

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteiden tiedekunta

**SIDOSRYHMÄVUOROPUHELU VASTUULLISEN
LIIKETOIMINNAN VÄLINEENÄ. VUOROPUHELU
YRITYSTEN JA KANSALAI SJÄRJESTÖJEN VÄLILLÄ.**

Johtaminen
Pro gradu –tutkielma
Maaliskuu 2005

Laatija: Laura Saastamoinen

Ohjaaja: Professori Tuomo Takala

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Saastamoinen Laura	
Työn nimi Sidosryhmävuoropuhelu vastuullisen liiketoiminnan välineenä. Vuoropuhelu kansalaisjärjestöjen ja yritysten välillä.	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu –tutkielma
Aika Maaliskuu 2005	Sivumäärä 88 + liitteet 2 kpl
Tiivistelmä – Abstract <p>Tutkimuksessa tarkastellaan sidosryhmävuoropuhelua välineenä vastuulliselle liiketoiminnalle ja sille, miten sidosryhmien odotukset otetaan huomioon yrityksen toiminnassa. Tarkoituksena on mallintaa vuoropuhelua kansalaisjärjestöjen ja yritysten välillä selvittämällä kansalaisjärjestöjen käsityksiä sidosryhmävuoropuhelusta ja odotuksia vuoropuhelulle. Tutkimusote on laadullinen ja metodina käytetään teemahaastattelua. Tutkimuksen tuloksia peilataan liiketoiminnan etiikan, vastuullisen liiketoiminnan, sidosryhmäjohtamisen ja sidosryhmävuoropuhelun teoriaan.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että kansalaisjärjestöt määrittelevät sidosryhmävuoropuhelun säännölliseksi tasavertaisuuteen perustuvaksi vuoropuheluksi yrityksen yhteiskunnallisista vaikutuksista, millä tavoitellaan muutosta yrityksen toimintatavoissa. Muutoksen aikaansaaminen oli järjestöille tärkein syy käydä vuoropuhelua yritysten kanssa; vähin resurssein toimivilla järjestöillä ei ole varaa toimia ilman tavoitetta. Sidosryhmävuoropuhelun hyötyjen vastapainona läheisempiin suhteisiin yritysmaailman kanssa sisältyy järjestöille myös riskejä, kuten oman näkemyksen hämärtyminen tai riippumattomuuden menettäminen, jotka molempien osapuolten tulisi huomioida läpi vuoropuhelusuhteen. Vuoropuhelun onnistuminen edellyttää ensinnäkin yhteistä kiinnostuksen kohdetta, jolle vuoropuhelu rakennetaan ja toiseksi luottamusta yrityksen yhteistyömotiiveihin, joka taasen rakentuu tavoitteiden asettamisesta yhdessä ja toisen toimintatapojen tuntemisesta. Sidosryhmävuoropuhelu on monitahoinen prosessi, joka konkretisoituu erilaiseksi riippuen järjestön yleisistä toimintaperiaatteista; kaikki kansalaisjärjestöt eivät pyri kahdenkeskisiin suhteisiin yritysten kanssa. Järjestöjen ja yritysten välinen vuoropuhelu voi siis tapahtua vain julkisissa tilaisuuksissa. Kahdenvälisen vuorovaikutuksen mahdollisuutena näkevät järjestöt odottivat käytännön keinojen muodostuvan kahdenkeskisestä keskustelusta, tiedon tuottamisesta yritykselle ja toiminnallisesta yhteistyöstä sekä osallistumisesta yrityksen monen sidosryhmän tapaamisiin.</p>	
Asiasanat liike-elämä, sidosryhmät, vuorovaikutus, kansalaisjärjestöt, sosiaalinen vastuu	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 SIDOSRYHMÄVUOROPUHELUN TAUSTOISTA.....	1
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	4
2 LIIKETOIMINNAN ETIIKKA JA VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA.....	6
2.1 LIIKETOIMINTA JA ETIIKKA.....	6
2.2 VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA.....	12
3 SIDOSRYHMÄAJATTELU JA SIDOSRYHMÄVUOROPUHELU	19
3.1 SIDOSRYHMÄAJATTELU	19
3.2 SIDOSRYHMÄVUOROPUHELU	24
3.3 KANSALAI SJÄRJESTÖT SIDOSRYHMÄNÄ.....	32
4 TUTKIMUSSTRATEGIA	37
4.1 TUTKIMUSMETODOLOGIA	37
4.2 AINEISTON HANKINTAMENETELMÄT.....	39
4.3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	41
4.4 AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT.....	42
5 SIDOSRYHMÄVUOROPUHELU KÄYTÄNNÖSSÄ.....	45
5.1 KANSALAI SJÄRJESTÖKENTÄN NÄKEMYKSIÄ	45
5.1.1 Vuoropuhelun taustaedellytyksistä.....	45
5.1.2 Vuoropuhelun aiheet ja tavat.....	52
5.1.3 Vuoropuhelun hyödyt ja riskit	59
5.2 YRITYSESIMERKKI: STORA ENSO.....	63
6 TULOSTEN TULKINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	67
6.1 POHDINTA.....	67
6.2 MALLI VUOROPUHELUSTA KANSALAI SJÄRJESTÖJEN JA YRITYSTEN VÄLILLÄ	77
6.3 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA JA JATKONÄKYMIÄ	82
LÄHTEET	85
LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Sidosryhmävuoropuhelun taustoista

Nouseva teema yhteiskunnassa 2000-luvulla on ollut suurempi tietoisuus vaatia yhä parempaa ja eettisesti kestävämpää liiketoimintaa (Takala 2004, 213), minkä myös Marketing Radarin vuonna 2004 toteuttama tutkimus ”Yritykset ja yhteiskuntavastuu” vahvistaa. Tutkimuksessa selvitettiin miten ihmiset suhtautuvat yritysten yhteiskunnalliseen vastuuseen ja kuinka yritysten koetaan kantavan vastuunsa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että yritysten tulee huolehtia yhteiskuntavastuusta yhtä lailla kuin kilpailukyvystään. Kuluttajat näkevät vastuullisuuden oleellisena osana liiketoimintaa ja se vaikuttaa entistä enemmän myös kuluttajan ostopäätökseen. (<http://www.radar.fi/yhtvast.htm>.) On myös sanottu, että yritysmaailman sidosryhmäsuhteissa on siirrytty ’trust me’ kulttuurista, jossa sidosryhmät luottivat yritysten toimivan niiden odotusten mukaan, ’tell me’ ja ’show me’ kulttuuriin, jossa sidosryhmät haluavat nähdä ja kokea yritysten toimivan eettisesti (Sustainability/UNEP 1999, Cummingin 2001, 51 mukaan). Cumming itse (2001, 51) totesi tutkimuksessaan, että sidosryhmäsuhteissa mennään jo pidemmälle eli kohti ’involve me’ kulttuuria, jossa sidosryhmät työskentelevät yhteistyössä yritysten kanssa ja että erityisesti kansalaisjärjestöt odottavat tiiviitä yhteistyön muotoja. Myös Suomessa yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyö on vilkastumassa, kuten artikkelissa ”Järjestöjen yritys yhteistyö kasvussa” (maailma.net 8.10.2004) todetaan. Halalin (2000, 14) tekemässä tutkimuksessa 83 % tutkimukseen osallistuneista yritysjohtajista oli sitä mieltä, että menetelmiä sidosryhmien osallistamiseen tarvitaan. Syy sille, miksi sidosryhmiä ei osallisteta yrityksen toimintaan laajemmin, on Halalin (2000, 16) mukaan se, että voiton tavoittelua pidetään edelleen ensisijaisena tavoitteena ja vastakkaisena vastuulliselle liiketoiminnalle, koska yritys elämässä ei olla ymmärretty, että voiton tuottaminen ja vastuullisuus voidaan yhdistää. Näistä lähtökohdista heräsi kysymys siitä, miten kansalaisjärjestöjä voisi sidosryhmävuoropuhelua hyödyntäen osallistaa yrityksen toimintaan.

James E. Austin (2000) on kirjoittanut runsaasti yritysten ja järjestöjen yhteistyöstä, mutta siitä näkökulmasta, miten kaikki kolme sektoria eli julkinen, yksityinen ja järjestösektori

voisivat ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia yhdessä, koska mikään sektori ei pysty yksin ongelmia ratkaisemaan. Austinin (2000) muotoilemiin yhteistyön periaatteisiin kuuluu, että yritysten tulee aktiivisesti rakentaa suhteita ja saada muut sektorit mukaan yhteistyöhön, yhteistyön tulee tuottaa lisäarvoa ja olla läpinäkyvää. Sidosryhmävuoropuheluun liittyy kuitenkin enemmän kuin yhteistyö tietyn yrityksen ulkopuolisen yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimuksessani tarkastelen sidosryhmävuoropuhelua vastuullisen liiketoiminnan välineenä; työkaluna, jossa sidosryhmien odotukset saadaan osaltaan ohjaamaan yrityksen vastuun kantoa toimintaympäristöstään.

Vastuullisesta liiketoiminnasta puhuttaessa päädytään jollain tavalla aina etiikkaan liittyviin kysymyksiin eli siihen miten yrityksen tulisi toimia ja miten ei. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että moraalit on sisäänrakennettu liiketoimintaan ja liiketoimintaan koskeviin kysymyksiin voidaan ottaa kantaa etiikan näkökulmasta. Lisäksi tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että liiketoiminnan moraalit konkretisoituu yrityksen ja sidosryhmien välisissä suhteissa. (Kujala 2001, 185; Weiss 1998, 6.) Tässä tutkimuksessa etiikka nähdään paitsi sidosryhmäsuhteissa konkretisoituvana mutta myös taustaoletuksena vastuulliselle liiketoiminnalle. Näkemykseni mukaan vastuullisen liiketoiminnan taustalla on eettinen liiketoiminta eli vastuullinen liiketoiminta voidaan nähdä yrityksen eettisen toiminnan konkretisoitumisena. Yritysetiikka ja etiikan teoriat antavat näkökulman siitä, mikä on oikein ja väärin liiketoiminnan piirissä. Etiikan teoriat ja käytännössä moraalit vaikuttavat siten vastuullisen liiketoiminnan ytimessä. Kujala ja Kuvaja (2002, 160) tiivistävät asian siten, että vastuullinen liiketoiminta on eettistä liiketoimintaa, jossa vastuuta kannetaan yritystoimintaan liittyvistä taloudellisista, ympäristö- ja sosiaalisista kysymyksistä.

Vastuullista liiketoimintaa määritellään tutkimukseni teoreettisessa osassa kirjallisuuden mallien, lainsäädännön ja yritysten itse luomien määritelmien kautta. Vastuun kohteena nähdään sidosryhmät, jotka edustavat yhteiskuntaa. Sidosryhmä taas määritellään yksilöiksi tai ryhmiksi, jolla on yksi tai useampi panos yrityksen liiketoimintaan. Yritykset voivat vaikuttaa teoillaan, päätöksillään tai toimillaan sidosryhmiin ja sidosryhmät vastaavasti yritykseen, mistä syntyy kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde (Carroll 1993, 60). Sidosryhmät asettavat omat odotuksensa yritysten toiminnalle, kokevat yritysten toiminnan vaikutukset ja antavat yrityksille palautetta kokemustensa perusteella (Wood & Jones 1995, 317-318). Sidosryhmänäkemykseni toimii laajempaan viitekehykseenä, jonka mukaan yritystä ja yrityksen toimintaa tarkastellaan sidosryhmän käsitteistön kautta. Sidosryhmänäkemyksen

kentästä voidaan erottaa käsitteet sidosryhmäajattelu ja sidosryhmäteoria. Sidosryhmäajattelu on väline tarkastella yritystä ja sen ympäristöä tarkoituksena laajentaa yritysmaailman toimijoiden käsitystä velvollisuuksista yli voiton maksimoinnin ja vain osakkeenomistajien odotuksiin vastaamisen. Sidosryhmäteoria taas pyrkii vastaamaan systemaattisella tavalla sidosryhmäajattelun peruskysymyksiin eli siihen ketä yrityksen sidosryhmät ovat, mitkä niiden sidokset yritykseen ovat ja keitä sidosryhmiä yritysten tulisi huomioida. (Mitchell, Agle & Wood 1997, 277.) Tutkimuksessani yhdyn Phillipsin, Freemanin ja Wicksin (2003, 487) näkemykseen; he nostavat sidosryhmäjohtamisen kynnyskysymykseksi sen, mitkä sidosryhmät ottavat osaa yrityksen päätöksentekoprosesseihin siitä, millä tavoin yrityksen voitto tulisi tuottaa ja mitkä ryhmät voitosta hyötyvät. Phillips ym. (2003, 490) lisäävät, että tavat osallistaa sidosryhmät yrityksen toimintaan ovat vielä alkutekijöissään.

Vaikka sidosryhmävuoropuhelun käytännöt ovat vielä muotoutumassa on erilaisia malleja esitetty, muutamia mainitakseni Wheeler ja Sillanpää (1997) ja muut osallistamiseen perustuvat raportointikehykset kuten AA1000-standardi, Graysonin ja Hodgesin (2001) ideat sekä Suomessa Kujalan ja Kuvajan (2002) sekä Talvion ja Välimaan (2004) teokset. Näitä malleja soveltaen kaivaudun tutkimuksessani yritysten ja kansalaisjärjestöjen väliseen vuoropuheluun. Lähdän siitä olettamuksesta, että sidosryhmien odotukset ja vaatimukset toimivat yritysten vastuullisuuden rajoina ja mittareina. Nämä rajat ja mittarit yritykset määrittelevät aktiivisessa yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa. Sidosryhmävuoropuhelu on yritykselle työkalu ottaa huomioon sidosryhmiensä liiketoiminnalle asettamat odotukset ja luoda rakentavia molempia hyödyttäviä suhteita yrityksen ja sen sidosryhmien välille (Kujala & Kuvaja 2002, 16, 84-85).

Miksi sitten valitsin tutkimuksessani kansalaisjärjestöt sidosryhmävuoropuhelun kohderyhmäksi? Ensinnäkin siksi, että uskon kansalaisjärjestöillä ja yrityksillä olevan paljon annettavaa toisilleen, jos vain löydetään keinot edesauttaa vuoropuhelun syntyä. Onnistuneita esimerkkejä yhteistyöstä ja vuorovaikutusprosesseista on olemassa Suomessakin, vaikka järjestöjen yritysyritys yhteistyö onkin laajemmassa määrin vasta aluillaan. Kansalaisjärjestöt ovat nykyaikana päässet asemaan, jossa ne voivat mielipidevaikuttamisen kautta vaikuttaa suoraan yritysten taloudelliseen tulokseen ja siksi yritykset eivät voi jättää huomiotta kansalaisjärjestöjä ja niiden edustamia asioita (Beaudoin 2004, 366). Järjestöillä on siten vaikutusvaltaa, mikä tuo mukanaan erilaisia vaikuttamisen tapoja. Tässä tutkimuksessa valotetaan erästä mahdollisuutta laajentaa kansalaisjärjestöjen vaikutustapojen kirjoa ja

tutkimuksen taustalla on halu selvittää millä ehdoin ja miten vuoropuhelu yritysten kanssa järjestöjen näkökulmasta voisi onnistua. Kiinnostus kansalaisjärjestöihin sidosryhmänä juontaa juurensa myös siitä, että kansalaisjärjestöt ovat asiantuntijoita seminaarien ja tapahtumien sekä yleensä vuorovaikutusprosessien järjestäjinä ja voisivat myös siksi auttaa luomaan toimivaa mallia sidosryhmävuoropuhelusta. Tarkoituksena on keskittyä niihin kansalaisjärjestöihin, jotka pyrkivät vaikuttamaan yrityksen toimintaan pitkäaikaisella kampanjoinnilla ja joilla voisi olla kiinnostusta läheisempään pitkäaikaisempaan yhteistyöhön, ei vain sponsorointiin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kokonaisvaltaisesti sitä, mitä kansalaisjärjestöt odottavat vuoropuhelulta yritysten kanssa. Odotuksia kartoitetaan niin sen kautta mitä sidosryhmävuoropuhelu järjestöjen mielestä tarkoittaa kuin myös selvittämällä järjestöjen ajatuksia tietyllä tavalla vuoropuhelun onnistumisen edellytyksistä. Koska tarkoitukseni on viime kädessä rakentaa mallia siitä, miten kansalaisjärjestöjen ja yritysten vuoropuhelua voidaan käytännössä järjestää, ovat kiinnostukseni kohteena myös vuoropuhelun tavat. Tutkimuskysymykset ovat muodostuneet seuraaviksi.

1. Mitä kansalaisjärjestöt ymmärtävät sidosryhmävuoropuhelun käsitteellä?
2. Mitä kansalaisjärjestöt odottavat sidosryhmävuoropuhelulta?
 - a. Missä yrityksen toiminnoissa kansalaisjärjestöt voisivat olla yhteistyössä yritysten kanssa?
 - b. Millä tavoin vuoropuhelua voisi konkreettisesti järjestää?
3. Mallintaa vuoropuhelua yrityksen ja kansalaisjärjestöjen välillä.

Tutkimuksen tarkoitus ei ole keskittyä siihen, mitä vastuullinen liiketoiminta kansalaisjärjestöjen mielestä on vaan millä tavalla, aidon vuoropuhelun kautta, yritykset ja kansalaisjärjestöt voisivat päästä yhteisymmärrykseen erilaisista teemoista. Pyrkimyksenä on, että haastateltavat kansalaisjärjestöjen edustajat toimisivat koko kentän edustajina, ei niinkään vain oman järjestönsä edustajana ja toiminta-alueensa asiantuntijana. Sidoryhmävuoropuhelun keinoihin haluan keskittyä myös siksi, että kansalaisjärjestökenttä on hyvin heterogeeninen kenttä, joilla jokaisella on oma päämäärä ja omat aihealueet missä

toimivat (Kujala & Kuvaja 2002, 115). Lisäksi yhteiskuntavastuun sisällöistä ja merkityksistä on jo käyty runsaasti teoreettista keskustelua, joten tässä tutkimuksessa halusin keskittyä keinoihin. Tarkoitukseni on siis tutkia yleisemmällä tasolla missä yrityksen prosesseissa kansalaisjärjestöt voisivat olla mukana ja millä tavalla.

Tutkimusraporttini koostuu alun teoreettisesta osuudesta ja lopussa esiteltävästä empiirisestä osasta. Teoriaosassa, luvuissa kaksi ja kolme, samalla kun luon tutkimukselle teoreettista viitekehystä, määrittelen tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet. Läpi teoreettisen osuuden pyrin nivomaan teoriaa yhteen ja kuljettamaan lukijan läpi omien ajatusprosessieni kertauskappaleiden kautta. Luvussa neljä esittelen tutkimuksen tutkimusstrategian, aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät sekä tutkimuksen käytännön toteutuksen. Luvussa viisi raportoin tutkimuksen tulokset. Luvussa kuusi pohdin ja analysoin tutkimuksen tuloksia sekä arvioin tutkimuksen onnistumista ja jatkonäkymiä.

2 LIKETOIMINNAN ETIIKKA JA VASTUULLINEN LIKETOIMINTA

2.1 Liiketoiminta ja etiikka

Etiikkakeskustelu liiketoiminnan piirissä on viime vuosina lisääntynyt myös Suomessa. Miksi näin on käynyt? Aaltosen ja Junkkarin (2000, 22–24) mukaan tähän on useita syitä. Ensinnäkin, etiikan sanotaan olevan arvo sinänsä, joten sen tärkeyttä ei tarvitse perustella. Etiikka kuuluu ihmisyyteen ja sivistyneeseen kulttuuriin ja täten myös liike-elämään. Lisäksi elinkeinoelämä on kehittynyt yhdeksi maailman johtavimmista voimista, joka vaikuttaa vahvasti ihmisten elämään ja maailman kehitykseen. Kasvavan vaikutusvallan mukana tulee myös vastuu; siten elinkeinoelämä ei voi toimia vain tuottaakseen taloudellista hyvinvointia omistajilleen. Ilman moraalista toimintaa ihmiskunta tuhoaa tulevilta sukupuolilta mahdollisuuden mielekkääseen elämään. Etiikkakeskustelu on vallalla myös yritysten liiketoimintaympäristössä ja yritykset eivät voi toimia ottamatta huomioon toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Carroll ja Buchholtz (2000, 98-99) ovat sitä mieltä, että yhteiskunnan odotukset yritysten eettisestä toiminnasta ovat kasvaneet viimeisen viidenkymmenen vuoden kuluessa nopeammin kuin yritysten eettinen toiminta käytännössä. Siten yhteiskunnan odotukset vaativat keskustelua yritysten eettisistä toimintatavoista.

Etiikkaa ja moraalialia käytetään arkikielessä usein synonyymeina toisilleen. Tutkimuksen kannalta on kuitenkin hyödyllistä määritellä ne erikseen. Etiikka määritellään tieteenalaksi, joka pohtii hyvää ja paha, sitä mikä on oikein tai väärin ihmiselämässä. Voidaan sanoa myös, että etiikka on moraalin tutkimusta. Moraali taas tarkoittaa niitä normeja ja käytäntöjä, mitä ryhmillä tai yksilöillä on siitä, millainen toiminta on oikeaa ja väärää. Jokaisella yhteiskunnalla on oma moraalikäsitelmänsä, koska moraalikäsitelmä luo pohjaa ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Etiikka tarkastelee siis enemmän teoriaa, oikeuksia ja velvollisuuksia sekä sisältöjä ja systeemejä, kun taas moraalilla koskee käytännön toimintaa. (Aaltonen & Junkkari 2000, 141; Boatright 2000, 22-23; ks. myös Carroll & Buchholtz 2000, 99.)

Liiketoiminnan etiikka taas on sovellettua etiikka ja keskittyy moraalistandardeihin liiketoiminnassa eli siihen mikä on oikein tai väärin liiketoiminnan piirissä (Velasques 1998, 13, 15). Aaltosen ja Junkkarin (2000, 140) mukaan sovelletun etiikan lähtökohta on siinä, että kaikkea toimintaa voidaan arvioida etiikan teorioiden valossa, joten myös liiketoiminnan ilmiöitä voidaan arvioida eettisestä näkökulmasta. Yritysetiikka on siis pohdintaa hyvästä ja pahasta ja käsittää keskustelun sekä yksilöiden että organisaatioiden arvoista. Pääpaino on usein kuitenkin yksilöiden arvoissa ja siinä, miten arvot näkyvät yksilön tekemissä päätöksissä. (Könnölä & Rinne 2001, 17.)

Miten etiikka sitten liittyy liiketoimintaan ja sidosryhmäsuhteisiin sekä sitä kautta vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa? Carroll ja Buchholtz (2000, 21) toteavat, että eettiset kysymykset nousevat esiin kun yritykset ovat vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen tehtävä on yhtäältä toimia sidosryhmien kanssa eettisellä tavalla ja toisaalta käsitellä mahdollisia ristiriitatilanteita yrityksen ja sen sidosryhmien odotusten välillä. Eettinen näkökulma on siten mukana kaikessa päätöksenteossa, joka koskee sidosryhmiä. Weiss (1998, 6) on samoilla linjoilla edellisen kanssa ja toteaa, että yrityksen eettiset velvollisuudet ovat sisäänrakennettu suhteisiin yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Weiss (1998, ix) huomauttaa myös, että vaikka sidosryhmiin liittyvien päätösten taustalla vaikuttavien syiden analysointi etiikan teorioiden näkökulmasta onkin yksilötason arviointia, voidaan sitä silti soveltaa myös yrityksen tasolle; ovathan kaikki toimijat yrityksissä yksilöitä. Könnölä ja Rinteen (2001, 18) aiemmista eriävästä näkökulmasta yritysetiikan tärkein työkalu on organisaation arvoista käyty keskustelut, joilla pyritään yksilöiden arvojen selvittämiseen ja sitä kautta yrityksen perimmäisten arvojen ja tavoitteiden selventämiseen. Sitä kautta yrityksen on helpompi keskustella laajemmalti sidosryhmiensä kanssa (Könnölä & Rinne 2001, 18).

Etiikan teoriat jaetaan usein kahteen pääuomaan: teleologisiin ja deontologisiin teorioihin. Teleologisten teorioiden mukaan teon oikeutus määräytyy täysin sen mukaan, kuinka paljon hyvää niistä seuraa ja ihmisellä on velvollisuus päätöksentekotilanteessa toimia siten, että teon hyvät seuraamukset ylittävät pahat. Tunnetuin teleologinen teoria on utilitarismi. Deontologisten teorioiden mukaan teon seuraamusten ei tulisi ohjata ihmistä valintatilanteessa. Sen sijaan olennaista on teko itse ja velvollisuus toimia moraalisesti oikein huolimatta siitä mitä teosta seuraa. Immanuel Kantia pidetään merkittävimpana deontologian edustajana. (Boatright 2000, 31-33; van Luijk 1994, 18-19.) Seuraavaksi esittelen etiikan

teorioita ja sitä, millaisen näkökulman ne antavat liiketoimintaan yleensä sekä yrityksen ja sen sidosryhmien välisiin suhteisiin.

Utilitarismin perustajan pidetään Jeremy Benthamia (1748-1832), jonka utilitarismin perusajatus on se, että päätöstä tehtäessä tulee valita se vaihtoehto, joka tuottaa kaikkein suurimman hyödyn kaikille päätöstä koskettaville sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Utilitarismi siis olettaa, että sekä suoria että epäsuoria hyötyjä ja haittoja pysytään mittaamaan ja teko katsotaan moraalisesti oikeaksi, jos se tuottaa suurimman mahdollisen hyödyn kaikille joita teko koskettaa. Teko ei kuitenkaan ole automaattisesti oikein, jos siitä seuraavat hyödyt ovat suuremmat kuin haitat vaan on yksi vaihtoehto, jossa hyöty on suurin mahdollinen ja haitta pienin mahdollinen. (Velasques 1998, 73.) Huomionarvoista on, että utilitarismin mukaan suurin mahdollinen hyöty tarkoittaa sitä, että joidenkin osaksi tulee haitta eli utilitarismi ei velvoita edistämään kaikkien etua, vaan vain ottamaan kaikki haitat ja hyödyt mukaan laskelmiin (Boatright 2000, 37). Sidosryhmäsuhteissa utilitarismi ohjaa pohtimaan liiketoimintaan liittyvien päätösten hyötyjä ja haittoja eri sidosryhmien kannalta ottaen huomioon pitkän aikavälin hyödyt ja haitat sekä kokonaisyödyn eli parhaan ratkaisun kaikkien kannalta. Lisäksi utilitarismi antaa päätösten tekijöille vapauden arvioida tilannetta, koska ei suoralta kädeltä tuomitse tekoja hyväksi tai pahaksi. (Kujala 2001, 26, 29; Carroll & Buchholtz 2000, 135; Weiss 1998, 75.) Vaikka utilitarismia on laajalti yhdistetty liiketoimintaan, on se saanut myös kritiikkiä osakseen. Suurin ongelma utilitarismissa liittyy hyötyjen ja haittojen mittaamiseen. Jos mittausta ei pystytä suorittamaan, ei periaatetta voida käyttää. Mittausta vaikeuttavat useat asiat. Ensinnäkin, ihmiset havaitsevat hyödyt ja haitat eri tavalla. Toiseksi, kaikkia hyötyjä ja haittoja ei pystytä arvioimaan tai mittaamaan, esimerkiksi aineettomia hyötyjä kuten terveys tai onnellisuus. Takala (1985, 7-8) toteaa, että suurin ongelma utilitarismissa on se, että koska kaiken pitää olla mitattavissa, teoria väistämättä painottaa taloudellisia arvoja, joten sille ei voi perustaa aidosti moralistista teoriaa yrityksen vastuullisuudesta.

Kun utilitarismi perustuu pohdinnalle tekojen seuraamuksista, velvollisuusetiikan mukaan teon motiivi määrää sen eettisyyden. Velvollisuusetiikan ytimessä on se, että ihmisillä on velvollisuus muita ihmisiä ja ihmisyyttä kohtaan toimia moraalisesti oikein. Immanuel Kantia pidetään velvollisuusetiikan perustajana ja velvollisuusetiikka tiivistyy Kantin kategoriseen imperatiiviin. Kategorinen imperatiivi koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäisessä velvoitetaan toimimaan niin kuin toivoisit jokaisen ihmisen samassa tilanteessa toimivan ja

toisessa kohtelevaan ihmisiä ei vain välineinä vaan päämäärinä sinänsä. (Velasques 1998, 93-94; Weiss 1998, 75-76.) Kategorisen imperatiivin ensimmäisestä osasta voidaan johtaa ajatus universaaleista moraaliperiaatteista, jotka koskevat kaikkia ihmisiä. Ihmisten kohtelevminen päämäärinä sinänsä merkitsee sitä, että ihmisten tulisi kunnioittaa toisten vapautta kohtelevmalla heitä vain kuten he ovat vapaasti suostuneet kohdeltaviksi. Ihmisiä ei siis tulisi kohdella välineinä, joilla ei ole vapaata tahtoa valita miten he tahtovat tulla kohdelluksi. (Boatright 2000, 55-57; Velasques 1998, 95-96.) Velvollisuusetiikka lähtee siitä, että moraalii kuuluu inhimillisen elämän peruspilareihin, joten jos yritys toimii epäeettisesti, se kieltää samalla inhimillisen elämän (Aaltonen & Junkkari 2000, 145). Vaikka velvollisuusetiikkaa ei kirjaimellisesti voisi liiketoiminnassa soveltaa, ohjaa se tunnustamaan velvollisuuden kunnioittaa niitä ihmisiä, joita liiketoimintaan liittyvät päätökset koskettavat ennen päätöksen tekoa ja tunnustamaan ne sidosryhmät, joiden hyvinvointi voi olla vaarassa päätöksen seurauksena. Velvollisuusetiikan mukaan voidaan myös kysyä hyväksyisivätkö sidosryhmät päätöksen, jos heillä olisi tietoa siitä eli vapaus valita. Päätöstä tehdessä voisi myös kysyä hyväksyisikö päätöksen tekijä vastaavan päätöksen muilta. Ylipäätään velvollisuusetiikan mukaan sidosryhmiä tulisi pitää itsessään arvokkaita ja päätöstentekijöiden tulisi huomioida yrityksen vastuut ja velvollisuudet eri sidosryhmiä kohtaan. (Kujala 2001, 29; Weiss 1998, 76.) Haasteita velvollisuusetiikan soveltamisessa sidosryhmäjohtamiseen on Weissin (1998, 75-76) mukaan se, että kantilaiset periaatteet ovat laajoja eivätkä anna ratkaisumalleja käytännön ongelmiin eivätkä pysty ratkaisemaan ristiriitatilanteita, koska velvollisuusetiikan mukaan kaikkia tulisi kohdella tasa-arvoisesti.

Oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen paneutuu velvollisuusetiikan lisäksi oikeudenmukaisuusteoria. Oikeudenmukaisuuden periaatteen mukaan moraalii määräytyy siinä, että sekä mahdollisuudet että haitat jakautuvat tasaisesti kaikille. Rawlsin (1971) oikeudenmukaisuusteorian mukaan oikeudenmukaisuus tapahtuu kun yhteiskunnan hyödyt ja haitat on jaettu tasapuolisesti kaikille huolimatta vallasta, asemasta tai varakkuudesta. Oikeudenmukaisuusteorian mukaan periaate on moraalisesti oikeutettu vain jos sen hyväksyy ryhmä ihmisiä, jotka tietävät joutuvansa elämään periaatteen mukaan, mutta eivät valintatilanteessa tiedä taustastaan mitään eli tekevät valinnan ns. tietämättömyyden verhon takana. (Velasques 1998, 115-116; Weiss 1998, 78.) Sidoryhmäsuhteissa oikeudenmukaisuusteorian mukaan tulisi pohtia kuinka tasapuolisesti edut ja haitat jakautuvat eri sidoryhmien kesken. Kysymys on myös siitä, kuinka oikeudenmukaiset periaatteet etujen ja haittojen jakamisessa ovat ja kuinka hyvin ne on viestitty päätöstä koskettaville

sidosryhmille. Huomiota tulisi saada myös se, miten yritys voisi kompensoida epäoikeudenmukaista kohtelua niille sidosryhmille joiden osaksi se koituu. (Weiss 1998, 79.) Kujalan (2001, 29) näkemyksen mukaan oikeudenmukaisuus liittyy myös tasapainoiluun sidosryhmien eri tarpeiden välillä ottaen huomioon myös sidosryhmien erilaiset vaikutusmahdollisuudet. Ongelmalliseksi oikeudenmukaisuusteoriassa nousee kysymys päätöksentekovallasta eli siitä kuka päättää oikeasta ja väärästä asioissa lain ja virallisen tahon ulkopuolelle menevissä asioissa. Voidaanko hyötyjä ja haittoja jakaa tasapuolisesti kaikille, jos se ei kuulu vallankahvassa olevien päämääriin? (Weiss 1998, 79.)

Huolenpidon etiikan kannattajat ovat kritisoineet perinteisiä etiikan teorioita siitä, että ne keskittyvät liikaa yksilöön itseensä ja rationaaliseen ajatteluun sekä näkevät muut uhkana, mikä taas nostaa oikeudet tärkeiksi. Huolenpidon etiikka näkee ihmisen osana suhteiden verkostoa. Näillä suhteilla katsotaan olevan moraalista arvoa, joihin on sisäänrakennettu myös velvollisuus huolehtia muista ja varsinkin niistä, jotka ovat haavoittuvaisia ja riippuvaisia huolenpidostamme. Kun muut etiikan teoriat pyrkivät objektiivisuuteen päätöksenteossa, painottaa huolenpidon etiikka läheisiä suhteita ja niiden erityisasemaa myös päätöksenteon piirissä. (Carroll & Buchholtz 2000, 137-138; Velasques 1998, 122-123.) Sidosryhmäsuhteissa huolenpidon etiikka suuntaa huomion erityisesti niihin sidosryhmiin, jotka tarvitsevat huolenpitoa ja painottaa yksilötason huolenpitoa (Kujala 2001, 27, 29). Huolenpidon etiikkaa on kritisoitu siitä, että ajattelutapa luo epäoikeudenmukaista kohtelua kun lähellä olevia kohdellaan eri tavalla kuin muita. Vastapainoksi on argumentoitu, että kaikissa etiikan teorioissa on ristiriitaisuuksia ja tietyissä tilanteissa, esimerkiksi työpaikalla, oikeudenmukaisuuden ja huolenpidon periaatteita on tasapainottava. (Velasques 1998, 126.)

Kun kaikki edellä käsitellyt etiikan teoriat keskittyvät toimintojen moraalisuuteen, tuo hyve-etiikka itse toimijan keskipisteeksi (Carroll & Buchholtz 2000, 138). Hyve-etiikka pohtii sitä, millainen ihmisen tulisi olla ja pitää siten moraalista luonnetta olennaisempana kuin moraalisia tekoja. Moraalia arvioidaan yhtäältä tekojen ja toisaalta myös henkilökohtaisten luonteenpiirteiden perusteella. Moraalisen elämän päämäärä nähdään olevan kehittää moraalisia hyveitä kohtaamissamme tilanteissa. (Boatright 2000, 62; Velasques 1998, 132, 136.) Hyve-etiikkaa kutsutaan myös aristotelelaiseksi etiikaksi sen oppi-isän Aristoteleen mukaan. Hyveillä, kuten lempeys, iloisuus, ystävällisyys ja oikeudenmukaisuus, oli Aristoteleelle hyvin yhteisöllinen luonne; hyveellinen ihminen pystyi henkilökohtaisten ominaisuuksiensa perusteella toimimaan hyvin yhteisön jäsenenä. (Aaltonen & Junkkari

2000, 149; van Luijk 1994, 23.) Hyve-etiikan merkitys liiketoiminnalle on määritellä ne hyveet, jotka liike-elämän toimijoilla tulisi olla (Boatright 2000, 65). Sidosryhmäsuhteissa tämä tarkoittaisi sitä, että sidosryhmien huomioiminen sekä organisaation avoimuus ja läpinäkyvyys sidosryhmäyhteistyön edellytyksinä nostettaisiin liiketoiminnan hyveiksi (Kujala 2001, 27, 29).

