



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

Pro Gradu -työ

JOMA1303

Opinnäytetyön ohjaaja Susan Meriläinen

Sidosryhmäosallistaminen suurissa hankkeissa ja yritys-  
toiminnassa

Jari Laitakari, 0394282

Johtaminen

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

2016



## Tiivistelmä

Tämän pro gradu-tutkimuksen aiheena on tutkia sidosryhmäosallistamisen roolia yritystoiminnassa. Erityisesti tarkastelun kohteena on lähtökohtaisesti ollut sidosryhmäosallistamisen toteutus investointihankkeissa, kuten suurissa teollisissa hankkeissa ja infrastruktuurihankkeissa. Tutkimus perustuu kirjallisuuskatsaukseen, jonka olen laatinut sidosryhmäosallistamisen aihepiiriin aiemmas-ta tutkimuskirjallisuudesta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella olen laatinut analyysin useaa lukukertaa ja koostavaa taulukkoanalyysiä käyttäen. Aiempaan tutkimuskirjallisuuteen perehdyin 43 artikkelin perusteella, joista analyysivaiheiden jälkeen hyödynsin tutkimuksessa 37 tutkimusartikkelia. Aiemman tutkimuskirjallisuuden aineisto on varsin tuoretta. Suurin osa analysoimistani tutkimusartikkeleista on kirjoitettu 2000-luvulla, mikä osoittaa sen, että sidosryhmäosallistamisen teema on hyvin ajankohtainen nyky-yhteiskunnassa ja yrityselämässä sekä suurissa projekteissa. Laajan kirjalliskatsauksen laatiminen oli aiheen käsittelyssä tärkeää, jotta tutkimuksen avulla voi saada monipuolisen ja kattavan kuvan sidosryhmäosallistamisen teoreettisesta taustasta sekä teorian soveltamisesta osallistamiskäytäntöihin. Tutkimuksen kokemuk-sellisena taustana on omaan työhöni liittyvä toiminta sidosryhmäosallistamisen sekä yritysvastuun parissa.

Kirjallisuuskatsauksesta laatimani analyysin perusteella tutkimuksen tuloksena on mallinnus sidosryhmäosallistamisprosessin keskeisistä tekijöistä ja vaiheis-ta. Sidosryhmäosallistamisen prosessissa on tutkimuskirjallisuuden perusteella tunnistettavissa sidosryhmästrategioiden laatimisen vaihe, sidosryhmien tunnistaminen ja luokittelu, sidosryhmävuorovaikutus ja viestintä, sidosryhmä-toiminnan organisointi sekä yhteiskuntavastuun kokonaisuudesta sidosryhmä-osio. Sidosryhmäosallistamisen prosessin lopputulema ja samalla tavoite on sosiaalinen toimitilpa eli sidosryhmien kanssa yhteisesti rakentuva sosiaalinen hyväksyntä.

## Sisällys

Tiivistelmä .....	3
1 Johdanto .....	6
1.1 Tutkimuksen tausta .....	6
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma.....	11
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	12
1.4 Käsitteet .....	12
2 Sidosryhmäteoria.....	19
2.1 Stakeholder Theory, sidosryhmäteoria .....	19
2.2 Sidosryhmäteorian kehitys.....	21
2.3 Sidosryhmäosallistaminen .....	29
3 Menetelmänä kirjallisuusanalyysi .....	34
4 Sidosryhmäajattelun muovaamat suuntaukset aiemman tutkimuksen perusteella 39	
4.1 Sidosryhmästrategiat .....	39
4.1.1 Sidosryhmäosallistamisen keskeisimmät strategiavaihtoehdot	42
4.1.2 Osallistamisen strategiavaihtoehtoja eri organisaatioissa .....	46
4.2 Sidosryhmien tunnistaminen, luokittelu ja priorisointi .....	49
4.2.1 Sidosryhmien tunnistaminen .....	50
4.2.2 Sidosryhmien luokittelu ja prioriteettiasema.....	53
4.2.3 Muita näkemyksiä sidosryhmäluokitteluun.....	58
4.3 Sidosryhmävuorovaikutus ja sidosryhmäviestintä.....	62
4.3.1 Sidosryhmäviestinnän tavoitteet.....	69
4.3.2 Sidosryhmäviestintä ja internet .....	73
4.4 Sidosryhmäsuhteiden hallinta ja organisointi.....	77
4.5 Yhteiskuntavastuu .....	80
4.5.1 Yhteiskuntavastuun suhde sidosryhmäosallistamiseen .....	80
4.5.2 Yhteiskuntavastuu rahamaailman näkökulmasta .....	84
4.5.3 Yhteiskuntavastuun vaatimukset yritysten toimintaan.....	85
4.6 Sosiaalinen toimilupa .....	93
4.6.1 Lievennykset ja kompensointi.....	94
4.6.2 Eettisyys ja vastuullisuus .....	96
4.6.3 Sosiaaliset konfliktit.....	98
4.6.4 Luottamus.....	102
4.6.5 Vallan näkökulma .....	106
4.6.6 Sosiaalinen toimilupa ja julkinen sektori .....	110

4.7	Sidosryhmäosallistamisen parhaat käytännöt .....	112
4.8	Sidosryhmäosallistamisprosessin mallinnus kirjallisuuskatsauksen perusteella 118	
5	Yhteenveto ja pohdinta.....	119
5.1	Pohdintaa tuloksista .....	119
5.2	Johtopäätökset.....	119
5.3	Yhteenveto .....	120
6	Lähteet.....	123
7	LIITTEET .....	128
7.1	LIITE 1 .....	128
7.2	LIITE 2 .....	131

#### Taulukkuuettelo

Taulukko 1	Kolme sidosryhmäosallistamisen strategiaa .....	42
Taulukko 2	Sidosryhmästrategiat erilaisissa organisaatioissa .....	47
Taulukko 3	Sidosryhmien tyypit ominaisuuksien mukaan.....	55
Taulukko 4	Sidosryhmäviestintä pääsidosryhmien näkökulmasta .....	67
Taulukko 5	Sidosryhmäviestintästrategiat.....	69

#### Kuvaluettelo

Kuva 1	Kuvaus tyypillisestä suurhankkeen osallistamisprosessista Suomessa.....	30
Kuva 2	Sidosryhmäosallistamisprosessin mallinnus kirjallisuuskatsauksen perusteella .....	118

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Yritysten ja yhteisöjen harjoittamalle sidosryhmävuorovaikutukselle on tullut paineita eri suunnilta yhteiskunnassa. Merkittävänä ilmiönä on havaittavissa suuren yleisön asettamat paineet avoimuudelle, eettisyydelle, vastuullisuudelle sekä eri osapuolet huomioivalle toimintatavalle.

Painetta laajenevalle sidosryhmätoiminnalle on tullut myös sijoittajien suunnasta. Yhtäältä institutionaaliset sijoittajat, kuten Suomessa eläkevakuutusyhtiöt ja sijoitusrahastot, ovat ottaneet omaan toimintastrategiaansa eettisen ja vastuullisen sijoitustoiminnan. Vastuullisuuden vaatimukset ulottuvat institutionaalisilta sijoittajilta näiden valitsemiin sijoituskohteisiin. Toisaalta vastuulliseen sijoitustoimintaan on tullut painetta myös maailman merkittävimmiltä sijoituksia kanavoivilta organisaatioilta eli pörseiltä.

Ulkopuolista painetta sidosryhmäosallistamiseen luovat myös media sekä Non-Governmental -organisaatiot eli kansalaisjärjestöt. Eri maissa viranomaiset ovat myös tulleet yhä valistuneemmiksi sidosryhmäosallistamisen osalta. Viranomaisten oma ammattitaito on kehittynyt ja myös viranomaisten vaatimukset toiminnanharjoittajia kohtaan eri aloilla ovat kasvaneet.

Itselleni innoitus ja tausta tarkastella sidosryhmäosallistamisen teoreettista taustaa sekä syitä sidosryhmäosallistamisen kehittämiseen ja erilaisia suuntauksia sosiaalisen toimiluvan ansaitsemiseksi, ovat sidosryhmäosallistamisen prosessit Suomessa, joihin olen saanut työssäni tutustua ja perehtyä. Olen toiminut sosiaalisten vaikutusten arviointeja ja sidosryhmäosallistamisprosesseja tekevässä tiimissä noin viiden vuoden ajan. Työssäni painotus on ollut sosiaalisten vaikutusten arvioinneissa, joissa on hyödynnetty erilaisia menetelmiä. Tärkeimpänä lähestymistapana vaikutusarvioinneissa on ollut monikriteeriarviointi. Nämä osallistamista sisältäneet hankkeet ovat liittyneet kaivostoimintaan, tuulivoimarakentamiseen, kaavoitukseen, jätevesipuhdistamohankkeeseen ja merenalaiseen kaasuputkeen.

Suomessa julkisella sektorilla, kansalaisille tutuimpana kunnissa, tunnetuin ja pisimpään jatkunut yleisöosallistamisen muoto on kaavojen laadintaan tai kaavojen muutoksiin liittyvät yleisötilaisuudet, joista myös osallistilaisuuden nimeä käytetään. Osallistaminen kaavojen laatimisen yhteydessä tapahtuu maankäyttö- ja rakennuslain mukaisesti. Lain ohjeistuksen mukaan yleisötilaisuuksia järjestetään yleensä kaksi. Ensimmäinen on kaavan luonnosvaiheessa, jolloin yleisötilaisuudella saattaa olla jopa merkitystä ja hyötyä, mikäli kaava-alueen osalliset ja muut mahdolliset sidosryhmät ovat ”hereillä”. Toinen yleisötilaisuus on kaavan ehdotusvaiheessa, jolloin kaava on yleensä käytännössä valmis. Yleisötilaisuudet ovat yleensä viranomaisten tai kaavoja laativien konsulttien vetämiä, viranomaishenkisiä tilaisuuksia. Ne järjestetään usein päiväaikaan ja kutsu ulotetaan sellaisille tahoille, joille tilaisuuteen osallistuminen viran tai erityisen harrastuneisuuden vuoksi on tärkeää. Kutsut harvoin ovat houkuttelevasti laadittuja.

Kaavojen luonnos- ja ehdotusvaiheissa on kansalaisille ja sidosryhmille kylläkin turvattu laissa valitusmahdollisuus. Kaavoista pystyy muutoseikkoihin vedoten valittamaan jopa Korkeimpaan hallinto-oikeuteen asti, mutta oikeudellissakaan valitusprosesseissa sisältötekijät eivät yleensä muutu. Joissakin kunnissa esimerkiksi teollisuusalueiden, yritys-, ja kauppa-alueiden suunnittelussa hyödynnetään esimerkiksi yrittäjäjärjestöjen edustajien mielipiteitä. Yrittäjäjärjestöt eivät välttämättä osallistuisi yleisötilaisuuksiin, mutta valmisteluvaiheessa tällaisten asiantuntijatahojen tieto on arvokasta kaavojen laadinnan kannalta.

Ympäristövaikutusten arviointiprosesseissa on myös minimissään turvattu osallisten valitusmenettely lainsäädännöllä. Joillekin sidosryhmille annetaan myös lausunto-oikeus arviointiprosessien tuloksiin. Ympäristövaikutusten arviointien yhteydessä järjestetään osallistilaisuuksia kahdessa tai kolmessa vaiheessa. Lainsäädännön henki on nykyisin, että osallisten mielipiteet turvataan valitustien avulla. Valitustien käyttö ei turvaa eikä varmista riittävää sidosryhmäosallistamista. Lainsäädäntö ei tietenkään estä vapaaehtoisesti tapahtuvaa sidosryhmävuorovaikutuksen prosessia, jolloin suunnitteluvaiheen aikana saadaan kerättyä ja hyödynnettyä osallisten mielipiteitä kattavasti.

Suomessa sidosryhmäosallistamisen tarve on noussut todellisuudessa voimassaolevaa lainsäädäntöä korkeammalle tasolle. Lainsäädännön minimivaatimus on ilmaistu kovin epämääräisesti. Vapaaehtoisen sidosryhmäosallistamisen tie sekä eri maista saadut kokemukset sidosryhmäosallistamisen hyvistä käytännöistä määrittävät sidosryhmäosallistamisen järkevää ja kohtuullista tasoa. Myöhemmin sidosryhmäosallistamisen minimitoimenpiteiden määritelmät tullaan oletettavasti sisällyttämään myös lainsäädäntöön. Parhailaan eri toimialoilla on menossa säännösten kehittämisesseja, kuten tuulivoimaan liittyen. Säännösten ja käytäntöjen kehittämisessä sidosryhmäosallistaminen on aiempaa tärkeämmässä osassa.

Yksi innoittaja tutkimustyölleni on ollut Australiasta lähtöisin olevat sidosryhmäosallistamisen politiikat ja prosessit. Australia valtiona ja useat sen osavaltiot ovat toimineet edelläkävijöinä sidosryhmäosallistamisen malleissa ja vastuullisuuskäytännöissä. Australiassa monen suurhankkeen toteutuksessa eri teollisuuden aloilla sekä infrastruktuurirakentamisessa vastuullisen toimintapolitiikan taustalla ovat olleet ympäristölliset arvot sekä paikallisena erityispiirteinä aboriginaaliväestön elinolosuhteet. Maailmanlaajuisesti on kiitettävä sidosryhmäosallistamisen kannalta alkuperäisväestön aiempaa tunnustetumpaa asemaa eli Australian aboriginaalien sekä Pohjois-Amerikan, varsinkin Kanadan, intiaanitaustaisten alkuperäiskansojen roolia. Vähemmistöjen ja alkuperäiskansojen avulla on parannettu samalla myös valtaväestön sekä ylipäätään laajempien sidosryhmien asemaa. Suomessa ja etenkin Lapissa EU:n ainoan alkuperäiskansan saamelaisten elinolosuhteiden huomioon ottaminen on parantanut Pohjois-Suomessa toteutettujen sidosryhmäosallistamisten laatua.

Koska sidosryhmäosallistaminen Suomessa on yleensä osana ympäristövaikutusten arviointia, ei Suomessa ole muodostunut riittävän systemaattisia ja kattavia eikä varsinaisesti legitimejä käytäntöjä sidosryhmäosallistamisen toteuttamiseksi. On todennäköistä, että sosiaalisten vaikutusten arviointi ja sen myötä tukevammalta tieteelliseltä pohjalta syntyvä sidosryhmäosallistaminen saavat vahvemman roolin Suomessa suurten, elinympäristöön vaikuttavien investointihankkeiden osalta.

Tutkimuksessani olen lähestynyt sidosryhmäosallistamista erityisesti suurten hankkeiden, kuten infrastruktuurihankkeiden ja teollisten investointien näkö-



kulmasta. Olen valinnut lähestymistavan siksi, että suuret hankkeet vaikuttavat suoraan useiden sidosryhmien ja useiden ihmisten elämään joko elinolojen, elinmahdollisuuksien, viihtyvyyden, ympäristön tilan ja sosiaalisen kontekstin kautta. Totean jo tässä johdanto-osassa, että olen tehnyt tutkimusalueen rajauksen, jossa rajaan tutkittavien aiheiden joukosta pois sosiaali- ja terveysalan sekä koulutusalan sidosryhmäosallistamisen. Rajaus perustuu siihen, että kyseisillä aloilla sidosryhmäosallistamista kylläkin harjoitetaan, mutta sidosryhmäulottuvuus on mielestäni suppeampi kuin laajoissa investointihankkeissa. Koulutuksen sekä sosiaali- ja terveysalan sidosryhmäosallistamisessa on näkemykseni mukaan painopisteenä kehittäminen toimialan sisällä, jolloin suppeamman sidosryhmäjoukon tuomaa kehityspanosta tarvitaan siinä tehtävässä, mutta sidosryhmävaikutus ei kaikissa tapauksissa ulotu laajemmalle yhteiskuntaan. Sosiaali- ja terveysalalla sekä koulutuksen alalla sidosryhmiä pystyy näkemykseni mukaan määrittämään selkeämmin kuin yrityssektoriin ja investointihankkeisiin liittyvinä. Sosiaali- ja terveysalan sekä koulutustoiminnan sidosryhmäosallistamisessa voidaan suorittaa mittauksia ja pyrkiä saamaan sidosryhmiltä eksaktia tai määrällistä palautetta, kun taas laajemmissa investointihankkeissa sidosryhmien on vaikeampi määrittää mitattavia tai yksilöityjä odotuksia. Tutkimuksellisesti koen kiinnostavana sen, että yritysten ja investointihankkeiden osallistamiseen liittyy paljon sidosryhmäsuhteissa rakentuvaa sisältöä ja osallistamisprosesseihin sisältyy paljon muuntuvia elementtejä.

Infrastruktuurihankkeiden, kuten satamien, rautateiden, siltojen ja moottoriteiden rakentaminen sekä maankäytön suunnitteluhankkeet edellyttävät osallisten kuulemista. Vastaavasti suuret teolliset hankkeet, kuten kaivokset, sellutehtaat, tuulivoimapuistot ynnä muut vastaavat edellyttävät viranomaislupien lisäksi sidosryhmien osallistamista ja ns. sosiaalisen toimiluvan saavuttamista.

Suuret teollisuus- tai infrastruktuuriprojektit vaikuttavat monen sidosryhmän elämään, esimerkiksi talouden, ympäristön ja elinolosuhteiden muuttuessa. Sidosryhmiin kohdistuu ja vastaavasti sidosryhmien suunnasta syntyy monenlaisia intressejä ja vaatimuksia. Globaaleihin projekteihin liittyy kansainvälisen toimintaympäristön myötä vaatimuksia toimia sosiaalisesti, eettisesti ja ympäristöllisesti vastuullisella tavalla.

Tekemäni kirjallisuuskatsauksen perusteella olen tutkinut muutakin sidosryhmäosallistamista kuin suurhankkeita. Yritystoimintaan yleisesti liittyvissä tapauksissa osallistamisprosessi saattaa olla mittakaavaltaan pienempi kuin suurissa investointihankkeissa. Silti sidosryhmäosallistamiseen sisältyy samanlaisia piirteitä. Tutkimuskirjallisuuden perusteella sidosryhmävuorovaikutuksen ja osallistamisen aktiivinen toteutus edellyttää yrityksessä selkeää strategista linjausta, asenteellista valmiutta osallistamisen mahdollistamiseen, sitoutumista sekä sidosryhmätoiminnan jonkinasteista organisointia.

Kun tarkastellaan valitsemani tutkimusaiheen *relevanssia suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen*, voin todeta sidosryhmien osallistamista tutkitun varsin laajasti kansainvälisesti. Suomalaiseen kontekstiin sijoittuvaa tutkimusta on kuitenkin rajoitetusti, tosin aivan viime vuosina sidosryhmäosallistamisen kenttä on alkanut kiinnostaa myös Suomessa. Tutkimuksia on olemassa oman mielenkiintoni kohteista eli teollisiin ja infrastruktuurihankkeisiin liittyen. Sidossryhmäosallistamiseen liittyvää kirjallisuutta on julkaistu 1980-luvun puolivälin jälkeen liittyen yritysten yritys vastuuseen sekä yritysten tavoittelemaan kestävään kehitykseen. Yritysvastuun kohdalla sidosryhmäosallistaminen on keskeisessä asemassa, joten yritys vastuuseen ja sen raportointiin liittyvän tausta-aineiston käyttö on mielestäni perusteltua.

Yritysvastuun osalta sidosryhmien huomioiminen ja osallistaminen kuuluvat osana vastuullisuusjärjestelmien kansainvälisesti vakiintuneisiin malleihin. Yritysvastuusta raportoidaessa raportteihin poikkeuksetta kuuluvat maininnat sidosryhmien roolista, mutta kaikki yritys vastuuprosessit raportoinnista huolimatta eivät kuitenkaan sisällä aitoa sidosryhmävuorovaikutusta. Yritysvastuuraportointi on tavallista suuryrityksillä, erityisesti pörssissä noteeratuilla yrityksillä. Yritysvastuupolitiikat ja strategiat ovat pörssien vaatimuksesta käytännössä pakollisia suuryrityksille.

Kansainvälisesti tutkimuksessa on lähestytty osallistamista ja sidosryhmien vaikuttavuutta eri näkökulmista. Tutkimuksessa käytän pohja-aineistona erilaisia teoreettisia lähestymistapoja tai konsepteja. Keskeinen tutkimuksessa esiintyvä teoria on sidosryhmäteoria. Tutkimusaineiston perusteella monen sidosryhmäosallistamisen prosessin lähtökohtana on ollut käytäntöön pohjaava subjektivismi. Subjektivismi lähtökohtana johtaa lopputuloksena pitkällä aika-

välillä liian suppeaan ja kenties matemaattiseen lähestymistapaan. Tutkimuksen edetessä on tullut yhä selvemmin esiin, että kaavamaiset, subjektivistiset ratkaisut sidosryhmäosallistamisen toteutuksessa eivät toimi kaikissa konteksteissa eikä kaikissa yrityksissä. Aiempaa enemmän on tarvetta eri sidosryhmien sekä osallistajien yhteisesti rakentuvalla ymmärryksellä ja yhteisellä arvonluonnilla. Varsinaiset sidosryhmäosallistamisprosessit ovat muuntumassa konstruktivistiseen suuntaan. Myös tutkimuksen on tarve tulevaisuudessa painottua konstruktivistisempaan lähestymistapaan.

Tutkimuksessani tuon funktionaalisia näkemyksiä niistä maista, joissa sidosryhmäosallistamisella on Suomea vahvemmat perinteet. Funktionaalisten näkemysten avulla pyritään kokoamaan parhaat soveltuvat käytännöt kokonaisuudeksi. Toisaalta konstruktivistisen tutkimuskirjallisuuden pohjalta pyrin löytämään esimerkkejä sidosryhmävuorovaikutuksessa saadusta ymmärryksestä ja tulkinnoista. Ymmärryksen ja tulkintojen pohjalta pyrin tuomaan esiin sidosryhmävuorovaikutuksen kompleksisuuden ja moniulotteisuuden. Samalla pyrin vuorovaikutusesimerkkien pohjalta tuomaan esiin yhteisen ymmärryksen saavuttamisen kontekstisidonnaisuutta. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa on julkaistu tutkimuksia, joissa sidosryhmäosallistamisen näkökulma on konstruktivistinen, jota lähestymistapaa käytän tutkimuksessani positivistisen lähestymistavan rinnalla. Totean kuitenkin, että toistaiseksi konstruktivistista lähestymistapaa sidosryhmäosallistamiseen on tutkittu funktionalistista näkökulmaa vähemmän.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tutkimuksessani päätutkimuskysymys on ”Miten erilaiset osallistamisen prosessit voivat edesauttaa sosiaalisen hyväksyttävyyden saavuttamista?”

Pyrin saamaan aineiston avulla vastauksen päätutkimuskysymykseen täydentävien tutkimuskysymysten avulla. Ensimmäisessä täydentävässä tutkimuskysymyksessä pyritään löytämään vastaus siihen, mitä etuja tai haittoja on löydettävissä sidosryhmien osallistamisessa teollisissa tai infrastruktuurihankkeissa tai yritys vastuuseen liittyen. Toisen täydentävän kysymyksen avulla tutkitaan parhaita sidosryhmäosallistamisen menetelmiä kaikkien osapuolten kannalta parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamiseksi. Edellä olevat kysymykset

liittyvät pitkälti funktionaaliseen tutkimusnäkökulmaan. Konstruktivistisen ja tulkinnallisuutta painottavan kirjallisuuden pohjalta pyrin lisäksi löytämään vastauksia kysymyksiin, että minkälainen ymmärrys sidosryhmille tai hankkeiden osallisille on syntynyt osallistamisprosessien aikana tai sellaisten jälkeen.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu sidosryhmäteoriaan pohjautuvasta osiosta, jossa käsitellään alkuperäisen sidosryhmäteorian mukaisia lähestymistapoja sidosryhmäosallistamisen kenttään. Toisena teoreettisena osana tutkimuksessa on sidosryhmäteorian kehitys ja kehityksen myötä jalostuneet täydentävät näkökulmat sidosryhmäteoriaan. Näitä osioita seuraa käytännön lähtökohdista lähtevä sidosryhmäosallistamisen kuvaus, joka täydentää sidosryhmäteorian kehitykseen liittyvää osuutta.

Seuraavassa pääluvussa kuvataan tutkimuksen menetelmää ja kirjallisuusanalyysin toteutusta. Neljäs pääluku kattaa sidosryhmäajattelun muovaamia suuntauksia aiemman tutkimuksen perusteella. Tämä pääluku on laajin kokonaisuus tässä tutkimuksessa. Se on aineisto-osa, jossa sidosryhmäosallistamista käsitellään kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Neljänteen päälukuun sisältyy analyysiosa. Tutkimuksen loppuosa koostuu yhteenvedosta ja tulosten pohdinnasta.

### 1.4 Käsitteet

Tässä kappaleessa määritetään käsitteitä, jotka esiintyvät tässä tutkimuksessani. Määrittämiä annetaan käsitteille osallistuminen, osallisuus ja osallistaminen. Näiden olennaisimmin tutkimukseeni liittyvien käsitteiden lisäksi määritetään *sidosryhmät*, *Corporate Social Responsibility CSR eli yritysvastuu*, *yritysvastuuviestintä*, *Non-Governmental Organizations*, *Global Reporting Initiative GRI*, *Triple bottom line* sekä *Public Private Partnership eli PPP*.

*Osallistuminen* tarkoittaa sitä, että kansalainen tai esimerkiksi sidosryhmään kuuluva henkilö tai taho voi olla mukana sellaisessa prosessissa, jossa käsitellään yhteisiä, kollektiivisia asioita. Osallistumista on myös toiminta, jossa so-

siaalisen prosessin myötä ollaan mukana toisten toimijoiden kanssa. Jos tarkastellaan osallistumista suomalaisen ihmisen arjessa, voidaan osallistumiseksi määrittää kuntalaisena osallistuminen oman kunnan asioiden valmisteluun, mahdollisesti päätöksentekoon ja toteutukseen. (Niitamo 2015, Anttiroiko 2003)

Mahdollisuus mielipiteen ilmaisuun voi tarkoittaa osallistumista. Osallistuminen voi tarkoittaa myös esimerkiksi kuntien asukkaiden mahdollisuuteen vaikuttaa asuinpaikkakuntansa suunnitteluun ja päätöksentekoon. Osallistumista tulkitaan joskus suorana keinona edustuksellisen demokratian rinnalla, toisaalta osallistumista voi olla myös demokraattisen edustuksellisuuden vahvistaminen. Osallistuminen tuottaa päättäjille informaatiota, ovatpa he yritysten, kuntaorganisaatioiden tai muita päättäjiä. Tiedon tuottamisen tarve määrittää sitä ajankohtaa, jolloin osallistuminen olisi tarpeellisinta mahdollistaa. (Bäcklund 2009)

Yhteiskunnassa yleisesti on lisääntynyt osallistumisen mahdollisuus erityisesti sähköisen median ja sähköisen viestinnän osaltaan mahdollistaman yhteisöllisen rakentumisen myötä. Osallistuminen perustuu kunkin yksilön omaan vapaaehtoiseen tahtoon osallistua johonkin sellaiseen prosessiin, toimintaan tai yhteisöön, joka on hänen oman mielenkiintonsa kohteena. Halu osallistua ei takaa mahdollisuutta osallistumiseen, vaan osallistuminen tulee toisten osapuolten suunnasta tehdä mahdolliseksi.

*Osallisuus* (inclusion, social engagement) on yksilön kiinnittymistä omaan yhteisöönsä löyhemmällä tai passiivisemmalla tavalla kuin osallistuminen on. Osallisuus on jaettua ja kokemuksellista osallistumisen ollessa luonteeltaan toiminnallista. Osallisuus voidaan nähdä kansalaisten sellaisena tietoisuutena, joka liittyy heidän omaan elinympäristöönsä liittyvään keskusteluun tai asioiden hoitoon. (Niitamo 2015, Anttiroiko 2003) Osallisuuden käsite on monitulkintainen, jonka vuoksi on tarkasteltava sitä, minkä suhteen henkilö on osallinen tai haluaisi olla osallinen (Nivala, Ryyänen 2013).

Osallisuus on osallistumisen tavoin vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Kukaan ei voi pakottaa yksilöä osallisuuteen, mutta toisaalta osallisuuden rooli voi langeda yksilölle tai yhteisölle eri syistä. Osallisuuden voi määrittää esimerkiksi ta-

loudellinen, kulttuurillinen, ympäristöllinen, sosiaalinen tai henkilökohtainen intressi.

*Osallistaminen* on kyseessä silloin, kun kansalaisia kannustetaan, rohkaistaan, edellytetään tai kehoitetaan osallistumaan johonkin sellaiseen hankkeeseen, jolla on yhteiskunnallista merkitystä. Osallistamisessa kohteena olevan toimijan tuki ja panos ovat hankkeen kannalta tärkeitä. Osallistamisen käsitteeseen liittyy vallan pohdinta, määrittäen keitä johdetaan ja kuka johtaa. (Niitamo 2015, Pikkala 2006) Mikäli osallistaminen tehdään puhtaasti esimerkiksi julkisen sektorin näkökulmasta, on vaarana, että osallistettavat henkilöt nähdään vain hallintoalamaisina, jolloin osallistamiselle ei ole kovin vahvoja onnistumisen edellytyksiä. Tässä tutkimuksessa olen lähestynyt osallistamista enemmän vapaaehtoisuuden kuin pakottamisen näkökulmasta. Pakottaminen osallisuuteen ei yleensä johda kovin rakentavaan lopputulokseen.

Osallistaminen on erityisesti osallistavien organisaatioiden tai hanketoimijoiden kesken tapahtuvaa osallisuuden sekä osallistumisen mahdollistamista. Osallistaminen edellyttää vapaaehtoisuutta erityisesti osallistavan organisaation taholta. Organisaation on oltava valmis varsin laajaan avoimuuteen sekä sitoutua osallistamisprosessiin pitkäjänteisesti. Määritän osallistamisen myös vuorovaikutteiseksi ja kaksisuuntaiseksi prosessiksi, koska osallistuvien tahojen eli osallistettavien kohderyhmien ja sidosryhmien tulee olla asenteellisesti valmiita toimimaan yhteistyössä ja vuorovaikutussuhteessa osallistavan organisaation kanssa.

Osallisuuteen ja osallistamiseen sisältyy sitoutumisen ja sitouttamisen tausta-ajatus. Englanninkielinen termi ”engagement” viittaa suoraan sitoutumiseen ja myöskin siihen, että osallistettava henkilö tai taho voidaan ottaa mukaan osallisuuden piiriin. Ruotsin kielessä käytetään tutkimuskirjallisuudessa ja käytännön osallistamisessa termiä ”förankring”, jolla viitataan sidosryhmien ankkurointiin. Ankkurointi esimerkiksi johonkin hankkeeseen sisältää vahvan käsitteellisen sitoutumisen.

Klassisen *sidosryhmäteorian perinteisen määritelmän mukaan* organisaation *sidosryhmät* ovat sellaisia ryhmiä tai yksilöitä, jotka voivat vaikuttaa organi-

saation tavoitteiden saavuttamiseen tai voihin voidaan vaikuttaa tavoitteita saavuttamalla (Boesso, Kumar 2009).

Englanninkielinen termi *stakeholder* tarkoittaa tässä tutkimuksessa laajempaa joukkoa, kuin vain tiedossa oleva tai tunnettu sidosryhmä. Tässä tutkimuksessani sana stakeholder suomennetaan sidosryhmäksi.

Sidosryhmien johtaminen tai sidosryhmien hallinta on yleensä nähty partneruutena yrityksen ja niiden tahojen välillä, jotka kokevat olevansa sidosryhmiin kuuluvia. Sidosryhmätoiminnan katsotaan sisältävän vuorovaikutusta, kommunikointia, sopimista ja toimijoiden välisten suhteiden johtamista. (Boesso, Kumar 2009) Laajasti tarkasteltuina sidosryhmiksi voi esimerkiksi kriisitilanteissa paljastua ryhmiä, joista organisaatio ei ole ollut tietoinen tai joihin organisaatio ei ole aikaisemmin osannut varautua (Lehtonen 2010).

Sidosryhmämäärittelystä on kirjallisuudessa monia eri versioita, joissa kuitenkin on sama henki kuin sidosryhmäteorian alkuperäisen laatijan Freemanin (1984) alkuperäisessä määrittelyssä. Lisäyksenä on monissa määritelmissä otettu ulottuvuus, jossa yrityksen päätökset, toimintatapa, käytännöt ja tavoitteet jollakin tavoin vaikuttavat muihin ihmisiin. Sidosryhmien jäsenillä voi olla jotakin voitettavaa tai hävittävää suhteessa organisaatioon, mikä tulkintaa juontaa käsitteestä ”stake” eli osuus. Tyypillisesti sidosryhmiin lasketaan kuuluvan kuluttajia, tavarantoimittajia, palveluntuottajia, hallinnon edustajia, kilpailijoita, eri yhteisöjä, työntekijöitä ja luonnollisesti myös yritysten omistajia. (Buchholz, Rosenthal 2005)

Eurooppalaisessa vastuullisuusajattelussa *Corporate Social Responsibility CSR eli yritysvastuu* määritetään yhteiskunnallisiksi aloitteiksi, jotka perustuvat vapaaehtoisuuteen ja ovat sääntelyn ulkopuolella. Yritysvastuu liikkuu sisäisten ja ulkoisten alitoimintojen alueella kuten rekrytoinnin, henkilöstön pysyvyyden varmistamisen, työterveyden ja turvallisuuden, paikallisten sidosryhmien, alihankkijoiden, asiakkaiden, ihmisoikeuksien ja ympäristön alueella. Euroopan unionin määrittelyn mukaan yritys vastuuta ei voida eristää sidosryhmänäkökulmasta. (Goodman, Susanne Johansen et al. 2011)

*Yritys vastuuviestintää* pidetään pääasiassa yritysten kykynä ja valmiutena vastata sosiaalisiin (yhteiskunnallisiin tai yhteisöllisiin) paineisiin. Yritys vastuu-

viestintä ei näin ollen juurikaan liity vaatimuksiin yhteiskunnallisista parannuksista. Kyky vastata sosiaalisiin paineisiin luo viitekehyksen sidosryhmävuoropuhelun keskeiselle asemalle. (Goodman, Susanne Johansen et al. 2011) Yritysvastuuviestintä on osa organisaation soveltamaa yritysvastuupolitiikkaa. Yritysvastuun tavanomainen ilmentymä on, että vastuullisuuteen liittyvistä toimenpiteistä ja saavutuksista kerrotaan eri osallisryhmille. Vastaavasti osallisryhmiltä saatavan vuorovaikutuspanoksen edellytyksenä on, että näillä on käytettävissään riittävä tieto organisaatiosta ja sen vastuullisuusstrategioista ja käytännöistä.

Tutkimuksessa esiintyy eri kohdissa käsite *Non-Governmental Organizations*, *NGO* eli ei-valtiolliset organisaatiot. Suomenkielinen määritelmä on tiivistetyksi *kansalaisjärjestö*. Yleensä kansalaisjärjestö (NGO) käsitteenä viittaa ryhmiin, jotka ovat määrittäneet tavoitteekseen ympäristöllisten tai sosiaalisten päämäärien edistämisen. Yleensä kansalaisjärjestöjä ei ole perustettu edistämään taloudellista voimaa markkinoilla tai poliittista voimaa vaaleihin perustuvassa järjestelmässä, toki poikkeuksia kansalaisjärjestöjen tehtävänkuvan määrittelyssä on organisaatiosta riippuen. Kansalaisjärjestö on kansalaisia yhteen kokoava, poliittisista hallituksista riippumaton järjestö. Yleensä kansalaisjärjestöt ovat voittoa tavoittelemattomia järjestöjä, joiden rahoitusta voidaan koota eri lähteistä. Rahoitusta toimintaan voidaan saada osaksi julkiselta tai yksityiseltä sektorilta. Kansalaisjärjestöt ovat olennainen osa kansalaisyhteiskunnan julkista keskustelua. Useat järjestöt harjoittavat toimintaa kansainvälisesti. Tunnetuimpia kansainvälisiä kansalaisjärjestöjä on Greenpeace, joka on profiloitunut erityisesti ympäristönsuojeluun. Kansalaisjärjestöt huomioidaan nykyisin yhä useamman yrityksen sidosryhmäanalyysissä. Taustaa kansalaisjärjestöjen roolin huomioimiselle on jopa Freemanin alkuperäisessä (1984) sidosryhmäteoriassa. Kansalaisjärjestöjen tunnistettu asema on muuttanut niiden roolia aggressiivisestakin sidosryhmäaktivismista rakentavan yhteistyön suuntaan yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa. Kansalaisjärjestöjen rooliksi on tullut yhä vahvemmin edistää koko sidosryhmäverkostoon liittyvää monisuuntaista dialogia. Sen lisäksi, että kansalaisjärjestöjen merkitys on tunnistettu ja tunnustettu yrityksissä oma-aloitteisesti, dialogiin kansalaisjärjestöjen kanssa kannustavat myös kansainvälisesti käytössä olevat vastuullisuusjärjestelmät,



kuten AA1000, SA8000 ja Global Reporting Initiative GRI. (Lenssen, Bevan et al. 2010) Suomalaiset kansalaisjärjestöt ovat pääsääntöisesti yhdistyspohjaisesti toimivia järjestöjä. Osa järjestöistä toimii säätiömuodossa.

*Global Reporting Initiative GRI* on yksi laajimmin kansainvälisesti käytössä olevista vastuullisuusraportointijärjestelmistä. Yhdistyneet Kansakunnat YK on eräs taustataho GRI-raportointijärjestelmän taustalla. Samoin Maailmanpankki World Bank on antanut henkistä taustatukea GRI-raportointijärjestelmän kehittämiseksi. Raportointijärjestelmät ovat keskenään eräänlaisessa kilpailutilanteessa myös taloudellisesti, koska eri järjestelmien käyttämisestä peritään maksu. Maksun perivät joko hallinnoivat tai raportointijärjestelmän soveltamisessa auttavat organisaatiot. Vastuullisuusraportointijärjestelmissä on paljon yhdistäviä tekijöitä ja eri järjestelmät ovatkin kehityksen myötä varsin pitkälti harmonisoituneet. GRI:n logiikkana on, että vastuullisuuden arviointi jaetaan kolmeen kategoriaan C, B, A. Vastuullisuuspolitiikan ja toimenpiteiden kehittyessä organisaatio pyrkii pääsemään järjestelmän ylemmille tasoille. Vastuullisuusjärjestelmä sisältää samantyyppisen jatkuvaan parantamiseen pyrkivän ajattelutavan kuin laatu- ja ympäristöjärjestelmät.

Vastuullisuusraportoinnin saralla Global Reporting Initiative GRI -ohjeistus määrittää, että seuraavat periaatteet tulisi huomioida vastuullisuusraportoinnissa. Ne ovat läpinäkyvyys, useiden osatekijöiden sisällyttäminen, tarkastettavuus, täydennettävyyden, olennaisuus, täsmällisyys, puolueettomuus, vertailtavuus, selkeys ja ajantasaisuus. Vastuullisuusraportin sisällössä tulisi käydä ilmi erityiskonteksti, jossa järjestelmä ja raportointi on luotu. Lisäksi raporttien tulisi osoittaa kuinka organisaatio on toiminut yhteistyössä sidosryhmien kanssa kannattavuuden, asiakkaille luotavan arvon, resurssien hallinnan ja kehittämisen, ihmisten kunnioittamisen ja lähialueille tuotettavan hyödyn suhteen. (Painter-Morland 2006)

*Triple bottom line* (käytetään englanniksi myös lyhenteitä **TBL** or **3BL**) on tilinpidon tai raportoinnin järjestelmä, joka koostuu kolmesta osasta. Tilinpidossa ja raportoinnissa esitetään sosiaalisen (yhteiskunnallisen), ympäristöllisen ja taloudellisen kirjanpidon tuotokset yhdessä kokonaisraportissa. Monet organisaatiot ovat siirtyneet käyttämään ”kolmen viimeisen rivin” seuranta ja rapor-

tointia arvioidakseen suorituskykyään laajasta näkökulmasta tavoitteenaan liiketoiminnan arvon kehittäminen. (Painter-Morland 2006) Käsitteen on lanseerannut John Elkington vuonna 1994. Kolmen viimeisen rivin raportointia ja seuranta sovelletaan yritysvastuuseen ja kestävän kehityksen politiikkaan liittyvässä seurannassa ja raportoinnissa.

*Public Private Partnership* eli *PPP* tarkoittaa julkisen ja yksityisen sektorin eli markkinoiden ja yritysten kumppanuutta, joka on sopimukseen perustuva. Kumppanuus on eräänlainen välimuoto hierarkian ja verkoston välillä. Kumppanuus perustuu vapaaehtoiseen intressien ja resurssien yhdistämiseen. (Myllynpää 2015)

## 2 Sidosryhmäteoria

### 2.1 Stakeholder Theory, sidosryhmäteoria

Tämän tutkimuksen keskeisimpänä taustateoriana on sidosryhmäteoria, joka on toiminut teoreettisena taustana lähes kaikessa lähdeaineistona käyttämässäni tutkimuskirjallisuudessa. Sidosryhmäteorian keskeisinä lähtökohtina ovat harjoitettavan toiminnan, myös liiketoiminnan, etiikka ja arvot. Seuraavissa kappaleissa käsitellään mainittuja etiikkaa ja arvoja. Sen lisäksi käsitellään sidosryhmäteorian soveltamista organisaatiotutkimuksessa. Tässä alaluvussa käsitellään lisäksi sidosryhmäteorian lähtökohdista. Tarkasteltavaksi tässä alaluvussa tulevat myös paikallisten yhteisöjen sekä asiakkaiden rooli sidosryhmäteorian näkökulmasta. Liittymäpinnat eri tieteenaloihin käydään myös tiiviisti läpi tässä alaluvussa.

Sidosryhmäteorian kehittäjänä on pidetty R. Edward Freemania, joka 1984 kirjoitti kirjan sidosryhmäteoriasta. Klassisen sidosryhmäteorian määritelmän mukaan organisaation sidosryhmät ovat sellaisia ryhmiä tai yksilöitä, jotka voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai voihin voidaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi (Boesso, Kumar 2009).

Sidosryhmäteoria perustuu oletukseen, että arvot liittyvät olennaisesti liiketoimintaan. Teorian kehittäjä Freeman (1984) erityisesti korostaa etiikan ja arvojen merkitystä organisaation sidosryhmätoiminnassa. Teoria haastaa johtajat määrittämään luomiensa arvojen yhteisen ymmärryksen luomisen keskeisimpien sidosryhmien kanssa. (Freeman 2005) Sidosryhmäteorioihin liitetään etiikan painotuksia. Jos yhdistetään etiikan ja talouden roolia, voidaan muodostaa instrumentaalisen eli välineellinen sidosryhmäteoria. Ne yritykset tai niiden johtajat, jotka solmivat yhteyksiä eri sidosryhmiin perustuen keskinäiseen luottamukseen ja yhteistyöhön, saavuttavat kilpailuedun niihin yrityksiin nähden, jotka eivät sidosryhmäyhteistyötä tee. (Jawahar, McLaughlin 2001)

Organisaatiotutkimuksen näkökulmasta Wicks ja Freeman (1998) ovat laatineet artikkelin, johon on koottu käytännön eli pragmaattisia näkemyksiä sidosryhmäteoriaan. Pohjana on positivistinen ja anti-positivistinen tutkimusasetelma. Wicksin ja Freemanin (1998) mukaan organisaatiotutkimuksen valtavirras-

ta puuttuu etiikan näkemys, mikä osoittaa, että etiikkanäkemysten vähäisyys suosii organisaatiotutkimuksen pragmaattista lähestymistä. Epistemologisesti keskustelu positivistisesta ja anti-positivistisestä tutkimusnäkökulmasta kohtaa mielenkiintoisesti sidosryhmäteoriaan liittyvän keskustelun, koska positivismi on lähtökohtaisesti etiikan ja muiden laadullisten tutkimusnäkökulmien vastainen viitekehys. (Wicks, Freeman 1998)

Mitchelin (1997) näkemyksen mukaan sidosryhmäteoria muodostuu sidosryhmien vaikuttavuudesta. Luokittavina tekijöinä ovat power, legitimacy ja urgency. Mitchell on ollut Freemanin ohella toinen merkittävä hahmo sidosryhmäteorian kehittämisessä. Sidoryhmätekijät jakaantuvat Mitchelin mukaan kolmeen osaan:

1. Sidoryhmät ovat muuntuvia, tilanteisesti vaihtuvia, ei vakaassa tilassa olevia (not stady state)
2. Sidoryhmät ovat sosiaalisesti rakentuneita, mikä tarkoittaa sitä, että ne määrittyvät koetun mukaisesti, eivät objektiivisen todellisuuskuvan mukaan
3. Sidoryhmät eivät joko ole tietoisia asemastaan tai eivät tee valintoja edellä mainittujen sidoryhmäominaisuuksien mukaan, vaikka ne olisivat sidoryhmämääritysten piirissä

(Mitchell, Agle et al. 1997)

Freeman (2001) on tehnyt pitkään sidoryhmäteorian luomisen jälkeen erilaisia tulkintoja omasta teoriastaan, täsmentänyt sitä ja päivittänyt teoriaa nykyaikaisiin organisaatioihin.

