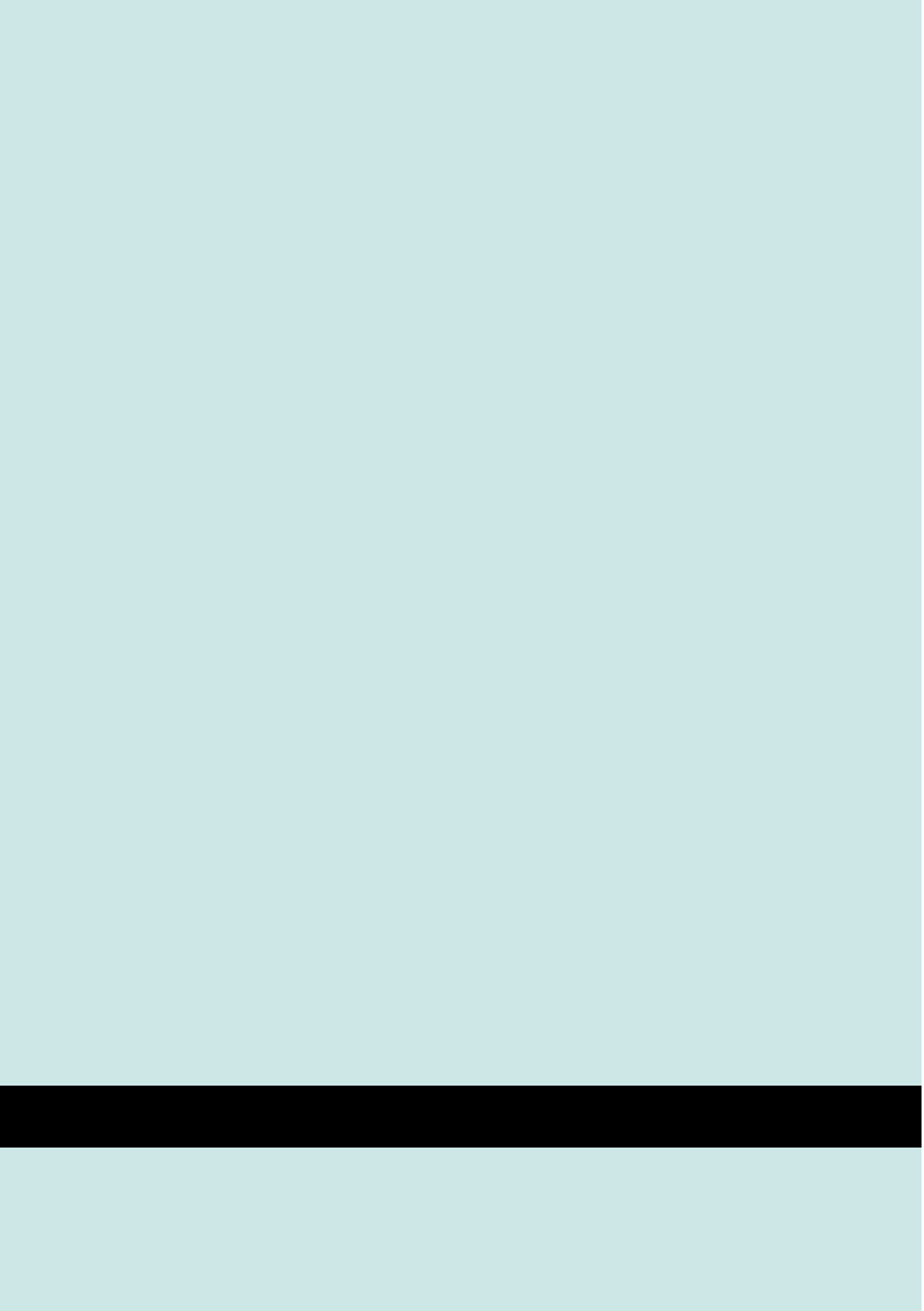




PROCOMMA ACADEMIC 2021

Vastuullinen viestintä





Vastuullinen viestintä





Päätoimittajat:

Kirsi Eräranta, *VTT, apulaisprofessori, Aalto-yliopisto*

Visa Penttilä, *KTT, postdoc-tutkija, Hanken School of Economics*

Toimituskunta:

Kirsi Eräranta, *apulaisprofessori, Aalto-yliopisto*

Aki-Mauri Huhtinen, *sotilasprofessori, Maanpuolustuskorkeakoulu*

Elisa Juholin, *dosentti, Helsingin yliopisto ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu*

Vilma Luoma-aho, *viestinnän johtamisen professori, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu*

Elina Melgin, *dosentti, toimitusjohtaja, ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry*

Mikko Villi, *professori, Jyväskylän yliopisto*

Tuula-Riitta Välikoski, *yliopistonlehtori, dosentti, Tampereen yliopisto*

Ulkoasu ja taitto:

Virpi Vihervuori, *Baasis Design*

Jakelu:

Julkaisu on maksuton ProComin jäsenille, ja jakelu tapahtuu tilauspohjaisesti.

Kirjaa toimitetaan laajasti myös oppilaitoksiin käytettäväksi viestintäopintojen oheismateriaalina. Kirjaa voi myös tilata ProComista hintaan 25 euroa sisältäen postituskulut.