Postmodernissa ajattelussa etiikkakäsitykselle on luonteenomaista eri moraalisten näkemysten huomioiminen. Moraali nähdään syntyvän ratkaistaessa moraalisia ristiriitoja sosiaalisessa kanssakäymisessä. (Kujala 2001, 18-19.) Postmodernin näkemyksen mukaan ei ole mahdollista löytää sellaista absoluuttista moraalista käsitystä, jonka mukaan kaikkien tulisi käyttäytyä, vaan eettiset säännöt määritellään ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa (Takala 1998, 3). Gustafson (2000, 653, 655) toteaa, että postmoderni etiikkakäsitys ei kuitenkaan kiellä objektiivisen oikean tai väärän olemassaoloa, vaan hyväksyy, että sen löytäminen on vaikeaa, mutta mikä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki toimintatavat olisivat yhtä lailla oikeita. Jaggarin (1993) postmodernin näkemyksen mukaan eettisten toimintatapojen määrittelyssä tarvitaan käytännön vuoropuhelua, jossa ihmiset jakavat näkemyksiään moraalista toiminnasta. Postmoderni etiikka siis suuntaa huomion sidosryhmäsuhteissa vuorovaikutukseen ja moraaliseen keskusteluun, missä hyväksytään eri sidosryhmien käsitykset arvokkaina sinällään ja muodostetaan eettinen toimintatapa yhteistyössä sidosryhmien kanssa. (Kujala 2001, 19, 24, 29.)

Postmodernia etiikkakäsitystä ei tulisi kuitenkaan sekoittaa eettisen relativismiin. Eettisen relativismin mukaan ei ole mitään universaaleja sääntöjä, joita käytetään tekojen moraalisuuden arvioinnissa, vaan jokainen asettaa omat moraaliset standardinsa henkilökohtaisten kiinnostustensa ja arvojensa perusteella (Weiss 1998, 71). Velasques (1998, 22) toteaa, että koska eri yhteiskunnilla on erilaiset eettiset uskomukset, ei ole muuta mahdollisuutta selvittää onko teko moraalisesti oikein kuin kysymällä uskovatko eri ihmiset onko se. Teoriaa voidaan tulkita siten, että enemmistön ajatukset ovat automaattisesti oikein, mikä on ongelmallista, koska on silti joitakin periaatteita, jotka sitovat kaikkia. Eettisen relativismin kriitikot huomauttavat, että vaikka kaikki ihmiset eivät olisi samaa mieltä eettisistä periaatteista, siitä ei voi päätellä, että objektiivisia yleispäteviä standardeja ei olisi tai että kaikki toiminta ja käsitykset olisivat yhtä hyväksyttäviä. Tässä kohtaa eettinen relativismi eroaa postmodernista näkemyksestä. Kuten edellä todettiin, postmodernissa näkemyksessä ei kielletä universaalien periaatteiden olemassaoloa, vaan tunnustetaan, että niiden löytäminen

on vaikeaa eivätkä kaikki näkemykset moraalista ole yhtä lailla hyviä. Sidosryhmäsuhteisiin eettinen relativismi tuo näkökulman eri sidosryhmien kulttuurisen taustan ymmärtämisestä, mutta toisaalta varoittaa ”maassa maan tavalla” –ajattelusta (Kujala 2001, 24, 29; Weiss 1998, 73). Seuraavaksi siirryn määrittelemään vastuullista liiketoimintaa eli sitä, miten ajattelen eettisen liiketoiminnan näkyvän käytännössä yrityksen toimintatavoissa.

2.2 Vastuullinen liiketoiminta

Yritysten vastuullisesta toiminnasta puhuttaessa on käytössä useita eri nimityksiä. Puhutaan yhteiskuntavastuusta, sosiaalisesta vastuusta, yhteiskunnallisesta vastuusta, yrityskansalaisuudesta, vastuullisesta liiketoiminnasta sekä kestävästä kehityksestä (Vehkaperä 2003, 19). Tässä tutkimuksessa tulen käyttämään pääasiassa nimeä vastuullinen liiketoiminta kattamaan yrityksen taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun Kujalan ja Kuvajan (2002, 15) ehdottaman käytännön mukaan. Tutkimuksessa esiintyy myös termi yhteiskuntavastuu, jota käytän synonyymina vastuulliselle liiketoiminnalle.

Könnölälle ja Rinteelle (2001, 17-18) yrityksen vastuullisuus on nimenomaan liiketoimintaa ja lähestymistapa yritykseen osana yhteiskuntaa. Liiketoiminta pitää sisällään sen, että toiminnan on oltava tuloksellista, jotta yritys säilyy hengissä ja menestyy. Yhteiskunnan kannalta yritysten säilyminen hengissä on elintärkeää ensinnäkin siksi, koska yritykset ovat olennainen osa yhteiskunnan rakennetta. Toiseksi, yrityksen on ansaittava paikkansa yhteiskunnassa, mikä taasen tarkoittaa vastaamista sidosryhmien odotuksiin. (Könnölä & Rinne 2001, 17-18.) Vastuullista liiketoimintaa ja sen sisältöjä on määritelty kirjallisuudessa monin eri tavoin. Tässä tutkimuksessa vastuullisen liiketoiminnan olemusta ja sisältöjä eritellään kirjallisuudessa esitettyjen mallien, lainsäädännön asettamien rajojen ja yritysten itsensä määrittelemien luokitusten kautta. Kirjallisuuden malleja edustavat Carroll (1995, 1993), Takala (2000, 1985) ja MacLagan (1999). Lainsäädännön puolelta käsitellään EU:n Vihreää Kirjaa (2001). Lisäksi esitellään Teollisuus ja Työnantajat –järjestön (2001) opasta esimerkkinä yritysten itsensä määrittelystä.

Carroll (1995, 49-51; 1993, 32-34) määrittelee vastuullista liiketoimintaa neljän eri osa-alueen, taloudellisen, laillisen, eettisen ja vapaaehtoisen tai hyväntekeväisyyteen liittyvän osa-alueen, kautta. Huomionarvoista on, että vaikka eettinen osa-alue on eritelty omana

kokonaisuutenaan, sisältyy jokaiseen kolmeen muuhun osa-alueeseen eettisiä piirteitä (Carroll 1995, 49). Neljäosainen määritelmä vastuullisuudesta on luotu antamaan kokonaisvaltainen kuva siitä, mitä yrityksiltä odotetaan kun puhutaan vastuullisesta liiketoiminnasta (Carroll & Buchholtz 2000, 35). Taloudellinen vastuu perustuu yhteiskunnan yrityksille antamaan tehtävään eli siihen, että yritykset ovat taloudellisia yksiköitä, joiden tehtävä on tuottaa hyödykkeitä yhteiskunnalle sekä tehdä voittoa kasvaakseen ja kehittyäkseen. Taloudellinen vastuu on siten perusta, jolle muut vastuut rakentuvat. Yrityksille on kuitenkin asetettu yhteiskunnassa rajoitteita, joiden puitteissa ne toimivat. Ensimmäinen näistä rajoitteista on laki; yrityksen on tuotettava hyödykkeitä lain sallimissa puitteissa. Laki voidaan siis nähdä miniminä siitä, mikä on yhteiskunnan silmissä oikein ja väärin yritystoiminnassa. Voidaan sanoa, että laki on tavallaan koodattua etiikkaa. Toinen rajoitteista liittyy siihen, että yhteiskunnan odotukset yhteiskuntavastuusta ovat kasvaneet. Tämä eettinen vastuu sisältää ne yhteiskunnan odotukset oikeasta ja väärästä, jotka ylittävät sen mitä lakeihin on kirjattu. Eettisesti vastuullinen yritys huomioi toiminnassaan yhteiskunnan kasvavat odotukset siitä, mikä on oikein ja väärin ja mikä on oikeudenmukaista yritystoiminnassa, vaikka kyseiset odotukset olisivatkin suuremmat kuin mitä laki siltä odottaa. Vapaaehtoiset hyväntekeväisyysvastuut liittyvät yritykseen hyvänä yrityskansalaisena eli siihen, miten yritys osallistuu yhteiskunnan kehittämiseen ja ottaa laajempaa vastuuta ympäröivästä yhteiskunnasta. Eettisten ja hyväntekeväisyysvastuiden ero on siinä, että hyväntekeväisyysvastuita yhteiskunnassa toivotaan yritysten kantavan, mutta eettisiä vastuita yritykseltä odotetaan, toisin sanoen, jos yritys toimii epäeettisesti sitä paheksutaan. (Carroll 1995, 49-51; Carroll 1993, 32-34.)

Takala (2000, 9; 1985, 11-12) jaottelee yhteiskuntavastuuta omistajalähtöiseen, sidosryhmälähtöiseen ja laajan sosiaalisen vastuun näkemykseen sen mukaan, kuinka laajaa vastuuta yritys kantaa. Yhteiskunnallinen vastuu voidaan siis käsittää hyvin kapeasta vastuunotosta erittäin laajaan vastuuseen, joten malli tuo uuden näkökulman verrattuna Carrollin edellä esiteltyyn näkemykseen. Ensinnäkin, omistajalähtöisessä näkemyksessä yrityksen ainoa yhteiskunnallinen tehtävä on tuottaa mahdollisimman paljon voittoa osakkeenomistajille. Toisin sanoen, yritys toimii vastuullisesti tyydyttäessään yrityksen omistajien tuottovaateet. Omistajalähtöisen näkemyksen ytimessä on avoimeen ja vapaaseen kilpailuun perustuva markkinamalli, jossa yritys tekee sopimuksen muiden yhteiskunnan toimijoiden kanssa hyödykkeiden tuottamisesta tarkoituksena kaikkien osapuolten hyödyn maksimointi. Yhteiskuntavastuun olemassaoloa ei kielletä, vaan katsotaan, että pelkkä voiton

tuottaminen ilman muita yhteiskunnallisia velvollisuuksia takaa utilitarismin mukaisesti suurimman hyödyn koko yhteiskunnalle. Yli lain menevä yhteiskunnallinen toiminta nähdään jopa haitallisena yritystoiminnalle, koska vapaat markkinat eivät pysty takaamaan siitä saatavaa voittoa. Omistajälähtöisessä näkemyksessä liiketoiminta nähdään amoraalisena, moraalisen arvostelun ulkopuolella olevana toimintana. (Takala 2000, 10-11; Takala 1985, 13-14.)

Toiseksi, Takalan (2000, 11-13; 1985, 14-16) sidosryhmälähtöinen näkemys yhteiskuntavastuusta painottaa yhteiskunnan ja yrityksen välistä sidosta. Sidos syntyy siitä, että yritys on toiminnallaan tarpeiden luoja ja vaikuttaa toiminnallaan markkinamekanismiin. Tästä vallasta seuraa myös vastuu ja siksi taloudellisiin päätöksentekoprosesseihin on yhteiskunnallisen hyvinvoinnin takaamiseksi liitettävä moraalista pohdintaa. Vastuullisuus nähdään tapana hankkia oikeutus liiketoiminnalle. Sidosryhmälähtöisen näkemyksen mukaan, kuten myös omistajälähtöisessä näkemyksessä, yrityksen ensisijainen velvollisuus on voittojen optimointi. Voittojen optimointiin tähdätään kuitenkin pitkällä aikavälillä ja tarkoituksena on turvata jatkuvuus. Jatkuvuuden turvaaminen taasen edellyttää vastuullista toimintaa eli vastuullisuus rajoittaa voiton maksimointia. Sidosryhmälähtöisen näkemyksen ydin on se, että yrityksen tulee kantaa vastuuta yli lain asettamien rajojen ja tehdä vastuullisia ratkaisuja jopa taloudellisen voiton kustannuksella. Eettinen näkökulma on mukana päätöksenteossa, mutta vastuukysymykset nähdään päätöksentekoa rajoittavan tekijänä ja huomioidaan vain kun ne eivät vaaranna kannattavuutta. Vastuullisen toiminnan tavoitteet eivät ole kiinteä osa yrityksen tavoitteita, vaan vastuullisuus nähdään yhtenä kilpailuetuna muiden joukossa. Yrityksen toiminnan luonne on sidosryhmänäkemyksen mukaan utilitarismin sävyttämää ja toiminnan ensisijainen motiivi on yrityksen etu, mitä kirjallisuudessa kutsutaan ”valistuneeksi itsekkyydeksi”. (Takala 2000, 11-13; Takala 1985, 14-16.)

Kolmanneksi, Takalan (2000, 13-14; 1985, 16-18) laajan sosiaalisen vastuun näkökulmassa yhteiskuntavastuu nähdään sekä rajoitteena että mahdollisuutena. Vastuu rajoittaa toimintavaihtoehtoja valintatilanteessa, mutta on myös uusien liiketoimintamahdollisuuksien lähde. Yritysten tehtävä laajan sosiaalisen vastuun näkökulmassa on edistää yhteiskunnan hyvinvointia ja elämänlaatua. Tämän yrityksen yhteiskunnallisen tehtävän hoitaminen moraalisesti hyväksyttävällä tavalla on laajan sosiaalisen vastuun taustalla. Laaja sosiaalisen vastuun malli perustuu siis halulle tehdä hyvää ja toiminta on deontologisesti sävytynyttä.

Voitto ei enää ole yritystoiminnan ainoa päämäärä vaan se nähdään rajoitteena ja eräänä päätöksenteon kriteereistä; tavoitteena ei ole voittojen maksimointi vaan liiketoiminnallisen riskin kattamiseen tarvittavan voiton saavuttaminen. Toisin kuin sidosryhmälähtöisessä näkemyksessä, jossa eettiset näkökohdat eivät ole kiinteä osa yrityksen tavoitteistoa, laajan sosiaalisen vastuun näkemyksessä eettiset periaatteet konkretisoituvat ja vastuullisuus tulee kiinteäksi osaksi yrityksen toimintastrategiaa. (Takala 2000, 13-14; Takala 1985, 16-18.)

MacLaganin (1999, 44) mukaan vastuulliseen liiketoimintaan voidaan ottaa kahdenlainen näkökulma: toiminnan tulosta painottava näkökulma ja prosessinäkökulma. Esimerkiksi Carrollin malli ja myöhemmin käsittelemäni Teollisuus ja työnantajat –järjestön malli voidaan nähdä tulosnäkökulman edustajina, jotka MacLaganin (1999, 44) mukaan keskittyvät siihen, mitä vastuullisen toiminnan tuloksena saavutetaan. Prosessinäkökulmasta MacLagan (1999, 43, 47) hahmottaa vastuullisen liiketoiminnan määrittelyn yrityksessä prosessiksi, jossa toimijoiden moraali ja arvot tuodaan esiin ja jonka avulla sidosryhmien odotukset ja kiinnostuksen kohteet tuodaan osaksi yrityksen hallintoa. MacLagan (1999, 47) painottaa, että dialogi on välttämätön vastuullisen liiketoiminnan määrittelyssä ja tässä prosessissa tulisi olla mukana ainakin yrityksen henkilökunta, jos ei muita sidosryhmiä. MacLaganin näkemys tuo siten vuorovaikutuksen elementin vastuulliseen liiketoimintaan, mihin myös sidosryhmävuoropuhelu liittyy läheisesti.

EU:n Vihreän kirjan (2001, 3, 7) (Euroopan komission virallinen dokumentti) mukaan vastuullinen liiketoiminta määritellään yritysten vapaaehtoiseksi toiminnaksi, jossa yritykset yhdistävät sosiaaliset ja ympäristöä kohtaan tuntemat vastuunsa liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseen sidosryhmiensä kanssa. Näin tekemällä yritykset sijoittavat tulevaisuuteen ja odottavat, että tämä vapaaehtoinen sijoitus auttaa niitä menestymään tulevaisuudessa. Huomioitavaa komission raportissa on se, että vastuu ulottuu yli lainsäädännön asettamien velvoitteiden. Vihreän kirjan (2001, 4) mukaan yhteiskuntavastuu tarkoittaa pohjimmiltaan sitä, että yritykset päättävät vapaaehtoisesti edistää puhtaamman ympäristön ja paremman yhteiskunnan kehittämistä.

Myös yritykset itse ovat aktivoituneet vastuullisen liiketoiminnan määrittelyssä. Suomessa Teollisuus ja työnantajat (2001, 8) toteaa, että vaikka yritysten yhteiskuntavastuuta on jäsenetty usealla eri tavalla, kysymys on pääsääntöisesti siitä, että yritys tuottaa taloudellista hyvinvointia, suojelee ympäristöä ja huolehtii luonnonvarojen kestävästä käytöstä. Lisäksi

vastuullisuus tarkoittaa huolehtimista henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta sekä tuoteturvallisuudesta ja kuluttajansuojasta. Vastuullinen liiketoiminta edellyttää myös hyviä toimintatapoja ja yhteistyötä yritysverkostossa, yhteistyötä lähiyhteisöjen kanssa sekä lahjoituksia ja yleishyödyllisten toimintojen tukemista. Teollisuus ja työnantajat (2001, 7-8, 19) jakavat vastuullisuuden kestäväen kehityksen pilareiden mukaisesti taloudelliseen, ympäristöä koskevaan ja sosiaaliseen eli ihmisiä kokevaan pilariin. Taloudellinen vastuu tarkoittaa sitä, että yritys vastaa sijoittajien tuotto-odotuksiin, tähtää kannattavuuteen ja tehokkuuteen sekä tuottaa taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle. Taloudellinen vastuullisuus merkitsee myös taloudellisten edellytysten luomista ympäristö- ja sosiaaliselle vastuulle. Ympäristövastuu käsittää luonnonympäristöstä huolehtimisen, luonnonvarojen kestäväen käytön ja luonnon monimuotoisuuden turvaamisen. Sosiaalinen vastuu sisältää sen, että yritys toimii avoimesti, noudattaa hyviä toimintatapoja kaikissa sidosryhmäsuhteissa ja kunnioittaa sidosryhmiensä käsitystä vastuullisesta ja eettisestä liiketoiminnasta.

Vastuullisen liiketoiminnan suhteen keskustelua on myös käyty siitä, mikä vastuullisuuden päämäärä on. Könnölän ja Rinteen (2001, 15) mukaan vastuullisen toiminnan lähtökohtana ei ole niinkään yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja paremman yhteiskunnan rakentaminen, kuten esimerkiksi Vihreässä Kirjassa (2001, 4) mainitaan, vaan liiketoiminnan edistäminen, joten sen taustalta löytyvät taloudellisen tuloksen tavoittelemisen vastuun kantamisen kautta. Könnölä ja Rinne (2001, 15) toteavat myös, että vastuullisuus tulee liittää yrityksen päätöksentekoon ja liiketoimintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys kerää systemaattisesti niin taloudellista kuin näkemyksellistä tietoa kaikilta sidosryhmiltä ja luonnonympäristöstä. Kerätyn tiedon perusteella voidaan harjoittaa vastuullista päätöksentekoa ja siten vastuullisen liiketoiminnan menestymistä voidaan myös mitata, mikä tulisi suorittaa taloudellisen mittarein. Tärkeää Könnölälle ja Rinteelle on siis hyvin kerättyyn tietoon perustuva vastuullinen päätöksenteko, jonka pohjalta vastuullinen liiketoiminta on kannattavaa. (Könnölä & Rinne 2001, 15.) Takala (2000, 9) taasen painottaa sitä, että ottamalla ja tunnustamalla vastuuta päätöksistään yritys oikeuttaa toimiaan ympäröivän yhteiskunnan silmissä. Ne asiat, joihin vastuullisella liiketoiminnalla pyritään, laajenevat samalla kun yritys ottaa laajempaa vastuuta toiminnastaan kuten Takalan (2000, 9-15; 1985, 12-18) edellä esitetystä yhteiskuntavastuuluokittelusta nähdään.

Mielenkiintoista yhteiskuntavastuukeskustelussa on mielestäni se, että erilaisissa malleissa otetaan itsestäänselvyytenä se, että yrityksillä joko on tai ei ole taloudellisen vastuun lisäksi

muita vastuuta yhteiskuntaa kohtaan, kuten Freeman ja Liedtka (1991, 93) toteavat. Freemanin ja Liedtkan (1991, 94) mukaan yhteiskuntavastuu johtaa siihen, että yritysjohtajat työskentelevät sellaisten asioiden, kuten sosiaalisten ongelmien kanssa, jotka ovat heidän ammatillisen osaamisensa ulkopuolella ja siksi yritysten aloittamat yhteiskunnan kehittämishankkeet eivät toimi. Heidän mukaansa hyväntekeväisyys on valinta ja eettinen toiminta taasen on välttämätöntä, jotta yrityksen ja yhteiskunnan suhteet toimisivat. Yritysten hyvää tarkoittavat hyväntekeväisyshankkeet osana yhteiskuntavastuuta siis estävät keskustelun siitä, mitä yritysten varsinaisen taloudellisen toiminnan vaikutukset yhteiskunnalle todella ovat. Vastuiden ymmärtäminen ei auta luomaan parempaa yhteiskuntaa ja siksi he esittävät, että yhteiskuntavastuusta käsitteenä tulisi luopua. Heidän mukaansa sidosryhmät tulisi nähdä legitimeinä kumppaneina siinä keskustelussa, mihin suuntaan yritys kehittyä, ottaa siis sidosryhmät mukaan yrityksen päätöksentekojärjestelmään. Malli pohjaa huolenpidon etiikkaan, jonka mukaan eri näkökohdat yritystoiminnasta tulisi tunnustaa ja niiden huomiointi tulisi olla ensisijainen päämäärä. (Freeman & Liedtka 1991, 94-97.)

Jos kuitenkin otetaan vastuulliseen liiketoimintaan kirjallisuuden suosima perinteinen näkökulma, vastuullinen liiketoiminta on yrityksen taloudellisten, ympäristövastuun ja sosiaalisten vaatimusten täyttämistä. Kuka sitten määrittelee mitä nämä vaatimukset ovat? Teollisuus ja työnantajat (2001, 3) vastaa tähän siten, että yhteiskuntavastuu määräytyy yrityksen omien arvojen ja tavoitteiden sekä lainsäädännön ja sidosryhmien odotusten perusteella. Lisäksi yrityksen toimiala ja toimintaympäristö vaikuttavat vastuukysymysten sisältöön, joten yritysten itse on arvioitava, mitä yhteiskuntavastuu omassa toiminnassa tarkoittaa. Kujala ja Kuvaja (2002, 84) taasen lähtevät siitä, että yritys on olemassa suhteessa sidosryhmiinsä ja vastuullisuus edellyttää yritysten kantavan vastuunsa päätöksistään ja toiminnastaan yhteiskunnalle, jota sidosryhmät edustavat. Yrityksen tulisi siis määrittää vastuullisuuden rajat ja sisällöt sidosryhmien tarpeet huomioiden vuoropuhelussa sidosryhmien kanssa.

Woodin ja Jonesin (1995, 317-318) mukaan sidosryhmillä on kolme roolia vastuullisessa liiketoiminnassa. Ensinnäkin, sidosryhmät asettavat odotuksia yrityksille siitä, millainen toiminta on yrityksiltä sopivaa ja millainen sopimatonta. Toisin sanoen, sidosryhmät määrittelevät omasta näkökulmastaan normit yritysten toiminnalle. Toiseksi, sidosryhmät ovat siinä asemassa, että ne kokevat yrityksen toiminnan vaikutukset. Kolmanneksi, sidosryhmät arvioivat kuinka hyvin yritykset ovat vastanneet sidosryhmien odotuksiin ja miten yrityksen

toiminta on vaikuttanut sidosryhmiin ja niiden ympäristöön sekä antavat palautetta yrityksille näistä havainnoistaan. (Wood & Jones 1995, 317-318.)

Tämän tutkimuksen teoreettisen osuuden kaksi ensimmäistä lukua 2.1 ja 2.2 muodostavat kehyksen, missä sidosryhmävuoropuhelua käsitellään. Näkemykseni mukaan vastuullisen liiketoiminnan taustalla on eettinen liiketoiminta eli vastuullinen liiketoiminta voidaan nähdä yrityksen eettisen toiminnan konkretisoitumisena. Toisin sanoen, yritysetiikka ja etiikan teoriat antavat näkökulman siitä, mikä on oikein ja väärin yritystoiminnassa kuten Velasquesin (1998, 13, 15) määrittelystä huomataan: liiketoiminnan etiikka keskittyy moraalistandardeihin liiketoiminnassa eli siihen, mikä on oikein tai väärin liiketoiminnan piirissä. Etiikan teoriat ja käytännössä moraalit vaikuttavat siten vastuullisen liiketoiminnan ytimessä. Tämä näkökulma näkyy myös vastuullisen liiketoiminnan määrittelyissä yleensä, esimerkiksi Carroll (1995, 49) toteaa neljän vastuullisuuden osa-alueen määrittelyssään eettisen elementin olevan sisäänrakennettu myös kolmeen muuhun. Myös Takalan (2000, 9-15) yhteiskuntavastuun määrittelyssä etiikan teoriat vaikuttavat omistajälähtöisen, sidosryhmälähtöisen ja laajan sosiaalisen vastuun taustalla. Takala (1985, 11) näkee etiikan teoriat motiivina vastuun ottamisen taustalla. Kujala ja Kuvaja (2002, 160) tiivistävät asian siten, että vastuullinen liiketoiminta on eettistä liiketoimintaa, jossa vastuuta kannetaan yritystoimintaan liittyvistä taloudellisista, ympäristö- ja sosiaalisista kysymyksistä.

Kuten edellä esitetystä Woodin ja Jonesin (1995, 317-318) määrittelystä käy ilmi, sidosryhmillä on olennainen rooli vastuullisessa liiketoiminnassa. Monien muiden rinnalla Carroll (1995, 51) yhdistää neljä vastuullisuuden osa-aluettaan suoraan sidosryhmäajatteluun, koska yrityksen vastuut koskettavat kaikki yrityksen sidosryhmiä. Siksi seuraavissa kappaleissa paneudutaan sidosryhmäajatteluun ja sidosryhmien määrittelyyn. Kysymys on siis siitä, keneen vastuullinen liiketoiminta kohdistuu. Samalla käsitellään sidosryhmäjohtamisen teoriaa, jotta ymmärretään, mihin sidosryhmävuoropuhelu siinä kentässä sijoittuu. Lopuksi keskitytään sidosryhmävuoropuhelun teoriaan ja kansalaisjärjestöihin sidosryhmänä.

3 SIDOSRYHMÄAJATTELU JA SIDOSRYHMÄVUOROPUHELU

3.1 Sidosryhmäajattelu

Sidosryhmäajattelu syntyi alun perin yritysten tarpeesta ymmärtää yhä nopeammin muuttuvaa ja monimutkaisempaa liiketoimintaympäristöä ja reagoida siihen. Muutokset sekä yrityksen sisäisessä että ulkoisessa toimintaympäristössä herättivät tarpeen katsoa yrityksen johtamista laajemmin kuin perinteisten tavarantoimittajien, asiakkaiden, omistajien ja henkilöstön kautta. Ulkoisten ryhmien, kuten median, valtion, kilpailijoiden ja kansalaisaktiivisuuden rooli kasvoi, joten johtajat tarvitsivat uuden mallin eri yrityksen toimintaan vaikuttavien ryhmien tarpeiden ja vaatimusten hallinnoimiseen ja ymmärtämiseen. (Freeman 1984, 24, 26-27.) Sidosryhmäteoria nähtiin myös vastapainoksi neoklassiselle teorialle yrityksestä, jonka ytimessä on ajatus siitä, että yritykset toimivat itsenäisten tuottajien ja asiakkaiden maailmassa, jossa vallitsee avoin ja vapaa kilpailu. Neoklassinen teoria painottaa taloudellisia arvoja ja olettaa yritysten toimivan vain ja ainoastaan voiton kasvattamiseksi. (Brenner 1995, 76.)

R.E. Freeman (1984) toi teoksellaan ”Strategic Management – A stakeholder approach” sidosryhmän käsitteen suuren maailmaan tietouteen. Siitä lähtien sidosryhmistä on kirjoitettu runsaasti ja käsitettä on sovellettu lukuisten liikkeenjohdollisten ilmiöiden yhteydessä. (Donaldson & Preston 1995, 173.) Donaldson ja Preston (1995, 174, 178-179) huomauttavat kuitenkin, että sidosryhmäteoriaa käytetään sekä selittämään että ohjaamaan yrityksen rakennetta ja toimintaa, joten teorian luonteesta ja tarkoituksesta ei, huolimatta aiheen runsaasta käsittelystä, ole yhteisymmärrystä. Tuloksena tästä sidosryhmänäkemyksestä kirjoitetaan eri nimiä ja määritelmiä käyttäen. Selventääkseen hajanaista kenttää Mitchell, Agle ja Wood (1997, 277) erottavat toisistaan käsitteet sidosryhmäajattelu ja sidosryhmäteoria. He näkevät sidosryhmäajattelun välineenä tarkastella yritystä ja sen ympäristöä, jonka tarkoituksena on laajentaa yritysten päättäjien käsitystä velvollisuuksista yli vain voiton maksimoinnin ja osakkeenomistajien odotuksiin vastaamisen. Sidosryhmäteoria taas pyrkii vastaamaan systemaattisella tavalla sidosryhmäajattelun peruskysymyksiin eli

siihen, ketä yrityksen sidosryhmät ovat, mitkä niiden sidokset yritykseen ovat ja kenen sidosryhmien odotuksia yritysten tulisi huomioida.

Donaldson ja Preston (1995, 174-175) ovat perehtyneet siihen, miten sidosryhmäteorian luonnetta ja tarkoitusta on kirjallisuudessa eritelty ja päätyvät jakamaan ne kolmeen eri luokkaan: kuvaileviin, välillisiin ja normatiivisiin. Lisäksi sidosryhmäteoria on heidän mukaansa väistämättä liikkeenjohdollinen; teoria ei vain kuvaa vaikuttavia olosuhteita ja tilanteita vaan antaa suosituksia asenteista, rakenteista ja käytännöistä, joiden kautta sidosryhmäsuhteita voidaan johtaa. Kuvaileva ominaisuus sidosryhmäteorialla on, koska se esittää mallin siitä, mikä tai mitä yritys on. Välineellisenä sidosryhmäteoria tarjoaa viitekehyksen, jossa voidaan tarkastella yhteyttä käytännön sidosryhmäajattelun ja esimerkiksi yrityksen taloudellisen menestyksen välillä. Vaikka kuvaileva ja välineellinen ominaisuus ovat Donaldsonin ja Prestonin (1995, 175) mukaan tärkeitä sidosryhmäteorialle, on sen ydin kuitenkin normatiivinen. Tämä siksi, että sidosryhmät tunnustetaan sidosryhmien sidosten mukaan vaikka yrityksellä itsellään ei olisi kiinnostusta niihin ja siksi, että sidosryhmät katsotaan olevan arvokkaita sinällään. Oikeutus sidosryhmäteorialle on sen normatiivinen ydin myös siksi, koska osakkeenomistajien voiton maksimointi, sidosryhmäteorian vahvin kilpaileva näkemys, nähdään moraalisesti kestävämmänä. Normatiivinen perustelu menee välineellisen perustelun edelle, koska yhteyttä sidosryhmäjohtamisen ja taloudellisen menestyksen välillä ei ole aukottomasti todistettu. Sidostyhmäteoria ei myöskään ole ainoastaan kuvaileva, koska se ei liikkeenjohdollisen luonteensa puolesta vain totea, että yrityksellä on sidosryhmiä, vaan antaa suosituksia miten sidosryhmiä tulisi johtaa. (Donaldson & Preston 1995, 197-198.)

Phillipsin, Freemanin ja Wicksin (2003, 480-481) mukaan sidosryhmäteoria on teoria organisaation hallinnoinnista ja etiikasta. Heidän näkemyksensä mukaan sidosryhmäteoria käsittelee moraalialia ja arvoja keskeisenä välineinä organisaation hallinnoinnissa sekä nostaa yhteistyön sidosryhmien kanssa tärkeäksi päämääräksi. Yhteistyö päämääränä ei kuitenkaan ole ainoa huomion arvoinen asia vaan myös keinot, joilla yhteistyöhön päästään. Phillips ym. (2003, 481) toteavat, että sidosryhmäteorian ytimessä on myös muiden sidosryhmien kuin osakkeenomistajien hyvinvoinnin ja odotusten huomioiminen; myös niiden sidosryhmien, jotka voivat vaikeuttaa yrityksen päämäärien saavuttamista. Phillips ym. (2003, 486-487) huomauttavat myös, että sidosryhmäteoria ei ole saamastaan kritiikistä huolimatta vastakkainen neoklassisen yritysteorian ja voiton maksimoinnin kanssa, vaan kyse on

viestinnästä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä millä tavoin mahdollisimman paljon voittoa tulisi tuottaa. Sidosryhmäteoria ja voiton maksimointi ovat vastakkaisia vain silloin, kun voiton maksimoinnin tavat määrää vain yhden sidosryhmän, esimerkiksi osakkeenomistajien, odotukset. Kun neoklassinen teoria yrityksestä painottaa vain voiton tuottamista ja taloudellisia kriteereitä päätöksenteossa, tulee yrityksen sidosryhmäteorian mukaan ottaa huomioon muidenkin sidosryhmien odotukset ja punnita päätöksiä taloudelliset, laillisten sekä moraalisten kriteereiden perusteella (Brenner 1995, 76). Sidosryhmäteorian kannattajat ovat Freemanin (1995, 35) ja Brennerin (1995, 76) kanssa samoilla linjoilla siitä, että sidosryhmien huomioiminen on ainoa tapa yrityksille turvata voiton tuottaminen pitkällä aikavälillä. Kynnyskysymykseksi nouseekin Phillipsin ym. (2003, 487) mukaan minkä sidosryhmien sallitaan ottaa osaa yrityksen päätöksentekoprosesseihin ja päättää siitä, millä tavalla liiketaloudellinen voitto pitäisi tuottaa ja mitkä ryhmät tuotetusta voitosta hyötyvät. Phillips ym. (2003, 490, 496) toteavat, että tavat miten sidosryhmiä voisi osallistaa yrityksen toimintaa ovat vielä alkutekijöissään ja varsinkin yhteiskunnan kokonaisuudessaan (engl. community) roolista sidosryhmänä ei ole juurikaan käyty keskustelua.