Freemanin (2001) mukaan asiakkaiden arvoa yrityksen sidoryhmänä ei voi aliarvioida. Asiakkaat muodostavat yritykselle verenkiertojärjestelmän ytimen eli ilman asiakkaiden tuomaa liikevaihtoa mikään yritys ei voi pitää toimintaa käynnissä pitkää aikaa. Asiakkaat vaihtavat yrityksen kanssa resursseja. Asiakkaat maksavat yritykselle saamistaan tuotteista ja palveluista. Asiakkaiden laiminlyönti sidoryhmänä johtaisi tilanteeseen, jossa yrityksen oikeutus toimia pettäisi. (Freeman 2001)

Paikallinen yhteisö, jossa yritys toimii myöntää yritykselle oikeuden esimerkiksi toimitilojen rakentamiseen ja alueen hyödyntämiseen. Vastavuoroisesti

yhteisö hyötyy yrityksen tuottamasta verokertymästä, johon sisältyvät palkkatuloverot, kiinteistöverot ja osuudet yhteisöverotuotosta. Yritys antaa myös muuta taloudellista ja sosiaalista panosta ympäröivälle yhteisölle. Paikallisesti tuotettujen ja tarjottujen palvelujen vastineeksi paikallisyhteisö odottaa yritysten toimivan kunnollisten kansalaisten tapaan. Esimerkiksi yritykset eivät saa toiminnallaan altistaa väestöä alttiiksi saasteille tai ympäristön pilaantumiselle. Jos yritys hoitaa huonosti suhteensa paikallisyhteisöihin, voisi sitä verrata tilanteeseen, että yritys olisi syyllistynyt rikokseen. Epäluottamusta yrityksen ja paikallisten ihmisten välillä voi äärimmillään tulkita toimivan sisäänrakennetun sosiaalisen sopimuksen rikkomisena. (Freeman 2001)

Sidosryhmäteoria on ensisijaisesti ankkuroitunut taloustieteeseen, politiikkatieteisiin, sosiologiaan ja etiikkaan. Liittymäpinta moneen tieteeseen on lisännyt niiden sidosryhmätahojen määrää, joita yritysten tulee huomioida toiminnassaan sekä toimia niiden kanssa vuorovaikutuksessa yritysverkostoissa, markkinoilla ja yhteiskunnassa yleisesti. Sidosryhmäteoria kehitettiin tavoitteenaan luokitella sidosryhmiä ja saavuttaa ymmärrystä niiden vaikutuksesta polttopisteessä oleviin yrityksiin sekä kerätä näkemystä sidosryhmien toimintaympäristöstä. Sidosryhmäteoria lisäksi tarjoaa näkemyksiä niihin haasteisiin, joita nykyaikainen markkinatalous yrityksille aiheuttaa. (Svensson, Høgevold et al. 2016)

Sidosryhmäteoria perustuu kahteen pääperiaatteeseen, jotka ovat oikeuksien periaate ja yrityksen vaikutusten periaate. Oikeuksien periaate tarkoittaa sitä, että yrityksellä on velvollisuus olla loukkaamatta toisten oikeuksia. Yrityksen vaikutusten periaate ilmaisee, että yritys on vastuussa toimiansa vaikutuksista muihin. (García-Rosell 2012)

## 2.2 Sidosryhmäteorian kehitys

Tässä aluvussa esitetään tutkimuskirjallisuuden perusteella näkemyksiä sidosryhmäteorian kehittymisestä. Sidosryhmäteoria on saanut täydennyksekseen useita täydentäviä tulkintoja, joita voidaan nimittää teorioiksi. Tämän tutkimukseni lähestymistapa on, että kehittyneet sidosryhmäteorian täydennykset ovat pikemminkin näkökulmia kuin erillisiä teorioita. Sidosryhmäteorian kehitystä tarkastellaan yritysten kannalta, mutta näkökulmaa avataan myös julkisen

sektorin suunnalta, koska julkinen sektori on useissa tapauksissa infrastruktuuriprojekteissa keskeisessä asemassa. Kehittyneen sidosryhmäteorian näkökulmia ovat välineellinen sidosryhmäteoria, deskriptiivinen eli kuvaileva näkökulma, sidosryhmien merkittävyyden teoria sekä resurssi riippuvuuden teoria.

Sidosryhmäteoria on kehittynyt merkittävästi teorian syntyvaiheiden 1980-luvun puolivälin jälkeen. Akateemisen tutkimuksen saralla on sidosryhmäteoriaan liitetty erilaisia näkemyksiä sekä lähestymiskulmia. Tässä sidosryhmäteorian kehitystä kuvaavassa kappaleessa esittelen sidosryhmäteoriaan pohjautuvia näkökulmia, jotka ovat tutkimuskirjallisuudessa nousset esille erityisesti 2000-luvun aikana tehdyissä tutkimuksissa. Sidosryhmäteoriaa ovat kehittäneet useat tutkijayhteisön jäsenet, mutta myös alkuperäisen sidosryhmäteorian kehittäjä R.E. Freeman on useaan otteeseen lisännyt uusia näkökulmia ja erilaisia tulkintoja sidosryhmäteoriaan. On myös huomattava, että R.E. Freeman (2005) sidosryhmäteorian kehittymistä käsittelevässä artikkelissaan totesi, että alun perin hän ei ollut varsinaista teoriaa kehittämässä, vaan myöhempien aikojen tulkinnat ja sidosryhmäajattelun laajentuminen on kehittänyt alkuperäistä sidosryhmäteoriaa eteenpäin. Mielenkiintoisimpia kehityskaaria on se, että alun perin positivistinen sidosryhmäteorian tulkinta ja painopiste on muuntunut konstruktivistiseksi tutkimussuuntaukseksi ja lähestymistavaksi edustaen postmodernia epistemologista näkemystä. (Freeman 2005)

Sidosryhmäteoria, joka kuuluu osana strategisen johtajuuden kenttään, perustuu siihen painotukseen, että johtajien tulisi suunnitella liiketoimintastrategiansa ja toimintapolitiikkansa siten, että ne kohtaavat sellaisten sidosryhmien tarpeet, joilla on vaikutusta organisaatioon (Freeman 2005).

Sidosryhmäteoria kehittyi lisääntyvän kilpailun seurauksena yritysten toimintaympäristöissä. Taustana oli myös se, että yritysten toimintaympäristö oli tullut aiempaa monimutkaisemmaksi ja liiketoiminta oli muuttunut yhä kansainvälisemmäksi. (Svensson, Høgevold et al. 2016)

Alun perin Freemanin (1984) luoma sidosryhmäteoria on muuntunut aikojen kuluessa postmoderniksi konstruktionistiseksi lähestymistavaksi, jossa sidosryhmäjohtaminen on korvautunut käsitteellä sidosryhmävuorovaikutuksen mahdollistaminen. Muutos välineellisestä lähestymistavasta sidosryhmiin, joita

voisi johtaa ja hallinta, on tapahtunut kohti sidosryhmien muodostamia verkostoja, jotka toimivat dynaamisesti ja vähäisellä byrokratialla. Sidosryhmävuorovaikutuksen mahdollistaminen on kohdistanut toimintaa siihen, että luomalla ja ylläpitämällä sidosryhmävuoropuhelun edellytykset, yritykset ja organisaatiot voivat saavuttaa sosiaalisen toimiluvan ja hyväksynnän osallistamisen ja neuvottelujen avulla. (Goodman, Susanne Johansen et al. 2011) Sidosryhmävuorovaikutuksen mahdollistaminen on ollut aiemman tutkimuksen mukaan suuri asenteellinen vallankumous sidosryhmäosallistamisen kehityksen vuosikymmeninä. Aiemmin yrityksissä ja muissa organisaatioissa pyrittiin osaksi karsimaan näkemykset organisaatioiden ulkopuolisten sidosryhmien merkityksestä ja roolista. Sidosryhmänäkökulmien laajennuttua ja asenteellisten valmiuksien parannuttua, organisaatiot ovat avanneet oviaan organisaatioita ympäröivään maailmaan. Asenteellisen valmiuden kehittyminen on vaikuttanut vuorovaikutuksen sisällölliseen kehitykseen huomattavalla tavalla.

Sidosryhmäteorian kehittämisen jälkeen sitä on sovellettu monilla eri tieteenaloilla, myös markkinoinnissa ja liiketoiminnan etiikan tutkimuksessa sekä luonnollisesti yritys vastuuseen liittyvässä tutkimuksessa. Sidosryhmäteoria on kehittynyt ajan mittaan ja sen puitteissa voidaan nyt yhdistellä erilaisia piirteitä yritysten toimintaympäristöistä. (Svensson, Høgevold et al. 2016)

Sidosryhmäteoriaa on kehittyessään sovellettu eri tieteenaloille ja erityyppisiin organisaatioihin. Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella sidosryhmäteoria ei sovi kovinkaan hyvin paikallis- tai aluetason julkisen hallinnon sidosryhmiin. Sidosryhmäteoria on kirjallisuuden pohjalta paremmin sovellettavissa yksityissektoriin. Toisaalta sidosryhmäteoriaa on käytetty paljon tutkimuksen viitekehyksenä esimerkiksi julkisen sektorin terveydenhoidon alalla. (Siriwardhane, Taylor 2014)

Eräs sidosryhmäteorian kehittymiseen liittyvä näkökulma on yrityksen tai organisaation elinkaaren vaikutus harjoitettavaan sidosryhmäosallistamiseen. Organisaation elinkaaren vaihe on tärkeä huomioida sekä tutkimuksellisessa tarkastelussa että käytännön näkökulmasta. Elinkaaren nousuvaiheissa olevissa yrityksissä ei ole vielä asenteellista valmiutta avata yrityksen strategioita tai suunnitelmia ulkopuolisille, koska varhaisessa kehityksen vaiheessa pidetään kiinni omista suunnitelmista ja varjellaan mahdollisten yrityssalaisuuksien

vuotamista organisaation ulkopuolelle. Harvoin millään organisaatiolla on niin ainutlaatuisia ideoita, että niitä tulisi loputtomasti varjella. Olen havainnut käytännön kokemukseni pohjalta, että elinkaarensaan pidemmälle edenneissä organisaatioissa on enemmän valmiutta sekä jakaa että vastaanottaa tietoa ja ajatuksia organisaation ulkopuolisten tahojen kesken kuin iältään nuorissa yrityksissä.

Yrityksen elinkaarivaiheen merkitystä sidosryhmäjohtamisen ja sidosryhmäosallistamisen kannalta on tutkittu varsin vähän. Eniten on sidosryhmäteoriaan perustuvassa tutkimuksessa keskitytty kypsässä elinkaarivaiheessa oleviin yrityksiin. (Jawahar, McLaughlin 2001)

Monien teollisten investointiprojektien muututtua kansainvälisiksi tai jopa globaaleiksi kansainvälisten rahoitusjärjestelyjen ja yli rajojen toimivien monikansallisten yritysten roolin myötä, näyttää siltä, että ensisijaisten sidosryhmien huomioimisen lisäksi yhä tärkeämpi merkitys on laajalla toissijaisiin sidosryhmiin ulottuvalla osallistamisen toimintakulttuurilla (Aaltonen, Kujala 2010). Toissijaisten sidosryhmien roolia korostavat ympäristöllisiltä ja sosiaalisilta vaikutuksiltaan laajat hankkeet. Vaikka suurien investointihankkeiden toteutuksessa on laajasti tunnustettu sidosryhmäosallistamisen keskeinen merkitys ulottuen koko hankkeen elinkaaren ajaksi, projektitutkimuksen alalla on kuitenkin panostettu vähän koko elinkaaren kattavaan tutkimukseen. Tutkimuksen painotus on ollut lähinnä projektien alkuvaiheen suunnittelussa ja alkuvaiheen toteutuksessa.

Sidosryhmäosallistamisessa organisaatioiden tulee sidosryhmätoiminnassa ulottaa ajattelunsa yli tieteellisen rationalismin ja huomioida ympäröivän maailman olosuhteita herkällä korvalla. (Foster, Jonker 2005) Sidosryhmäosallistamiseen liittyy todellisuudessa aina kontekstuaalinen elementti, eikä sidosryhmäosallistamiseen voi määrittää sellaista toimintamallia, joka voitaisiin toteuttaa aina ja kaikissa olosuhteissa.

Suurin osa sidosryhmien hallintaan liittyvästä kirjallisuudesta on luonteeltaan normatiivista, painottaen sitä, kuinka yritysjohton tulisi keskittyä yrityksen sisäisiin sidosryhmiin (Jawahar, McLaughlin 2001). Sisäisiin sidosryhmiin rajoituvassa ajattelussa törmätään samaan sidosryhmäosallistamisen asenteelli-



sen valmiuden puuttumiseen kuin organisaation elinkaaren vaihetta käsiteltäessä edellä. Mikäli organisaation käsitys on, että kaikki viisaus asuu vain organisaation sisäisissä sidosryhmissä, ei voida odottaa merkittäviä hyötyjä sidosryhmäosallistamisesta.

Sidosryhmäteoriasta on johdettu erilaisia näkökulmia tai suuntauksia, joilla sekä selitetään että täydennetään sidosryhmäteoriaa. Eräs näistä näkökulmista on välineellinen sidosryhmäteoria. Välineellinen sidosryhmäteoria näkökulmana tarkastelee mahdollista syy – seuraussuhdetta yrityksen taloudellisen menestymisen ja sidosryhmäjohtamisen välillä (Donaldson, Preston 1995).

Lähestymisnäkökulmana myös deskriptiivinen eli kuvaileva näkökulma on tullut esille tutkimuskirjallisuudessa. Deskriptiivinen näkökulma kytkee sidosryhmäteorian alkuperäistä sidosryhmäteoriaa tiiviimmin asiayhteyteen, aikaan, paikkaan ja sidosryhmiin kuuluviin ihmisiin. Deskriptiivisen sidosryhmäteorian näkökulman mukaan sidosryhmäteoria määrittää yrityksen sidosryhmät näiden aseman, sidosryhmien omien arvojen, niiden suhteellisen vaikuttavuuden ja tilanteen eli kontekstin perusteella. Sidosryhmien määrittäminen eri tekijöiden perusteella on oleellista tietoa, joka auttaa ennustamaan organisaation käyttäytymistä. (Jawahar, McLaughlin 2001)

Kuvaileva sidosryhmäteoria perustuu ajatukselle, että organisaatiot kokevat erilaisia sidosryhmäpaineita eri elinkaarivaiheissa. Tämän vuoksi eri sidosryhmien asema eri vaiheissa vaihtelee sen mukaan, mikä sidosryhmä milloinkin vaikuttaa kriittisellä tavalla organisaation elämisen edellytyksiin. Riippuen kunkin sidosryhmän merkittävyydestä eri elinkaaren vaiheissa, organisaatio käyttää erilaisia strategioita tärkeimpiin sidosryhmiinsä nähden verrattuna muihin sidosryhmiin. (Jawahar, McLaughlin 2001)

Tutkimusaineistoni eri lähteissä mainittiin sidosryhmäteoriaa lähtökohtanaan pitävä merkittävyyden teoria, jonka pohjalta arvioidaan osaltaan sidosryhmien merkittävyyttä osallistavan organisaation kannalta. Sidosryhmien merkittävyyttä ja roolia organisaatioiden sidosryhmäosallistamisessa käsitellään lähemmin sidosryhmästrategioita käsittelevässä luvussa. Seuraavassa kappaleessa on lyhyesti luonnehdittu sidosryhmien merkittävyyden lähestymiskulmaa sidosryhmäteorian yhtenä kehityskulkuna.

Sidosryhmien merkittävyyden teoria eli Stakeholder Salience Theory on alun perin Mitchellin (1997) määrittämä teoria, joka pohjautuu resurssiriippuvaisuuteen, päämies-agentti –suhteeseen (agency) ja laillisen aseman teorioihin. Mitä merkittävämpi yritykselle on sidosryhmän kontrolloima resurssi - esimerkiksi työvoima, maa-alue, pääoma - sitä merkittävämmäksi nousee sidosryhmän asema yritykseen nähden. Laillinen asema (oikeutus) perustuu yleiseen käsitykseen aktiviteeteista, jotka ovat soveltuvia sosiaalisesti rakentuneeseen normi-, arvo- tai uskomusjärjestelmään. Lailliseen asemaan liittyy myös sidosryhmän herkkyystekijä eli sidosryhmän merkittävyys johtaen kiireellisyyden ja tärkeyden näkökulmasta. (Boesso, Kumar 2009)

Resurssiriippuvuuden teoria on myös sidosryhmäteoriasta kumpuava alkupe räistä teoriaa hiukan laajempi katsantokanta. Merkittävyyden näkökulman lisäksi sidosryhmien asemaan suhteessa osallistavaan organisaatioon, vaikuttaa riippuvuus, jonka voidaan katsoa olevan kaksisuuntaista osallistavasta organisaatiosta sidosryhmiin sekä sidosryhmien riippuvuutta osallistavasta organisaatiosta. Tällainen riippuvuus syntyy esimerkiksi taloudellisten resurssien myötä.

Resurssiriippuvuuden teoria on hyödynnettävissä näkökulmana selittämään ensisijaisten sidosryhmien suhteellista merkittävyyttä organisaatiolle. Teorian mukaan organisaatio on riippuvainen ulkoisen toimintaympäristönsä resursseista selviytyäkseen. Riippuvuuden aste ulkopuolisista tahoista määrittyy sidosryhmällä hallussaan olevan resurssin tärkeyden perusteella. (Jawahar, McLaughlin 2001) Resurssi voi olla esimerkiksi maa-alue tai jokin toiminnan edellyttämä lupa tai esimerkiksi työvoiman allokoitu resurssi.

Sidosryhmäsuhteiden ja ulkoisten riippuvuuksien hallinta turvaavat osittain organisaation olemassaoloa ja mahdollisesti varmistavat organisaatiolle suuremman itsenäisyyden ja riippumattomuuden ulkoisista rajoitteista (Jawahar, McLaughlin 2001). Käytännössä siis luottamukselliset sidosryhmäsuhteet niihin tärkeimpiin sidosryhmiin, joilla on hallussaan joitain yrityksen kannalta keskeisiä resursseja, antavat yritykselle eräänlaisen oikeutuksen hyödyntää resursseja. Yleisesti voidaan todeta, että mitä kriittisempi tai tärkeämpi on sidosryhmän hallussaan pitämä resurssi, sitä vaikutusvaltaisempi sidosryhmä on kyseessä (Jawahar, McLaughlin 2001).

Olen tässä tutkimuksessa sisällyttänyt vastuullisuusjärjestelmät mukaan sidosryhmäosallistamisen tarkasteluun. Seuraavassa kappaleessa on sidosryhmäteoriasta jalostettuna otettu tieteenfilosofinen näkökulma, joka Painter-Morlandin (2006) mukaan kantaa nimeä Sosiaalinen kielioppi vastuullisuusjärjestelmissä. Sosiaalisella kieliopilla viitataan esimerkiksi kestävän kehityksen elementtien omaksumiseen sekä eettiseen organisaation toimintatapaan, joka ottaa huomioon myös sidosryhmäulottuvuudet. Sosiaalisen kieliopin käsittely juuri tässä kohdassa liittyy siihen, että näen Sosiaalisen kieliopin ensisijaisesti sidosryhmäteoriasta jalostuneena suuntauksena. Vastuullisuusjärjestelmiä sinänsä käsitellään jäljempänä tässä tutkimuksessa yhteiskuntavastuuta käsittelevässä kappaleessa. (4.5 Yhteiskuntavastuu)

Mollie Painter-Morlandin (2006) mukaan vastuullisuusjärjestelmät eivät ole menestyviä, mikäli ne heijastavat fundamentaalista totuutta todellisuudesta. Järjestelmät voivat sen sijaan rakentaa ymmärrystä, jos ne toimivat integroituihin elementteihin yrityksen keskeisiin olemassaolon osiin ja kommunikoivat sidosryhmien kanssa. Painter-Morlandin (2006) artikkeli esittää käytännönläheisen tavan sosiaalisen kieliopin rakentumiseen, jonka elementtejä ovat hyvä hallintotapa, eettinen johtamistapa sekä kestävyys, joiden välillä on myös riippuvuusuhde. Hän on pohjautunut artikkelissaan tulkintoihin jälki-empiirisestä tieteenfilosofiasta. Painter-Morlandin (2006) teoreettisen analyysin mukaan käytännönläheinen ja sosiaalikonstruktivistinen ajatus tieteellisestä käytännöstä, sen objektiivisista tuloksista sekä objektiivisuudesta sinänsä ovat lopputulemia retorisisesta ja käytännöllisistä perinteistä tiedeyhteisössä ja laajemminkin yhteiskunnassa. (Painter-Morland 2006)

Edelleen yhtenä kehityspolkuuna sidosryhmäteoriasta haluan nostaa esille Public Relations -teorian, joka liittyy sidosryhmäsuhteet ja laajemminkin yhdyskuntasuhteet taustaksi sidosryhmäosallistamisen strategioille ja käytännöille. Public Relations – teoria on itse asiassa laajempi teoreettinen viitekehys, jota seuraavissa kolmessa alakappaleessa sivutaan vain niiltä osin, kuin on selkeää liittämäpintaa sidosryhmäteorian kehittymisen kanssa.

Edwardsin ja Kreshelin (2008) artikkelissa raportoidaan tutkimuksesta, joka on tehty liittyen tavallisten ihmisten osallistamiseen kaupallisen yhtiön toimenpi-

teisiin, lähinnä yritysten järjestämiin hyväntekeväisyystapahtumiin. Katsantokantaa on kuitenkin laajennettu koskemaan koko sidosryhmätoimintaa. Edwards ja Kreshel (2008) toteavatkin, että sen lisäksi, että ihminen on kuluttaja, äänestäjä ja passiivinen yritysviestin vastaanottaja, suuri yleisö on myös aktiivinen osallistuja yrityksen kokonaisviestinnässä. Kirjoittajien mukaan yleisesti aletaan yhä paremmin ymmärtää yrityksen vuorovaikutusviestinnän roolia määritettäessä ja ylläpidettäessä lähiyhteisöä ja sen sosiaalisia arvoja. Public Relations – näkökulma korostaa sidosryhmäsuhteiden merkitystä. Sidosryhmäsuhteet kehittävät kulttuurillista ymmärrystä ja edistävät yritysten osallistumista yhteiskunnallisiin ja yhteisöllisiin asioihin sekä liittävät sidosryhmät ja osalliset osaksi yritysten vuorovaikutusverkkoa. (Edwards, Kreshel 2008)

Yritysten lisääntyvä osallistuminen yhteiskuntaa koskettaviin aiheisiin tai aktiviteetteihin asettaa yritykset tarkastelemaan sosiaalista osallistumista yritysten tavanomaisten toimenpiteiden ulkopuolella. Yritykset voivat arvioida toimenpiteitä syy-seuraussuhteiden perusteella. Yritysten osallistuminen yhteiskunnallisiin aktiviteetteihin auttaa muovaamaan sosiaalisesti rakentuneita arvoja. Sidosryhmien kannalta katsottuna yritysten osallistuminen yhteiskunnallisiin aktiviteetteihin luo edellytyksiä sidosryhmille rakentaa yhteistä todellisuutta yritysten kanssa, auttaa sidosryhmiä oman identiteettinsä tunnistamisessa ja tiivistää yhteisöjen roolia yritysten sidosryhmäpartnereina. Yhteiskunnallisen osallistumisen myötä suurelle yleisöllekin syntyy edellytyksiä tulkita merkityksiä tiivistyvän yritysvuorovaikutuksen myötä. (Edwards, Kreshel 2008)

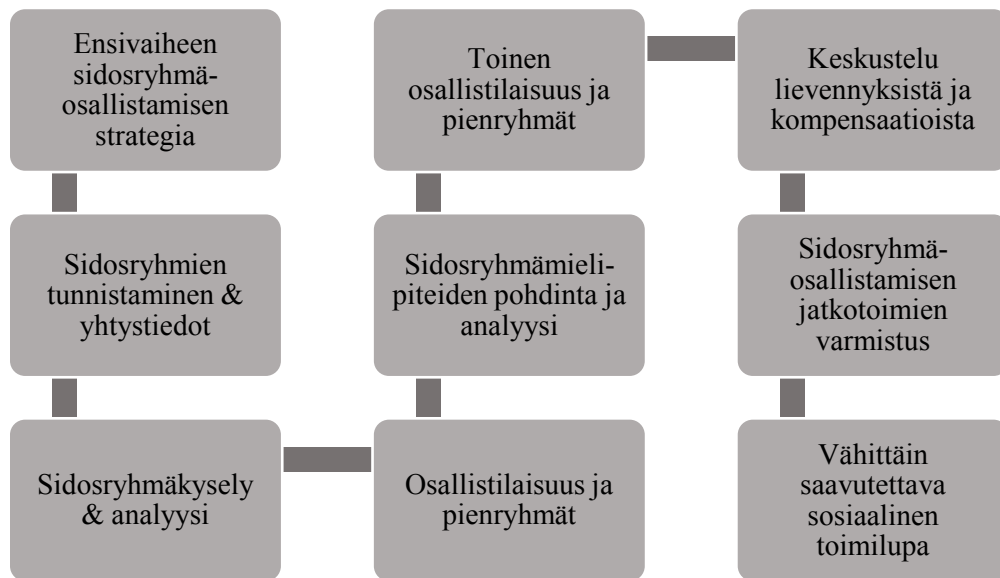
Pyrkiessään paremmiksi “kansalaisiksi” ja pyrkiessään parantamaan yhteiskuntaa, yritykset kohtaavat sekä eettisiä että käytännöllisiä haasteita. Yritysten on ymmärrettävä roolinsa osana yhteiskuntaa. Rakennettaessa yhteisöllisiä tai yhteiskunnallisia arvoja, tulee arvojen täsmätä yritysten arvojen kanssa. (Edwards, Kreshel 2008) Erityisesti angloamerikkalaisen kulttuurin maissa sekä kehittyvissä maissa yritykset ovat tähänneet yrityskansalaisuuteen eli “corporate citizenship”. Yrityskansalaisuus sisältää sekä oikeuksia että velvoitteita. Osana yrityskansalaisuutta kuuluu se, että yrityssektori hoitaisi joitakin sellaisia velvoitteita, jotka etenkin Pohjoismaissa ovat julkisen sektorin vastuulla. Yrityskansalaisilla katsotaan olevan myös yhteisöllisiä velvoitteita. Yrityskansalaisuus on Suomessa luultavasti tulevaisuudessakin vieras toimintamalli.

### 2.3 Sidosryhmäosallistaminen

Näin tärkeäksi tämän tutkimuksen kannalta tuoda tähän teoreettista näkökulmaa käsittelevään päälukuun osittaista käytännön näkökulmaa sidosryhmäosallistamisesta, johon olen työssäni päässyt perehtymään. Olen saanut olla noin viiden vuoden aikana mukana useissa sidosryhmiä osallistavassa prosessissa. Olen osallistunut prosesseihin konsultin ja asiantuntijan rooleissa.

Avaan tähän lukijalle tavanomaisen osallistamisprosessin kulun Suomessa. Yleensä suurten investointihankkeiden ja infrastruktuurirakentamisen päätösmajoilla on jonkinlainen alustava suunnitelma hankkeen alkuvaiheessa siitä, että sidosryhmien osallistamiselle on tarvetta. Harvoin varsinkaan hankkeiden alkuvaiheissa suunnitelma yltää strategian tasolle. Monessa suureessa hankkeessa hanketoimijan avuksi valjastetaan suunnittelu- ja konsulttialan yrityksiä. Näille suunnitteluyrityksille monesti vastuutetaan ympäristövaikutusten arviointia tai toiminnan lupiin liittyviä prosesseja. Suunnittelu- ja konsulttiyritykset yhdessä hanketoimijoiden kanssa laativat ensimmäiset sidosryhmästrategiat vaikutusarvioinnin tai lupaprosessin edetessä muutaman lähikuukauden ajalle. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään tunnistamaan sidosryhmät, jotka voivat edustaa edunsaajia, haitankärsijöitä, viranomaisia, rahoittajia ja muita tahoja. Käytännön toimista mittava ja aikaa vievä vaihe on osallisten yhteystietojen hankkiminen, jotta sidosryhmien edustajille voidaan toimittaa kyselyitä tai kutsuja tilaisuuksiin. Seuraavassa vaiheessa laaditaan lähestymissuunnitelmat kunkin pääsidosryhmän osalta. Sidosryhmien lähestymissuunnitelmiin sisältyvät toimenpidesuunnitelmat ja aikataulut. Tavallisesti seuraava vaihe on laatia keskeisille yleisöä edustaville sidosryhmille kyselylomakkeet, joiden avulla pyritään saamaan selville paikalliskontekstiin liittyviä ”kipukohtia” tai haasteita, jotka liittyvät suuren hankkeen toteutukseen. Kyselylomakkeiden analyysin jälkeen tapana on toteuttaa yleisötilaisuuksia, joissa tavoitteina on yhtäältä sidosryhmien huolien ja toiveiden kartoittaminen sekä toisaalta informoida osallisia tulevasta hankkeesta. Yleisötilaisuuksien rinnalla usein kootaan viranomaisten ja keskeisimpien sidosryhmien muodostamia pienryhmiä, jotka tuovat hanketoimijalle merkittävää lisäarvoa osallistumispanoksellaan. Ensimmäisten tilaisuuksien jälkeen yleensä analysoidaan sidosryhmiltä saatuja nä-

kemyksiä ja hanketoimija pohtii keinoja edetä mahdollisten haittojen lievennysten ja kompensatioiden osalta. Etenemisessä seuraavina vaiheina ovat yleensä uudet osallistavat tilaisuudet sekä mahdolliset neuvottelut sidosryhmien kanssa. Tähän saakka osallistamisprosessit ovat suunnilleen yhteneviä hankkeiden tyypistä tai laajuudesta riippumatta. Toisen osallistamisvaiheen jälkeen eteneminen sidosryhmäosallistamisessa on vahvasti kontekstisidonnaista sekä dynaamista. Tavoitteena sidosryhmäosallistamisprosessissa on sosiaalisen toimiluvan saavuttaminen eli sidosryhmien hyväksyntä toiminnalle.



*Kuva 1 Kuvaus tyypillisestä suurhankkeen osallistamisprosessista Suomessa*

Tarkoituksena osallistavassa sidosryhmädialogissa ei välttämättä ole tavoitella konsensusta, vaan tarjota mahdollisuus monipuoliselle keskustelulle, jolla pyritään saamaan asioiden eri näkökulmat kuulluiksi. Vaikka täyttä yhteisymmärrystä ja konsensusta ei haetakaan, nähdään kollektiivisen päätöksenteon antavan parhaan legitimiteetin tehtäville päätöksille. Yhteinen osallistava pohdinta auttaa kannustamaan osallistujia avoimeen kansalaiskeskusteluun. Sen tavoitteena on virittää kaikissa keskusteluun osallistuvissa ymmärrys toisten osallistujien näkökulmille. (Niitamo 2015)

Seuraavat kappaleet tässä alaluvussa käsittelevät osallistavien suunnittelumenetelmien osakseen saamaa kritiikkiä, avoimen vuorovaikutuksen merkitystä, eri äänien saamista kuuluville, mikrojohtamisen merkitystä, konsensushakui-

suutta, informaatioteknologian hyödyntämistä sidosryhmäosallistamisessa sekä julkisen sektorin sidosryhmäpolitiikkapäätöksiä.

Osallistavat suunnittelumenetelmät eivät ole säästyneet kritiikiltä. Erityisesti arvostelua on saanut se, kuinka paljon painotetaan itse prosessia. Kritiikin esittäjät ovat todenneet, että huomion kohdistaminen vuorovaikutukseen vie pois huomiota konkreettisten lopputulemien kestävyydeltä ja oikeudenmukaisuudelta. Paljon on pohdittu myös sitä, ketkä prosesseihin osallistuvat ja vastavasti myös siitä, ketkä eivät niihin osallistu. Huomiota on kiinnitettävä siihen, mitkä mielipiteet tai äänet dominoivat osalliskeskusteluissa. Paikallisiin konteksteihin liittyen voi esiintyä monia hyvinkin vastakkaisia mielipiteitä. Paikallisesti myös esiintyvät valtasuhteet voivat vaikuttaa osallisten rooliin ratkaisevasti. (Aitken 2010) Suomessa tällaiset valtasuhteet ovat tulleet esille esimerkiksi Kolarin Hannukaisen kaivoshankkeen ympäristövaikutusten arvioinnin sidosryhmäosiossa. Esimerkiksi paikallisilla matkailuyrittäjillä on muodostunut vahva yhteinen näkemys kaivostoimintaa vastaan. Toisaalta kunnanvaltuustoon demokraattisesti valitut luottamushenkilöt sekä virkamiehet heidän alaisinaan lähes yksimielisesti puoltavat kaivoksen perustamista. Kyseisessä suunnittelu- ja osallistamisprosessissa on tapahtunut katkos hankkeen ensin viivästyttyä ja sittemmin siirryttyä toisen kaivosyhtiön mahdollisesti toteutettavaksi. Katkos osallistamisessa muutti sidosryhmätilanteen toiseksi ja hankaloitti vuorovaikutusta osapuolten välillä.

Osallistava suunnittelu- ja päätöksentekoprosessi ei ole toteutettavissa ilman vaikeuksia. Demokraattinen päätöksenteko olisi osallistavien prosessien ihanteellinen lopputulema, mutta käsittelyä voi vaikeuttaa se, että eri sidosryhmien intressit ohjaavat keskustelua eri suuntiin. Päätelmänä voidaan todeta, että laaja osallistava prosessi ei ehdottomasti takaa konkreettisen tyydyttävien lopputulosten tai oikeudenmukaisuuden toteutumista. (Aitken 2010)

Siirryttäessä avoimeen sidosryhmädialogiin, edellyttää se aivan uudenlaisen ajattelun avaamista. Vuorovaikutus, jossa esiintyy erilaisia mielipiteitä ja kiivaitakin kannanottoja, voidaan valjastaa palvelemaan demokratian päämääriä. Tärkeä huomio avoimessa vuorovaikutustilanteessa on eri äänten kunnioittaminen, mikä tarkoittaa sitä, että vastustavasta äänestä ei saa tulla vihollista. Kunnollisen dialogin aikaansaamiseksi korostuu keskustelutilaisuuksien ja

vuorovaikutustilanteiden välittäjätekijöiden tärkeys. (Niitamo 2015) Osapuolten on tärkeää ymmärtää tilaisuudet rakentavina, luovina ja mieluiten positiivisina tilanteina, joissa erilaisia näkemyksiä tarvitaan. Niitä on jopa syytä kaivaa vuorovaikutustilaisuuksien moderaattorien eli erillisten vetäjien avulla esiin.

Olen poiminut aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta Alamin ja Kabirin (2014) tutkimusartikkelin, jossa käytiin läpi menestynyt sekä vähemmän onnistunut Public Private Partnership -hanke. Heidän tutkimuksensa tulosten perusteella (esiteltujen projektien avulla) korostettiin mikrojohtamisen merkitystä ja osoitettiin, että johtamiseen liittyvän sosiaalisen pääoman, keskinäisen luottamuksen rakentamisen, riskien jakamisen sekä vastuiden ja kokemuksen jakaminen onnistuu suhteissa rakentuvan johtamismallin myötä. Tuloksena oli, että kaikki sidosryhmät olivat esimerkkinä olleen East Link -projektin toteutukseen varsin tyytyväisiä, koska sen toteutuksessa päästiin edellä lueteltuihin koettuihin vaikutuksiin. Lisäksi sidosryhmäosallistaminen kyseisessä tapauksessa tapahtui riittävän ajoissa varsinaiseen rakentamisvaiheeseen nähden. Mainittu mikrojohtaminen tarkoittaa sitä, että kattava sidosryhmäosallistaminen toteutettiin nimenomaan projektitasolla paikallisjohdon ja paikallistoimijoiden välillä. Vaikka päätös sidosryhmävuorovaikutuksen huolellisesta hoitamisesta lienee tehty konsernitason rakentajan ja rakennuttajan toimesta, ovat avainasemassa sidosryhmävuorovaikutuksen edistämässä juuri ne persoonat, jotka ovat suoraan rajapinnassa keskeisimpien sidosryhmien kanssa. Näin ollen rajapinnassa toimivien henkilöiden vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky ovat sidosryhmäprosessin onnistumisen kannalta ratkaisevassa asemassa.

Informaatioteknologian kehitys on mullistanut ihmisten jokapäiväistä elämää ja tuonut sosiaalisen median myötä uusia keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttamiseen ja yhteisöllisyyden kehittämiseen. Erityispiirteenä informaatioteknologian mahdollistamassa osallistumisessa on tiedon tuottamisen vapautuminen uusille ryhmille. (Niitamo 2015) Lisäksi tiedon tuotanto ja tiedon päivitettävyyden nousu on noussut yhä tärkeämmäksi, koska informaatioteknologian käyttäjätkin päivitettävyyttä vaativat. Asiantuntijoiden tiedollinen valta-asema on osittain murtunut, koska tietoa tuotetaan nykyisin myös muiden kuin asiantuntijoiden toimesta. Se tieto, joka on muiden kuin asiantuntijoiden tuottamaa, saattaa kuitenkin olla hieman puutteellista relevanssiltaan.



Julkisen sektorin käynnistämässä tulevaisuuden yhteiskuntaa kehittävässä politiikkapäätöksissä, kuten käsittelemäni tutkimuskirjallisuuden mukaan energia-politiisessa päätöksenteossa, päädytään usein jyrkkäsävyiseen positiivisen ja negatiivisen ääripään keskusteluun. O'Neill-Carrillon ja Ortiz-Garcían (2010) kirjoittaman artikkelin mukaan yksi syy, mikä aiheuttaa mielipiteiden polarisaation julkisessa politiikkakeskustelussa on pitkään perinteenä jatkunut, rajoitettu ja yleensä myöhäisessä vaiheessa tapahtunut sidosryhmien osallistaminen. Kirjoittajat esittävät, että suppean osallistamisen paradigmaa tulisi muuntaa siten, että yksittäisiä osallisryhmiä ei suosittaisi, vaan lähtökohtana olisi kaikkien osapuolten hyötymisen näkökulma. Energiaa koskevassa päätöksenteossa läpinäkyvä viestintäjärjestelmä voisi kirjoittajien mukaan toimia sidosryhmien äänenä. (O'Neill-Carrillo, Ortiz-García et al. 2010)

### 3 Menetelmänä kirjallisuusanalyysi

Tutkimukseni pääasiallisena menetelmänä on kirjallisuusanalyysi, joka pohjautuu sidosryhmäosallistamista käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen. Perustelen kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvan analyysin käyttämistä tutkimukseni pääasiallisena metodina seuraavaksi esittelemilläni perusteilla. Olen halunnut tarkastella sidosryhmäosallistamisen teoreettista ja käytännön kehittymistä kansainvälisten esimerkkien avulla. Niiden rinnalla kirjallisuuskatsaukseen sisältyy esimerkkejä suomalaisten organisaatioiden sidosryhmäosallistamiseen liittyvästä tutkimuksesta. Kirjallisuusanalyysin perusteella olen halunnut tuoda esiin teoreettisia malleja ja osallistamiskäytäntöjä, jotka perustuvat organisaatioiden vapaaehtoiseen toimintatapaan. Monessa maassa sidosryhmäosallistamiseen velvoittaa lainsäädäntö, mutta kirjallisuuskatsauksen analyysin pohjalta voi todeta, että vapaaehtoiset osallistamisen mallit toimivat sidosryhmien hyväksynnän ja organisaatiointegroinnin kannalta lakiperustaista paremmin. Kirjallisuuskatsaukseen perustuvalla analyysillä olen löytänyt sidosryhmävuorovaikutuksen taustoihin, motiiveihin, metodeihin ja toteutukseen liittyviä käytäntöjä muodostaakseni riittävän kattavan synteisiin sidosryhmäosallistamisen prosesseista.

Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsauksen yhtenä tehtävänä on muodostaa kokonaiskuvaa jostakin asiakokonaisuudesta, minun osaltani sidosryhmäosallistamisesta. Olen hyödyntänyt kirjallisuuskatsausta kuvatakseni tietyn teorian, tässä tapauksessa sidosryhmäteorian kehittymistä historiallisesti (Salminen 2011). Käydessäni aineistolähteitä läpi alkuvaiheessa, sain mielikuvan, että sidosryhmätieteeseen liittyy paljon eri teorioita, mutta lähdeaineiston analyysin edetessä totesin monen eri teorian nimellä kulkevan lähestymistavan olevan kehittymisen myötä tapahtuneita muunnoksia sidosryhmäteoriasta. Muotoutuneen synteessin pohjalta katson pystyneeni arvioimaan nykyistä sidosryhmäteoriakäsitystä kehittyneenä synteeseinä (Salminen 2011).

Kirjallisuuskatsauksessa on mahdollista muodostaa kokonaisuus kokoamalla yhteen yksittäisiä tutkimuksia. Kirjallisuuskatsauksia voidaan jaotella analysoimalla aineistoa eri lähtökohdista. Ryhmittely voidaan tehdä laadullisina katsauksina, systemaattisina, integroituina, synteeseinä tai meta-analyyseinä.

Laadullisissa katsauksissa yhdistetään tietoa, jota on koottu laadullisista tutkimuksista. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus lähestyy aineistoa jostakin valitusta näkökulmasta tai ongelmasta. Aiemman tutkimuksen tietoa kootaan yhteen ja tavoitteena on luoda katsaus kokonaistilanteeseen. (Laaksonen, Kuusisto-Niemi et al. 2010) Integroidut kirjallisuuskatsaukset mahdollistavat yhtäaikaista empiirisen ja teoreettisen tutkimustiedon sisällyttämisen samaan kokonaisuuteen. Laaja yhdistelyn mahdollisuus tekee integroiduista kirjallisuuskatsauksista laaja-alaisen tutkimusmenetelmän. Integroitua kirjallisuuskatsausta voidaan hyödyntää eri tarkoituksiin. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan esimerkiksi määrittää konsepteja, arvioida tutkimusaineistoa, analysoida menetelmiä sekä teorioita. Integroidulla kirjallisuuskatsauksella voidaan myös arvioida erityisaiheita. (Whittemore, Knafelz 2005) Oma lähestymistapani laatimaani kirjallisuuskatsaukseen ja sen pohjalta kokoamaani analyysiin on ollut integroidun kirjallisuuskatsauksen malli tai systemaattinen kirjallisuuskatsauksen malli. Eri kirjallisuuskatsausten tyyppien rajaa on vaikea vetää, mutta analyysi on perustunut systematiikkaan.