Julkaisu on saatavilla myös sähköisesti Helsingin yliopiston Helda-julkaisualustalla.

Painos:

700 kappaletta

Kustantaja:

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry

Kasarmikatu 23, 00130 Helsinki

Puh. (09) 135 7775

procom@procom.fi

Koko ja paperi:

A5, 14,85 cm x 21 cm, sisus: MultiOffset, PEFC, 120 g, kannet: MultiOffset, PEFC, 300 g

ISSN 2343-4090

ISBN 978-952-69737-0-8 (nid.)

ISBN 978-952-68576-9-5 (EPUB)

Paino:

Libris, Helsinki 2021

PROCOMMA ACADEMIC 2021

Vastuullinen viestintä



ESIPUHE 8

VASTUULLISUUSVIESTINTÄ
– VASTUULLISTA VIESTINTÄÄ?.....12
Visa Penttilä ja Kirsi Eräranta

Ajankohtaisia aiheita

VASTUULLISUUSVIESTINTÄ
PIRULLISESSA ILMASTOKRIISISSÄ..... 28
Meri Frig ja Niina Uusitalo

YRITYSAKTIVISMI – KANTAAOTTAVA
JA KAHTIAJAKAVA VASTUULLISUUS-
VIESTINTÄ..... 44
Laura Olkkonen

Toistuvia teemoja

SIDOSRYHMÄVUOROVAIKUTUS
KESTÄVÄN LIIKETOIMINNAN
MAHDOLLISTAJANA.....60
Annika Blomberg, Anna Heikkinen
ja Johanna Kujala

VASTUULLISUUSRAPORTOINNIN
MONET ROOLIT.....76
Hannele Mäkelä

Selkeitä sidosryhmiä

VASTUULLISUUSKYSYMYKSET
SIJOITTAJAVIESTINNÄSSÄ – YRITYS-
LÄHTÖISESTÄ RAPORTOINNISTA
KOHTI DIALOGISTA SIJOITTAJA-
VIESTINTÄÄ.....92
Heidi Hirto ja Merja Koskela

TYÖNTEKIJÄT VASTUULLISUUDEN
SIDOSRYHMÄNÄ – MONI-
MERKITYKSELLISYYS JA
VASTUULLISUUSVIESTINNÄN
HAASTEET.....108
Tiina Onkila, Marileena Mäkelä
ja Bhavesh Sarna

Kriittisiä kysymyksiä

KUUNTELEMINEN VASTUULLISUUDEN
JA LUOTTAMUKSEN RAKENTAJANA –
ESIMERKKINÄ JOURNALISMIN
YHTEISKUNTAVASTUU.....124
Mikko Hautakangas ja Maija Gerlander

ARVOT, PÄÄMÄÄRÄT JA
VASTUULLISUUS.....140
Sami Pihlström

PROCOMMA ACADEMIC 2021



*Tervetuloa***PROCOMMA ACADEMICIN***8. numeroon, joka tarjoaa***NÄKÖKULMIA VASTUULLISUUSVIESTINTÄÄN**

Organisaatioiden vastuullisuuteen liittyviä ilmiötä nousee jatkuvasti esiin paitsi julkisessa keskustelussa myös niiden jokapäiväisessä toiminnassa: oli kyse sitten ihmisoikeusloukkauksista yritysten tuotantoketjuissa tai vaikkapa uusista ilmastotavoitteista, niin useat eri toimijat yrityksistä kansalaisjärjestöihin ottavat kantaa, ilmaisevat pyrkimyksiä, kiistelevät, todentavat ja määrittelevät eri toimijoiden vastuita ja velvollisuuksia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Näihin ilmiöihin pureutuminen edellyttää käsitystä vastuullisuusviestinnästä, joka ei rajaudu pelkästään neutraaliin tiedonvälitykseen tai yksioikoiseen viestinnän kritiikkiin tekoja kiillottavana puheena. Tämän kirjan tarkoituksena on avata erilaisia lähestymistapoja, jotka monipuolistavat ymmärrystä vastuullisuusviestinnästä.

Kirjan aloittaa päätoimittajien johdantoartikkeli. Se esittelee vastuullisuusviestinnän peruslähtökohtia ja tarjoaa analyyttisiä välineitä ymmärtää vastuullisuusviestintää ajallisesti moniulotteisena viestintäkäytäntönä, jolla jäsennetään organisaatioiden suhteita ympäröivään yhteiskuntaan yhdessä sidosryhmien kanssa. Artikkelit rakentaa yleisen viitekehyksen, jonka puitteissa vastuullisuusviestintää voidaan tarkastella erilaisissa konteksteissa.

Seuraavat kaksi artikkelia nostavat esiin vastuullisuusviestinnän **ajankohtaisia aiheita**: ilmastonmuutoksen ja yritysaktiivisuuden. *Meri Frigin* ja *Niina Uusitalon* artikkeli vastuullisuusviestinnästä ilmastokriisissä esittää neljä periaatetta, jotka voivat ohjata organisaatioiden viestintää tämän globaalin ongelman kontekstissa. Ilmastonmuutoksen ”pirullisen” luonteen lisäksi haasteita asettaa sosiaalisen median ja uutismedian sekoittuminen hybridiksi

mediaympäristöksi, jossa organisaatioiden viestinnän on paitsi otettava kantaa ennakoimattomiin teemoihin myös esitettävä ratkaisuja epävarman tulevaisuuden edessä.