Mitä sidosryhmät sitten ovat? Freeman (1984, 46) määrittelee sidosryhmät ryhmiksi tai yksilöiksi, jotka pystyvät vaikuttamaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin yrityksen toiminta voi vaikuttaa yrityksen pyrkiessä saavuttamaan tavoitteitaan. Vastaavalla tavalla oli kuitenkin Rhenman jo vuonna 1964 määritellyt sidosryhmät ja teoria oli laajasti käytössä Norjassa, Ruotsissa ja Suomessa yleisenä yrityksen hallinnoimisen teoriana (Näsi 1995, 22). Mitchell ym. (1997, 278-279) toteavat, että Freemanin määrittely on laajin kirjallisuudessa esitetyistä, koska se ei määrittele tarkemmin sidosryhmän panosta ja jättää siten kaikille mahdollisille ryhmille mahdollisuuden olla sidosryhmiä. Vastaavaksi suppeaksi Mitchell ym. (1997, 278) kuvaavat Stanford Research Instituten (1963) määrittelyä, jonka mukaan sidosryhmät ovat ryhmiä, joista yritysten jatkuva selviytyminen on riippuvainen. Carrollin (1993, 60) määritelmän mukaan sidosryhmä on yksilö tai ryhmä, jolla on yksi tai useampi panos yrityksen liiketoimintaan. Yritykset voivat vaikuttaa teoillaan, päätöksillään tai toimillaan sidosryhmiin ja sidosryhmät vastaavasti yritykseen, mistä syntyy kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde (Carroll 1993, 60). Ajatuksen vuorovaikutussuhteesta on vienyt pidemmälle Halal (2000, 10) kutsumalla sidosryhmiä yhteistyökumppaneiksi, jotka luovat lisäarvoa yhdessä yrityksen kanssa ratkaisemalla yhteisiä ongelmia. Halalin (2000, 10) mukaan nykyajan sidosryhmät tekevät yhteistyötä yritysten kanssa ajaakseen eteenpäin omia etujaan ja samalla yrityksen kannattavuus kasvaa. Tämän tutkimuksen suhteen Halalin

määrittelyssä on huomioitava kuitenkin se, että Halalin (2000, 12) mallissa yritykset eivät tee yhteistyötä sidosryhmien kanssa siksi, että olisivat vastuullisia vaan koska se nähdään kilpailuetuna.

Carroll (1993, 62) luokittelee sidosryhmiä ensinnäkin niiden ja yrityksen välisten suhteiden luonteen mukaan. Ensisijaisilla sidosryhmillä suhde on formaali, virallinen tai sopimuksellinen, kuten omistajilla tai osakkeenomistajilla. Kaikki muut sidosryhmät ovat toissijaisia sidosryhmiä. Vastaavasti hän luokittelee sidosryhmiä myös jo edellä mainitun panoksen luonteen mukaan. Panos voi olla vaatimussuhde perustuen joko omistukseen tai lailliseen oikeuteen, kuten ensisijaisilla sidosryhmillä esimerkiksi omistajilla tai henkilöstöllä. Panos voi myös olla vaikutussuhde perustuen joko moraaliseen oikeuteen tai kiinnostukseen yritystä kohtaan, joka esiintyy toissijaisilla sidosryhmillä kuten yhteiskunnalla yleensä tai kansalaisjärjestöillä. (Carroll 1993, 60-61.) Ensisijaisia sidosryhmiä ovat Carrollin (1993, 65) mukaan omistajat, asiakkaat, henkilöstö ja tavarantoimittajat ja toissijaisia ympäristö-, kuluttaja- ja muut intressiryhmät, paikallisyhteisö, media ja yhteiskunta kokonaisuudessaan.

Sidosryhmäjohtaminen tarkoittaa Freemanin mukaan (1984, 53) käytännössä sitä, että yritys on tunnistanut eri sidosryhmät, niiden tarpeet ja vaatimukset yritystä kohtaan ja sillä on toimivat prosessit, joilla sidosryhmät sekä niiden vaatimukset huomioidaan yrityksen toiminnassa. Lisäksi yritys tarvitsee vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa, jonka tarkoituksena on tasapainottaa eri sidosryhmien tarpeita ja vaatimuksia. Carroll (1993, 66) määrittelee sidosryhmäjohtamista vastaavasti, mutta painottaa yrityksen velvollisuuksia sidosryhmiä kohtaan enemmän kuin Freeman. Myös Näsi (1995, 25) määrittelee sidosryhmäjohtamista vastaavalla tavalla.

Sidosryhmäjohtamisen onnistuminen vaatii Freemanin (1984, 188-191) mukaan organisaatiolta seuraavia asioita. Ensinnäkin, organisaation on oltava avoin. Avoimuudella on sidosryhmäjohtamisessa kahtalainen merkitys. Se tarkoittaa sitä, että organisaation on avattava rajansa keskustelulle eri sidosryhmien kanssa. Lisäksi avoimuus edellyttää, että organisaatio on valmis haastamaan olemassa olevia toimintatapoja eli olemaan joustava. Tärkeää on myös, että yrityksen ylin johto ja keskijohto ovat sitoutuneita prosessiin ja uskovat siihen. Yrityksen tulee olla lisäksi valmis toimimaan, joten liian tarkka analysointi ei saisi hidastaa sidosryhmäjohtamisen prosessia. Lopuksi, yrityksen on valittava ne sidosryhmät, jotka sille on tärkeimmät; muuten sidosryhmäjohtaminen vie liikaa aikaa. Tärkeiden

sidosryhmien valinnassa pitää kuitenkin huomioida se, että joskus pienet ryhmät saattavat olla ratkaisevassa asemassa joissakin asioissa. (Freeman 1984, 188-191.)

Sidosryhmäajattelun haasteeksi onkin noussut se, millä perusteella sidosryhmien vaatimukset priorisoidaan. Mitchell ym. (1997, 276) toteavat, että alan kirjallisuudessa esitetyt runsaat sidosryhmäluokittelut eivät riitä vastaamaan kysymykseen sidosryhmien priorisoinnista ja siksi tarvitaan dynaaminen luokittelu, joka ottaa kattaa sekä sidosryhmien tunnistamisen että vaatimusten priorisoinnin. Mitchell ym. (1997, 276) nostavat luokittelun pohjaksi kolme attribuuttia: vallan, legitimitetin ja kiireellisyden. Vallan he määrittelevät lainaten Salancikia ja Pferreria (1974, Mitchell ym. 1997, 289 mukaan) kyvyksi, jossa toinen osapuoli sosiaalisessa suhteessa saa tahtonsa läpi huolimatta toisen osapuolen vastustuksesta. Legimiteetti taas viittaa sosiaaliseen hyväksyntään, joka voi rakentua eri tasoilla organisaatiossa ja kiireellisyys tuo luokitteluun dynaamisuuden (Mitchell ym. 1997, 191). Huomionarvoista on, että sidosryhmäattribuutit eivät ole pysyviä vaan muuttuvat jatkuvasti; ne voidaan joko saada tai menettää, rakentuvat sosiaalisesti eikä sidosryhmä välttämättä ole tietoinen attribuutistaan eikä siksi ryhdy toimiin. Yrityksen edustajilla on Mitchellin ym. luokittelussa ratkaiseva rooli, koska heidän havainnointinsa perusteella eri sidosryhmät jaetaan eri luokkiin. Luonnollisesti sidosryhmien vaatimusten priorisointiin liittyy myös tilanteen arviointi tapauskohtaisesti, koska sidosryhmäattribuutit muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Teorian mukaan sidosryhmät otetaan herkemmin huomioon mitä useampi attribuutti, valta, legitimitetti ja kiireellisyys, niihin liitetään. Koska attribuutit ovat dynaamisia, sidosryhmä voi siirtyä herkemmin huomioitavaksi hankkimalla useampia attribuutteja, esimerkiksi liittoutumisen kautta. Kansalaisjärjestöt, se sidosryhmä, johon tämä tutkimus keskittyy, asettuvat Mitchellin ym. luokituksen mukaan joko yhden tai kahden attribuutin sidosryhmiin. Usein kansalaisjärjestöillä koetaan olevan legitimitetti, mutta vallan ja kiireellisyden puuttuessa aktiiviseen suhteeseen ei ole painetta. Niillä kansalaisjärjestöillä, jotka uhkaavat yrityksiä äärimmäisillä voimakeinoilla, voidaan katsoa olevan valtaa ja kiireellisyttä, mutta legitimitetti näiltä ääriryhmiltä usein puuttuu. (Mitchell ym. 1997, 276-277, 292-304.)

Miksi sidosryhmät sitten tulisi ottaa huomioon liiketoiminnassa? Matikaisen (1994, 3-4, 12) mukaan sidosryhmät otetaan huomioon pääasiassa kahdesta eri syystä; ne ovat joko päämääriä sinänsä eli moraalinen argumentti tai välineitä yrityksen päämäärien saavuttamiseen eli tehokkuusargumentti. Moraalisen argumentin taustalla on ajatus siitä, että yrityksellä on

taloudellisen valtansa perusteella velvollisuuksia myös muita sidosryhmiä kuin osakkeenomistajia kohtaan. Tätä näkökulmaa edustaa siis yhteiskuntavastuuajattelu, jossa yritys nähdään osana ympäröivää yhteiskuntaa ja päätöksiä tehdään vastuullisesti ajatellen koko yhteiskunnan hyvinvointia. Jos sidosryhmien huomioiminen nähdään välineenä esimerkiksi voiton kasvattamiseen, on kyseessä tehokkuusargumentti. Esimerkkinä tehokkuusargumentista Matikainen (1994, 12) tuo näkökulman yrityksestä sopimussuhteiden verkostona. Tällöin sidosryhmät nähdään osana yritystä, niiden huomioiminen tuo tehokkuuden yrityksen toimintaan ja siten auttaa yritystä menestymään.

Tarpeen sidosryhmien huomioimiseen voi luoda myös sidosryhmien erilaiset potentiaaliset vaikutukset yrityksen toimintaan. Freeman (1984, 92-93) jakaa nämä vaikutukset taloudellisiin, teknologisiin, yhteiskunnallisiin, poliittisiin tai hallinnollisiin vaikutuksiin. Taloudellisia vaikutuksia voi olla esim. asiakkailla. Jos asiakkaat päättävät olla ostamatta yrityksen tuotteita, yrityksen tuottavuus laskee. Teknologinen vaikutus voi olla esim. kilpailijalla, joka estää yritystä tuomasta markkinoille uutta teknologiaa ehtimällä markkinoille ensin. Yhteiskunnallinen vaikutus tarkoittaa yleisen mielipiteen muuttumista yritykselle negatiiviseksi. Tämä vaikutus liittyy myös poliittiseen vaikutukseen eli poliittisen päätöksenteon negatiivisiin vaikutuksiin yrityksille. Hallinnollinen vaikutus on sitä, jos sidosryhmän vaikutuksesta yrityksen hallinnointiprosessit muuttuvat. (Freeman 1984, 92-93.) Kansalaisjärjestöjen vaikutukset yritysten toimintaan asettuvat taloudellisiin, yhteiskunnallisiin ja hallinnollisiin vaikutuksiin. Seuraavaksi etenen erittelemään sidosryhmävuoropuhelun teoriaa.

3.2 Sidosryhmävuoropuhelu

Sidosryhmäajattelussa on perinteisesti otettu se näkökulma, että yritys tai sen johto on keskeinen toimija, joka pyrkii hallitsemaan sidosryhmäsuhteita (Kujala & Kuvaja 2002, 70). Yritykset tunnistavat kuitenkin nykyaikana yhä enenevässä määrin, että jotkin sidosryhmät voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintaan. Tämä johtuu siitä, että yritysten toiminnasta ja sen vaikutuksista eri sidosryhmiin on saatavilla enemmän tietoa ja sidosryhmät vaativat yrityksiltä entistä korkeampaa toiminnan tasoa. Lisäksi valtiovalta ja yhteiskunta yleensä tunnustavat sidosryhmien vaatimusten oikeellisuuden. Samalla yritykset ovat huomanneet, että niiden ja sidosryhmien tavoitteet eivät välttämättä kohtaa ja

yhteisymmärrystä voi olla vaikea löytää sekä sidosryhmien kanssa että niiden välillä. Yhteisymmärryksen ja luottamuksen rakentamiseen luotiin AA1000-standardi, jonka ytimessä on sidosryhmävuoropuhelu. (ISEA 1999a, 10.)

Halalin (2000, 14) tekemässä tutkimuksessa vastanneista yritysjohtajista 83 % oli sitä mieltä, että menetelmiä sidosryhmien osallistamiseen tarvitaan. Tutkimuksessa selvisi, että yritysjohtajat tunnustavat tarpeen osallistaville sidosryhmäsuhteille, mutta eivät ole ymmärtäneet sitä, millaisia ajattelutavan muutoksia tarvitaan, jotta osallistavat suhteet saavutettaisiin (Halal 2000, 15). Suurin ongelma on Halalin (2000, 16) mukaan se, että voiton tavoittelua pidetään edelleen ensisijaisena tavoitteena ja vastakkaisena vastuulliselle liiketoiminnalle, koska yritys-elämässä ei ole ymmärretty, että voiton tuottaminen ja vastuullisuus voidaan yhdistää. Halal (2000, 16) kysyykin millaisia menetelmiä voitaisiin luoda, jotta vastuullisuus ja voiton tuottaminen voitaisiin yhdistää.

Osallistaviin sidosryhmäsuhteisiin ovat kuitenkin jo edellä mainitun AA1000-standardin lisäksi paneutuneet myös mm. Wheeler ja Sillanpää (1997), Grayson ja Hodges (2001), Könnölä ja Rinne (2001), Kujala ja Kuvaja (2002) sekä Talvio ja Välimaa (2004). Sidosryhmävuoropuhelun taustaoletukset eroavat toisistaan eri malleissa. AA1000-standardi on ennen kaikkea kehys laadukkaammalle ja yhtenäiselle vastuullisuuden raportoinnille, mikä perustuu sidosryhmävuorovaikutukselle. Standardin tarkoituksena on luoda suhteita sidosryhmien kanssa ja sitä kautta parantaa vastuullisuutta ja sen raportointia sekä kehittää liiketoiminnan laatua. Täten saavutetaan jatkuva oppiminen yhdessä sidosryhmien kanssa. Yrityksen vastuullisuus nähdään vastuuna sen toiminnasta sidosryhmille. (ISEA 1999b, 3, 19-21.) Könnölä ja Rinne (2001) esittelevät AA1000-standardin sidosryhmävuorovaikutuksen perustaksi. Myös Wheelerin ja Sillanpään (1997) malli perustuu osallistaville sidosryhmäsuhteille, joiden kautta yhteiskuntavastuuta raportoidaan ja kehitetään. Wheelerin ja Sillanpään (1997, ix-xi) taustaoletus osallistaville sidosryhmäsuhteille on se, että he uskovat vahvasti niiden merkitykseen yrityksen menestymisessä sekä siihen, että ne yritykset, joita johdetaan sidosryhmien odotuksiin vastaamalla ovat todennäköisesti vastuullisia. Graysonin ja Hodgesin (2001, 260-262) painopiste on yrityksen strategioiden toimeenpanossa sekä riskien minimoinnissa ja mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Kuitenkin Grayson ja Hodges huomioivat myös sidosryhmien kuuntelun ja niiltä oppimisen sekä korostavat avoimuutta ja rehellisyyttä sekä jatkuvuutta sidosryhmäsuhteissa. Kujalan ja Kuvajan (2002, 70-71) mallissa on puolestaan normatiivinen perusta eli he ottavat kantaa siihen miten

liiketoimintaa tulisi johtaa. Heidän mukaansa sidosryhmiä ja niiden yrityksille kohdistamia odotuksia tulisi kuunnella, koska sidosryhmien näkemykset ovat itsessään arvokkaita ja yritysten tulisi arvostaa erilaisia näkemyksiä liiketoiminnan toteuttamistavoista. Talviolle ja Välimaalte (2004, 48, 51, 57) olennaista on se, että sidosryhmät ja niiden odotukset ovat lähtökohta yhteiskuntavastuun määrittelyssä. Yritys nähdään osana sidosryhmien verkostoa, joka on dynaaminen ja jatkuvasti muuttuva, minkä vuoksi sidosryhmävaikutus tulisi olla säännöllistä, jotta odotuksiin voidaan vastata. Sidosryhmien odotusten suhteen sekä Kujala ja Kuvaja (2002, 70) että Talvio ja Välimaa (2004, 52) huomauttavat, että yrityksen tulee ottaa huomioon sidosryhmien arvot ja odotukset päätöksenteon kriteereinä, mutta valta päätöksistä on kuitenkin yrityksellä, jolla on omat linjauksensa ja toimintaperiaatteensa. Yritystä ei siis nähdä, kuten Talvio ja Välimaa (2004, 53) toteavat ”tyhjänä kuorena, jonka kaikki osat johtoa myöten tulkitaan sidosryhmiksi”.

Tarkoitukseni on luoda kuvaa siitä, miten sidosryhmävuoropuhelua on kirjallisuudessa käsitelty. Pääasiallisesti paneudun Kujalan ja Kuvajan (2002) malliin, mutta sen lisäksi erittelen olennaisia piirteitä muiden sidosryhmävuoropuheluun perehtyneiden ajatuksista. Kujalan ja Kuvajan (2002) malli liittyy sidosryhmäsuhteisiin ensinnäkin kiinteästi kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ulottuvuuden ja toiseksi sen, että yritys kunnioituksesta sidosryhmiään kohtaan pyrkii ottamaan sidosryhmien näkemykset huomioon päätöksenteon kriteereinä. (Kujala & Kuvaja 2002, 70.) Sidosryhmävuoropuhelun taustalla on Kujalan ja Kuvajan (2002, 70) mallissa normatiiviset ohjeet kuinka liiketoimintaa tulisi johtaa ja tätä tapaa he kutsuvat välittäväksi johtamiseksi. Kujala ja Kuvaja (2002, 72, 84) määrittelevät välittävän johtamisen vastuulliseen liiketoimintaan liittyväksi käsitteeksi, jossa yritysjohto välittää aidosti eri sidosryhmien hyvinvoinnista. Välittävän johtamisen mukaan sidosryhmiä kuunnellaan, koska sidosryhmät ovat itsessään arvokkaita. Yrityksellä on velvollisuus ottaa sidosryhmiensä odotukset, arvot ja tarpeet huomioon toiminnassaan. Näin toimien yritys turvaa olemassaolon oikeutuksen ja toimintansa edellytyksensä, koska yritys on olemassa paitsi itseään myös sidosryhmiään varten. Kunnioituksesta liiketoiminnan eri osapuolia kohtaan yritys antaa tilaa eri näkemyksille liiketoiminnassa huomioitavista asioista. Sidosryhmien näkemysten arvostus nähdään pitkällä aikavälillä tuloksekkaan liiketoiminnan edellytyksenä. Vuorovaikutus yrityksen ja sen sidosryhmien välillä tapahtuu käytännön vuoropuhelun avulla. Yrityksen johdon tulisi toimia aktiivisena välittäjänä yrityksen ja sen sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa ja toisaalta olla välittäjiä myös eri sidosryhmien

välillä, jotta yhdessä rakennettaisiin kaikkia mahdollisimman hyvin tyydyttävä tapa toimia. (Kujala & Kuvaja 2002, 70-71.)

Välittävän johtamisen periaatteet ovat seuraavat:

- sidosryhmien kunnioittaminen
- sidosryhmävuoropuhelun käynnistäminen ja ylläpitäminen
- eri sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen ja tasa-arvoinen kohtelu
- yrityksen vallan ja vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen suhteessa sidosryhmiin
- sidosryhmävuoropuhelun tulosten sisällyttäminen johtamiseen ja päätöksentekoon
- avoimen ja läpinäkyvän organisaation luominen ja ylläpitäminen

(Kujala & Kuvaja 2002, 72)

Välittävä johtaminen sisältää useita eettisiä elementtejä. Ensinnäkin, välittävä johtaminen sanana viittaa huolenpidon etiikkaan sekä sidosryhmien hyvinvoinnista välittämiseen. Huolenpidon etiikka näkee ihmisen osana suhteiden verkostoa, johon on sisäänrakennettu myös velvollisuus huolehtia muista ja varsinkin niistä, jotka ovat haavoittuvaisia ja riippuvaisia huolenpidosta (Velasques 1998, 122-123). Toiseksi, sidosryhmien kunnioittaminen ja sidosryhmien kohtelemisen arvokkaina sinänsä viittaa velvollisuusetiikan mukaiseen ihmisten kunnioittamiseen, joka Weissin (1998, 76) mukaan ohjaa tunnistamaan velvollisuudet kunnioittaa ihmisiä kaikessa sidosryhmiin kohdistuvassa päätöksenteossa. Kolmanneksi, oikeudenmukaisuusteoria näkyy sidosryhmien tasa-arvoisen kohtelun vaatimuksessa huolimatta sidosryhmän vaikutusmahdollisuuksista eli oikeudenmukaisuusteorian mukaan oikeudenmukaisuus tapahtuu kun hyödyt ja haitat on jaettu tasapuolisesti kaikille huolimatta vallasta, asemasta tai varakkuudesta (Velasques 1998, 115-116). Neljänneksi, hyve-etiikan mukainen ajattelu määrittellä ne hyveet, jotka liiketoiminnan toimijoilla tulisi olla (Boatright 2000, 65) näkyy välittävässä johtamisessa siinä, että sidosryhmien kuunteleminen ja sidosryhmiä huomioivat toimintatavat nostetaan liiketoiminnan hyveiksi (Kujala & Kuvaja 2002, 69). Lopuksi, postmoderni etiikka liittyy ennen kaikkea vuorovaikutukselliseen sidosryhmänäkemykseen ja siihen, että välittävän johtamisen mukaan vastuullisen liiketoiminnan toimintatavat muodostetaan käytännön vuoropuhelun avulla yhdessä sidosryhmien kanssa (Kujala & Kuvaja 2002, 71).

Käytännössä välittävä johtaminen näkyy organisaatiossa sidosryhmävuoropuheluna ja vastuullisen liiketoiminnan kautta. Kujala ja Kuvaja (2002, 84) lähtevät siitä, että yritys on olemassa suhteessa sidosryhmiinsä ja vastuullisuus edellyttää yritysten kantavan vastuunsa päätöksistään ja toiminnastaan yhteiskunnalle, jota sidosryhmät edustavat. Tätä näkemystä tukevat myös Könnölä ja Rinne (2001) sekä Talvio ja Välimaa (2004). Kujalan ja Kuvajan (2002, 84) mukaan yrityksen tulisi siis määrittää vastuullisuuden rajat ja sisällöt sidosryhmien tarpeet huomioiden vuoropuhelussa niiden kanssa. Kuten jo aiemmin todettiin, sekä Kujala ja Kuvaja (2002, 160) että Talvio ja Välimaa (2004, 39) toteavat kuitenkin, että ensisijaisesti yritys määrittää vastuullisen liiketoiminnan strategiat omista lähtökohdistaan käsin, mutta sidosryhmien odotukset huomioiden.

Tärkeitä sidosryhmävuoropuhelussa ovat seuraavat käsitteet: tiedonvälityksen suunta ja vuorovaikutuksen tuloksen vaikutus päätöksentekoon sekä uuden tiedon syntyminen. Näiden muuttujien avulla voidaan määritellä vuoropuhelulle viisi eri mallia. Avoimuus on sidosryhmäsuhteiden kulmakivi ja se lisääntyy ensimmäisestä mallista viidenteen mentäessä. Perinteisessä mallissa sidosryhmä välittää tietoa yrityksestä, mutta yritys ei reagoi siihen. Seuraavassa vaiheessa yritys reagoi sidosryhmän välittämään tietoon viestimällä vastineensa sidosryhmien tiedon rinnalle. Kummassakaan edellisessä ei synny vuorovaikutusta eikä tiedolla ole vaikutusta päätöksentekoon. Kolmannen mallin avain on se, että yritys kuuntelee tai tutkii sidosryhmän odotuksia ja ottaa ne huomioon päätöksenteossa, mutta ei viesti sitä sidosryhmille, joten vuorovaikutusta ei synny. Neljännessä mallissa vuorovaikutus on kaksisuuntaista; yritys ja sidosryhmät keskustelevat ja vaihtavat ideoita, mutta päätökset tehdään yrityksissä eikä yritys käytä hyväksi sidosryhmien mahdollista innovatiivisuutta. Viimeinen malli on se, mihin sidosryhmävuoropuhelussa pyritään. Yritys ja sidosryhmät ovat kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa, tuottavat siinä uutta innovatiivista tietoa ja päätöksiä tehdään tämän uuden tiedon pohjalta. Siten sidosryhmät on otettu mukaan päätöksentekoprosessiin ja tehtävät päätökset ovat sekä yrityksen että sidosryhmien arvojen mukaisia. (Talvio & Välimaa 2004, 66-67; Könnölä & Rinne 2001, 53-54.)

Wheelerin ja Sillanpään (1997) malli sidosryhmien osallistamisesta yrityksen toimintaan on pitkälti samanlainen kuin AA1000-standardi (1999) ja ne esitellään tässä yhdessä esimerkkinä vuoropuheluun ja sidosryhmien osallistamiseen perustuvasta sosiaalisen auditoinnin prosessista. Perusedellytykset auditoinnille ovat sitoutuminen prosessiin ja jo olemassa olevien sidosryhmäsuhteiden hoitamisen prosessien arviointi, mistä kehittämistyössä

lähdetään liikkeelle. Ennen sidosryhmien kuulemista prosessit suunnitellaan huolellisesti eli määritetään auditoinnille laajuus ja päämäärät. Sidoryhmiä kuullaan sekä määrällisten menetelmien eli survey-tutkimusten että laadullisten menetelmien eli ryhmäkeskustelujen avustuksella. Sidoryhmien kuulemisen jälkeen yrityksessä tulee arvioida sisäisten resurssien eli eri yksiköiden kyvyt hoitamaan ja kehittämään sidoryhmäsuhteita. Seuraava askel on se, että jokaiselle sidoryhmälle luodaan toimenpidesuunnitelma, joka sisältää sidoryhmäsuhteiden päämäärät ja kehitystavoitteet määriteltynä vuoropuhelun tulosten perusteella. Kuulemisprosessin tulokset tulisi myös varmistaa käyttämällä yrityksen ulkopuolista varmentajaa. Luonnollinen osa auditointiprosessia ovat myös tulosten julkistaminen raportin muodossa ja jatkuva dialogi sidoryhmien kanssa itse auditointiprosessista, sen tuloksista ja luoduista kehityssuunnitelmista. (ISEA 1999b, 12-13; Wheeler & Sillanpää 1997, 169-180.)

Sekä Wheelerin ja Sillanpään että AA1000 mallien ytimessä on mielekäs osallistaminen eli se, että dialogia käydään tarkoituksenmukaisesti. AA1000-standardin kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että osallistamista käytetään yhteisymmärryksen luomiseen, päätöksenteon parantamiseen ja riskienhallintaan. Osallistamisen mielekkyys rakentuu osaltaan siitä, että yritys läpinäkyvä toimissaan ja päätöksissään ja että päätökset tulisi tehdä sidoryhmien odotusten ollessa mahdollisimman hyvin tiedossa. Jotta tämä onnistuisi yrityksen tulee pitää huolta siitä, että sidoryhmät osallistetaan myös kaksisuuntaisten vuorovaikutusmenetelmien suunnitteluun ja että vuoropuhelu käydään niin, että molemmat osapuolet tuntevat sen tavoitteet ja voivat siten käydä tietoista vuoropuhelua. (ISEA 1999b, 20-21.)

Kirjallisuudessa esitetään myös periaatteita miten sidoryhmien kanssa tulisi toimia vuoropuhelun suhteen. Kuten vuoropuhelu sanana antaa ymmärtää, sidoryhmäsuhteen tulisi olla kaksisuuntainen ja vuorovaikutteinen (Talvio & Välimaa 2004, 73; Grayson & Hodges 2001, 264). Aito vuoropuhelu lähtee Talvion ja Välimaan (2004, 73) mukaan siitä, että toisilta on aina jotain opittavaa ja oma kanta ei ole välttämättä ainoa oikea. Vuoropuhelun sidoryhmille tulisi myös olla johdonmukaista ja säännöllistä (Könnölä & Rinne 2001, 56). Grayson ja Hodges (2001, 262) toteavat epäjohdonmukaisen toiminnan johtavan siihen, että yritys laittaa itsensä alttiiksi sidoryhmien kritiikille.

Sidoryhmävuoropuhelun tulisi myös kattaa laaja joukko sidoryhmiä. Könnölä ja Rinteen (2001, 55) mukaan mahdollisimman monen sidoryhmän kuuntelulla saavutetaan oikea

tilanearvio. Talvio ja Välimaa (2004, 72) toteavat kattavuuden tarkoittavan oikean kuvan saavuttamisen lisäksi sitä, että on tärkeää huomioida eri sidosryhmät ja kaikki yhteiskuntavastuuseen liittyvät aihealueet, koska yhteiskuntavastuu määrittyy osaltaan sidosryhmien näkemyksien mukaan.

Yrityksen ja sidosryhmien välinen vuorovaikutus tulisi perustua kunnioitukseen. Tätä painottavat Talvio ja Välimaa (2004) ja kuten jo aiemmin todettiin Kujala ja Kuvaja (2002). Talvion ja Välimaan (2004, 73) mukaan kunnioitus tarkoittaa toisaalta sitä, että yritys ja sidosryhmät toimivat tasavertaisina kumppaneina ja toisaalta sitä, että molemmilla vuoropuhelun osapuolilla on oikeus omaan kantaansa ja näkökulmaansa. Kunnioituksella Kujala ja Kuvaja (2002, 71-72) tarkoittavat sitä, että sidosryhmiä kuunnellaan, koska niiden mielipiteet ovat itsessään arvokkaita ja mielipiteet otetaan liiketoiminnassa huomioon. Avoimuus, läpinäkyvyys ja rehellisyys ovat myös sidosryhmäsuhteen kulmakiviä, koska hyvä sidosryhmäsuhde perustuu avoimeen ja rehelliseen kanssakäymiseen, jossa uskalletaan viestiä myös negatiivisista asioista ja otetaan vastaan kriittinen palaute, jotta toimintaa voidaan parantaa (Talvio & Välimaa 2004, 73; Könnölä & Rinne 2001, 55).

Tärkeää sidosryhmävuoropuhelussa on myös se, että vuoropuhelun tulokset johtavat toimintaan. Grayson ja Hodges (2001, 264) toteavat, että yrityksen on oltava valmis muokkaamaan toimintatapojaan vuoropuhelun tulosten pohjalta. Könnölä ja Rinteen (2001, 55) mukaan yrityksen on kyettävä todistamaan, että sidosryhmien mielipiteitä on kuunneltu, että mielipiteillä on vaikutus yrityksen päätöksentekoon ja jos ne eivät johda toimintaan, on pystyttävä perustelemaan syyt siihen. Talvion ja Välimaan (2004, 74) mukaan sidosryhmävuorovaikutuksesta syntyvä toiminta toteutuu parhaimmillaan yhdessä sidosryhmien kanssa.

Miten sidosryhmävuoropuhelu sitten järjestetään käytännössä? Laajemmin tarkasteltuna vuoropuhelun järjestäminen sisältää sen, että yritys tunnistaa keskeiset sidosryhmät sekä niiden tarpeet ja odotukset, valmistelelee ja käynnistää vuoropuhelun, toteuttaa ja dokumentoi sen sekä arvioi vuoropuhelun onnistumista (Kujala & Kuvaja 2002, 75). Lähtökohta vuoropuhelun aloittamisessa on siis sidosryhmien odotusten ymmärtäminen sekä vuorovaikutuksen järkevän ja toimivan tason löytäminen, mikä vastaisi sekä sidosryhmien tarpeeseen että niiden kiinnostuksen tasoon (Talvio & Välimaa 2004, 52, 113). Suppeammin katsottuna voidaan keskittyä yksittäisten vuoropuhelutapahtumien keinoihin. Yritys voi

järjestää yhden seminaarin kaikille sidosryhmille, jolloin tärkeää on, että asia ei ole liian monimutkainen. Yksi seminaari voi toimia myös koko prosessin käynnistävänä tapahtumana. Vuoropuhelua voi järjestää myös pienempinä seminaareina tai pienryhmätyöskentelynä. Hyvä keino on myös neuvoa antava paneeli eri sidosryhmien edustajille esim. kun haetaan palautetta tiettyyn asiaan. Muita mahdollisia keinoja ovat myös henkilökohtainen haastattelu ja kyselyt. (Kujala & Kuvaja 2002, 138.) Talvio ja Välimaa (2004, 111) lisäävät mahdollisiin keinoihin yhteiset kehitysprojektit ja koulutukset.

Sidosryhmävuoropuheluun käytännössä liittyy myös se, mihin yrityksen toimintoihin sidosryhmävuoropuhelua voidaan hyödyntää. Talvio ja Välimaa (2004, 111) erittelevät vuoropuhelun hyödyntämistä ja keinoja määrittelemiensä vastuullisen liiketoiminnan tasojen kautta, jotka ovat yrityksen arvot ja periaatteet, tavoitteet, toiminnot ja prosessit sekä henkilöstön kyvyt ja osaaminen. Ensinnäkin, vastuullinen yritys voi hakea palautetta ja käyttää sidosryhmiä riskikartoitukseen määritellessään liiketoiminnan arvoja ja periaatteita. Toiseksi, vastuullisen liiketoiminnan tavoitteiden määrittelyssä sidosryhmät voivat tuoda oman näkemyksensä olemalla mukana kriittisten aihepiirien valinnassa sekä alueellisten ja paikallisten tavoitteiden asetannassa. Kolmanneksi, yrityksen toimintojen ja prosessien alueella sidosryhmävuoropuhelu voi auttaa tunnistamaan nykyisiä kriittisiä toimintoja ja määrittelemään sidosryhmien näkökulmaa hyödyntäen parempia toimintatapoja. Lopuksi, sidosryhmien osaamista voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämisessä yhteisten kehitysprojektien ja koulutusten muodossa. (Talvio & Välimaa 2004, 111.) Vuoropuheluprosessia käynnistävän yrityksen on hyvä aloittaa pienimuotoisesti ja kokemuksen karttuessa lisätä eri vuoropuhelun muotoja ja konsultoitavien ryhmien määrää. (Kujala & Kuvaja 2002, 138.)

Hyöty sidosryhmävuoropuhelusta on molemminpuolinen. Yritys sitouttaa sidosryhmät toimintaansa, saa sidosryhmien osaamisen käyttöönsä toiminnan kehittämiseen ja vuorovaikutuksessa molemmat osapuolet oppivat ymmärtämään toistensa arvoja ja motiiveja, mikä turvaa yrityksen toimintaedellytyksiä ja vähentää sidosryhmien arvostelun tarvetta. Sidosryhmien osaamisen saaminen käyttöön voi tuottaa tuote- ja toimintatapainnovaatioita. Vuoropuhelun avulla yritys voi sitouttaa sidosryhmät yrityksen tavoitteisiin. Tavoitteena vuoropuhelussa on pitkäaikainen molemminpuolinen vuorovaikutussuhde, joka on jatkuvasti käynnissä eri tilanteista riippuvin sisällöin ja muodoin. (Kujala & Kuvaja 2002, 86-87.)

3.3 Kansalaisjärjestöt sidosryhmänä

Kansalaisjärjestöt ovat nykyaikana Beaudoinin (2004, 366) mukaan päässet asemaan, jossa ne voivat vaikuttaa suoraan yritysten taloudelliseen tulokseen. Tämä asema perustuu täysin mielipidevaikuttamiseen. Perinteisesti kansalaisjärjestöt ovat käyttäneet valtaansa joko suoraan vaikuttamalla yleiseen mielipiteeseen, joka puolestaan vaikuttaa yritysten tekemiin päätöksiin tai epäsuorasti vaikuttamalla lakien ja säädösten sisältöihin, mikä rajoittaa yritysten päätäntävaltaa. (Beaudoin 2004, 366.) Näiden syiden vuoksi Beaudoin (2004, 366) toteaa, että yritykset eivät voi olla ottamatta huomioon kansalaisjärjestöjä ja niiden edustamia asioita.