Olen käyttänyt kirjallisuuskatsauksessa materiaalina 43 artikkelia, joista 37 on hyödynnetty lähteenä tutkimuksessani. Kukin artikkeli on vaatinut vähintään kaksi lukukertaa. Ensimmäisellä lukukerralla arvioin, onko kyseinen tutkimusartikkeli hyödynnettävissä kirjallisuuskatsauksessani. Tuolloin luin läpi artikkelin sisällölliset sekä metodiset painotukset. Toisella lukukerralla hyödynsin systemaattista analysoivaa otetta kokoamalla kirjallisuuskatsaukseen ensimmäisen lukukerran perusteella valikoituneista artikkeleista taulukkomuotoisen koosteen itselleni työkaluksi. Taulukkoosteeseen kokosin ydinkohtia tutkimusartikkelien yhteenvedoista eli abstrakteista. Lisäksi koostin tutkimuksissa esitellyt keskeisimmät tulokset. Taulukkoanalyysissä koostin myös kussakin tutkimuksessa käytettyjä keskeisiä teoreettisia lähestymistapoja tai teorioita. Tutkimuksissa käytetyt metodit sijoitin jäsentämisen avuksi taulukkoon. Etsin tutkimuskirjallisuudesta tietoisesti sekä subjektivistista että konstruktivistista tutkimusotetta. Otin omaan tutkimukseeni näkemyksiä näistä molemmista tutkimuksellisista näkökulmista. Toisella lukukerralla nostin artikkeleista esiin sidosryhmäosallistamisen kannalta keskeiset teemat pitäen mielessä tutkimuskysymykseni ”Miten erilaiset osallistamisen prosessit voivat edesauttaa sosiaali-

sen hyväksyttävyyden saavuttamista?” Luvun 4 alaotsikot edustavat kirjallisuuskatsaukseen perustuvan analyysini teemoja

Toisen lukukerran perusteella tärkeimmiksi valikoituneet artikkelit luin kolmannen kerran silloin, kun laadin keskeisimmistä artikkeleista tekstikoosteet tutkimustani varten. Tällöin pyrin kiinnittämään huomiota tutkimusartikkelien keskinäiseen yhteyteen ja niiden sisällön loogiseen ryhmittelyyn oman tutkimukseni lähtökohdiksi (Salminen 2011). Olen tämän tutkimuksen liitteessä (7.1 LIITE 1) esitellyt kahden tutkimusaineiston esimerkkiartikkelin kautta analyysissä hyödyntämäni analyysitaulukkoa.

Tutkimuksen neljännen pääluvun otsikointiin ja sisältörunkoon vaikuttivat teemojen lisäksi sidosryhmäosallistamisen prosessin etenemisen järjestys. Sidoryhmäosallistamisen prosessia kuvaa Boesson ja Kumarin (2009) tiivistämä ajatus, että sidosryhmien hallinta tai johtaminen koostuu strategisista tehtävistä, joihin sisältyy sidosryhmien tunnistaminen, tärkeysjärjestyksen määrittely, sidosryhmäsuhteen johtaminen, vuorovaikutus, viestintä, neuvottelu ja sopiminen niiden sidosryhmien kanssa, joilla on jokin merkitys yrityksen talouden kannalta. (Boesso, Kumar 2009). Edellä esitetyn prosessin alkupäähän on kirjallisuuskatsaukseen perustuvan analyysin perusteella lisättävissä sidosryhmästrategiat. Lisäksi analyysin perusteella pidin tarpeellisena lisätä yhteiskuntavastuun ja sosiaalisen toimiluvan käsittelyä. Yhteiskuntavastuu nousi kirjallisuuskatsauksen analyysin perusteella temaksi, jota ei voi sivuuttaa. Sosiaalinen toimilupa on kirjallisuuskatsauksen analyysin ja osallistamisprosessin loogisen etenemisen perusteella sidosryhmäosallistamisen synteesi.

Tutkimuksen empiirinen osa on sisältyneenä aineistoanalyysiin, koska omassa työssäni olen päässyt perehtymään sidosryhmäosallistamiseen ja vastuullisuusjärjestelmiin. Empirian haaste on se, että tutkimukseen olisi ollut mahdollisuus haastatella tai lomakekyselyllä lähestyä Suomessa sellaisia sidosryhmiä, jotka ovat olleet osallisina teollisten ja infrastruktuurihankkeiden sidosryhmäosallistamisessa. Sidoryhmäosallistamisen materiaalit, dokumentit ja esimerkiksi sidoryhmätyöpajoihin liittyvät materiaalit on rajattu hankekohtaisiksi. Toteutettuun sidosryhmäosallistamiseen liittyy yleensä konkreettinen hanke. Tähän tutkimukseen olisin empiirisenä osana voinut rakentaa aiemman hankkeen

osallisille suunnatun kyselyn esimerkiksi tuulivoimaan liittyvänä. Vaihtoisena empiirisenä toteutustapana olisin voinut hyödyntää esimerkiksi kaivoshankkeen osallistavan yrityksen avainhenkilöiden haastattelua. Empiirialla olisin mielestäni kattanut liian kapean osan sidosryhmäosallistamisen kentästä. Kysely sidosryhmäjoukossa ja toisaalta haastattelu sidosryhmäosallistajan edustajien kanssa olisi antanut liian yksipuolisen näkymän aihepiiriin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella pääsin mielestäni suurempaan kattavuuteen sidosryhmäosallistamisen alalla, ja lukijalle tulee laajempi kuva niistä yritystoiminnan sektoreista, joissa sidosryhmäosallistamista sovelletaan. Empiirian ongelmana osaltani olisi ollut sopivien vastaajaryhmien löytyminen. Toisena haasteena oli esimerkiksi kyselytutkimuksen kustannukset, mikäli olisi käytetty postitettuja kyselyitä. Omassa työssäni olen havainnut, että suurten hankkeiden toimintaympäristöt ovat yleensä suurimpien kaupunkialueiden ulkopuolella ja sidosryhmien vastaajakunta, varsinkin asukkaat, ovat monesti profiloituneet siten, että he arvostavat postikyselyjä ennalta maksettuine vastauskuorineen. Rinnalla monesti käytetään internetpohjaisia kyselyitä, kuten Webropol-alustalla laadittuja kyselyitä, mutta niihin vastaavat enintään varhaiseen keski-ikään ylittäneet vastaajat sekä ammattinsa tai erityisen harrastuneisuutensa vuoksi aktiivisesti sähköisiin kyselyihin vastaavat henkilöt.

Tutkimuslupia konstruktivistiseen sidosryhmäosallistamisen analyysiin ei toistaiseksi Suomessa toistaiseksi ole pyydetty osallisilta. Toteutettujen sidosryhmäprosessien materiaalit on tutkimuseettisistä syistä hävitetty ja lisäksi sidosryhmäprosessien osallistujia Suomessa suojaa oikeus anonymiteettiin. Jatkossa sidosryhmäprosessien osallistujilta tulisi jo alkuvaiheessa pyytää tutkimuslupa prosessien jälkeiseen tutkimustoimintaan ja seurantaan. Aihepiiri, joka mielestäni tarvitsee jatkotutkimusta, on sidosryhmien edustajien kokemukset osallistamisprosesseista sen jälkeen, kun osallistamista hyödyntäneet hankkeet on saatu valmiiksi. Tällä hetkellä juuri minkään toteutetun hankkeen osalta, jossa sidosryhmäosallistamista on käytetty, ei ole osallisten kokemuksia toteutuneesta osallistamisesta hyödynnetty tutkimuksellisesti eikä oppimismielessä.

Suuri osa tutkimusaineistosta koostuu *positivistisesta ja funktionaalisesta tutkimuskirjallisuudesta*, joka perustuu siihen, että sidosryhmäosallistaminen osana organisaatioiden strategiaa tai toimintapolitiikkaa on vahvasti sidoksissa

yrittävien vastuun tai kestävän kehityksen strategioihin. Kestävän kehityksen ja yritysvastuun keskeiset kolme pilaria ovat taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen elementti. Näistä taloudelliseen ja ympäristölliseen näkökulmaan liittyvät yleensä selkeät mittarit ja tavoitteet. Sosiaaliselle eli ihmisiin liittyvälle pilarille on pyritty laatimaan yksiselitteisiä tavoitteita ja mittareita, mutta koska ihmistieteet eivät edusta eksakteja tieteitä, on sosiaalisen kehityksen tai yritysvastuun sosiaaliselle osalle vaikea mitattavia arvoja määrittää. Koska sosiaalinen elementti kuuluu kuitenkin kestävään kehitykseen ja yritysvastuuseen, painottuu sosiaalista vastuuta tutkiva tutkimuskirjallisuuskin positivistiseen näkökulmaan taloudellisen ja ympäristöllisen vastuun tutkimuksen tapaan.

Kansainvälisesti on julkaistu yhä enenevässä määrin myös *tulkinnallista tai konstruktivistista kirjallisuutta* sidosryhmäosallistamisesta, erityisesti aivan viime vuosina. Koska tutkimukseni lähtökohta on ollut suuriin teollisiin hankkeisiin ja infrastruktuurirakentamiseen liittyvä sidosryhmäosallistaminen, uskon muidenkin tutkijoiden päätyvän vähitellen pohtimaan sitä, kuinka osallisyhteisöjen ja sidosryhmien yhteisen ymmärryksen rakentuminen on muotoutunut, kun suuret hankkeet on saatu päätökseen. Viittaan tutkimuksessani useaan otteeseen sosiaaliseen toimilupaan, jonka perusoletuksia on, että sosiaalinen toimilupa eli yhteinen yhteisöjen myöntämä henkinen toimilupa ansaitaan joka päivä uudelleen. Tutkimuskirjallisuutta siitä, kuinka sosiaalinen toimilupa ansaitaan ja kuinka sitä pidetään yllä, on toistaiseksi vielä rajallisesti. Tässä näenkin jatkotutkimusten mahdollisuutta. Konstruktivistinen näkökulma niin tutkimuksessa kuin sidosryhmäosallistamisen käytännöissä on tutkimuskirjallisuuden perusteella välttämätöntä nostaa yhä tärkeämpään rooliin. Kun toimitaan ihmisten parissa muuttuvissa ympäröivän yhteiskunnan olosuhteissa, on sidosryhmäosallistamisen strategioiden, tavoitteiden ja toimenpiteiden oltava myös muuntuvia sidosryhmäympäristössään.

## 4 Sidosryhmäajattelun muovaamat suuntaukset aiemman tutkimuksen perusteella

### 4.1 Sidosryhmästrategiat

Kirjallisuuskatsaukseen perustuvan analyysin pohjalta ensimmäiseksi sidosryhmäosallistamisen kannalta keskeiseksi teemaksi nousivat sidosryhmästrategiat. Analyysin perusteella määrittyi, että osallistavalla organisaatiolla tulee olla suunnitelma tai valittu strategia sidosryhmäosallistamisen toteutukseen. Ilman strategiaa tai suunnitelmaa sidosryhmäosallistamisesta voi analyysin pohjalta muodostua irrallinen toimenpide ilman kytköstä organisaation toimintaan, johtamiseen tai kehittymiseen. Sidosryhmäosallistamisen strategioihin liittyviä sisältöjä on useassa lähdeartikkelissa, mutta selkeimmin strateginen painotus esiintyy lähdeartikkeleissa, joiden kirjoittajia ovat (Bowen, Newenham-Kahindi et al. 2010, Delannon, Raufflet et al. 2016, Orlitzky, Siegel et al. 2011, Epstein, Buhovac 2014, Jawahar, McLaughlin 2001).

Tässä sidosryhmästrategioita käsittelevässä alaluvussa esitellään tutkimuskirjallisuuden perusteella useita sidosryhmästrategioihin liittyviä painopisteitä. Aluksi esillä ovat yhteiskuntasuhteisiin ja yhteisökonflikteihin liittyvät riskit. Seuraavaksi analyysin perusteella on pohdittu kaivannaisteollisuuden edelläkävijän roolia strategisessa sidosryhmäosallistamisessa. Strategioihin liittyvänä pohditaan alustavasti sitä, kenen tai minkä tahon vastuulla sidosryhmäosallistaminen organisaatioissa tulisi olla. Aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta nousevat analyysin pohjalta sidosryhmäsuhteiden strateginen merkitys sekä sidosryhmätoiminnan edellyttämät taloudelliset resurssit. Varsinaisia sidosryhmästrategioita käsitellään ja analysoidaan varsin laajasti tässä alaluvussa aiemman tutkimuskirjallisuuden analyysin pohjalta. Tutkimuskirjallisuuden perusteella lähtökohtaisesti käytetään kolmea erilaista strategiaa eli *transactional*, *transitional*, *transformational* -strategioita, jotka esitellään tarkemmin tässä alaluvussa. Erityyppisten organisaatioiden mahdollisuutta hyödyntää erilaisia sidosryhmästrategioita on myös käsitelty tässä alaluvussa kirjallisuuskatsauksen perusteella laatimassani analyysissä. Sidosryhmästrategiat voidaan määritellä aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta sillä näkökulmalla, kuinka organisaatio toimii suhteessa sidosryhmiin. Organisaatio voi valita proaktiivi-

sen eli ennakoivasti eteenpäin suuntautuvan sidosryhmästrategian, sopeutumisstrategian, puolustautumisstrategian sekä reaktiivisen strategian.

Yritykset kokevat yhteiskuntasuhteisiin ja yhteisökonflikteihin liittyvät riskit ja kustannukset strategisina haasteina. Yhteiskunnassa erilaisten yhteisöjen vaatimukset yrityksistä kohtaan ovat lisääntyneet ja monimutkaistuneet ja aiemman tutkimuksen perusteella tästä on tulossa pysyvä ilmiö. Delannonin (2016) mukaan suurin osa louhintaa ja kaivostoimintaa harjoittavista yrityksistä eivät tunnista tai varaudu kaikkein niihin kustannuksiin, jotka liittyvät paikallisyhteisöihin. Osa yrityksissä näkee, että sosiaalisesti vastuullinen yritystoiminta ja osallistuminen paikallisyhteisöjen toimintaan koetaan ulkoisena riskinä, jota ei voi hallita tai johtaa. Samanaikaisesti moni tutkimus osoittaa, että varsinkin kaivannaisteollisuudessa yritysten on yhä tärkeämpi integroida yhdyskuntasuhteet olennaiseksi osaksi toimintaansa. (Delannon, Raufflet et al. 2016) On kuitenkin kirjallisuuskatsauksen perusteella varsin yllätyksellistä, että maailmanlaajuisesti kaivannaisteollisuus on edelläkävijänä muiden teollisuusalojen joukossa, kun puhutaan aktiivisesta sidosryhmäosallistamisesta. Maailman merkittävimmiltä kaivosalueilta Australiasta ja Kanadasta on lähtöisin kaivostoimialan itsensä käynnistämiä, kehittämiä ja ylläpitämiä vastuullisuusjärjestelmiä, joissa hyvin keskeisinä elementteinä ovat sidosryhmäosallistamiseen liittyvät toimenpiteet. Johtavilla monikansallisilla kaivoskonserneilla on tarkat sidosryhmäosallistamiseen liittyvät toimintapolitiikat ja menettelytavat. Sidosryhmäosallistaminen on suurten kaivosalan korporaatioiden strategian osana. Totean samalla, että aivan pyyteettömästi kaivosyhtiöt eivät ole osallistamiseen lähteneet, koska niiden toiminta on erilaisten lupien varassa. Ympäristöön ja operatiivisen toiminnan lupien ehtoihin liittyy myös sidosryhmäosallistamisen vaatimuksia, vaikka sosiaalinen toimilupia ei olekaan erikseen myönnettävä lupadokumentti.

Tutkimuskirjallisuudessa on käyty keskustelua siitä, keillä organisaatiossa on vastuu yhteisöjen tai sidosryhmiin osallistumisesta. Useasti pohditaan, onko tehtävään nimettävä joku erillinen yksikkö vastaamaan suhteista vai pikemminkin joku yksikkö tai henkilö, joka on integroitunut koko organisaatioon. Toinen keskeinen kysymys liittyy sidosryhmäsuhteiden merkittävyyteen organisaatiossa. Kussakin organisaatiossa tulee ennen pitkää arvioitavaksi, kuinka



suuri on sidosryhmäsuhteiden strateginen merkitys organisaatiolle. Punnittavana organisaatioissa on myös tarve sidosryhmätoimintaan kohdistettavista erillisistä taloudellisista resursseista. Koska kyse on yritysten kannalta taloudellisesta toiminnasta, eteen tulee kysymys, että tarvitaanko toimenpiteiden mitaamista jollain tavoin. (Delannon, Raufflet et al. 2016) Sidoryhmätoimenpiteiden vakioiminen, mahdollinen standardointi saattaa kiinnostaa yrityksiä. Teorian kannalta ajateltuna sidoryhmäosallistamisen pohjautuminen sovittuihin järjestelmiin on subjektiivista ja positivistista strategia-ajattelua. Koska sidoryhmävuorovaikutuksen toteutukseen liittyy aina inhimillinen näkökulma ja ihmisten osallisuus, liittyy huolella toteutettuun sidoryhmäosallistamisen prosessiin konstruktivistinen näkökulma, jolloin vastaavasti standardointi kuulostaa haasteelliselta.

Teoreettisesta lähtökohdasta yritysten sidoryhmäviestintä ja sidoryhmätoiminta osana strategiaa on herättänyt paljon mielenkiintoa. Sidoryhmäosallistamisen tutkimus on suuntautunut pitkin kahta pääväylää. Ensimmäinen tutkimuksen suunta liittyy yritysten sidoryhmäosallistamisen tunnistamiseen. Monien aiempien tutkimusten mukaan useat yritykset ovat toteuttaneet sidoryhmätoimintaansa ensisijaisesti paikallisiin sidoryhmiin kohdistuen. Paikallisiin sidoryhmiin panostavat erityisesti kaivannaisteollisuuden yritykset sekä yritykset, joilla on merkittäviä ympäristöllisiä vaikutuksia. Tällaisen sidoryhmätoiminnan tutkimus on edennyt ilman erityisen suurta integraatiota liittyen muuhun strategiatutkimukseen. Toinen tutkimuksellinen pääväylä lähestyy yritysten sidoryhmäosallistamista on korostaa yritysten kohtaamia haasteita kuten johtamisen rakenteita, sidoryhmäyhteistyön muotoja ja sidoryhmätoimintaa osana operatiivista arvoketjua. Tällä tutkimussuuntauksella pyritään löytämään oikeita käytäntöjä sekä etsimään sidoryhmäosallistamisen strategista merkitystä yrityksissä. (Delannon, Raufflet et al. 2016) Tämä toinen tutkimussuuntaus liikkuu erityisesti strategisella tasolla ja liittyy yrityksiin, joilla on laajat toiminnalliset sekä sidoryhmäverkostot, jopa monikansalliset verkostot.

Delannonin, Rauffletin ja muiden tutkimusartikkelin kirjoittajien (2016) mukaan tutkimusten tulokset osoittavat, että sidoryhmäosallistamisen haasteet erityisesti paikallissidosryhmien kannalta ovat hyvin monipolvisia. Sidoryhmäjohtamiseen liittyy myös organisatorisia haasteita. Aiemmin näitä kahta

seikkaa pidettiin toisistaan erillisinä asioina, mutta tässä lähdeaineistokseni ottamassani tutkimuksessa on todettu, että sekä organisointi että sidosryhmätoiminta ovat vahvasti toisistaan riippuvaisia. (Delannon, Raufflet et al. 2016) Sidoryhmäjohtaminen ja vuorovaikutuksen mahdollistaminen on moderneissa organisaatioissa myös osa yritysten strategiakehystä.

#### 4.1.1 Sidoryhmäosallistamisen keskeisimmät strategiavaihtoehdot

Yrityksillä on lähtökohtaisesti kolme erilaista strategiaa lähestyäkseen sidoryhmiä tarkoituksenaan edistää sidoryhmien hyvinvointia: *transactional*, *transitional*, *transformational* (Bowen, Newenham-Kahindi et al. 2010, Delannon, Raufflet et al. 2016). Näistä *transactional* voidaan suomentaa joko liiketoiminnallisena, toiminnallisena tai viestinnällisenä strategiana. *Transitional*-strategia voidaan suomeksi kääntää termeillä muuntuva, prosessin mukaan etenevä tai siirtymävaiheen osallistamisstrategia. *Transformational*-strategia on ymmärrettävissä termien uudistava tai mukauttavan osallistamisen strategia.

Alla olevassa taulukossa on esitetty määrittämiä sidoryhmästrategioiden mukaisesti jaoteltuina (Taulukko 1).

*Taulukko 1 Kolme sidoryhmäosallistamisen strategiaa*

	<b>(Liike)toiminnallinen osallistaminen</b>	<b>Prosessin mukaan etenevä, siirtymävaiheen osallistaminen</b>	<b>Uudistava, mukauttava osallistaminen</b>
<i>Yritysten asenne</i>	Investointi yhteisöön, informaatio, ”annetaan jotakin takaisin”	Sidosryhmien ja yhteisön osallistaminen, ”siltojen rakentaminen”	Sidosryhmien integrointi toimintaan, ”yhteiskunnan muuttaminen”
<i>Havainnollistava taktiikka</i>	Hyväntekeväisyys, lahjoitukset. Paikallisen infrastruktuurin rakentamiseen osallistuminen. Työntekijöiden vapaaehtoisuustoiminta. Informaatiotilaisuudet	Sidosryhmäkeskustelut. Julkiset keskustelut ja tilaisuudet. Syy – seuraus markkinointi	Yhteinen, osallistava projektin hallinta. Yhteinen päätöksenteko. Yhteinen omistajuus
<i>Viestintä, vuorovaikutus</i>	Yksisuuntainen. Yritykseltä sidoryhmien suuntaan	Kaksisuuntainen: enemmän yrityksestä yhteisöön päin kuin yhteisöstä yritykseen	Kaksisuuntainen: yrityksestä sidoryhmiin ja sidoryhmistä yritykseen
<i>Yhteisökumppaneiden</i>	Useita	Monia	Harvoja

	<b>(Lii-ke)toiminnallinen osallistaminen</b>	<b>Prosessin mukaan etenevä, siirtymävaiheen osallistaminen</b>	<b>Uudistava, mukauttava osallistaminen</b>
<i>määrä</i>			
<i>Yhteydenpidon määrä</i>	Satunnainen	Toistuva	Säännöllinen, usein toistuva
<i>Luottamuksen luonnehdinta</i>	Rajoitettu	Kehittyvä	Suhteeseen perustuva
<i>Oppiminen</i>	Osaamista siirretään yrityksestä	Osaamista enimmäkseen yrityksestä ulospäin, myös jonkin verran yrityksen suuntaan	Yhteisesti luotava osaaminen ja osaamisen kehittäminen
<i>Prosessin kontrollointi</i>	Yritys	Yritys	Jaettu yrityksen ja sidosryhmien kesken
<i>Hyödyt ja tulokset</i>	Erillään olevat osapuolten saavuttamat hyödyt	Erillään olevat osapuolten saavuttamat hyödyt	Yhteinen hyöty
<i>Tutkimuksen tekijän synteesi käytännön sidosryhmäosallistamisen lähtökohdista</i>	Toiminnallinen osallistaminen mahdollista eri kokoluokan ja asenteellisesti eri valmiustilassa toimiville yrityksille. Osallistamisprosessien ensivaiheita	Prosessin mukaan etenevä osallistaminen edellyttää jo kohtalaisia valmiuksia sidosryhmien huomioimiseen. Keskittyy usein esimerkiksi rakentamisen vaiheeseen. Mahdollisesti säännöllisyys katkeaa	Mukauttavan osallistamisen vaihe edustaa osallistamisprosessien ihannetilaa varsinkin sidosryhmien kannalta ajateltuna. Mukauttavan osallistamisen hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta strategisen tason sitoutumista, pitkäjänteisyyttä ja avoimuutta.

Lähde mukaellen: (Bowen, Newenham-Kahindi et al. 2010, Delannon, Raufflet et al. 2016)

Edellä esitetty taulukko esittää hyvin kattavasti ja kiteytetysti sidosryhmäosallistamisen kolme keskeisintä strategiavaihtoehtoa. Taulukkoon kiteytetyt osallistamisen strategioiden päälinjat ovat mielestäni hyväksyttäviä. Taulukon alimman rivin sarakkeisiin olen koonnut käytännön osallistamisprosesseihin liittyvän kokemuksen tukemana luonnehdinnat kunkin strategiatyyppin osalta. Moni yritys tai organisaatio, jotka ovat päätyneet edistämään sidosryhmäosallistamisen käytäntöjä, todennäköisesti asettavat ideaaliksi tai tavoitteekseen uudistuvan ja mukautuvan sidosryhmästrategian noudattamisen. Kattavin strategiavaihtoehto kuitenkin usein vaati toteutuakseen kokemusta toiminnallisen

osallistamisen strategiasta sekä todennäköisesti myös prosessin mukaan etenevästä sidosryhmäosallistamisen strategiasta. Harvalla organisaatiolla on osaamiseen, asenteeseen, organisaation toimintaan ja vuorovaikutukseen liittyviä valmiuksia olemassa, mikäli historia osallistamisprosesseissa on vielä lyhyt.

Edellä olevassa taulukossa (Taulukko 1) on koottu sidosryhmäosallistamisen strategioiden valintaan liittyviä määrittäjiä. Taulukko kuvaa vasemmassa sarakkeessa olevia määrittäjiä kolmen oikeanpuoleisen sarakkeen toimintakuvauksilla. Osallistamisen ja organisoinnin keskinäinen sidos ratkaistaan monissa yrityksissä siten, että valitaan osallistamisstrategiaksi helpoin tie eli transactional eli toimintaan tai viestintään perustuva strategia. Tulokset osoittavat, että yritys voi menestyksellisesti hoitaa paikallisia sidosryhmäsuhteitaan huolimatta siitä, minkälaista sidosryhmästrategiaa se noudattaa. Parhaiten sidosryhmätoiminnassaan onnistuneet yritykset soveltavat kaikkia sidosryhmästrategioita rinnakkain. (Delannon, Raufflet et al. 2016)

Osallistamisstrategioita aiemmin tutkittaessa on arvioitu sitä, ovatko yritysten toimenpiteet sidosryhmiä kohtaan väliaikaisia vai pysyviä. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on myös painotettu yritysten elinkaareen liittyvää siirtymää erilaisesta sidosryhmästrategiasta toiseen.

Transactional –strategiaa noudattaville yrityksille on tyypillistä, että ne toimivat sidosryhmien suhteen minimitasolla, tiedottamisessa noudatetaan lähinnä yksisuuntaista periaatetta. Tällainen sidosryhmätoiminnan taso edustaa perinteisintä osallistamisen muotoa, jolloin suhteet sidosryhmiin ovat varsin löyhät. Viestinnässä ulospäin lähinnä kerrotaan mitä yritys itse haluaa viestiä. Viestintää luonnehditaan enemmän reaktiiviseksi kuin proaktiiviseksi. Toiseksi suurin ryhmä transactional -strategiaa noudattavista kuuluu joukkoon, jolla sidosryhmäyhteistyön muotona on sidosryhmiin tai yhteiskuntaan liittyvä hyväntekeväisyys, filantropia. Hyväntekeväisyyteen voivat kuulua tapahtumasponsorointi, stipendit, kestävään kehitykseen liittyvät toimenpiteet ja vapaaehtoistyö. Osa hyväntekeväisyyttä harjoittavista yrityksistä kouluttaa ja edistää oman henkilökuntansa valmiuksia osallistua hyväntekeväisyystoimintaan. (Delannon, Raufflet et al. 2016) Hyväntekeväisyystyöt, työnantajien välityksellä tehtävät yhteisölliset aktiviteetit eli eräänlaiset talkootyöt sekä merkittävät taloudelliset lahjoitukset ovat osin vieraita suomalaisessa kulttuurissa. Suomessa

talkootyöt tehdään pääasiassa yksityishenkilönä. Lisäksi Suomessa julkinen sektori eli kunnat ja valtio vastaavat pääosaltaan koulutuksen, terveydenhuollon ja sosiaalitoimen kustannuksista, joten suomalaisten yritysten vastuullisuustyöhön eivät kuulu yleisten palvelujen rahoitus. Toki poikkeuksena voidaan mainita esimerkiksi Uudelle lastensairaalalle kerätyt avustusvarat, jossa yrityssektorin rooli oli merkittävä. Suomen yritykset eivät tällaisia keräyskampanjoita ole ymmärtääkseni käyttäneet ”viherpesuun” tai eettisen kilpensä kiillottamiseen. Suomessa hyväntekeväisyyteen osallistuminen lähtee yleensä ai-doista lähtökohdista.

Prosessin mukaan eteneviä tai siirtymävaiheen eli transitional –strategioita noudattavilla yrityksillä on muita yrityksiä enemmän yritysten ja sidosryhmien välisiä yhteyksiä. Yritykset muun muassa mahdollistavat sidosryhmien edustajille valitusten tai vaatimusten esittämisen joko sovittavaa kanavaa käyttäen tai sopivan paikan osoittaen. Tähän transitional -strategiavalintaan liittyy johdon ja sidosryhmien jatkuva kommunikointi. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi kyselyjä, paneeleita, pienryhmäkeskusteluja ja avoimia viestintäkanavia. Viestintä on selkeästi kaksisuuntaista. Pienryhmille ja muille sidosryhmien edustajille annetaan jonkin verran valtuuksia. Ryhmissä voidaan keskustella esimerkiksi edunsaajista sekä esimerkiksi paikallisista stipendinsaaajista. Yrityksille voidaan tuoda esiin esimerkiksi paikallisyhteisön huolia liittyen yrityksen toimintaan. (Delannon, Raufflet et al. 2016) Käytännössä monet yritykset, jotka ovat sidosryhmäosallistamisen käytännöissä ohittaneet alkuvaiheen, ovat siirtymävaiheen strategian mukaisessa toimintavaiheessa. Tällöin yrityksillä on jo vahva asenteellinen valmius osallistaa sidosryhmiä yrityksen toimintaan. Sidosryhmille ei kuitenkaan tässä strategiavaiheessa anneta täyttä valtuutusta olla mukana yrityksen päätöksenteossa. Yhteyden pitäminen eri sidosryhmiin muuttuu toistuvaksi, mutta ei ole silti aivan säännöllistä.

Kun tarkastellaan kolmatta osallistamisen strategiavaihtoehtoa eli transformationaalista tai mukautuvaa strategiaa, Delannonin ja Rauffletin (2016) tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä havaittiin muutamia keskeisiä haasteita, jotka liittyvät sidosryhmistä koottuihin ”konsultoiviin ryhmiin” eli käytännössä sidosryhmien edustajina toimiviin pienryhmiin. Ensimmäinen haaste on pitkäkestoisuus ja jatkuvuus. Yritykset ja johto kamppailevat yhteisöjen kiinnostuk-

sen puutteen parissa sekä osallistumisen puutteessa, mikä voi johtaa siihen, että ajan kuluessa on vaikeampi saada osallisia edustaviin ryhmiin jäseniä sekä pitää nämä sitoutuneina tehtäviin. Toinen haaste koskee osanottajien soveltuvan tasapainon saavuttamista. Parhaimmillaan voidaan päästä konsultatiiviseen vuoropuheluun. Huonoimmillaan sidosryhmäedustajat eivät pysty muodostamaan sidosryhmämielipiteitä, mikäli heidän mandaattinsa on heikko. Kolmanneksi sidosryhmien pienryhmäedustajat saattavat ajan kuluessa integroitua hyvinkin vahvasti yritykseen. Sidoryhmäedustajista voi muodostua yrityksen sanna-saattajia ympäröivään yhteiskuntaan. Neutraliteetti saattaa tällaisessa tapauksessa kärsiä. (Delannon, Raufflet et al. 2016)

Transformationaalista strategiaa noudattavat yritykset ovat hyvin vahvasti omaksuneet sidoryhmäosallistamisen merkityksen yritystoiminnalleen. Kun vuorovaikutus on täysin kaksisuuntaista sidoryhmien ja yrityksen välillä on mahdollisuus jakaa yhteistä osaamista sekä toimivan yhteistyön avulla luoda arvoa niin yritykselle kuin sidoryhmillekin. Kun sidoryhmätoiminta on kehittynyt riittävän kattavaksi, sidoryhmien ja yritysten yhteisistä hankkeista tulee vähemmän yrityskeskeisiä kuin ne olisivat ilman kattavaa sidoryhmäyhteistyötä. Transformationaaliset pienryhmäkokoontumiset ovat kokemukseni mukaan hedelmällisimpiä osallistamisen muotoja. Pienryhmät voidaan koota esimerkiksi teemojen mukaan tai sidoryhmäaseman mukaan. Pienryhmissä keskustelu voidaan saada hyvin avoimeksi. Osallistavissa pienryhmissä voi olla mukana hanketoimijan edustajia, mutta mikäli näitä edustajia on mukana, yleensä heillä on vain tiedottava rooli. Varsinaiseen keskusteluun he eivät osallistu.

#### 4.1.2 Osallistamisen strategiavaihtoehtoja eri organisaatioissa

Alla taulukossa (Taulukko 2) on tarkasteltu erityyppisiä organisaatioita ja niiden yhteisöllisen osallistamisen piirteitä. Sarakkeet etenevät vasemmalta oikealle siten, että erilaiset organisaatiotyypit on ilmaistu vasemmanpuoleisessa pystysarakkeessa. Kunkin organisaatiotyypin kohdalla edetään riveittäin tarkastelussa. Vasemmalta alkaen on esitetty toiminnallisen osallistamisen toimenpiteiden kuvaus organisaatiotyypeittäin jaoteltuina. Seuraava sidoryhmäosallistamisen kypsyyssvaihe eli prosessin mukaan etenevä siirtymävaiheen

osallistaminen on taulukon keskiosan sarakkeessa. Oikealla sijaitseva taulukon pystysarake kuvaa uudistuvaa ja muovautuvaa sidosryhmästrategiaa.

Taulukko 2 Sidosryhmästrategiat erilaisissa organisaatioissa



Valtion hallinto, aluehallinto	Informaation tuottaminen		Keskustelut yksittäisten osallisten kesken	Yhteistoinnalliset prosessit	Yhteisöllinen päätöksenteko
Koulutusorganisaatio	Informointi	Keskustelut	Osallistaminen	Yhteistoinnallisuus	Avoin osallistumisvaltuus
Kolmas sektori, vapaaehtoistoiminta	Informointi	Vuoropuhelu, keskustelut	Yhteinen päätöksenteko	Yhteinen toiminta	Toiminnan tuki
Paikallis- tai kansalaishteisiin liittyvät	Passiivinen	Reagoiva	Osallistuva	Avoin osallistumisvaltuus	Johtaminen
Yritykset	Tarkkailu	Yksipuolinen viestintä	Koulutus Lobbaus	Osallistaminen Yhteistointi	
Voittoa tuottamattomat yritysorganisaatiot yhteenliittymät mm. toimialajärjestöt	Pidetään muut ”käden etäisyydellä”		Vuorovai- kutteinen osallistaminen		Intensiivinen liittoutuminen partneruus
<b>(Liike)toiminnallinen osallistaminen, transactional</b>					
<b>Prosessin mukaan etenevä, siirtymävaiheen osallistaminen, transitional</b>					
<b>Uudistava, mukauttava osallistaminen, transformational</b>					

Lähde mukaellen: (Bowen, Newenham-Kahindi et al. 2010, Delannon, Raufflet et al. 2016)

Edellä esitetty taulukko (Taulukko 2) on yksinkertaistus ja yleistys erityyppisissä organisaatioissa muovautuvista sidosryhmästrategioista ja strategioiden ohjaamista käytännöistä. Koska kyseessä on yleistys, ei voida analyysini mukaan

suoraan osoittaa, että tietyn tyyppinen organisaatio toimisi aina samalla tavalla. Yleispiirteisenä eri organisaatiolajeihin jaettuna havainnollistuksena yllä esitetty taulukko kuitenkin toimii. On huomioitavaa, että Bowenin (2010) ja Delanonin (2016) tiivistyksen mukaisesti yrityssektorin kohdalle ei ole osallistamisen ihannellassa eli uudistavassa ja mukauttavassa osallistamisprosessissa merkitty muuta toimintoa kuin osallistaminen ja yhteistoiminta. Osallistaminen ja yhteistoiminta sijoittuvat myös edellisen strategiataason, siirtymävaiheen osallistamisstrategian piiriin. Parhaiten sidosryhmäosallistamista toteuttavissa yrityksissä on kuitenkin edetty strategiaprosessissa siihen pisteeseen, että osa yrityksen sidosryhmistä osallistuu partnerin tavoin ainakin joltakin osin yrityksen päätöksentekoon. Käytännössä osallistuminen päätöksentekoon voi tapahtua esimerkiksi sidosryhmistä koottujen säännöllisesti kokoontuvien pienryhmien kautta, joiden mielipiteitä edistyneet yritykset kuuntelevat herkällä korvalla.

Sidosryhmästrategioita voidaan tarkastella siltä kannalta, kuinka osallistava organisaatio määrittää oman roolinsa suhteessa sidosryhmiin. Osallistavan organisaation sidosryhmästrategia voi olla proaktiivinen, sopeutuva, puolustautuva sekä reaktiivinen. Mainitut strategiset lähestymistavat esitellään seuraavissa kappaleissa.

Proaktiivinen eli ennakoivasti eteenpäin suuntautuva sidosryhmästrategia, sopeutumisstrategia, puolustautumisstrategia sekä reaktiivinen strategia ovat kaikki yleisesti hyväksyttäviä ja käytössä olevia sidosryhmästrategiamuotoja. Näistä puolustautumisstrategia sekä reaktiivinen tai reagoiva strategia ovat vähiten tyydyttäviä sidosryhmien kannalta. (Jawahar, McLaughlin 2001)

Henkilöstöä esimerkkinä käyttäen proaktiivinen toimintastrategia henkilöstöä kohtaan voi ilmetä korkeana palkkatasona tai osakeoptioina ja voitonjakoerinä. Proaktiivinen toiminta henkilöstöä kohtaan vaatii paljon resursseja sekä yritykseltä itseltään ja vastavuoroisesti henkilöstöltä. Vastaavasti, jos toimitaan puolustusstrategialla, turvataan esimerkkinä mainitun vain minimipalkkataso ja lainsäädännön edellyttämät minimiedut. Samoin, mikäli investoidaan proaktiivisesti koulutukseen ja kehitykseen, vaatii se suurempia resurssipanostuksia kuin reaktiivinen strategia, jolloin vain minimitasolla reagoidaan sidosryhmätoiveisiin ja odotuksiin. Reaktiivisessa toimintatavassa esimerkiksi rajoite-



taan henkilöstön koulutusmahdollisuuksia sekä tutkimus- ja kehityspanoksia. (Jawahar, McLaughlin 2001)

Yhteenvetona totean, että tässä alaluvussa edellä on käsitelty pääasiassa sidosryhmästrategioita, joiden merkitys on noussut keskeisesti esille kirjallisuuskatsaukseen perustuvassa analyysissäni. Analyysin pohjalta on käytettävissä kolme erilaista strategiaa *transactional*, *transitional*, *transformational* -strategiat. Organisaation toimintaa suhteessa sidosryhmiin on pohdittu aiemman tutkimuksen myötä nimeten lähestymisstrategioiksi proaktiivisen eli ennakoivasti eteenpäin suuntautuvan sidosryhmästrategian, sopeutumisstrategian, puolustautumisstrategian sekä reaktiivisen strategian. Tutkimuskysymyksen osallistamisen prosessien auttamisessa sosiaalisen hyväksyttävyyden saavuttamisessa on tutkimusaineiston analyysistä johdettuna selvää, että sosiaalinen toimilupa edellyttää osallistavalta organisaatiolta selkää sidosryhmäosallistamisen suunnitelmaa ja strategiaa.

Sidosryhmien tunnistamista ja niiden tärkeysjärjestyksen määrittelyä käsitellään tämän tutkimuksen seuraavassa osiossa. Myöhemmässä osiossa käsitellään sidosryhmästrategioista jalostettuna sidosryhmäviestinnän roolia.

#### 4.2 Sidosryhmien tunnistaminen, luokittelu ja priorisointi

Sidosryhmien tunnistaminen, luokittelu ja priorisointi ovat kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvan analyysini perusteella seuraavia keskeisiä vaiheita sidosryhmäosallistamisen omaksumisessa organisaatiotasolla. Tunnistamista, luokittelua sekä sidosryhmien arvojärjestyksen määrittelyä edeltävät sisällöllisesti sidosryhmästrategiat, joita on käsitelty prosessijärjestyksen mukaisesti edellisessä luvussa. Sidosryhmien tunnistaminen ja sitä seuraava sidosryhmien merkittävyysarviointi on kirjallisuuskatsaukseen perustuvan analyysini perusteella tärkeä sidosryhmäosallistamisprosessin vaihe, koska sidosryhmiä organisaatioilla on useita ja kaikki tarvitsevat tunnistamiseen pohjautuvan omanlaisensa lähestymistavan. Kaikkia sidosryhmiä ei voi käsitellä samalla tavalla, eikä niillä kaikilla voi olla samanlaista painoarvoa. Sidosryhmäteoriasta johdettuna ensimmäinen sidosryhmien luokittelu-ulottuvuus on *valta tai voima (power)*. Toinen luokittelun ulottuvuus *laillisuus tai oikeutus (legitimacy)*. Kolmantena ulottuvuutena esiintyy kirjallisuuskatsaukseen perustuvan analyysin mukaan

*vaativuus tai kiireellisyys (urgency)*. Mainitut ulottuvuudet ovat analyysin pohjalta ydintekijöitä sidosryhmien tunnistamiseksi. Tunnistamista, luokittelua ja sidosryhmien priorisointia ovat käsitelleet useita kirjoittajat lähdeaineistossani, muiden muassa (Siriwardhane, Taylor 2014, Boesso, Kumar 2009, Mitchell, Agle et al. 1997, Svensson, Høgevold et al. 2016, Smith, Shepherd et al. 2012).

#### 4.2.1 Sidoryhmien tunnistaminen

Tässä alaluvussa käsitellään sidoryhmien tunnistamista, luokittelua ja priorisointia. Alaluvun käsittelyn pohjana on kirjallisuuskatsauksen analyysin pohjalta perusoletus siitä, että organisaatio, joka pyrkii tunnistamaan, luokittelemaan ja määrittämään sidoryhmien valta-aseman suhteessa osallistavaan organisaatioon, on täytynyt omaksua sidoryhmäosallistamisen periaate strategisella tasolla. Organisaatio tuo strategisen linjauksen perusteella sidoryhmäosallistamisen prosessit käytännön tasolle. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusartikkeleiden ja käytännön kokemusten pohjalta mahdollisuuksia ja keinoja sidoryhmien tunnistamiseen. Tunnistamisen edellytyksistä edetään sidoryhmien luokitteluun osallistavan organisaation tarpeiden sekä sidoryhmien tarpeiden mukaisesti. Lisäksi tarkastellaan periaatteita, joilla osallistava yritys tai muu organisaatio voi sidoryhmiään priorisoida, koska organisaatio ei voi kohdella lukuisia sidoryhmiä täsmälleen samalla tavalla.

Sidoryhmien tunnistamisessa ja luokittelussa vaikuttavat toimintaympäristön olosuhteet, toiminnallinen vaihe, sidoryhmien rakenne ja sidoryhmien koheesio siihen, mihin kategoriaan sidoryhmät tunnistamisen jälkeen sijoitetaan. Esimerkkinä toiminnallisen vaiheen vaikutuksesta nostan suuret maankäyttöön vaikuttavat hankkeet. Alkuvaiheen keskeisiä sidoryhmiä ovat maankäyttöä suunnittelevat paikalliset viranomaiset. Pian ensivaiheen suunnitteluluonnosten jälkeen alkaa nousta esille paikallisten asukkaiden, maanomistajien ja maa-alueita käyttävien, esimerkiksi virkistyskäyttäjien rooli. Seuraavissa vaiheissa keskeisten sidoryhmien joukkoon voivat nousta rahoittajat ja lupaviranomaiset. Myöhemmin hankkeen toteutuksen jälkeen keskeisiksi sidoryhmiksi voivat muodostua asiakkaat, tavarantoimittajat, jälleenmyyjät, työntekijät ja vaikkapa ammattijärjestöt.