Laura Olkkosen artikkeli käsittelee yritysaktivismia; ilmiötä, jossa organisaatiot ja niiden johtajat ottavat osaa kiistanalaisiin julkisiin keskusteluihin yhteiskunnallisista epäkohdista. Aktivismissä viestintä on erityinen vastuullisuusviestinnän muoto, jonka fokus ei ole yrityksen omissa teoissa ja niiden vaikutuksissa, vaan laajemmista kysymyksistä, jotka eivät liity suoraan yrityksen liiketoimintaan. Kuten Olkkonen muistuttaa, yritysaktivismi tuottaa usein kahtiajakautuneita reaktioita, ja sen organisatoriset ja yhteiskunnalliset seuraukset voivat olla moninaisia.

Seuraavassa kahdessa artikkelissa tarkastellaan vastuullisuusviestinnän **toistuvia teemoja**, sidosryhmävuorovaikutusta ja vastuullisuusraportointia, joista on keskusteltu aihepiiriin tutkimuksessa jo pidempään. Molemmat artikkelit valottavat myös kestävä kehityksen tematiikkaa. *Annika Blomberg*, *Anna Heikkinen* ja *Johanna Kujala* erittelevät artikkelissaan sidosryhmävuorovaikutuksen merkitystä kestäväälle liiketoiminnalle. Artikkelit tuo esiin, miten sidosryhmäajattelua on syytä monipuolistaa yksinkertaisesta kategorisoinnista esimerkiksi sidosryhmien päällekkäisyyksiä ja moniäänisyyttä huomioivaksi, mikä asettaa myös viestinnälle uusia vaateita. Lisäksi kirjoittajat tuovat esiin monialaisen ja yhteiskunnan eri osa-alueet ylittävän monisidosryhmäyhteistyön merkityksen nykyajan ongelmiin vastaamisessa.

Myös raportointi on edelleen olennainen osa vastuullisuusviestintää. *Hannele Mäkelän* artikkeli kuvaa kattavasti vastuullisuusraportoinnin kehitystä, sen erilaisia tarkoituksia ja raportointiin liittyviä kehitystarpeita. Vaikka vastuullisuusraportointia ohjaa Euroopassa lainsäädäntö ja sen tueksi on kehitetty kansainvälisiä standardeja, liittyy raportointiin monia sisältöä, muotoa ja kanavia koskevia haasteita. Kenties paradoksaalista on, että teknisesti tasokkaimpia vastuullisuusraportteja ovat tuottaneet juuri ongelmallisilla toimialoilla toimivat suuryritykset.

Vastuullisuusviestinnän **selkeitä sidosryhmiä** – sijoittajia ja työntekijöitä – käsitellään seuraavissa artikkeleissa. Nämä kaksi ryhmää nähdään usein yritysvastuuviestinnän keskeisimpinä kohteina ja kumppaneina asiakkaiden ja tavarantoimittajien ohella. *Heidi Hirston* ja *Merja Koskelan* artikkelissa tuodaan esiin erilaisten sijoittajaryhmien kirjo aina ”perinteisistä” taloudellista tuottoa korostavista sijoittajista vaikuttavuussijoittajiin, hyväntekijäsijoittajiin ja sijoittaja-aktivisteihin, joiden toimintaa motivoivat myös yhteiskunnalliset tai ympäristöön liittyvät päämäärät. Hirston ja Koskelan mukaan organisaatiolle keskeisten sijoittajaryhmien tunnistaminen on tärkeää, jotta vastuullisuusviestintää voidaan rakentaa yleisölähtöisesti esimerkiksi dialogisen sijoittajaviestinnän keinoin.

Tiina Onkila, Marileena Mäkelä ja Bhavesh Sarna erittelevät työntekijöiden suhdetta vastuullisuusviestintään. He kiinnittävät huomion kahtalaiseen lähestymistapaan: toisaalta työntekijöitä johdetaan ylhäältä alaspäin vastuullisuuskäytäntöjen toimeenpanijoina, toisaalta taas työntekijöillä voi olla hyvinkin erilaisia tulkintoja vastuullisuutta koskevasta viestinnästä, ja he saattavat toimia alhaalta ylöspäin muutosagentteina organisaatiossa. Vastuullisuusviestinnässä onkin huomioitava, miten tällaiset jännitteet voivat vaikuttaa organisaatiossa ja miten viestinnän kautta voidaan edesauttaa työntekijöiden sitoutumista vastuullisuuteen.

Kirjan kahdessa viimeisessä artikkelissa nostetaan esiin vastuullisuusviestintään liittyviä **kriittisiä kysymyksiä**, joita luonnehtii eettinen reflektio vastuullisuuden merkityksestä ja sen viestinnällisistä edellytyksistä. *Mikko Hautakankaan* ja *Maija Gerlanderin* artikkeli kirkastaa sitä, mitä vastuullisuusviestinnän sidosryhmävuorovaikutus käytännössä vaatii, nimittäin kuuntelemista. Artikkelin kuvaava, mitä kuunteleminen tarkoittaa organisaatioviestinnässä ymmärtävänä, aktiivisia tekoja vaativana ja tunteet huomioivana toimintana, ja antaa käytännön esimerkkejä aiheesta. Utismediaa ja journalismia tarkastellen artikkeli laajentaa näkökulman yksittäisistä organisaatioista toimialoihin ja muistuttaa, että

yritysvastuuviestintä rakentuu väistämättä suhteessa koko alan legitimizeettiin.