Termi kansalaisjärjestö (engl. no n-governmental organisation, NGO) kuvaa toimijaa, joka on itse ottanut tietyn roolin yhteiskunnassa valitsemansa asian ajajana. Termi esiintyi ensimmäistä kertaa vuonna 1945 YK:n dokumentissa artikkelissa 71, jonka mukaan YK voi halutessaan konsultoida kansalaisjärjestöjä niiden osaamisalueilla. (Beaudoin 2004, 367-368.) Kansalaisjärjestöjen luonteeseen liitetään Beaudoinin (2004, 368-370) mukaan kolme roolia, jotka ovat roolit osana yhteiskuntaa, eettisenä voimana ja voimana yleensä. Nämä roolit ovat myös muuttuneet ajan myötä. Ensinnäkin, alun perin kansalaisjärjestöjen yhteiskunnallinen rooli oli edustaa puolueettomia mielipiteitä, jotka kohdistuivat koko poliittiseen järjestelmään. Puolueettomalla tarkoitetaan sitä, että kansalaisjärjestöt eivät edustaneet mitään poliittista suuntausta, kun yleisesti poliittisessa keskustelussa otettiin oikeisto- ja vasemmistosuuntautuneet liikkeet ottivat kantaa toistensa ajamiin asioihin. Kansalaisjärjestöt vaikuttivat osaltaan siihen, että mielipidekeskustelu yhteiskunnassa siirtyi vain vaaleihin liittyvästä keskustelusta tilanteeseen, jossa kansalaisjärjestöt haastoivat mielipiteillään perinteiset vallan organisointimuodot, esimerkiksi valtiolliset elimet ja yritykset, vaalien ulkopuolellakin. Nykyäänkin kansalaisjärjestöt herättävät yleistä keskustelua yhteiskunnassa ja ovat siten riski yritykselle, koska muokkaavat niitä odotuksia, joita yhteiskunnalla on yrityksistä kohtaan. Toiseksi, kansalaisjärjestöt voidaan nähdä myös puolueettomana etiikan voimana yhteiskunnassa. On sanottu, että eettisyys on niiden ydintoimintaa. Tämän pohjalta kansalaisjärjestöillä on legitiimi asema edustaessaan yleistä mielipidettä ajamistaan asioista. Aiemmin kansalaisjärjestöt ovat asettaneet omat standardinsa, joten moraaliset keskustelut on nähty olevan niiden ulkopuolella. Koska monet kansalaisjärjestöt ovat kuitenkin nykyaikana kasvaneet ja vaikuttavat hallinnoltaan yhä enemmän yrityksiltä, laajentuvat eettiset vaatimukset toimintatavoissa koskemaan myös niitä. Lopuksi kysymys on

kansalaisjärjestöistä vaikutusvoimana yhteiskunnassa. Aiemmin ne nähtiin ennen kaikkea vastavoimana perinteisille vallan keskittymille. Nykyaikana monet niiden ajamista asioista ovat päätyneet lainsäädännön osiksi, kuten tuotesuojaan ja ympäristönsuojeluun liittyvät asiat. Kun kansalaisjärjestöjen ääni näin on mukana virallisessa yhteiskunnallisessa keskustelussa, joka taasen vaikuttaa yritysten päätöksentekoon, voidaan sanoa, että kansalaisjärjestöt nähdään enemmänkin yhteiskunnallisena voimana sinänsä. (Beaudoin 2004, 368-370.)

Kansalaisjärjestöt edustavat nimensä mukaisesti jotakin kansan osaa ja käyttävät jäsentensä ääntä. Jäsenet ovat jäsenmaksullaan osoittaneet tukevansa järjestön tavoitteita ja toimintaperiaatteita sekä antaneet järjestölle oikeuden edustaa jäsenten mielipidettä ja siten käyttää omaa ääntään. Niiden toiminnan oikeutus voi perustua suureen jäsenmäärään mutta toisaalta myös siihen, että järjestön ajaa ainoana tiettyä asiaa tietyllä maantieteellisellä alueella. Niin ikään järjestöllä voi olla niin vahva historia tai tehokas toiminta, että yrityksen kannattaa luoda toimivat suhteet järjestön edustajiin. (Kujala & Kuvaja 2002, 116.)

Kansalaisjärjestöt pyrkivät vaikuttamaan yritysten toimintaan paitsi suoraan mutta myös muiden sidosryhmien kautta. Suoraan kansalaisjärjestöt vaikuttavat kampanjoimalla. Kaikista sidosryhmistä varsinkin kansalaisjärjestöt vaikuttavat yleiseen mielipiteeseen tiedostusvälineiden kautta, mikä herättää keskustelua ja vaikuttaa yritysten maineeseen. (Teollisuus ja työnantajat 2001, 16.) Takalan (2000, 16) mukaan kansalaisjärjestöjen toiminnan luonne on muuttumassa. Suomessa alttius poikkeuksellisen nopeaan toimintaan on lisääntynyt, mikä merkitsee että tilaisuuksiin vaikuttaa tartutaan nopeasti ja erilaisia yhteistyökuvioita ja toimintakeinoja luodaan nopeasti. Kansalaisjärjestöt tuottavat omaa tutkimustietoa, jolla kilpaillaan taivuteltaessa päätöksentekijöitä omalle puolelle. Esimerkki Beaudoinin (2004, 369) mainitsemasta yhteiskunnalliseen päätöksentekoon vaikuttamisesta voisi olla EU:n Komission kokoon kutsuma European Multistakeholder Forum on CSR, jossa yritysmaailman edustajat, työntekijöiden liitot ja kansalaisjärjestöt työskentelivät yhdessä laatiakseen suositukset vastuulliselle liiketoiminnalle Euroopassa. Keskustelun pohjana olivat EU:n lait ja säädökset ja muut kansainväliset sopimukset kuten OECD:n suositukset ja ILO:n (International Labour Organisation) konventiot työntekijöiden oikeuksista. (European Multistakeholder Forum on CSR Final Report 2004, 2-3.) Kujala (2003, 23) huomauttaa kuitenkin, että kansalaisjärjestöjen perinteiset toimintatavat, yhteiskunnallinen kritiikki, mielenosoitukset ja protestointi, eivät ole kadonneet, mutta kriittisen vaikuttamistyön ohessa useat kansalaisjärjestöt pyrkivät vaikuttamaan yritysten toimintaan yhteistyön kautta.

Esimerkkinä yhteistyöstä voidaan mainita Suomen WWF:n ja Nokia Oyj:n 2003 solmima sopimus sidosryhmäkeskusteluista ja Nokian työntekijöille suunnatun ympäristökoulutuksen käynnistämisestä (Kujala 2003, 23.)

Erilaisia kansalaisjärjestöjä on paljon myös Suomessa. Kansalaisjärjestöjä on urheilu- ja liikuntajärjestöjä, sosiaali- ja terveysalan järjestöjä, ympäristöjärjestöjä, kulttuurijärjestöjä ja taideyhdistyksiä. Ensisijaisesti ne ovat näyttäytyneet yrityksille mahdollisina sponsorointikohteina. Varsinkin ne kansalaisjärjestöt, jotka keskittyvät pitkäaikaisella kampanjoinnilla vaikuttamaan yrityksen toimintaan jäävät monelle yritykselle tuntemattomaksi, lukuun ottamatta tiedotusvälineiden välittämää kuvaa niistä. Varsinkin yrityksen sidosryhmänä kansalaisjärjestöt ovat usein ennestään melko tuntematon sidosryhmä. Sidoryhmänä kansalaisjärjestöt ovat lisäksi hyvin heterogeeninen ryhmä, joten jokainen yritys joutuu määrittelemään kansalaisjärjestöyhteiskumppaninsa omista lähtökohdistaan käsin. Muistettava on, että kansalaisjärjestöt, samoin kuin muutkin sidosryhmät, arvioivat vuoropuhelun hyötyjä omasta näkökulmastaan ja vuoropuhelu on yksi keino saavuttaa järjestön omia vaikuttamistavoitteita. Ehdoton edellytys vuoropuhelulle on, että yritys pystyy alusta saakka vakuuttamaan järjestön siitä, että yritys ei pyri manipuloimaan järjestöä ja prosessi käynnistetään molempien osapuolten ehdolla. Kansalaisjärjestöt eivät yleensä pyydä rahaa vuoropuhelusta; eri asia on vuoropuhelusta mahdollisesti syntyvät tiiviimmät yhteistyösuhteet, joihin voi liittyä rahallista korvausta. (Kujala 2003, 22; Kujala & Kuvaja 2002, 115-117.)

Cumming (2001, 47) oli mukana tekemässä englantilaista tutkimusta, jonka tarkoituksena oli kartoittaa nykyisiä vuoropuheluprosesseja ja jossa haastateltiin 29 sidosryhmävuoropuhelun kanssa tekemisissä olevaa tahoa, joista kuusi oli kansalaisjärjestöjä. Tutkimuksessa todettiin, että kansalaisjärjestöt odottivat selvästi tiiviimpää vuoropuhelua kuin yritykset ja sidosryhmävuoropuheluja konsultoivat tahot (Cumming 2001, 51). Kansalaisjärjestöjen osalta tutkimus toi myös ilmi, että kansalaisjärjestöt odottivat sidosryhmävuoropuhelun olevan selvästi sidoksissa yrityksen arvoihin, toimintatapoihin ja hallintoon. Tärkeää oli myös kysymys siitä, millaisin menetelmin sidosryhmät saataisiin mielekkäällä tavalla osallistumaan vuoropuhelun kautta yrityksen toimintaan sekä päätöksentekoon. (Cumming 2001, 49-50.)

Lukuun ottamatta edellä mainittua tutkimusta vuorovaikutustapoja varsinaisesti kansalaisjärjestöjen näkökulmasta ei ole juurikaan tutkittu. Wheeler ja Sillanpää (1997) on

kuitenkin eriteltyt sidosryhmien osallistamista sidosryhmäkohtaisesti. Wheeler ja Sillanpää (1997, 289) suosittelee kansalaisjärjestöille samoja osallistamisen tapoja kuin muillekin sidosryhmille ja huomauttaa, että jos taustalla on vahvaa vastakkainasettelua, on hyvä käyttää jotakin kolmatta osapuolta välittäjänä. Ennen varsinaista päätöksentekoa siitä, miten kansalaisjärjestöjä lähdetään osallistamaan yrityksen toimintaan, tulisi yrityksen Wheelerin ja Sillanpään (1997, 290) mukaan päättää miten he haluavat asemoida itsensä yhteiskunnallisena toimijana, koska tavat vaihtelevat sen mukaan, millä periaatteella ne toimivat. Jos esimerkiksi otetaan vaihtoehtoinen yritys, jonka toimintaan etiikka kytkeytyy tiiviisti kuten The Body Shop ja jonka toimintaperiaatteena nimenomaan on osallistaa sidosryhmiä päätöksentekoon (<http://www.thebodyshopinternational.com/web/tbsgl/about.jsp>), voivat sen suhteet niin kansalaisjärjestöihin kuin muihinkin sidosryhmiin olla erilaisia kuin perinteisemmin toimivilla yrityksillä. Wheeler ja Sillanpää (1997, 291-293) mainitsevat kansalaisjärjestöjen osallistamistavoiksi esimerkiksi suoran keskustelun, hyväntekeväisyshankkeet sekä strategisen markkinointiyhteistyön esimerkiksi cause-related marketing, jossa yrityksen tuotteiden myynnin avulla kerätään rahaa tiettyyn kansalaisjärjestön edustamaan hankkeeseen. Carroll ja Buchholtz (2000, 394) toteavat, että yhteistyö järjestön ja yritysten välillä toteutuu periaatteessa kahdella eri tavalla: hyväntekeväisyyden ja vapaaehtoistyöohjelmien kautta. Hyväntekeväisyyskin on Carrollin ja Buchholtzin (2000, 416) mukaan nykypäivänä strategista; hyväntekeväisyys- ja yhteistyöhankkeet suunnitellaan ja toteutetaan niin, että ne sopivat yrityksen toimintafilosofiaan ja suunnitelmiin tulevaisuudesta.

Ennen kuin siirryn käsittelemään käyttämäni tutkimusstrategiaa, kokoan yhteen edellisiä kappaleita. Tutkimukseni teoreettisen osuuden luvuissa 3.1, 3.2 ja 3.3 esittelen sitä teoreettista keskustelua, jota sidosryhmävuoropuhelusta on kirjallisuudessa käyty. Sidoryhmävuoropuheluun liittyy myös sidoryhmäteorian perusoletukset ja eri sidoryhmien erityispiirteet. Sidoryhmäteoria muodostui alkujaan välineeksi yritysten toimintaympäristön kasvavan monimutkaisuuden hallitsemiseen ja ymmärtämiseen (Freeman 1984, 26-27), minkä vuoksi näkökulma oli usein se, että yritys tai sen johto tavoitteli sidoryhmäsuhteiden hallinnoimista (Kujala & Kuvaja 2002, 70). Tänä päivänä tunnustetaan kuitenkin, että myös sidoryhmät voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintaan ja että yhteisymmärrystä sidoryhmien ja yritysten välillä voi olla vaikea löytää (ISEA 1999a, 10). Useiden tutkijoiden mielestä yrityksen ja sidoryhmien välisiä kiistoja voi ratkaista vain vuorovaikutuksen ja keskustelun kautta (Jaatinen 2000, 29).

Sidosryhmäajattelun tarkoituksesta yleensä on käyty kirjallisuudessa laajasti keskustelua, mutta Donaldsonin ja Prestonin (1995, 175, 198) mukaan sen ydin on pohjimmiltaan normatiivinen. Kun sidosryhmäajatteluun lisätään vahva vuorovaikutusulottuvuus, päästään sidosryhmävuoropuheluun. Sidosryhmävuoropuhelu taasen voidaan nähdä normatiivisena, koska vuoropuhelun teoriassa annetaan suosituksia siitä, miten liiketoimintaa tulisi johtaa (Kujala & Kuvaja 2002, 70-71). Sidosryhmävuoropuhelu on yritykselle väline ottaa huomioon sidosryhmien arvot ja odotukset päätöksenteon kriteereinä, vaikka valta päätöksistä on kuitenkin yrityksellä, jolla on omat linjauksensa ja toimintaperiaatteensa (Talvio & Välimaa 2004, 52; Kujala & Kuvaja 2002, 70). Vuoropuhelua sidosryhmien ja tarkemmin määriteltynä kansalaisjärjestöjen kanssa tarkastellaan tässä tutkimuksessa vastuullisen liiketoiminnan välineenä. Sidosryhmävuoropuhelusta kirjoittaneiden joukossa mm. Wheeler ja Sillanpää (1997, ix-xi) uskovat vahvasti siihen, että ne yritykset, joita johdetaan sidosryhmien odotuksiin vastaamalla ovat todennäköisesti vastuullisia. Myös Phillipsin ym. (2003, 481) näkemys sidosryhmäteoriasta nostaa yhteistyön sidosryhmien kanssa tärkeäksi päämääräksi, mikä on linjassa sidosryhmävuoropuhelun idean kanssa.

Tutkimuksessani keskityn sidosryhmävuoropuheluun kansalaisjärjestöjen ja yritysten välillä kahdesta syystä. Ensinnäkin, kansalaisjärjestöt ovat Beaudoinin (2004, 366) mukaan nykyaikana päässet asemaan, jossa ne voivat vaikuttaa suoraan yritysten taloudelliseen tulokseen, joten yritykset eivät voi olla ottamatta huomioon kansalaisjärjestöjä ja niiden edustamia asioita. Toiseksi, kansalaisjärjestöt ovat yrityksille vielä varsin tuntematon sidosryhmä (Kujala 2003, 22), joten vuorovaikutustavat ovat vielä kehittymässä, mikä tekee aiheesta hedelmällisen tutkimuskohteen. Seuraavassa luvussa paneudun tutkimusstrategian ja tutkimuksen toteutuksen käsittelyyn.

4 TUTKIMUSSTRATEGIA

4.1 Tutkimusmetodologia

Uusitalon (1995, 50) mukaan tutkimusongelma on tutkimuksen lähtökohta, joka määrää millaista aineistoa tarvitaan ja miten aineistoa on analysoitava, jotta tutkimusongelmiin saataisiin vastaukset. Tutkimusote tässä tutkimuksessa on laadullinen. Laadullista tutkimusotetta käytetään Ghaurin ja Grønhaugin (2002, 86) mukaan silloin kun painopiste tutkimuksessa on ymmärtämisessä, ei niinkään teorian testaamisessa, ja keskitytään ennen kaikkea kohdeilmion ymmärtämiseen tutkimukseen osallistuvien näkökulmasta. Myös Eskola ja Suoranta (1998, 16-18) painottavat laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien näkökulmaa. Tutkimuksessani pyrin ennen kaikkea ymmärtämään sidosryhmävuoropuhelua kansalaisjärjestöjen näkökulmasta ja keskittymään tutkittavien näkökulmaan, joten laadullisen tutkimusotteen valinta on perusteltua. Lisäksi, Eskola ja Suoranta (1995, 15-16, 18) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein ilmiösultaan tekstiä ja tutkija keskittyy pieneen määrään tapauksia, joita on tarkoitus analysoida mahdollisimman tehokkaasti mahdollisimman suuren ymmärryksen saavuttamiseksi. Tutkimuksessa käytetään tiedonhankintamenetelmänä teemahaastattelua ja keskitytään suhteellisen pieneen määrään tapauksia, mikä tukee laadullisen tutkimusotteen valintaa. Laadullisen tutkimusotteen valitsin myös siksi, että sidosryhmävuoropuhelu on suhteellisen uusi ilmiö ja vastaukset tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan keskustelun kautta, ei suoraan kysymyksin, esimerkiksi kyselylomakkeen kautta, joihin tutkittavien olisi vaikea vastata, koska vakiintuneita käytäntöjä sidosryhmävuoropuhelusta kansalaisjärjestöjen kanssa ei vielä ole. Tapauksissa, jossa tutkittavana on sosiaalinen prosessi, josta ei tiedetä paljon ja jota halutaan ymmärtää perusteellisemmin, suosittelevat myös Ghauri ja Grønhaug (2002, 87) laadullisen tutkimusotteen valintaa.

Kun lähdin tarkemmin pohtimaan tutkimukseni tieteenfilosofisia taustaoletuksia, törmäsin ongelmiin. Tutkimuksen kohteessa eli sidosryhmävuoropuhelussa on viime kädessä kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja ihmisten vuorovaikutuksen kautta omalla toiminnallaan luomista rakenteista, joten sitä ei voi pitää puhtaasti ontologiselle realismille

perustuvana. Tämä siksi, koska kuten Burrell ja Morgan (1987, Raunio 1999, 80 mukaan) toteavat, realismi olettaa, että on olemassa ihmisen tietoisuudesta riippumaton objektiivinen todellisuus. Ovatko vuoropuhelun mahdollistavat rakenteet sitten olemassa objektiivisesti, ilman vuoropuhelun osapuolten toimintaa? Mielestäni eivät ole. Kuitenkaan tutkimuksessa ei käsitellä vuoropuhelua siitä näkökulmasta, miten osapuolet yksilöllisesti havaitsevat ja tulkitsevat vuoropuhelua, vaan pyritään kaivautumaan juuri niihin keinoihin ja rakenteisiin, joiden puitteissa vuoropuhelu tapahtuu ja jotka toisaalta mahdollistavat vuoropuhelun. Tarkoitus on myös luoda mallia, jota voidaan käsitteellisesti yleistää muihinkin kansalaisjärjestöihin kuin niihin, joita tutkimustani varten haastattelen. Tutkimukseen otin siten faktanäkökulman, jonka mukaan ajatellaan, että kieli kuvaa tai heijastaa todellisuutta ja siten kiinnostuksen kohde on tutkittavien todellinen käyttäytyminen, mielipiteet ja motiivit (Alasuutari 1994, 80-81). Faktanäkökulma tekee myös olennaiseksi tarkastella tutkittavien antaman tiedon todenperäisyyttä (Alasuutari 1994, 80), johon raportissani palaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa luvussa 6.3. Tämä on kuitenkin ristiriidassa tieteellisen realismin vastakohtan konstruktivismin kanssa, jonka mukaan ei ole olemassa kieleen nähden ulkoista objektiivista todellisuutta (Raunio 1999, 81). Tämä ristiriita aiheuttaakin kysymyksen läheneekö tutkimukseni ontologisesti kuitenkin esimerkiksi tieteellistä realismia, jonka mukaan objektiivisesti olemassa oleva todellisuus koostuu eri osa-alueista: empiirisestä, aktuaalisesta ja reaalista. Empiirisellä osa-alueella viitataan siihen kokemukseen, mitä voidaan havainnoimalla saavuttaa, aktuaalisella tapahtumiin, jotka ovat olemassa, vaikka ne eivät tapahtuisi ja reaalilla osa-alueella niihin prosesseihin, jotka tuottavat tapahtumat. (Blaikie 1991, Raunio 1999, 79 mukaan.) Tutkimukseni kiinnostuksen kohteena olisi siten reaalinen osa-alue.

Ratkaisuksi tämäntyyppiselle ontologiselle haasteelle on ehdotettu näkemystä sosiaalisen todellisuuden ontologisesta kaksinaisuudesta eli siitä, että sosiaalinen todellisuus ei ole vain objektiivista tai subjektiivista vaan molempia (Raunio 1999, 104.) Giddensin (1984, Raunio 1999, 106 mukaan) rakenteistumisen teorian mukaan sosiaaliset rakenteet ovat sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksia että niiden edellytyksiä eli samalla kun ihmiset toiminnallaan tuottavat rakenteita, he myös toimivat rakenteiden edellyttämällä tavalla. Raunio (1999, 106) toteaa, että tällainen näkemys auttaa pääsemään yli perinteisesti jyrkästä erottelusta objektivismin ja subjektivismin välillä. Tämä näkemys myötäilee omaa ajattelua sidosryhmävuoropuhelun suhteen.

Ihmiskuva tutkimuksessani on voluntaristinen eli ihminen nähdään autonomisena olentona, jonka toiminta perustuu tietoisuuteen ja tahtoon. Voluntaristisen ihmiskuvan katsontakannan mukaan sosiaaliset ilmiöt eivät ole luonnonilmiöiden kaltaisia ulkoisia voimia, vaan perustuvat ihmisten niistä tekemiin tulkintoihin ja ihmiset asettavat päämääriä ja punnitsevat niiden saavuttamiseksi soveliaita keinoja. (Raunio 1999, 91-92.) Tiedonintressini on praktinen eli ymmärtävä eli tarkoitus on ymmärtää tutkimuskohteena olevaa teoreettista ilmiötä (Raunio 1999, 363). Kaiken kaikkiaan tutkimusmetodologia lähenee ideografista tutkimusperinnettä, vaikka kieleen suhtautuminen faktanäkökulmasta onkin tyypillisempi nomoteettiselle tutkimusperinteelle.

Tutkimus toteutettiin empiirisenä kuvailevana tutkimuksena. Empiiriseksi tutkimukseni voidaan määritellä, koska tutkimuksen kohteena on jokin reaali maailman ilmiö, josta haetaan uutta tietoa systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä (Uusitalo 1995, 60). Kuvaileva tutkimus on siksi, että se vastaa kysymyksiin mitä tai miten eli pyrkii kuvaamaan ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Uusitalo 1995, 62-63). Tämän tutkimuksen kohdalla reaali maailman ilmiö on kansalaisjärjestöjen ja yritysten välinen vuoropuhelu, jonka avulla vastuullista liiketoimintaa voidaan toteuttaa. Tutkimus ei kuitenkaan ole puhtaasti kuvaileva, vaan sidosryhmävuoropuhelumallin rakentamisen kautta siihen liittyy myös normatiivisia elementtejä, koska mallin kautta annetaan suosituksia siitä, miten liiketoimintaa tulisi johtaa. Lisäksi voidaan sanoa, että tutkimuksen taustalta löytyy myös kehitystehtävän luonnetta, koska pyrin täydentämään sidosryhmävuoropuhelun teoriaa juuri tietyn sidosryhmän eli kansalaisjärjestön kannalta. Tässä myötäilen Rauniota (1999, 309), jonka mukaan laadullinen tutkimusote ei välttämättä rajoitu vain teorian rakentamiseen vaan voi olla myös teoriaa tarkentavaa.

4.2 Aineiston hankintamenetelmät

Aineistoni koostui sekä kansalaisjärjestöjen että yhden yrityksen näkemyksistä sidosryhmävuoropuhelusta. Pääasiallisena tiedonhankintamenetelmänä käytin haastattelua sekä kansalaisjärjestöjen että yritysesimerkkiä varten haastatellun yrityksen kohdalla. Haastattelun lisäksi käytin muita tietolähteitä, esimerkiksi kansalaisjärjestöjen ja yrityksen web-sivuja sekä järjestöiltä saamiani kirjallisia materiaaleja kuten järjestöjen esitteitä ja kahden järjestön tapauksessa sisäisiä yritys yhteistyöperiaatteita. Yrityksen kohdalla taustaa

haastattelulle antoi myös yrityksen yhteiskuntavastuuraportti. Haastattelua käytetään aineistonhankintamenetelmänä usein kun selvitetään vastaajien mielipiteitä, asenteita ja ideologioita ja sitä miten asiat vastaajan mielestä ovat (Uusitalo 1995, 92), joten haastattelu sopi hyvin asettamieni tutkimuskysymysten vastaamiseen. Tarkemmin määriteltynä haastattelu oli teemahaastattelu. Teemahaastattelu on haastattelun muoto, jolle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 204-205). Toisin sanoen, haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan ja korostetaan haastateltavan elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista. Haastattelu etenee tutkimusongelman suhteen keskeisten teemojen avulla ja se suunnitellaan teoreettisten pääkäsitteiden avulla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48, 66).

Uusitalon (1995, 41-42) mukaan teorian rooli tutkimuksessa on toimia viitekehyksenä ja liittää tutkimus aikaisempaan teoreettiseen keskusteluun. Liiketoiminnan etiikka ja vastuullinen liiketoiminta liittyy tässä tutkimuksessa siihen, missä kehyksessä sidosryhmävuoropuhelua käsitellään. Sidoryhmäteorian käsittelyllä pyritään siihen, että ymmärretään ensinnäkin sidoryhmän käsitettä ja toiseksi sidoryhmävuoropuhelun käsitteen kehittymistä. Lopuksi, tutkimuksen empiirinen osa keskittyy sidoryhmävuoropuheluun yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä. Siksi kansalaisjärjestöille kohdennettu teemahaastattelurunko (LIITE 1 Kansalaisjärjestöjen haastattelurunko) koostui neljästä teemasta, jotka olivat seuraavat: sidoryhmävuoropuhelun käsite, osallistuminen yrityksen toimintaan, vuoropuhelun tavat ja odotuksia vuoropuhelulle yritysten kanssa. Apusanoina ensimmäisessä teemassa sidoryhmävuoropuhelun käsitteestä käytin sekä Kujalan ja Kuvajan (2002) teosta ja välittävän johtamisen periaatteita sekä yleensä niitä periaatteita, joita kirjallisuudessa mainittiin sidoryhmien kanssa toimimisen periaatteiksi. Toisessa teemassa, osallistuminen yrityksen toimintaan, oli kyse siitä, mihin yrityksen toimintoihin kansalaisjärjestöjä voisi haastateltavien mielestä osallistaa. Apusanoina käytin Talvion ja Välimaan (2004, 111) erottelua aiheesta. Kolmannella teemalla, joka oli vuoropuhelun tavat, haettiin niitä käytännön keinoja, jolla vuoropuhelua voisi käydä. Lopuksi, neljäs teema käsiteli sitä, mitä hyötyjä ja haittoja kansalaisjärjestöille voi olla vuoropuhelusta yritysten kanssa. Kumpiakaan näitä ei kirjallisuudessa oltu suomalaisten kansalaisjärjestöjen kannalta määritetty. Yrityksen haastattelun teemarunko (LIITE 2 Yrityksen haastattelurunko) olivat vastaavat yritysten näkökulmasta. Tämä siksi, että sekä yritykseltä että kansalaisjärjestöltä saataisiin vertailukelpoista tietoa.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen teon aloitin sillä, että lähdin tutkimaan kirjallisuutta liiketoiminnan etiikasta, vastuullisesta liiketoiminnasta, sidosryhmäajattelusta ja sidosryhmävuoropuhelusta. Kolmeen aikaisempaan aihepiiriin olin tutustunut jo aiemmin kandidaatintutkielman yhteydessä, mutta liiketoiminnan etiikan maailmaan sukelsin vasta tätä työtä aloittaessani. Etenin tutkimusprosessissa siten, että syksyn 2004 aikana luin kirjallisuutta, kirjoitin teoreettista osuutta sekä valmistauduin tuleviin haastatteluihin ja kartoitin mahdollisia haastattelun kohteita. Jo alkuvaiheessa kirjallisuutta lukiessa tutkimuskysymykset alkoivat selkiytyä kun huomasin, että lähes kaikki mitä sidosryhmävuoropuhelusta oli kirjoitettu oli pidetty varsin yleisellä tasolla ja kansalaisjärjestökentästä ei löytynyt mitään aiempaa tarkempaa materiaalia. Valitsin siis sidosryhmävuoropuhelun kohdesidosryhmäksi kansalaisjärjestöt. Valintaa tuki myös se, että mediassa puhuttiin siitä, että yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyö on vilkastumassa ”Järjestöjen yritys yhteistyö kasvussa” (maailma.net 8.10.2004). Marraskuun lopussa lähetin sähköpostilla haastattelupyynnöt yhteentoista kansalaisjärjestöön, joista haastatteluun suostui kahdeksan. Sähköpostissa esittelin itseni ja tutkimukseni tavoitteet. Kahdelta kansalaisjärjestöltä en saanut vastausta, yhdestä sanottiin heidän olevan liian kiireisiä ja osallistuneensa jo useampaan tutkimusprojektiin vuoden aikana ja yksi ei kokenut sopivansa haastattelun kohteeksi. Eräs haastateltava suositteli minulle vielä yhden kansalaisjärjestön haastattelemista, joten kansalaisjärjestöhaastatteluja tuli yhteensä yhdeksän. Ennen jokaista haastattelua lähetin kaikille sähköpostia haastattelun teemoista ja pyysin pohtimaan kysymyksiä etukäteen niin edustamansa järjestön kuin koko kansalaisjärjestökentän kannalta. Haastattelut toteutettiin tammikuun 2005 alussa ja niissä käytettiin nauhuria. Seuraavat järjestöt ja niiden edustamat henkilöt antoivat minulle haastattelun.

Amnesty International Suomen osasto ry. – toiminnanjohtaja Frank Johansson

Greenpeace – tiedottaja Mikael Sjövall

Kansalaisjärjestöjen vientiluottokampanja – koordinaattori Tove Selin

Kehitysyhteistyön palvelukeskus ry. – promoottori Aila Kinnunen

Maan ystävät ry. – puheenjohtaja Leo Stranius

Reilun Kaupan edistämisyhdistys ry. – toiminnanjohtaja Janne Ronkainen

Suomen Kuluttajaliitto ry. – hallintopäällikkö Reija Aarnio

Suomen Pakolaisapu ry. – toiminnanjohtaja Kim Remitz

WWF Suomi – pääsihteeri Timo Tanninen

Kansalaisjärjestöjen lisäksi haastattelin yhtä yritystä, koska halusin saada mukaan myös yritysnäkökulman, vaikka kokonaisuudessaan keskityinkin kansalaisjärjestöihin. Kyseessä oli Stora Enso, kansainvälisesti toimiva metsäteollisuuden konserni, joka on tällä hetkellä rakentamassa systemaattista järjestelmää sidosryhmävuoropuhelulle. Haastattelin joulukuussa 2004 seuraavaa kahta sosiaalisen vastuun parissa työskentelevää henkilöä, jotka ovat avainasemassa sekä sidosryhmävuoropuhelun suhteen yleisesti että vuoropuheluprosessien suunnittelussa.

Eija Pitkänen - Vice President, Corporate Social Responsibility

Kaisa Tarna - Corporate Social Responsibility Manager

4.4 Aineiston analyysimenetelmät

Ennen aineiston analyysia kaikki haastattelunauhut purettiin ja vietiin sähköiseen muotoon analyysin helpottamiseksi. Laadullisen aineiston, kuten tässä tutkimuksessa tekstimuodossa olevien haastattelujen, analyysin tarkoitus on Eskolaa ja Suorantaa (1998, 137) lainaten tiivistää aineistoa, luoda aineistoon selkeyttä kadottamatta informaatioarvoa ja siten tuottaa mielekästä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Alasuutarin (1994, 43) mukaan se menetelmä, minkä avulla havainnot yhdistetään tulkintojen mahdollistamiseksi on laadullinen analyysi.

Ennen varsinaista tulkintaa aineisto on hyvä pilkkoa osiin jatkossa tehtäviä tulkintoja varten (Eskola & Suoranta 1998, 152). Tätä tarkoitusta varten rakensin teemakortiston. Teemakortistoa lähdin rakentamaan mahdollisimman aineistolähtöisesti ja pyrin pitämään teoreettiset silmälasini kurissa. Koska haastattelut oli toteutettu teemahaastatteluina, loppujen lopuksi teema-analyysin laajimmat teemat seurasivat teemarunkoa, mutta alateemojen kohdalla keskityin ainoastaan siihen, miten aineisto itsessään järjestyi erilaisiksi tarinoiksi, joita pystyin nimeämään uudelleen. Pidin teemat ensimmäisessä teemoittelun vaiheessa tarkoituksella laajoina, jotta en tiivistäisi aineistoa liikaa. Nämä teemat olivat sidosryhmävuoropuhelun taustaedellytykset, vuoropuhelun aiheet ja tavat sekä vuoropuhelun hyödyt ja haitat. Jokaisen edellä mainitun teeman sisälle muodostui aineiston perusteella useampia alateemoja, jotka rakensin sen kautta, että etsin yhteneviä ja toisaalta myös

poikkeavia tarinoita kolmen pääteeman sisällä ja annoin niille tarinoita kuvaavat nimet. Alateemat sidosryhmävuoropuhelun taustaedellytykset –teeman alla olivat vuoropuhelua taustoittavat tekijät, toisin sanoen globalisaatio ja yhteiskuntavastuu sekä ne tekijät, mitä kansalaisjärjestöt pitivät olennaisina vuoropuhelun onnistumisen kannalta yleensä. Näiden olennaisina pidettyjen tekijöiden alateemat olivat seuraavat: kuuntelu, oikeat ihmiset vuoropuhelukumppaneina, luottamus, asenteet toista osapuolta kohtaan, tasavertainen suhde, läpinäkyvyys, vuoropuhelun motiivit, selkeät tavoitteet, säännöllinen vuoropuhelu, vuoropuhelukumppanin maailman tunteminen ja julkiset vs. suljetut keskustelut. Vuoropuhelun aiheet ja tavat –teeman kohdalla käytin tyypittelymetodia, mitä avaan lisää alla. Vuoropuhelun hyödyt ja riskit –teeman alla teemoittelin eri hyötyjä ja riskejä etsimällä yhdistäviä tarinoita ja nimeämällä niitä alateemoiksi. Nämä alateemat olivat hyötyjen kohdalla seuraavat: järjestön tavoitteiden vieminen eteenpäin, uuden tiedon saaminen ja parempien edellytysten luominen jatkokeskusteluille. Haittojen kohdalla alateemat olivat seuraavat: järjestön hyväksikäyttö viherpesuun, järjestön toiminnan vääristyminen, uskottavuuden, maineen tai riippumattomuuden menetys sekä yrityksen liiketoiminnan legitimointi. Yrityshaastattelun kohdalla teemoittelin haastattelun sisältöä vastaavien kolmen pääteeman kautta. Alateemat sidosryhmävuoropuhelun taustalla –teeman kohdalla olivat seuraavat: proaktiivisuus, systemaattisuus, sidosryhmävuoropuhelu osana monimutkaista kokonaisuutta, kansalaisjärjestöt sidosryhmänä, yhteiset tavoitteet ja kosketuspinta, tavoitteellisuus ja rajoitukset sidosryhmävuoropuhelulle. Vuoropuhelun tavat ja aiheet sekä hyödyt ja riskit teemojen alla ei ollut alateemoja, koska oli kyse vain yhdestä haastattelusta.