Tässä kappaleessa käsitellään ensisijaisten ja toissijaisten sidosryhmien määrittelyä. Näiden lisäksi luokittelumenetelmänä voi myös olla neliportainen malli, joka myös lyhyesti esitetään esimerkkinä tässä kappaleessa. Siriwardhane ja Taylor (2014) erittelevät tutkimuksessaan ensisijaiset sidosryhmät, joita ilman organisaatiot eivät voi tulla toimeen, joita ovat esimerkiksi asiakkaat, osakkeenomistajat, tavarantoimittajat ja työntekijät. Toissijaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi media sekä voittoa tuottamattomat organisaatiot (NGO), kuten ympäristöjärjestöt. Yritys pystyy tulemaan toimeen ilmankin toissijaisia sidosryhmiä. Lisäksi voidaan luokitella erityissidosryhmiksi sidosryhmiä, joita ovat esimerkiksi valtion hallinto sekä sääntöjen laadintaan ja noudattamiseen liittyvät organisaatiot. Nämä voidaan roolinsa perusteella luokitella kuuluviksi ensisijaisiin sidosryhmiin. (Siriwardhane, Taylor 2014)

Toisenlaisessa luokittelunäkökulmassa sidosryhmät jaetaan neljään luokkaan. Näistä lakiin ja säädöksiin perustuvat ovat mm. hallinto (paikallis-, alue- ja valtakunnantaso) ja ammattiliitot. Organisaatioon liittyvät sidosryhmät ovat esimerkiksi asiakkaat, tavarantoimittajat, työntekijät ja osakkeenomistajat. Kolmanteen ryhmään kuuluvat yhteisösidosryhmät, kuten voittoa tuottamattomat organisaatiot, yhteisöryhmät, lähialueiden asukkaat. Neljänteen sidosryhmätasoon kuuluu media. (Siriwardhane, Taylor 2014)

Jos yritys panostaa keskeisten sidosryhmien tunnistamiseen, on ilmeistä, että sidosryhmävuorovaikutukseen silloin myös muutoin panostetaan. Tutkimushavaintojen mukaan tunnistetuista sidosryhmistä parhaan kohtelun yrityksen ja yritysjohton taholta saavat avainsidosryhmät. (Boesso, Kumar 2009) Avainsidosryhmistä voidaan käyttää myös edellisessä kappaleessa esitettyä käsitettä ensisijainen sidosryhmä.

Sidosryhmiä voidaan jakaa aiemmin esitettyjen jakoperiaatteiden lisäksi maksamiseen tai rahoitukseen perustuvan näkökulman mukaisesti, kuten seuraavassa kappaleessa tulee esille. Siriwardhane ja Taylor (2014) määrittävät eron puolijulkisen (quasi public) ja julkisella rahoituksella toimivien yksiköiden välillä. Heidän mukaansa puolijulkisen sektori vastaa voittoa tavoittelevia yrityksiä. Puolijulkisella sektorilla on taustanaan hallituksia, julkisia rahoituslähteitä, julkisia lainoittajia, tavarantoimittajia, palveluntuottajia ja työntekijöitä. Puolijulkisten toimijoiden taustatahot ovat samalla myös näiden organisaatioiden

keskeisiä, ensisijaisia sidosryhmiä. On lisäksi huomioitava, että verovaroin rahoitetuilla organisaatioilla veronmaksajat ja palvelu- sekä käyttömaksuja maksavat tahot ovat resurssien tuottajia näille julkisomisteisille organisaatioille. Verot ja käyttömaksut on jyvitetty jaettavaksi eri tahoille ja eri tarkoituksiin. Veronmaksajat ja käyttömaksujen maksajat ovat verovaroin rahoitettuihin organisaatioihin nähden toissijaisten sidosryhmien roolissa. (Siriwardhane, Taylor 2014) Kuitenkin ne julkisrahoitteiset organisaatiot, jotka tekevät teollisia tai infrastruktuuri-investointeja, joutuvat vastuullisuusajattelun mukaisesti suhtautumaan erityisesti paikallisiin veronmaksajiin ja käyttömaksujen maksajiin ensisijaisina sidosryhminä.

Sidosryhmien luokittelua ja ensisijaisjärjestystä organisaation kannalta voidaan lähestyä intressinäkökulman ja sidosryhmän vallan näkökulmista. Rajatulla sidosryhmänäkökulmalla toimijat voidaan puolestaan jakaa riskin perusteella vapaaehtoiseihin ja ei-vapaaehtoiseihin riskinkantajiin.

Sidosryhmäteoriaa lähestytään julkisella sektorilla vallan ja intressinäkökulman suunnasta. Sidosryhmäteorian kehittäjän, Freemanin (1984) mukaan yksityissektorilla omistajien intressi ja valta liittyvät omistusosuuksiin ja odotettavissa olevaan voitonjakoon. Asiakkailta on markkinoista lähtevä sidosryhmänäkemyks. Julkinen hallinto puolestaan edustaa yhteiskunnan näkemystä. Edellä olevat näkökulmat edustavat intressinäkökulmaa. Valtaan liittyvänä puolestaan esiintyy äänestysvoima, taloudellinen valta sekä poliittinen valta. Toisenlaisen rajattu sidosryhmänäkemyks on muodostettu luokittelemalla sidosryhmät vapaaehtoiseihin ja ei-vapaaehtoiseihin riskinkantajiin. Vapaaehtoisilla riskinkantajilla on jonkin tason pääomariski, olipa se rahallista, inhimillistä tai henkistä pääomaa, kuitenkin sellaista, jolla on yritykselle arvoa. Ei-vapaaehtoiset riskinkantajat puolestaan ovat sellaisia, jotka joutuvat ilman omaa rooliaan kokemaan yrityksen aiheuttamia vaikutuksia, tyypillisesti esimerkiksi ympäristövaikutuksia. Mikäli ei olisi olemassa mitään riskiä, silloin ei suppeamman sidosryhmäkäsityksen mukaan syntyisi myöskään sidosryhmäroolia. (Siriwardhane, Taylor 2014)

Tutkimukseni lähdeaineistona toimineen tutkimuskirjallisuuden perusteella on olemassa yrityksiä, jotka hyödyntävät sidosryhmien tunnistamisessa sidosryhmäkarttaa, jota aina aika ajoin täydennetään. Sidosryhmäkartta voi olla paperil-

le täydennetty tai sähköisessä muodossa. Sidosryhmäkarttaan voidaan määrittellä esimerkiksi ensisijaiset ja toissijaiset sidosryhmät sen hahmottamiseksi missä asemassa ja roolissa sidosryhmät ovat organisaatioon nähden ja samalla voidaan myös kuvata sidosryhmien keskinäistä tilaa toisiinsa nähden.

#### 4.2.2 Sidosryhmien luokittelu ja prioriteettiasema

Sidosryhmien tunnistamisen vaihetta seuraa sidosryhmien luokittelu ja prioriteettiaseman määrittely, koska on ilmeistä, että kaikkia sidosryhmiä ei voi eikä tarvitsekaan kohdella täysin samalla tavalla. Yritykset ja organisaatiot joutuvat väistämättä siihen tilanteeseen, että niiden tulee jollakin strategialla tai menetelmällä arvottaa erilaisten sidosryhmien asemaa. Samalla yritys myös joutuu arvottamisen tai luokittelun perusteella linjaamaan, kuinka eri sidosryhmiin suhtaudutaan ja minkälaisella painoarvolla niitä kohdellaan. Tulevissa kappaleissa käydään tutkimuskirjallisuuden pohjalta läpi sidosryhmien luokittelun sekä luokittelun pohjalta tapahtuvan priorisoinnin mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään sidosryhmien luokittelua erilaisten sidosryhmätyyppien mukaan. Kokemukseni perusteella sidosryhmätyyppinen mukainen luokittelu voi olla käytännössä hyvinkin toimiva ratkaisu, ei pelkästään teoreettinen tarkastelu. Luokitteluun voidaan käyttää power, legitimacy ja urgency – ominaisuuksiin perustuvaa tapaa. Mainitut ominaisuudet ovat dynaamisia ja muovautuvia. Näin ollen sidosryhmien aseman muuntuessa, niiden rooli suhteessa osallistavaan organisaatioon voi muuttua. Sidosryhmäosallistamisessa muutosta sidosryhmissä ja niiden keskinäisessä asemassa tapahtuu jatkuvasti, koska ihmiset vaihtuvat, osallistamisen prosessi etenee ja vuorovaikutukseen liittyy aina uusia muuttujia, joilla on vaikutusta sidosryhmädynamiikkaan.

Sidosryhmäteoriasta johdettuna ensimmäinen sidosryhmien luokittelulottuvuus *valta tai voima (power)* määritetään sellaisena tekijänä, jolla sidosryhmä voi toimia suhteessa asianomaiseen organisaatioon. Valta perustuu sellaiseen olemassa olevaan resurssiin, jota sidosryhmät voivat käyttää organisaatioon nähden. (Siriwardhane, Taylor 2014) Sidosryhmillä hallussaan olevia resursseja voivat olla esimerkiksi taloudellinen pääoma, työvoima tai maa-alueet.

Vastaavasti valta on riippuvainen käytettävästä fyysisestä voimasta, jopa väkivallasta tai rajoitteista organisaatioon nähden. Utilitaarinen valta perustuu materiaaliseen tai taloudelliseen resurssin hallintaan. Normatiivinen valta perustuu sidosryhmän symboliseen arvoon kuten yhteiskunnalliseen asemaan, kunnioitukseen tai sosiaaliseen hyväksyttävyyteen. (Siriwardhane, Taylor 2014)

Toinen luokittelun ulottuvuus *laillisuus tai oikeutus (legitimacy)* on yleiskäsitteille, että joku yksittäinen vaatimus on hyväksytty ja jota pidetään soveltuvana ihmisjoukossa, jossa on sosiaalisesti rakentunut yhteinen ymmärrys arvoista, normeista, uskomuksesta oikeaan sekä yhteiset normimääritelmät. (Siriwardhane, Taylor 2014)

Kolmantena ulottuvuutena *vaativuus tai kiireellisyys (urgency)* liittyy siihen vaativuuteen tai kiireellisyyteen, jolla sidosryhmän panos, osuus tai rooli vaatii välitöntä huomiota. Tällaisia sidosryhmävaatimuksia esiintyy vain silloin, kun vaatimus edellyttää nopeaa ajallista reagointia tai on luonteeltaan erittäin tärkeä sidosryhmän kannalta, esimerkiksi vesistön tai maaperän saastuminen. (Siriwardhane, Taylor 2014)

Edellä mainitut kolme ulottuvuutta yhdistyvät monin eri tavoin vaikuttaen organisaation johdon käsitykseen sidosryhmän merkittävyydestä. Mitchellin (1997) mukaan valta tai voima yksinään eivät johda suureen merkittävyyteen sidosryhmän ja johdon suhteessa. Oikeutuksen tai lakiperäisen aseman myötä voidaan saavuttaa valtaan tarvittavaa auktoriteettia ja kiireellisyyden tai vaativuuden johdosta voidaan saavuttaa lisää valtaan perustuvaa asemaa. Vastaavasti toiminnan oikeutusta on saavutettavissa muiden näkökulmien ja ulottuvuuksien kautta. Näin ollen oikeutus voi saada lisäpontta vallasta sekä myös puolustettavan näkökannan kiireellisyydestä tai painoarvosta. Kiireellisyys voi vaihdella sidosryhmän ja johdon välisessä vuorovaikutussuhteessa. Kiireellisyys tai vaativuus eivät ehkä suoraan johda sidosryhmän suuren merkittävyyteen, mutta kun kiireellisyys yhdistyy johonkin muuhun ulottuvuuteen, voi sidosryhmän tärkeys kohota vastaavasti. (Mitchell, Agle et al. 1997)

Osallisryhmien voima ja laillinen oikeutus (legitimacy) vaikuttaa kumulatiivisesti siihen, kuinka suhtaudutaan kilpaileviin valituksiin tai vaatimuksiin (claims). Myös osallisryhmien prioriteetti eli tärkeysjärjestys yrityksen tai or-

ganisaation kannalta vaikuttaa ryhmän vaikutusvalta-asemaan. (Boesso, Kumar 2009)

Boesson ja Kumarin (2009) tutkimus tarjoaa näkemyksiä siihen, mitkä sidosryhmät ovat yrityksen kannalta keskeisiä ja miksi. Kun yritysten johto yrittää arvottaa eri sidosryhmiä ja pohtia eri sidosryhmien sitoutumisen roolia, todetaan, että osa sidosryhmien roolimäärittämisestä on riippuvaista yhteiskunnallisista arvoista ja toisaalta taas organisaation laillisesta asemasta. Sidosryhmien ja organisaation välisen suhteen muodostuminen on riippuvainen erityisesti johdon toimenpiteistä. (Boesso, Kumar 2009)

Sidosryhmien osallistamisen tarve on syntynyt erityisesti yhteiskunnallisen paineen ja sosiaalisen rakentumisen myötä. Se on kehittynyt myös sosiaalisten arvojen rakentumisesta. (Boesso, Kumar 2009)

Monissa maissa yrityksille on osoitettu vastuuta sidosryhmäyhteistyöstä, joka ulottuu tavanomaisen sidosryhmäulottuvuuden ulkopuolelle. Suurimmassa roolissa sidosryhmäyhteistyössä on organisaationjohdolla, jonka edustajat eivät kuitenkaan voi toimia kaikkien sidosryhmätahojen kanssa yhtä suurella painoarvolla, vaan sidosryhmiä joutuu priorisoimaan. (Boesso, Kumar 2009)

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3) on koottu sidosryhmien tyypit Mitchel- lin (1997) ja Siriwardhanen (2014) mukaan. Taulukossa on pystysarakkeittain jaettu sidosryhmien luonnehdinnat power, legitimacy ja urgency – ominaisuuksien mukaan.

*Taulukko 3 Sidosryhmien tyypit ominaisuuksien mukaan*

Sidosryhmien tyypit	Power	Legitimacy	Urgency	Esimerkki sidosryhmistä
<i>Latentti, piilevä sidosryhmä</i>				
”Nukkuva” sidosryhmä	X			Paikallinen virkistyskäyttäjärhmä
Sidosryhmät, joilla on valinnanvaraa		X		Alihankkijat, rahoittajat
Vaativat sidosryhmät			X	Ympäristöjärjestöt
<i>Odottavat (expectant) sidosryhmät</i>				
Dominoivat sidosryhmät	X	X		Paikalliset maanomistajat, asukkaat
Vaaralliset sidosryhmät	X		X	Ympäristöjärjestöt
Riippuvaiset sidosryhmät (dependent)		X	X	Työntekijät, paikalliset yritykset

Sidosryhmien tyypit	Power	Legitimacy	Urgency	Esimerkki sidosryhmistä
<i>Merkittävät (defini- ve) sidosryhmät</i>	X	X	X	Viranomaiset, paikallisyhteisöt
Sidosryhmien ulkopuoliset / potentiaaliset sidosryhmät				Media

(Siriwardhane, Taylor 2014) Muokattu alkuperäisestä (Mitchell, Agle et al. 1997)

Yllä olevan taulukon mukaisesti (Taulukko 3) sidosryhmiä voidaan luonnehtia sidosryhmien tyyppien mukaan ja näiden tyypittelyjen mukaisesti päätellä, minkä ominaisuuden mukaan kukin sidosryhmä voi saavuttaa valta-asemaa osallistavaan tahoon nähden. Merkittävimmät sidosryhmät ovat sellaisia, joilla on sidosryhmäyhteistyötä tekevään yritykseen tai organisaatioon nähden sekä valtaa, oikeutusta sekä ajallisesti tai sisällöllisesti keskeisiä vaatimuksia. Yllä olevaan sidosryhmien luokittelua kokoavaan taulukkoon olen lisännyt esimerkkisarakeen sidosryhmistä, jotka voivat kyseiseen luokkaan kuulua. Huomioitavaa on, että erilaiset sidosryhmät voivat kuulua eri sidosryhmäluokkiin riippuen aikaan, paikkaan ja sisältöön liittyvästä kontekstista sekä esimerkiksi teollisen hankkeen elinkaarivaiheesta. Esimerkkinä piilevänä toimivasta ”nukkuvasta sidosryhmästä” olen esittänyt paikallisten luonnon virkistyskäyttäjien joukon. Koska olen tässä tutkimuksessa lähestynyt sidosryhmäosallistamista erityisesti suurten teollisten hankkeiden ja infrastruktuurirakentamisen näkökulmasta, kokemukseni perusteella virkistyskäyttäjien esimerkkiryhmä saattaa herätä vaatimaan oikeuksiaan vasta hankkeen suunnittelun edettyä pitkälle. Virkistyskäyttäjät ovat esimerkiksi vapaa-ajan kalastajia, retkeilijöitä tai marjastajia. Piilevien eli latenttien sidosryhmien joukkoon liitin valinnanvaraa omaaviin esimerkkiryhmiin rahoittajat sekä alihankkijat, jotka eivät ole riippuvaisia yhdestä toteutettavasta hankkeesta, vaan voivat rahoitettavan kohteen tai toimintakenttensä näille toimijoille soveltuvassa vaiheessa. Piileviin ryhmiin sijoitan esimerkkinä ympäristöjärjestöt, joilla tosin voi olla rooli myös muissa sidosryhmäluokissa. Latenttina välitöntä huomiota (urgency) vaativana sidosryhmänä ympäristöjärjestöt voivat toimia esimerkiksi Sodankylän Sakatin kairoshankkeen malmioiden tutkimusvaiheessa, jossa koekairauksia tehtäisiin osaksi soidensuojelualueella. Koekairausten tutkimusluvista valitti Korkeimpaan hallinto-oikeuteen asti Suomen Luonnonsuojeluliiton Lapin piiri.



Tulevaa kehitystä odottavina sidosryhminä, joilla on voimaa ja oikeutusta toimia sidosryhmävuorovaikutuksessa haluan nostaa esiin halutessaan dominoivassa asemassa olevat paikalliset maanomistajat ja hankkeiden välittömien lähiheutujen asukkaat. Omistuksensa ja asuinpaikkansa perusteella näillä sidosryhmillä on ehdottomasti oikeutus toimia aktiivisena osapuolena sidosryhmäyhteistyössä. Alkuperäisen Mitchellin (1997) laatiman sidosryhmäluokittelun mukaisesti voi sidosryhmien joukossa olla jopa vaaralliseksi luokiteltavia sidosryhmiä. Monessa suurhankkeessa uhkaavina tahoina on osallistavien yritysten puolelta pidetty esimerkiksi ympäristöjärjestöjä, varsinkin, jos ympäristöjärjestöjen keinovalikoimaan kuuluu väkivaltaista tai uhkaavaa toimintaa. Toisaalta ympäristöjärjestöillä on oma tärkeä roolinsa puolustaa esimerkiksi ympäristöarvoja, jotka saattaisivat ilman ympäristöjärjestöjen puuttumista jäädä huomioimatta. Osallistavasta tahosta riippuvaisia sidosryhmätahoja, joilla on rooliinsa vahva oikeutus ja jotka voivat olla ensisijaisten huomioitavien sidosryhmien joukossa, ovat esimerkiksi työntekijät ja paikalliset yritykset, jotka keskittyvät toiminnassaan palvelemaan pääyrittystä eli osallistavaa yritystä.

Merkittäviä sidosryhmiä, jotka täyttävät kaikki sidosryhmäluokittelun keskeiset edellytykset voivat olla esimerkiksi lupia myöntävät viranomaiset ja paikallisyhteisöt. Kuten aiemmin olen todennut, sidosryhmätahoja ei voi pysyvästi luokitella kuuluvaksi johonkin ryhmään. Sidossryhmien määrä, asema ja vaikutusvalta ovat aina tapauskohtaisia ja kontekstisidonnaisia.

Sidosryhmäteoriaa tulkittaessa on jouduttu pohtimaan sitä, mikä on sidosryhmien valta organisaatioihin nähden, jos ilmenee kilpailevia intressejä sidosryhmien kesken tai organisaatiolla suhteessa sidosryhmiin (Siriwardhane, Taylor 2014).

Eri sidosryhmien asema suhteessa yritykseen on erilainen. Esimerkiksi jollakin sidosryhmällä voi olla vaikutusvaltaa suhteessa yritykseen (power), mutta ei oikeutettua asemaa tai ensisijaisuuden asemaa. Tällöin sidosryhmän merkittävyys suhteessa yritykseen ei välttämättä ole riittävä. Kun taas voima on yhdistettynä lakiperusteisen tai oikeutuksen määrään sekä lisäksi sidosryhmä koettaisiin merkittäväksi, nousee sidosryhmän vaikutusmahdollisuus ja yritys ottaa sen yhä paremmin huomioon. (Boesso, Kumar 2009)

#### 4.2.3 Muita näkemyksiä sidosryhmäluokitteluun

Boesson ja Kumarin (2009) julkaiseman tutkimusartikkelin taustana olevan tutkimuksen mukaan sidosryhmät voidaan karkeasti jakaa kahteen pääkategoriaan eli vapaaehtoiseen sidosryhmätasoon ja ei-vapaaehtoiseen sidosryhmätasoon. Vapaaehtoiset sidosryhmät jakavat jonkinlaista riskiä sijoitettuaan jossakin muodossa inhimillistä tai taloudellista pääomaa tai jotakin sellaista, jolla on arvoa yritykselle. Ei-vapaaehtoiset sidosryhmät ovat sellaisia, jotka ovat alttiina jollekin yrityksen toimenpiteen tuottamalle vaikutukselle, mutta eivät ole varsinaisia riskinkantajia. Ei-vapaaehtoisia ryhmiä ovat esimerkiksi ympäristöorganisaatiot ja tai toimialaorganisaatiot. Erilaiset työntekijöiden ammattijärjestöt, työntekijät sinänsä, asiakasryhmät ja taloudelliset toimijat kuten pankit kuuluvat vapaaehtoiseen sidosryhmiin. Vapaaehtoiseen sidosryhmiin kuuluvat myös osakkeenomistajat. Eri sidosryhmien rooli on erilainen riippuen kulttuurisesta ja lakiperäisestä kontekstista eri maissa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa asiakassidosryhmän rooli nähdään merkittävämpänä kuin Italiassa johtuen lainsäädännöllisistä ja kulttuurillisista tekijöistä. (Boesso, Kumar 2009)

On huomattava, että ympäristöorganisaatioiden painoarvo sidosryhmävuorovaikutuksessa on noussut yleisen ympäristötietoisuuden ja vastuullisuuden kasvaessa. Ympäristöjärjestöjen lakiperustainen legitimititeettiasema, voima tai vaikutusarvo eivät olisi roolin kasvua teoriasta johdettuna oikeuttaneet yksinään.

Boesson ja Kumarin (2009) tutkimuksen perusteella on todettavissa, että sidosryhmävuorovaikutuksen intensiteetti ja kunkin sidosryhmän painoarvo ovat johdolle käytännössä syntyviä arvostuksia. Sidosryhmien asema vaihtelee tilanteesta toiseen ja myöskin yrityksen toimintojen eri elinkaarivaiheiden mukaan. Asemaan sidosryhmävuorovaikutuksessa näyttää vaikuttavan eniten sidosryhmän oikeutus eli lakiin tai viralliseen asemaan perustuva rooli. (Boesso, Kumar 2009)

Vastuullisella periaatteella toimivilla yrityksillä tosiasiaa lakiin ja säädöksiin perustuvat vaatimukset määrittävät minimitaso, jolla yritys voi toimia. Laillisuuteen perustuva toimintatapa on kaikille vastuullisille yrityksille lähtötilanne. Kehittyvissä maissa operoivilla yrityksillä voi olla joskus haasteena saavut-

taa laillisuuden taso, mutta vähintään siihen tasoon tulisi kuitenkin kaikkien toimijoiden pyrkiä.

Boesson ja Kumarin (2009) tutkimus osoittaa, että johdon ja sidosryhmien vuorovaikutuksella on merkitystä yrityksen tehokkaampaan johtamiseen ja hallintaan. Yrityksen johto saattaa olla kiinnostuneempi sidosryhmävuorovaikutuksesta joidenkin mieleistensä sidosryhmien kanssa, mutta todellisuudessa yrityksen kannalta merkittävimpien sidosryhmien aseman määrittävät sosiaaliset arvot sekä oikeutukseen perustuva asema. (Boesso, Kumar 2009)

Aaltonen ja Kujala (2010) ovat tutkineet Uruguayhyn sijoittuneen suomalais-yhtiön Metsä-Botnian rakennuttaman sellutehdashankkeen osallistamisprosessia. Sidoryhmäosallistamista ja sidosryhmien näkökantojen huomioonottamista tehtiin varsin laajasti ja yleisesti puunjalostusteollisuudessa omaksutulla tavalla Uruguayn viranomaisten, aluehallinnon viranomaisten, asukkaiden, paikallisten yritysten ja useiden vapaaehtoisorganisaatioiden kuten ympäristö- ja luonnonsuojelujärjestöjen kanssa vakiintuneeseen kansainväliseen tapaan – nimenomaan Uruguayssa. Ulkoisista keskeisistä sidosryhmistä myös rahoittajatahot eli investointipankit ja muut rahoittajatahot olivat hyvin informoituja. Sidoryhmävuorovaikutuksen johtamisessa unohdettiin kuitenkin toissijaisten sidosryhmien vaikutusvalta hankkeen toteuttamiseen. Argentiinan puoleiset sidoryhmät tavattiin muodollisesti sidosryhmille järjestetyissä osallistilaisuuksissa, mutta varsinaista toissijaisten sidosryhmien kartoitusta ei tehty. Näin ollen hyvin keskeinen prosessin toimintavaihe eli sidosryhmien tunnistaminen ja näiden sidosryhmien merkityksen arviointi olivat puutteellisia. Perille ei myöskään päästy sidosryhmien toiveista ja tavoitteista ennen kuin Argentiinan puolen sidosryhmien edustajat organisoituvat lähes vastarintaliikkeeksi. Syy siihen, että Argentiinan sidoryhmät ovat toissijaisia sidosryhmiä, liittyy siihen, että heidän sidoryhmäroolinsa ei ole kontraktuaalista eli sopimukseen perustuvaa eikä näillä ryhmillä ole varsinaista lakiin perustuvaa sidoryhmäroolia. Lähtökohtaisesti Aaltosen ja Kujalan (2010) tutkimuksen kohteena olevan projektin sidoryhmäosallistamisessa on pyritty noudattamaan suhteessa muodostuvaa strategiaa (sense making). Perusajatuksen mukaisesti eri sidoryhmillä on varsinkin hankkeen alku- ja valmisteluvaiheessa mahdollisuus tuoda esiin näkemyksiään ja vaikuttaa hankkeen sisältöön ja toteutukseen. Stakehol-

der theoryn mukaisesti merkittävät sidosryhmät luokitellaan seuraavan kolmijaon mukaisesti: valta ja voima (power), laillinen asema eli legitimacy (lakiin tai sopimukseen perustuva sekä merkittävyysasema eli urgency (painoarvo, jolla sidosryhmä vaatii välitöntä huomiota hanketoimijalta). (Aaltonen, Kujala 2010) Ydinsidosryhmät on tutkimuskirjallisuuden perusteella alkuvaiheen sidosryhmäkartoituksessa jaettu tämän esitetyn kolmijaon mukaisesti. Power, legitimacy ja urgency – luokituksen mukaan hankkeen tai tehtaan johto voi saada luotua lisää arvoa prosessille ja projektille huomioimalla sidosryhmät riittäväällä aktiivisuudella. Vastaavasti sidosryhmät voivat kokea päässeensä vaikuttamaan hankkeen syntyyn ja toteutukseen. Kuitenkin power, legitimacy ja urgency – luokituksen käyttö edellyttää, että sidosryhmät tunnistetaan riittävän laajasti. Lisäksi sidosryhmien asemaa ja roolia tulee tarkastella eri vaiheissa ja eri tilanteissa yhä uudelleen.

Siriwardhanen ja Taylorin (2014) mukaan heidän tutkimuksensa tulokset australialaisjohtajien parissa osoittavat, että toimitusjohtajien ja kunnanjohtajien näkökannoissa on enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia. Yritysjohtajat ja kuntajohtajat näkevät sidosryhmät infrastruktuurihankkeita koskevassa päätöksenteossa “odottavan riippuvaisiksi”. Kuitenkin julkiset sidosryhmät, joihin mm. suuri yleisö kuuluu, katsotaan tutkimuksen pohjalta mielipiteiltään hieman arvokkaammaksi kuin korkeimman tason hallinnon edustajien mielipiteet. Kaikkien sidosryhmien power-, legitimacy- ja urgency -kriteerien mukainen sidosryhmien painotus perustuu sidosryhmien määrittelyyn ja tunnistamiseen. (Siriwardhane, Taylor 2014)

Infrastruktuuriressurssien tai infrastruktuuripanostusten edellyttämät päätökset johtavat väistämättä budjetoinnin, seurannan, laskennan ja raportoinnin tarpeeseen. Infrastruktuurin rakentaminen tai parantaminen edellyttää yleensä esimerkiksi pääoma- ja investointiarvon määrittelyä. Lisäksi infrastruktuurin toimivuus ja sijoittelu ovat pääomaan ja rahoitukseen liittyvien kysymysten ohella sellaisia, jotka edellyttävät sidosryhmien mielipiteiden huomioimista. Infrastruktuurihankkeissa, joihin yleensä liittyy suuri joukko erilaisia sidosryhmiä, on erilaisilla sidosryhmämielipiteillä merkitystä hankkeista vastaavan johdon näkemyksiin. Pelkillä taloudellisilla perusteilla ei siis voida kaikkien hankkeiden toteutusta ratkaista. (Siriwardhane, Taylor 2014) Infrastruktuurihankkeissa

erilaiset sidosryhmämielipiteet ovat tärkeitä huomioida ja niissä pyritään yhdistämään näkemyksistä mahdollisimman toimiva kompromissi ja osapuolten kannalta hyväksyttävissä oleva yhteinen tahtotila.

Australialaistutkimuksen kohdalla on tunnistettu alueellisiin hallinto-organisaatioihin ja infrastruktuurin rakentamisesta vastaaviin yksiköihin liittyvinä seuraavia sidosryhmiä. Päätasolla sidosryhmiä on kahdella tasolla. Ensimmäinen taso on paikallinen ja alueellinen taso sisältäen sidosryhmien taustayhteisöt. Toinen taso on valtakunnallinen, erityisesti lupiin, lakeihin ja rahoitukseen liittyvät sidosryhmätahot. Valtakunnallisella tasolla puhutaan niin sanotuista korkean tason hallinnon organisaatioista. Paikallistason julkiset sidosryhmätahot ovat varsinaisia infrastruktuurin loppukäyttäjiä tai palveluiden vastaanottajia tai näiden edustajia. Osa paikallisista sidosryhmistä voi liittyä myös rahoitusta tarjoaviin tahoihin, joiden joukkoon kuuluu käyttökorvauksien maksajia (vesi- ja viemäriverkoston käyttäjät, sähköverkon käyttäjät, tiemaksujen maksajat). Paikallisiin sidosryhmiin voivat myös kuulua erityiseturymät (special interest), kuten maanomistajat, maanviljelijät ja muiden toimialojen yritykset. Näiden lisäksi sidosryhmiin kuuluvat paikalliset tiedotusvälineet. (Siriwardhane, Taylor 2014)

Vastaavasti ylätason sidosryhmiin voivat kuulua valtion hallinto, ministeriöt, ministerit, parlamentti sekä aluehallintoviranomaiset tai sektoriviranomaiset tai kehitysorganisaatiot, jotka voivat linjauksillaan ja päätöksillään vaikuttaa infrastruktuurihankkeiden suunnitteluun, rahoitukseen, valvontaan tai toteutukseen. (Siriwardhane, Taylor 2014) Viime vuosina sidosryhmävuoropuhelulle on tullut aiempaa laajempia vaatimuksia ja sidosryhmistä noussut paine on laajentanut perinteistä sidosryhmäkäsitystä merkittävästi (Boesso, Kumar 2009).

Kun arvioin tutkimuskysymykseni pohjalta sidosryhmien tunnistamista, luokittelua ja priorisointia sidosryhmäosallistamisen prosesseina, totean kirjallisuuskatsaukseen perustuvan analyysini perusteella, että sidosryhmien tunnistaminen on yksi olennaisimpia prosesseja kohti sosiaalista hyväksyttävyyttä. Tunnistaminen on vaihe, jota sidosryhmät eivät välttämättä tiedosta, mutta osallistavan organisaation näkökulmasta se on merkittävä. Analyysini perusteella totean vielä, että sidosryhmien tunnistaminen ja luokittelu ovat jatkuvia toimintoja, koska sidosryhmäkenttä muuttuu jatkuvasti.

### 4.3 Sidosryhmävuorovaikutus ja sidosryhmäviestintä

Kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvan analyysin perusteella sidosryhmäosallistamisen merkittäviä elementtejä ovat sidosryhmävuorovaikutus ja sidosryhmäviestintä. Yhdessä ne muodostavat tässä alaluvussa seuraavan laajan kokonaisuuden, joka loogisesti seuraa sidosryhmästrategioita sekä luokittelua sidosryhmiin. Vuorovaikutus ja viestintä ovat niin keskeisiä sidosryhmäteoriasta johdettuja käytäntöjä, että niitä käsitellään paljon tutkimuskirjallisuudessa sekä kirjallisuuskatsauksen analyysin pohjalta laaditussa alaluvussa. Sidosryhmäviestintä on sekä strateginen painopiste että sidosryhmäosallistamisen käytännön toteutuksen ilmentymä, jota ovat tutkineet tutkimusaineistossani esimerkiksi (Foster, Jonker 2005, Boesso, Kumar 2009, Goodman, Susanne Johansen et al. 2011, Morsing, Schultz 2006, Uldam 2016, Schultz, Wehmeier 2010).

Tähän alalukuun olen yhdistänyt aineistoa aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella sekä kytkenyt analysointiin pohdintoja omista kokemuksistani sidosryhmäosallistamisesta. Tämän alaluvun teemana ovat sidosryhmävuorovaikutus ja sidosryhmäviestintä. Aihepiirit käsitellään samassa luvussa, koska sidosryhmävuorovaikutus perustuu pitkälti viestintään. On jokseenkin mahdotonta erotella vuorovaikutuksen ja viestinnän osuuksia toisistaan. Näillä aihepiireillä on tiivis riippuvuussuhde. Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvän tarkastelun lisäksi pohditaan erilliskysymyksenä viestinnän kontrolloinnin tai manipuloinnin roolia. Viestintää koskien pohditaan yksisuuntaisen ja kaksisuuntaisen sekä selkeästi vuorovaikutteisen viestinnän merkitystä. Puntaroitavana ovat erilaiset viestintästrategiat sekä viestinnän strategiasta lähteviä painopisteitä sidosryhmien näkökulmista. Alaluvun lopuksi pohditaan tämän tutkimuksen kannalta olennaisia sidosryhmävuorovaikutuksen ulottuvuuksia sensemaking sekä sensegiving näkökulmista, jotka liittyvät konstruktivistiseen tieteenfilosofiseen tarkasteluun. Kokoavana taulukkoesityksenä on alaluvun loppuun koottu sidosryhmäviestintästrategioiden käsittely. Lisäksi vielä pohditaan viestintästrategioiden ja sosiaalisen median hyödyntämisen suhdetta.

Foster ja Jonker (2005) ovat tutkineet laajasti sidosryhmävuorovaikutusta. Heidän julkaisemansa tutkimuksen tarkoituksena on ollut analysoida vuorovaikutussuhteen luonnetta sidosryhmien ja organisaatioiden toimivassa vuoro-

vaikutuksessa. Monessa aiemmassa tutkimuksessa on pyritty analysoimaan sitä, mitä sidosryhmät ovat ja kuinka ne tunnistetaan. Fosterin ja Jonkerin (2005) tutkimus on pyrkinyt selittämään, kuinka organisaatioiden vuorovaikutus sidosryhmien kanssa toteutetaan. (Foster, Jonker 2005)

Foster ja Jonker (2005) ovat tutkineet minkälaisia organisaatioviestinnän muotoja ja sidosryhmäyhteistyötä tulisi harjoittaa parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamiseksi. Artikkelissa esitetään, että hyväksyttävän toimintamallin pohjana ovat konstruktivinen organisaation ja sen sidosryhmien osallistaminen ja osallistamisen auttamana tapahtuvan yhteisen ymmärryksen luominen. (Foster, Jonker 2005)

Organisaatioiden on hyödyllistä osallistaa dialogiseen prosessiin sidosryhmätahoja sekä organisaatorakenteen sisältä että sen ulkopuolelta saadakseen osallistettua merkittävät sidosryhmät. Sidosryhmäosallistaminen ei pelkästään lisää kommunikaatiota ja vuorovaikutusta, vaan se edistää myös erilaisten sidosryhmäaktiiviteettien verkkoa. Organisaation vaikuttavuuden piiri muodostuu dynaamiseksi laajemmaksi tilaksi uusien sidosryhmätoimien kehittyessä ja muovautuessa eri sidosryhmien kanssa. (Foster, Jonker 2005)

Mitä suurempi merkitys sidosryhmällä yrityksen kannalta on, sitä tiiviimpää vuorovaikutus sidosryhmän ja yrityksen välillä on. Sidosryhmän oman vahvuusaseman lisäksi sosiaaliset normit säätelevät sidosryhmän merkittävyyttä ja niiden saamaa huomiota. Sosiaalisten normien myötä jonkin sidosryhmän rooli saattaa muuttua tärkeämmäksi kuin se ilman sosiaalista vaikutusta olisi. (Boesso, Kumar 2009)

Erityyppiset sidosryhmät ovat valistuneita ja he eivät ole enää valmiita hyväksymään manipulointia tai valvontaa. Näin ollen kaksisuuntaisen ja tasapuolisen sidosryhmävuorovaikutuksen toteutus voi olla ainoita viestinnän muotoja, jossa pyritään luomaan yhteistä ymmärrystä sidosryhmien ja organisaation kesken, koska toimenpiteistä sovitaan yhteisesti. (Foster, Jonker 2005)

Tutkijat ovat havainneet, että jopa yritykset, joiden tärkein olemassaolon tarkoitus on palvella sen osakkeenomistajia, toteutuu osakkeenomistajien saama hyöty parhaiten myös luomalla vaikutuksia sidosryhmiin tavalla tai toisella. Näin ollen jokaiselle organisaatiolle on tärkeää oppia osallistamaan sidosryh-

miä jollakin tavoin. (Foster, Jonker 2005) Edellä esitetty ajatus edustaa mielestäni hieman epärealistista idealismia. Yritysten joukossa on sellaisia, jotka edelleen näkevät, että niiden keskeisin rooli on tuottaa arvoa omistajille ja osa tällaisista yrityksistä saattaa kokonaan laiminlyödä muiden sidosryhmätahojen huomioimisen kuin omistajien.

Monet organisaatiot ovat tulkinneet osallistamista käsitteillä johtaminen tai jopa hallinta tai kontrolli. On olemassa organisaatioita, joilla on tavoitteena organisoida, luoda rakenteita ja tällä tavoin manipuloida sidosryhmäsuhteitaan olettaen, että tällä tavoin sidosryhmät parhaiten palvelisivat organisaation tarpeita. Manipulointiin pyrkivät organisaatiot tekevät itse päätöksiä parhaiksi katsomillaan tavoilla ja informoivat yksisuuntaisesti päätöksistään sidosryhmiä. Tämä johtaa yksipuoliseen osallistamiseen, jossa organisaatio itse pyrkii säilyttämään viestintäprosessin kontrollin. (Foster, Jonker 2005) Mikäli organisaatio pyrkii manipulointiin sidosryhmiinsä nähden, voi sellaisen organisaation tien sidosryhmäosallistamisen saralla ennustaa päätyvän umpikujaan. Olen opintojen ulkopuolisessa elämässä joutunut seuraamaan Posti Oy:n osallistamispyrkimyksiä kuluttaja-asiakkaiden suuntaan. Virallisia pyrkimyksiä vuorovaikutukseen on, mutta organisaation kyvykkyys ja resurssit vuoropuhelun hoitamiseen ovat niin vajavaiset, että osallistamisesta voi puhua näennäisosallistamisena. Yksipuolisesta näennäisosallistamisesta ei voi seurata muuta kuin hämmennystä ja tulevaisuudessa odotettavaa asiakkaiden kanssa tehtävän yhteistyön vaikeutumista.

Moni organisaatio on nähnyt sidosryhmäosallistamisen toisessa valossa. Ne ovat yrittäneet päästä kaksisuuntaiseen sidosryhmäsuhteeseen, jossa eri osapuolten huolet ja intressit kohtaavat. Toisten osapuolten näkemykset otetaan huomioon ja erisuuntaisia näkemyksiä huomioidaan myös päätöksenteossa. Kuitenkin laajasta sidosryhmävuorovaikutuksesta huolimatta ydinorganisaation tavoitteet ovat vahvana esillä. Kun organisaatio pääsee selville eri sidosryhmien erilaisista näkemyksistä, mahdollistuu vaihtoehtoisten näkökantojen huomioiminen siten, että niihin pystytään tarvittaessa reagoimaan tai luomaan esimerkiksi lievennys- tai sopeuttamiskeinoja. Pitkällä aikavälillä Fosterin ja Jonkerin (2005) mukaan erilaisten sidosryhmänäkemyksien huomioiminen ra-



kentaa pohjaa jatkuvuudelle sekä osapuolten keskinäisen luottamuksen rakentamiselle. (Foster, Jonker 2005)

Aiemmin sidosryhmäviestintä oli yksisuuntaista ja lineaarista viestin välittämistä vastaanottajille. Tarkoituksena oli usein saada joku sidosryhmä myönteiseksi organisaation toimintaan nähden, jotta voitiin parantaa organisaation omaa asemaa. Tällainen viestintätapa tähtäsi ja johti viestinnän sisällön kehittämiseen, mutta tällaista yksisuuntaista viestintää ei voi kuvata sosiaalisiksi prosessiksi, joka rakentaisi merkityksiä eri osapuolille konsensuksen tai neuvottelujen tuloksena. (Foster, Jonker 2005)

Viime vuosisadan lopulla ja vielä 2000-luvun alussa kommunikaatioteorian tulkinnat keskittyivät vastaanottajan kokeman viestinnän tehoon. Erityisesti painoa on pantu palautemahdollisuuteen, jonka viestin lähettäjä on luonut vastaanottajalle. Tällaisen kaksisuuntaisen viestinnän tarkoituksena oli ollut saada vastaanottaja ymmärtämään vastaanottajan viesti vastaanottajan tarkoittamalla tavalla. Näin ollen lähettäjäorganisaatio pyrki viestin sisällön hallintaan ja vastaanottajaan kohdistuvaan vakuuttamiseen tai taivutteluun. (Foster, Jonker 2005)

Morsing ja Schultz (2006) toteavat, että sidosryhmiä voidaan lähestyä muodostamalla viestintästrategioita, jotka huomioivat kontekstuaaliset ja dynaamiset ominaisuudet, jotka kussakin viestintäympäristössä vaikuttavat (Morsing, Schultz 2006). Yksisuuntaista sidosryhmäviestintää harjoitetaan silloin, kun organisaatio haluaa välittää objektiivista asiainformaatiota liittyen liiketoimintaan tai sidosryhmiin. Sidoryhmien vastausten mahdollisuuteen perustuvaa epäsymmetristä strategiaa (stakeholder asymmetrical strategy) noudatetaan silloin, kun halutaan aktivoita sidosryhmiä antamaan mielipiteensä jostain aiheesta, jolla on merkitystä sekä sidosryhmälle että yritykselle. Epäsymmetrisessä kaksisuuntaisessa viestinnässä käytetään esimerkiksi kyselyitä ja markkinatutkimuksia. Sidoryhmien osallistamisstrategiassa sovelletaan kaksisuuntaista symmetristä viestintästrategiaa, jonka avulla pyritään pääsemään todelliseen vastavuoroiseen ja tasa-arvoiseen keskusteluyhteyteen sidoryhmien kanssa. Osallistavan sidoryhmästrategian taustalla on laaja-alainen tavoite, jonka mukaisesti organisaation ei tulisi ainoastaan vaikuttaa sidoryhmiin, vaan myös oppia näiltä. Oppiminen voi tapahtua ottamalla huomioon sidos-

ryhmien antamat neuvot ja siirtämällä niitä käytäntöön. Oppimisen kautta etsitään yhteistä hyötyä tuottavia toimenpiteitä. Oppimisen myötä kaikille osapuolille muodostuu myös vähitellen valmius muuttua ja hyväksyä myös toisten osapuolten mielipiteitä. (Goodman, Susanne Johansen et al. 2011)

Yksisuuntainen viestintästrategia ja epäsymmetrinen vastausstrategia ovat lähetäjästä lähteviä ja pyrkivät hyödyttämään nimenomaan viestivän organisaation asemaa. Näissä strategioissa vastaanottajat ovat passiivisia. Osallistavassa strategiassa osalliset voivat muuttua aktiivitoimijoiksi, koska heille osoitetaan mahdollisuus toimia aktiivisesti. Kuitenkin on huomioitava, että yritysvastuuseen liittyvässä sidosryhmäviestinnässä osallisten aktiivisuus riippuu heidän osallisuuden tai sidoksen tasostaan. (Goodman, Susanne Johansen et al. 2011)

Käytännössä sidosryhmäosallistamisessa suurin huomio kiinnittyy avainsidosryhmiin, joita voivat olla esimerkiksi voittoa tuottamattomat kansalaisjärjestöt tai ympäristötoimijat, kuluttajat, sijoittajat, alihankkijat, tavarantoimittajat ja työntekijät.