Kirjan päättää *Sami Pihlströmin* artikkeli, joka tarjoaa moraalifilosofisen näkökulman vastuullisuuteen organisaatioiden arvona ja päämääränä. Se problematisoi vastuullisuus-termin viimeaikais- ta kevyttä käyttöä ja antaa esimerkkejä niin koronapandemian, ”vastuullisen sijoittamisen” kuin yliopistojen strategiapuheen piiristä. Artikkelin haastaa lukijan pohtimaan, minkälaisia edelly- tyksiä vastuullisuudesta viestimiselle on ja miten viestintää itseään voisi normatiivisesti arvioida osana laajempaa yhteiskunnallista kontekstia.

Helsingissä 22.4.2021

Kirsi Eräranta ja Visa Penttilä

Päätoimittajat

ProComma Academic 2021



KETKÄ?

Visa Penttilä ja Kirsi Eräranta

- *KTT Visa Penttilä on postdoc-tutkija Hankenilla. Väitellyään 2020 Aalto-yliopistosta vastuullisuusviestinnästä hän on keskittynyt tutkimaan yritysten ja järjestöjen välistä yhteistyötä yritysvastuuseen liittyvässä lainsäädäntövaikuttamisessa.*

VTT Kirsi Eräranta on organisaatioviestinnän apulaisprofessori Aalto-yliopistossa. Hän väitteli 2013 Helsingin yliopistossa sosiologian oppiaineesta. Erärannan tutkimus tarkastelee organisaatioiden ja niiden sidosryhmien sosiaalisten vastuiden määrittymistä eri näkökulmista. Hän on hiljattain tutkinut yritysten yhteiskuntavastuun politiikkaa, prekaarin työn oikeuttamista sekä sukupuolta, monimuotoisuutta ja inklusiota organisaatioissa.

VASTUULLISUUSVIESTINTÄ – VASTUULLISTA VIESTINTÄÄ?

Käsitys organisaatioiden vastuullisuutta koskevasta viestinnästä jää usein kapeaksi ja tuo mieleen lähinnä organisaatioiden tekoja kaunistelevat puheet. Toisaalta vastuullisuutta pidetään myös ”liikkuvana maalina”, johon kohdistuu hyvin erilaisia sidosryhmäodotuksia. Laajenamme tässä artikkelissa ymmärrystä vastuullisuusviestinnästä esittelemällä erilaisia lähestymistapoja näihin jännitteisiin. Korostamme erityisesti, että vastuullisuusviestintä tulisi ymmärtää oleellisena osana organisaatioiden vastuullisuutta ja sen organisointia yhdessä sidosryhmien kanssa sekä ajallisesti moniulotteisena prosessina, joka paitsi merkityksellistää menneisyyttä myös ohjaa tulevaa toimintaa.

Johdanto

Viestintä yritysten ja muiden organisaatioiden vastuullisuudesta on lisääntynyt Suomessa ja maailmalla viime vuosikymmenten aikana. Esimerkiksi Yhdysvalloissa monet suuryritykset ovat 1990-luvun lopusta lähtien raportoineet säännöllisesti vastuullisuuteen liittyvistä kysymyksistä (Crane & Glozer 2016; Ihlen ym. 2011). Osa pienemmistä organisaatioista on taas profiloitunut aktiivisina vastuullisuuden puolestapuhujina. Raporttien lisäksi vastuullisuudesta on viestitty organisaatioiden verkkosivuilla, some-kanavissa, henkilöstö- ja asiakaslehdissä, yritysesitteissä, tuotepakkauksissa ja mitä moni-

naisimmissa vuorovaikutustilanteissa aina asiakaspalvelusta sidosryhmäyhteistyöhön ja julkiseen keskusteluun (Halme & Joutsenvirta 2011). Myös vastuullisuusviestinnän tutkimus on vakiintunut viimeisen kymmenen vuoden aikana, vaikka aihepiirin tutkimuksia tehdäänkin hajallaan eri kauppaja- ja yhteiskuntatieteiden aloilla (Crane & Glozer 2016). Aiheesta on hiljattain julkaistu niin käsikirjoja (Ihlen ym. 2011; Diehl ym. 2017) kuin tieteellisten aikakauslehtien erikoisnumeroitakin (Schoeneborn ym. 2020).

