimerkiksi tavoite-eroista ja osapuolten käsityksistä toisistaan. Tämänkaltaisella tutkimuksella voitaisiin lisätä osapuolten ymmärrystä toistensa tavoitteista ja lähtökohdista ja niiden eroista ja tutkimustulosten valossa tukea vuoropuhelun sujumista.

Erilaisten sosiaalisen median kanavien kehityksen ja laajenemisen myötä on aiheen olettaa, että myös vuoropuhelun keinot ja kanavat muuttuvat. Lähes kaikki tämän tutkimuksen haastateltavat pitivät vuoropuhelun merkittävimpänä keinona kasvokkaista keskustelua, mutta sosiaalisen median kanavissa voidaan myös käydä keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa. Tiedon leviäminen on yhä nopeampaa ja lähes kuka tahansa voi kommentoida ja kritisoida organisaatioiden toimintaa julkisesti. Sosiaalista mediaa vuoropuhelun kanavana olisikin mielekästä tutkia etenkin vastuuvuoropuhelun näkökulmasta. Tässä tutkielmassa kävi ilmi, että yritykset arvostavat järjestöjä niiltä saatavan asiantuntijatiedon takia. Olisi myös kiintoisaa selvittää, miten kansalaisjärjestöjen rooli ja merkitys muuttuu yritysten vahtikoirana, kun lähes kaikilla on mahdollisuus tuoda esiin epäkohtia ja muutosehdotuksia asemasta ja ammatista riippumatta.

Keskeinen vuoropuheluun liittyvä tutkimuskohde olisi myös sen konkreettisten tulosten ja aikaansaamien muutosten tutkiminen. Esimerkiksi Burchellin & Cookin (2006, 211) mukaan vuoropuhelun tuloksia ei olla juuri tutkittu tai pystytty osoittamaan. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että vuoropuhelulla nähdään olevan arvoa esimerkiksi silloin, kun osapuolten ymmärrys toisistaan

kasvaa. Olisi kuitenkin mielekästä tutkia esimerkiksi vuoropuhelun vaikutuksia liiketoimintaan tai maineeseen sekä sitä, millaisten keinojen ja prosessien kautta saavutetaan ratkaisuja. Ihanteellista olisi päästä seuraamaan vuoropuheluprosessia alusta loppuun saakka esimerkiksi jonkin tietyn aiheen tiimoilta ja selvittää, miten prosessi etenee ja millaisia lopputuloksia saadaan aikaan.



## KIRJALLISUUS

Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: Hansaprint, 153–166.

Aksak, E. O., Ferguson, M. A. & Duman, S. A. 2016. Corporate Social Responsibility and CSR Fit as Predictors of Corporate Reputation: A Global Perspective. *Public Relations Review* 42, 79–81.

Alastalo, M. & Åkerman, M. 2011. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa J. Ruusuvoori, P. Nikander & M. Hyvärinen. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 372–392.

Ardichvili, A., Jondle, D., Kowske, B., Cornachione, E., Li, J. & Thakadipuram, T. 2012. Ethical Cultures in Large Business Organizations in Brazil, Russia, India, and China. *Journal of Business Ethics* 105 (4), 415–428.

Audi, R. 2009. Objectivity Without Egoism: Toward Balance in Business Ethics. *Academy of Management Learning & Education* 8 (2), 263–274.

Baker, S. & Martinson, D. L. 2001. The TARES Test: Five Principles for Ethical Persuasion. *Journal of Mass Media Ethics* 16 (2&3), 148–175.

Bartlett, J., Tywoniak, S. & Hatcher, C. 2007. Public Relations Professional Practice and the Institutionalization of CSR. *Journal of Communication Management* 11 (4), 281–299.

Baumgartner, R. J. 2014. Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 21, 258–271.

Baur, D. & Schmitz, H. P. 2012. Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation. *Journal of Business Ethics* 106, 9–21.

Baur, D. & Palazzo, G. 2011. The Moral Legitimacy of NGOs as Partners of Corporations. *Business Ethics Quarterly* 21 (4), 579–604.

Beaudoin, J. P. 2004. Non-governmental Organizations, Ethics and Corporate Public Relations. *Journal of Communication Management* 8 (4), 366–371.