Voittoa tuottamattomien organisaatioiden (NGO) eli kansalaisjärjestöjen yleisesti määritettynä tehtävänä on suojella yhteiskuntaa yritysten aiheuttamilta ongelmilta. Tyypillisiä kansalaisjärjestöjä ovat esimerkiksi ympäristöjärjestöt. Voittoa tuottamattomien organisaatioiden intressissä on edistää eri osapuolten välistä vuoropuhelua tuoden esiin erilaisia seikkoja, joiden avulla eri osapuolten yhteinen ymmärrys voi parantua. NGO:t voivat vaikuttaa esimerkiksi yritysten noudattamiin käytäntöihin, erityisesti vastuullisuusasioissa. Ne voivat myös tuoda esiin jäsenistönsä mielipiteitä, varmistaa yritysten toimenpiteiden laillisuutta ja sosiaalista oikeutusta ja operatiivista järkevyyttä. Parhaimmillaan kansalaisjärjestöt voivat saavuttaa yrityksiin nähden partnerin aseman, kuitenkin menettämättä neutraaliuttaan. (Goodman, Susanne Johansen et al. 2011)

Toimin vuosina 2005 - 2008 EU:n Northern Periphery -rahoituksella toteutetussa Sustainable Model for Arctic Regional Tourism SMART -hankkeessa. Projektin yhtenä partnerina toimi WWF eli World Wide Fund for Nature. Käytännön edustajana toimi WWF:n Norjan toimisto. Asiantuntemuksensa ja globaalin toimintansa ansiosta WWF osallistui tähän eri maiden yhteiseen hankkeeseen tasaveroisena osapuolena. Vaikka WWF:llä perustoimintona ja intressinä on luonnonsuojelu, oli organisaation näkökulma projektissa niin laa-

ja, että kansalaisjärjestön kokemuksesta totesivat hyötynensä myös projektiin osallistuneet yrityspartnerit.

Seuraavaksi tarkastellaan sidosryhmädialogin yleistä muotoa ja sidosryhmävuoropuhelun tavoitteita taulukkoesityksenä. Taulukkoon on lisätty oikeanpuoleiseen sarakkeeseen oma näkemykseni käytännön toteutuksesta verrattuna tavoite- tai ideaalitilaan.

Seuraavassa taulukossa on koostettu sidosryhmävuoropuhelun ja viestinnän näkökulmasta keskeisimpien yleisten sidosryhmätahojen osuus tai sidos organisaatioon, viestinnän yleinen muoto ja sidosryhmäviestinnän tavoitteet (Taulukko 4).

*Taulukko 4 Sidosryhmäviestintä pääsidosryhmien näkökulmasta*

<b>Sidosryhmät</b>	<b>Intressi / sidos</b>	<b>Dialogi-muoto</b>	<b>Dialogin “käsikirjoitus”, tavoitetilä</b>	<b>Käytännön toteutus kirjoittajan näkemyksenä</b>
<b>Kuluttajat</b>	Etsii laatua, oikeutus, lupa kuluttamiseen, erottuvuus	Verkostoituminen	Kokemus ja osallistaminen	Kuluttajat etsivät tietoa ja verkottuvat keskenään. Hanketoimija voi löytää kuluttajista yhteistyötahon
<b>Sijoittajat</b>	Etsivät pääoman takaisin saantia + tuottoa, riskien minimointi ja vastuulliset investoinnit	Molemminpuolinen tiedonvälitys, ajan tasalla pitäminen	Varmistaminen ja tasapainottaminen (rahoitus ja etiikka)	Hanketoimijat pyrkivät tyydyttämään sijoittajien toiveita. Rahoittajat varmistavat hankkeiden eettisyyttä
<b>Työntekijät</b>	Etsivät identiteettiä, turvallisuutta ja työtyytyväisyyttä	Osallisuus	Sense making (yhteinen ymmärrys) ja kulttuurillinen voimaansaattaminen, kulttuurillinen hyväksyntä (enactment)	Työntekijöiden ja työnantajien välillä voi olla luontaista kitkaa. Silti on pyrkimys jaetun ymmärryksen saavuttamiseen
<b>Voittoa tavoittelemattomat, kolmas sektori</b>	Etsii vaikutusvaltaa, tavoittelee kontrolliasemaa, tietoisuuden lisääminen ja oikeutuksen hankkiminen	Neuvottelu	Kompromissit ja kumppanuus	Luottamukseen perustuvan neuvotteluyhteyden saavuttaminen voi olla haastavaa. ”Pienimmät yhteiset nimittäjät” tärkeä löytää

Sidosryhmät	Intressi / sidos	Dialogi-muoto	Dialogin “käsikirjoitus”, tavoitetila	Käytännön toteutus kirjoittajan näkemyksenä
Tavarantoimittajat, alihankkijat	Etsii sitoutumista, pitkäkestoista suhdetta ja sisällyttämistä (inclusion)	Vastavuoroisuus	Osaamisen jakaminen ja molemminpuolinen oppiminen	Päämiehen vastuullisuusajattelua pyritään juurruttamaan kumppaniverkostoon

Taulukko muokattu alkuperäisestä (Goodman, Susanne Johansen et al. 2011)

Yllä olevassa taulukossa (Taulukko 4) on esitetty konstruktivistisesta sidosryhmäviestinnän näkökulmasta keskeisimpien sidosryhmien yleisimmät intressit organisaatioita kohtaan, konstruktivistinen näkemys ihanteellisesta sidosryhmävuoropuhelun muodosta sekä oikean puoleisessa sarakkeessa sidosryhmädialogin ihanteellinen tavoite, mikäli dialogi toteutuisi sensemaking -näkökulman mukaisesti.

Freeman (1984) luodessaan sidosryhmäteoriaa määritteli, että sidosryhmät ovat yritykselle tärkeitä määritettäessä yrityksen missiota ja tarkoitusta. Freemanin näkemyksen mukaan hän myös näki paremmista sidosryhmäsuhteista olevan taloudellista hyötyä yritykselle. Monet muut tutkijat ovat myös tutkineet tehokkaan sidosryhmätoiminnan ja talouden yhteyttä, mutta varmoja tutkimustuloksia tästä yhteydestä ei ole.

Viime vuosina sidosryhmäteorian tulkinta ja soveltaminen käytäntöön on edennyt siihen suuntaan, että tiiviillä sidosryhmäyhteistyöllä ja osallistamisella pyritään pitkäkestoiseen arvonluontiin kaikille osapuolille. Arvonluomisen nähdään olevan jopa lyhytaikaisia voittoja tärkeämpää, mutta taloudellista kannattavuutta ei yrityksissä toki unohdeta. Painopiste sidosryhmäteorian viimeaikaisissa tulkinnoissa on edennyt johdon ohjaamasta viestinnästä aktiiviseen vuorovaikutukseen, jossa osapuolten välisellä suhteella ja prosessilla on merkitystä. (Morsing, Schultz 2006)

Kun organisaatio tunnustaa kaksisuuntaisen sidosryhmäviestinnän konstruktivisen roolin, voi sidosryhmävuoropuhelu avata mahdollisuuden yhteisen ymmärryksen ja yhteisen ongelmanratkaisun rakentamiseen (Foster, Jonker 2005).

Tuloksena on muutos sidosryhmäsuhteiden painopisteiden muuntumisesta markkinoinnillisesta viestinnästä (PR) markkinointipäälliköiden taholta strate-

giseksi potentiaaliseksi, jossa koko toimiva johto on suhteessa useampiin sidosryhmiin. Sidoryhmäsuhteet prosessinäkökulmasta tarkasteltuna voivat muodostaa yrityksille merkittävän kilpailuedun. Yritykset, joilla on vahvat sidoryhmäsuhteet ovat paremmassa asemassa kehittämään suhteista riippuvaisia resursseja, tiedonjakoon liittyviä rutiineja, täydentäviä resurssilahjoituksia ja tehokasta hallinnointia. (Morsing, Schultz 2006)

Sidosryhmäsuhteet koostuvat vuorovaikutteisista ja kaikkiin osapuoliin kohdistuvista suhteista, jotka muodostavat nykyaikaisen yrityksen liiketoimintaympäristön ja toimii perustana läpinäkyvyydelle ja seurannalle sekä raportoitavuudelle. Aktiivinen osallistaminen muodostaa eräänlaisen demokraattisen ideaalin. Työkaluna käytetään dialogia, sopimista ja konsensuksen hakua. Sidoryhmävuoropuhelun perusolemus on yhteinen arvon tuottaminen ja jaettu ymmärrys yrityksen ja sidoryhmien aikaansaamana. Nykyaikana osallistumisesta ja vuoropuhelusta on tullut osa yritysten omaa olemusta ulospäin. (Morsing, Schultz 2006)

#### 4.3.1 Sidoryhmäviestinnän tavoitteet

Public relations -teorian mukaan yritysvastuujärjestelmiin eli Corporate Social Responsibility -järjestelmiin sisältyy kolme kommunikaatiostrategiaa. Ne ovat sidoryhmien informointi-strategia, sidoryhmille vastaamisen strategia sekä sidoryhmien osallistamisen strategia. (Morsing, Schultz 2006)

Alla olevassa taulukossa esitellään kolme sidoryhmäviestintästrategiaa. Taulukon näkökulmana on konstruktivistinen ja tulkinnallinen näkemys sidoryhmäviestintästrategioiden onnistumisten edellytyksistä (Taulukko 5)

*Taulukko 5 Sidoryhmäviestintästrategiat*

	<b>Sidosryhmien informoinnin strategia</b>	<b>Sidosryhmille vastaamisen strategia (response)</b>	<b>Sidosryhmien osallistamisen strategia</b>
<b>Kommunikaation ideaali Grunig &amp; Hunt (1984) mukaan</b>	Julkinen informaatio Yksisuuntainen kommunikaatio	Kaksisuuntainen asymmetrinen kommunikaatio	Kaksisuuntainen symmetrinen kommunikaatio

	<b>Sidosryhmien in- formoinnin strate- gia</b>	<b>Sidosryhmi- le vastaami- sen strategia (response)</b>	<b>Sidosryhmien osal- listamisen strate- gia</b>
<b>Kommunikaati- on ihannetila</b>	Sensegiving	Sensemaking → sensegi- ving	Sensemaking ↔ Sensegiving – itera- tiivisessä progres- siivisessä prosessis- sa
<b>Sidosryhmät</b>	Vaativat lisää in- formaatiota yritys- ten vastuullisuus- toimenpiteistä. <i>Si- dosryhmät vaativat kattavampaa tietoa</i>	Yritysten on toistuvasti saatava sidos- ryhmät va- kuuttuneeksi olevansa eet- tisesti toimi- via ja sosiaa- lisesti vastuul- lisia	Yritysten vastuulli- suustoimenpiteiden rakentaminen yh- dessä sidosryhmien kanssa
<b>Sidosryhmien rooli</b>	Sidosryhmien vai- kutukset: tuki tai vas- tustaminen. <i>Tiedon vastaanottaminen</i>	Sidosryhmät vastaavat yri- tysten toi- menpiteisiin, <i>puoliaktiivi- nen rooli</i>	Sidosryhmät ovat sitoutuneita ja osal- listuvat yritysten vastuullisuustoi- menpiteisiin
<b>CSR:n keskeis- ten toimenpitei- den tunnistami- nen</b>	Ylin johto päättää	Ylin johto päättää, pa- lautetta pyy- detään kyse- lyillä, dialogi, verkostot ja partneruudet	Neuvotellaan sään- nöllisesti vuorovai- kutuksessa sidos- ryhmien kanssa. <i>Organisaatio osal- listuu laajasti</i>
<b>Strateginen vies- tintärooli</b>	Informoidaan sidos- ryhmiä parhaimmis- ta yritys vastuuseen liittyvistä päätöksis- tä ja toimenpiteistä	Esittelee si- dosryhmille, kuinka yritys huomioi ja integroi sidos- ryhmien tar- peet	Kannustaa ja luo toistuvan, syste- maattisen ja proak- tiivisen keskustelu- kanavan sidosryh- mien kanssa esim. mielipidejohtajien, yrityskriitikkojen, median ym. kanssa
<b>Yrityksen vies- tintäosaston tai viestintävastaa- van tehtävä</b>	Suunnittelee kiin- nostavan vastuulli- suuskonseptin vies- tintälinjauksen	Tunnistaa keskeisimmät sidosryhmät. <i>Määrittää sidosryhmien merkittävyyttä yrityksen kan- nalta</i>	Rakentaa sidosryh- mäsuhteet, <i>ylläpitää sidosryhmäsuhteita, uudistaa sidosryh- mille kohdistettavaa viestiä kontekstin mukaan</i>

	<b>Sidosryhmien in- formoinnin strate- gia</b>	<b>Sidosryhmil- le vastaami- sen strategia (response)</b>	<b>Sidosryhmien osal- listamisen strate- gia</b>
<b>Kolmansien osa- puolien rohkai- seminen vastuul- lisuusaloitteisiin tai hankkeisiin</b>	Tarpeeton	Selvitysten, ranking- sijoitusten ja mielipidemit- tausten integ- roitu osa	Sidosryhmät itses- sään ovat olennai- nen osa vastuulli- suusviestintää

Muokattu alkuperäisestä (Morsing, Schultz 2006)

Edellä oleva taulukko (Taulukko 5) kiteyttää mielestäni erinomaisesti sidosryhmäviestinnän strategiapainotusten eroa. Taulukon viesti on mielestäni täysin hyväksyttävissä. Taulukossa viitataan sidosryhmäosallistamisen lisäksi vielä laajempaan kokonaisuuteen, yhteiskunta- tai yritys vastuuseen. Kuitenkin sama taulukossa esitetty logiikka toimii sidosryhmätoiminnassa. Olen kurssiivilla lisännyt omat kommenttini täydennyksenä taulukon perusviestille. Oikeanpuoleisin sarake, jossa kuvataan viestinnän osallistavinta vaihtoehtoa, osoittaa samalla tavoitetilaa, johon onnistuneella sidosryhmäviestinnällä voidaan pyrkiä.

Kommunikaatio on alun alkaen mielletty kertomiseksi, ei kuuntelemiseksi. Sen vuoksi yksisuuntainen sidosryhmäviestintä tavoittelee informaation levittämistä informoidakseen yleisöä niin objektiivisesti kuin mahdollista, ei kuitenkaan välttämättä taivuttelevalla tyylillä. *Yksisuuntaista sidosryhmäviestintää eli informointistrategiaa* harjoittavat yritykset hyödyntävät aktiivisesti lehdistösuhdeohjelmia ja säännöllisesti tuottavat materiaalia palvelemaan mediaa. (Morsing, Schultz 2006)

*Sidosryhmille vastaamiseen kannustava strategia* perustuu kaksisuuntaiseen epäsymmetriseen sidosryhmäviestinnän malliin. Myös symmetrinen sidosryhmäviestintämalli pohjautuu kaksisuuntaiseen viestintään sidosryhmille ja sieltä takaisin. Epäsymmetrinen malli olettaa lähtökohtaisesti, että yhdyskuntasuhdeiden hoito edistää yritystä. Yritys samalla pyrkii edistämään omia tavoitteitaan yleisön parissa. (Morsing, Schultz 2006)

*Sidosryhmäosallistamisen strategia* olettaa lähtökohdaksi dialogin sidosryhmien kanssa. Eräänlaista taivuttelua saattaa esiintyä, mutta taivuttelua tulee sekä sidosryhmien että organisaation taholta itseltään. Jokainen tahollaan pyrkii

taivuttelemaan muita yhtenäiseen mielipiteeseen. Ideaalitapauksessa yritys ja sen sidosryhmät muuttuvat osallistamalla eri tahot symmetrisellä viestintämallilla, josta ihannetilanteessa seuraa yhteisen ymmärryksen rakentaminen ja sen mahdollistaminen. Sidosryhmäosallistamisen strategialla viedään sidosryhmäsuhteet maksimiinsa. Yritysten ei tulisi pelkästään pyrkiä vaikuttamaan osallisiin, vaan yritys itsekin tulee alttiiksi muiden vaikutuksille ja muuttuu itsekin. Sidosryhmäosallistamisen strategian mukaan yritysten pitäisi usein ja systemaattisesti tehdä osallistamistoimenpiteitä tavoitteenaan etsiä yhteisesti hyödyllisiä toimia olettaen, että molemmat osapuolet ovat valmiita muutokseen. (Morsing, Schultz 2006)

Sidosryhmien edustajat rakentavat aktiivisesti yhteistä ymmärrystä, joka rakentuu heidän näkökantojensa ja kulloisenkin tilanteen mukaisesti. Ymmärrys rakentuu refleksiivisesti eli myös sidosryhmäviestijän, yrityksen tai organisaation maailmankuva ja heidän toimintaympäristönsä rakentaa yhteistä ymmärrystä. Yhteisen ymmärryksen rakentuminen eli sensemaking on tulkinnallisuuden varassa etenevä prosessi, joka on syytä tunnustaa erityisesti viestijän organisaatiossa, varsinkin tunnustaen sellaiset toimenpiteet, jossa yrityksen katsotaan toimivan oikein tai väärin. Mikäli tunnustetaan toimia tai prosessin vaiheita, joissa yleisen ymmärryksen mukaan on toimittu väärin, tulisi organisaation pyrkiä ratkaisemaan epäkohtia. (Foster, Jonker 2005)

Sidosryhmäsuhteet eivät ole pelkästään sen tavoittelua, että pystytään tulokselliseen ajatustenvaihtoon, vaan sidosryhmäviestinnän toteutukseen liittyy kuitenkin organisationaalisia tavoitteita. Sidosryhmäosallistamisessa tarvitaan kaikkien osapuolten kykyä nostaa esille mahdollisia ongelmakohtia ja halua pyrkiä ongelmakohtien ratkaisemiseen. (Foster, Jonker 2005) Sidosryhmävuorovaikutuksen tuloksellisuus edellyttää, että sidosryhmävuorovaikutuksessa huomioidaan vahvasti kontekstuaalisuus.

Perinteisesti tietoisuuden filosofian ajattelutapaa noudattaen tietoisuudessa haetaan eräänlaista objektivismia ja oikeaa tietoa. Osin vastakohtaisesti perinteisen objektivistiseen ajatteluun vaihtoehtoinen filosofinen paradigma tunnistaa, että tietoisuus muodostuu subjektin ja subjektin välisessä vuorovaikutuksessa eli sidosryhmien ja sidosryhmätoimintaa harjoittavan organisaation välillä. Tietoisuus rakentuu eri osapuolien välillä vuorovaikutuksessa. Rationaali-



suus muodostuu vuorovaikutuksellisen prosessin seurauksena. (Foster, Jonker 2005)

#### 4.3.2 Sidosryhmäviestintä ja internet

Sidosryhmäosallistamisen erääksi keskeiseksi työkaluksi on muodostumassa ja muodostunutkin internet ja sosiaalinen media. Erityisesti sosiaalisella medialla on tutkimuskirjallisuuden analyysini perusteella mahdollisuus jalostua yhä tärkeämmäksi sidosryhmäyhteistyön muodoksi sekä sidosryhmien että osallistavien tahojen kannalta. Tosin sosiaalisen median hyödyntäminen ei onnistu ilman suunnittelua eikä ilman kykyä dynaamiseen toimintatapaan.

Internet on avannut mahdollisuuden seurata verkossa tapahtuvaa sosiaalista liikehdintää. Sosiaalisen median profilointi ja yritystä tai organisaatiota koskevan sosiaalisen viestinnän monitorointi antaa yritysten johtoryhmille ja yritystoimijoille mahdollisuuden löytää verkosta sellaiset sosiaalisen aktiivisuuden merkit, jotka voivat aiheuttaa poliittisen riskin organisaation toiminnalle. Sosiaalisen median seurannassa pystytään varsin selvästi huomaamaan ryhmäaktivismi, mikäli samansuuntainen viestintä aiheuttaa viestien jakamisen tai ”tykkäämisen” johdosta eräänlaisen trendin. Sosiaalisen median seurannassa vähälle huomiolle ovat jääneet esimerkiksi yksittäiset aktivistit, joilla kuitenkin saattaa olla poliittista merkitystä. (Uldam 2016) Poliittisella merkityksellä tässä tapauksessa tarkoitetaan yhteisöstä lähtevää joukkovoimaa, joka nousee esiin jonkin aiheen tai teeman pohjalta. Kyse ei siis ole puoluepolitiikkaan sidotusta voimasta. Tosin sosiaalisessa mediassa nousseet aihepiirit saattavat nousta paikallisella tai alueellisella tasolla myös poliittisten puolueiden agendalle.

Julie Uldamin (2016) kirjoittamassa tutkimusartikkelissa on tutkittu tarkemmin öljy-yhtiöiden sosiaalisen median toimintoja tapauksissa, joissa öljy-yhtiöiden toimintaan on liittynyt ympäristöllisiä riskejä. Sosiaalisen median seurannassa on pyritty puolestaan löytämään aktivisteja, jotka viestinnällään saattavat aiheuttaa yrityksille maineriskin tai poliittisen riskin. Öljyalan suuryritykset ovat joutuneet viestinnässään kohtaamaan vastakkainasettelun tilanteen. Aktivistit yhtäältä ovat nostaneet esiin suuryhtiöiden puutteita ympäristöön ja yritys vastuuseen liittyvissä käytännöissä. Toisaalta suuret öljyalan yritykset ovat pyrkineet suojelemaan ja korjaamaan mainettaan osallistumalla vapaaehtoisin suo-

jelualoitteisiin ja sponsoroimalla vastuulliseksi miellettyjä aktiviteettejä. Yritykset näkevät tällaiset filantrooppiset eli eräänlaiseen hyväntekeväisyyteen liittyvät toimenpiteet sellaisiksi, että ne edistävät niiden oikeutusta toimia ympäristöriskejä ja sosiaalisia riskejä sisältävillä toiminnoissa. Ympäristöjärjestöt puolestaan pitävät maineen puhdistamiseen liittyviä taloudellisesti tuettuja toimenpiteitä ”viherpesuna”. (Uldam 2016) Suomessa eniten viime aikoina on herännyt kaivoksiin liittyvä aktiviteetti sosiaalisessa mediassa. Suomeen on nousemassa vuosikausien tauon jälkeen uusia puunjalostusalan tuotantolaitoksia. Aiemmalta nimeltään sellutehtaat, jotka modernisoidulta nimeltään ovat biotuotetehtaita tai biojalostamoja, ovat päässet sosiaalisessa mediassa ja yleisessä mediassa varsin vähällä kritiikillä. Näiden tuotantolaitosten aiheuttamaa ympäristöllistä uhkaa ei ole nähty niin pahana kuin kaivosten luomaa uhkaa. Odotettavissa kuitenkin on, että myös biojalostetehtaiden osalta sosiaalisen median aktivismi saattaa nousta.

Suuret yritykset ovat käyttäneet internet-palveluoperaattoreiden, telealan yhtiöiden ja sosiaalisen median palvelutuottajien laajaa asiakas- tai kohderyhmäprofilointia, mutta varsin vähän on seurattu yritysten toimintaympäristöön liittyvää yhteisöllistä keskustelua (Uldam 2016). Toisaalta monissa yrityksissä on markkinointitoimintojen yhteyteen liitetty sosiaalisen median seurantaa. Yritykset pystyvät yhä nopeammin reagoimaan asiakkaiden tai sidosryhmien toiveisiin sosiaalisen median välityksellä, erityisesti palvelualalla. Samalla yritykset saavat sosiaalisen median keskusteluista koottua omaan toimintaympäristöönsä liittyvää keskustelua. Joissakin tapauksissa tosin sosiaalisessa mediassa käytävään keskusteluun voi liittyä ns. taustakohinaa tai epäasiallistakin keskustelua, mikäli analysoidaan vain moderoimatonta keskustelua. Sosiaalinen media ei ole sosiaalista, mikäli viestintä on yksipuolista. Yksipuolista viestintä on silloin, jos viestijä tuottaa omaa sanomaansa esimerkiksi internet-sivuille ilman osallisryhmien palautemahdollisuutta. Toisaalta yksipuoliseksi viestintä muuttuu, mikäli julkaistaan moderoimatonta palautetta ilman, että esimerkiksi teollisella toimijalla olisi mahdollisuus vastata palautteeseen. Julkinen keskustelu sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi päivälehtien tai iltapäivälehtien kommenttipalstoilla saattaa ryöpsähtää hallitsemattomaksi ja jopa asianttomaksi vastakkainasettelun kirjoitteluksi. Tästä syystä osa suomalaisista val-

tamedioista päätti luopua kommentointimahdollisuudesta verkossa, koska kirjoittelu muuttui yksipuoliseksi ”mölinäksi” ilman toisten osapuolten osallistumista.

Sosiaalisen median käytöllä voidaan rakentaa sekä positiivista ja aktiivista mielikuvaa, mutta uhkana on myös, että suuryritykset poimivat esiin sosiaalisen median viesteistä suurimmat vastustajat. Suuret, erityisesti ympäristövaikutuksia aiheuttavat yritykset saattavat käyttää vastustajista saamaansa tietoa väärin. (Uldam 2016) Väärinkäytetty tieto voi tarkoittaa joidenkin ihmisryhmien tai pahimmillaan yksilöiden profiloimista verkkokäyttäytymisen perusteella ekoterroristeiksi tai anarkisteiksi, mikä ei saisi olla eettisyyden tai yksilön tietosuojan perusteella käytettävien keinojen joukossa. Toisaalta "big data" eli suuresta tietomassasta muodostuvan profiilin eettisellä käytöllä voidaan saavuttaa merkittäviä etuja avaamalla osallisille sosiaalisessa mediassa kätevä ja ajantasainen kuuntelukanava.

Tutkimusartikkelissaan Uldam (2016) on nostanut esiin sosiaalisessa mediassa ja internetissä esiintyvään online-kritiikkiin vastaamisen strategioita. Ensin käsitellään *ennakoimisen tai ennalta-arvattavuuden strategiaa* (strategy of anticipation). Ennakoimisen strategia perustuu sidosryhmien, erityisesti yleisön keskuudessa muodostuvan keskustelun seurantaan ja monitorointiin. Seuramalla esiin nousevaa keskustelua, pystytään ennakoimaan eri yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä ja mahdollisia tulevia aktiviteetteja. Sosiaalisen median kehittymisen myötä erilaisten keskustelujen seuraaminen ja trendien ennakoointi on tullut helpommin toteutettavaksi, koska osa nykyisestä keskustelusta on siirtynyt julkisiin keskustelukanaviin ja ryhmiin. Sosiaalisen median avulla seuranta on helpompaa kuin järjestää erilaisia tilaisuuksia mielipiteiden esille saamiseksi. (Uldam 2016)

Toisena online-kritiikin vastaamisen strategiana on Uldamin (2016) mukaan *armahtamisen strategia* (strategy of indulging). Kun erityisesti ympäristövaikutuksia aiheuttava suuryritys sulkee silmät mediassa ja esimerkiksi blogiympäristöissä esiintyvältä lievältä kritiikiltä, vältetään armahtamisen strategian mukaan kaikkein häiritsevimmän kritiikin vaikutuksilta. Näin ollen strategian mukaan yritykset tavallaan sallisivat lievän kritiikin olemassaolon pyrkien samalla vahvimman kritiikin heikentämiseen. Artikkelissa on esimerkkinä nos-

tettu Shell, joka on noudattanut sellaista strategiaa, että se sallii kaiken keskustelun, mutta ei ota kantaa eettisyyteen tai poliittisiin kysymyksiin eikä toimi poliittisena toimijana. Ottamalla välinpitämättömän asenteen lievään kritiikkiin, yhtiö näkee tiukan kritiikin epäoikeutettuna. (Uldam 2016) Koen armahtamisen strategian mielenkiintoisena, mutta ei välttämättä kovin suositeltavana lähestymistapa kritiikkiin. Armahtamisen strategiassa yhtiö tai viestijä määrittää itse oikeat toimenpiteet ja niille sietorajat. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että viestijä olisi välttämättä oikeassa, vaikka se sallii lievän keskustelun. Suurempaan, kenties aiheelliseenkin kritiikkiin liittyvä keskustelu tukahdutaan.

Kolmantena online-kritiikin vastaamisen strategiana Uldam (2016) on esittänyt *vaikenemisen strategian* (strategy of silencing). Huoli anonymiteetin säilymisestä on ollut aktivistien suurena huolenaiheena heidän toimiessaan erityisesti ympäristöä puolustaen suuria yrityksiä vastaan. Anonymiteetti ei huolestuta pelkästään yritysvastuuseen liittyvässä sidosryhmävuorovaikutuksessa, vaan esimerkiksi Arabikevääseen liittyvässä sosiaalisessa mediassa nousseessa aktivismissa anonymiteettiä ei pystytty säilyttämään. Aktivistikampanjassa ”f...ing future” öljy-yhtiö BP noudatti vaikenemisen tai hiljentämisen strategiaa ja esti kielteisen viestinnän liikkumisen ja tällä tavoin esti kielteisen viestin etenemistä ja pyrki ylläpitämään öljyteollisuuden imagoa jälkipoliittisen yksituumaisesta teollisuuden haarasta, joka toimii konsensus-hengessä. (Uldam 2016)

Shell ja BP ovat vain esimerkkejä yrityksistä, jotka etsivät kielteistä aktivismia sosiaalisesta mediasta tunnistaakseen aktivismin ilmiöitä. Vastaavaa käytäntöä ovat noudattaneet mm. McDonalds ja Nestle. Tulevaisuudessa tutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota sosiaalisen median poliittiseen potentiaaliin. (Uldam 2016) Tätä piilevää potentiaalia haastavat sellaiset yritykset, jotka pyrkivät vaientamaan kritiikkiä ja vähentämään mahdollisuuksia keskusteluun. Samoin haastajina toimivat medioita omistavat yhtiöt, jotka pyrkivät ohjaamaan sosiaalisen median keskustelua sellaiseen suuntaan, että se voi kiinnostaa mainostajia.

Tässä alaluvussa käsitelty analyysi sidosryhmävuorovaikutuksesta ja sidosryhmäviestinnästä on yksi keskeisimmistä sisällöistä tutkimuskysymykseni kannalta. Tutkimuskysymyksen avulla olen pyrkinyt tutkimuksessani kartoit-

tamaan erilaisia sidosryhmäosallistamisen prosesseja, jotka edesauttavat sosiaalisen toimiluvan saavuttamista. Sosiaalisen toimiluvan saavuttaminen ei kirjallisuuskatsaukseen perustuvan analyysin mukaisesti ole mahdollista ilman vuorovaikutuksen ja viestinnän toteutusta. Analysoitujen tutkimustulosten perusteella vuorovaikutuksen intensiteetti ja kaksisuuntaisuus vaikuttavat sidosryhmien ja osallistavan organisaation yhteisen ymmärryksen kokemiseen.

#### 4.4 Sidoryhmäsuhteiden hallinta ja organisointi

Sidosryhmäsuhteiden hallinta ja organisointi ovat teemoja, jotka ovat nousseet kirjallisuuskatsauksen perusteella tekemäni analyysin kautta. Tässä alaluvussa käsitellään sitä, kuinka sidosryhmäosallistaminen aiemman tutkimuksen perusteella tulisi organisoida osallistavissa organisaatioissa. Sidoryhmäosallistamisen organisoinnista ja hallinnasta ovat aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa kirjoittaneet esimerkiksi (Delannon, Raufflet et al. 2016, Lensen, Tyson et al. 2009).

Tässä alaluvussa tarkastelun kohteena ovat organisaatioihin liittyvät järjestelyt pohjautuen alaluvussa (4.1 Sidoryhmästrategiat) käsiteltyihin sidoryhmästrategioihin. Alaluvussa pohditaan myös sidoryhmien tunnistamiseen ja luokitteluun sekä asemointiin hyödynnettäviä työkaluja. Sidoryhmien tunnistamista ja luokittelua on aiemmin käsitelty tämän tutkimuksen alaluvussa (4.2 Sidoryhmien tunnistaminen, luokittelu ja priorisointi). Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa hallintaan ja organisointiin liittyviä järjestelyjä organisaatioissa ei ole kirjallisuuskatsauksen analyysin perusteella tutkittu kovin tarkasti. Syynä tähän lieinee se, että kirjallisuuskatsauksen perusteella organisaatiossa joudutaan määrittelemään organisointi omista lähtökohdista, vaikka sidoryhmäosallistamisen taustalla olisikin joku systemaattinen järjestelmä tai osallistamisen malli.

Yleisesti eri yrityksissä aktiivinen sidoryhmäosallistamisen strategia ei aiheuta varsinaisia organisaatiomuutoksia. Vain harvassa tutkitussa yrityksessä oli nimetty erillisiä vastuuhenkilöitä sidoryhmätoimintaa hoitamaan. Yleensä yhteydenpito sidoryhmiin on määritetty yhtiön johdon tehtäväksi. (Delannon, Raufflet et al. 2016)

Joissakin organisaatioissa sidosryhmäosallistamisen vastuu on määritetty erilliselle työryhmälle, kuten esimerkiksi monikansallisilla kaivosjäteillä on. Nämä työryhmät tai osastot kantavat päävastuun sidosryhmäosallistamisen toimenpiteistä eri maissa, joissa yhtiöillä on toimintaa. Useissa yrityksissä puolestaan on yhä enenevässä määrin nimetty henkilö, jonka vastuualueena on yhdyskuntasuhteet. Sidosryhmätoiminnan vastuu on usein myös määritetty viestintä- tai tiedotusvastaavalle. Sidosryhmäosallistamisen vastuu organisaatiossa kantaa antaa sellaisille henkilöille, jotka toimivat suoraan sidosryhmärajoissa. Mitä kauemmaksi sidosryhmäkansakäymisestä osallistamisvastuu viedään, sitä heikompi on sidosryhmäosallistamisesta saatava hyöty kaikille osapuolille. Rajoissa toimiville henkilöille on syytä määrittää riittävä vastuu osallisuusmielipiteiden ymmärtämisen varmistamiseksi. Aivan organisaation ylintä johtoa sidosryhmäyhteyshenkilön ei tarvitse edustaa, mutta toisaalta yhteyshenkilöllä tai henkilöillä tulee olla johtoon kiinteä yhteys.

Sidosryhmävuorovaikutuksen toteuttamiseksi ei ole yhtenäisiä toimintamalleja. Toki suuryritysten vuorovaikutusoperaatiot noudattavat eri toimipisteissä ja eri maissa yhtiökohtaisesti laadittuja sidosryhmävuorovaikutuksen malleja. Apuna sidosryhmätoimenpiteiden suunnittelussa käytetään muissa yrityksissä toteutettuja käytäntöjä ja erityisesti hyödynnetään toimialakohtaisesti laadittuja sidosryhmäosallistamisen malleja. Myös sidosryhmäosallistamisen ja yritys vastuun raportointijärjestelmät toimivat hyvinä taustatyökaluina sidosryhmätoimia suunniteltaessa. Vastuullisraportointimalleista nimittäin löytää helposti erilaisia minimivaatimuksia, joiden avulla voi kehittää omaa toimintaa parantavia toimenpiteitä.

Tyypillisesti monet yritykset ovat kehittäneet sisäisiä työkaluja sidosryhmien analysointiin, kuten esimerkiksi sidosryhmäkartoja. Sidosryhmäkarttoihin kootaan tietoja sidosryhmiin liittyen esimerkiksi niiden profiileista, ennakkoodotuksista, yhteyksistä muihin sidosryhmiin sekä kunkin sidosryhmän merkittävyydestä. Jotkut yritykset käyttävät myös dynaamista IT-pohjaista sidosryhmäanalyysin työkalua. Osa yrityksistä hyödyntää myös Google Maps -pohjaista työkalua, jossa karttaan havainnollistetaan mm. lähialueelta tulleiden valitusten määrää. Karttaa hyödyntäen pyritään pääsemään selville esimerkiksi aiheutuneiden valitusten syystä, jotta pystytään sitten mahdollisesti korjaamaan

tai poistamaan syyt. (Delannon, Raufflet et al. 2016) Sidosryhmäkarttojen hyödyntäminen on yksi esimerkki sitoutuneesta sidosryhmäosallistamisstrategiasta. Sidosryhmien profilointi ja roolin määrittäminen etäisyystietoja hyväksi käyttäen luo hyvän käsityksen sellaisista sidosryhmistä, joiden panos yritykselle on merkittävä esimerkiksi sidosryhmillä hallussa olevien resurssien vuoksi.

Sosiaalisen osallistamisen ja sidosryhmätoiminnan johtamista pyritään usein mittamaan jollakin tavalla. Mittaaminen on usein haasteellista ja vaikeaa. Bowen ja muut kirjoittajat (2010) pitävät mittaamisen merkitystä vähäisenä. Joissakin muissa tutkimuksissa pidetään sidosryhmäosallistamisen tehokkuuden arviointia hyvinkin tärkeänä. Suoritettavat arvioinnit voivat olla vaikuttavina tekijöinä sidosryhmien oikeutuksen tasoa arvioitaessa. Tavat, joilla sidosryhmätoiminnan tasoa arvioidaan, ovat mm. kyselyt, pikaotokset sekä seuranta-haastattelut sidosryhmien keskuudesta. (Delannon, Raufflet et al. 2016)

Yritysten johdon, yleensä johtoryhmän tai yrityksen johtokunnan, rakenne ja toimintakyky vaikuttavat positiivisesti osallistavien yritysten sidosryhmäprosesseihin. Linin ja Lin (2015) tutkimuksen tulokset osoittavat, että alkuperäiskansoihin liittyvä osallistaminen ja epäsuorien taloudellisten vaikutusten huomioiminen ovat merkityksellisimpiä ja syvällisimpiä. Tutkijat esittävät hypoteesin, että yritykset, joiden voitonjakovara on suurin, voivat edistää parhaiten hallintomekanismien ja sidosryhmäosallistamisen suhdetta. Voitonjakovara myös lieventää omistajien suhtautumista sidosryhmäosallistamiseen. Riittävät taloudelliset resurssit edistävät yritys vastuuasioiden huomioimista yritysten johtokuntatasolla sekä myös edistää erillisten yritys vastuutoimikuntien nimeämistä. (Lin, Li et al. 2015) Voidaan ajatella, että edellä esitetty hypoteesi on jonkinasteinen itsestänselvyys. Yritykset, joilla on riittävä voitonjakovara, voivat olla kyvykkäämpiä ja paremmin resurssein sidosryhmävuorovaikutuksessa toimivia kuin yritykset, jotka lähinnä taistelevat taloudellisesta olemassaolostaan. Yritykset, joiden johto ja johtokunta ovat omaksuneet sidosryhmäosallistamisen käytäntöjä todennäköisesti tulevat hyödyntämään yrityksen muutakin organisaatiota sidosryhmätoiminnassa.

Olen ottanut tämän sidosryhmäsuhteiden hallintaa ja organisointia käsittelevän alaluvun osaksi tutkimustani, koska sidosryhmäosallistamisen organisointi niin organisaation sisällä kuin suhteessa sidosryhmiin edistää prosessina sosiaalisen

hyväksyttävyyden saavuttamista. Sosiaalisen hyväksyttävyyden saavuttamisen edistymistä perustelen kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvan analyysin tulosten avulla. Mikäli organisointia ja integroimista osallistavan organisaation toimintaan ei tehtäisi, saattaisi sidosryhmäosallistamisen toteutua niin vajavaisesti, että osallistamisen mikään osapuoli ei kokisi saavansa osallistamisesta hyötyä.

#### 4.5 Yhteiskuntavastuu

Kirjallisuuskatsaukseen perustuvaan analyysiini pohjautuen olen päätenyt ottamaan yhteiskuntavastuun tutkimukseni yhden alaluvun teemaksi. Yhteiskuntavastuuta käsitellään tässä alaluvussa. Yhteiskuntavastuu on laaja asiakokonaisuus, joka voisi toimia yläkäsitteenä sidosryhmäosallistamiselle, mutta myöhemmin tässä alaluvussa esitettävien perusteiden pohjalta olen omassa tutkimuksessani määrittänyt yhteiskuntavastuun alateemaksi sidosryhmäosallistamiselle. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta laatimani analyysin perusteella sidosryhmäosallistamista ei voi riittävän kattavasti käsitellä, mikäli yhteiskuntavastuuta ei olisi otettu käsittelyyn mukaan. Yhteiskuntavastuuseen sisältyvää sidosryhmäosallistamista ovat aiemmassa kirjallisuudessa tutkineet muiden muassa (Lenssen, Bevan et al. 2010, Lin, Li et al. 2015, Del Baldo 2010, Painter-Morland 2006, Nijhof, Jeurissen 2006)

##### 4.5.1 Yhteiskuntavastuun suhde sidosryhmäosallistamiseen

Yleinen näkemys puhuttaessa vastuullisuudesta on, että *yhteiskuntavastuu* ja *yrittäjävastuu* ovat yläkäsitteitä, joille sidosryhmäosallistaminen on alakäsite. Sidoryhmäosallistaminen siis kuuluu yhteiskuntavastuun kokonaisuuteen. Olen tästä yläkäsitteen ja alakäsitteen jaosta yhtä mieltä. Haluan kuitenkin tässä tutkimuksessa nostaa sidoryhmäosallistamisen keskeisempään asemaan ja yhteiskuntavastuukokonaisuuden tuon esiin viitekehyksenä. Haluan tuoda esille, että yrityksen tai organisaation ei voi katsoa toimivan vastuullisesti, mikäli sidoryhmäosallistamista ei ole huomioitu riittävällä painokkuudella. Organisaatiot, jotka noudattavat yhteiskuntavastuun tai yrittäjävastuun mallia, tulee sisäänrakennetun painotuksen vuoksi myös omaksuneeksi sidoryhmäosallistamisen mallin.



Alalukuun sisältyy yhteiskuntavastuun käsitteen määrittely sekä perusteita sille, miksi yhteiskuntavastuuta käsitellään sidosryhmäosallistamisen käsittelyn yhteydessä. Alaluvussa avataan myös käsitettä Corporate Governance eli hyvä hallintotapa. Erikseen käsitellään Corporate Social Responsibility – aihepiiriä, josta edetään kohti vastuullisuusjärjestelmien ja vastuullisuusraportointien yleisluontoista katsausta. Alaluvussa käsitellään myös vastuullisuuskäytäntöjen merkitystä sijoittajille. Lisäksi esille tulee osallistamista edellyttävien suurten hankkeiden paikallisessa kontekstissa tapahtuva ”trade-off”, jossa paikalliset sidosryhmät saattavat arvioida suurista hankkeista aiheutuvan kokonaishyödyn suuremmaksi kuin aiheutuvat haitat. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa yhteiskunta- ja yritysvastuuta käsitellään hyvin laajasti. Olen tähän alalukuun koostanut kirjallisuuskatsauksen analyysin perusteella vain sellaista yritys- ja yhteiskuntavastuun näkemystä, jossa korostuu sidosryhmäosallistamisen rooli.