Vuoropuhelun aiheet ja tavat –teeman kohdalla käytin tyypittelymetodia. Tyypittelymetodia käytin ryhmitelläkseni erilaisia kansalaisjärjestöjä ja erilaisia tapoja vuorovaikutukselle. Tyypittely on analyysimenetelmä, jossa aineisto ryhmitellään tyypeiksi etsimällä toisaalta samankaltaisuuksia ja toisaalta erilaisuuksia (Eskola & Suoranta 1998, 181). Erilaisten kansalaisjärjestöjen kohdalla samankaltaisuudet ja erilaisuudet liittyvät siihen, miten järjestöt suhtautuivat yritykseltä mahdollisesti tulevaan rahoitukseen, mitä järjestöt käyttivät pääasiallisena vaikuttamiskeinona ja oliko järjestöillä selkeitä rajoituksia millaisten yritysten kanssa vuoropuheluun ryhdytään. Vuorovaikutuskeinojen kohdalla tyypittely perustui eri tapoihin vuoropuheluprosessin eri vaiheissa eli julkinen keskustelu, kahdenvälisen yhteyden syntyminen, kahdenväliset keskustelut ja toiminnallinen yhteistyö. Erillään näistä analysoitiin vielä sponsorointia. Päädyin tyypittelymenetelmään siksi, koska sen avulla uskoin pystyväni löytämään myös haastateltujen joukossa olevia ristiriitaisia ja poikkeavia ajatuksia sekä

mielipiteitä. Halusin tällä välttää laadullinen aineiston analyysin erästä kompastuskiveä, valikoivaa lukutapaa, jonka seurauksena valitsisin ne itselleni mielenkiintoiset ja tärkeät vastaukset, jotka vain kuvastaisivat omia käsityksiä ja ennakkoluuloja, ei niinkään tutkittavaa asiaa (Eskola & Suoranta 1998, 139). Tyypittelymetodin kanssa on kuitenkin huomioitava se, kuten Alasuutari (1994, 32-33) huomauttaa, että on vaarana löytää vain tyypitapauksia ja unohtaa ristiriitaisuudet, koska yksikin poikkeava tapaus kumoaa säännön ja juuri nämä erot ovat tärkeitä auttavat eteenpäin tulkinnassa, koska ne pakottavat tutkijan miettimään mistä erot johtuvat.

Tulkintamenetelmä kokonaisuudessaan seurasi laadullisen tutkimuksen perinteistä tulkintametodia, hermeneuttista kehää, jonka mukaan analyysissa edetään kokonaisuudesta osiin ja edelleen niistä takaisin kokonaisuuteen. Tulkinta tarkoittaa, että tutkija tarkastelee aineistoaan teoreettisten silmälasien kautta, joiden ilmenemistapoja aineistossa ajatellaan olevan. (Haaparanta & Niiniluoto 1986, 65.) Hermeneuttisen kehän mukaisesti analyysissa edettiin tietokoneelle kirjoitetusta haastatteluaineistosta kokonaisuudessaan osiin teemakortiston rakentamisen, teemoittelun ja tyypittelyn kautta ja takaisin kokonaisuuteen kun aineistosta tehtiin tulkintoja sidosryhmävuoropuhelun aiemman teorian avulla ja lopuksi sidosryhmävuoropuhelumallin rakentamisen kautta. Tulkintaa tapahtui siis kolmessa vaiheessa: aineistoa analysoitaessa, vuoropuhelussa teoreettisen osan kanssa sekä lopuksi vuoropuhelumallin rakentamisessa.

5 SIDOSRYHMÄVUOROPUHELU KÄYTÄNNÖSSÄ

5.1 Kansalaisjärjestökentän näkemyksiä

5.1.1 Vuoropuhelun taustaedellytyksistä

Jotta voidaan ymmärtää vuoropuhelua kansalaisjärjestöjen ja yritysten välillä, pitää vuoropuhelu nähdä osana suurempaa kokonaisuutta eli sitä, miten sekä kansalaisjärjestöjen että yritysten toimintaympäristö on muuttunut ja kehittynyt. Seuraavat tekijät nousivat haastatteluissa vuoropuhelua taustoittaviksi tekijöiksi. Ensinnäkin, kansalaisjärjestöjen status yhteiskunnassa on noussut ja kansalaisjärjestöjä pidetään varteenotettavana yhteiskunnallisena toimijana, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, että yritykset ovat halukkaampia vuoropuheluun järjestöjen kanssa. Suomeen on myös tullut lähiaikoina useita kansainvälisiä kansalaisjärjestöjä, varsinkin avustusjärjestöjä, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet kansalaisjärjestökentän ammattimaistumiseen yritysyhteistyön kautta: *”kv-järjestöjen tulo on tasoittanut tietä yritysyhteistyöhön, koska ne toimivat enemmän asiantuntijapohjalta kuin ruohonjuuripohjalta.”* Lisäksi merkittäviä tekijöitä ovat sekä yritysten että kansalaisjärjestöjen toimintaympäristön monimutkaistuminen ja yhteiskuntavastuun nousu merkittäväksi puheenaiheeksi yritystoiminnassa. Näitä seikkoja käsitellen ennen kuin etenen siihen, mitä taustaedellytyksiä varsinaisen vuoropuhelun onnistumiseksi tulisi huomioida.

Toimintaympäristön monimutkaistumisella viitattiin globalisaatioon ja sen myötä yritysten monikansalliseen luonteeseen. Ne yritykset, joilla olisi suurimmat tarpeet keskustella kansalaisjärjestöjen kanssa ovat useimmiten monikansallisia, joten herää kysymys minkä kansalaisjärjestön kanssa vuoropuhelua tulisi käydä. Käydäänkö vuoropuhelua kansainvälisten järjestöjen kanssa, paikallisesti toimivien vai molempien kanssa? Toimintaympäristön monimutkaisuuteen liittyy lisäksi verkostoituminen yritysten toimintaperiaatteena. Verkostoitumisen myötä esimerkiksi alihankintaketjut ovat pitkiä ja on vaikea löytää keskustelukumppaneiksi ne ihmiset, joilla on päätösvaltaa. Kansalaisjärjestöjen vaikuttamiskenttä on lisäksi laajentunut, koska suomalaisilla yrityksillä on usein toimintoja useissa maissa. Vaikuttaminen ulkomaan toimintoihin nähtiin vaikeana,

koska nykypäivänä ei voida vedota suoraan omistajaan, koska yrityksen omistus on usein hajautettu ympäri maailman. Ulkomaan toiminnoissa ja investoinneissa, varsinkin vielä kehittyvissä maissa, kansalaisjärjestöt peräänkuuluttivat paikallisten asukkaiden huomioimista. Joka tapauksessa, Suomen toimintoihin voidaan vaikuttaa tehokkaammin, koska niitä voidaan myös tarkkailla ja seurata helpommin, mutta ulkomaan toimintoihin vaikuttaminen on vaikeampaa. Keskustelun luonne kokonaisuudessaan on muuttunut monitasoisemmaksi, koska Suomessa keskustellaan täällä toimivien monikansallisten yritysten yksiköiden kanssa, joilla ei välttämättä ole mandaattia vaikuttaa koko yrityksen toimintakulttuurin linjausten tullessa pääkonttorista.

Ylikansallinen yhtiö niinku Shell tai Esso me voidaan puhua täällä Suomessa tietysti, mut ongelman luo se, että täällä Suomessa ei voi kauheesti vaikuttaa Esson omaan politiikkaan tai toimintatapaan, jolloin meidän täytyy löytää keinot puhua esimerkiksi suoraan Esson pääkonttoriin niistä vaikka paikallisistakin kysymyksistä, jos ne jotenkin määrittää tai linjaa sitä yrityksen toimintakulttuuria.

Kansainvälisesti toimivat järjestöt keskustelevat kansainvälisten yritysten kanssa useissa maissa samoista kysymyksistä eli vaikuttamiseen tapahtuu monella rintamalla samaan aikaan. Toisaalta globalisaatio on tuonut mukanaan myös positiivisia seikkoja. Ylikansallisilla yrityksillä nähdään olevan enemmän valtaa ja toimintamahdollisuuksia vaikuttaa sekä omien työntekijöidensä että lähiyhteisön oloihin varsinkin ulkomailla ja suuret yksiköt pystyvät paremmin vaikuttamaan ostotoimintaansa.

Suomessakin tämä vähittäiskauppa globalisoituu et tulee yhä suurempia yksiköitä et näillä suuremmilla yksiköillä on myös enemmän sananvaltaa ja ne pystyy valitsemaan ne paikat mistä ne tavarat hankkii. Että kyllä siinä tietysti tämmösestä yksiköiden suurentumisesta on sitten hyötyäkin.

Vastuullinen liiketoiminta nousi puheenaiheeksi tavalla tai toisella jokaisessa keskustelussa kansalaisjärjestöjen kanssa. Yhteiskuntavastuun ja markkinoiden vihertymisen myötä yritykset on nähty olevan halukkaampia keskusteluun kansalaisyhteiskunnan kanssa, mutta toisaalta yhteiskuntavastuuseen suhtauduttiin myös hyvin kriittiseksi. Vuoropuheluilla toivottiin ensinnäkin olevan vaikutusta sille, kuinka laajana yhteiskuntavastuu nähdään eli laajempaan kuin verojen maksu tai lain puitteissa toimiminen. Yritysten ei erään

haastateltavan mielestä myöskään tulisi sekoittaa hyväntekeväisyshankkeitaan yhteiskuntavastuuseen, koska vastuun kantaminen käsittää sen, miten yrityksen ydintoiminta vaikuttaa sen toimintaympäristöön niin ihmisten kuin ympäristönkin suhteen. Siksi hyväntekeväisyys tulisi pitää siitä erillään. Äärimmillään yhteiskuntavastuu nähtiin syynä vältellä suoraa keskustelua kansalaisjärjestöjen kanssa: *”Yhteiskuntavastuusta on tullut niin suuri bisnes ja just tää et ne [yritykset] on saanut kaapattua tämän keskustelun, että ne pääsee pälkähästä vaan sillä kun ne puhuu tätä CSR [corporate social responsibility eli yhteiskuntavastuu] höpinää.”* Yritysten yhteiskuntavastuuraportteihin suhtauduttiin kriittisesti ja vaadittiin tekoja, jotta vastuun kantaminen olisi uskottavaa, mihin yksi keino voisi olla yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa. Ylipäätään kansalaisjärjestöt kritisoivat voiton maksimoinnin tavoitetta yritysmaailmassa: *”Onko se ainoa mahdollisuus tehdä tämä heti niinku kaikki mulle heti ja aivan järjetön voiton maksimointi. Onko se niinku ainoa tapa tehdä tätä bisnestä?”* Mahdollisimman suuren voiton tavoitteluun ei siis tulisi pyrkiä hinnalla millä hyvänsä, vaan ottaa huomioon päätösten vaikutukset eri sidosryhmille, niin Suomessa kuin ulkomaan toiminnoissakin.

Seuraavaksi siirryn siihen, mitä kansalaisjärjestöjen mielestä on olennaista vuoropuhelussa yritysten kanssa ja mitkä edellytykset tulisi täytyä, jotta sidosryhmävuoropuhelu olisi hedelmällistä. Vuoropuheluun olennaisesti liittyvä seikka on se, että aidosti kuunnellaan molemmin puolin mitä toisella on sanottavaa, jotta keskustelusta saataisiin refleктоivaa ja keskustelevaa. Kuuntelua on syytä painottaa siksi, että usein keskustelutilanteessa sekä kansalaisjärjestöllä että yrityksellä on jo etukäteen vahvat omat kannat mietittynä ja keskustelu muuttuu väittelyksi siitä onko toisen kanta oikea vai väärä. Jotta keskusteluissa päästäisiin eteenpäin tulisi kunnioittaa molemmin puolin sitä, että näkökulmat on erilaisia ja väittelyn sijaan pyrkiä löytämään erilaisista näkökulmista yhteinen pohja, josta voidaan lähteä rakentamaan yhteistyötä, varsinkin jos kummallakin osapuolella on yhteinen intressi keskustelun aiheeseen, esimerkiksi ympäristön tilan parantumiseen.

Aitoo kuuntelua tuntuu usein estävän molemminpuoliset ennakkoluulot kansalaisjärjestöjen ja yritysten välillä. Ennakkoluuloja ja vastakkainasettelua asenteena esiintyy siis molemmin puolin. Yritysjohtajat saattavat ajatella, lainaten erästä haastattelua, että *”kansalaisjärjestöaktiivit on semmosia hörhöjä ja ne heittää kivellä ja ne on mielenosoituksissa”* tai vähätellä kansalaisjärjestöjen tietotaitoa, kuten eräs haastateltava sanoi keskustelukumppaninsa reagoineen: *”sitten vaan naureskeli meille...ei ollenkaan*

noteerata tai ollenkaan oteta vakavasti vaikka se [tieto] olis estämässä monia näitä ongelmia.” Samalla tavalla myös kansalaisjärjestöillä on ennakkoluuloja kuten eräs haastateltava sanoi: *”kansalaisjärjestöjen puolella varmaan monessa paikkaa samanlainen ajattelu, että yrityselämä paha ja kansalaisjärjestöelämä hyvä ja yritysten päättäjät on pahoja.*” Nämä ennakkoluulot elävät edelleen ja ne tulisi hälventää, jotta vuoropuhelulla olisi edellytyksiä onnistua. Luonnollisesti keskusteluhalukkuuteen vaikuttavat järjestöjen ja yritysten aiemmat kokemukset toisistaan eli jos kohtaamiset ovat aiemmin olleet vahvasti vastakkainasettelua, vaatii keskusteluyhteyden saavuttaminen molemmin puolin enemmän. Asennekysymysten suhteen tulee huomioida myös se, että jotkin kansalaisjärjestöt tuomitsevat tietyt teollisuudenalat tai yrityselämän kokonaan, joten sellaisesta vastakkainasettelusta on hyvin vaikea lähteä rakentamaan vuoropuhelua. Nämä järjestöt käyttävätkin usein muita keinoja vaikuttamiseen kuin kahdenvälisiä vuoropuheluita. Näitä asenteita edustavat seuraavat puheenvuorot.

Yrityksiä ei kiinnosta mikään muu kuin rahan teko ja voiton maksimointi. Että jos se on ainoa syy olla olemassa suurinpiirteen niin sitten on kyllä hyvin vähän yhteistä.

Jotkin yritykset toimii yksinkertaisesti niin huonolla toimialalla tai sektorilla, et jos puhutaan vaikka öljyteollisuudesta tai aseteollisuudesta...meidän on lähtökohtaisesti hyvin vaikee lähteekään vuoropuheluun, koska lähtökohdallisesti me tuomitaan se koko teollisuuden ala.

Toisaalta on niitä järjestöjä, jotka ovat valmiit keskustelemaan kaikkien kanssa.

Kyllä mekin halutaan hyvin mielellämme käydä keskustelua aseteollisuuden kanssa siis, koska meidän tarkoituksena on siis jossain mielessä me ollaan tietynlaisia lähetyssaarnaajia, että jopa niinku on tärkeempää puhua niiden pahojen kanssa kun hyvien kanssa.

Ennakkoluulot johtuvat usein myös siitä, että kansalaisjärjestöt ja yritykset eivät tunne toistensa toimintaperiaatteita ja niitä sanattomia sopimuksia, joita vallitsee yritysten keskustellessa toisten yritysten kanssa ja vastaavasti kansalaisjärjestöjen kesken. Yritykset voivat aivan huomaamattaan vahvistaa näitä ennakkoluuloja hyvinkin pienillä asioilla, kuten tarjoamalla ympäristöjärjestöjen edustajille kinkkusämpylöitä neuvottelutilanteessa. Tärkeää siis on ymmärtää keskustelukumppanin maailmaa. Haastatellut kansalaisjärjestöt sanoivat lähes poikkeuksetta, että yksi edellytys sille, että vuoropuhelu on mahdollista, on molemmin

puolin toisen toimintatapojen ymmärtäminen. Kansalaisjärjestöjen kohdalla se merkitsee seuraavaa.

Jos sä et ymmärrä sitä mikä on yrityksen logiikka ja miten yritys toimii kuka tekee mitä ja millä tasolla päätöksiä tehdään niin ei kannata edes aloittaa. Tai sitten kannattaa aloittaa sillä että menee yritykseltä kysymään miten teidän organisaatiossa päätöksiä tehdään kuka on se henkilö joka tämmöisistä kysymyksistä päättää.

Sama pätee myös yrityksille.

Yritystenkin pitää tietää se että mikä tämä järjestö on jonka kanssa me keskustelemme, mikä tämän järjestön tarkoitus on, miten tämä järjestö toimii...yhtälailla kun meidän pitää tuntea se yritysmaailma, niin kyllä sen yritysjohton pitää olla valmis vähän selvittämään sitä, että kuka me olemme ja mitä me teemme ja tajuta se että mikä on meidän roolimme.

Ennakkoluulojen yli pääsyyn liittyy läheisesti luottamuksen rakentuminen osapuolten välille. Luottamuksen syntymisen eteen tulee aktiivisesti ponnistella, koska kansalaisjärjestöillä ei ole luonnostaan yhteistä pohjaa yritysten kanssa. Luottamuksen rakentumiseksi vuoropuhelun avulla tulisi pyrkiä saavuttamaan keskinäisen ymmärryksen taso, joka taasen onnistuu vain vuorovaikutuksen kautta. Luottamus rakentuu haastateltujen kansalaisjärjestöjen mielestä rehellisyydestä ja siitä, että molemmat ymmärtävät mistä on sovittu ja toimivat sen mukaisesti. Luottamus nähtiin toisaalta myös ehtona sille, että voidaan puhua avoimesti. Luottamukseen liittyy olennaisesti myös se, että pitää pystyä luottamaan siihen, että molemmat osapuolet ovat vuoropuhelussa mukana oikeista motiiveista. Kansalaisjärjestöt odottavat yritysten puolelta aitoa halua kuunnella järjestöjä ja sitä, että vuoropuhelulla on jokin tarve ja selkeät tavoitteet. Luonnollisesti molemmilla osapuolilla pitää olla yhteinen intressi keskustelun aiheeseen. Vuoropuhelu ei saa olla ”*puhumista puhumisen ilosta*” vaan pitää olla myös valmiita toimimaan vuoropuhelun tulosten pohjalta, koska muuten resurssit molemmin puolin on käytetty turhaan. Vuoropuhelukumppaniin täytyy pystyä luottamaan, mikä tarkoittaa sitä, että vuoropuhelun motiivi ei voi yrityksen puolelta olla se, että kansalaisjärjestöjen kanssa käydyn vuoropuhelun avulla oikeutetaan epäeettinen liiketoiminta suuressa mittakaavassa tai asioissa, joita ei tuoda keskusteluun mukaan. Toisin sanoen, vuoropuhelu ei saa olla viherpesua tai sosiaalista pesua. Järjestöt totesivat, että ainakin yhteistyön suhteen yrityksen motiivit tulevat neuvotteluiden selviksi: ”*Mennään*

yritystapaamiseen siinä uskossa, että tästä saadaan yhteistyötä...jos se yritys ei kuitenkaan vaikka sä näet, että nettisivuilla on sitoutunut kaikenlaiseen ympäristöpolitiikkaan, jos se ei sittenkään ole ihan aitoa niin kyllä sen aika äkkiä huomaa.”

Perusedellytys sisällölliselle vuoropuhelulle on se, että molemmilla on selkeä kuva siitä, mitä ollaan yhdessä tekemässä ja miksi. Nämä tavoitteet tulee sanoa ääneen, jotta molemmat ymmärtävät ne samalla tavalla ja ei synny väärinkäsityksiä. Toisaalta haastatellut kansalaisjärjestöt painottivat, että myös kansalaisjärjestöllä itsellä tulee olla omat motiivit ja tavoitteet vuoropuhelulle selvillä, koska muuten sitä saatetaan käydä vääristä syistä. Tällöin kansalaisjärjestö saattaa vahingoittaa mainettaan enemmän eikä edistää omaa asiaansa, mikä vuoropuhelun tarkoitus pohjimmiltaan kuitenkin on. Resurssien vähyydestä johtuen kaikella toiminnalla, myös vuoropuhelulla yritysten kanssa, tulee olla tarkoitus.

Meillä ei ole varaa käydä keskusteluja vaan keskustelujen takia. Kyllä se meidän olemassaolon tarkoitus on, että me aikaansaadaan jotain muutosta eikä vaan sitä, että me ylläpidetään mielenkiintoisia keskusteluja. Me ei teorisoida, tämä ei ole akateemista miettimistä, että miten organisaation tulisi tässä toimia vaan kyllä se on se, että me halutaan, että muutoksia tapahtuu.

Tavoitteiden lisäksi vuoropuhelun perusedellytyksiin kuuluu se, että vuoropuhelijat ovat tasaveroisessa suhteessa. Tasaveroisuus liitettiin ensinnäkin siihen, että kummankin osapuolen pitää ymmärtää sekä omat että toisen motiivit vuoropuhelulle ja kunnioittaa toisen näkemystä. Molemmiin puolin tulisi olla myös mahdollisuus yhtä lailla vaikuttaa keskustelun tulokseen. Kansalaisjärjestöt painottivat lisäksi, että keskustelukumppaneiden tulisi olla myös samalla tasolla eli ihmisiä, joilla on vaadittava tieto ja taito keskusteltavasta aiheesta. Kansalaisjärjestöt eivät toivo kohtaavansa yrityksen puolelta tiedotusosaston edustajia, joiden mandaatti keskusteluun ylettyy valmiiksi mietittyihin argumentteihin, vaan niitä, joilla on päätösvalta keskustelun aiheesta ja jotka ovat alansa asiantuntijoita. Jos keskustelussa ympäristökysymyksistä on vastassa viestintäpäällikkö, se voi antaa sen kuvan, ettei keskustelua oteta tosissaan eikä haluta saada aikaan vakavaa mielekästä keskustelua. Juuri osaamisensa perusteella kansalaisjärjestöt voivat olla tasavertaisia yritysmaailman kanssa: *”väitän, että oman työn kautta osaamisen kautta kansalaisjärjestö pieni tai suuri niin voi olla ihan tasavertainen kumppani elinkeinoelämän kanssa.”* Tasavertaisuus edellyttää myös, että keskustelukumppaneilla tulee olla mandaatit keskustella ja luvata toimenpiteitä tai ainakin

luvata viedä asia eteenpäin, muuten vuoropuhelun aitouteen ei uskota. Eräs haastateltavani kiteytti tasavertaisuuden seuraavalla tavalla.

Tasavertainen, että kumpikaan ei ole toiselle alisteinen tai joudu sellaiseen riippuvuussuhteeseen, vaan että he ovat tasavertaiset neuvottelukumppanit jotka näkee, että toisiaan konsultoimalla he voivat rikastaa omaa toimintaansa ja silti säilyvät riippumattomina itsenäisinä ja se ei sido toista millään tavalla.

Kansalaisjärjestöt luonnehtivat sidosryhmävuoropuhelua säännölliseksi vuorovaikutukseksi. Säännöllisyys haastateltaville tarkoittaa sitä, että käydään vuoropuhelua myös silloin kun ei ole mitään akuuttia tilannetta, josta pitäisi keskustella. Kansalaisjärjestöt siis toivovat yrityksiltä valmiuksia ylläpitää keskustelua myös vuorovaikutussuhteen suvantovaiheessa tai valmiuksia ylläpitää säännöllistä keskusteluyhteyttä muutamaan järjestöön, joiden kautta saisi tarvittaessa uusia kontakteja. Toisaalta säännöllinen ei tarkoita sitä, että pitää tavata jonkin tietyn välein kun niin on sovittu, vaan kaikella tapaamisella tulisi olla jokin tarve ja tarkoitus.

Pahimmillaan sellainen säännöllinen tapaaminen on sitä, että ollaan sovittu etukäteen kerran kvarterissa ja sitten tavataan pakosta ja jutellaan. Ehkä käydään puolin ja toisin tutustumassa toimintatapoihin mut sillä ei ole sen kummempaa. Et en mä kannata semmosta pakollista tapaamista. Useinhan se syntyy sit tarpeesta ja sen konkreettisen toiminnan kannalta, et silloin se [tapaaminen] voi olla hyvinkin tiivistä.

Säännöllinen vuoropuhelu tarkoittaakin siten kansalaisjärjestöille enemmänkin pitkäjänteistä yhteistyötä. Usein keskustelut kansalaisjärjestöjen ja yritysten välillä alkavat vasta siinä vaiheessa kun välit voivat olla jo tulehtuneet. Siksi säännöllinen keskusteluyhteys voisi auttaa löytämään perusymmärryksen tason, jonka avulla akuuttien tilanteidenkin aikana voitaisiin keskustella hedelmällisemmin. Eräs haastateltavista sanoi säännöllisyyden merkitsevän hänelle ennustettavuutta ja pitkää yritysyhteistyötä, mikä toisi myös ennustettavaa rahoituspohjaa. Säännöllisyys merkitsi myös järjestelmällisyyttä järjestön toimintatavoissa; sitä, että suunnitelman mukaisesti edettäisiin yrityssuhteissa valittujen vaikuttamistavoitteiden mukaisesti. Säännöllisyyden esteenä kansalaisjärjestöissä pidettiin toisaalta sitä, että yritykset eivät priorisoi keskustelua kansalaisjärjestöjen kanssa ja toisaalta omaa resurssipulaa.

Haastateltujen kansalaisjärjestöjen joukossa mielipiteitä jakoi julkisuuden periaate eli pitääkö kaikki vuoropuhelu yritysten kanssa käydä julkisuudessa vai onko soveliasta käydä kahdenvälisiä keskusteluja. Osa kansalaisjärjestöistä sanoi, että kaikki keskustelut yritysten kanssa tulee ehdottomasti käydä julkisuudessa, ”*jossa on tavallaan todistajat paikalla, koska tässä usein tulee tilanne, että yritykset kahden kesken puhuu jotain muuta ja julkisuudessa jotain toista*”, missä nousee kysymys siitä luotetaanko yrityksen aitoon keskustelumotiiviin vai ei. Luottamuksen puutteen seurauksena kansalaisjärjestöt vaativat julkisia keskusteluja varsinkin kiistaa aiheuttaneista hankkeista, kuten eräs haastateltavani totesi:

Ne [yritykset] ei sitten uskalla tulla puhumaan niinku julkisuudessa näistä asioista ja se on jotenkin hämmästyttävää. Että jos ne on jotenkin niin varmoja siitä, että ne on aivan täysin oikeassa ja niiden hanke ei aiheuta mitään muuta kuin hyvää, niin miksi ne ei voi tulla puhumaan siitä julkisuudessa järjestöjen kanssa.

Toiset ovat kuitenkin sitä mieltä, että kahdenväliset keskustelut voivat johtaa potentiaalisesti parempiin tuloksiin. Kuitenkin ehdoton julkisuusvaatimus kaikille keskusteluille yritysten kanssa oli se, että voidaan olla läpinäkyviä eli suuren yleisön tulee tietää kenen kanssa kansalaisjärjestöt keskustelevat sekä mikä keskustelujen aihe ja tarkoitus ovat. Tämä liittyy siihen, että kansalaisjärjestöt haluavat säilyttää luotettavuutensa ja uskottavuutensa suuren yleisön silmissä, koska siihen niiden vaikutusvalta yhteiskunnallisissa asioissa perustuu.

Se, että me käytäis salaisia keskusteluja jonkun kanssa niin se ei vetele. Keskusteluissa itsessään voi olla joitain sellaisia asioita joista vaan sovitaan että ei puhuta julkisuudessa. Me ymmärrämme sen realiteetin, että jossain tilanteissa meidänkin tarkoituksiperiä palvelee se, että me emme huuda kaikkea ulos.

5.1.2 Vuoropuhelun aiheet ja tavat

Kuten jo aiemmin totesin, eräs vuoropuhelun perusedellytyksistä kansalaisjärjestöille on se, että molemmat osapuolet ovat määritelleet selkeästi tavoitteet vuoropuhelulle sekä itselleen että toiselle osapuolelle. Kansalaisjärjestöjen puolelta vuoropuhelun tavoitteet ovat suoraan yhteydessä siihen, mikä järjestön vaikuttamistavoite yleensä on. Sidosryhmävuoropuhelua siis käydään muutoksen aikaansaamiseksi ja järjestön vaikuttamistavoitteiden saavuttamiseksi, kuten eräs haastateltavani sanoi:

jos maailmaa halutaan muuttaa ja jos elinkeinoelämää ei saada mukaan siihen muutokseen muutosta tekemään niin ei se tule onnistumaankaan millään poliittisilla päätöksillä tai näin. Ja kun me muutetaan maailmaa niin me vaikutetaan toisaalta siihen politiikkaan mitä tehdään ja toisaalta elinkeinoelämään ja toisaalta sitten vielä kansalaiskenttääänkin...se idea miksi yritysten kanssa tehdään sillä tavoin [yhteistyötä] me voidaan päästä pidemmälle kuin vallitseva lainsäädäntö.

Tutkimuksessani tarkastelen sidosryhmävuoropuhelua ennen kaikkea vuoropuhelun keinojen kautta, mutta koska keinot liittyvät tiiviisti vuoropuhelun tavoitteisiin ja sitä kautta järjestöjen vaikuttamisalueisiin, on syytä paneutua lyhyesti myös siihen, mihin kansalaisjärjestöt vuoropuhelun kautta haluavat vaikuttaa. Aineistoni perusteella voidaan sanoa, että kansalaisjärjestöt yleisesti haluavat vaikuttaa yritystoiminnasta seuraaviin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin yrityksen toimintaympäristössä niin lähiympäristössä kuin hankintojen kautta laajemmassakin kontekstissa. Suurennuslasin alla ovat ennen kaikkea suomalaisten yritysten vienti- ja tuotantohankkeet ulkomailla sekä ostotoiminta ulkomailta. Järjestöt odottavat keskustelun kautta haastavansa yritykset parantamaan toimintamallejaan yritystoiminnan toimintaympäristölleen aiheuttamien ympäristöön liittyvien ja sosiaalisten riskien suhteen. Säännöllinen keskusteluyhteys siis tavallaan haastaa yritykset toimimaan vastuullisemmin ja laajentamaan käsityksiään yhteiskuntavastuusta.

Suomalaisille yrityksille aika helppoo siihen asti et me maksetaan verot ja noudatetaan lakia niitten edellytykset iso osa suomalaisista yrityksistä täyttää mutta...onko tämä se yhteiskuntavastuun taso vai pitäiskö kantaa jotain laajempaakin vastuuta esimerkiksi ympäristö tai muiden hankintojen osalta sosiaalisissa kysymyksissä?

Kansalaisjärjestöt eivät kuitenkaan halunneet kytkeytyä liian syväälle yrityksen sisäisiin prosesseihin, vaan säilyttää oman roolinsa ulkopuolisen haastajan roolissa, koska järjestöt pyrkivät varjelemaan omaa itsenäisyyttään ja riippumattomuuttaan. Tähän palaan vielä myöhemmin kun paneudun vuoropuhelun riskeihin luvussa 5.1.3. Tavoitteena keskusteluille olisi kompromissi keskustelujen aiheen suhteen eli ratkaisu, jonka puitteissa kumpikaan osapuoli ei joutuisi liikaa joustamaan omien tavoitteidensa suhteen. Kansalaisjärjestöt tunnustavat, että kompromissin löytäminen voi olla vaikeaa, mutta pitkäjänteisen yhteistyön kautta siihen voidaan päästä, mutta kummankin osapuolen on tultava toista vastaan. Huomionarvoista on se, että kansalaisjärjestöt ovat huolellisia sen suhteen, mistä asioista

keskustelevat yritysten kanssa, koska järjestöjen maineen kannalta on uskottavaa keskustella vain niistä aiheista, joissa niillä on osaamista ja annettavaa. Haastateltavat odottivat myös, että he vuoropuhelun kautta pystyisivät valvomaan heidän vaikuttamiskohteitaan yritystoiminnan piirissä.

Vuoropuhelun tavat vaihtelevat myös sen mukaan, minkälaisen kansalaisjärjestön kanssa ollaan tekemisissä. Aineistoni kohdalla voidaan siis luokitella kansalaisjärjestöjä erilaisiin ryhmiin. Ne kriteerit, joiden avulla ryhmäjakoja tässä tehdään, ovat seuraavat.

- rahoituskysymys: onko kansalaisjärjestö valmis ottamaan yritysrahaa
- pääasiallinen vaikutuskeino: valtionhallintoon vaikuttaminen, julkisuuden kautta vaikuttaminen, yritys yhteistyö, suora toiminta
- rajoitukset vuoropuhelulle: keskustellaanko kaikkien toimialojen kanssa

Ensimmäiselle ryhmälle eli avustusjärjestöille yritys yhteistyön tarkoitus on usein rahoituksen saaminen hankkeilleen. Toinen ryhmä eli tietyllä tavalla talouden vahtikoiran roolin ottaneet järjestöt vaikuttavat ennen kaikkea julkisuuden kautta paljastamalla yritysten toiminnan epäkohtia. Kolmannen ryhmän suoran toiminnan järjestöt eivät mielellään lähde vuoropuheluun yritysten kanssa. Neljäs ryhmä, ulkoiset painostusjärjestöt on syytä jakaa useampaan ryhmään, joissa vedenjakajina toimivat rahoituskysymys ja rajoitukset vuoropuhelulle. Erittäin kriittisesti yritys yhteistyöhön suhtautuvat kansalaisjärjestöt eivät hyväksy rahalahjoituksia yrityksiltä ja niillä on yleensä rajoituksia, minkä toimialojen kanssa voidaan tehdä varsinaista yhteistyötä ja minkä kanssa keskustellaan vain julkisissa tilanteissa. Avoimesti yritys yhteistyöhön suhtautuvat tekevät yhteistyösopimuksia, joihin liittyy myös rahoitus ja niillä ei ole tiukkoja toimialarajoituksia vuoropuhelun kohteille, vaan toimialat määräytyvät vaikuttamiskohteiden mukaan. Pääasiassa hallinnon ja julkisuuden kautta vaikuttavat järjestöt keskustelevat kaikkien toimialojen kanssa, mutta eivät halua nähdä yrityksiä rahoituslähteinä. Eräs haastateltava sanoi, että poliittiseen päätöksentekoon vaikuttaminen ja yritysten kanssa käytävä keskustelu eivät sulje toisiaan pois, mutta pysyvä muutos saadaan aikaan vain lainsäädännön avulla:

jos me oikeesti halutaan saada aikaan muutosta sen lopputuloksen pitää olla sitovat oikeudelliset velvoitteet ja siitä voidaan käydä ikuista kiistaa timitko keppi vai porkkana paremmin ja aina vapaaehtoiset koodistot voivat viedä asiaa eteenpäin, mutta todellinen muutos tapahtuu vasta sitten pakollisen lainsäädännön kautta.

Tämän luokittelun suhteen on huomioitava se, että sitä ei tulisi tulkita liian tiukasti vaan se antaa suuntaviivaa siitä, millaisia järjestöjä on olemassa. Asiaan vaikuttaa myös se, päästäänkö vuoropuhelun avulla tuloksiin: ”jos dialogin voimalla saa tuloksia aikaiseksi ja vuorokeskustelun kanssa saadaan tuloksia aikaan niin silloinhan ei ole järkeä eikä edes oikeutusta sille, että lyödään sitä firmaa isolla lekalla.” Pääasia on kuitenkin se, että kaikki järjestöt ratkaisevat yritysyhteistyöhön suhtautumisensa omista lähtökohdistaan ja yleisesti haastatteluissa oltiin sitä mieltä, että järjestökentän kannalta on hyvä, että on erilaisia järjestöjä ja erilaisia toimintamalleja.