- Benn, S., Todd, L. R. & Pendleton, J. 2010. Public Relations Leadership in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 96, 403–423.
- Birth, G., Illia, L., Lurati, F. & Zamparini, A. 2008. Communicating CSR: Practices Among Switzerland's Top 300 Companies. *Corporate Communications: An International Journal* 13 (2), 182–196.
- Bishop, W. H. 2013. The Role of Ethics in 21st Century Organizations. *Journal of Business Ethics* 118 (3), 635–637.
- Blood, R. 2005. Should NGOs be Viewed as Political Corporations? *Journal of Communication Management* 9 (2), 120–133.
- Bowen, S. A. 2008. A State of Neglect: Public Relations as 'Corporate Conscience' or Ethics Counsel. *Journal of Public Relations Research* 20, 271–296.
- Bruhn, J. G. 2009. The Functionality of Gray Area Ethics in Organizations. *Journal of Business Ethics* (89), 205–214.
- Bruning, S. D., DeMiglio, P. A. & Embry, K. 2006. Mutual Benefit as Outcome Indicator: Factors Influencing Perceptions of Benefit in Organization-Public Relationships. *Public Relations Review* 32, 33–40.
- Bruning, S. D., Dials, M. & Shirka, A. 2008. Using Dialogue to Build Organization-Public Relationships, Engage Publics and Positively Affect Organizational Outcomes. *Public Relations Review* 34, 25–31.
- Burchell, J. & Cook, J. 2006. Assessing the Impact of Stakeholder Dialogue: Changing Relationships Between NGOs and Companies. *Journal of Public Affairs* 6, 210–227.
- Burchell, J. & Cook, J. 2008. Stakeholder Dialogue and Organizational Learning: Changing Relationships Between Companies and NGOs. *Business Ethics: A European Review* 17 (1), 35–46.
- Burchell, J. & Cook, J. 2013. Sleeping with the Enemy? Strategic Transformations in Business-NGO Relationships Through Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics* 113, 505–518.
- Campbell, J. L. 2007. Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 32 (3), 946–967.

Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* (4), 39–48.

Carroll, A. B. 1998. The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review* 100/101, 1–7.

Clark, C. E. 2000. Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis. *Public Relations Review* 26 (3), 363–380.

Claydon, J. 2011. A New Direction for CSR: The Shortcomings of Previous CSR Models and the Rationale for a New Model. *Social Responsibility Journal* (3), 405–420.

Crane, A. & Matten, D. 2007. *Business Ethics*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Oxford University Press.

Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. 1994. *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Dawkins, J. 2004. Corporate Responsibility: The Communication Challenge. *Journal of Communication Management* 9 (2), 108–119.

Den Hond, F. & de Bakker, F. G. A. 2007. Ideologically Motivated Activism: How Activist Groups Influence Corporate Social Change Activities. *Academy of Management Review* 32 (3), 901–924.

Den Hond, F. & de Bakker, F. G. A. 2008. Activists' Influence Tactics and Corporate Policies. *Business Communication Quarterly* 107–111.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) 2000. *Handbook of Qualitative Research*. 2<sup>nd</sup> ed. California: Sage.

De Vries, G., Terwel, B. W., Ellemers, N. & Daamen, D. L. D. 2013. Sustainability or Profitability? How Communicated Motives for Environmental Policy Affect Public Perceptions of Corporate Greenwashing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 22, 142–154.

Dhanani, A. & Connolly, C. 2015. Non-governmental Organizational Accountability: Talking the Talk and Walking the Walk? *Journal of Business Ethics* 129, 613–637.

- Edelman Trust Barometer 2016. Saatavana:  
<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/state-of-trust/> [Viitattu 10.2.2016].
- Eid, N. & Sabella, A. 2014. A Fresh Approach to Corporate Social Responsibility (CSR): Partnerships Between Businesses and Non-Profit Sectors. *Corporate Governance* 14 (3), 352–362.
- Epstein, E. M. 1987. The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review* 29 (3), 99–114.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.
- Eskola, S. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fassin, Y. 2009. Inconsistencies in Activists' Behaviours and the Ethics of NGOs. *Journal of Business Ethics* 90, 503–521.
- Finnwatch 2015. Finnwatch edistää vastuullista yritystoimintaa. Saatavana:  
<http://www.finnwatch.org/fi/mitae-teemme> [Viitattu 6.6.2015].
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & de Colle, S. 2010. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Friedman, A. L., & Miles, S. 2002. Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies* 39 (1), 1–21.
- Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times*. Saatavana:  
<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> [Viitattu 10.5.2015].