Termejä yhteiskuntavastuu, vastuullisuus, vastuullinen yritystoiminta, eettinen liiketoiminta ja kestävä liiketoiminta käytetään usein yritysvastuun synonyymeina. Näistä yritysvastuu on kuitenkin viime vuosien aikana vakiinnuttanut asemansa liike-elämässä. Yhteiskuntavastuun termiä taas käytetään useimmiten muiden organisaatioiden, kuten julkisen sektorin toimijoiden vastuullisuudesta puhuttaessa. Vastaavasti englanninkielessä "corporate responsibility" (CR) on syrjäyttämässä perinteisen "corporate social responsibility" (CSR) termin yritysten kielenkäytössä. ” (FIBS ry Monimuotoisuusverkosto, 2016)

”Yhteiskuntavastuu on vastuuta organisaation toiminnan vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan. Yhteiskuntavastuu käsittää ympäristöä, taloutta sekä sosiaalisia ja yhteiskunnallisia kysymyksiä. Yhteiskuntavastuu on sisällytetty osaksi koko organisaation toimintaa, sitä noudatetaan organisaation suhteissa muihin tahoihin ja se ottaa huomioon sidosryhmien intressit. Vastuullinen organisaatio ylittää lainsäädännön minimivaatimukset. ” (SFS ry 2011)

Italialaisen Mara Del Baldon (2010) julkaisemassa tutkimusartikkelissa tutkitaan sosiaalisen osallistamisen, yhteisöllisten kannanottojen ja *hyvän hallintotavan* suhdetta (*corporate governance*). Artikkelissa päähypoteesina on, että pienten ja keskisuurten (pk-yrittäjien) yritysten piirissä Italiassa on kiinteä eettinen viitekehys, jonka piirissä toteutetaan sosiaalisesti vastuullista yritystoimintaa sekä sovelletaan vastuullisuuteen liittyviä menetelmiä vastuullisuuden

kommunikoimiseksi eri sidosryhmille. Vastuullisuuden toteuttamiseen on käytössä erilaisia ohjeistoja ja eettisiä koodeja, joita ovat laatineet mm. erilaiset toimialaorganisaatiot sekä alueelliset yrittäjäorganisaatiot. Vastuullisuuden huomioiminen kuuluu artikkelin kirjoittajan mukaan yhtenä osana laatujohtamisen viitekehukseen. Yritysvastuu ja sen osana sosiaalinen vastuu on nykyisin Del Baldon (2010) hypoteesin perusteella integroitu kokonaisjohtamisjärjestelmästä sekä liittyy hyvän hallintotavan kokonaisuuteen. Vastuullisuuden periaatteiden noudattamalla vähennetään jännitteitä ja suunnataan energiaa liiketoiminnan, työntekijöiden ja toimintaympäristön ihmisten hyväksi. (Del Baldo 2010)

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut aikaisemmista vuosikymmenistä siten, että yritysten sidosryhmäroolia tulee ottaa entistä enemmän huomioon. Muutokseen ovat vaikuttaneet muuan muassa globalisoituminen ja tietointensiivisten toimialojen roolin kasvu yrityskentässä. Kehittyneen sähköisen tiedonvälityksen myötä myös yritysten sidosryhmät, erityisesti ulkoiset sidosryhmät ovat tulleet aiempaa tietoisemmiksi omista laillisista oikeuksistaan sekä edunsaajan tai haitankärsijän roolistaan. Sidosryhmät ovat osaltaan tuoneet painetta yritysten hallintokäytäntöihin sekä sidosryhmätoiminnan seurantaan ja raportointiin. (Del Baldo 2010)

Suurissa yrityksissä vastuullisuuskäytännöt ovat jo vakiintuneita toimintamalleja, jotka ovat niin johdon kuin sisäisten sidosryhmienkin eli muun muassa työntekijöiden ja omistajien hyväksymiä. Pienissä yrityksissä vastuullisuuden määrittäminen lähtee erityisesti johdosta ja omistajista. Näiden tulee olla vahvasti sitoutuneita vastuullisen toiminnan edistämiseen. Del Baldon (2010) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuun soveltaminen heijastaa erityisesti omistajayrittäjien näkemystä arvon luomisesta sosio-kulttuurisessa toimintaympäristössä, jossa monet pk-yritykset toimivat. Aiempina vuosikymmeninä yrityksissä oli erikseen johto sekä sidosryhmätoimintaan liittyvä organisaatiotaso. Vanhemman yrityskulttuurin aikana erityisesti markkinointitoimintojen avulla pyrittiin ylläpitämään sidosryhmäsuhteita yritystä ympäröivään sosiaaliseen toimintaympäristöön. Johdon sidosryhmäkontaktit kohdistuivat lähinnä omistajiin. Artikkelin kirjoittajan havaintojen mukaan Italian pk-sektorin yrityksissä nykyaikainen yritysjohto on vahvasti mukana sidosryhmäyhteistyössä, koska

yrittäjien johtamisen ja hallinnon näkökulmasta sidosryhmäyhteistyöhön liittyy myös taloudellinen arvo. (Del Baldo 2010)

Sidosryhmäkäsitys on viime vuosikymmeninä laajentunut kattamaan sisäisten sidosryhmien lisäksi ulkoiset sidosryhmät sekä ensisijaisen sidosryhmien lisäksi myös toissijaiset sidosryhmät. Toissijaisia sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi tavarantoimittajat tai rahoittajat. Laajojen sidosryhmätasojen mukanaolo on kasvattanut yrityksen ja sen sidosryhmien keskinäisen luottamuksen vaatimusta sekä lisännyt eettisyyden lisääntyvää huomioita yrityksen toiminnoissa. Kehitys on johtanut yritysvastuun ajattelun etenemiseen ympäri maailman.

Euroopan unionin määrittelyn mukaan yritysvastuuta ei voida eristää sidosryhmän näkökulmasta. Eurooppalaisessa vastuullisuusajattelussa Corporate Social Responsibility CSR eli yritysvastuu määritetään yhteiskunnallisiksi vapaaehtoisiksi toimenpiteiksi, joihin ei uloteta varsinaista sääntelyä. Yritysvastuun katsotaan kattavan henkilöstöhallintoon sisältyviä seikkoja, ihmisoikeuskysymyksiä sekä ympäristöön ja sidosryhmiin liittyviä ulottuvuuksia. (Goodman, Susanne Johansen et al. 2011)

Yritysvastuuseen liittyvässä viestinnässä on olemassa hiukan vaikea suhde vastuullisuusviestin lähettäjän ja vastaanottajan eli yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Johdon vahva sitoutuminen sidosryhmäyhteistyöhön voi kaventaa viestinnällistä kuilua ja luoda edellytyksiä yhteisen ymmärryksen rakentumiselle. (Morsing, Schultz 2006) On kuitenkin todettava, että yrityksen osoittamana avoin eettinen ja sosiaalinen intohimo voivat kääntyä pahimmillaan yritystä vastaan.

Yritysvastuukäytännöt, joissa noudatetaan sidosryhmävuoropuhelun mallia, on todettu kaikkien edistyneimmiksi. Jatkuvan ja dynaamisen sidosryhmävuoropuhelun omaksuneita yrityksiä saatetaan pitää muita toimijoita vastuullisempina. Samalla johtamisjärjestelmiin perustuvat, positivistiset ja välineelliset lähestymistavat sidosryhmävuorovaikutuksen toteuttamiseksi ovat saaneet yhä kasvavaa kritiikkiä. Nykyisin vallalla oleva ”huutokauppatalous” tai kilpailutalous onkin muodostanut haasteen yritysvastuupolitiikalle. Yritysvastuu haastetaan nimenomaan silloin, mikäli taloudellisesta näkökulmasta katsoen ei tuoda riittäviä hyötyjä yhteiskunnalle. (Lensen, Bevan et al. 2010) Erityisesti yritys-

vastuun toteuttamista on arvosteltu luonnonvarojen hyödyntämiseen liittyvissä hankkeissa, joissa ei ole toteutettu lievennyksiä tai kompensatioita. Luonnonvaroja hyödyntävissä hankkeissa ihmisistä muodostuvien sidosryhmien lisäksi nähdään luonto ja ympäristö laajan sidosryhmäkäsityksen mukaan sidosryhmäksi.

#### 4.5.2 Yhteiskuntavastuu rahamaailman näkökulmasta

Sijoittajien kannalta yritysvastuuseen liittyvä intressi on erityisesti riskien minimointi. *Pörssi ja rahoitusmarkkinat* reagoivat huonoon hallintotapaan ja johtamiseen herkästi, mikäli johtamisen tai hallinnon virheet johtavat liiketoiminnallisiin kriiseihin tai julkisuudessa näkyviin skandaaleihin. Enron on muutama vuoden takainen esimerkki sijoittajien kannalta suuresta toteutuneesta riskistä. (Goodman, Susanne Johansen et al. 2011). Monet kansainväliset pörssiorganisaatiot, kuten Dow Jones, vaativat pörssilistatuilta yrityksiltä kattavia vastuullisuusjärjestelmiä ja niihin liittyvää raportointia. Dow Jonesilla on käytössä ”Dow Jones Sustainability Index” vastuullisuuden seurantarjestelmä. Samanlaisia vaatimuksia on myös esimerkiksi Lontoon pörssissä, Nasdaq-pörsseissä ja Taiwanin pörssissä.

Osana yhteiskuntavastuun mukanaan tuomia ulottuvuuksia tarkastellaan tässä kappaleessa seuraavaksi suoriin ulkomaisiin investointeihin kohdistuvia vastuullisuuden ja sidosryhmäosallistamisen vaatimuksia.

Lenssenin, Bevanin ja muiden kirjoittajien (2010) artikkelin yhtenä näkökulmana on pohtia, voiko sidosryhmävuoropuhelu kansalaisyhteiskunnan ja eivaltioillisten organisaatioiden eli kansalaisjärjestöjen kanssa tuoda positiivisia yhteiskunnallisia vaikutuksia. Erityisesti pohditaan tilannetta suorien ulkomaiden investointien ollessa kyseessä. (FDI, Foreign Direct Investment). Artikkelissa esiintyy paljon keskustelua siitä, onko osallistamisen ja vuoropuhelun arvo oppimisprosessissa vai onko suurin arvo varsinaisessa keskustelussa osapuolten välillä. Julkisen vastuullisuuskeskustelun ja kansainvälisten vastuullisuusstandardien kehittymisen vastakohtana voidaan todeta, että suoriin ulkomaisiin sijoituksiin liittyvä keskustelu on hyvin tapauskohtaista. Tällaisissa tapauksissa keskustelua johdetaan liiketoiminnan mahdollisuuksista suun-

nasta, jolloin on epävarmaa toteutuvatko merkityksellisen sidosryhmävuoropuhelun edellytykset. (Lenssen, Bevan et al. 2010)

Mikäli suora ulkomainen sijoitus tai investointihanke kohtaa vahvaa vastustusta, tuloksena voi ennalta-aavistamatonta vastustusta tai yhteiskunnallista kritiikkiä jopa kansainvälisellä tasolla. Tuore esimerkki kansainvälisen tason vastuksesta ulkomaisella pääomalla toteutettavalla hankkeelle on ollut Botnian / UPM sellutehdashanke Uruguayhin, jossa konflikti kärjistyi kansainvälisen politiikan kiistakappaleeksi, johon joutuivat mukaan useat toimijat sekä sidosryhmätahot kuin eri valtioiden hallitukset ja maailmanlaajuiset organisaatiot. (Lenssen, Bevan et al. 2010)

Keskusteluun sijoittajien roolista liittyy vastakkainasettelua. Toisaalta investoiva yhtiö vaati avointa viestintää ja kommunikaatiota. Lisäksi Kansainvälinen Rahoitusyhtiö (IFC International Finance Corporation), joka kuuluu Maailmanpankin organisaatioon edellyttää sidosryhmävuoropuhelua yhtenä investointihankkeiden ja hankkeiden arvonmäärityksen kulmakivenä. Toisaalta kansalaisjärjestöt (NGO) ovat todenneet, että todellista sidosryhmävuoropuhelua ei ole Uruguayn sellutehdashankkeen osalta toteutettu. Jotta kansalaisjärjestöjen näkökannan voi ymmärtää, Lenssenin (2010) tutkimusartikkelin tavoitteena on ollut analysoida, kuinka asiantuntemus ja dialoginen prosessi eri tahojen välillä rakentui erityisesti ottaen huomioon kansalaisjärjestöjen roolin. (Lenssen, Bevan et al. 2010)

#### 4.5.3 Yhteiskuntavastuun vaatimukset yritysten toimintaan

Toisin kuin julkisen politiikan ja julkisten investointien osalta, suorien ulkomaisten sijoitusten päätoimija on yksityinen yritys, jolla yleensä on erilaiset tavoitteet kuin valtioilla ja hallinto-organisaatioilla. Toiseksi investointihankkeet ovat yleensä varsin konkreettisia ja niihin sisältyy varsin vähän liikkumavaraa. Abstrakteimmissa teemoissa kuten ilmastonmuutoksessa ja kestävässä kehityksessä taas keskustelu voidaan käydä varsin laajoissa puitteissa. Näin olleen investointihankkeisiin liittyvät keskustelut ja esille nostettavat asiat ovat rajatumpia kuin abstrakteissa hankkeissa. (Lenssen, Bevan et al. 2010) Investointihankkeissa ei voida huomioida kaikkia, kenties jopa idealistisia näkökulmia. Joskus paikallisessa päätöksenteossa kaupalliset intressit ja halu houkutella

kansainvälisiä yrityksiä sijoittamaan suurhankkeeseen voi ajaa tärkeysjärjestyksessä paikallisten intressien edelle. Paikalliskontekstiin sidottuna päätöksenteossa voi tapahtua ”trade-off”, jolloin suurhankkeiden tuomat edut ja positiiviset kerrannaisvaikutukset voivat ohittaa ennakoitua koettavat haittavaikutukset.

Vastuullisuuden vaatimukset, myös sosiaalisen vastuun vaatimukset ulottuvat yhä laajemmin tavarantoimittajiin, palveluntuottajiin ja alihankkijoihin. Monesti kauppakumppanit, esimerkiksi asiakkaiden puolesta toimivat ostajat vaativat koko palveluketjulta samaa vastuullisuuspolitiikan noudattamista kuin varsinainen lopullinen valmistaja tai myyjä noudattaa. Yritysvastuupolitiikka ulottuu esimerkiksi työntekijöiden oikeuksiin ja eettiseen kohteluun. Suomessa työntekijöiden oikeudet perustuvat pitkälti lakiin ja esimerkiksi työehtosopimuksiin. Suomessa tällaiset perusoikeudet työntekijöillekin ovat lähes itsenänselvyyksiä. Monissa kehittyvissä maissa tosin ollaan vasta etenemässä siihen, että sopimuksin ja käytännön toimintatavoin työntekijöiden oikeuksia pyritään turvaamaan.

Suurten yritysten johdossa on omaksuttu ajatus, että uskottavasti ja kestävästi harjoitettava liiketoiminta edellyttää yrityksen sosiaalisen vastuun huomioonottamista. Yrityksen sosiaalinen vastuu ei ole enää valittavissa tai hylättävissä oleva tekijä, vaan esimerkiksi kyvykkyyksien ja osaamisen jakamisen periaate yrityksen ja sidosryhmien välillä on muodostunut yhä vakiintuneemmaksi toimintatavaksi. Kyvykkyyksien ja osaamisen jakaminen ilmenee varsinkin voittoa tuottamattomien ja voittoa tavoittelevien organisaatioiden keskinäisessä vuoropuhelussa. Vuoropuhelu voi ilmetä esimerkiksi voittoa tuottamattomien organisaatioiden tuodessa esiin lähiseudun asukkaiden tarpeita tai ympäristön suojeluun liittyviä näkökohtia. Yritysten ja voittoa tuottamattomien organisaatioiden kesken on myös lisääntyvässä määrin toteutettu yhteisiä kehitysprojekteja yhteisin tavoittein. (Del Baldo 2010)

Tutkimusaineistostani poimin tapausesimerkkinä Australiassa sikäläisten kaivosyritysten vastuullispolitiikkaa käsittelevän tutkimuksen, jonka kirjoittajat ovat Lin ja Li (2015). Osana vastuullisuuspolitiikka on tarkasteltu sidosryhmäosallistamisen politiikkaa. Australialaiset kaivosyritykset ovat maailmanlaajuisestikin edelläkävijöitä vastuullisuuskäytänteiden soveltamisessa kaivosalalla.

Australiassa on tutkimuksin todettu, että kaivostoiminnalla on suuret positiiviset taloudelliset vaikutukset niin kansantalouteen kuin alue- ja paikallistason talouteen. On kuitenkin laajalti esitetty mielipiteitä sekä tutkimustuloksia siitä, että kaivosyhtiöt eivät ole maksaneet riittävästi veroja kompensoidakseen paikallisyhteisöille aiheutettuja vahinkoja. Tutkimuksessa esimerkiksi nostettu yritys BHP Billiton tunnistaa vuosikertomuksissaan useita lähialueen yhteisöihin liittyviä riskejä, kuten yhteisöjen järjestämät protestit ja yhteiskunnalliset levottomuudet. Yhteiskunnallinen liikehdintä voi aiheuttaa häiriöitä yhtiön tuotantoon. (Lin, Li et al. 2015)

Toimiakseen vastuullisesti kaivosyritysten tulee pohtia negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia, joita he tuovat lähialueen yhteisöihin. Kaivostoiminnan negatiivisten vaikutusten huomioiminen ja toimenpiteet niiden lieventämiseksi edellyttävät paikallisyhteisöiltä operatiivista toimilupaa eli sosiaalista hyväksyntää. (Lin, Li et al. 2015) Kaivosteollisuudessa termi ”yhteisö” yleensä viittaa lähiseudun asukkaisiin tai ympäröivän talousalueen ihmisiin, joihin yrityksen toiminta jollakin tavoin vaikuttaa.

Kaivosyhtiöt toimivat erilaisten sidosryhmien huomioimiseen liittyvien haasteiden risteyksessä, joihin sisältyvät lisääntyvät sidosryhmien ja erilaisten yhteisöjen odotukset. Myös maailmanlaajuinen tarkastustoiminta sekä arviointiprosessit ovat yleistyneet. Kaivosalaan perinteisesti liittyneet kaivoskaupungit ovat katoamassa, mikä on laajentanut kaivostoimijoiden sidosryhmävaikutuksia merkittävästi aiempaa laajemmalle. Yritysvastuujärjestelmät (CSR), kestävän kehityksen painotus sekä ”kolmen alimman viivan” eli taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen roolin tulosten raportointi ovat käytössä yrityksissä. Eri suunnilta nousseet vastuullisuuden vaatimukset ovat kannustaneet kaivosyhtiöitä vapaaehtoisesti ja proaktiivisesti soveltamaan aktiivisen sidosryhmäyhteistyön käytäntöjä. Aktiivisen sidosryhmäyhteistyön ja osallistamisen avulla kaivostoimijoista osa on saavuttanut kilpailuetua. Ryhtymällä sidosryhmäyhteistyöhön vapaaehtoisesti ennen kuin määräykset ovat siihen velvoittaneet, ovat monet toimijat saavuttaneet lähialueen sidosryhmäyhteisöjen ja yöntekijöiden tuen sekä pystyneet lieventämään taloudellista epävakautta.

Kirjoittajien Lin ja Li (2015) mukaan yhteisöjen osallistamisen voidaan määrittää useiden aktiviteettien muodostamaksi kokonaisuudeksi, jota yritykset

harjoittavat sidosryhmien kanssa pyrkien edistämään sidosryhmien hyvinvointia. Yleensä sidosryhmäosallistamisen hyödyt tulevat paikallisyhteisöille esimerkiksi tarjoamalla työmahdollisuuksia, koulutusta tai ammatillista koulutusta. Lisähyötyä aluetalouteen tulee myös kaivosrojalteilla ja verotuloilla (Suomessa alhaiset rojalTIMaksut, verovaikutus pääasiassa palkkaverotulojen kautta) sekä osallistumalla paikallisen infrastruktuurin rakentamiskustannuksiin. RojalTit tarkoittavat eräänlaista kaivosoikeusmaksua louhittuihin tonneihin perustuen. Kuitenkaan kaikki ilmeisetkään hyötyvaikutukset eivät riitä täyttämään paikallisten sidosryhmien odotuksia. (Lin, Li et al. 2015) Tavanomaisen välittömän aluetaloudellisen hyödyn lisäksi kaivosyhtiöt monessa tapauksessa osallistuvat erilaisiin innovaatio- ja kehityshankkeisiin paikallisesti saavuttaakseen sosiaalisen hyväksynnän paikallisilta sidosryhmiltä.

Aiemmin Australian hallinto ei juuri vaatinut kaivosyhtiöiltä suoraa yhteydenpitoa sidosryhmiin ja paikallisyhteisöihin. Yhteisöt ovat muuttuneet aktiivisiksi osallisiksi, jotka toteavat olevansa aktiivisesti yhteydessä kaivosyhtiöihin yhteisöjä edustavina organisaatioina, julkisilla foorumeilla tai ei-valtiollisten organisaatioiden paikallistoimistojen välityksellä. Kaivosyhtiöt ovat selvästi omaksuneet eettisen, ei pelkästään lakiperusteisen vastuullisuusajattelun, jolla he suojelevat työntekijöitään ja haittavaikutusten alaisia lähialueiden yhteisöjä vahingoilta. Kaivosyhtiöillä on nykyisin eettiseen toimintaan perustuva vaatimus edistää paikallisia yhteistyösuhteita asukkaisiin, yritysverkostoihin ja alueelliseen hallintoon. Globaali paine ja julkisuus kannustavat yrityksiä yhä tiiviimpään progressiiviseen sidosryhmäosallistamiseen. (Lin, Li et al. 2015)

Pk-yritysten sosiaalisen vastuullisuuden raportointi ja seurantakäytännöt eivät ole aivan yhtä kattavalla tasolla kuin suuryrityksissä (Del Baldo 2010). Suuria yrityksiä ohjeistetaan kansainvälisiin raportointikäytäntöihin, kuten Global Reporting Initiative GRI. Raportointikäytäntöjen noudattaminen pk-yrityksissä on vähäisempää. Raportointimallit kuitenkin jättävät huomioimatta pk-yritysten ja erityisesti omistajayrittäjien kapasiteetin toimia luonnollisessa vuorovaikutuksessa myös ulkoisten sidosryhmien kanssa ilman erikseen toteutettavaa monisuuntaista raportointia. (Del Baldo 2010)

Yritysvastuukäytäntöjen noudattaminen ei ole yleensä helposti määrällistettävissä tai mitattavissa. Tästä johtuen sosiaalisen vastuun tai laajan sidosryh-



mäyhteistyömallin omaksuminen osana yritysstrategiaa on pitkälti ”uskon asia” tai riippuvainen yritysjohtajan omasta sitoutumisesta aihepiiriin. Mikäli yritys päättää noudattaa yritys vastuun periaatteita, muodostuu yritys vastuun käytännöistä kurinalaisia toimintakulttuureita. Pk-yritys sektorilla kuitenkin harvoin päädytään niin normatiivisiin käytäntöihin kuin suuryritysten parissa. (Del Baldo 2010)

Vastuullisuusjärjestelmillä on sekä puolustajia että vastustajia. Seuraavissa alakappaleissa on koottuna aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta tietoa sekä vastuullisuusjärjestelmiä puoltavista että vastustavista argumenteista. Kirjallisuuskatsauksen analyysin perusteella totean, että vastuullisuusjärjestelmien hyödyntämisessä on se puoltava seikka, että monet järjestelmät ovat lähtökohtaisesti kansainvälisiä. Näin ollen järjestelmillä voidaan arvioida olevan kohtuullisen kattava kansainvälinen hyväksyntä. Toisena puoltavana argumenttina näen sen, että eri vastuullisuusjärjestelmiä on muokattu toimialoittain soveltuviksi. Toimialakohtaisten järjestelmien tarjoama selkänaja vastuullistoimenpiteiden ja sidosryhmäosallistamisen suunnitteluun on konkreettisempi kuin liian yleisluonteisilla järjestelmillä.

Painter-Morland (2006) on tutkimusartikkelissaan koonnut vastuullisuusjärjestelmien mielekkyyteen liittyvää keskustelua. Vastuullisuusjärjestelmiä kohtaan on esitetty sekä puoltavia että vastustavia mielipiteitä. Eräänä vastuullisuusjärjestelmien muotona nähdään organisaatioissa laaditut eettiset ohjeistukset eli codes of conduct -järjestelmät. Painter-Morland (2006) on koonnut yleisesti esitettyä kritiikkiä eettisiä ohjeistuksia vastaan. Painter-Morlandin tutkimuksiin osallistuneista monet toteavat, että osassa vastuullisuusjärjestelmistä eli Codes of conduct -järjestelmistä ei ole järkeä. Ne eivät luonteeltaan ja sisällöltään välttämättä edusta sidosryhmien kokemuksia organisaation päivittäisjohtamisessa. Eettisiin ohjeistuksiin saattaa liittyä asioiden suoranaista verhoamista, voidaan jopa käyttää termejä ”valkopesu” liittyen eettisiin käytäntöihin tai ”viherpesu” liittyen ympäristöhallintaan. Codes of conduct -järjestelmät, joissa usein käytetään kansainvälisesti esillä olevia mallipohjia tai ne laaditaan ulkopuolisten asiantuntijoiden ohjauksessa, eivät välttämättä huomioi paikallisia olosuhteita tai kontekstia. Eettiset koodistot saattavat suosia länsimaita kehittyvien maiden kustannuksella. Päärajoitteena laajoilla kansainvälisillä järjes-

telmillä on pyrkimys yhtenäisyyteen, konsensushakuisuuteen ja ennustettavan kansainvälisen liiketoimintaympäristön luomiseen. Ilman kontekstuaalisten olosuhteiden herkkyyttä ja paikallisen etiikan huomioimista, järjestelmät saattavat jäädä tyhjiksi kirjaimiksi. Voidaan vielä lisätä, että kehittyvien maiden ihmiset ovat tulleet yhä tietoisemmiksi oikeuksistaan osallistua heitä koskevaan sidosryhmävuoropuheluun. Vastuullisuusjärjestelmiltä puuttuu monessa tapauksessa valvonta ja ”vahtikoirat”. Myös järjestelmiä hallinnoivat tahot ovat herättäneet kysymyksiä. Mikäli hallinnoivat tahot toimivat puhtaasti kaupallisten periaatteiden mukaan, saattaa eettisyys olla vain peittävä savuverho. Vastuullisuusjärjestelmien koostamisesta heijastuu osittain sidosryhmäosallistamisen riittämättömyys. Vastuullisuusjärjestelmistä on myös havaittavissa puutteita integroimisessa yrityksen toiminnan kokonaisuuteen. Lisäksi kansainvälisesti on havaittu, että vastuullisuusjärjestelmissä on puute sidosryhmäaktivismista siitä näkökulmasta, että organisaatiot varmistaisivat lupauksiensa pitämisen sidosryhmien suuntaan. (Painter-Morland 2006)

Kun yritykset raporteissaan ilmaisevat sidosryhmävuorovaikutuksen tärkeyden, ei raporteissa kuitenkaan ole mitään sidosryhmien edustajien kommentteja. Morsingin ja Schultzin (2006) mielestä olisi potentiaalisesti hyödyllistä liittää sidosryhmien, myös ulkoisten sidosryhmien, kommentteja mukaan vastuullisuusraportointiin. (Morsing, Schultz 2006)

Edellä kootusta Painter-Morlandin (2006) esittämästä vastuullisuusjärjestelmiin kohdistuvasta kritiikistä huolimatta on paljon eettisiä ohjeistuksia ja vastuullisuusjärjestelmiä puoltavia mielipiteitä. Vastuullisuusjärjestelmät voivat olla eläviä dokumentteja, jotka päivitetään uuden tiedon, ajan hengen ja paikallisten olosuhteiden mukaan kunkin organisaation tarpeita vastaaviksi. Painter-Morlandin (2006) mukaan osa tutkimusvastaajista toteaa raportointi- ja vastuullisuusjärjestelmien korostavan sidosryhmävuorovaikutuksen merkitystä toimenpiteissä ja raportoinnissa. Puhtaimmillaan käytännönläheinen sidosryhmäosallistaminen on sitä, että kaikki sidosryhmät pääsevät muovaamaan sopimuksia, jotka varmistavat ja ylläpitävät jaetun ymmärryksen yhteisyydestä ja yhteisöllisyydestä. Yhteisyyden ja yhteisöllisyyden ymmärrys ei ole pysyvä ja vakaa jonkun ryhmän olotila, vaan sitä muovataan jatkuvasti yhteisten tavoitteiden ja huolenaiheiden muutoksilla. (Painter-Morland 2006)

Vastuullisjärjestelmässä ei ole keskeistä se, että rakennettaisiin yhteistä pysyvää arvoa kaikkien mahdollisten tulevien sidosryhmien kanssa. Lähinnä pyritään vuorovaikutuksessa määrittämään, mitkä eri sidosryhmien intressit ja sidokset yritykseen ovat ja kuinka potentiaalisiin sidosryhmiin tulevaisuudessa suhtaudutaan. Vastuullisuusjärjestelmistä ei siis laatimisenkaan jälkeen tule lopullisia sisällöltään, vaan ne ohjaavat sidosryhmäosallistamisen prosessia. Vastuullisuusjärjestelmät eivät edellytä kaikilta osapuolilta täydellistä hyväksyntää kaikkiin järjestelmässä mainittuihin kohtiin, mutta kuitenkin toimiakseen ne edellyttävät yhteisesti neuvoteltujen sitoumusten noudattamista. (Painter-Morland 2006)

GRI (Global Reporting Initiative) on yksi esimerkki laajasti kansainvälisesti käytössä olevista vastuullisuuden raportointijärjestelmistä. Raportointijärjestelmän tarjoama lähestymistapa voi ohjata yrityksiä lähestymään sidosryhmäosallistamisen roolia prosessinäkökulmasta. Toimiva ”kolmen alimman rivin raportointi” voi edistää sidosryhmien osallistumista ja sitoutumista, koska sidosryhmävuorovaikutusta edistää kaikille osapuolille saatavissa oleva informaatio.

Vastuullisuusraportointijärjestelmien King III ja GRI linjausten mukaan kaikki vastuullisuuden osat kytketään yhteen järjestelmään ja pääajatuksena on, että arvot eivät synny eristyksissä institutionaalisesta ympäristöstä. Järjestelmän tulisi edustaa organisaation identiteettiä, tavoitteita ja yrityskulttuuria sekä myös osoittaa yrityksen vastuullisuuden suunnalta kohdistuvat riskit. Yrityksiä on kehoitettu huomioimaan, että arvojen rakentumista ei kannata odottaa lainsäädännön ja säädösten kautta, vaan yritysten tulisi mukauttaa syntyviin arvoihin sitä mukaa, kuin niitä kehittyy. (Painter-Morland 2006)

Yleensä organisaatiokulttuureissa on valtava määrä hiljaista tietoa, ”tacit knowledge”. Hiljaista tietoa on olemassa organisaation eri tasoilla, niin johdossa kuin työntekijöiden joukossa. Vaikka hiljainen tieto usein toimii tiedostamattomalla tasolla, hiljaisella tiedolla on suuri merkitys eettisen päätöksenteon kannalta. Hiljainen tieto voi kuitenkin tehdä työntekijät ja muut sidosryhmät skeptisiksi vastuullisuusjärjestelmien rakentamiselle. (Painter-Morland 2006) Näen itse hiljaisen tiedon merkityksen osaksi myös toisinpäin. Hiljainen

tieto erityisesti sidosryhmärajoitusten osalta voi auttaa aistimaan sellaisia sidosryhmiin liittyviä herkkiä tekijöitä, joita osallistavan yrityksen on välttämätöntä ottaa huomioon. Hiljainen tieto organisaatioissa tulisi saada hyödynnettyä oli organisaatiolla käytössään vastuullisuusjärjestelmää, raportointia tai ei.

Jotkut tutkijat varoittavat yrityksiä käyttämään vastuullisuusraportointinsa apuna pelkästään ”The big four” -nelikkoon kuuluvia globaaleja tilinpito- ja konsultointiorganisaatioita (PWC, Deloitte, EY, KPMG) valvomaan yritysten eettistä kyvykkyyttä. Suuret kansainväliset asiantuntijayritykset tuntevat harvoin paikallisia olosuhteista kovinkaan hyvin. Ne eivät ole myöskään työntekijöiden tai sidosryhmien tavoitettavissa. Lisäksi näiden yritysten ajoittaiset tarkastuskäynnit eivät välttämättä oikeaa kuvaa tarkastettavista yrityksistä. Joskus esitetään, että paikallisia ei-valtiollisia organisaatioita ja konsultteja voitaisiin valjastaa tekemään vastuullisuuden arviointiprosesseja. Yritykset kuitenkin monesti vastustavat tätä perustellen, että riippumattomilla ryhmillä ei aina ole riittävästi liiketoiminnan taustatietoa voidakseen tehdä merkityksellisiä arviointia. Jos arvioivat tahot ovat liian läheisesti sidoksissa arvioitaviin organisaatioihin, heidän syvälinen tietonsa vahingoittaa riippumattomuutta ja objektiivisuutta. (Painter-Morland 2006) Käytettäessä maailmanlaajuisia suuria tilinpito- ja konsultointiorganisaatioita vastuullisuuden järjestelmien laatimisessa, toteutuksessa organisaatioiden sisällä sekä raportoinnissa, on vaarana, että vastuullisuusjärjestelmät tulevat yrityskohtaisesti hyvin kalliiksi. Jotta myös pienet ja keski- ja suuret yritykset voivat kehittää vastuullisuuttaan ja varmistaa myös edellytykset sidosryhmäosallistamiseen, tulisi pk-yrityksille luoda omia kustannustehokkaita malleja vastuullisuus- ja sidosryhmätoiminnan ohjaukseen. Vastuullisuus- tai raportointijärjestelmien kehittämisessä pk-sektorille soveltuviksi, voisi roolia kehittämisessä olla yleishyödyllisillä yhteisöillä, jotta järjestelmistä ei muodostuisi liian kalliita ja kaupallisia tuotteita.

Tässä alaluvussa kirjallisuuskatsauksen analyysin perusteella käsittelyyn nostamani yhteiskunta- ja yritysvastuu ovat selkeitä sidosryhmäosallistamisen prosessiin linkittyviä edellytyksiä sosiaalisen toimiluvan ansaitsemiseksi. Tältä osin yhteiskuntavastuu vastaa hyvin tutkimuskysymykseeni, jonka mukaan pyritään löytämään erilaisia prosesseja, jotka edesauttavat sosiaalisen toimiluvan saavuttamista tai ansaintaa. Yhteiskuntavastuun käsitteeseen sisältyy huomattavasti

tavasti sidosryhmäosallistamista laajempia ulottuvuuksia. Yhteiskuntavastuullinen toimija huolehtii muistakin hyväksyttävyyttä edistävästä toimenpiteistä kuin vain sidosryhmäosallistamisesta. Vähimmäisedellytyksiä yhteiskuntavastuun toteutumisessa ovat lakien, asetusten ja määräysten noudattaminen. Yhteiskuntavastuussa painopisteinä ovat ihmisten ja ihmisten muodostamien yhteisöjen lisäksi ympäristö ja talous. Kirjallisuuskatsauksen analyysin pohjalta yhteiskuntavastuu ei voi täysin toteutua, jos jokin vastuullisuuden tukipilari horjuu.

#### 4.6 Sosiaalinen toimilupa

Sosiaalinen toimilupa, jota pohditaan tässä alaluvussa, on eräs summaavista alaluvuista tutkimuksessani. Sosiaalisen toimiluvan käsittely on muodostunut synteesisistä, jonka olen kirjallisuuskatsaukseen perustuvan analyysini pohjalta muodostanut. Aiemmat neljännen pääluvun alaluvut ovat johdattaneet sisältöä kohti sosiaalisen toimiluvan teemaa, joka on ollut se erityinen aihepiiri, jota kirjallisuuskatsauksen osalta olen pyrkinyt lähestymään. Aiemman tutkimuksen kirjoittajia, joiden panosta olen hyödyntänyt sosiaalisen toimiluvan osuudessa, ovat muiden muassa (Aitken 2010, O'Neill-Carrillo, Ortiz-García et al. 2010, Hall, Ashworth et al. 2013, Boxelaar, Paine et al. 2006, Haslam, Tanimoune 2016, Terje Karlsen, Græe et al. 2008).

Sosiaalinen toimilupa on koko sidosryhmäosallistamisen ydintavoite. Sosiaalisella toimiluvalla tarkoitetaan yhteiskunnan ja tarkemmin sanottuna ihmisten hyväksyntää elinolosuhteita muuttaville hankkeille. Sosiaalinen toimilupa ei nimestään huolimatta ole erillinen lupadokumentti, vaan se on asiantila, joka voi muuttua suuntaan tai toiseen ajan kuluessa ja myös sidosryhmäosallistamisprosessin edetessä. Tässä alaluvussa käsitellään toiminnan oikeutusta osallistamisen avulla. Lisäksi käsitellään alaluvun kappaleissa lievennyksiä, kompensatioita, eettisyyttä, vastuullisuutta, kontekstisidonnaisuutta, julkisen sektorin roolia, konflikteja ja sidosryhmäaktivismia. Lisäksi alaluvun loppuun olen koonnut pohdintaa sosiaalisesta pääomasta, luottamuksesta ja vallasta.

Toiminnan lainmukaisuus, *oikeutus*, raportoitavuus ja seuranta ovat olennaisia sidosryhmänäkökulman toteutumisen kannalta. Sidosryhmät odottavat yritysten ansaitsevat olemassaolonsa oikeutuksen “maksamalla takaisin”, hyvittä-

mällä toimiaan yhteiskunnalle ottamalla vastuuta yhteiskunnallisista haasteista. Koska laillisuuden ja oikeutuksen seikat ovat nousseet yhä tärkeämmiksi, tulee yritysten yritys vastuuperiaatteiden mukaan hoitaa vähintään kaikki lakeihin ja säädöksiin liittyvät velvoitteensa, kuten ympäristöasioihin ja henkilöstöön liittyvät seikat. Sosiaalinen toimilupa käytännössä edellyttää sidosryhmien tunnistamista, kunkin sidosryhmän roolin ja painoarvon tunnistamista sekä jatkuvan vuoropuhelun ylläpitoa. Perinteinen yksisuuntainen viestintä sidosryhmiin on mahdollistettava toimimaan kaksisuuntaisen sidosryhmävuoropuhelun menetelmällä. Nämä ovat muodostuneet ns. sosiaalisen toimiluvan edellytyksiksi. (Goodman, Susanne Johansen et al. 2011)

Perusoletuksena näyttää kirjallisuuskatsauksen analyysin perusteella olevan, että mitä laajempaa julkinen sidosryhmäosallistaminen on päätöksentekoprosesseissa, sitä varmemmin voidaan saavuttaa sosiaalinen hyväksyntä. Näin lopputuloksen voidaan arvioida noudattavan kestävyuden periaatetta paremmin kuin ilman osallistamista. Kuitenkin on todettava, että päätöksentekoprosessit tai hankkeet, joiden väitetään olevan osallistavia, eivät kuitenkaan täsmällisesti edusta yleisiä etuja ja sidosryhmäprosessiin osallistuvat henkilöt tai tahot eivät välttämättä ole keskeisessä roolissa mielipiteen muodostajina. Näin ollen osallistava lähestymistapa saattaa piilotetusti pysyä epädemokraattisena tai epätaasa-arvoisena prosessina. (Aitken 2010)

Sidosryhmäosallistamisen osalta arvioidaan missä määrin suunnitteluprosessit yleensä edustavat osallistamisen näkökulmaa. On pohdittava, että onko kyse oikeasti vallan jakamisesta osallisille vai onko kyse kuitenkin sosiaalisesta kontrollista, jossa julkista osallistumista ja osallistamista johdetaan halutun lopputuloksen varmistamiseksi. (Aitken 2010)

#### 4.6.1 Lievennykset ja kompensointi

Seuraavissa kappaleissa käsitellään sosiaaliseen toimilupaan sisältyviä *lievennyksiä ja kompensointeja*. Kirjoittaessaan Puerto Ricon saarivaltion energiapoliittisesta keskustelusta O'Neill-Carrillo sekä Ortiz-Garcia (2010) totesivat, että sidosryhmäteorian periaatteen mukaan, jossa yrityksen tai toimijan tulee vastata sidosryhmille aiheutetusta haitasta, tulisi kirjoittajien näkemyksen mukaan solmia sopimukset haittojen kompensoimisesta paikallisyhteisöjen ja hanke-

toimijoiden välillä. Eräänä kompensatiomahdollisuutena nähtiin sopimus mahdollisesta energiatuotannon voittojen jaosta, mikäli toteutettavat energia-projektit aiheuttaisivat haittaa. (O'Neill-Carrillo, Ortiz-García et al. 2010) Tällainen kompensatiovaihtoehto on tullut esille myös Suomessa erityisesti tuulivoiman rakentamisen yhteydessä. Paikallisten sidosryhmien olisi helpompi hyväksyä tuulivoiman sijoittaminen paikkakunnalle, mikäli vähintään maanomistajat tai laajempi yhteisö, esimerkiksi kunnan asukkaat, voisivat saada sähköä halvempaan hintaan kuin muut kuluttajat. Suomen sähkömarkkinoihin ja sähkön tuotantoon liittyvä lainsäädäntö ei toistaiseksi mahdollista tällaista hinnan alennuksella tapahtuvaa kompensatiota. Toisaalta mahdollistamalla paikallisten henkilöiden tai yhteisöjen osakkuus tuulivoimayhtiöissä, voisi olla mahdollisuus hyödyntää sähkön tukkuhinnoittelua. Tukkuhinnoittelu osakkaille on toiminut osakkuuden houkuttimena Fennovoiman perustajaosakasyhtiöille, kun Fennovoiman ydinvoimahanke Pyhäjoelle oli vielä alkuvaiheissaan.