Kyllä se on tietenkin aina järjestöstä kiinni ja mä pidän erittäin tärkeänä noin järjestökentän toimivuuden ja tuloksellisuuden kannalta sitä että järjestöjä on erilaisia ja mä en missään nimessä sano että...kansalaisjärjestökenttä on huippuhyvä, jos kaikki tekee tiivistä yritysyhteistyötä.

Käytännön vuoropuheluun liittyy kansalaisjärjestöjen näkökulmasta myös se, minkälaisen yrityksen kanssa vuoropuheluun tai yhteistyöhön lähdetään. Tämä riippuu ennen kaikkea siitä, minkä toimintatavan kansalaisjärjestö on valinnut, mitä edellä jo erittelin. Ulkoisista painostusryhmistä erittäin kriittisesti yritysyhteistyöhön suhtautuvat järjestöt eivät pyri kahdenväliseen vuoropuheluun esimerkiksi tiettyjen tuomitseviensa toimialojen kanssa ja siten yhteistyö niiden kanssa on myös poissuljettu. Avoimesti yritysyhteistyöhön suhtautuvat järjestöt pyrkivät yhteistyöhön ennen kaikkea toimialan keskeisten toimijoiden, edelläkävijöiden kanssa. Tämä siksi, että edelläkävijöiden esimerkki voi pakottaa alan muidenkin toimijoiden kehittymiseen. Nämä järjestöt eivät sulje pois niitäkään, jotka vasta rakentavat vastuullisen liiketoiminnan järjestelmiä, mutta silloin viestinnässä tulee olla selkeä sen suhteen, että yritys on kehittymässä, ei alallaan parhaita, jotta järjestön toimintaa seuraavalle suurelle yleisölle ei syntyisi väärinkäsityksiä. Eräs haastateltava totesi, että vuoropuhelua voi käydä kaikkien kanssa, mutta yhteistyön suhteen kumppani on valittava tarkemmin.

Sehän on siinä vuoropuhelussa, että jos keskustelu loppuu niin silloin ei ole enää mahdollista vaikuttaa sen toisen osapuolen maailmaan. Että mä kannatan sitä, että vuoropuhelua käydään mahdollisimman monen osapuolen kanssa. Että sitten kun ne alkaa olemaan sellaisia itsellisiä saarekkeita, joihin ei saa mitään kontaktia jotkin toimijat ja varsinkin jos [niiden toiminta] menee mahdollisimman epäeettisempään suuntaan niin sehän on huolestuttavaa..kun

puhutaan yhteistyöstä niin sitten pitää harkita tarkempaan, että kenen kanssa lähtee. Että sen pitää istua siihen omaan arvomaailmaan.

Vuoropuhelun käytännön tavat käsitellään tässä seuraavien viiden eri ryhmän kautta.

- julkinen keskustelu
- kahdenvälisen yhteyden syntyminen
- kahdenväliset keskustelut
- toiminnallinen yhteistyö
- sponsorointi

Julkinen keskustelu tarkoittaa sitä, että kansalaisjärjestöt ja yritykset keskustelevat molempia kiinnostavista aiheista jossakin julkisissa tilaisuuksissa kuten seminaareissa. Nämä seminaarit ja keskustelutilaisuudet kuten esimerkiksi Eettinen Foorumi (www.eettinenfoorumi.org), joka mainittiin jokaisessa haastattelussa, on luotu mekanismiksi tuoda yritykset ja kansalaisjärjestöt saman pöydän ympärille keskustelemaan eettistä liiketoimintaa ja yhteiskuntavastuuta koskevista aiheista. Eettistä Foorumia kuitenkin kritisoitiin siitä, että asioita käsitellään niissä keskusteluissa liian yleisellä tasolla. Muita tämänlaisia tapahtumia ovat myös kansalaisjärjestöjen järjestämät omat seminaarit, joissa käsitellään esimerkiksi yritysten tiettyjä hankkeita. Julkinen keskustelu on tapa herättää suuren yleisön kiinnostus asiaan ja luoda sitä kautta painetta yritysten suuntaan, jotta muutosta saataisiin aikaan.

Kahdenvälisen yhteyden syntyminen voi lähteä näistä julkisista tilaisuuksista. Yleisesti oltiin kuitenkin sitä mieltä, että kumpikaan osapuoli ei käytä julkisia seminaareja tarpeeksi tehokkaasti verkottumispaikkana, vaikka foorumi, johon erityyppinen osaaminen keskittyisi voisi olla hyödyllinen siihen. Kansalaisjärjestöt ovat myös miettineet pitäisikö heidän itsensä systemaattisemmin tarjota osaamistaan yritysten käyttöön: *”pitäisikö kansalaisjärjestöjen verkostoitua sillä tavalla et eri kansalaisjärjestöillä on eri asiantuntijuutta et sitä vois tarjota yhdessä ja erikseen erilaisiin tilanteisiin...pitäis luoda systemaattisesti näitä foorumeita luoda niitä kontakteja.”* Kahdenvälinen keskustelu voi syntyä julkisen keskustelun lisäksi siitä, että kun ollaan herätetty julkinen keskustelu yrityksen toimintatavoista, nähdään mielekkääksi keskustella myös suoraan yrityksen kanssa. Kiinnostus vuoropuheluun voi lähteä kummastakin osapuolesta, mutta usein se lähtee siitä, että yrityksellä on jokin konkreettinen case, jota kansalaisjärjestö on kritisoinut ja keskustelua jatketaan joko yrityksen tai järjestön pyynnöstä kahdenvälisesti. Keskusteluyhteyden syntyminen vaihtelee kansalaisjärjestöstä

toiseen; toiset kansalaisjärjestöt ottavat itse aktiivisesti yhteyttä yrityksiin, varsinkin jos on kyse varsinaisen yhteistyön aloittamisesta. Yleisesti yhteyttä otetaan mahdollisimman korkealle yrityksen hierarkiassa ja varsinainen keskustelukumppani yrityksessä on joko keskustelun aiheesta vastaava henkilö tai tiedotuksesta vastaava. Tiedotusosastoyhteys antaa kuitenkin kansalaisjärjestöille usein sen kuvan, että asiasta ei haluta vakavasti keskustella. Keskusteluyhteyden syntymisessä voi olla myös kyse siitä, että yritys haluaa tietyn asian suhteen uusia näkökulmia tai kansalaisjärjestöjen asiantuntijuutta, jolloin yritys itse ottaa yhteyden kansalaisjärjestöön. Miten tahansa yhteys on syntynyt, ovat alkuvaiheet hyvin tärkeitä onnistuneen keskusteluyhteyden saavuttamiseksi. Usein suurin ongelma tuntuu olevan siinä, että vuoropuhelijat eivät tunne toistensa toimintatapoja tai että keskustelu menee liikaa omien argumenttien puolustamiseksi. Ratkaisuksi tähän eräs haastateltava ehdotti simuloituja keskusteluja eli sitä, että keskustelun osapuolet vaihtavat rooleja ja keskustelevat toistensa rooleista käsin. Tällä tavoin voitaisiin luoda keskinäisen yhteisymmärryksen taso, jonka pohjalta varsinaiset keskustelut voitaisiin aloittaa.

Kahdensivuisilla keskusteluilla voidaan löytää niitä keinoja, jotka molemmat osapuolet voisivat hyväksyä kiistanalaisen asian ratkaisemiseksi. Vuoropuhelu kansalaisjärjestöjen ja yritysten välillä voi olla myös puhdasta suoraa keskustelua päätöksentekijöiden kanssa, jossa esitetään kysymyksiä yritysten toimintatavoista ja kansalaisjärjestön mielipide siitä, miten yrityksen tulisi toimia kansalaisjärjestöä kiinnostavan aiheen suhteen. Pidemmälle edenneessä vuoropuhelusuhteessa kansalaisjärjestöt näkevät pystyvänsä esimerkiksi antamaan palautetta yritysten toimintapolitiikkaan vastuullisesta liiketoiminnasta tai etsimään tietoa yrityksille niitä kiinnostavista aiheista. Puhdas keskustelusuhteeseen voi liittyä myös ns. pyöreän pöydän keskusteluja, joissa kansalaisjärjestöt ovat yhtenä osapuolena, kun sidosryhmät tulevat yhteen useimmiten yrityksen pyynnöstä antamaan palautetta johonkin tiettyyn teemaan tai ongelmaan, mihin yritys etsii laajempaa näkemystä. Parhaimmillaan keskustelusuhteesta syntyy kuitenkin yhteisiä toimenpiteitä, joiden kautta luodaan toiminnallista yhteistyötä: *”kyllähän siitä parhaimmillaan syntyy toimenpiteitä...tavallaan osana sitä keskustelua.”*

Toiminnallisella yhteistyöllä tarkoitetaan projekteja, jossa kansalaisjärjestö ja yritys yhdessä työskentelevät tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Konkreettiset yhteistyön muodot voivat vaihdella yhteisistä tiedotuskampanjoista koulutukseen tai yksityiskohtaisemmin esimerkiksi

yrityksen ruokalan muuttamiseen ekologisemmaksi. Tiedotuskampanjoihin voidaan liittää myös sellaisia elementtejä, että osa tietyn tuotteen myynnistä menee järjestön työn tukemiseen. Joka tapauksessa yhteistyöprojektin ytimessä tulisi kansalaisjärjestön kannalta olla jonkin toimintamallin, asenteen tai konkreettisen asian muuttaminen tai kehittäminen, mikä edistää järjestön vaikuttamistavoitteita. Tällä hetkellä kansalaisjärjestöjä osallistetaan esimerkiksi yrityksen henkilökunnan koulutukseen järjestön osaamisalueen mukaan tai toteutetaan vaihto-ohjelmia, joissa yrityksen henkilökunta voi tehdä vapaaehtoistyötä kansalaisjärjestöissä. Koulutusten suhteen tulisi huomioida se, että kertaalleen tehdyt koulutukset eivät vielä vaikuta yrityksen toimintakulttuuriin kokonaisuudessaan. Vaihto-ohjelmista huomautettiin se, että niiden yritysten työntekijöiden, jotka vapaaehtoistyötä tekevät, tulisi tuntea kansalaisjärjestön toimintamallia jonkin verran ja omata osaamista kyseisestä asiasta; muuten vapaaehtoistyön anti ei välttämättä kummallekaan osapuolelle ole varsin suuri. Yhteistyön puitteissa haastatteleman kansalaisjärjestöt voisivat myös nähdä tekevänsä yrityksille kenttätutkimuksia tai tapaustutkimuksia tehtaista tai olla mukana tuottamassa yritysten yhteiskuntavastuuraportteja kirjoittamalla omia puheenvuorojaan niihin. Yhteiskuntavastuuraporttien suhteen kansalaisjärjestöt kokevat, että kansalaisjärjestöjen puheenvuorot tietyllä tavalla todentaisivat raportteja, koska ne puheenvuorot olisivat puolueettomia ja erillään yrityksen itse tuottamasta materiaalista. Tapaustutkimukset toimisivat siten todisteina vastuullisesta toiminnasta: *”jos ne väittää olevansa kauheen yhteiskuntavastuullisia niin sit niiden pitäis todistaa se, että ne päästää nää tutkijat tehtaihinsa ja myös kustantais tätä toimintaa, että niinku ois tämmöstä tarkkailua mitä siellä oikeesti tapahtuu.”* Erikseen mainittiin sellainen toiminnallinen yhteistyö, kuten Suomen WWF:n ja Fortumin yhdessä perustamat öljyntorjuntajoukot Itämeren öljyonnettomuuden varalle, jossa yhdessä tuotetaan jokin projekti, mikä ei suoraan liity yrityksen toiminnan kehittämiseen. Toinen yksittäinen esimerkki voisi olla tuotekehitysyhteistyö kansainvälisesti esimerkiksi Greenpeacen, Unicefin ja erään ranskalaisen yrityksen yhteistyössä kehittämä aurinkoenergialla toimiva jääkaappi, jota voidaan käyttää esimerkiksi lääkkeiden säilytykseen alueilla, jossa ei ole sähköverkkoa. Mahdollisuuksia yhteistyöhön on monenlaisia ja niitä pitäisi ideoida yhdessä eikä päätyä tavanomaisimpaan: *”siinä [yhteistyössä] on niin monentyypisiä osioita, että ei pidä pysähtyä vain yhteen seikkaan ja elää ja sulkea silmänsä kaikelta muulta.”* Vuoropuheluun liittyvän yhteistyön muodoissa pitää kuitenkin huomioida kaksi asiaa: liittykö yhteistyöhön rahallista korvausta ja kuinka tiivistä yhteistyö on, joihin palataan kappaleessa 5.1.3 vuoropuhelun hyödyistä ja riskeistä.

Puhdas sponsorointi tulisi kansalaisjärjestöjen mielestä pitää erillään vuoropuhelusta ja toiminnallisesta yhteistyöstä ensinnäkin sen vuoksi, että siinä ei olla tasavertaisessa suhteessa eikä se ole varsinaista vuoropuhelua. Varsinkin avustusjärjestöille sponsorointi on kuitenkin haluttu yhteistyömuoto. Lisäksi sponsorointi voi olla alku tiiviimmälle sisällöllisemmälle yhteistyölle, koska sponsorointineuvottelujen aikana jonkin verran jo tutustutaan molemmin puolin toimintatapoihin ja mahdollisesti keskustellaan jatkosta. Periaatteena sponsoroinnissakin on se, että kansalaisjärjestöt toivovat ettei sponsoroiva yritys liikaa rajoittaisi sitä, mihin rahaa saa käyttää, koska siinä järjestön riippumattomuus olisi vaarassa.

5.1.3 Vuoropuhelun hyödyt ja riskit

Pääasiallinen syy miksi vuoropuhelua yritysten kanssa käydään ja samalla hyöty vuoropuhelusta on se, että kansalaisjärjestön toiminnan tavoitteita viedään eteenpäin. Pienin resurssein toimivat kansalaisjärjestöt eivät valitse toimintatapoja, jotka eivät ole yhteydessä niiden tavoitteisiin ja siksi myös yritysten on hyvä ymmärtää, että vuoropuhelun on oltava tavoitteellista toimintaa, johdettava jonkinlaisiin toimenpiteisiin joko vain yrityksen sisällä tai yhdessä kansalaisjärjestön kanssa. Kansalaisjärjestöt odottavat siis, että vuoropuhelun tulokset huomioidaan yritysten päätöksenteossa. Jos ajatellaan ympäristöjärjestön käymää vuoropuhelua hyöty on siinä, että yhdessä yrityksen kanssa voidaan löytää keinot ympäristön tilan parantamiseksi tai ainakin estää ympäristön tilan huononeminen yhdessä sovitun tason alle. Yksimielisyyttä voi olla vaikea löytää, mutta vuoropuhelun avulla voidaan kuitenkin saavuttaa kompromissi, jonka kumpikin osapuoli voi hyväksyä. Kansalaisjärjestöt odottavat siten pystyvänsä vuoropuhelun avulla nostamaan yritysten sisäistä vaatimustasoa vastuullisemmalle liiketoiminnalle. Yritysten kanssa käydyn vuoropuhelun hyöty ei kuitenkaan rajoitu vain siihen yritykseen, jonka kanssa vuoropuhelua itse asiassa käydään. Suuri etu vuoropuhelussa on laajenemisvaikutus, joka tarkoittaa, että yhden yrityksen kanssa käydyt keskustelut voivat vaikuttaa myös yrityksen kilpailijoiden toimintaan. Toisin sanoen, jos yhden yrityksen kanssa käydyt keskustelut herättävät yrityksen nostamaan sisäistä vaatimustasoaan vastuullisen liiketoiminnan suhteen, asettaa se painetta myös yrityksen kilpailijoille tehdä niin, joten kansalaisjärjestö ajaa tavoitteitaan eteenpäin laajemmin: *”me ollaan kuitenkin onnistettu ajamaan meidän järjestön päämääriä luultavasti enemmän kuin mitään muuta kautta itse asiassa.”* Vuoropuhelun hyödyksi voidaan lukea myös se, että

keskustelun aloittamisella luodaan pohjaa tuleville keskusteluille kun sekä järjestö että yritys tutustuvat toistensa ajattelumaailmaan.

Tämmöstä keskustelua aletaan käymään niin sillä luodaan aina edellytyksiä sille että jatkossa se keskustelun taso paranee...sen järjestön ajatusmaailma ja siihen liittyvät asiat on varmaan tullut ymmärrettävämmäksi yritykselle ja mä näkisin, että se auttaa viemään sitä asiaa eteenpäin.

Haastatellut kansalaisjärjestöt tunnistivat myös useita hyötyjä yritykselle vuoropuhelusta järjestöjen kanssa. Ensinnäkin, jos keskustelun aiheena on jokin tietty case, siitä saadaan uutta tietoa ja laajennetaan sitä kuvaa, mikä yrityksellä tilanteesta on. Kuten eräs haastateltava totesi: ”Meillä kuitenkin useimmiten se tieto perustuu juuri siihen paikalliseen kokemukseen ja tietämykseen ja paikallisten järjestöjen vetoomukseen, niin se on sellaista tietoa mitä [yritykset] ei saa muualta.” Uuden tiedon pohjalta on mahdollisuus tehdä vastuullisempia ratkaisuja kyseessä olevassa casessa tai ainakin ennaltaehkäistä vaurioita. Yritys saa siten käyttöönsä kansalaisjärjestöjen osaamista, mitä voidaan kutsua oppimishyödyksi. Jos yrityksessä on käynnissä toimintatapojen muutos, kansalaisjärjestöt voivat esimerkiksi motivoida henkilöstöä muutokseen asettamalla muutoksen laajempaan yhteyteen: ”meillä on sitä tiettyä osaamista mitä heiltä ei löydy...me voimme sanotaanko perustella ja motivoida niihin asioihin mitä he haluaa siellä edistää, me voidaan [rakentaa] se laajempi kehys siihen.” Yleisellä tasolla kansalaisjärjestön kanssa käydyn sidosryhmävuoropuhelun hyödyt liittyvät oppimis- ja imagohyötyyn tai taloudelliseen hyötyyn. Taloudellinen hyöty pohjaa osaltaan kahteen edelliseen, koska vuoropuhelua kansalaisjärjestöjen kanssa käyvä yritys voi suuren yleisön silmissä asemoitua vastuulliseksi ja markkinoiden vihertyessä vastuullinen liiketoiminta saa enemmän painoarvoa kuluttajienkin silmissä. Ylipäättään kansalaisjärjestöt katsovat, että yritysten kannattaisi kuunnella järjestöjen viestiä, koska järjestöt voivat auttaa yrityksiä turvaamaan toimintaedellytyksiään tulevaisuudessa.

Yrityksen ei tulisi pelätä kansalaisjärjestöjä ei varsinkaan sellaista järjestöä, joka hyvin laki oikeus järjestys – omaisesti haluaa luoda kansainvälisiä pelisääntöjä, jotka on linjassa niiden arvojen kanssa jotka on vallalla yhteiskunnassa laajemmin. Ja jos tämän haluaa sanoa hiukan kärjekkäämmin on se, että koska maailmalla tällä hetkellä arvostellaan hyvinkin paljon ja itse asiassa oikeutetusti...arvostellaan yritysten toimintatapoja ja sitä eriarvoisuutta, jota kaikki tilastot osoittaa meille mitä tapahtuu. Niin jos yritykset kuuntelevat sitä viestiä, mikä kansalaisjärjestöiltä...tulee niin oikeesti me voidaan pelastaa heidän

toimintamahdollisuutensa jatkossa. Tai vielä kärjistetympin jos sanotaan että jos markkinatalous haluaa vielä voida hyvin 50 vuotta eteenpäin niin yritysten todella kannattais kuunnella mitä me ollaan sanomassa.

Sidosryhmävuoropuhelussa on kuitenkin kansalaisjärjestöille myös riskejä. Ensinnäkin, edellä mainittu yrityksen imagohyöty voi kääntyä kansalaisjärjestölle vahingolliseksi, jos yrityksen motiivit vuoropuheluun ole aidot. Toisin sanoen, kansalaisjärjestöä saatetaan käyttää hyväksi viherpesuun, mikä taas kyseenalaistaa kansalaisjärjestön uskottavuutta niin oman jäsenistön kuin suuren yleisönkin silmissä. Uskottavuuteen liittyy myös se, millaisista asioista kansalaisjärjestö yritysten kanssa keskustelee. Keskustelun aiheiden tulee liittyä järjestön osaamisalueisiin, mikä yritystenkin tulisi huomioida kansalaisjärjestökumppania kartoittaessaan, koska muuten järjestön uskottavuus vuoropuhelijana voidaan kyseenalaistaa. Kun puhutaan yritysyhteistyöstä, johon liittyy myös rahallinen korvaus, astuvat uskottavuuskysymyksen vahvasti peliin. Jos järjestölle esimerkiksi palkataan yritysrahalla lisää työntekijöitä, voi suuri yleisö kyseenalaistaa kansalaisjärjestön uskottavuuden, koska silloin voi herätä epäily, että yritys maksaa vuoropuhelusta ja niistä tuloksista mitä se vuoropuhelusta saa. Uskottavuus liittyy suoraan kansalaisjärjestön maineeseen ja maine on kansalaisjärjestöille hyvin tärkeä, koska niiden vaikuttamisen keinot perustuvat maineelle ja uskottavuudelle eli sille miten järjestön jäsenistö ja suuri yleisö arvioivat niiden toimintaa.

Edellä mainittu uskottavuuden menestys on yksi niistä riskeistä, jotka liittyvät yritykseltä saatuun rahallisiin korvauksiin. Rahallinen korvaus jakoi haastateltuja kansalaisjärjestöjä yritysyhteistyön suhteen. Onko kansalaisjärjestölle soveliaista rahoittaa toimintaansa yrityselaämästä saaduilla varoilla? Asiasta oltiin kahta eri mieltä; toiset olivat sillä kannalla, että yritykset voidaan nähdä rahoituslähteinä, toiset sanoivat sen olevan mahdotonta. Molempien mielipiteiden edustajat kuitenkin tunnistivat samat riskit huolimatta eri katsontakannoista. Jos kansalaisjärjestö saa yritykseltä rahaa vuoropuhelusta, voidaan järjestön sitoutumattomuus ja riippumattomuus kyseenalaistaa. Riippumattomuus yrityselaämästä on kansalaisjärjestöille tärkeää, koska silloin voidaan arvioida yritysten toimintaa puolueettomasti ja liian läheinen yhteistyö tietyn yrityksen kanssa voi hämärtää tätä: *”koska jos yritys maksaa meille näistä palveluista niin meidän mahdollisuus olla kriittinen ja arvostella sitä yritystä melkein menee siinä.”* Kriittisyyden ja siten riippumattomuuden menetys on tärkeä kysymys yhteistyössä yritysten kanssa. Tätä pyritään estämään sillä, että jokaiseen sopimukseen tehdään huomautus, että yhteistyö ei sulje pois sitä, että

kansalaisjärjestö voisi arvostella yhteistyökumppaniaan julkisesti. Läheisessä yritysyhteistyössä asiaan pitää kuitenkin jatkuvasti kiinnittää huomiota.

Riippumattomuus yrityselämästä nousee kysymykseksi siis ei vain taloudellisesta näkökulmasta vaan myös henkisestä näkökulmasta. Vaarana liian läheisessä yhteistyössä on se, että järjestö alkaa liian paljon ymmärtää yritysmaailman realiteetteja ja tietyllä tavalla legitimoidaan se, että yritysten perimmäinen tarkoitus on tuottaa voittoa.

On ongelmallista se liiketoiminnan logiikka...et yritykset toimii sillä periaatteella että niitten täytyy maksimoida oma taloudellinen voittonsa...niin pitäis pystyy murentamaan tai murtamaan sitä logiikkaa, koska se johtaa potentiaalisesti epäoikeudenmukaisuuksiin ja ekologiseen kriisiin ja ympäristötuhoihin...lähdetään siihen yritysyhteistyöhön tai puhumaan ihmisten kanssa niin silloin legitimoidaan myös se, että yritykset on tässä tuottamassa itselleen maksimaalista taloudellista voittoa, jota me halutaan ehkä vähän muuttaa ja silloin sellainen kokonaisvaltainen yhteiskunnallinen muutos häviää.

Liian läheinen suhde ja siitä mahdollisesti seuraava riippumattomuuden tai kriittisyyden menettäminen ovat siten riskejä yhteistyössä yrityselämän kanssa. Mikä sitten on liian läheinen suhde kansalaisjärjestön ja yrityksen välillä? Tähän annettiin ennen kaikkea se vastaus, että jos kansalaisjärjestö on rahoituksellisesti riippuvainen siitä, mitä julkisesti yrityksistä sanoo. Toisaalta, liian läheiseksi suhde menee silloin, jos kansalaisjärjestö on niin mukana yrityksen toiminnassa neuvonantajana, että ei pysty arvostelevaan yritystä ilman että arvostelisi omaa työtään. Vaikka monet kansalaisjärjestöt olivat sitä mieltä, että järjestöt voisivat konsultoida yrityksiä omalla osaamisalueellaan, oltiin siitä myös kriittisiä: ”konsulttifirman ja kansalaisjärjestön ero pitää pitää aina aika selkeänä että järjestön ei mun mielestä tulisi ikinä tulisikaan solmia liian läheisiä suhteita yrityksiin ellei se sitten järjestön tehtäväkenttään selvästi ole muotoutunut sellaiseksi.”

Rahoituskysymykseen liittyy riippumattomuuden lisäksi riski toiminnan vääristymisestä. Jos yritysrahoituksella rahoitetaan kansalaisjärjestön työntekijöiden työtä, sen työn osuus voi kasvaa vaarallisen suureksi verrattuna muuhun toimintaan. Toiminnan vääristyminen voi tapahtua, koska kaikki se, mihin kansalaisjärjestö ryhtyy, tulee olla sidoksissa sen tavoitteisiin ja panostamista yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön muun toiminnan kustannuksella ei voi perustella vain sillä, että siihen on helpompi saada rahoitus.

Vaikka vuoropuhelulla yritysten kanssa on järjestöille paljon riskejä, ovat vuoropuhelun hyödyt myös mahdollisuuksia. Kansalaisjärjestöt siis tasapainoilevat sillä akselilla kuinka paljon hyötyä yrityselämysuhteista voi saada ja kuinka paljon siinä voi menettää. Mitään yleispäteviä sääntöjä järjestökentällä tähän ei ole, vaan järjestöt tekevät omista lähtökohdistaan päätöksiä siitä miten ja kuinka tiiviisti yrityselämän kanssa ollaan vuoropuhelussa. Käytännöt vaihtelivat jopa kansainvälisten järjestöjen sisällä eri maissa. Kuitenkin, kansalaisjärjestöt itse ovat sitä mieltä, että kaikenlaisia järjestöjä ja toimintatapoja tarvitaan, jotta kansalaisjärjestökentän moninaisuus säilyisi.

5.2 Yritysesimerkki: Stora Enso

Kansalaisjärjestöjen lisäksi tähän tutkimukseen pyrittiin saamaan yritysnäkökulmaa haastatteleamalla Stora Ensoa, kansainvälistä metsäteollisuusalan yritystä. Stora Ensossa on ryhdytty systemaattisesti kehittämään sidosryhmävuoropuhelua, mikä teki sen houkuttelevaksi tämän tutkimuksen kannalta. Sidosryhmävuoropuhelun kehittämisellä pyritään siihen, että vuoropuhelu olisi proaktiivista ja sen avulla yhteiskuntavastuun alueen päättävällä elimellä yrityksessä olisi tarvittavat tiedot yhteiskuntavastuun strategiseen päätöksentekoon. Systemaattisuus on avainsana vuoropuhelun kehittämisessä. Systemaattisuus ei tarkoita kuitenkaan vain säännöllisyyttä, vaan sellaista lähestymistapaa sidosryhmävuoropuheluun, että asetetaan tavoitteet kaikkien sidosryhmien kanssa käytäviin dialogeihin, kartoitetaan käytössä olevat keinot ja varmistetaan, että tieto kulkee oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Suuren kansainvälisen konsernin sidosryhmävuoropuhelu on monitasoinen ja monimutkainen prosessi, mitä käydään niin eri tuote-alueiden ja yksiköiden tasolla kuin myös konsernitasolla. Sidosryhmävuoropuhelu liittyy kokonaisuutena myös yrityksen yhteiskuntavastuuraportointiin, jota kyseessä olevassa yrityksessä pyritään kehittämään AA1000- standardin mukaisesti perustuen sidosryhmävuorovaikutukseen.

Haastatellulle yritykselle sidosryhmävuoropuhelu nähtiin ennen kaikkea osana suurempaa kokonaisuutta eli yhteiskuntavastuun johtamista ja sidosryhmävuoropuhelu sinänsä nähtiin edellytyksenä yhteiskuntavastuulle. Tärkein elementti yhteiskuntavastuussa on haastateltavien mielestä se, miten yritys vastaa sidosryhmävaateisiin ja että yrityksellä on hallussa ne työkalut ja tavat millä sidosryhmävuorovaikutusta toteutetaan. Sidosryhmävuoropuhelun avulla tunnustetaan sidosryhmien odotuksia liiketoiminnalle, koska pitkällä aikavälillä toimiminen

ristiriidassa sidosryhmien odotusten kanssa ei ole kannattavaa. Vuoropuhelu sidosryhmien kanssa ja yhteiskuntavastuu on siten tietyllä tavalla tulevaisuuden takaamista, *'license to operate'*. Metsäteollisuus on sidosryhmäodotusten kannalta ylipäättään hyvin kriittinen ala ja siksi niiden ymmärtäminen on tärkeää. Kuitenkin huomioitava on lisäksi se, että nykypäivänä kriittisyys metsäteollisuutta kohtaan ei rajoitu ainoastaan kansalaisjärjestöihin vaan myös asiakkaat ja sijoittajat vaativat paljon vastuulliselta liiketoiminnalta. Sen myötä vastuullisuudesta on tullut kriittinen liiketoimintakysymys, joka asettaa sille korkeat vaatimukset. Haastateltavat totesivat, että metsäteollisuudessa kansalaisjärjestöjen näkemysten ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeää, koska kriittiset mielipiteet voivat nopeasti siirtyä myös asiakas- ja sijoittajarintamalle.

Kansalaisjärjestöt sidosryhmänä eivät ole haastatellulle yritykselle uusi asia. Tähän vaikuttaa ennen kaikkea yrityksen toimiala, metsäteollisuus, joka on laajasti kansalaisjärjestöjen kiinnostuksen kohteena. Haastatellut myönsivät, että vähemmän kriittisillä toimialoilla kansalaisjärjestöt saattavat jäädä tuntemattommiksi, koska yritys ja järjestön vaikuttamistavoitteet eivät välttämättä kohtaa. Sidoryhmävuoropuhelusta vastaavat ovat hyvin tietoisia siitä, että kansalaisjärjestökenttä on hyvin laaja ja koostuu järjestöistä, jotka ovat valinneet eri toimintatapoja ja strategioita päästääkseen tavoitteisiinsa. Toisin sanoen, toiset järjestöt ovat valinneet toimintatavakseen yhteistyön ja vuoropuhelun yritysten kanssa ja toiset käyttävät taasen enemmän julkista painostusta, koska haluavat säilyttää oman etäisyytensä ja riippumattomuutensa. Sitä, että järjestöillä on erilaisia vaikutustapoja, ei kuitenkaan pidetty huonona asiana.

Jotkut on valinneet roolinsa ja ehkä se kuitenkin on tarpeen, että yhteiskunnassa on näitä tällaisia vahtikoiria...se luo painetta näitä asioita menee eteenpäin, mutta myös tarvitaan niitä järjestöjä, jotka on valmiita olemaan yhteistyössä ja tuomaan sitä omaa näkemystään ja osaamistaan.

Kansalaisjärjestöt ovat siinä mielessä haastava sidoryhmä, että niiden luottamus kansainväliseen yritykseen on usein hyvin alhainen ja vastuullisen liiketoiminnan parissa työskenteleviä voidaan pitää jopa silmänlumeena eivätkä järjestöt välttämättä tunnusta, että yrityksen toimet vastuullisen parantamiseksi tuovat muutosta.

Vuoropuhelun perusedellytyksenä tarvitaan yrityksen näkökulmasta jokin yhteinen kosketuspinta ja yhteinen tavoite. Molemmilla osapuolilla on omia tavoitteita, jotka eivät ole toiselle niin tärkeitä, mutta jokin yhteinen tavoite tai kiinnostuksen kohde tulee olla. Tärkeää vuoropuhelun onnistumisen kannalta on se, että tavoitteista puhutaan heti alussa avoimesti, koska myöhemmin ilmi tulevat erilaiset odotukset saattavat aiheuttaa vuoropuhelun epäonnistumisen molemmiin puoliin. Jos yhteistä kosketuspintaa ei löydy, ei vuoropuhelulla ole suuria edellytyksiä onnistua ja silloin kun vuoropuhelu ei vie eteenpäin vaan pikemminkin on enemmän tuhoavaa, varaa yritys oikeuden kieltäytyä siitä. Sidosryhmävuoropuhelusta vastaavat ovat kuitenkin huomanneet, että kansalaisjärjestöt itse saattavat olla hyvin varovaisia yritys yhteistyön suhteen ja varjelevat tarkkaan riippumattomuuttaan. Lisäksi järjestöt valitsevat rajallisten resurssien vuoksi tarkkaan ne vuoropuhelut, joihin osallistuvat, koska punnitsevat kaiken sen mukaan, miten yhteistyö vie heidän omia tavoitteitaan eteenpäin. Vuoropuhelu on siten molemmille osapuolille tavoitteellista toimintaa. Yritykselle motiivi vuoropuhelulle kansalaisjärjestöjen kanssa on toiminnan kehittäminen: *”Dialogin perusta nimenomaan on se, että mekin tehdään muututaan jotenkin. Et se ei ole vaan, että me tyrkytetään meidän tietoja ja omia faktoja sinne, et me pyritään löytämään jonkinlainen yhteinen näkemys ja myös, että me toimitaan, yritetään muuttaa omaa toimintaa.”* Varsinkin kansalaisjärjestöjen kanssa yrityksessä on törmätty siihen, että järjestöt pyytävät konsultoimaan heitä mahdollisesti kiistanalaisista tapauksista ajoissa, jo ennen esimerkiksi investointipäätöksiä. Haastattelussa haluttiin kuitenkin tehdä selväksi se, että sidosryhmäfoorumi ei voi pörssiyhtiössä olla päätöksentekuelin eli esimerkiksi investoinneista ei voida konsultoida kansalaisjärjestöjä ennen kuin ne on virallisia teitä ilmoitettu julkisuudessa. Tämä siksi, että pörssiyhtiön on noudatettava pörssisääntöjä ja muutenkin päätökset tulee yrityksissä mennä virallisten päätöksentekuelinten kautta. Se mitä sidosryhmäfoorumeissa voidaan luvata on, että asia etenee yrityksen päätöksentekoprosesseihin, mikä tarkoittaa sitä, että yritys ei käy vuoropuhelua ilman että niiden tulokset huomioidaan päätöksenteossa. Sidosryhmävuoropuhelussa on myös ymmärrettävä se, että yrityksellä on monta sidosryhmää ja yritystä ei voi johtaa vain yhden sidosryhmän odotusten mukaan, joten myös kansalaisjärjestöjen tulisi ymmärtää ettei kaikkia vaatimuksia ei voida toteuttaa.