Syyt vastuullisuusviestinnän merkityksen korostumiselle ovat moninaiset: läpinäkyvyydestä on tullut viestinnän perusvaatimus (Luoma-aho 2018) ja organisaatioiden ympäristöistä entistä haasteellisempia ja monimutkaisempia viestinnän kannalta (Luoma-aho 2014; Huhtinen & Melgin 2020). Vastuullisuudesta kertomisesta on tullut myös yhä yleisempää, koska luottamus varsinkin suuryrityksiä kohtaan on ollut monissa maissa ennennäkemättömän heikkoa (Waddock & Googins 2011). Olemme viime vuosikymmenten kuluessa todistaneet lukemattomia yritysskandaaleja niin Suomessa kuin muualla, ja ne ovat liittyneet esimerkiksi tilintarkastusrikkomuksiin, tuotantoketjujen ihmisoikeusloukkauksiin ja ympäristöpäästöihin. Aktivistit ja kansalaisjärjestöt ovat ahkerasti puuttuneet yritysten ongelmiin ja väärinkäytöksiin, mihin internetin ja sosiaalisen median kehittyminen on tarjonnut aiempaa paremmat mahdollisuudet (Emt.).

Samaan aikaan monet organisaatiot ovat nähneet vastuullisuuden ja siitä vies-

timisen kilpailu- tai menestystekijänä, joka oikeuttaa niiden toiminnan ja lisää niiden mainetta paitsi mediassa myös entistä tiedostavampien kuluttajien, sijoittajien ja työntekijöiden keskuudessa (Waddock & Googins 2011; Matten & Moon 2020). Yritysvastuuraportointia ovat jouduttaneet kansainvälisten vapaaehtoisten standardien, kuten kuten GRI:n (*Global Reporting Initiative*), luominen (Waddock & Googins 2011) mutta myös sitovien lakien säätäminen. Esimerkiksi Euroopan unionissa ja sen jäsenmaissa, Suomi mukaan lukien, lainsäädäntö on velvoittanut suuryrityksiä raportoimaan vastuullisuuteen liittyvistä kysymyksistä 2010-luvun puolivälistä alkaen¹. Lisäksi Suomessa on tällä hetkellä käynnissä selvitys YK:n yrityksiä ja ihmis-oikeuksia koskeviin ohjaaviin periaatteisiin (UNGP) perustuvasta sääntelystä.

Vastuullisuusviestinnän nousu liittyikin laajempaan yhteiskunnalliseen murrokseen, jota luonnehtivat esimerkiksi talouden ja politiikan globalisaatio sekä korporatistimin kritiikki kansallisella tasolla. Esimerkiksi Pohjois- ja Keski-Euroopan maissa on yhä enemmän omaksuttu liberaaleille markkinatalouksille (kuten Yhdysvalloille) tyypillinen, aktiivista vastuullisuusviestintää edellyttävä ”eksplisiitinen” käsitys yhteiskuntavastuusta, jossa vastuut määritellään yrityskohtaisesti, korostaen niiden vapaaehtoisuutta ja arvoa ydinsidosryhmille (Matten & Moon 2008; 2020). Tämä poikkeaa aiemman ”impliisiittisen yhteiskuntavastuun” perinteestä, jossa vastuut ovat olleet kollektiivisesti

(usein kolmikantaisesti) määritettyjä, organisaatioita sitovia ja yhteiskuntaa laajemmin palvelevia, eikä yksittäisten yritysten ole tarvinnut niistä juuri erikseen viestiä.

Vaikka viestintä organisaatioiden vastuullisuudesta on lisääntynyt, ymmärrys aiheesta jää usein edelleen kapeaksi: Ajatellaan, että vastuullisuusviestintä tarkoittaa lähinnä yritysvastuuraportteja tai toisaalta markkinointiviestintää, joka on pahimmillaan harhaanjohtavaa sanahelinää ellei silkkaa valehtelua. Erityisesti negatiivisten tapausten johdosta organisaatioiden vastuullisuutta koskevaa viestintää epäillään usein vääristeleväksi viher- tai valkopesuksi. Tutkimuksen valossa viestintä kuitenkin näyttäytyy olennaisena osana paitsi vastuullisuuden ymmärrettäväksi tekemistä, myös vastuullisuustoiminnan organisointia sekä sidosryhmien osallistumista vastuullisuuden määrittelyyn.

Laajennammekin tässä artikkelissa käsitystä vastuullisuusviestinnästä esittelemällä erilaisia näkökulmia aiheeseen ja tarkastelemalla vastuullisuusviestinnän eri teemoja ja konteksteja. Tarkoituksemme on näin tarjota viestinnän ammattilaisille uusia ajatuksia ja välineitä vastuullisuusviestinnän reflektointiin ja toteuttamiseen.

Mitä vastuullisuusviestintä on?

Vastuullisuusviestintä voidaan määritellä viestinnäksi, jolla organisaatio viestii ja neuvottelee sidosryhmiensä ja laajemmin yhteiskunnan kanssa vastuistaan ja velvollisuuksistaan sekä organisoii vastuullisuuteen liittyvää toimintaansa (Ihlen ym. 2011). Se sisältää

¹Ks. <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>

- 1) sidosryhmien vaatimusten kartoittamista ja arviointia
- 2) organisaation vastuullisuuskäytäntöjen johtamista, toimeenpanoa ja niistä tiedottamista
- 3) aktiivista vaikuttamista siihen, miten vastuullisuusasiat ymmärretään yhteiskunnassa laajemmin.