Hallin, Ashworthin ja muiden kirjoittajien (2013) kirjoittaman tutkimusartikkelin tavoitteena oli pyrkiä etsimään sosiaalisen hyväksyttävyyden kuilu eli eräänlainen henkinen raja, jonka sisällä lähialueen sidosryhmät voisivat pitää tuulivoimatoimintaa hyväksyttävänä. Sosiaalinen hyväksyntä ei ole virallinen viranomaisten myöntämä lupa, vaan henkinen oikeutus toiminnalle, joka tulee ansaita jatkuvasti. Oikeutuksen voi myös menettää hyvin helposti, mikäli luottamus sidosryhmiin nähden menetetään. Sosiaalinen hyväksyttävyys nähdään tärkeänä linjanvetona konkreettisten hankkeiden ja koko kestävän energiantuotannon kannalta. Hyväksyntä vaikuttaa tuleviin valittaviin teknisiin ratkaisuihin. Ihmisten kannalta tapahtuu helposti niin sanottu *trade-off* eli vaikka hankkeesta nähdään koituvan haitallisia vaikutuksia, hankkeen tuomat kokonaisyödyt voivat vaikuttaa neutraaliin tai positiiviseen suhtautumiseen tuulivoimaa kohtaan. Artikkelin mukaan mielipiteet ovat uusiutuvan energian kannalla, mutta haittapuolena on maisemavaikutus ja aivan lähimmillä alueilla mahdollinen meluvaikutus. (Hall, Ashworth et al. 2013)

Hallin ja Ashworthin (2013) tutkimuksen mukaan yleiset mielipiteet esimerkiksi tuulivoimahankkeita kohtaan vaihtelevat hyvin paljon sen mukaan, mitä taustaa kukakin tutkimukseen vastanneista edustaa. Maanviljelijät, jotka olivat hankkeiden ”omistajia”, maanomistajia tai vuokraajia, näkivät tuulivoiman

haitat vähäisimpinä. Ne, jotka olivat eniten tuulivoiman puolella, näkivät voimat muun kehityksen houkuttimina. Vastustajat löytyivät enimmäkseen lähialueen yhteisöistä, jotka näkivät haitat suurena uhkana joko oman elinympäristönsä tai asumisviihtyvyyden kannalta. Osa näki tuulivoimarakentamisen uhkana jopa koko yhteisölle. Toisaalta lähialueen yhteisöissä on suuri joukko hiljaista enemmistöä, jotka eivät ole kovin vahvasti puolesta tai vastaan, enemmänkin puolesta paikkakunnan ja alueen yleisten kehitysvaikutusten vuoksi. Monet kokevat, että aihe on sellainen, että se ei kosketa heitä suoraan ja siksi he eivät kovin aktiivisesti osoita mielipidettään. (Hall, Ashworth et al. 2013)

Kansainvälisesti tutkimusten perusteella ihmiset ovat valmiita hyväksymään vähäpäästöiset energiatuotantoteknologiat kuten aurinkoenergian, tuulivoiman ja vesivoiman. Kansainvälisiin tutkimuksiin on viitattu kirjallisuuskatsauksessa, jonka analysoin tätä tutkimustani varten. Ihmiset yleisesti näyttäisivät puoltavan vähäpäästöisiä tuotantomuotoja perinteisten fossiilisten polttoaineiden sijaan. Kuitenkin Euroopassa, Iso-Britanniassa ja Australiassa tuulivoimarakentaminen on aikaansaanut myös vastustavia mielipiteitä. Osa vastustaa sitä, että tuulivoimatuotantoa tuetaan valtioiden rahoituksella. Osa vastustaa tai jopa esittää tuulivoimahankkeiden hylkäämistä erilaisissa paikalliskonteksteissa. Tuulivoimaa vastaan syntynyt oppositio on luonut ns. sosiaalisen kuilun tuulivoimahanketoimijoiden, valtioiden energiatuotantoviranomaisten sekä eri alueiden paikallisten sidosryhmien välille. Tuulivoimaa vastustavat ihmiset kylläkin ymmärtävät tuulivoiman ympäristöystävällisyyden sekä alenevien kasvihuonekaasupäästöjen merkityksen kansallisesti tai kansainvälisesti, mutta monet vastustajat painottavat paikallisia negatiivisia vaikutuksia, kuten melua ja maisemaan tai estetiikkaan liittyviä muutoksia. Paikallistasolla asukkaat saattavat kokea, että he joutuvat luopumaan paikallisista moraalisisista arvoista. Paikallisten elinolosuhteiden muutos voidaan nähdä jopa kustannustekijänä. Ihmiset ovat ryhtyneet punnitsemaan paikallisia haittoja suhteessa globaaleihin etuihin myös muissa kuin tuulivoimahankkeissa. (Hall, Ashworth et al. 2013)

#### 4.6.2 Eettisyys ja vastuullisuus

*Eettisyys ja vastuullisuus* ovat sosiaalisen toimiluvan ja myös koko sidosryhmäosallistamisen kannalta merkittäviä näkökulmia. Institutionaaliset sijoittajat,



kuten eläkerahastot ja sijoituspankit, ovat innokkaita edistämään uusia Public Private Partnership -projekteja (PPP), sillä he näkevät mielenkiintoisina uudenlaiset sijoitusmahdollisuudet, joissa riskit näyttävät suhteellisen pieninä ja tuotot vakaina elinkaarimallin perusteella. Myös infrastruktuurista vastaavat viranomaiset ovat kiinnostuneita PPP-toimintamallista. Malli tarjoaa infrastruktuuriviranomaisille ja Liikenne- ja viestintäministeriölle pääsyn sellaisiin pääomiin, joihin ei ole yleensä mahdollisuutta valtion ja kuntien investointibudjeteissa. Myös aikataulullisesti PPP-hankkeet ovat yleensä julkisrahoitteisia nopeampia toteuttaa. (Myllynpää 2015) Institutionaalisten sijoittajien sijoituspolitiikkaa ohjaa yhä vahvemmin tehtävien sijoitusten vastuullisuuden korostaminen. Institutionaalisten sijoittajien tulee itse noudattaa vastuullisen yritystoiminnan käytäntöjä taloudellisesta, ympäristöllisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta. Sijoittajat edellyttävät sijoituskohteiltaan vastaavasti vastuullisuutta. Aiemmat puhtaat taloudelliset tuotot sijoituskohteista ovat saaneet rinnalleen ympäristöllisen ja sosiaalisen kestävyuden. Sosiaalinen kestävyys käytännössä tarkoittaa riittävän kattavaa sidosryhmäosallistamista hyvissä ajoin hankkeiden valmisteluvaiheista alkaen.

Eettisen näkökulman lisäksi, investoiminen sidosryhmäyhteistyöhön määrittäytyy myös yhteistyön tuottaessa arvoa paitsi yritykselle myös kyseessä oleville yhteisöille. Merkittävä kaivosyrityksiä sidosryhmäyhteistyöhön kannustava tekijä on ollut vähentää sidosryhmien kautta muodostuvaa riskiä nykyisiin tai tuleviin operaatioihin sekä edistää mahdollista tulevaa resurssien hankintaa. Tämä on usein tulkittu yritysten ja koko teollisuuden sitoutumiseksi, jolla pyritään varmistamaan sekä sosiaalinen että lupiin ja lakeihin perustuva toimilupa. (Lin, Li et al. 2015)

Alkuperäiskansojen sekä muiden paikallisasukkaiden ja loma-asukkaiden osallistaminen ja sitouttaminen sekä taloudellisten hyötyjen jakaminen sekä voitonjaon osuuksien jako paikallisyhteisöjen kesken voivat edistää sosiaalista hyväksyntää. Hyvin toimiva sidosryhmien osallistaminen auttaa sijoittajaa eli investoria saamaan sijoituksilleen paremman tuoton. Taloudellisten näkökohden lisäksi paikallisyhteisöjen osallistamiseen liittyy eettinen näkökulma.

Aikaan, paikkaan, kulttuuriin, ympäristöön sekä moneen muuhun tekijään liittyvä *kontekstisidonaisuus* ohjaa vahvasti sidosryhmäosallistamisen strategioi-

ta, viestintää ja käytännön toteutusta. Tuulivoimarakentamisessa on tullut kansainväliseksi käytännöksi toteuttaa sidosryhmäosallistaminen varsin laajalla tavalla sekä huomioida sidosryhmien toiveita ja arvioituja vaikutuksia elinoloihin. Näin ollen tuulivoimahankkeiden johdon rooliksi on tullut rakentaa arvoa suhteessa sidosryhmiin ja sopeuttaa hankesuunnitelmia paikallisiin olosuhteisiin. Toisaalta tuulivoimatoimijoita ohjaavat tehokkuus- ja taloudellisuuskriteerit, jolloin päätöksentekoon liittyy herkästi yksilöllisen strategian piirteitä. Sidoryhmien kannalta strateginen arvo syntyy osin suhteessa, nimenomaan yhteisöllisesti. Alueella voidaan olla yhteisönä selvästi tuulivoimarakentamisen puolella tai sitä vastaan. (Hall, Ashworth et al. 2013) Omasta kokemuksesta voin todeta, että paikkakuntakohtaisesti yhteisön strategisen linjauksen muodostumisessa on suuria eroja. Tuulivoimatuotannon haitat koetaan varsin subjektiivisesti. Suurimpana vaikuttavana tekijänä haittojen kokemiseen on etäisyys tuulivoimaloista. Joidenkin sidosryhmäedustajien mielipiteitä voivat siis ohjata hyvin vahvasti yksilöllisyys ja osallisten omat intressit. Arvioitua ja koetua tuulivoimavaikutukset ovat vahvasti kontekstisidonnaisia paikan ja olosuhteiden mukaan.

#### 4.6.3 Sosiaaliset konfliktit

Suunnitteluprosesseissa, joissa on ilmeistä, että eri osapuolten välille syntyy *konflikteja*, on mahdollista suunnitella kompromisseja tai eräänlaisia vaihtokauppoja, joilla saadaan eri osapuolet tyytyväisiksi. Kompromisseja tarvitaan erityisesti silloin, kun politiikat, strategiat tai suunnitelmat siirretään käytäntöön, jolloin eri osapuolten antamat sitoumukset tulevat näkyville. Suuren yleisön huolenaiheet tai tuki erilaisille aiheille eivät yleensä ole aivan hankkeiden toteutuksen aihepiirien kärkipäässä, vaikka ilmenisikin erityinen vaatimus yleisestä tuesta tai puoltavista argumenteista oikeutuksen hankkimiseksi erityisen merkittävässä suunnitteluhankkeissa. Lopulta päätöksentekijöiden ratkaistavaksi jää se, kuinka laaja oikeutus suunnitteluasioissa tarvitaan ja se, mitkä asiat määritetään merkittäviksi. Lopullisten päätöksentekijöiden subjektiivinen arvio oikeutuksesta ja merkittävydestä osoittaa päätöksentekijöillä kuitenkin olevan sidosryhmiä enemmän valtaa. Edellä mainitut seikat ovat tuoneet kritiikkiä osallistaville toimintatavoille. (Aitken 2010)

Haslamin ja Tanimounen (2016) kirjoittaman tutkimusartikkelin tarkoituksena on ensimmäisiä kertoja soveltaa kvantitatiivista analyysiä ymmärtämään sosiaalisiin konflikteihin johtavia seikkoja paikallistasolla kaivannaisteollisuuden toimintaympäristössä. Tutkimuksessa on hyödynnetty paikkatietopohjaista dataa yhdistäen siihen sosio-ekonomista tutkimusaineistoa. Sosio-ekonomista dataa on saatu tutkijoiden keräämänä yritysten yhteisökontaktien avulla haastatte- luja ja narratiiveja kokoamalla. Keskeisimmät syyt konflikteihin lähialueen ihmisten ja yhteisöjen kanssa liittyvät taloudellisten mahdollisuuksien vähäi- syyteen. Taloudellisten edellytysten heikkeneminen liittyy erityisesti maan- käyttöön ja harjoitettaviin elinkeinoin, joissa maankäytöllä on merkittävä rooli. Lisäksi (kaivos)yritysten toiminnalla on sosio-ekonomisia vaikutuksia lähialueiden yhteisöjen suhteen. (Haslam, Tanimoune 2016) Paikalliset asuk- kaat ja esimerkiksi yritykset saattavat kokea sosio-ekonomisia vaikutuksia ta- voilla, joilla asukkaat kokevat edistettävät asiat yhteisiksi yritysten kanssa. Toisin sanoen sosio-ekonomiset vaikutukset voivat olla positiivisia tai negatii- visia, mutta niiden ratkaisemiseen voi liittyä konfliktin siemen.

Haslamin ja Tanimounen (2016) tutkimusaineiston perusteella merkittävimpiä sosiaalisia konflikteja edistäviä seikkoja kaivostoimintaan liittyen ovat yrityk- seen ja omaisuuteen (esimerkiksi maaomaisuuteen) liittyvät tekijät. Toisena nousevat esiin sosio-ekonomiset tekijät lähialueen väestössä, joihin sisältyvät taloudelliset tekijät sekä useat sosiaaliset ja myös talouteen liittyvät sopeutu- mistekijät. Kolmantena sosiaalisia konflikteja edistävinä tekijöinä ovat nous- seet sosio-ympäristölliset tekijät. Näihin sosio-ympäristöllisiin tekijöihin liitty- vät mm. ympäristöön liittyvät huolet sekä myös elinkeinomahdollisuudet, mi- käli ympäristöön kohdistuu suuria muutoksia (kaivos)yrityksen toiminnan vuoksi. (Haslam, Tanimoune 2016)

Taloudellisten edellytysten heikentyessä ihmisillä on tavallista suurempi aiko- mus muuttaa pois alueelta. Tämä koskee erityisesti maaseutuelinkeinoja sekä Suomessa mm. metsätaloutta ja porotaloutta. Elinmahdollisuuksien heikkene- misen laukaisema poismuutto voi heikentää myös kunnan ja valtion tuottamien palvelujen tarjontaa. Elinkeinomahdollisuuksien heikkeneminen voi olla mer- kittävä tekijä sosiaalisten konfliktien laukaisemiseksi.

Monesti maankäyttöön, elinkeinoihin ja ympäristöön liittyvät konfliktit kärjistyvät alueilla, joilla asuu alkuperäiskansojen edustajia. Alkuperäiskansat ovat yleensä kulttuuriltaan ja elintavoiltaan sidoksissa ympäröivään luontoon. Tutkimukset myös osoittavat alkuperäiskansojen olevan erityisen haavoittuvaisia yritysten tai valtion strategisille hankkeille, jotka voivat muuttaa alkuperäiskansojen elinympäristöä. (Haslam, Tanimoune 2016)

Haslamin ja Tanimounen (2016) kokoaman tutkimusaineiston pohjalta laadittiin hypoteeseja sosiaalisten konfliktien syntymisestä (Haslam, Tanimoune 2016)

Hypoteesi 1: Yrityksiin ja omaisuuteen liittyvät ominaisuudet ja paikalliset ulkoistekijät: Kun yritysten oletetaan lisäävän elinkeinomahdollisuuksia, todennäköisyys negatiivisiin ulkoistekijöihin kasvaa (ympäristö, terveys, kulttuurilliset vaikutukset) lähialueen asukkaille. Sosiaalisten konfliktien todennäköisyys kasvaa.

Hypoteesi 2: Sosio-ekonomiset ominaisuudet sekä omaisuuden ja tulojen jakautumiseen liittyvät seikat: Kun köyhyys lisääntyy lähiseudun asukkaiden parissa, lisääntyy samalla sosiaalisten konfliktien todennäköisyys, jotka liittyvät tulonjakoon ja taloudelliseen tasa-arvoon. Vaatimukset tasaisempaa tulonjakoa kohtaan kasvavat.

Hypoteesi 3: Sosio-ympäristölliset ominaisuudet ja elinkeinot: Kun kaivostointiminta joutuu kilpailemaan perinteisten elinkeinoiden kuten maaseutuelinkeinoiden kanssa niukoista resursseista, lisääntyy sosiaalisten konfliktien riski.

Talouden tulojen jakaantumisen vaikutus on tutkimuksen perusteella paikallinen ja samalla eri alueilla samantyyppisesti toistuva riippumatta valtakunnan tason institutionaalisen kehityksestä. Tutkimuksen tekijät ehdottavat sosio-ekonomisen analyysin perusteella, että tulonjaon tasaamiseksi, äärimmäisen köyhyyden poistamiseksi tarvitaan valtion läsnäoloa sekä taloudellisten mahdollisuuksien luomista. Näin myös vähennetään sosiaalisten konfliktien luomista. (Haslam, Tanimoune 2016) Näin ollen suurelta osin yritykset eivät yksinään pysty estämään sosiaalisten konfliktien riskiä, vaikka suuryrityksillä merkittävä rooli suurissa hankkeissa onkin.

*Sidosryhmäaktivismi* voi tuoda sidosryhmäosallistamiseen sellaisen laajemman näkökulman, että valvonnan rooli toteutuu ja samalla myös sidosryhmäulottuvuus laajenee. Vastuullisuuden valvonnan kannalta useat huomioitavat näkökulmat voivat edellyttää joidenkin toimialaorganisaatioiden tai alan asiantuntijoiden, kansalaisjärjestöjen ja hallinto-organisaatioiden osallistumista sidosryhmäprosessiin. Kohtuullinen objektiivisuus voidaan saavuttaa hyödyntämällä käytävää keskustelua ja jopa vastakkaisiakin mielipiteitä. (Painter-Morland 2006) Sidosryhmäaktivismi tai vähintään aktiivisuus on erittäin toivottavaa yritysten ja organisaatioiden vastuullisuuden toteutumisen kannalta. Yhteiskunta- rauhan ja kaikinpuolisen edistyksen nimissä sidosryhmien ja eri organisaatioiden tulisi kuitenkin välttää aktivismin kärjistymistä vakavan konfliktin tai anarkian asteelle. Uskon olevan todennäköistä, että varsinkin kuluttajien ja esimerkiksi elintarviketuottajien välillä voi nousta ostoboikotteja tai yhteisöllisiä vastatoimenpiteitä sellaisia toimijoita vastaan, jotka eivät noudata toiminnassaan aidosti eettisiä periaatteita.

Global Reporting Initiative GRI ohjeistus määrittää, että seuraavat periaatteet tulisi huomioida vastuullisuusraportoinnissa. Ne ovat läpinäkyvyys, useiden osatekijöiden sisällyttäminen, tarkastettavuus, täydennettävyys, olennaisuus, täsmällisyys, puolueettomuus, vertailtavuus, selkeys ja ajantasaisuus. Vastuullisuusraportin sisällössä tulisi käydä ilmi erityiskonteksti, jossa järjestelmä ja raportointi on luotu. Lisäksi raporttien tulisi osoittaa kuinka organisaatio on toiminut yhteistyössä sidosryhmien kanssa kannattavuuden, asiakkaille luotavan arvon, resurssien hallinnan ja kehittämisen, ihmisten kunnioittamisen ja lähialueille tuotettavan hyödyn suhteen. Kattamalla nämä osa-alueet, ”kolmen viimeisen rivin raportointi” voi vastata monikansallisiin vastuullisuusjärjestelmiin liittyvään apatiaan ja skeptisyyteen. (Painter-Morland 2006)

Maaailmanlaajuiset raportointijärjestelmät eivät ole tulevaisuudessakaan itsetarkoituksia, eikä yrityksiä ja organisaatioita tule ohjata pelkästään massiivisten vastuullisuusjärjestelmien tai raportointijärjestelmien käyttöön. Sen sijaan yritysten, erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten, kannattaa omaehtoisesti seurata jotakin heille soveltuvaa vastuullisuuden järjestelmää viitekehystenä, joihin sisältyy sidosryhmäosallistamisen elementtejä. Kaiken vastuullisuuden

ja sidosryhmien osallistamisen lähtökohtana on organisaation oma halu ja asenne.

Sidosryhmät voivat olla aktiivisia yritysten ja organisaatioiden toimenpiteiden ja toiminnan suhteen vain, jos niillä on käytettävissään ajantasaista, oleellista ja täsmällistä tietoa, jonka perusteella he voivat muodostaa mielipiteensä ja vastata yritykselle.

Yhteisöllisiin verkostoihin osallistuminen edistää osaltaan *sosiaalisen pääoman* syntymistä, kun verkostoihin kuuluvat lisäävät oman osallistumisensa merkitystä ja saavuttavat kunnioitusta toisten osallistuvien keskuudessa. Kokemusten välittäminen ja sitoutuminen muotoutuvat yhteisöllisissä verkostoissa diskursiivisiksi kokoontumisiksi aikana, jolloin yritykset ja kuluttajat valtuutetaan ilmaisemaan mielipiteensä markkinoiden rakentumisesta ja markkinoiden sääntelystä. Kuluttajien kiinnostus osallistua dialogiin perustuu kuluttajien lisääntyviin vaatimuksiin saada vaikutusvaltaa, sitoutua mieleisiinsä brandeihin tai yrityksiin, luoda yhdessä arvoa yritysten kanssa sekä osaltaan vaikuttaa innovaatioiden ja uusien käytänteiden syntyyn. Kuluttajien “lupa kuluttaa” on saavutettu yhdessä yritysten kanssa vaikuttamalla niihin jakamalla kuluttajien kokemuksia ja kuluttajien luodessa yhteistä arvoa. (Goodman, Susanne Johansen et al. 2011)

Sosiaalinen pääoma on sellaista, joka muodostuu oikeissa olosuhteissa, motivoituneiden ihmisten ollessa toimijoina sekä toimijoiden ollessa avoimia muiden sidosryhmien kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Sosiaalisen pääoman lisäksi keskeinen sidosryhmäosallistamisen toimivuuden edellytys on luottamuksen rakentuminen. Luottamuksen roolia sidosryhmäosallistamisessa pohditaan seuraavissa kappaleissa.

#### 4.6.4 Luottamus

*Luottamus* eri osapuolten välillä on tärkeää. Luottamus tulee ansaita ja se on helposti menetettävissä. Lyhytaikaisissa infrastruktuuri- tai rakentamishankkeissa luottamuksen merkitystä korostaa vielä se, että projektitoimijalla ja sidosryhmillä ei välttämättä ole kokemusta toistensa toiminnasta eikä välttämättä

ole aikaisempaa saavutettua yhteistä ymmärrystä. (Terje Karlsen, Græe et al. 2008)

Luottamus rakentuu dynaamisten ja monimutkaisten rakenteiden pohjalle usealle tasolle ja useiden tekijöiden välityksellä. Hawken (1994) ja Rousseau'n (1998) kirjoittamissa artikkeleissa luottamuksen rakentumista on analysoitu tarkasti (Terje Karlsen, Græe et al. 2008). Omassa tutkimuksessani nostan luottamuksen yhdeksi elementiksi sidosryhmäsuhteiden rakentumisessa. Luottamuksen osalta on todettava, että sitä ei voi syntyä automaattisesti. Vaikka yrityksillä ja organisaatioilla olisi kuinka kattava sidosryhmäosallistamisen strategia tai yritysvastuu strategisena painopisteenä, perustuu luottamuksen rakentuminen aina ihmisiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Luottamus on myös aina subjektiivinen asia eli jokainen kokee luottamuksen tai luottamuksen puuttumisen eri tavalla.

Luottamus liittyy hanketoimijan sanomisiin ja tekemisiin. Luottamusta lisäävä tekijä voi olla esimerkiksi vierailu toimivassa tuulivoimapuistossa lähialueen hankkeen ollessa suunnitteluasteella. Tulonjaon ja menojen kohdistumisen oikeudenmukaisuus liittyy esimerkiksi odotettavissa oleviin etuihin tai hyötyihin sekä mahdollisiin kompensatioihin. Tuottojen jakaminen paikalliselle omistajajoukolle (community owned) näyttää poistavan esteitä tuulivoimapuistojen rakentamiselle ja toiminnalle. Tuulivoimaesimerkkiä käyttäen kaupallisten tuulivoimayhtiöiden omistamisessa ratkaisuisissa hyöty alueelle tulee yleensä rakennusajan töistä ja huoltotöistä. Prosessin oikeudenmukaisuus osallistavassa päätöksenteossa painottuu rehellisyytenä ja läpinäkyvyytenä, kattavana ja vääristymättömänä informaationa. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että asukkaiden hyväksyntää ei voi ostaa. Osallistamisen ajoitus eli osallistamisen toteutus hyvissä ajoin on osallisille keskeistä. Vuorovaikutuksen jatkuvuus sekä osallisten mahdollisuus vaikuttaa suunnitelmiin, ovat myös tärkeitä onnistuneen sidosryhmäosallistamisen elementtejä. Valmistelu salassa ja kommunikointi vasta myöhäisessä vaiheessa tuovat ongelmia hanketoimijalle ja sidosryhmien kanssa käytävään dialogiin. Kiintymyssiide paikkaan tai alueeseen eli place attachment koetaan artikkelin perusteella merkittäväksi. Paikkakiintymykseen liittyy subjektiivisia näkökulmia, joita on vaikea arvottaa. Teollisella alueella haitat koetaan pienemmäksi kuin luonnontilaisella alueella. (Hall, Ashworth,

Devine-Wright 2013) On mielekästä maankäytön suunnittelun ja ihmisten hyvinvoinnin kannalta sijoittaa teollisia toimintoja valmiiksi rakennetuille alueille.

Luottamus mahdollistaa yhteistyöhakuista käyttäytymistä, edistää organisatorista sopeutumista, vähentää konfliktien syntymistä osapuolten välille, edistää kriiseihin reagoimista ja saattaa vähentää yhteistyösuhteen ylläpitämiseen liittyviä kustannuksia. Rakentunut luottamus myös edistää informaation kulkua eri osapuolten välillä. Luottamuksen rakentumiseen on Terje Karlsenin ja Græen (2008) mukaan muutamia perusehtoja. Ensiksikin luottamusta rakentaa jonkin tunnistettavan riskin olemassaolo tai toisin muotoiltuna tappion mahdollisuus. Riski mahdollistaa luottamuksen rakentamista, toisaalta luottamus luo pohjaa hyväksyttävän riskin ottamiselle. Toinen keskeinen luottamuksen rakentumiseen liittyvä elementti on osapuolten keskinäinen riippuvuussuhde. Minkään osapuolen tavoitteet eivät voi toteutua yksipuolisesti ilman muihin osapuoliin nähden saavutettua luottamusta. (Terje Karlsen, Græe et al. 2008)

Luottamus tulee ansaita pitkän ajan kuluessa kuuntelemalla, puhumalla ja keskustelemalla. Avoin keskusteluyhteys on tullut yhä tärkeämmäksi ihmisten ja sidosryhmäedustajien muuttuessa yhä kyynisemmiksi ja tultua yhä tietoisemmiksi eri asioista. Luottamuksen rakentamista tai rakentamista ei voi pitää itsestäänselvyytensä. Luottamuksen saavuttamisesta on projektin toteuttajille merkittävä arvo. Sidosryhmien lojaalisuus voi auttaa joissakin ongelmatilanteissa, kun projektitoimija haluaa saada viestinsä ymmärretyksi ja uskottavaksi. Toisinpäin ajateltuna menetetty luottamus hankaloittaa projektin toteutumista tavoitteiden mukaan. Ääriesimerkkinä on huonosta luottamussuhteesta aiheutunut projektin viivästyminen tai jopa peruuntuminen. (Terje Karlsen, Græe et al. 2008) Suomessa suurimpia ja kalleimpia vaikutuksia yleisestä heikosta luottamussuhteesta on ollut Helsingin Kalasataman rakennushanke, jossa toissijaisien sidosryhmien valitukset viivästyttivät projektin toteutusta kolmella vuodella. Kyseisessä tapauksessa huonot luottamussuhteet eivät liittyneet pelkästään hanketta toteuttavaan tahoon, vaan epäluottamus kohdistui myös kaupunkisuunnitteluun sekä päätöksiä tekevään poliitikkojoukkoon.

Erityisesti rakentamiseen liittyvissä projekteissa on tunnistettavissa kolme pohjatekijää luottamuksen muodostumisessa. Ensin on *luottamus osaamiseen* eli



sidosryhmien luottamus siihen, että rakennus-, teollisuus- tai infrastruktuuri-projektin toteuttajataholla on riittävä osaaminen toteuttaa suunniteltu projekti. Toinen luottamuksen rakentamisen pohja on *sitoutuneisuuden varaan rakentuva luottamus*, mikä tarkoittaa toisten osapuolten valmiutta puolustaa muiden osapuolten intressejä projektin ajan. Kolmas luottamuksen rakentamisen peruskivi on *intuitiivinen luottamus*, joka perustuu osapuolten ennakkokäsityksiin, tunteisiin ja henkilökohtaisiin tuntemuksiin muita osapuolia kohtaan. (Terje Karlsen, Græe et al. 2008) Niissä osallistamisprojekteissa, joissa olen oman työni puitteissa saanut olla mukana, luottamusta osaamiseen on haettu ottamalla prosessiin mukaan eri alojen puolueettomia asiantuntijoita. Asiantuntijat voivat edustaa jotakin erikoisalaa, josta ydinsuunnitteluryhmällä ei välttämättä ole omaa kokemusta. Erään suunnitellun kaivoshankkeen osalta yksi suurista kysymyksistä paikallisten maanomistajien, pysyvien asukkaiden ja lomiasukkaiden kannalta oli se, että mikäli hanke toteutuisi, miten määritettäisiin kaivostoimijan ostettaviksi tulevien maa-alueiden ja kiinteistöjen hinta. Asiantuntijaksi hankittiin taho, joka on erikoistunut määrittämään maaseudun kiinteistöjen ja maa-alueiden hintoja. Asiantuntijataho oli perustajataustaltaan lähempänä metsänomistajia kuin teollista toimijaa. Puolueettoman asiantuntijan alustavat arviokäynnit mahdollisesti ostettaviksi tulevissa kohteissa koettiin hyvin luottamusta herättävänä. Sitoutuneisuuden varaan rakentuva luottamus voi toteutua esimerkiksi siten, että muut sidosryhmät ryhtyvät puolustamaan erilaisten haitallisten vaikutusten kohteeksi joutuvia alkuperäiskansojen edustajia. Tällaista muiden sidosryhmien siirtymää ”heikompiosaisten” sidosryhmien puolelle on tapahtunut esimerkiksi Suomen saamelaisalueilla sekä Pohjois-Amerikan kaasu- ja öljyputkihankkeissa. Intuitiivinen luottamus rakentuu pitkälti henkilöiden vuorovaikutuksen käynnistymisen perusteella. Oman kokemukseni perusteella tyypillisesti kaupunkialueiden ulkopuolella tapahtuvissa osallistamisprosesseissa esimerkiksi hanketoimijoiden tai heidän apunaan käyttämien konsulttien tilanteeseen sopiva pukeutuminen tai puheenparsi voi joko luoda intuitiivista luottamusta tai vaikuttaa luottamuksen menettämiseen. Esimerkiksi luottamuksen romuttamisesta käy tumma liituroitapuku tilaisuudessa, jossa sidosryhmäosapuolina ovat maanviljelijät tai poronhoitajat arkiasuissaan, tyypittelemättä näitä sidosryhmiä.

#### 4.6.5 Vallan näkökulma

Sosiaalisen toimiluvan ansaitsemisen kannalta ei voida tarkastella vain ulko-kohtaisia rakenteita, vaan vuorovaikutuksen analysoinnissa on syytä tarkastella myös *vallan näkökulmaa*. Seuraavissa kappaleissa käsitellään osallisryhmien valtaa suhteessa osallistavaan organisaatioon. Samassa yhteydessä tarkastellaan myös kolikon toista puolta eli osallistavien organisaatioiden valtaa suhteessa sidosryhmiin.

Osallistavia lähestymistapoja on usein perusteltu kestävyuden, olennaisuuden ja jaetun vallan pohjalta. Merkityksellinen osallistuminen ja osallistaminen vaativat, että valtaa ollaan lähtökohtaisesti valmiita jakamaan päätöksentekoprosessissa osallisille. Sen vuoksi osallistavien toimenpiteiden arvioinnissa tulee huomioida vallan todellinen sijainti ja kuinka se on levittäytynyt osallisten kesken. (Aitken 2010) *Vallan jakaantumiseen* liittyy erikseen paljon tieteellistä tutkimusta ja erilaisia teorioita, joita en ryhdy tarkemmin analysoimaan tässä tutkimuksessa, koska vallan laajempi käsittely menisi selvästi tutkimusalueeni rajauksen ulkopuolelle

Mhairi Aitkenin (2010) laatima tutkimusartikkeli viittaa 1974 Steven Lukesin julkaisemaan kirjaan ”Power: A Radical View”. Alkuperäisessä teoksessa on esitelty vallan ulottuvuuden muodot, jotka esiintyvät suunnittelujärjestelmissä. Valtaan liittyvien laajojen määritelmien sijasta vallan käsitettä on rajattu sellaiseksi, jossa suurella yleisöllä tai sidosryhmillä on vaikutusvaltaa päätöksentekoon. Artikkelin mukaan vallan rajausta tapahtuu esimerkiksi tilanteissa, joissa julkinen oppositio on eri mieltä kuin valtakunnalliset politiikkapäätökset ja poliittiset linjanvedot. Esimerkkinä on nostettu uusiutuvan energian hankkeet Skotlannissa. joihin liittyy toisaalta maanlaajuiset energiapolitiiset linjaukset ja toisaalta varsin voimakaskin vastustus energiantuotantohankkeita kohtaan. (Aitken 2010)

Steven Lukes (1974 / 2004) ehdotti valtaa käsittelevässä kirjassaan kolmiulotteista katsantokantaa vallan jakautumiseen. Vallan tyypit ovat Lukesin (1974) mukaan päätöksentekovalta, valta ilman päätöksenteko-oikeutta sekä ideologi-

nen valta. *Päätöksentekovalta* on vallan ulottuvuuksista suosituin ja laajin. Tämä ulottuvuus esiintyy vahvasti esimerkiksi laajojen hankkeiden ja infrastruktuuriin liittyvien suunnitteluprosessien keskeisimpiin painotuksiin. Tällaiset hankkeet yleensä toteutetaan poliittisia toimenpiteitä ja usean eri tahon päätöksentekoa edellyttävinä projekteina. (Aitken 2010)

*Vallassa, johon ei sisälly päätöksenteko-oikeutta*, keskusteluun osallistuva ryhmä määrittää joitakin heidän kannaltaan merkittäviä asioita tai seikkoja osaksi keskustelujen teemaa. Yleensä keskusteluun nostettavat aiheet ovat sellaisia, joita ei sellaisenaan ilman keskustelua pidettäisi oikeutettuna. (Aitken 2010). Olen itse kohdannut osallistamisprosessissa tilanteen, jossa kaivos-hankkeen suunnitteluvaiheessa asukkaita edustava sidosryhmäjoukko toi esille kaivoksen suojavyöhykkeen sisälle sijoittuvien pysyvien asuntojen ja loma-asuntojen siirron. Vaikka hanketta valmisteleva kaivosyhtiö olisi ollut valmis rakentamaan uudet rakennukset toiseen osoittamaansa paikkaan, asukkaat toteivat, että heidän pienen kylänsä kulttuuri muuttuisi toisessa paikassa aivan muuksi. Nykyisen kylän sijaintiin liittyy läpikulkeva tie ja joki. Uudessa mahdollisessa sijaintipaikassa ei olisi vastaavaa vesielementtiä eikä tieyhteyttä. Hanketoimija joutuikin pohtimaan kulttuurihistoriallista arvoa pelkän kiinteistöjen rahallisen arvon lisäksi. Ilman kulttuuriperinnearvon nostamista keskusteluun, olisi asutuksen uudelleen järjestämisen tilanne ollut huomattavasti yksioikoisemmin toteutettavissa. Nyttemmin kyseinen hanke kokonaisuudessaan on uudessa valmistelussa ja asutuskysymys ratkennee myöhemmin.

*Ideologinen valta* sallii vaikuttamisen yksittäisten ihmisten tai laajempien ihmisjoukkojen ajatuksiin ja toiveisiin jopa tehden nämä haluamaan sellaisia asioita, jotka ovat heidän omien intressiensä ulkopuolella (Aitken 2010). Ideologisessa vallassa voidaan tuoda esille sidosryhmien näkökulmasta seikkoja, joilla esimerkiksi vastustetaan tuulivoimapuiston rakentamista suurelle metsäalueelle, jossa metsän varsinainen käyttöarvo liittyy tuulivoimaloiden alle sijoituvan maa-alueen puuntuotantoon, joka arvo kuitenkin rakentamis- tai toimintavaiheessa korvataan. Vastustavat mielipiteet voivat liittyä esimerkiksi virkistyskäyttöön tai erämaiseen arvoon, vaikka todellisuudessa alueella ei merkittävää virkistysarvoa tai erämaista arvoa olisikaan. Edellä esitetyssä valtaajattelussa tarkastellaan yhtäältä vallan käyttöä konflikteissa, mutta toisaalta

tarkastellaan valtaa estämässä konflikteja, kun valtaa käytetään muovaamaan ihmisten uskomuksia ja mielenkiinnon kohteita (Aitken 2010).

Kolmiulotteisen vallan näkemyksen mukaan valtaa käytetään yhdistämällä eri keinoja. Vallan käytön ulottuvuuksia ei aina tunnisteta käytettävän suoraan.

Yksiulotteinen näkemys vallasta liittyy lähinnä siihen tilanteeseen, jossa tarkastellaan pääasiassa päätösten lopputulosta. Tämän näkemyksen mukaisesti merkittävimmät päätöksentekijät ovat ne, joilla suunnitteluvastuu on ollut kässissään suunnitteluvaiheen alusta lähtien. Mikäli päätöksentekovalta keskittyy alkuvaiheen pääsuunnittelijoille, voivat osalliset kokea turhautumista, mikäli eivät pääse osallistumaan päätöksentekoon. (Aitken 2010) Aitkenin tutkimuksessa esitetyssä esimerkissä sidosryhmät kuitenkin pystyivät parantamaan vaikutusvaltaansa. Muodollisesti osalliset eivät vastustaneet alkuperäistä suunnitelmaa, mutta pystyivät kuitenkin vaikutusvallan myötä epäämään suunnitteluvuorot esillä olleelle hankkeelle.

Kaksiulotteisessa vallan näkemyksessä vallan muotoutuminen on monimutkaisempi kuin yksiulotteisessa näkökulmassa. Jo suunnittelun varhaisessa vaiheessa suunnittelun vastustajat pääsivät esittämään mielipiteensä ja muovaamaan suunnitelmaa jo hakuvaiheessa. Vastustajat eivät kuitenkaan pystyneet kritiikillään vaikuttamaan kansallisen uusiutuvan energian politiikkaan. Vastustajien tuli löytää muita keinoja vaikuttaa hankkeisiin, jopa heille epämieluisilla tavoilla. Joka tapauksessa opposition edustajat pystyivät tuomaan heidän kannaltaan keskeisiä keskustelunaiheita agendalle jo varhaisessa suunnitteluvaiheessa. (Aitken 2010) Kaksiulotteinen vallan näkemys on suositeltava lähtökohta osallistamista edellyttäviin suunnittelu- ja rakentamisprojekteihin. Tällä katsantokannalta turvataan se, että sidosryhmillä on mahdollisuudet saada mielipiteitään kuuluville. Huolellisesti toteutettu kaksiulotteinen vallan jako ilmankin osallisille delegoitua varsinaista päätöksentekovaltaa auttaa löytämään sellaisia sidosryhmiä koskettavia aiheita tai teemoja, jotka eivät välttämättä muutoin tulisi hankkeita vetävien vastuutahojen tai suunnittelijoiden tietoon.

Aitkenin (2010) esittelemän tutkimustapauksen kolmiulotteisessa näkökulmassa oli sidosryhmien edustajilla eli osallisilla mahdollisuus osallistua sidosryh-

mäkeskusteluun koko suunnitteluprosessin ajan. Osalliset eivät olleet prosessissa vain passiivisia oman kantansa esiin tuovia vastustajia, vaan he aktiivisesti rakensivat ja muotoilivat osallistumisensa roolia niissä rajoissa, mitä koettu ajatus oikeutetusta ja uskottavasta osallistumisesta olisi. Kolmiulotteinen vallan näkemys mahdollistaa sen vallan, jolla ideologioita ja ennakkokäsityksiä voidaan muotoilla vuorovaikutuksessa ja osallisten välisessä suhteessa rakentuen. (Aitken 2010) Kolmiulotteinen vallan näkökulma on kaikkein haastavin lähestymistapa sidosryhmäosallistamiseen. Se vaatii toteutukseen aikaa, se vie ajankäytön myötä paljon rahallisia resursseja ja se edellyttää kaikilta osapuolilta pitkäjänteistä sitoutumista. Päätöksentekijöiden näkökulmasta kolmiulotteinen näkökulma saattaa tehdä lopputuloksen erilaiseksi kuin alkuperäinen ajatus on ollut. Kolmiulotteinen vallan soveltaminen myös edellyttää sidosryhmäosallistamisen jatkuvuutta sekä tiivistä yhteyttä sidosryhmiin. Mikäli osallistamisen ajallinen tai sisällöllinen jänne tai jännite katkeavat, muuttuu konteksti siten, että osallistaminen pahimmillaan edellyttää uutta käynnistystä.

Merkittävää päätöksentekovoimaa on sekä suunnittelujärjestelmän sisä- että ulkopuolella. Osallisiin ja heidän mielipiteisiinsä kohdistuu odotuksia ja vaatimuksia varsinkin sidosryhmien suunnalta. Toimiminen siten, että osalliset kokisivat saavansa sidosryhmäosallistamisen maksimaalisen hyödyn, muodostaa konstruktivistisen toimintamallin. Osallistavan tahon kannalta muodostuu tärkeäksi tunnistaa ja tunnustaa organisaation ulkopuolella olevan vallan olemassaolo. Organisaation ulkopuolella oleva valta ei ole kuitenkaan vain sitä, että mielipiteet ilmaistaan. Ulkopuolella oleva valta edellyttää myös mielipiteiden huomioimista. Osallistavan organisaation tulee olla myös valmis asenteelliseen muutokseen. On lisäksi tarpeen pohtia vastavuoroisesti, kuinka asiantuntijamielipiteet ja yrityksen edustama osaaminen koetaan ympäröivässä yhteiskunnassa. (Aitken 2010) Olen käytännön kokemusteni myötä samaa mieltä siitä, että valtaa on hajaantuneena olemassa osallistavan organisaation ja sidosryhmien lisäksi myös asiantuntijatahoilla. Asiantuntijatahoja voivat edustaa eri alojen erikoisasiantuntijat, konsultit sekä viranomaiset. Viranomaisilla on neutraaliin asemaan perustuvaa valtaa suurten hankkeiden osalta esimerkiksi lupapolitiikan ja valvonnan osalta. Lisäksi viranomaiset edustavat sekä hal-

lintoa että alueen ja valtion kansalaisia olematta kuitenkaan minkään nimetyn sidosryhmätahon äänitorvena.

#### 4.6.6 Sosiaalinen toimilupa ja julkinen sektori

*Sosiaalista toimilupaa julkisen sektorin hankkeissa* käsitellään seuraavissa kappaleissa. Julkisella sektorilla erityisesti kunnissa kasvaa paine läpinäkyvää päätöksentekoa ja kuntalaisiin kohdistuvaa osallistavaa suunnittelua kohtaan. Edustuksellisen demokratian rinnalle kaivataan uusia suoran ja osallistuvan demokratian muotoja ja kuntalaisten todellisten osallistumismahdollisuuksien lisäämistä, esimerkiksi aktiivista kuntademokratiaa. (Niitamo 2015) Edustuksellinen demokratia on kokenut ja kokemassa melkoista muutosta sekä paikallistason että valtakunnan tason politiikassa. Äänestysprosentit eri vaaleissa ovat laskusuunnassa ja ihmisten omaehtoinen osallistuminen edustuksellisen demokratian suomiin mahdollisuuksiin on heikkenemässä. Suomessa jälkiteollisessa yhteiskunnassa oli tavallista, että ihmiset sitoutuivat jonkin puoleen aatteeseen puolueen jäsenkirjalla tai ilman. Nykyisin sitoutuminen puolueisiin on heikompaa, eri vaaleissa voidaan äänestää eri puolueiden ehdokkaita, kun entinen sitoumus kesti koko aikuisiän.

Eduskunnassa edustettujen puolueiden jäsenmäärä on laskenut Suomessa 1980-luvun alusta vuoteen 2013 mennessä hieman yli kolmannekseen, eli 270 000 jäseneseen. Puolueiden jäsenmäärä on noin kuusi prosenttia Suomen äänioikeutetusta väestöstä. Laskun lisäksi puoluejäsenten toiminta vaihtelee aktiivisesta passiiviseen ja satunnaiseen. Osa puolueeseen kiinnittyvistä voi kannattaa puoluetta voimakkaasti, mutta eivät silti kuulu siihen jäseninä. Osa kannattajista saattaa satunnaisesti äänestää jotain toistakin puoluetta tai jättää kokonaan äänestämättä. (Oikeusministeriö Demokratiaindikaattorit 2015)

Äänestyskäyttäytyminen on aiempaa enemmän teemakohtaista. Uuden haasteen suomalaiselle edustukselliselle demokratialle tuo uusi vaaleilla valittava väliporras eli valmisteilla oleva maakuntamallin toteutuminen. Koska edustuksellinen demokratia on mielestäni jonkinlaisessa kriisissä, on tarpeen pohtia tulevaisuuden osallistumisen ja osallistamisen tavoitteita ja keinoja. On tarpeen saada esille kansalaisten aitoa mielipidettä, edustuksellinen, vaaleilla valittu joukko henkilöitä ei ole välttämättä ainoa oikea eikä parhaiten mielipiteiden esilletuloa turvaava kanava.