- Ganesh, S. & Zoller, H. M. 2012. Dialogue, Activism & Democratic Social Change. *Communication Theory* 22, 66–91.
- Golob, U. & Podnar, K. 2014. Critical Points of CSR-related Stakeholder Dialogue in Practice. *Business Ethics: A European Review* 23 (3), 248–257.
- Greenpeace Suomi 2015. Greenpeace. Saatavana:  
<http://www.greenpeace.org/finland/fi/greenpeace> [Viitattu 14.4.2015].
- Greenpeace Suomi 2009. Greenpeacen toimintatavat. Saatavana:  
<http://www.greenpeace.org/finland/fi/greenpeace/toimintatavat/> [Viitattu 15.4.2015].
- Grunig, L., Grunig, J. & Dozier, D. M. 2002. Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries. New York: Routledge.
- Gutiérrez-García, E., Recalde, M. & Piñera-Camacho, A. 2015. Reinventing the Wheel? A Comparative Overview of the Concept of Dialogue. *Public Relations Review* 41, 744–753.
- Hollender, J. 2004. What Matters Most: Corporate Values and Social Responsibility. *California Management Review* 46 (4), 111–119.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Holzer, B. 2008. Turning Stakeholders into Stakeholders: A Political Coalition Perspective on the Politics of Stakeholder Influence. *Business & Society* 47 (1), 50–67.
- Jamal, D. & Keshishian, T. 2008. Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the Context of CSR. *Journal of Business Ethics* 84, 277–295.
- Jones, B., Bowd, R. & Tench, R. 2009. Corporate Irresponsibility and Corporate Social Responsibility: Competing Realities. *Social Responsibility Journal* 5 (3), 300–310.

Jonker, J. & Nijhof, A. 2006. Looking Through the Eyes of Others: Assessing Mutual Expectations and Experiences in order to Shape Dialogue and Collaboration Between Business and NGOs with Respect to CSR. *Corporate Governance* 14 (5), 456–466.

Joutsenvirta, M. & Kourula, A. 2011. Kansalaisaktivistit yritysten vastuun asiassa. Teoksessa M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.

Juholin, E. 2004. For Business or the Good of All? A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 4 (3), 20–31.

Juholin, E. 2003. "Born Again". A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Kakkuri-Knuuttila, M.-L. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Tampere: Gaudeamus.

Kaptein, M. & van Tulder, R. 2003. Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and Society Review* 108 (2), 203–224.

Kent, M. L. & Taylor, M. 2016. From Homo Economicus to Homo Dialogicus: Rethinking Social Media Use in CSR Communication. *Public Relations Review* 42, 60–67.

Kent, M. L. & Taylor, M. 2002. Toward a Dialogic Theory of Public Relations. *Public Relations Review* 28, 21–37.

Kim, S. Y. & Reber, B. H. 2008. Public Relations' Place in Corporate Social Responsibility: Practitioners Define Their Role. *Public Relations Review* (34), 337–342.

Kim, Y. 2014. Strategic Communication of Corporate Social Responsibility (CSR): Effects of Stated Motives and Corporate Reputation on Stakeholder Responses. *Public Relations Review* 838–840.

Kourula, A. & Halme, M. 2008. Types of Corporate Responsibility and Engagement with NGOs: An Exploration of Business and Societal Outcomes. *Corporate Governance* 8 (4), 557–570.

- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita.
- Laasonen, S. 2010. The Role of Stakeholder Dialogue: NGOs and Foreign Direct Investments. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 10 (4), 527–537.
- Laasonen, S. 2012. Corporate Responsibility Guaranteed by Dialogue?: Examining the Relationship Between Non-Governmental Organizations and Business. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Saatavana: [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77175/Ae2\\_2012.pdf?sequence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77175/Ae2_2012.pdf?sequence=1) [Viitattu 14.4.2015].
- Laasonen, S., Fougère, M. & Kourula, A. 2012. Dominant Articulations in Academic Business and Society Discourse on NGO-Business Relations: A Critical Assessment. *Journal of Business Ethics* 109, 521–545.
- Lee, S. T. & Desai, M. H. 2014. Dialogic Communication and Media Relations in Non-Governmental Organizations. *Journal of Communication Management* 18 (1), 80–100.
- L'Etang, J. 2006. Corporate Responsibility and Public Relations Ethics. Teoksessa J. L'Etang & M. Pieczka (toim.) *Public Relations. Critical Debates and Contemporary Practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 405–421.
- Luoma-aho, V. 2010. Emotional Stakeholders: A Threat to Organizational Legitimacy? Saatavana: <http://jyu.academia.edu/VilmaLuomaaho/Papers/185612/Emotional-stakeholders--A-Threat-to-Organizational-Legitimacy-> [Viitattu 14.2.2016].
- Luoma-aho, V. 2015. Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hateholders & Fakeholders. *Research Journal of the Institute for Public Relations* 1–21.
- Luoma-aho, V. & Paloviita, A. 2010. Actor-Networking Stakeholder Theory for Today's Corporate Communications. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (1), 49–67.
- Maan ystävät 2016. Mikä Maan ystävät? Saatavana: <http://www.maanystavat.fi/tietoa-maan-ystavista> [Viitattu 16.1.2016].

Mainardes, E. W., Alves, H. & Raposo, M. 2012. A Model for Stakeholder Classification and Stakeholder Relationships. *Management Decision* 50 (10), 1861–1879.

Malmelin, K. 2011. Arvojen markkinat: Oikeuttavat arvomaailmat suomalaisten suuryritysten yritys vastuupuheessa. Helsingin yliopisto. Viestinnän väitöskirja. Saatavana:  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/27402/arvojenm.pdf?sequence=1> [Viitattu 14.6.2015].

Maon, F., Lindgreen, A. & Swaen, V. 2010. Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews* 12 (1), 20–38.

Maon, F., Lindgreen A. & Swaen, V. 2009. Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics* 87, 71–89.

Martens, K. 2002. Mission Impossible? Defining Non-Governmental Organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 13 (3), 271–285.

Matten, D. & Crane, A. 2005. Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review* 30 (1), 166–179.

Matten, D. & Moon, J. 2008. “Implicit” & “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 33 (2), 404–424.

Melo, T. & Garrido-Morgado, A. 2012. Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 19, 11–31.

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* 22 (4) 853–886.

Moon, J., Crane, A. & Matten, D. 2005. Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly* 15 (3), 429–453.



- Morsing, M. & Schultz, M. 2006. Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics: A European Review* 15 (4), 323–338.
- Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen, K. U. 2008. The 'Catch 22' of Communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications* 14 (2), 97–111.
- Néron, P. Y. & Norman, W. 2008. Corporations as Citizens: Political, not Metaphorical. *Business Ethics Quarterly* 18 (1), 61–66.
- Outotec 2014. Yritysvastuuraportti 2014. Saatavana: [http://www.outotec.com/ImageVaultFiles/id\\_1598/cf\\_2/27729-Outotec\\_Sustainability\\_aukeemittain.PDF](http://www.outotec.com/ImageVaultFiles/id_1598/cf_2/27729-Outotec_Sustainability_aukeemittain.PDF) [Viitattu 23.5.2015].
- Paloviita, A. & Luoma-aho, V. 2010. Recognizing Definitive Stakeholders in Corporate Environmental Management. *Management Research Review* 33 (4), 306–316.
- Paquette, M., Sommefeldt, E. J. & Kent, M. L. 2015. Do the Ends Justify the Means? Dialogue, Development Communication, and Deontological Ethics. *Public Relations Review* 41, 30–39.
- Pollach, I., Johansen, T. S., Ellerup Nielsen, A. & Thomsen, C. 2012. The Integration of CSR into Corporate Communication in Large European Companies. *Journal of Communication Management* 16 (2), 204–216.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2006. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84, 78–92.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89 (1–2), 62–77.
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint, 114–125.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint, 47–57.