Sidosryhmävuoropuhelun tavoissa yrityksen mielestä tärkeää on, että löydetään vuoropuhelun tavoitteisiin ja yleensä tilanteeseen sopiva lähestymistapa, joka tyydyttää molempia osapuolia. Käytännön tavat voivat vaihdella tiedon jakamisesta siihen, että tehdään yhdessä sidosryhmän

kanssa jokin projekti, jossa yhdessä luodaan jotakin uutta. Sitä painotettiin, että vuoropuhelun pitää olla muuta kuin vain tiedon jakamista: *”Se on jotain muuta kun yksipuolista viestintää. Onhan se yksi osa koko sitä vuorovaikutusta, mut se ei voi olla se ainoa asia eihän me opita siitä mitään.”* Projektit ovat usein partnership ratkaisuja, joissa yritys ja kansalaisjärjestö toimivat yhteisen tavoitteen puolesta, tiiviissäkin yhteistyössä. Joskus kansalaisjärjestöjen kanssa joudutaan käyttämään kolmatta osapuolta, johon molemmat kaksi luottavat, koska järjestöjen ja yrityksen välillä voi vallita niin suuri epäluottamus ettei yhteistyössä muuten päästä eteenpäin. Kansalaisjärjestöt osallistuvat usein myös work shop –työskentelyihin tai asiantuntijapaneeleihin, joissa käsitellään tiettyä teemaa. Erityisen hedelmällisiä asiantuntijapaneelit ovat silloin kuin siellä on useiden sidosryhmien edustajia, joten myös sidosryhmät saavat laajemman kuvan siitä, millaisia erilaisia odotuksia yritykseen kohdistuu. Mahdollisia olisivat myös vastuullisen liiketoiminnan aihepiiristä järjestettävät teemapäivät, joissa kansalaisjärjestöt toimisivat oman alueensa asiantuntijoina kouluttaen yrityksen henkilökuntaa.

Kansalaisjärjestöjen ja yritysten välisen vuoropuhelun hyödyt liittyvät yrityksen silmissä molemminpuoliseen oppimiseen, laajemman näkemyksen saamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Molemminpuolinen oppiminen tarkoittaa sitä, että yritys voi kansalaisjärjestöjen osaamisen ja näkemyksen perusteella kehittää omaa toimintaansa ja toiveena olisi, että myös järjestöt ymmärtäisivät paremmin yrityksen lähtökohtia. Laajempi näkemys ja kokonaiskuvan luominen liittyvät tyypillisesti yrityksen ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten arviointeihin, joihin kuuluu julkinen kuuleminen, mutta laajempaa näkemystä haetaan myös muihin yrityksen toimintaa koskettaviin teemoihin. Arvioinnissa kerätään uutta tietoa ja identifioidaan niitä asioita, joita yritysten on hyvä esimerkiksi investoinneissa huomioida. Toiminnan kehittäminen liittyy myös riskienhallintaan: *”pystytään ajoissa identifioimaan asioita ja siinä tietysti linkki on siellä oman toiminnan kehittämisessä et pyritään toimimaan niin että isoja kriisejä ei syntyisi.”* Vuoropuheluun kansalaisjärjestöjen kanssa liitettiin myös uskottavuuskysymys eli suurten kansainvälisten yritysten ongelma usein on, että niiden uskottavuus kyseenalaistetaan, joten yhteistyö ja viestiminen kolmannen osapuolen kanssa nostaa uskottavuutta. Vuoropuhelussa sinänsä ei koettu olevan suuria riskejä, vaan riskit liittyvät siihen, jos vuoropuhelun tavoitteet eivät ole jommallekummalle tai molemmille osapuolille selvänä, mistä saattaa syntyä turhautumista.

6 TULOSTEN TULKINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Pohdinta

Yritykset ovat jo pitkään tiedottaneet sidosryhmilleen liiketoimintaa koskevista asioista, mutta aktiivinen vuoropuhelu ja palautteen haku sidosryhmiltä sekä pyrkimys saada sidosryhmien osaaminen yrityksen käyttöön vuoropuhelun avulla ovat vielä suhteellisen uusia asioita. Tässä pro gradu –tutkielmassa selvitin kansalaisjärjestöjen käsityksiä sidosryhmävuoropuhelusta ja odotuksia vuoropuhelulle yritysten kanssa tarkoituksena rakentaa malli vuoropuhelusta yritysten ja järjestöjen välillä. Kansalaisjärjestökenttä on perinteisesti näyttäytynyt yrityksille sponsorointipyyntöinä ja pitkäaikaiseen kampanjointiin keskittyneet kansalaisjärjestöt ovat jääneet yrityksille tuntemattommiksi (Kujala 2003, 22). Edelliseen voidaan kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella todeta, että se kuinka tunnettuja kansalaisjärjestöt ovat riippuu osaltaan yrityksen toimialasta; kriittisellä toimialalla kuten metsäteollisuudessa kansalaisjärjestöt olivat tunnettuja sidosryhmävuoropuhelusta vastaaville henkilöille. Toisaalta vähemmän kriittisillä aloilla näin ei välttämättä ole, kuten yrityshaastattelussakin kävi ilmi. Myös haastatelluilla kansalaisjärjestöillä oli ollut vuorovaikutusta usean suuren suomalaisen kansainvälisen yrityksen kanssa, joten vuoropuhelu yritysten kanssa keinona vaikuttaa ei ollut kansalaisjärjestöille täysin uusi asia. Seuraavassa tarkoitukseni on yhtäältä peilata kansalaisjärjestöjen käsityksiä sidosryhmävuoropuhelusta tutkimukseni teoreettiseen osuuteen ja toisaalta peilata kansalaisjärjestöjen käsityksiä haastatellun yrityksen näkemyksiin.

Sidosryhmävuoropuhelua tarkastelen vastuullisen liiketoiminnan välineenä eli välineenä sille, miten eri sidosryhmien näkemykset ja odotukset liiketoiminnasta saataisiin osaksi yrityksen toimintaa. Tämän roolin sidosryhmävuoropuhelulle vahvistivat sekä kansalaisjärjestöt että haastateltu yritys. Yritys näki sidosryhmien odotuksiin vastaamisen tärkeänä elementtinä yhteiskuntavastuussa ja sidosryhmävuoropuhelun keinona tälle. Kansalaisjärjestöille vastuullinen liiketoiminta on viime kädessä se, mihin vuoropuhelulla yritysten kanssa halutaan vaikuttaa. Vastuullinen liiketoiminta linkitettiin sidosryhmävuoropuheluun jokaisessa tätä tutkimusta varten käymässä keskustelussa, joten voidaan todeta, että yhteys

sidosryhmävuoropuhelun ja vastuullisen liiketoiminnan välillä on olemassa. Järjestöjen näkemys yhteiskuntavastuusta kokonaisuudessaan on se, että yritykset eivät kannata tarpeeksi laajasti vastuuta toimintansa vaikutuksista toimintaympäristölleen. EU:n Vihreän kirjan (2001, 4) painottamaan vapaaehtoisuuteen yhteiskuntavastuun taustalla kansalaisjärjestöillä on toisenlainen näkemys. Järjestöjen mukaan yhteiskuntavastuun pelisäännöt tulisi viime kädessä määrittää lailla, koska yritykset eivät kehitä vastuullisia toimintatapoja riittävän pitkälle vapaaehtoisesti. Toiset järjestöt keskittyvät sen tähden vaikuttamaan ennen kaikkea poliittiseen hallintoon ja toiset taas käyvät lain sisältöihin vaikuttamisen lisäksi vuoropuhelua yritysten kanssa eli katsovat, että nämä kaksi vaikuttamisen tapaa eivät sulje toisiaan pois.

Vuoropuhelulla yritysten kanssa kansalaisjärjestöt odottavat voivansa haastaa yritykset laajentamaan käsitystään yhteiskuntavastuusta ja kehittämään toimintojaan. Tässä tulee esiin Beaudoinin (2004, 368) käsitys kansalaisjärjestöjen roolista yhteiskunnan rakenteiden haastajana. Huomionarvoista on kuitenkin se, että Beaudoin tarkoitti haastajan roolilla lähinnä vaikuttamista yleisen mielipiteen ja yhteiskunnan odotusten kautta. Tutkimukseni perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että kansalaisjärjestöt pyrkivät haastamaan yritykset myös suoraan, vuoropuhelun keinoin. Edelleen, toimintatapoja ei haastateta vain siinä yrityksessä, jonka kanssa vuoropuhelua käydään, vaan järjestöt odottavat, että alan johtaviin toimijoihin vaikuttaminen haastaa myös kohdeyrityksen kilpailijat parantamaan toimintaansa. Kansalaisjärjestöjen näkemys yhteiskuntavastuusta lähenee MacLaganin (1999, 43, 47) prosessinäkökulmaa, jossa sidosryhmien odotukset tuodaan vuoropuhelun kautta osaksi yrityksen hallintoa. MacLaganin vuorovaikutteinen määritelmä yhteiskuntavastuusta sopii ylipäätään hyvin sidosryhmävuoropuhelun henkeen, vaikka MacLagan painottaakin enemmän henkilöstön ja ensisijaisten sidosryhmien osallistamista. Carrollin (1995, 49-51) neljän yhteiskuntavastuun osa-alueen, taloudellisen, laillisen, eettisen ja hyväntekeväisyysvastuiden, kentässä kansalaisjärjestöt näkevät vastuiden liittyvän ennen kaikkea eettiseen vastuuseen. Toisin sanoen siihen miten yritykset vastaavat niihin yhteiskunnan odotuksiin, jotka ylittävät lakiin kirjatut vastuut. Hyväntekeväisyyttä ei nähty sinällään varsinaisesti yhteiskuntavastuuna, vaan vastuullisuus liittyy yrityksen ydintoimintaan. Hyväntekeväisyys on luonnollisesti hyvä asia, mutta yritysten ei tulisi liittää sitä täysin vastuullisiin toimintatapoihin. Tässä tulee esiin Freemanin ja Liedkan (1991, 94) kritiikki yhteiskuntavastuukeskustelulle. He esittävät, että yritysten hyvää tarkoittavat

hyväntekeväisyshankkeet osana yhteiskuntavastuuta estävät keskustelun siitä, mitä yritysten varsinaisen taloudellisen toiminnan vaikutukset yhteiskunnalle todella ovat.

Kansalaisjärjestöjen mielestä suomalaiset yritykset suoriutuvat vastuullisesta liiketoiminnassa hyvin siihen saakka mitä lailla on määrätty, mutta järjestöt odottavat yrityksiltä laajempaa vastuunkantoa, kuten jo edellä totesin. Mitä tämä laaja vastuun kanto sitten pitää sisällään? Kansalaisjärjestöjen näkemys riittävästä yhteiskuntavastuun laajuudesta lähenee Takalan (2000, 13-14) laajaa sosiaalista vastuuta, jossa liiketoiminnan tavoitteena ei olisi vain voiton maksimointi ja vastuullisuus rajaisi yrityksen toimintavaihtoehtoja. Tämä näkyy siinä, että kansalaisjärjestöt kyseenalaistivat voiton maksimoinnin ainoana tapana johtaa yritystä ja näkivät vuoropuhelun keinona laajentaa yritysten kuvaa yhteiskuntavastuusta. Yrityksen näkökulmasta yhteiskuntavastuun laajuus pohjaa pitkälle Takalan (2000, 11-13) sidosryhmälähtöiseen näkemykseen eli siihen, että vastuullisuus on tapa hankkia oikeutus liiketoiminnalle. Yritys tähtää voiton maksimointiin, mutta pitkällä aikavälillä tarkoituksena on kuitenkin turvata jatkuvuus, minkä takia sidosryhmien odotukset otetaan huomioon. Kansalaisjärjestöjen ja yritysten näkökulmien ero yhteiskuntavastuun määrittelyssä ei kuitenkaan ollut yllättävää, vaan odotettavissa. Sidoryhmävuoropuhelun rooli tässä on se, että vuoropuhelun avulla järjestöt ja yritys voivat löytää keinoja ylittää näkemuserot ja siten toimia yhteistyössä yrityksen vastuullisten toimintatapojen parantamisessa.

Sidosryhmävuoropuheluun normatiivisena ilmiönä liittyy osaltaan eettinen elementti. Carroll ja Buchholtz (2000, 21) toteavat, että eettiset kysymykset nousevat esiin kun yritykset ovat vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen tehtävä on yhtäältä toimia sidosryhmien kanssa eettisellä tavalla ja toisaalta käsitellä mahdollisia ristiriitatilanteita yrityksen ja sen sidosryhmien odotusten välillä. Kansalaisjärjestöjen odotuksissa vuoropuhelun suhteen eettinen elementti tulee esiin siinä, että järjestöissä kyseenalaistettiin yritysten toimintalogiikkaa, missä voitto pyritään maksimoimaan seurauksista huolimatta. Järjestöiltä tuleva viesti on myös se, että yritysten tulisi kuunnella järjestöjen neuvoja tavoista harjoittaa liiketoimintaa vastuullisesti, jotta yrityksillä olisi hyvät toimintamahdollisuudet tulevaisuudessakin. Tässä tullaan juuri liiketoiminnan etiikan kynnyskysymykseen eli siihen mikä on oikein tai väärin liiketoiminnan piirissä (Velasques 1998, 13). Mielenkiintoista järjestöjen näkemyksissä oli se, että haastatellut eivät niinkään korostaneet, että yritysten tulisi kohdella heitä järjestön edustajina ja sidosryhmänä eettisesti, vaan keskittyivät edustamaansa asiaan. Toisin sanoen, esimerkiksi ympäristöjärjestön näkökulmasta tärkeää oli se, mitä

vaikutuksia yrityksen toiminnalla on ympäristölle ja mikä olisi eettinen toimintatapa ympäristön kannalta. Järjestöt viittasivat itsensä kohteluun eettisesti vain kun odottivat yritysten kunnioittavan järjestöjen näkemyksiä siitä, miten yritys toimii. Tässä näkyy velvollisuusetiikan mukainen toisten ihmisten kunnioitus (Boatright 2000, 56). Kansalaisjärjestöt peräänkuuluttivat yritykset Weissin (1998, 76) velvollisuusetiikan tulkinnan mukaisesti tunnustamaan ennen päätöksentekoa ne sidosryhmät, joiden hyvinvointi on vaarassa yritysten päätösten seurauksena, eritoten investoinneissa ulkomailla. Toinen vahvasti esiin noussut eettinen piirre oli oikeudenmukaisuuden periaate. Toisin sanoen, onko oikein, että yritysten toiminta viedään halvempien kustannusten toivossa ulkomaille ja kenelle haitat ja hyödyt siinä lankeavat, mikä kertoo oikeudenmukaisuusteorian mukaisesta ajattelusta (vrt. Weiss 1998, 79).

Jos ajatellaan sidosryhmävuoropuhelua sidosryhmäjohtamisen laajemmassa kentässä, kansalaisjärjestöjen käsitys sidosryhmävuoropuhelun taustalla vaikuttavasta laajemmasta katsontakannasta lähenee hyvin pitkälle Phillipsin ym. (2003) näkemystä, jonka mukaan sidosryhmäjohtamisessa kynnyksysymykseksi nousee minkä sidosryhmien sallitaan ottaa osaa yrityksen päätöksentekoprosesseihin. Kansalaisjärjestöt olisivat valmiita osallistumaan yrityksen päätöksentekoprosesseihin, mutta eivät haluaisi kuitenkaan muodostaa liian läheistä suhdetta yritysten kanssa, koska siinä niiden riippumattomuus voitaisiin kyseenalaistaa. Yrityksen puolelta sidosryhmäfoorumi voi kuitenkin vain harvoin olla päätöksentekofoorumi, koska pörssiyrityksillä on tietyt rajoitukset, miten esimerkiksi investoinneista pitää ilmoittaa julkisuuteen. Toisin sanoen, pörssiyritys ei voi konsultoida kansalaisjärjestöä ennen investointipäätöksiä, joten vuoropuhelu tapahtuu väistämättä päätöksenteon jälkeen. Tämä on yksi niistä seikoista, joka on aiheuttanut kiistatilanteita järjestöjen kanssa haastattelemani yrityksen kohdalla. Jos kansalaisjärjestöt haluaisivat olla mukana arvioimassa riskejä ja ongelmia esimerkiksi investoinnin kohdemaan suhteen ennen kuin päätökset tehdään, pitäisi järjestöjen olla yritysten näkemyksen mukaan sisäpiiriläinen yrityksessä. Sisäpiirissä olemisen edellyttäisi mm. vaitiolosopimusten allekirjoitusta, mitä järjestöt eivät kuitenkaan olisi valmiita tekemään oman riippumattomana säilymisen tähden. Sidosryhmänä kansalaisjärjestöjen luonnetta onnistuneessa vuoropuhelusuhteessa voi varovaisesti kuvata Halalin (2000, 10) määrittelyn mukaan yrityksen yhteistyökumppaniksi, joka luo lisäarvoa yhdessä yrityksen kanssa ratkaisemalla yhteisiä ongelmia. Yhteistyökumppaniksi kutsumisen kanssa tulisi kuitenkin olla varovainen, koska joidenkin järjestöjen käsityksissä se viestitti liian läheistä suhdetta yritykseen. Valtaosa yhteistyötä yritysten kanssa tekevästä järjestöistä

kuitenkin kutsui itseään yhteistyökumppaniksi. Sidosryhmävuoropuhelu itsessään voisi olla vastaus Halalin (2000, 10) peräänkuuluttamaan tapaan yhdistää sidosryhmien osaaminen yrityksen osaamiseen molemminpuolisen hyödyn saavuttamiseksi.

Sidosryhmävuoropuhelua määrittävä kirjallisuus on kirjoitettu lähinnä yrityksen näkökulmasta käsin. Huomasin kuitenkin, että suuri osa niistä periaatteista, joita esitettiin sidosryhmien kohtelemisen periaatteina, vastasivat niitä odotuksia, mitä kansalaisjärjestöillä oli vuoropuhelua kohtaan. Kuten Grayson ja Hodges (2001, 264) toteavat, sidosryhmäsuhteen tulisi olla kaksisuuntainen ja vuorovaikutteinen. Tämä näkyy siinä, että järjestöt eivät pitäneet esimerkiksi sponsorointia sidosryhmävuorovaikutuksen keinona, vaan sidosryhmävuoropuhelu käsitteenä liitettiin nimenomaan kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen. Kansalaisjärjestöt vahvistivat Talvion ja Välimaan (2004, 73) näkemyksen siitä, että vuoropuhelussa toisilta on aina opittavaa ja oma kanta ei ole aina oikea. Tämä tarkoittaa, että sekä yrityksen että järjestön tulisi oppia toistensa toimintatavoista, mutta järjestöt odottivat silti joustavuutta enemmän yrityksen puolelta. Joustavuutta toivottiin varsinkin tilanteissa, joissa järjestöjen kritisoima toiminta, esimerkiksi Suomessa metsien hakkuu, jatkuu samaan aikaan kun yritys esittää neuvottelupyynnön. Toisin sanoen, neuvottelut tulisi aloittaa ns. puhtaalta pöydältä. Sidosryhmävuoropuhelusta kirjoittaneet, kuten Könnölä ja Rinne (2001, 55-56), painottivat säännöllisyyden ja johdonmukaisuuden sekä avoimuuden ja läpinäkyvyyden merkitystä vuoropuhelulle ja nämä kansalaisjärjestöt allekirjoittivat myös. Talvion ja Välimaan (2004, 73) määritelmä tasavertaisuudesta eli tasavertainen kumppanuus ja molempien oikeus omaan mielipiteeseensä nähtiin myös edellytyksenä vuorovaikutussuhteille yritysmaailman kanssa. Molempien oikeus omaan näkökulmaan ei kuitenkaan kansalaisjärjestöille tarkoittanut sitä, ettei vuoropuhelua voi rakentaa ilman täyttä yhteisymmärrystä. Jotta vuoropuhelua yleensä saadaan syntymään, pitää molempien osapuolten päästä yli oman kannan puolustamisesta ja pyrkiä aidosti kuuntelemaan sekä rakentamaan sellaista yhteisymmärrystä, jolla näkökannat kohtaavat. Näkökantojen kohtaamisesta päästään uudelle yhteistyön tasolle.

Tasavertaisuudella oli kansalaisjärjestöille laajempi merkitys kuin Talvion ja Välimaan erittelemä oikeus omaan kantaan ja tasavertainen kumppanuus. Luonnollisesti tasavertaisuus merkitsee sitä, että vuoropuhelukumppanit eivät ole alisteisessa suhteessa toinen toiseen. Tasavertaisuus tarkoittaa kuitenkin myös sitä, että asiasta keskustelevat ihmiset ovat samalla tasolla. Tasavertaiseen vuoropuheluun kuuluu, että molemmin puolin asialla ovat oman alansa

asiantuntijat. Siksi järjestöt odottivat, että keskustelukumppani yhteiskuntavastuuasioissa yrityksen puolelta on joku muu kuin viestintäosaston edustaja, mihin monet järjestöt olivat törmänneet. Vaikka peruseriaatteet sidosryhmävuoropuhelussa ovat kansalaisjärjestöille samat kuin muillekin sidosryhmille, tulee mielestäni järjestöjen kohdalla kuitenkin huomioida joitakin erityisseikkoja. Edellytys vuoropuhelulle yritysten ja järjestöjen välillä on ensinnäkin se, että päästään yli molemmin puolin esille tuoduista ennakkoluuloista ja luodaan sellainen perusymmärryksen taso, mitä järjestöillä ja yrityksillä ei luonnostaan ole. Perusymmärryksen tasolla tarkoitan sitä, miten kumpikin osapuoli toimii ja miten osapuolten toimintatavat eroavat. Vuoropuhelusuhteen alkuvaiheeseen kuuluu myös luottamuksen rakentuminen, mitä vaikeuttaa ennakkoluulot ja perusymmärryksen tason puuttuminen. Jotta vuoropuhelusta järjestöjen ja yritysten välillä tulisi tuloksia kummallekaan osapuolelle, pitää osapuolten myös luottaa toistensa motiiveihin.

Kansalaisjärjestöt vahvistivat poikkeuksetta sen, mitä Kujala ja Kuvaja (2002, 117) painottivat vuoropuhelun edellytyksenä: vuoropuhelun motiiveihin yrityksen puolelta pitää pystyä luottamaan. Jotta motiiveihin voisi luottaa, tulee molemmilla osapuolilla ensinnäkin olla selvillä omat tavoitteet ja toisen tavoitteet. Lisäksi nämä tavoitteet tulee myös sanoa ääneen niin, että molemmat ymmärtävät sen samalla tavalla. Tavoitteiden asettaminen yhdessä (Kujala & Kuvaja 2002, 147) on tärkeää kaikille sidosryhmille, mutta kansalaisjärjestöjen kohdalla se on itselleni muodostuneen kuvan perusteella vielä tärkeämpää; varsinkin kun vuoropuhelusuhteen alkuvaiheessa jo edellä mainitut ennakkokäsitykset voivat olla molemmin puolin vahvat. Myös haastateltu yritys painotti jonkin yhteisen kosketuspinnan ja tavoitteen tärkeyttä vuoropuhelun onnistumiselle sekä sitä, että tavoitteista puhutaan jo alussa avoimesti. Ilman yhteistä kiinnostuksen kohdetta vuoropuhelun onnistumiselle ei ole takeita.

Läpinäkyvyys ja avoimuus ovat sidosryhmäsuhteen kulmakiviä ylipäätään (Talvio ja Välimaa 2004, 73), mutta kansalaisjärjestöjen kohdalla läpinäkyvyydellä on vielä enemmän painoarvoa. Järjestöt itsekin vahvistivat Beaudoinin (2004, 366) sanat, että järjestöjen vaikutusvaltansa perustuu mielipidevaikuttamiseen suuren yleisön suuntaan. Siksi järjestöt välttävät sitä riskiä, että uskottavuus suuren yleisön silmissä kyseenalaistetaan yritysyhteyksien takia, mikä nostaa läpinäkyvyys merkittävään rooliin. Siitä nouseekin järjestökenttää jakava kysymys: voidaanko ylipäätään käydä kahdenvälisiä keskusteluja yritysten kanssa? Ääripään mielipide on se, että mitään keskusteluja ei voida käydä

kahdenvälisesti, koska yritys voi kahden kesken luvata jotain mitä ei ole julkisuudessa valmis takaamaan ja siten käyttää järjestöä hyväkseen. Valtaosa oli kuitenkin sitä mieltä, että kahdenvälisissä keskusteluissa voidaan saada enemmän muutosta aikaiseksi, mutta keskustelujen tarkoitus ja aihe tulisi aina olla julkista tietoa.

Kokonaisvaltaisesti katsottuna kansalaisjärjestöjen käsitys sidosryhmävuoropuhelusta lähenee Kujalan ja Kuvajan (2002) välittävän johtamisen mallia. Kansalaisjärjestöjen näkemyksen mukaan vuoropuhelussa ei ole kysymys vain raportoinnin ympärille rakentuvasta järjestelmästä, vaan nimenomaan vaikuttamisesta yrityksen ydintoimintaan ja siihen, mitä vaikutuksia ydintoiminnalla on ympäröivään yhteiskuntaan. Toisaalta se mihin esimerkiksi AA1000-standardin avulla pyritään eli oppiminen yhdessä sidosryhmien kanssa ja mielekäs vuorovaikutus olivat hyvin tärkeitä kansalaisjärjestöille (ISEA 1999b, 20-21). Kansalaisjärjestöt kokivat, että niillä on osaamisensa kautta annettavaa yrityksille ja että vuoropuhelua tulisi aina käydä jonkin tavoitteen saavuttamiseksi, ei vain vuoropuhelun itsensä takia. Toisaalta tunnustettiin, että vuoropuhelun aloittaminen yritysten kanssa voi sinällään luoda edellytyksiä hedelmällisemmälle vuoropuhelulle tulevaisuudessa, mutta järjestöjen niukkojen resurssien valossa vuoropuhelulla pitää saada aikaan muutosta. Kujalan ja Kuvajan (2002, 71) mallin ydin eli se, että sidosryhmiä kuunnellaan, koska arvostetaan erilaisia näkemyksiä liiketoiminnasta ja että sidosryhmien näkemysten arvostus nähdään pitkällä aikavälillä tuloksekkaana liiketoiminnan edellytyksenä istuu hyvin kansalaisjärjestöjen ajatuksiin sidosryhmävuoropuhelusta. Yritysten kannattaisi siis oman taloudellisen kestäväytensä takia kuunnella sitä viestiä, mitä kansalaisjärjestöt niille lähettävät turvataksaan toimintaedellytyksensä myös tulevaisuudessa. Haastellussa yrityksessä tunnistettiin Kujalan ja Kuvajan (2002, 71) mallin yrityksen rooli välittäjänä eri sidosryhmien välillä. Välittäjän roolin mukaisesti yrityksessä painotettiin sitä, että monen sidosryhmän vuorovaikutustapahtumat ovat hedelmällisiä siinä suhteessa, että eri sidosryhmät ymmärtävät toistensa vaatimuksia ja oppivat, että yrityksiä johdetaan monien sidosryhmien odotukset huomioon ottaen.

Tutkimusaineistoni tukee Cummingin (2001, 49-50) tutkimustuloksia siitä, että kansalaisjärjestöt odottavat vuoropuhelun olevan sidoksissa yrityksen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin ja että tarvitaan menetelmiä sidosryhmien mielekkääseen osallistamiseen yrityksen toimintaan. Sidosryhmävuoropuhelun kautta kansalaisjärjestöt voisivat nähdä itsensä osallistumassa konkreettisesti yrityksen päätöksentekoon ja toimivansa

neuvonantajan roolissa esimerkiksi investointipäätöksissä. Joka tapauksessa järjestöt edellyttävät, että vuoropuhelun tulokset päätyvät osaksi yrityksen päätöksentekoprosessia, koska muuten resurssien laittaminen vuoropuheluun ei tuo haluttua vaikutusta. Silti ne menetelmät, mitä haastatellut järjestöt suosivat vuoropuhelussa kuten kahdenväliset keskustelut tai sidosryhmäpaneelit ovat enemmän neuvoa-antavia menetelmiä. Kuten jo aiemmin totesin, kansainvälisen konsernin näkökulmasta esimerkiksi investointipäätöksiin vaikuttaminen jo ennen kuin ne tehdään vaatisi tiiviimpiä yhteistyösopimuksia ja mm. vaitiolovelvollisuuksia, mikä ei istu yhteen järjestön riippumattoman luonteen kanssa.

Tutkimukseni tarkoituksena oli myös selvittää, missä yrityksen toiminnoissa järjestöjä voisi osallistaa. Järjestöt eivät sinänsä sulkeneet mitään vaihtoehtoja pois, vaan niiden näkökulmasta ne voisivat olla vaikuttamassa kaikkeen siihen yrityksen toimintaan, joka koskettaa järjestön omaa osaamisaluetta. Oman osaamisalueensa sisällä järjestöt halusivat pysyä siksi, että tunsivat olevansa uskottavia vuoropuhelijoita oman asiantuntijuutensa kautta ja asiantuntijuutensa alueella. Vaikka Talvion ja Välimaan (2004, 111) erittely sidosryhmävuoropuhelun hyödyntämisen osa-alueista oli kirjoitettu kaikkien sidosryhmien kannalta, istui se myös kansalaisjärjestöjen odotuksiin siitä, missä yrityksen toiminnan osa-alueissa järjestöjä voisi osallistaa. Niin ollen järjestöt voisivat olla antamassa palautetta yrityksen liiketoiminnan periaatteisiin ja vastuullisen liiketoiminnan tavoitteisiin sekä tunnistamaan yrityksen kriittisiä toimintatapoja. Järjestöt kokivat myös voivansa olla mukana henkilöstön koulutuksessa. Tutkimukseni aikana rakentuneen ymmärrykseni perusteella olen kuitenkin sitä mieltä, että suuri osa järjestöistä pyrkii kuitenkin jossain määrin säilyttämään riippumattoman asemansa eikä ottamaan suoranaista konsultin roolia. Ulkopuolisenakin järjestö pystyy vuoropuhelun kautta, oman osaamisen pohjalta, antamaan palautetta yritysten toimintaan. Oletusarvona on luonnollisesti se, että vuoropuhelun tulokset otetaan huomioon yrityksen päätöksenteossa. Yritysten päätöksentekoon vaikuttamisen tavoite ja jo useasti esille tuomani riippumattomuuden säilyttämisen tarve ovat siten jonkin verran ristiriidassa toistensa kanssa. Tähän voi toisaalta olla syynä se, että järjestöt eivät ole täysin tietoisia siitä, miten isoissa yrityksissä päätökset tehdään. Joka tapauksessa järjestöjen mielipiteissä tuli vahvasti esille Könnölän ja Rinteen näkemys (2001, 55) siitä, että yrityksen on kyettävä todistamaan, että sidosryhmien mielipiteitä on kuunneltu ja että niillä on vaikutus yrityksen päätöksentekoon. Haastatteleman yrityksen ratkaisu tähän on systemaattinen lähestymistapa sidosryhmävuoropuheluun, jonka tarkoituksena on viime kädessä varmistaa, että vuoropuhelun tulokset vaikuttavat päätöksentekoon. Vuoropuhelujen tulokset viedään

yrityksessä nykyiselläänkin päätöksentekoon, mutta siihen kaivataan lisää systemaattisuutta. Tavoitteena järjestelmän kehittämiseksi on, että yhteiskuntavastuun päättävällä elimellä yrityksen sisällä olisi tarvittavan laajat tiedot sidosryhmien odotuksista yhteiskuntavastuun strategiseen päätöksentekoon.

Vuoropuhelun tavat liittyvät tiiviisti siihen, millaisen toimintamallin kansalaisjärjestö on ylipäättään valinnut. Tutkimukseni perusteella voidaan sanoa, että Beaudoinin (2004, 366) mainitsemat järjestöjen perinteiset vaikutuskeinot, yleiseen mielipiteeseen ja lakien sisältöön vaikuttaminen, ovat voimissaan, mutta kuten Takala (2000, 16) toteaa, uusia toimintakeinoja luodaan nopeasti. Useampi haastateltu järjestö esimerkiksi tuotti omaa tutkimustietoaan ja näki roolinsa puolueettoman tutkimustiedon tuottajana. Toisaalta perinteinen lainsäädäntöön vaikuttaminen nähtiin tärkeäksi keinoksi pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi. Nekin kansalaisjärjestöt, jotka tekevät yritysyhteistyötä, pyrkivät vaikuttamaan myös poliittiseen lainsäädäntöön. Tämä siksi, koska vaikka vapaaehtoisuuteen perustuva vastuullisten toimintatapojen kehittäminen voi viedä asiaa eteenpäin, järjestöt kokivat, että pysyvä muutos saadaan aikaan vasta lainsäädännön avulla. Kun yritys suunnittelee omia kansalaisjärjestösuhteitaan, on tärkeää ymmärtää järjestön toimintaperiaatteita myös järjestön rahoitusperustan suhteen. Ne järjestöt, jotka eivät toiminnassaan käytä yrityslahjoituksia, suosivat yritysyhteistyössään ennen kaikkea kahdenvälisiä neuvotteluita ja ylipäättään palautteen antoa yrityksen toiminnasta, koska resurssit ovat niissä järjestöissä rajalliset. Koulutus tai muu toiminnallinen yhteistyö kuuluu usein yhteistyösopimuksiin, joka sisältää myös rahoitusta yritykseltä kansalaisjärjestölle.

Puhdas vuoropuheluhde eli kahdenvälisiin keskusteluihin perustuva suhde on pitkäjänteinen vuorovaikutusprosessi, jota tapahtuu isoissa yrityksissä niin konsernitason kuin eri yksiköissäkin. Kansalaisjärjestöt kokevat, että ne yritykset, joilla olisi suurimmat tarpeet keskustella kansalaisjärjestöjen kanssa ovat useimmiten monikansallisia eli vuoropuhelua käydään monella eri tasolla. Lisäksi kansainvälisissä järjestöissä pyritään myös vaikuttamaan samaan asiaan useassa eri maassa samanaikaisesti. Joskus järjestöt päätyvät kansainvälisten yritysten kohdalla tilanteeseen, jossa paikallisistakin asioista on keskusteltava ulkomailla olevan pääkonttorin kanssa, koska Suomen yksikkö toimii konsernin linjausten mukaan. Kahdenvälisiin keskusteluihin perustuvan suhteen luonteeseen vaikuttaa jo edellä mainitut kansalaisjärjestön toimintatavat, mutta myös Wheelerin ja Sillanpään (1997, 290) mainitsema yrityksen asemointi yhteiskuntavastuuasioissa ja yrityksen yleinen hallinnointitapa. Suurilla

pörssi-yhtiöillä ja pienemmillä yrityksillä päätöksentekoketjut ovat erilaisia ja suuren pörssi-yhtiön sidosryhmäfoorumi voi harvoin olla varsinainen päätöksentekofoorumi. Sidoryhmävuoropuhelu on kuitenkin yritykselle arvokas työkalu saada tietoa kansalaisjärjestöjen odotuksista yritystä kohtaan. Varsinkin puhtaassa vuoropuhelusuhteessa yrityksen on mielestäni äärimmäisen tärkeä todistaa, että järjestöjen kanssa käydyillä keskusteluilla on ollut merkitystä. Jos yritys ja kansalaisjärjestö pääsevät sille tasolle, että ne työskentelevät yhdessä jonkin kehitysprojektin kanssa, yrityksen on helpompi näyttää että muutosta tapahtuu.