Boxelaarin ja Painen (2006) julkaisemassa tutkimusartikkelissa kannustetaan hallintovirastoja ja julkisten projektien toteuttajat olemaan riittävän avoimille näkemykselle, kuinka osallistamisprosesseja rakennetaan, jolloin aito sidosryhmäosallistuminen mahdollistuisi. Artikkelissa esitellyssä tutkimuksessa hyödynnettiin konstruktivistista osallistamisen menetelmää. Tutkimuskohteena oli kolme pilottiprojektia, joiden puitteissa luotiin maatalouden kehittämisprojektin osallistujille narratiivit projektin kulusta ja sisällöstä. Projektin osallistajat pääsivät itse muokkaamaan yhteistä ymmärrystä olemalla itse osana ja täydentämällä narratiiveja. Tutkimusartikkelissa tuodaan lopputulemana esille, että yhteistyön ja sidosryhmäosallistamisen tielle suuntaaminen ei välttämättä johda julkista hallintoa konstruktivistiseen suuntaan. Toimenpide-ehdotuksena esitetään, että julkisen hallinnon organisaatioiden tulisi tehdä asenteellisia myönnytyksiä pystyäkseen omaksumaankonstruktivistisen osallistamisen tavan. (Boxelaar, Paine et al. 2006)

O'Neill-Carrillo ja Ortiz-García (2010) uusiutuvien energialähteiden käyttöä tutkivan artikkelin mukaan usein tarvitaan osallistamistilaisuuksissa ns. kolmansia osapuolia viestin perille saamiseen, ei tosin manipulatiivisella tavalla, vaan nimenomaisesti molemminpuolisen luottamuksen hankkimiseksi. Kolmas osapuoli voi olla myös auttamassa konstruktivisen dialogin aikaansaamiseksi. Yleisesti valtion tason viranomaisten kommunikointi sidosryhmien kanssa on nähty viranomaisten tai valtakunnan tason organisaatioille kuulumattomiksi, mutta artikkelin mukaan on näyttöä siitä, että riittävän laaja osallistaminen mahdollista luottamuksen rakentamista. Yhtenä hyväksyttävyyden välineenä on hyödynnetty koulutusta, jonka avulla on lisätty eri osapuolten tiedon tasoa sekä luotu valmiuksia kaksisuuntaiselle avoimelle dialogille (O'Neill-Carrillo, Ortiz-García et al. 2010)

Asukkaat ja lähiyhteisöjen sidosryhmät odottivat suoraa viestintää hankkeiden toteuttajatahon ja paikallisyhteisöjen välillä. Vuorovaikutuksessa tulisi olla mukana myös paikallishallinnon. Toiveena on ollut saada paikallishallinto yhdessä hankevastaavan kanssa järjestämään arki-iltojen keskustelutilaisuuksia. Paikallisyhteisöt olivat kovasti varhaisen osallistamisen kannalla, joka mahdollistaisi osallistumisen päätöksentekoon. Päätöksentekoon osallistumisen apuna olisivat myös ulkopuoliset riippumattomat asiantuntijat, jotka pystyisivät ym-

märtämään paikallisyhteisöjen intressit. (O'Neill-Carrillo, Ortiz-García et al. 2010)

Julkinen sektori ei erilaisista ulkoistamistoimenpiteistä tai tehostamisesta huolimatta pysty saman tyyppiseen sidosryhmiä tyydyttävään toimintatapaan kuin yksityinen sektori. Julkisen ja yksityisen sektorin hankkeet eivät ole vain sopimus pohjaisia asioita, vaan hankkeiden toteutus vaatii osapuolilta aiemmasta poikkeavaa joustavuutta sekä sidosryhmien tarpeiden huomioon ottamista. Julkisen ja yksityisen sektorin uutta ajattelua vaativissa Public Private Partnership -hankkeissa toimintamalli ei voi perustua perinteiseen välineelliseen viralliseen neuvottelukäytäntöön, vaan osapuolten ja myös sidosryhmien välille tulee luoda luottamukseen perustuva keskinäinen viestintäjärjestelmä, tarkemmin vuorovaikutteinen keskusteluyhteys. Sidoryhmien mukaantulo voi muuttaa perinteistä päätöksentekoa suurhankkeissa, mutta toisaalta sidoryhmien mukaan ottaminen on tärkeää sosiaalisen hyväksyttävyyden kannalta. (Alam, Kabir et al. 2014)

Kirjallisuuskatsaukseen perustuvan analyysin pohjalta on ikäväkseni todettava, että kirjallisuuskatsauksen perusteella ei ole paljon esimerkkejä ylläpitävästä sidoryhmäosallistamisesta. Sidoryhmäosallistamisen jatkuvuus on edellytys sosiaalisen toimiluvan ylläpitämiselle.

Sosiaalisen toimiluvan alaluvussa määrittyy sisältö esimerkiksi eettisyyden, vastuullisuuden, luottamuksen, avoimen vuorovaikutuksen, lievennysten ja kompensaation sekä sidoryhmäaktiivisuuden avulla. Edellä mainitut käsitteet kuuluvat osana niihin prosesseihin, jotka tutkimuskysymykseni mukaisesti edistävät sosiaalisen toimiluvan saamista.

#### 4.7 Sidoryhmäosallistamisen parhaat käytännöt

Tämä sidoryhmäosallistamisen parhaita käytäntöjä käsittelevä alaluku on koostettu kirjallisuuskatsauksen perusteella laatimastani analyysistä. Tällä alaluvulla on rooli koota synteisiä tutkimukseni sisällöstä sekä myös koota joitakin aiemmassa tutkimuksessa esille nostetuista parhaita käytäntöjä. Tähän lukuun on aiemman tutkimuksen kautta nostettu esimerkiksi seuraavien kirjoittajien tutkimusartikkeleita (Niitamo 2015, Boesso, Kumar 2009, Chilvers 2007).



Sidosryhmäosallistamisen osalta voidaan poimia monia parhaita käytäntöjä. Olen tähän tutkimuksen loppuosaan koonnut muutamia parhaita käytäntöjä, jotka ovat monella alueella maailmassa käytössä ja joita voidaan hyödyntää jo nykyisin ja myös lähitulevaisuudessa. Alaluvun alkuosan kappaleissa on nostettu esiin osallistamis- ja kommunikointistrategioiden merkitys. Parhaiden käytäntöjen joukkoon nostetaan sosiaalinen media, paikkatietopohjaiset työkalut, kuvasovitteet, kyselyt, viestintä, osallistaminen edustuksellisella tavalla, suora osallistaminen yleisötilaisuuksissa ja vastaavissa. Lisäksi hyvänä käytäntönä sidosryhmäosallistamisen kriisiytyessä nostan välimiehen tai neuvoantavan asiamiehen käytön.

Seuraavissa kappaleissa parhaiden käytäntöjen joukkoon on liitetty osallistamisstrategiat ja kommunikointistrategiat. Tässä tutkimuksessa sekä sidosryhmäteoriaan liittyen on tutkittu muun muassa vallan olemusta ja vallan eri ilmenemismuotoja. Valta sisältää sidosryhmille kyvyn ja mahdollisuuden paneutua vaikutusmahdollisuuksiin toisiin sidosryhmiin nähden. Vaikuttamisessa toisiin sidosryhmiin ja osallistavaan tahoon nähden tulee huomioida kuitenkin yrityksen strateginen suunta, käyttäytyminen ja tavoitteet. Kunkin sidosryhmän toiminnan oikeutus ja lainmukaisuus liittyvät oletukseen, että sidosryhmällä on oikeus toimia valitsemallaan tavalla toisiin sidosryhmiin nähden. Sidosryhmien kiireellisyys, painoarvo tai merkittävyys, jolla yritys sidosryhmän vaatimukset huomioi, johtuvat aikaulottuvuudesta sidosryhmän kanssa kommunikoitaessa.

Edellä mainitut sidosryhmämääritteet pitävät sisällän vielä sidosryhmät, jotka voivat olla piilossa tai nukkuvina, hienovaraisesti toimivia, vaativia, hallitsevia, vaarallisia, riippuvaisia ja ratkaisevia (ratkaisevassa asemassa olevia). Tämän tutkimukseni pohjalta ehdotan, että sidosryhmien analyysiin käytettäisiin viisiportaista prosessia. Aluksi tapahtuisi sidosryhmien *tunnistaminen*. Seuraavaksi tunnistetuista sidosryhmistä *kuvattaisiin niiden keskeiset ominaisuudet*. Sidosryhmät sen jälkeen *ryhmiteltäisiin piirteidensä perusteella* mahdollistaen *analyysin sidosryhmien keskinäisistä suhteista ja arvioiden soveltuvia strategioita* sidosryhmien hallitsemiseksi.

Käytännössä sidosryhmien tunnistaminen ja analyysi ovat tärkeitä vaiheita. Analyysissä on pyrittävä pohtimaan kunkin sidosryhmän odotuksia, toiveita ja

vaatimuksia. On myös pyrittävä tunnistamaan sidosryhmiin liittyviä erityisiä arvoja, kuten paikkasidonnaisuuteen, kulttuuriperintöön, elinkeinomahdollisuuksiin ja hyvinvoinnista nousevista arvostustekijöitä.

Ihanteellinen sidosryhmäosallistamisen prosessi on sellainen, johon voidaan sisällyttää argumentoinnin, jopa vastustamisen ja neuvottelun elementtejä. Keskustelun prosessi on lopulta se, joka tuo esiin kestävä arvot ja ajatukset, jotka määrittävät yrityksen elämää. (Painter-Morland 2006) Sidoryhmien kanssa yhdessä toteutettua koulutusta voidaan hyödyntää yhteisen hyväksyttävyyden apuvälineenä. Koulutuksella ei tähdätä manipulointiin, vaan luodaan valmiuksia avoimelle kaksisuuntaiselle dialogille ja parannetaan osallistahojen tiedon tasoa. (O'Neill-Carrillo, Ortiz-García et al. 2010) Tiedon tason kohentuminen tapahtuu samanaikaisesti myös osallistavissa organisaatioissa.

*Sosiaalisen median* mahdollisuuksia osallistamisessa ei ole vielä täysin hyödynnetty. Osallistamisessa on käytetty vuorovaikutteisia internet-sivustoja ja blogikeskusteluja. Myös yhteisöllisiä ryhmiä on hyödynnetty Facebookissa ja Twitterissä. Myös suunnitelmakarttoja ja hanketoimijan suunnasta tulevaa tiedottamista on ohjattu eri osallistamishankkeiden internet-sivustoille. Nykyistä enemmän suosittelisin käytettäväksi sosiaalisen median kanavia ja yhteisöjä esimerkiksi joidenkin vaihtoehtoisten ratkaisujen pikaäänestysten tai pikakyselyjen toteuttamiseksi.

Kun sosiaalisen median kanavia on käytössä, edellyttää se hanketoimijalta aktiivista paneutumista eri medioiden käyttöön. Mikäli päätetään sosiaalisia medioita hyödyntää, tulee hyödyntämissuunnitelma ottaa osaksi päivittyvää viestintästrategiaa. Sosiaalinen media edellyttää hanketoimijalta aktiivista ja avointa läsnäoloa sekä nopeasti tapahtuvaa reagoitua sidoryhmien kanssa tapahtuvaan viestintään.

Informaatio-, tai toiselta nimeltään verkostoyhteiskunta, on järjestäytynyt verkostojen ja yhteisöjen muotoon. Perinteinen yksilöiden ja ryhmien järjestäytyminen on hieman muuntunut. Nykyaikaiset verkostot voivat toimia teknologian hyödyntäen ajasta ja paikasta riippumattomina. Tämä näkyy kaikilla yhteiskunnan aloilla, niin sosiaalisissa, poliittisissa kuin taloudellisissakin kerrostumissa. Myös näiden kerrostumien välillä tapahtuu verkostoitumista. Yhteis-

kunnassa kaikkien toiminnallisten tasojen tulee sopeutua uudenlaiseen desentralisoituneeseen, hajaantuneeseen verkostomalliin. Verkostot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa niin sisäisesti kuin ympäristönsä kanssa. Verkostoja leimaa dynaamisuus ja muotoutuvuus. Osallistuminen yhteiskunnan toimintaan informaatioteknologian avulla internetiä ja sosiaalista mediaa hyödyntäen, on tuonut toiveita tehokkaammasta osallistumisesta. Silti informaatioteknologian hyödyntämiseen on liittynyt ylisuuria toiveita. Internetin demokratisoivan ja yhteisöllisyyden vaikutus sidosryhmäosallistamisen kannalta ei ole täysin toteutunut toistaiseksi. (Niitamo 2015)

Uskon, että joihinkin tulevaisuuden hankkeisiin on mahdollisuus liittää esille tulevien mahdollisten yhteisöllisesti päätettävien asioiden pikaäänestys. En ennakoi käyttöönotettavaksi Sveitsin mallin mukaista kansanäänestystä kaikista tärkeistä asioista, mutta uskon, että hyödynnettäväksi tulee esimerkiksi mobiililaitteiden avulla käytettäviä pikaäänestyksiä, poll-tyyppisiä muutaman kysymyksen mittaisia mielipiteen ilmaisun mahdollisuuksia. Mobiilisovelluksiin liittyviin pikaäänestyksiin voisi liittää kuvia tai karttoja vaihtoehtoisista ratkaisuista, joista mielipidettä kysytään.

*Paikkatietopohjaiset eli GIS-perusteiset palvelut ja ohjelmat ovat tulleet helpokäyttöisimmiksi ja karttatieto on nykyisin avoimesti käytettävissä olevaa tietoa. Paikkatietopohjaisella aineistolla voidaan saada sidosryhmiä koskevaa tärkeää tietoa. Vastaavasti sidosryhmät voivat hyödyntää osallistavien yritysten valikoitua suunnittelumateriaalia tai vaihtoehtoratkaisuja paikkatietopohjaisilla sovelluksilla.*

*Kuvasovitteet ja mallinnukset sekä mahdollisesti äänimaailmaankin liittyvät mallinnukset havainnollistavat monia suunnitelmia osallisille siten, että kuvasovitteiden avulla syntyy täysin erilainen ymmärrys kuin ilman havaintoaineistoa. Erityisen tärkeää havainnollistaminen on silloin, kun ollaan suunnittelemassa jotakin sellaista toimintoa tai hanketta, josta on odotettavissa jonkinlaista haittaa jollekin tai useammalle sidosryhmälle.*

Erityisesti tuulivoimarakentaminen edustaa sellaisia investointihankkeita, joissa hankeympäristön visualisointi ja kuvasovitteet nousevat ensiarvoisen tärkeiksi sidosryhmille. Tuulivoimaloiden kokoluokan vuoksi maisemahaittoja,

joita sidosryhmät yleensä eniten pelkäävät, on vaikea ymmärtää ilman kuvasovitteiden käyttöä. Myös kaivosten suunnittelussa sekä muissa suurhankkeissa, joissa aiheutuu merkittäviä muutoksia maankäyttöön kuvasovitteiden ja muun havainnollistavan materiaalin käyttö auttaa luomaan yhteistä ymmärrystä sidosryhmien parissa. Kuvien ja havaintomateriaalin käyttö edistää lisäksi hanketoimijoiden ja sidosryhmien välistä luottamusta. Kuvasovitteet auttavat myös hanketoimijoita miettimään mahdollisia lievennyksiä rakennusten ja rakennelmien sijoitteluun sekä pohtimaan esimerkiksi osallisten kannalta tärkeitä kulkuyhteyksiä.

Yksi käytännön hyvä keino osallistaa sidosryhmiä ja saada näiltä arvokasta palautetta on toteuttaa varsinkin suunnitteluvaiheessa *kyselyitä* joko sähköisinä tai osoitteellisina postikyselyinä. Kyselyjä voi varsinaisen sisältönsä lisäksi hyödyntää tiedottamisen kanavana sidosryhmiin päin, koska kyselyihin voi liittää esimerkiksi karttaliitteitä tai kuvasovitteita. Laajojen peruskyselyjen lisäksi voi hyödyntää eri teemoihin liittyviä pikakyselyitä.

Seuraavissa kahdessa kappaleessa painotetaan viestinnän ja tiedottamisen roolia hyvinä käytäntöinä.

Yritykset dokumentoivat ja raportoivat sidosryhmäyhteistyönsä tasoa eri tavoilla. Tavallisin tapa on koota keskeiset sidosryhmäyhteistyön toimenpiteet yrityksen vuosikertomuksessa. On myös yrityksiä, jotka tuottavat erillisiä sidosryhmäraportteja tai raportteja, joissa sidosryhmätoiminnot kytkeytyvät vastuullisuusraportointiin. Yhä enemmän organisaatioiden vuorovaikutuksen toimenpiteiden raportointi on siirtynyt verkkoon ja painotuotteiden roolia on vähennetty. (Boesso, Kumar 2009)

Sidosryhmiin kohdistuvan tiedottamisen tarpeet ovat kasvaneet laajasti. Taloudellisen raportoinnin lisäksi yritykset ovat tiedonvälityksessään ryhtyneet tarjoamaan kaikkea sellaista tietoa, josta sidosryhmillä on tarvetta. Tietoa odotetaan muun muassa yritysten tuotteista, yritystoiminnan ympäristövaikutuksista, työvoimakäytännöistä, alihankkija-, tavarantoimittaja- ja asiakassuhteista. Lisäksi tietoa odotetaan myös mahdollisista poliittisista sidoksista, hyväntekeväisyyteen liittyvistä toimenpiteistä, aktiviteeteista lähiyhteisöissä sekä tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaikutuksista. Yritykset näyttävät suuntaavan sidosryh-

mäviestintäänsä niille sidosryhmille, jotka yritykset kokevat tärkeimmiksi. (Boesso, Kumar 2009)

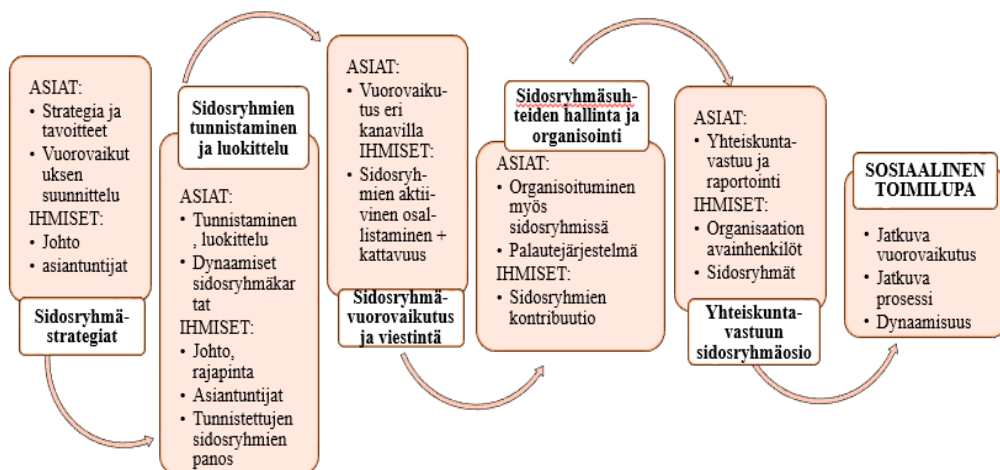
*Osallistaminen edustuksellisella tavalla* eräs tapa ratkaista sidosryhmien edustajien valinta pidempiaikaiseen vuorovaikutussuhteeseen. Mikäli osallistavat sidosryhmäprosessit ovat pitkäkestoisia, voi olla tarpeen muodostaa pienryhmiä tai työryhmiä edustamaan sidosryhmiä. Työryhmien edustus voidaan toteuttaa pienimuotoisella edustuksellisella valinnalla, tosin ilman varsinaisia vaaleja. On myös osallistamisprosesseja, joissa on mukana esimerkiksi kuntien luottamushenkilöitä. Edustuksellisesti vaaleissa valitut luottamushenkilöt voivat keskenään nimetä joukostaan edustajia toimimaan jonkin nimetyn sidosryhmän, esimerkiksi kunnanhallituksen edustajana.

*Suora osallistaminen* on sidosryhmien osallistamistyössä tärkein muoto. Suora osallistaminen tapahtuu teollisissa ja infrastruktuurihankkeissa usein yleisötilaisuuksien tai pienryhmäkokoontumisten muodossa. Vain kun ihmiset tapaa- vat toisiaan henkilökohtaisesti, voi syntyä sellainen vuorovaikutustilanne, jossa ilmeistä, eleistä ja äänenpainoista kaiken sanotun lisäksi saadaan selville ihmisten mielipiteitä, odotuksia ja toiveita. Mitkään välineet tai mediat eivät korvaa suoran vuorovaikutustilanteen ylivoimaa.

Uruguayn sellutehdashankkeen etenemiseksi oli välttämätöntä nimittää yhteensovittamisen *neuvoa-antava asiamies* Compliance Advisor Ombudsman (CAO). Asiamiehen tai selvityshenkilön nimeäminen laukaisi ja mahdollisti intensiivisen eri osallisten ja sidosryhmien argumentaation sekä kansalaisjärjestöjen osallistumisen keskusteluun. Keskustelun myötä investoivan yrityksen ja sen rahoittajien uskottavuus väheni väliaikaisesti. (Lenssen, Bevan et al. 2010) Myöhemmin kun hankkeen valmistelu ja ulkopuolisen neuvoa-antavan ja keskustelua yläpitävän elimen käyttöä oli jatkettu, on saavutettu jo hieman parempi luottamuksen taso. Voi kuitenkin olettaa, että sellutehtaan edesottamuksia seurataan hyvin tarkasti ja pieniinkin epäkohtiin tullaan puuttumaan.

#### 4.8 Sidosryhmäosallistamisprosessin mallinnus kirjallisuuskatsauksen perusteella

Alla olevan kuvan (Kuva 2) olen laatinut aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta laatimani analyysin perusteella. Lisäksi olen prosessin visuaaliseen kuvaukseen lisännyt osaksi sellaisia prosessissa huomioitavia seikkoja, jotka ovat osoittautuneet tärkeiksi käytännön osallistamisprosesseissa. Kuhunkin sidosryhmäosallistamisen prosessin pääosaan on liitetty maininnat asioista sekä ihmisistä, joita tarvitaan prosessin osien toteuttamiseksi. Mallinnus on yksinkertaistus, jonka tehtävä on osoittaa prosessin eteneminen kohti sosiaalisen toimiluvan saavuttamisen tavoitetta, joka sidosryhmäosallistamisprosesseissa kirjallisuuskatsaukseen perustuvan analyysin pohjalta on olemassa. Alla oleva on näkyvässä täysikokoisena liitteessä (LIITE 2)



Kuva 2 Sidosryhmäosallistamisprosessin mallinnus kirjallisuuskatsauksen perusteella

## 5 Yhteenveto ja pohdinta

### 5.1 Pohdintaa tuloksista

Tutkimuksessa lähdeaineistona käyttämäni tutkimuskirjallisuuden perusteella voi todeta, eettisyys ja arvot ovat vahvasti sidosryhmäteoriasta kumpuavia näkökulmia. Sidosryhmäteoria on 1980-luvun syntyvaiheidensa jälkeen saanut yhä uusia kehittyneitä näkökulmia tuekseen, osa näkökulmista on jopa uusia teorioita. Kirjallisuuskatsauksen analyysin perusteella yhtenä yhdistävänä piirteenä sekä sidosryhmiin että sidosryhmäosallistamista harjoittaviin organisaatioihin on, että sidosryhmäosallistamista sekä strategisella että toiminnallisella tasolla ohjaavat arvot sekä vahvasti toimintaympäristökonteksteihin sisältyvä etiikka.

### 5.2 Johtopäätökset

Sidosryhmäosallistaminen ei ole vain muoti-ilmiö. Se on tullut yhteiskuntaan jäädäkseen. Yrity maailmassa yritys vastuullisuus, johon sidosryhmäosallistaminen olennaisena osana kuuluu, on verrattavissa yhtä laajaan ilmiöön kuin laatujärjestelmät olivat 1980 – ja 1990-luvuilla. Painetta sidosryhmäosallistamisen kehittämiseen tuovat suuri yleisö ja media. Paineita syntyy myös kansainvälisessä yhteisössä, jossa varsin merkittävässä roolissa ovat yli rajojen toimivat kansalaisjärjestöt, non-governmental organizations. Sidosryhmäosallistamisen edelleen kehittämisen puolesta puhuvat myös sijoittajat sekä yksityissijoitussektorilla että institutionaalisten sijoittajien puolella. Myös viranomaiset ovat tulleet yhä valistuneemmaksi globaaleista sidosryhmäosallistamisen trendeistä ja viranomaiset aiempaa enemmän tulevat edellyttämään todellista sidosryhmäosallistamista panosta eri yrityksiltä ja organisaatioilta.

Sidosryhmäosallistamisen suunnittelu tulee todennäköisesti tulevaisuudessa liittymään yhä konkreettisemmin yrityssuunnitteluun, yritysten strategiseen suunnitteluun sekä harjoitettavaan viestintäpolitiikkaan. Sidosryhmille voi ennustaa kirjallisuuskatsauksen analyysin perusteella entistä vahvempaa asemaa osana yritysten ja muiden organisaatioiden yhteistyöverkkoa. Vuorovaikutuksen ja viestinnän muotojen kehittyessä sidosryhmille mahdollistuu yhteydenpi-

to osallistaviin organisaatioihin ja organisaatiot vastaavasti pystyvät tulevaisuudessa yhä tarkemmin tunnistamaan sidosryhmiä ja huomioimaan niiden mielipiteet omassa toiminnassaan.

Yhteiskunnallisessa muutoksessa uskon vastuullisuuden, ympäristöstä huolehtimisen, ihmisistä ja sosiaalisista yhteisöistä huolehtimisen sekä yhä laajemman osallisuuden valtaavan alaa yritysmaailmassa. Yrityksillä tulee olemaan oma roolinsa sosiaalisten yhteisöjen hyvinvoinnin turvaamisessa. Sidoryhmillä vastaavasti on yhä suurempi rooli yritysten toimintaympäristöjen kehittämisessä. Tulevaisuudessa yritykset joutuvat yhä enemmän pohtimaan sitä, minkälainen oikeutus tai hyväksyntä niillä on toimia siinä yhteisössä ja sillä alueella, jolla ne toimivat. Sosiaalinen toimilupa tulee tietoisien ihmisten parissa yhä useammin kyseenalaistettua, joten yritysten tulee toimillaan entistä paremmin pyrkiä ansaitsemaan sidoryhmien hyväksyntä eli sosiaalinen toimilupa

Uskon sidoryhmäosallistamisen kehittyvän normatiivisesta ja subjektivistisestä tieteen käsityksestä yhä enemmän tulkinnalliseen ja konstruktivistiseen suuntaan. Uskon myös, että eri osallistamisprosesseista tulee yhä useampia sidoryhmiä huomioivia, joissa myös tullaan hyödyntämään uusia osallistamismenetelmiä. Osallistamisprosessien jälkiseuranta tulee varmasti lisääntymään, eli yhä enemmän sidoryhmiltä tullaan selvittämään kokemuksia ja näkemyksiä aiemmista osallistamisprosesseista.

### 5.3 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on käsitelty aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella ja tutkimusartikkeleista laaditun kirjallisuuskatsauksen analyysin pohjalta sidoryhmäosallistamista lähinnä yritysten näkökulmasta. Pääkatsantokantana sidoryhmäosallistamiseen on ollut yritystoiminta ja erityisesti yritysten toteuttamat teolliset hankkeet, jotka muuttavat ihmisten elinolosuhteita siinä määrin, että sidoryhmien osallistumista ja sidoryhmien hyväksyntää tarvitaan.

Tutkimuksessa on keskeisenä kantavana teoriana käytetty sidoryhmäteoriaa sekä sidoryhmäteoriasta 1980-luvun puolivälin jälkeen kehittyneitä näkökulmia. Sidoryhmäteoria määrittyi tutkimuksen teoreettiseksi lähtökohdaksi aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella. Kirjallisuuskatsauksen analyysin



mukaisesti sidosryhmäteoria oli yhteisenä nimittäjänä lähes kaikessa tutkimusaineistona käytetyssä kirjallisuudessa.

Tutkimuksessa on käsitelty sidosryhmäosallistamisen taustaa ja sidosryhmäosallistamisen prosessia. Prosessi muotoutuu siten, että lähtökohtana on yritysten ja organisaatioiden määrittämät sidosryhmästrategiat, joiden perusteella sidosryhmien rooli ja asema suhteessa organisaatioon toteutuvat. Sidostyhmästrategiat eivät ole irrallisia yritysten ja organisaatioiden kokonaisstrategioista, vaan niillä yrityksillä, joilla toiminta yhdessä sidosryhmien kanssa on keskeistä, sidosryhmästrategiat kuuluvat osana yrityksen kokonaissuunnittelun ja toimintapolitiikkaan. Sidostyhmästrategioita ohjaa tavoitteellisuus. Sidostyhmäosallistaminen ei ole itseisarvoista, vaan strategisella tasolla suunnitellaan keinot ja toimenpiteet, jotta organisaatio itse ja sen sidosryhmät voisivat kokea saavansa hyötyä sidosryhmäyhteistyöstä.

Sidosryhmästrategioita seuraavana prosessin vaiheena on sidosryhmien tunnistamisen, luokittelun ja priorisoinnin elementti. Yrityksillä ja organisaatioilla on lukuisia eri sidosryhmiä, jotka ovat tärkeä tunnistaa. Tunnistamisen jälkeen sidosryhmien tärkeysarvo voidaan määrittää, koska kaikkiin sidosryhmiin ei voida suhtautua täsmälleen samalla tavalla. Sidostyhmien aseman määrittely suhteessa osallistavaan tahoon on dynaamista sekä toimintaympäristön muuttumisen että sidosryhmäkentässä tapahtuvan jatkuvan muutoksen takia. Aktiiviset sidosryhmäosallistajat laativat muuttuvasta sidosryhmäkentästä aika ajoin dynaamisia sidosryhmäkarttoja sidosryhmien roolin täsmentämiseksi.

Keskeisimpiä sidosryhmäosallistamiseen liittyviä toimenpiteitä ovat sidosryhmävuorovaikutus ja viestintä. Vuorovaikutus konkretisoi sidosryhmäosallistamisen. Vuorovaikutusta organisaation ja sidosryhmien välillä tapahtuu eri kanavia ja eri keinoja käyttäen. Sidostyhmävuorovaikutuksessa pyritään mahdollistamaan eri sidosryhmien äänen kuuluvuus ja vastavuoroisesti sidosryhmät pidetään informoituna osallistavan organisaation toiveista ja tahdosta.

Kirjallisuuskatsauksen analyysin perusteella sidosryhmäosallistaminen edellyttää kokonaisprosessiin liittyen sidosryhmäsuhteiden hallintaa ja organisointia. Sidostyhmäosallistaminen ei ole sidosryhmäyhteistyötä harjoittavalla yrityksellä irrallista toimintaa, vaan se liittyy yrityksen kokonaisorganisointiin. Si-

dosryhmätoiminnan organisointi pitää sisällään toiminnan organisointiin suhteessa sidosryhmiin. Sidosryhmät tarvitsevat mekanismin, jolla lähestyä osallistavaa organisaatiota. Mekanismi voi liittyä esimerkiksi palautejärjestelmään tai sidosryhmien osallistumisen mahdollistamiseen tilaisuuksien, tilojen tai yhteydenpitokanavan avulla.

Aiemman tutkimuksen pohjalta tehdyn kirjallisuuskatsauksen analyysissä tuli esille se, että yhteiskunnassa laajasti käynnissä oleva keskustelu vastuullisuudesta on vahvasti linkitettävissä sidosryhmäosallistamiseen. Vastuullisuusajattelussa on yhtenä keskeisenä elementtinä sosiaalinen eli ihmisiin liittyvä ulottuvuus taloudellisen ja ympäristöllisen vastuun rinnalla. Tässä tutkimuksessa on otettu sosiaalinen vastuullisuus ja siihen liittyvänä vastuullisuusjärjestelmät osaksi sidosryhmäosallistamisen käsittelyä.

Edellä edellisissä kappaleissa tiivistä läpikäyty sidosryhmäosallistamisen prosessin runko tähtää lopputulemana sidosryhmäosallistamisen lopulliseen päämäärään eli sosiaaliseen toimilupaan. Sosiaalisesta toimiluvasta käytetään myös nimeä sosiaalinen hyväksyntä. Sosiaalinen toimilupa on suhteessa sidosryhmiin rakentuva hiljainen hyväksyntä, toiminnan oikeutus. Sosiaalinen toimilupa perustuu jatkuvaan vuorovaikutukseen sidosryhmäosallistumisessa. Se perustuu dynaamisuuteen eli muuntuvuuteen ajan kuluessa. Se perustuu myös siihen, että sidosryhmät pystyvät elämään ja kokevat pystyvänsä saavuttamaan siedettävät elinolot ja vastaavasti sidosryhmäosallistamista harjoittava yritys kokee saavansa yhteisymmärryksen ja toiminnan edellytykset sidosryhmien kanssa.

## 6 Lähteet

- AALTONEN, K. and KUJALA, J., 2010. A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, **26**(4), pp. 381-397.
- AITKEN, M., 2010. A three-dimensional view of public participation in Scottish land-use plankin: Empowerment or social control? *Planning theory*, **9**(3), pp. 248-264.
- ALAM, Q., KABIR, M.H. and CHAUDHRI, V., 2014. Managing Infrastructure Projects in Australia A Shift From a Contractual to a Collaborative Public Management Strategy. *Administration & Society*, **46**(4), pp. 422-449.
- ANTTIROIKO, A., 2003. Kansalaisten osallistuminen, osallisuus ja vaikuttaminen tietoyhteiskunnassa. *Artikkeli teoksessa Bäcklund, Pia (toim.) Tietoyhteiskunnan osallistuva kansalainen. Tapaus Nettimaunula. Helsingin kaupungin tietokeskus*, .
- BÄCKLUND, P., 2009. Kokemuksellisen tiedon hyödyntämisen haasteet. *Teoksessa: Faehnle, Maija, Bäcklund, Pia & Laine, Markus (toim.): Kaupunkiluontoa kaikille. Ekologinen ja kokemuksellinen tieto kaupungin suunnittelussa. Helsingin kaupungin tietokeskus, Tutkimuksia*, **6**.
- BOESSO, G. and KUMAR, K., 2009. An investigation of stakeholder prioritization and engagement: who or what really counts. *Journal of Accounting & Organizational Change*, **5**(1), pp. 62-80.
- BOWEN, F., NEWENHAM-KAHINDI, A. and HERREMANS, I., 2010. When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, **95**(2), pp. 297-318.
- BOXELAAR, L., PAINE, M. and BEILIN, R., 2006. Community engagement and public administration: Of silos, overlays and technologies of government. *Australian Journal of Public Administration*, **65**(1), pp. 113-126.
- BUCHHOLZ, R.A. and ROSENTHAL, S.B., 2005. Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, **58**(1-3), pp. 137-148.
- CHILVERS, J., 2007. Deliberating competence: Theoretical and practitioner perspectives on effective participatory appraisal practice. *Science, technology & human values*, .
- DEL BALDO, M., 2010. Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: An analysis of excellent stakeholders relationship and social engagement profiles. *Economia Aziendale Online*, **1**(1), pp. 61-88.

DELANNON, N., RAUFFLET, E. and BABA, S., 2016. Corporate community engagement strategies and organizational arrangements: a multiple case study in Canada. *Journal of Cleaner Production*, **129**, pp. 714-723.

DONALDSON, T. and PRESTON, L.E., 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, **20**(1), pp. 65-91.

EDWARDS, H.H. and KRESHEL, P.J., 2008. An audience interpretation of corporate communication in a cause-related corporate outreach event: The Avon Breast Cancer 3-Day Walk. *Journalism & Communication Monographs*, **10**(2), pp. 175-244.

EPSTEIN, M.J. and BUHOVAC, A.R., 2014. *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers.

FOSTER, D. and JONKER, J., 2005. Stakeholder relationships: the dialogue of engagement. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, **5**(5), pp. 51-57.

FREEMAN, R.E., 2005. The development of stakeholder theory: An idiosyncratic approach. *Great minds in management: The process of theory development*, , pp. 417-435.

FREEMAN, R.E., 2001. A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics*, **3**, pp. 144.

GARCÍA-ROSELL, J., 2012. Struggles over corporate social responsibility meanings in teaching practices: The case of hybrid problem-based learning. *Management Learning*, , pp. 1350507612451228.

GOODMAN, M.B., SUSANNE JOHANSEN, T. and ELLERUP NIELSEN, A., 2011. Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building. *Corporate Communications: An International Journal*, **16**(3), pp. 204-217.

HALL, N., ASHWORTH, P. and DEVINE-WRIGHT, P., 2013. Societal acceptance of wind farms: Analysis of four common themes across Australian case studies. *Energy Policy*, **58**(0), pp. 200-208.

HASLAM, P.A. and TANIMOUNE, N.A., 2016. The Determinants of Social Conflict in the Latin American Mining Sector: New Evidence with Quantitative Data. *World Development*, **78**, pp. 401-419.

JAWAHAR, I. and MCLAUGHLIN, G.L., 2001. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of management review*, **26**(3), pp. 397-414.

LAAKSONEN, M., KUUSISTO-NIEMI, S. and SARANTO, K., 2010. Sosiaalityön tiedonhallinnan tutkimus-kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, **2**(1), pp. 26-32.

LEHTONEN, S., 2010. Maakunnallisen viestintäyhteistyön tehostaminen sidosryhmäsuhteita ja sidosryhmäviestintää kehittämällä: case Etelä-Savon maakuntaliitto.

LENSSSEN, G., TYSON, S., PICKARD, S., BEVAN, D. and LÓPEZ-RODRÍGUEZ, S., 2009. Environmental engagement, organizational capability and firm performance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, **9**(4), pp. 400-408.

LENSSSEN, G., BEVAN, D., FONTRONONA, J. and LAASONEN, S., 2010. The role of stakeholder dialogue: NGOs and foreign direct investments. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, **10**(4), pp. 527-537.

LIN, P.T., LI, B. and BU, D., 2015. The relationship between corporate governance and community engagement: Evidence from the Australian mining companies. *Resources Policy*, **43**, pp. 28-39.

MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. and WOOD, D.J., 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, **22**(4), pp. 853-886.

MORSING, M. and SCHULTZ, M., 2006. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, **15**(4), pp. 323-338.

MYLLYNPÄÄ, A., 2015. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöhankkeet: case Tampereen kansi- ja keskusareenahanke.

NIITAMO, A., 2015. *Osallistaminen kaupunkisuunnittelussa. Diskurssianalyysi virkamiesten osallistamispuheesta Jätkäsaaren rakennusprojektissa.*, .

NIJHOF, A. and JEURISSEN, R., 2006. Editorial: A sensemaking perspective on corporate social responsibility: Introduction to the special issue. *Business ethics: A European review*, **15**(4), pp. 316-322.

NIVALA, E. and RYYNÄNEN, S., 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. *Sosiaalipedagoginen aikakauskirja*, **14**, pp. 9-41.

O'NEILL-CARRILLO, E., ORTIZ-GARCÍA, C., PÉREZ, M., BAIGES, I. and MINOS, S., 2010. Experiences with stakeholder engagement in transitioning to an increased use of renewable energy systems, *Proceedings of the 2010 IEEE International Symposium on Sustainable Systems and Technology 2010*, IEEE, pp. 1-6.

ORLITZKY, M., SIEGEL, D.S. and WALDMAN, D.A., 2011. Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, **50**(1), pp. 6-27.

PAINTER-MORLAND, M., 2006. Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. *Business Ethics: A European Review*, **15**(4), pp. 352-364.

PIKKALA, S., 2006. Kunta kuntalaisosallistumisen edistäjänä. *Helsinki: Kuntaliitto*, .

SALMINEN, A., 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus. *Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja*, **62**.

SCHULTZ, F. and WEHMEIER, S., 2010. Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications: an international journal*, **15**(1), pp. 9-29.

SIRIWARDHANE, P. and TAYLOR, D., 2014. Stakeholder prioritisation by Mayors and CEOs in infrastructure asset decisions. *Journal of Accounting & Organizational Change*, **10**(3), pp. 355-381.

SMITH, S.M., SHEPHERD, D.D. and DORWARD, P.T., 2012. Perspectives on community representation within the Extractive Industries Transparency Initiative: Experiences from south-east Madagascar. *Resources Policy*, **37**(2), pp. 241-250.

SVENSSON, G., HØGEVOLD, N.M., PETZER, D., PADIN, C., FERRO, C., KLOPPER, H., SOSA VARELA, J.C. and WAGNER, B., 2016. Framing stakeholder considerations and business sustainability efforts: a construct, its dimensions and items. *Journal of Business & Industrial Marketing*, **31**(2), pp. 287-300.

TERJE KARLSEN, J., GRÆE, K. and JENSVOLD MASSAOUD, M., 2008. Building trust in project-stakeholder relationships. *Baltic Journal of Management*, **3**(1), pp. 7-22.

ULDAM, J., 2016. Corporate management of visibility and the fantasy of the post-political: Social media and surveillance. *new media & society*, **18**(2), pp. 201-219.

WHITTEMORE, R. and KNAFL, K., 2005. The integrative review: updated methodology. *Journal of advanced nursing*, **52**(5), pp. 546-553.

WICKS, A.C. and FREEMAN, R.E., 1998. Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism, and the search for ethics. *Organization science*, **9**(2), pp. 123-140.

## Elektroniset lähteet

DEMOKRATIAINDIKAATTORIT 2015. Oikeusministeriön julkaisu: Selvityksiä ja ohjeita 56/2015. Toimittajat BORG S., KESTILÄ-KEKKONEN E. ja Westinen J.; [www.oikeusministerio.fi](http://www.oikeusministerio.fi) . Viitattu 21.8.2016

FIBS ry Monimuotoisuusverkosto, Viitattu 20.8.2016; [www.fibs.fi](http://www.fibs.fi)

SFS ry. 2011. Kalvosarja oppilaitoksille. Yhteiskuntavastuun standardi SFS-ISO 26000. Viitattu 28.8.2016; [www.sfsefu.fi](http://www.sfsefu.fi)

## 7 LIITTEET

### 7.1 LIITE 1

Tiivistettynä kirjallisuuskatsaukseen perustuva analyysi on edennyt seuraavasti integroidun kirjallisuuskatsauksen menetelmällä. Alla olevassa taulukossa esitän esimerkkinä kahden aiemman tutkimusartikkelin käsittelyä tekemäni kirjallisuuskatsauksen analyysissä.

Ensimmäinen vaihe sisältää aineiston haun sidosryhmäosallistamiseen liittyvästä aiemmasta tutkimuksesta sekä valikoitujen artikkelien ensimmäisen lukukerran.							
Toisella lukukerralla poimittiin keskeiset teemat tutkimuskysymyksen avulla.							
Taulukkokooste toisen lukukerran perusteella alla. Toisen lukukerran valinnat pohjustivat sisällön käsittelyä kolmanteen lukukertaan.							
Artikkelin nimi	Abstrakti/tiivistelmä	Tutkimuksen keskeiset tulokset	Teoria/viitekehys	Tutkimuksessa hyödynnetty menetelmä	Miten vastaa tutkimuskysymykseen?	Lähestymistapa: subjektivistinen/ konstruktivistinen	Alustava otsikko sisällysluetteloon → Keskeinen teema
Building trust in project-stakeholder relationships	Tarkoituksena on tutkia, kuinka voidaan rakentaa luottamusta sidosryhmiin mittavassa rakennusprojektissa (Osloon oopperatalo).	Tulokset osoittavat kuinka voidaan rakentaa projektin ja sidosryhmien luottamussuhdetta	Sidosryhmäteoria.  Sidosryhmäriippuvuuden teoria	Laadullinen tapaustutkimus, syvähaastattelut	<i>Miten erilaiset sidosryhmäosallistamisen prosessit voivat edesauttaa sosiaalisen hyväksyttävyyden saavuttamista?</i> Avoin vuorovaikutus,	Subjektivistinen.	Luottamuksen rakentaminen suurissa projekteissa. Sidosryhmäsuhteet projektijohdon proaktiivisena työkentänä. → 3. lukukerran



		<p>kohentamalla viestintätaitoja, käyttäytyen luotettavasti, osoittaen luottamusta (sidosryhmiin), osoittaen kunnioitusta toisiin osapuoliin, toimien sitoutuneesti, työskennellen projektissa välitavoitteiden mukaisesti ja pyrkien saavuttamaan yhteisesti määritetyt tavoitteet.</p>			<p>luottamuksen rakentaminen.</p>		<p><i>perusteella alaluku</i>  <i>4.6.Sosiaalinen toimilupa</i></p>
<p>Stakeholder prioritisation by Mayors</p>	<p>Tarkoituksena on tutkia yritysjohtajien ja kuntajohtajien eroavaisuuksia koetuissa si-</p>	<p>Tutkimus osoittaa, että kuntajohtajien ja yritysjohta-</p>	<p>Sidosryhmäteoria</p>		<p>Sidosryhmien luokittelu ja priorisointi edistävät polkua tiellä kohti sosiaalista</p>	<p>Subjektivis-tinen</p>	<p>Osallisten tai sidosryhmien priorisointi infrastruktuuri-hankkeissa</p>

and CEOs in infra- structure asset decisions	dosryhmälö- vuksissa v oikeutuksen ja kiireellisyysjär- jestyksen osalta infrastruktuuri- hankkeissa	jien suhtau- tumisessa sidosryh- miin on enemmän samankal- taisuutta kuin eroa- vaisuuksia. Tutkitut johtajat ovat työs- sään suorit- taneet si- dosryhmien luokittelua ryhmien merkittä- vyyden mukaan.			toimilupaa. Tär- keimmät sidos- ryhmät huomioi- daan erityisesti		→ 3. lukukerran perusteella ala- luku 4.2 Sidos- ryhmien tunnis- taminen
---	--	---	--	--	---	--	--

## 7.2 LIITE 2