- Puusa, A. & Kuittinen, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksiä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint, 167–180.
- Ryan, M. & Martinson, D. L. 1983. The PR Officer as Corporate Conscience. *Public Relations Quarterly* 20–23.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2007. Research Methods for Business Students. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Schmeltz, L. 2014. Identical or Just Compatible? The Utility of Corporate Identity Values in Communicating Corporate Social Responsibility. *International Journal of Business Communication* 51 (3), 234–258.
- Schwandt, T. A. 2000. Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) Handbook of Qualitative Research. 2<sup>nd</sup> ed. California: Sage, 189–213.
- Seele, P. & Lock, I. 2015. Instrumental and/or Deliberative? A Typology of CSR Communication Tools. *Journal of Business Ethics* 131, 401–411.
- Seitanidi, M. M. & Crane, A. 2008. Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalization of Nonprofit-Business Partnerships. *Journal of Business Ethics* 85, 413–429.
- Seppo, M. 2013. Kansalaisyhteiskunta nyt: Selvitys suomalaisen kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytyksistä, tilasta ja asemasta. Saatavana: <http://www.kepa.fi/sites/kepa.fi/tiedostot/julkaisut/kansalaisyhteiskunta-nyt-final.pdf> [Viitattu 15.10.2015].
- Shnayder, L., van Rijnsoever, F. J. & Hekkert, M. P. 2015. Putting Your Money Where Your Mouth Is: Why Sustainability Reporting Based on the Triple Bottom Line Can Be Misleading. *PLOS One* 10 (3), 1–23.
- Spar, D. L. & La Mure, L. T. 2003. The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business. *California Management Review* 45 (3), 78–101.
- Sridhar, K. & Jones, G. 2013. The Three Fundamental Criticisms of the Triple Bottom Line approach: An Empirical Study to Link Sustainability Reports in

Companies Based in the Asia-Pacific Region and TBL Shortcomings. *Asian Journal of Business Ethics* 2, 91–111.

Sternberg, E. 2010. NGOs vs. Civil Society: Reflections on the Illiberal, Illegitimate and the Unaccountable. *Economic Affairs* 22–28.

Steuer, R. 2006. Mapping Stakeholder Theory Anew: From “The Stakeholder Theory of the Firm” to Three Perspectives on Business-Society Relations. *Business Strategy and the Environment* 15, 55–69.

Steyn, B. & Niemann, L. 2010. Enterprise strategy: A Concept that Explicates Corporate Communication's Strategic Contribution at the Macro-Organizational Level. *Journal of Communication Management* 14 (2), 106–126.

Stora Enso 2016. Stora Enso lyhyesti. Saatavana:  
<http://www.storaenso.com/lang/finland/about/Pages/stora-enso-brief.aspx>  
[Viitattu 20.1.2016].

Stora Enso 2015. Vastuullisuusraportti. Saatavana:  
[http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Sustainability\\_Report\\_2015.pdf](http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Sustainability_Report_2015.pdf) [Viitattu 2.2.2016].

Takala, T. 1999. Ownership, Responsibility and Leadership – a Historical Perspective. *International Journal of Social Economics* 26 (6), 742–751.

Taylor, M. & Kent, M. L. 2014. Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research* 26, 384–398.

Teegen, H., Doh, J. P. & Vachani, S. 2004. The Importance of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda. *Journal of International Business Studies*. 35 (6), 463–483.

Teollisuuden Voima 2015. TVO lyhyesti. Saatavana:  
<http://www.tvo.fi/TVO%20lyhyesti>. [Viitattu 15.4.2015].

Teollisuuden Voima 2014. Vuosikertomus. Saatavana:  
<http://vuosikertomus2014.tvo.fi/vuorovaikutus2014> [Viitattu 14.4.2015].

Theunissen, P. & Wan Noordin, W. N. 2012. Revisiting the Concept of “Dialogue” in Public Relations. *Public Relations Review* 38, 5–13.