Tästä näkökulmasta viestintä on oleellinen osa mitä tahansa vastuullisuusprosessia, esimerkiksi vastuullisuuteen liittyvää suunnittelua, raportointia ja osallistamista. On huomattava, että vastuullisuusviestintää sisältyy myös viestintätilanteisiin, joissa yritysvastuu ei välttämättä ole suoraan vuorovaikutuksen aiheena: esimerkiksi strategiaviestintä voi sisältää paljon vastuullisuuteen liittyviä teemoja ja tehdä siitä siten vastuullisuusviestintää.

Määritelmällisesti on syytä erottaa toisistaan vastuullisuusviestintä kuvaavana terminä, joka tarkastelee organisaatioiden vastuullisuuteen liittyvää vuorovaikutusta sellaisenaan, ja vastuullinen viestintä arvottavana terminä, jota määrittävät tiettyssä kontekstissa asetetut vastuullisuuden normit. Tässä artikkelissa tarkoituksenamme ei ole ottaa kantaa, onko vastuullisuusviestintä vastuullista viestintää sinällään – se mikä näyttäytyy vastuullisena on aina tapauskohtaista ja riippuu olosuhteista sekä arvioijista. Kuitenkin myös vastuullisuusviestinnän tutkimukseen sisältyy enemmän tai vähemmän julkilausuttuja normatiivisia oletuksia (esimerkiksi jos sidosryhmävuorovaikutuksen ajatellaan ideaalitulassa noudattavan yhteiseen keskusteluun ja harkintaan perustuvaa mallia), mikä on syytä tiedostaa tutki-

muksellisten näkökulmien soveltamisessa käytäntöön.

Kansainvälinen tutkimuskeskustelu vastuullisuusviestinnästä on keskittynyt paljolti yritysten yhteiskuntavastuun (*corporate social responsibility*, CSR) käsitteen ympärille.² Lisäksi aihetta sivutaan kestäväyyden (*sustainability*) käsitteen parissa. Molempiin käsitteisiin liitetään yleensä niin sosiaaliset, taloudelliset kuin ympäristöäkin koskevat näkökohdat – että organisaatio tuntee toimintansa sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristöön liittyvät vaikutukset ja hallitsee niitä vastuullisella tavalla. Esimerkiksi sosiaalinen vastuu viittaa usein ihmisoikeuksiin ja velvoitteisiin työntekijöitä, asiakkaita ja tiettyjä ihmisryhmiä kohtaan esimerkiksi toimitusketjuissa. Tästä yhteisestä lähtökohdasta huolimatta vastuullisuus on siinä määrin kontekstisidonnainen, ajan ja paikan mukaan muuttuva sekä kampaailulle altis käsite, että sitä on määritelty monin, toisistaan poikkeavin tavoin (esim. Matten & Moon 2020). Esimerkiksi yrityksen taloudellisen vastuun, kannattavuuden ja kilpailukyvyn korostaminen voi olla risitiridassa sosiaalisen ja ympäristövastuun

²*Puhumme tässä luvussa organisaatioiden vastuullisuudesta mutta viittamme pitkälti yritysten kontekstissa tehtyyn vastuullisuusviestinnän tutkimukseen. Tämän tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin usein sovellettavissa myös toisenlaisiin organisaatioihin, kuten kansalaisjärjestöihin tai julkishallintoon. Lisäksi yritysten yhteiskuntavastuu on relevantti aihe myös näiden toimijoiden kannalta, koska ne usein osallistuvat yritysvastuiden määrittelyyn.*

kanssa – myös itse taloudellinen vastuu voidaan määritellä kapeammin tai laajemmin, joko yritykseen itseensä tai sen eri sidosryhmiin keskittyen. Vastuullisuuden käsitettä onkin sen joustavuuden takia pidetty ”liikkuvana maalina” (Morsing & Schultz 2006).

Koska vastuullisuus on käytännössä hyvin tapauskohtaista (Christensen ym. 2013), organisaatiot joutuvat itse miettimään ja viestimään, millä tavoin vastuullisuusvaatimukset niitä koskevat. Sidosryhmävuorovaikutuksen lisäksi erilaiset standardit ja sertifikaatit (Christensen ym. 2017) tai vaikkapa YK:n ja OECD:n ohjenuorat voivat tarjota välineitä vastuullisuustyölle ja siten auttaa vastuullisuuden merkityksellistämässä.

Näkökulmia vastuullisuusviestintään

Crane ja Glozer (2016) ovat jaotelleet vastuullisuusviestintää ja sen tutkimusta sen mukaan, miten viestinnän olemus ymmärretään ja mille sidosryhmille viestintä on suunnattu. Ensinnäkin viestintä voidaan ymmärtää olemukseltaan joko tiedonvälityksenä, jolloin puhutaan *funktionaalista* lähestymistavasta, tai merkitysten rakentajana, jolloin puhutaan *formatiivisesta* lähestymistavasta. Toiseksi voidaan tarkastella, onko viestintä sisäisille vai ulkoisille sidosryhmille suunnattua (Emt.). Tämän jaottelun lisäksi hyvin arkinenkin ajatus erosta puheen ja tekojen välillä on problematisoitu tutkimuksessa ja otettu lähtökohdaksi vastuullisuusviestinnän *ajallisuuden* tarkastelulle (Schoeneborn ym. 2020). Tästä näkökulmasta vastuullisuusviestintä voidaan nähdä toimintaa

edeltävänä, sitä seuraavana tai toiminnan kanssa yhtäaikaista vuorovaikutuksena. Esittelemme seuraavassa näitä näkökulmia esimerkkien avulla.