Niiden kansalaisjärjestöjen, jotka olivat kiinnostuneita tiiviimmästä yhteistyöstä kahdenvälisen keskustelujen lisäksi, toivomat sidoryhmävuoropuhelun tavat noudattivat pitkälti niitä mitä kirjallisuudessa oli aiemmin jo mainittu. Näitä olivat esimerkiksi Wheelerin ja Sillanpään (1997, 291-293) erittelemät hyväntekeväisyshankkeet sekä strategisen markkinointiyhteistyö, esimerkiksi cause-related marketing. Sekä järjestöt että haastateltu yritys olivat myös valmiit ryhtymään Talvion ja Välimaan (2004, 111) mainitsemiin kehityshankkeisiin ja koulutusten pitoon. Kehityshanke voisi olla esimerkiksi yrityksen ympäristöjärjestelmän rakentaminen, mitä eräs haastateltu järjestö oli jo tehnyt, tai palautteen anto yrityksen vastuullisen liiketoiminnan suunnitelmiin. Järjestöjen näkökulmasta yrityksen henkilöstön koulutus nähtiin yhdeksi luonnollisimmista keinoista vaikuttaa yrityksen toimintaan yhteistyön kautta. Mahdollisesti koulutus voisi olla myös osa kehitysprojektia yrityksen sisällä, jossa kansalaisjärjestön rooli olisi liittää kehitysprojekti laajempaan kokonaisuuteen. Koulutusyhteistyö oli myös yrityksen näkökulmasta mahdollinen yhteistyökeino. Kujalan ja Kuvajan (2002, 138) ehdottama sidoryhmäpaneeli jostakin tietystä aiheesta oli myös mahdollisten tapojen listalla. Yrityksen näkökulmasta sidoryhmäpaneelit toimivat hyvin kun tarvitaan kokonaisvaltainen kuva esimerkiksi jonkin hankkeen ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten arvioinnissa. Järjestöt ehdottivat myös uusia tapoja jo käytössä olevien rinnalle, esimerkiksi osallistuminen yrityksen yhteiskuntavastuuraportin tuottamiseen. Järjestö voisi siis tuottaa yhteiskuntavastuuraporttiin artikkeleita tai case-esittelyjä, mikä todentaisi osaltaan yrityksen omaa raporttia. Järjestöt ovat sitä mieltä, että niiden näkemyksen tuottaminen esimerkiksi juuri yhteiskuntavastuuraportteihin on yrityksille näytön paikka siitä, että vastuullisesti toimitaan myös käytännössä, ei vain yrityksen sisäisesti tuottaman yhteiskuntavastuuraportin sivuilla. Kansalaisjärjestöt painottivat sitä, että mikä tahansa vuoropuhelun muoto on, sen tulee olla sidoksissa järjestön tavoitteiden ja jonkin yrityksen kanssa yhteisen tavoitteen eteenpäin

viemiseen. Yrityksen näkemyksen mukaan vuoropuhelun keinot tulee valita siten, että löydetään molempia osapuolia tyydyttävä vuoropuhelun tapa. Parhaaksi yksittäiseksi keinoksi mainittiin partnership, jolla tarkoitettiin pitkäaikaista tiivistä molemmin puolin tuloksekasta yhteistyötä. Ennakkoluulottomuus on mielestäni avain siihen, että järjestöt ja yritykset löytävät ne yhteistyön muodot, jotka hyödyttävät molempia osapuolia ja vievät yhteisen kiinnostuksen kohteen asiaa eteenpäin.

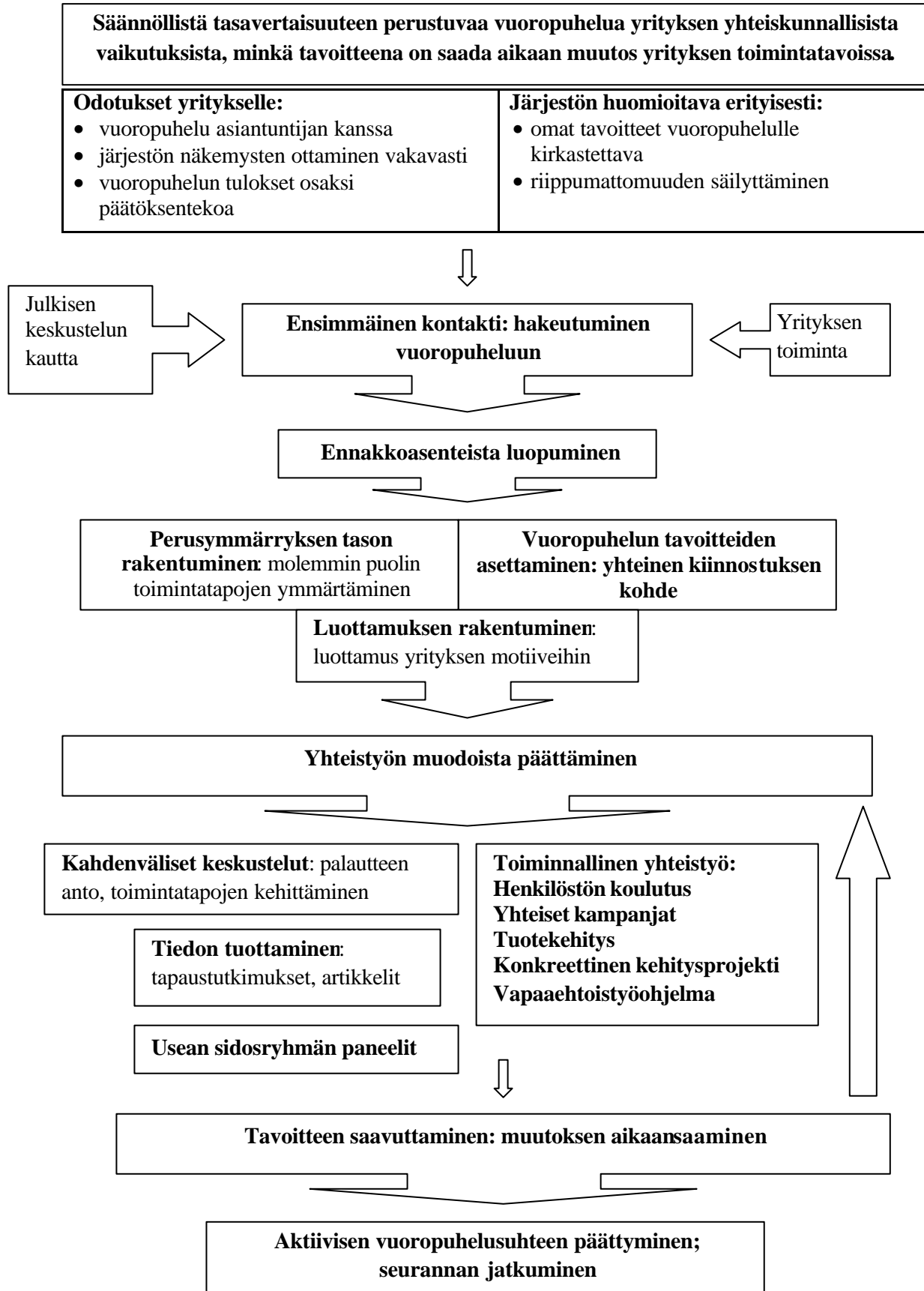
Vuoropuhelu ja yhteistyö kansalaisjärjestöjen ja yritysten välillä on tutkimukseni perusteella kannattavaa molemmille osapuolille. Järjestöille syy vuoropuheluun on yksi keino ajaa järjestön tavoitteita eteenpäin, minkä Kujala ja Kuvaja (2002, 116) mainitsivat eritellessään sidosryhmävuoropuhelua kansalaisjärjestöjen kannalta. Yrityksen kannalta syyt yhteistyöhön kansalaisjärjestöjen kanssa juontavat juurensa molemminpuoliseen oppimiseen, laajemman näkemyksen saamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Riskit yhteistyössä yritysmaailman kanssa ovat kansalaisjärjestöille huomattavasti suuremmat kuin yrityksille, mikä on mielestäni järjestöjen rajallisten resurssien lisäksi painava syy sille, että järjestöt ovat varovaisia suhteissaan yritysmaailmaan. Tämä oli havaittu myös haastattelussa yrityksessä. Riskien ymmärtäminen on yrityksille tutkimukseni perusteella hyvin tärkeää ennen pyrkimistä vuoropuheluun järjestöjen kanssa. Tärkein ja jo useampaan kertaan mainittu asia on riippumattomuus. Järjestöt pyrkivät säilyttämään riippumattomuutensa niin henkisesti tasolla kuin muutenkin. Henkisesti tasolla riippuvuus tarkoittaa oman näkemyksen ja oman roolin säilyttämistä tietyllä tavalla yritysmaailman vastavoimana ja ylipäätään itsenäisenä toimijana. Muuten riippumattomuus liittyy usein rahoituskysymyksiin ja siihen, että suuri yleisö pitää luottamuksensa järjestömaailmaan. Huomionarvoinen rahoituskysymykseen liittyen on lisäksi toiminnan vääristymisen vaara eli jos järjestön toimintaa ryhdytään rahoittamaan yritysrahalla, voi sen toiminnan osuus kasvaa kohtuuttoman suureksi verrattuna muulla rahoituksella pyörivään toimintaan. Tämän ongelman ei nähty koskevan niinkään avustusjärjestöjä, jos yritys esimerkiksi rahoittaa hyväntekeväisyystarkoituksessa jotakin järjestön hanketta.

6.2 Malli vuoropuhelusta kansalaisjärjestöjen ja yritysten välillä

Seuraavaksi pyrin tiivistämään tutkimukseni annin malliin vuoropuhelusta kansalaisjärjestöjen ja yritysten välillä. Kun aloitin tämän tutkimuksen teon, uskoin pystyväni

rakentamaan selkeät raamit vuoropuheluprosessille, mutta tutkimuksen edetessä ja oman ymmärryksen kasvaessa olen tullut siihen johtopäätökseen, että tämä tavoite ei ollut tarkoituksenmukainen eikä toisaalta myöskään mahdollinen sidosryhmävuoropuhelun luonteen vuoksi. Suoraviivaisten raamien luominen ei ole mahdollista siksi, että vuoropuhelu on monimutkainen ja monitasoinen prosessi niin järjestöjen kuin yritystenkin näkökulmasta, joten yhtä ainoaa oikeaa tapaa sille ei ole. Järjestöjen kannalta siihen liittyy laajemmin katsottuna yhtäältä järjestön vaikuttamistavoitteet ja periaatteet yritysten kanssa toimimiseen ylipäätään ja toisaalta kampanjatarvitteet sillä hetkellä kun vuoropuheluun ryhdytään. Nämä tavoitteet määräävät sen, miten yritysyhteistyöhön suhtaudutaan ja millaisia menetelmiä vuoropuhelun keinoiksi ollaan valmiita käyttämään. Luonnollisesti vuoropuhelusuhteen muotoutumiseen liittyy myös järjestön historia kohdeyrityksen kanssa ja se, kuinka suuren ja kuinka kansainvälisen yrityksen kanssa ollaan tekemisissä. Yrityksen näkökulmasta, varsinkin ison yrityksen kohdalla, vuoropuhelua tapahtuu niin monella tasolla ja monin eri tavoin eri järjestöjen kanssa, joten yhden raamin luominen yksinkertaistaa ilmiötä liikaa. Lisäksi yrityksen kannalta vuoropuhelun kansalaisjärjestöjen kanssa tulee istua myös muiden sidosryhmien kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Näiden pohdintojen jälkeen tulin siihen lopputulokseen, että vastaan tutkimuskysymykseeni vuoropuhelun mallintamisesta siten, että kokoan prosessinomaiseen kuvioon niitä vuoropuhelusuhteen rakennuspalikoita, joita itselleni muotoutuneen ymmärryksen mukaan jokaiseen vuoropuheluprosessiin yksityiskohdista huolimatta tulisi kuulua. Rakentamani mallin (KUVIO 1) esittelen seuraavaksi ja vastaan samalla tutkimuskysymyksiini.

KUVIO 1 Malli vuoropuhelusta yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä



Rakentamaani mallia erittelemällä pyrin nyt tiivistämään tutkimukseni antia kokoamalla vastaukset tutkimuskysymyksiini. Ensimmäinen tutkimuskysymys etsi vastausta sille, mitä kansalaisjärjestöt ymmärtävät sidosryhmävuoropuhelun käsitteellä. Aineiston perusteella sidosryhmävuoropuhelu yritysten kanssa kansalaisjärjestöjen näkökulmasta on säännöllistä tasavertaisuuteen perustuvaa vuoropuhelua yrityksen yhteiskunnallisista vaikutuksista, minkä tavoitteena on saada aikaan muutos yrityksen toimintatavoissa. Sidosryhmävuoropuhelun taustalla vaikuttaa siten vuorovaikutteinen näkemys yhteiskuntavastuusta, jonka mukaan sidosryhmien odotukset vastuullisen liiketoiminnan toimintatavoista tuodaan osaksi yrityksen hallintoa. Järjestöt odottavat, että vuoropuhelu on tasavertaista, mikä edellyttää, että vuoropuhelijat ovat samalla tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen edustajana tulisi olla vuoropuhelun aiheena olevan teeman asiantuntija. Vuoropuheluun kuuluu olennaisesti myös se, että vuoropuhelun tulokset viedään yrityksen päätöksentekoon. Järjestöt peilasivat vuoropuhelua lisäksi sen suhteen, mitä edellytyksiä niiden itsensä tulee huomioida ennen vuoropuhelusuhteen aloittamista. Nämä edellytykset liittyvät omien vuoropuhelutavoitteiden kirkastamiseen ja sitä kautta myös riippumattomuuden säilyttämisen. Ensimmäinen kontakti järjestön ja yrityksen välillä voi syntyä kummankin osapuolen aloitteesta, niin julkisen keskustelun kautta kuin yrityksen tietyn aiheen ympärille, mutta ilman molemminpuolista halua vuoropuheluun prosessi ei etene. Järjestöt tunnistivat myös, että vastakkainasettelut yritysten ja niiden välillä ovat vahvat, mistä pitää päästä yli, koska ilman sitä vuoropuhelu ei toimi. Mielestäni ennakkoluuloja täytyy hälventää jo ennen kahdenvälisen yhteistyön alkua; muuten ne vaikeuttavat etenemistä. Varsinaisesti ennakkoluulot hälvenevät vasta kun luottamus rakentuu samalla kun osapuolet yhdessä asettavat vuoropuhelulle tavoitteita ja oppivat ymmärtämään toistensa maailmaa ja toimintatapoja.

Toinen tutkimuskysymys etsi vastausta sille, mitä järjestöt odottavat sidosryhmävuoropuhelulta yhtäältä sen suhteen mihin yrityksen toimintoihin pystyisivät yhteistyöllä vaikuttamaan ja toisaalta miten vuoropuhelua voisi käytännössä järjestää. Yhteistyöllä järjestöt odottavat haastavansa yrityksen parantamaan vastuullisen liiketoiminnan toimintatapoja läpi yrityksen organisaation, niin Suomessa kuin hankintojen kautta ulkomaillakin. Sidosryhmävuoropuhelu on siten kiinteästi yhteydessä yrityksen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Konkreettisten keinojen suhteen kyse on ensinnäkin julkisesta keskustelusta, minkä kautta myös kahdenvälinen yhteys voi syntyä. Ne järjestöt, jotka suhtautuvat äärimmäisen kriittisesti yritysmaailmaan yleensä ja vaikuttavat ennen kaikkea julkisen mielipiteen kautta, keskustelevat tavallisesti yritysten kanssa vain näissä julkisissa

tilanteissa, kuten seminaareissa ja tapahtumissa. Jos järjestö on valmis kahdenvälisiin keskusteluihin, yhteistyön tavat ovat moninaisempia. Kansalaisjärjestöjen toivomat vuoropuhelun tavat ryhmittelen jakaa kolmen ryhmään: kahdenväliset keskustelut, tiedon tuottaminen ja toiminnallinen yhteistyö. Näiden lisäksi kansalaisjärjestöt osallistuvat usein monen sidosryhmän paneelikeskusteluihin. Vuoropuheluprosessi voi rakentua tavoista yhdestä tai useammasta ryhmästä. Kahdenvälisiä keskusteluja suosivat ne järjestöt, jotka eivät pyri varsinaisiin rahallisia korvauksia sisältäviin yhteistyösopimuksiin. Yhteistyösopimukseen pyrkivillä kansalaisjärjestöillä kahdenvälisiin keskusteluihin voi liittyä jokin toiminnallinen tai tiedon tuottamisen elementti. Sidosryhmäpaneelisiin taasen osallistuvat niin yhteistyösopimuksin kuin muutenkin yrityksen kanssa vuoropuhelusuhteessa olevat kansalaisjärjestöt. Mikä tahansa vuoropuhelun tapa on, on molemmilla osapuolilla prosessilla tavoite: muutoksen aikaansaaminen. Tämä muutos voi olla muutos yrityksen toimintatavoissa tai – politiikassa tai se voi olla tiedon kasvaminen, mikä taasen aiheuttaa muutoksen. Kun tähän tavoitteeseen päästään, voidaan joko ottaa uusi tavoite tai päättää aktiivinen vuoropuhelusuhte. Vaikka aktiivinen vuoropuhelusuhte päättyisikin, kansalaisjärjestö jatkaa yrityksen seuraamista, jotta aikaansaatu muutos ei olisi hetkellinen.

Seuraavaksi lukijalle herää varmasti kysymys: mitä sitten? Myös itse asetin itselleni saman kysymyksen kirjoittaessani edellisen kappaleen viimeisen sanan. Miten tämä tutkimus ja miten tämä malli voisi tuottaa sen tuloksen, minkä asetin itselleni tämän prosessin alussa? Henkisen tavoitteen, että sidosryhmävuoropuhelun tutkiminen ja mallintaminen auttaisi luomaan edellytyksiä yritysten ja kansalaisjärjestöjen hedelmälliselle yhteistyölle. Kun lähdin sidosryhmävuoropuhelua tutkimaan, uskoin vahvasti siihen, että kansalaisjärjestöillä ja yrityksillä on paljon annettavaa toisilleen. Uskon siihen edelleen. Vuoropuhelu kansalaisjärjestöjen ja yritysten välillä tuottaa tuloksia molemmille osapuolille kunhan siihen lähdetään aidosta halusta ja aidoista motiiveista. Kansalaisjärjestö saa aikaan muutosta ja yritys saa kansalaisjärjestöiltä laajempaa näkemystä ja ideoita toimintansa kehittämiseen. Tutkimuksen tekoa aloittaessani muistan ajatelleeni, että järjestöt kokonaisuudessaan voisivat tehdä enemmän yritys yhteistyötä. Nyt olen ymmärtänyt kuitenkin, että kaikki järjestöt eivät hakeudu lähempään yhteistyöhön yritysten kanssa ja olen samaa mieltä haastatteleman yrityksen ja järjestöjen itsensä kanssa: järjestökentän tuloksellisuuden ja toimivuuden kannalta kaikenlaisia järjestöjä tarvitaan. Onnistumisen avaimet varsinaisessa yhteistyössä ovat mielestäni yhteisessä tavoitteessa, toisen osapuolen ajatusten kunnioittamisessa ja ymmärtämisessä sekä rohkeudessa kokeilla erilaisia yhteistyön tapoja.

6.3 Tutkimuksen arviointia ja jatkonäkymiä

Yleisesti voidaan sanoa, että tutkimus oli onnistunut sen suhteen, että tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Entä sitten tutkimukseni luotettavuus kokonaisvaltaisesti? Eskolan ja Suorannan (1998, 211) mukaan laadullinen tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja näin olleen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tutkimusprosessin eri vaiheet olen määritellyt raportissa selkeästi ja kattavasti ja sekä kansalaisjärjestö- että yrityshaastattelun teemarungot ovat työn liitteenä. Pysin perustelemaan ja kuvaamaan aineistoani mahdollisimman kattavasti, jolla pyrin siihen, että johtopäätökset olisivat asianmukaisia. Tutkimusraporttini olen kirjoittanut täysin sen pohjalta miten tutkimukseni toteutin ja siten pyrin kuvaamaan käyttämiäni tutkimuskäytäntöjä totuudenmukaisesti, mikä on osa tutkimuksen luotettavuuden arviointia (Eskolan & Suoranta 1998, 213-214). Mäkelä (1990, Raunio 1999, 326 mukaan) on esittänyt laadullisen tutkimuksen arviointiperiaatteeksi aineiston merkittävyyttä ja yhteiskunnallista paikkaa, aineiston riittävyyttä sekä analyysin kattavuutta, arvioitavuutta ja toistettavuutta. Aineiston merkittävyydellä tarkoitetaan ennen kaikkea sitä, että tutkija pystyy argumentoimaan sen puolesta, että aineisto on analysoimisen arvoista. Tutkimuksessani olen mielestäni osoittanut, että kansalaisjärjestöjen ja yritysten välinen vuoropuhelu on ilmiönä paitsi ajankohtainen ja mielenkiintoinen mutta myös hyödyllinen molempien osapuolten kannalta.

Aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus voidaan nähdä olevan yhteydessä toisiinsa (Raunio 1999, 327). Aineiston riittävyys viittaa siihen että aineistossa tulee olla esillä tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset piirteet ja toisaalta aineisto riittää kun esille tulleet piirteet alkavat kertautua tutkimuskohteesta (Raunio 1999, 327-328). Toisin sanoen, aineiston kerääminen voidaan lopettaa kun uudet tapaukset eivät tuo uusia piirteitä. Sidosryhmävuoropuheluun liittyy luonnollisesti vuorovaikutusprosessina se, että jokainen prosessi on ainutlaatuinen. Huomasin kuitenkin kahden viimeisen haastattelun aikana, että järjestöt vahvistivat aikaisempia havaintojani eivätkä tuoneet juurikaan uutta tietoa. Tulin siihen lopputulokseen, että olin kerännyt sen aineiston, jota analysoiden pystyin vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Tämän tutkimuksen kohdalla aineiston riittävyys voidaan kyseenalaistaa yritysnäkökulman kohdalla. Olen kuitenkin sitä mieltä, että yksi yrityshaastattelu palvelee sitä tarkoitusta mitä sillä alun perin olikin: tuoda tutkimukseen

esimerkinomaisesti myös yritysnäkökulmaa. Analyysin kattavuudella taasen viitataan siihen, että analyysin tuloksena esitetty tulkinta tulisi laajasti päteä tutkimusaineistoon (Raunio 1999, 329). Pyrin kirjoittaessani siihen, että peilasin jatkuvasti eri haastateltuja järjestöjä siihen tekstiin mitä tuotin ja varmistin siten, että analyysissa ja tulkinnassa otin huomioon kaikki mukana olleet tapaukset.

Analyysin arvioitavuus ja toistettavuus tarkoittavat sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja analyysin ja tulkinnan kuvaus on niin tarkkaa, että niitä soveltamalla toinen tutkija voi päästä samoihin tuloksiin (Mäkelä 1990, Raunion 1999, 326 mukaan). Arvioitavuuteen ja toistettavuuteen pyrin esittämällä menetelmäkuvaukset mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja totuudenmukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija kuitenkin ymmärretään luontevaksi osaksi tutkittavaa todellisuutta, joka vuorovaikutuksen kautta tuottaa tietoa tutkimuskohteesta (Raunio 1999, 331). Silti voidaan edellyttää, että laadullisen tutkimuksen tekijä antaa lukijalle riittävät edellytykset arvioida tehtyjä ratkaisuja (Raunio 1999, 331), mihin pyrin läpi tutkimusraportin avaamalla ajatusprosessini lukijalle mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

Faktanäkökulmasta toteutetun tutkimuksen arvioinnin osana tulee arvioida myös saadun tiedon totuudenmukaisuutta ja haastateltujen rehellisyyttä (Alasuutari 1994, 80). Hirsjärven ym. (1997, 201-202) mukaan haastattelun kohdalla tilannetekijät sekä halu antaa suotavia vastauksia saattavat vaikuttaa aineiston todenperäisyyteen ja tulosten luotettavuuteen voi vaikuttaa valmistautumalla haastattelutilanteeseen hyvin ja kysymällä tilanteessa riittävästi lisäkysymyksiä. Pyrin varmistamaan tiedon luotettavuuden juuri valmistautumalla jokaiseen haastatteluun hyvin ja kysymään saman asian usealla eri tavalla eri haastateltavilta. Haastattelussa pyrin olemaan objektiivinen enkä johdatellut vastaajaa. Huomioitava on, että laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmille on ominaista, että tutkijan ääntä ei voi eikä ole tarkoituskaan täysin häivyttää. Tulokset ovat siis tulkintojani aineistosta, jotka tein hyvien tutkimustapojen mukaisesti.

Lopuksi pohdin vielä sitä voidaanko tutkimuksen tuloksia yleistää. Alasuutarin (1994, 207, 222) mukaan yleistämisessä keskeinen kysymys on päteekö tutkimustulos muihinkin tapauksiin ja laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen on sitä, että aineisto suhteutetaan johonkin kokonaisuuteen. Mielestäni tämän tutkimuksen tulokset voisivat olla käsitteellisesti yleistettävissä. Toisin sanoen, tutkimuksesta poikanut malli sidosryhmävuoropuhelusta

kansalaisjärjestöjen ja yritysten välillä todennäköisesti pätee myös muihin kansalaisjärjestöihin kuin niihin, mitä tutkimukseen haastateltiin. Perustelisin käsitteellistä yleistämistä sillä, että havainnot on pyritty pelkistämään ja luokittelemaan mahdollisimman perusteellisesti. Kuten jo edellä totesin, uskon, että tutkimuksen tuloksia voitaisiin yleistää muihinkin kansalaisjärjestöihin, mutta yleistämisen muihin sidosryhmiin kohdalla olisin varovaisempi, koska jokaisella sidosryhmällä on ominaispiirteensä ja malli käytännön sidosryhmävuoropuhelusta on luotu juuri kansalaisjärjestöjä ajatellen.

Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut mielenkiintoinen matka ja lopun nyt häämöttäessä mielessäni pyörii myös mahdollisia jatkotutkimuskohteita. Tutkimuksen teon aikana luin jostakin, että yhden tutkimuksen loppu on toisen tutkimuksen alku, minkä allekirjoitan kyllä. Sidoryhmävuoropuhelun suhteen lähtisin seuraavassa tutkimuksessa tutkimaan sosiaalisen todellisuuden rakentumista vuoropuhelun eri osapuolten kannalta ja pyrkisin pois tässä tutkimuksessa kieleen ottamani faktanäkökulman rajoitteista. Toisaalta, olisi mielenkiintoista myös testata laajemmin sitä vuoropuheluprosessin raameja ja sen raamin toimivuutta, mitä tässä tutkimuksessa hahmottelin, toisin sanoen, selvittää laajemmin sekä kansalaisjärjestöjen että yritysten edustajien näkemyksiä sekä rakentamastani mallista että sidoryhmävuoropuhelusta yleensä.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.
- Beaudoin, J-P. 2004. Non-governmental organisations, ethics and corporate public relations. *Journal of Communication management* 8 (4), 366-371.
- Boatright, John R. 2000. Ethics and the conduct of business. 3rd edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Brenner, S.N 1995. Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy, 75-95.
- Carroll, A. B. 1993. *Business & Society. Ethics and stakeholder management*. 2nd edition Cincinnati (Ohio): South-Western, cop.
- Carroll, A.B. 1995. Stakeholder thinking in three models of management morality: A perspective with strategic implications. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy, 47-74.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. 2000. *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*. 4th ed. Cincinnati (Ohio): South-Western, cop.
- Cumming, J. F. 2001. Engaging stakeholders in corporate accountability programmes: A cross-sectoral analysis of UK and transnational experience. *Business Ethics: A European Review* 10 (1), 45-52.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. 1995. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*. Teoksessa Clarkson, M. B. E. (toim.) *The Corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings 1998*. Toronto: University of Toronto Press, 173-203.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Freeman, R. E. *Strategic Management 1984. A Stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman.
- Freeman, R. E. 1995. Stakeholder thinking: The state of the art. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy, 35-46.
- Freeman, R. E. & Liedtka, J. 1991. *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*. *Business Horizons* 34 (4), 92-98.
- Chauri, P. & Grønhaug, K. 2002. *Research methods in business studies. A practical guide*. 2nd edition. Harlow: Pearson Education.
- Grayson, D. & Hodges, A. 2001. *Everybody's business: managing risks and opportunities in*

- today's global society. London: DK.
- Gustafson, A. 2000. Making sense of postmodern business ethics. *Business Ethics Quarterly* 10 (3), 645-658.
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1987. *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Halal W. E. 2000. Corporate Community: a theory of the firm uniting profitability and responsibility. *Strategy & Leadership* 28 (2), 10-16.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S., Remes, P & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammerpaino.
- Jaatinen, M. 2000. *Yrityksen vastuut ja viestintä*. Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto.
- Kujala, J. 2001. *Liiketoiminnan moraalialia etsimässä: suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. *Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Helsinki: Talentum Media.
- Kuvaja, S. 2003. *Vastuullinen yritystoiminta ja sidosryhmät: Hyväntekeväisyydestä kohti yhteistyötä*. Teoksessa Paajaste, K. (toim.) *Vastuun ytimessä. Yritykset, sosiaalinen vastuu ja muuttuva työelämä*. Vaasan Yliopisto. *Levón-Intituutin julkaisu no. 109*.
- Könnölä, T. & Rinne, P. 2001. *Elinehtona eettisyys: vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna*. Helsinki: Kauppakaari.
- Maclagan, P. 1999. Corporate social responsibility as a participative process. *Business ethics: A European Review* 8 (1), 43-49.
- Matikainen, E. 1994. *Stakeholder Theory – Classification and Analysis of Stakeholder Approach*. Helsingin kauppakorkeakoulun työpapereita 107.
- Mitchell, R.K., Agle, R.A. & Wood, D.J.1998. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. Teoksessa Clarkson, M. B. E. (toim.) *The Corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings* 1998. Toronto: University of Toronto Press, 275-313.
- Näsi, J. 1995. *What is stakeholder thinking: a Snapshot of a Social Theory of the Firm*. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy, 19-32.
- Phillips, R., Freeman, R. E., Wicks, A. 2003. *What stakeholder theory is not*. *Business Ethics Quarterly* 13 (4), 479-502.

- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede: sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.
- Takala, T. 1985. Values, ethical theories and three ideologies of the social responsibility of the firm. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitoksen julkaisuja 59.
- Takala, T. 2000. Yrityksen vastuut: nykyajan yrityskansalaisuus, yrityksen vastuut ja viestintä. Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto.
- Takala, T. 2004. Yrityksen yhteiskuntavastuu globalisoituvassa maailmassa. Teoksessa Kauppinen, I. (toim.) Moraalitalous. Tampere: Vastapaino.
- Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Toinen painos. Juva:WSOY.
- Van Luijk, H. 1994. Business ethics: the field and its importance. Teoksessa Harvey, B. (toim.) Business Ethics: A European Approach. New York: Prentice Hall, 12-31.
- Vehkaperä, M. 2003. Yrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta voittojen vuoksi. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintyö.
- Velasques, M. G. 1998. Business ethics: concepts and cases. 4th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Weiss, Joseph W. 1998. Business ethics. A Stakeholder and Issues Management Approach. 2nd edition. Forth Worth, TX : Dryden Press.
- Wheeler, D. & Sillanpää, M. 1997. The stakeholder corporation: the Body Shop: blueprint for maximizing stakeholder value. London, Pitman.
- Wood, D. J. & Jones, R. E. 1995. Stakeholder mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. Teoksessa Clarkson, M. B. E. (toim.) The Corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings 1998. Toronto: University of Toronto Press, 315-363.

INTERNETLÄHTEET

- Austin, J. E. 2000. Principles for Partnership. Leader to Leader 18. Saatavana www-muodossa <URL:<http://www.leadertoleader.org/leaderbooks/121/fall2000/austin.html>>. Viitattu 17.2.2005.

- Euroopan yhteisöjen komissio. (18.7.2001). Vihreä kirja. Yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puitteiden edistämisestä. Saatavilla www-muodossa <URL:http://europa.eu.int/eur-lex/fi/com/gpr/2001/com2001_0366fi01.pdf>. Viitattu 11.11.2003.
- European Multistakeholder Forum on CSR 2004. Final report and recommendations. Saatavana www-muodossa <URL:http://www.csreurope.org/EMSFfinalreport_pdf_media_public.aspx>. Viitattu 4.11.2004.
- ISEA 1999a. AccountAbility 1000 (AA1000 Framework): Standards, guidelines and professional qualification. Exposure draft November 1999. London: Institute of Social and Ethical AccountAbility. Saatavana www-muodossa <URL:<http://www.accountability.org.uk/uploadstore/cms/docs/AA1000%20Framework%201999.pdf>>. Viitattu 10.10.2004.
- ISEA 1999b. AccountAbility 1000 (AA1000 Framework): AA1000 Framework Overview. London: Institute of Social and Ethical AccountAbility. Saatavana www-muodossa <URL:<http://www.accountability.org.uk/uploadstore/cms/docs/AA1000%20Overview.pdf>>. Viitattu 10.10.2004.
- Maailma.net ”Järjestöjen yritysysteistyö kasvussa”. Saatavana www-muodossa <URL:<http://fi.oneworld.net/article/view/95669/1>>. Viitattu 29.1.2005.
- Marketing Radar ”Yritykset ja yhteiskuntavastuu” –tutkimus 2004. Saatavana www-muodossa <URL:<http://www.radar.fi/yhtvast.htm>>. Viitattu 13.11.2004.
- Takala, T. 1998. Postmodern Business Ethics – Is It Possible, Is It Relevant? Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 3 (1). Saatava www-muodossa <URL:http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0301_5>. Viitattu 6.11.2004.
- Teollisuus ja työnantajat 2001. Yrityksen yhteiskuntavastuu. Työvälineitä itsearviointiin ja oman toiminnan kehittämiseen. Helsinki: Teollisuus ja työnantajat. Saatavana www-muodossa <URL: http://www.tt.fi/arkisto/getoriginal.pl?ft_cid=1406>. Viitattu 11.11.2003

LIITE 1 Kansalaisjärjestöjen haastattelurunko

Sidosryhmävuoropuhelun käsite

- ✓ sidosryhmävuoropuhelun periaatteet
 - sidosryhmien kunnioittaminen
 - sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen
 - tasa-arvoinen kohtelu
 - vuoropuhelun tulosten sisällyttäminen johtamiseen ja päätöksentekoon
 - avoimuus ja läpinäkyvyys
- ✓ miksi vuoropuhelua yritysten kanssa: motiivit

Osallistuminen yrityksen toimintaan

- ✓ arvojen ja periaatteiden määrittely
- ✓ vastuullisen liiketoiminnan tavoitteiden asetanta
- ✓ yrityksen toiminnot ja prosessit
- ✓ henkilöstön kyvyt ja osaaminen

Vuoropuhelun tavat

- ✓ käytännön keinot
- ✓ resurssien käyttö

Odotuksia vuoropuhelulle yritysten kanssa

- ✓ hyödyt
- ✓ haitat
- ✓ tavoitteet

LIITE 2 Yrityksen haastattelurunko

Sidosryhmävuoropuhelun käsite

- ✓ sidosryhmävuoropuhelun periaatteet
 - sidosryhmien kunnioittaminen
 - tasa-arvoinen kohtelu
 - yrityksen vallan ja vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen suhteessa sidosryhmiin
 - vuoropuhelun tulosten sisällyttäminen johtamiseen ja päätöksentekoon
 - avoimuus ja läpinäkyvyys
- ✓ miksi sidosryhmävuoropuhelu käydään kansalaisjärjestöjen kanssa: motiivit

Kansalaisjärjestöjen osallistaminen yrityksen toimintaan

- ✓ arvojen ja periaatteiden määrittely
- ✓ vastuullisen liiketoiminnan tavoitteiden asetanta
- ✓ yrityksen toiminnot ja prosessit
- ✓ henkilöstön kyvyt ja osaaminen

Vuoropuhelun tavat

- ✓ resurssien käyttö
- ✓ käytännön keinot

Odotuksia vuoropuhelulle kansalaisjärjestöjen kanssa

- ✓ hyödyt
- ✓ haitat
- ✓ tavoitteet