- Timonen, L. & Luoma-aho, V. 2010. Sector-based Corporate Citizenship. *Business Ethics: A European Review* 19 (1), 1–13.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tullberg, J. 2012. Triple Bottom Line – a Vaulting Ambition? *Journal of Business Ethics: A European Review* 21 (3), 310–324.
- United Nations NGO Relations 2015. What is an NGO? Saatavana: <http://outreach.un.org/ngorelations/about-us/> [Viitattu 12.12.2015].
- Velasquez, M. G. 2014. Business Ethics: Concepts and Cases. 7th ed. Essex: Pearson.
- Wilburn, K. M. & Wilburn, H. R. 2014. Demonstrating a Commitment to Corporate Social Responsibility Not Simply Shared Value. *Business & Professional Ethics Journal* 33 (1), 1–15.
- Wood, D. J. & Logsdon, J. M. 2008. Business Citizenship as Metaphor and Reality. *Business Ethics Quarterly* 8 (1), 51–59.
- WWF Suomi 2016. Tietoa meistä. Saatavana: <http://wwf.fi/wwf-suomi/tietoa-meista/> [Viitattu 2.2.2016].
- WWF Suomi 2015. Vuosikertomus. Saatavana: <http://wwf.fi/mediabank/7911.pdf> [Viitattu 22.1.2016].
- Yeonsoo, K. 2014. Strategic Communication of Corporate Social Responsibility (CSR): Effects of Stated Motives and Corporate Reputation on Stakeholder Responses. *Public Relations Review* 40, 838–840.
- Ählström, J. & Sjöström, E. 2005. CSOs and Business Partnerships: Strategies for Interaction. *Business Strategy and the Environment* 14, 230–240.

# LIITTEET

## Teemahaastattelun runko

### 1. Vuoropuhelun taustat (yritys)

- Millainen merkitys vastuullisuudella on yrityksen toiminnassa?
- Millaisena nähdään kansalaisjärjestöjen rooli: mitä järjestöt ovat oleellisia huomioida ja mitkä eivät?
- Millainen on suhde järjestöihin: painostusta/kampanjointia vai yhteistyötä vai sekä että?
- Kenen aloitteesta vuoropuhelua käydään ja millä perusteella?
- Mitkä asiat pitää "olla kunnossa" ennen vuoropuheluun ryhtymistä?

### 1. Vuoropuhelun taustat (järjestö)

- Millainen on järjestönne merkitys ja millaisia ovat sen keinot vastuullisuuden edistämiseksi?
- Millä perusteella valitsette jonkin yrityksen toimintanne kohteeksi tai osapuoleksi? Millainen yritys ja miksi?
- Millaisella toiminnalla pyritään muuttamaan yritysten toimintaa?
- Kenen aloitteesta vuoropuhelua käydään ja millä perusteella, miten siihen ryhdytään?
- Mitkä asiat pitää "olla kunnossa" ennen vuoropuheluun ryhtymistä?

### 2. Vuoropuhelun määrittely

- Miten määrittelet vuoropuhelun vastuullisuuteen liittyen: mikä on vuoropuhelua ja mikä ei?
- Millaisten tahojen kanssa käytte vuoropuhelua? Kenen kanssa voi käydä, kenen taas ei?
- Millaisena näet yrityksen merkityksen vuoropuhelussa? Miten arvioit keskustelukumppanin tavoitteita/syitä vuoropuheluun ryhtymiselle?
- Millainen on oman organisaationne rooli vuoropuhelussa?
- Millaisia resursseja vuoropuhelu vaatii?

### 3. Vuoropuhelun koostumus ja sisällöt

- Mistä teemoista vuoropuhelua käydään?
- Missä, kuinka usein ja ketkä osallistuvat ja miksi?
- Mikä on vuoropuhelun merkitys, mitkä ovat sen tavoitteet, miksi sitä käydään?
- Mitkä ovat vuoropuhelun onnistumisen edellytykset?

- Vuoropuhelun onnistumisen haasteet?
- Onko esimerkkiä hyvin onnistuneesta vuoropuhelusta?  
Epäonnistuneesta?

#### **4. Vuoropuhelun tulevaisuus**

- Miten näet vuoropuhelun merkityksen jatkossa?
- Miten mielestäsi vuoropuhelua voidaan kehittää?
- Millaisia haasteita näet olevan tulevaisuudessa?