Funktionaalinen lähestymistapa: viestintä tiedonvälityksenä

Funktionaalissa lähestymistavassa vastuullisuusviestintä nähdään tiedon välittämisenä – nimensä mukaisesti viestinnällä on tietty funktio, tehtävä tai tarkoitus suhteessa organisaation tosiasialliseen vastuullisuuteen, joka nähdään viestinnästä erillisenä seikkana. Sidosryhmiä esimerkiksi informoidaan organisaation viimeaikaisesta toiminnasta tai viestinnällä levitetään tietoa valmiista vastuullisuusohjelmista (Crane & Glozer 2016; Morsing & Schultz 2006). Tässä lähestymistavassa organisaatiot ymmärretään selkeäravaisina kokonaisuuksina, jotka lähettävät ja vastaanottavat vastuullisuusviestejä. Keskeisiä kriteereitä vastuullisuusviestinnän arvioinnissa ovat tehokkuus, asianmukaiset kanava- ja sisältövalinnat ja oikea-aikaisuus. Funktionaalinen lähestymistapa on perinteisesti ollut hallitseva ote vastuullisuusviestinnän tutkimuksessa. Se lienee myös lähimpänä arkista ymmärrystä vastuullisuuden ja viestinnän suhteesta.

Esimerkki funktionaalista lähestymistavasta on Dun, Bhattacharyan ja Senin (2010) vastuullisuusviestinnän malli. Sen mukaan vastuullisuusviestin sisältö, valittu kanava, organisaation piirteet ja sidosryhmien ominaisuudet vaikuttavat viestinnän tuloksiin, kuten asiakkaiden ostokäyttäytymiseen tai työntekijöiden sitoutumiseen. Mallin ajatuksena on, että viestinnän tark-

ka suunnittelu ja oikeat valinnat auttavat saavuttamaan organisaation tavoitteet.

Vastuullisuusviestinnän funktionaaliseen lähestymistapaan (ja edellä kuvatun kaltaisiin malleihin) liittyy usein ajattelu, jossa yritysten vastuullisuutta perustellaan mahdollisten liiketaloudellisten hyötyjen kautta eli niin sanottu business case -ajattelu. Tätä ajattelua on kritisoitu siitä, että *kaikki voittavat* -asetelmien toistelu sivuuttaa tapaukset, joissa vastuullisuus nimenomaan ei ole tuottoisaa organisaatiolle (Feix & Philippe 2020). *Business case* -ajattelun on esitetty myös ohjaavan ihmisiä perustelemaan sosiaalista oikeudenmukaisuutta taloudellisin perustein, mikä voi kyynistää heitä (Kaplan 2020). Onkin kiinnostavaa, että *business case* -ajattelua käytetään usein julkisesti viestinnässä perusteluna yritysten vastuullisuustoiminnalle, vaikka monet tutkimukset ovat osoittaneet, että yhteys vastuullisuuden ja taloudellisen tuloksen välillä on hatara (esim. Zhao & Murrell 2016).

Formatiivinen lähestymistapa:

viestintä luo merkityksiä

Formatiivinen näkökulma vastuullisuusviestintään on kehittynyt osittain tyytymättömyydestä funktionaalista lähestymistapaa kohtaan (Schoeneborn ym. 2020). Formatiivisessa lähestymistavassa viestintä nähdään merkitysten luomisena. Sen sijaan, että viestintä ymmärrettäisiin tiedon siirtämisenä pisteestä A pisteeseen B, kuten funktionaalissa näkökulmassa, viestintä nähdään jaettuina merkityksiä luovana, ylläpitävänä ja muuttavana toimintana. Tällöin organisaatiot itsessään

näyttäytyvät erilaisten viestintätekojen kautta ylläpidettyinä moniäänisinä kokonaisuuksina.

Tästä näkökulmasta myös vastuullisuuden olemus problematisoituu: vastuullisuutta luodaan erilaisten viestintätekojen kautta, eikä vastuullisuutta ole irrallaan sitä koskevasta viestinnästä. Lähestymistavan tarkoituksena ei ole väittää, että vastuullisuus olisi vain viestintää, vaan korostaa sitä, että vastuullisuus tulee ymmärrettäväksi viestinnän kautta ja viestinnällä muovataan aktiivisesti vastuullisuuteen liittyviä merkityksiä sekä organisoidaan vastuullisuuteen liittyvää toimintaa. Formatiivisesta näkökulmasta voidaan tarkastella myös vastuullisuusviestintään liittyviä jännitteitä ja ristiriitoja, jotka jäävät vähemmälle huomiolle funktionaalisessa lähestymistavassa.

Schoeneborn ja Trittin (2013) ovat nostaneet esiin neljä formatiivisen lähestymistavan erityispiirrettä:

- 1) vastuullisuusviestinnän yhteydet organisaation muihin viestintäkäytäntöihin
- 2) vastuullisuusviestinnän vaikutukset organisaation toimintaan
- 3) vastuullisuusviestinnän organisaation rajoja hämärtävät vaikutukset
- 4) erilaisten organisaation käytäntöjen ja tekstien vaikutukset vastuullisuusviestintään.

Ensimmäinen näkökohta viittaa siihen, että vastuullisuusviestinnän vaikutukset organisaatioissa riippuvat siitä, miten hyvin vastuullisuusviestintä linkittyy organisaation muihin viestintäkäytäntöi-

hin. Viestintäkäytännöt viittaavat tässä kontekstissa erilaisiin tapoihin, joilla organisaatiota tehdään jatkuvasti olemassa olevaksi – esimerkiksi johtaminen, strategian tekeminen ja toteuttaminen voidaan nähdä viestintäkäytäntöinä. Nämä viestintäkäytännöt voivat olla toistensa kanssa ristiriitaisia tai hyvin irrallisia toisistaan. Jos vastuullisuus esimerkiksi eriytetään omaksi ”satelliitifunktiokseen”, eikä vastuullisuusviestintä saa kaukupohjaa vaikkapa organisaation strategiasta tai ylipäänsä johtamisesta, voivat sen vaikutukset jäädä vähäisiksi. Onkin syytä tarkastella kriittisesti, miten vastuullisuuden organisointi ja siitä viestiminen on organisaatioissa järjestetty.

Toinen näkökohta koskee sitä, miten käsitys vastuullisuusviestinnästä esimerkiksi ”pelkkänä puheena” jättää huomiotta viestinnän mahdolliset vaikutukset organisaation toimintaan. Organisaation vastuullisuustavoitteiden toteutuminen vaatii usein aikaa, ja vastuullisuudesta puhumattomuus tuskin auttaa organisaatiota eteenpäin tavoitteissaan. Päinvastoin, vastuullisuudesta on nimenomaan viestittävä tavoitteellisesti, jos muutosta halutaan saada aikaan – kuten minkä tahansa muunkin päämäärän tapauksessa.

Kolmas näkökohta viittaa siihen, että vastuullisuusasioissa sidosryhmien vaatimukset ja väitteet läpäisevät organisaation muodolliset rajat: vastuullisuusviestintä ei ole vain organisaation omien ammattilaisten käsissä vaan ulkopuoliset tahot voivat liittää organisaation toiminnan esimerkiksi erilaisiin vastuullisuusrikkomuksiin. Tästä näkökulmasta sidosryhmien infor-

moinnin sijasta korostuu osallistaminen (Pekkala & Luoma-Aho 2019), neuvottelu ja dialogi niiden kanssa (Morsing & Schultz 2006). Cooren (2020) on huomauttanut, että organisaatioiden on kohdattava niin sanottu yhteisrakentumisen (*co-constitution*) haaste: organisaatiot eivät voi yksin päättää, minkälaisia ne ovat, vaan niiden olemus riippuu sidosryhmien kanssa käytävästä vuorovaikutuksesta. Esimerkiksi kansalaisjärjestöt voivat haastaa yrityksiä viestimään uusista asioista, joiden käsittelyyn niillä ei ole entuudestaan ollut valmiuksia.

Neljäs näkökohta liittyy siihen, miten erilaiset tekstit ja rutiinit voivat mahdollistaa tai estää vastuullisuusviestintää (Penttilä 2020a; 2020b). Esimerkiksi organisaation vastuullisuuteen liittyvät tekstit ja niiden kirjoittaminen voivat mahdollistaa vastuullisuuskäytänteiden kehittämisen pidemmän ajan kuluessa, jos tällaiset prosessit on vakiinnutettu organisaatioissa toistuviksi. Toisaalta rutinoituneet tavat voivat myös estää vastuullisuuskäytänteiden kehittämistä, mikäli näitä käytänteitä tarkastellaan vain tietyissä yhteyksissä (kuten ympäristöasioissa), jolloin jonkin toisen alueen vastuullisuuteen liittyvät vaikutukset (esimerkiksi ihmisoikeusvaikutukset) jäävät huomiotta.

Sidosryhmäfokus – ulkoinen, sisäinen vai jotain siltä väliltä?

Edellä käsitellyn, viestinnän olemukseen perustuvan jaon lisäksi sidosryhmäajattelu tarjoaa välineitä vastuullisuusviestinnän erittelyyn (Crane & Glozer 2016). Freemanin (2010) kehittämä sidosryhmäteoria,

joka laajensi yritystoiminnan fokusta osake-
keenomistajista muihin sidosryhmiin, on
saanut vankan jalansijan vastuullisuuteen
liittyvässä tutkimuksessa ja käytännössä.
Yleisesti sidosryhmä voidaan määritellä
miksi tahansa joukoksi tai yksilöksi, johon
organisaation toiminta voi vaikuttaa tai
joka voi itse vaikuttaa organisaatioon.
Koska vastuullisuuskysymykset koskevat
määritelmällisesti organisaatioiden ja mui-
den toimijoiden sekä ympäristön välisiä
suhteita, ovat sidosryhmät aina mukana
niissä tavalla tai toisella.

Sidosryhmänäkökulmasta vastuulli-
suusviestintää voidaan jaotella ulkoiisiin
ja sisäisiin sidosryhmiin kohdistuvaksi
(Crane & Glozer 2016). Ulkoiset sidos-
ryhmät viittaavat esimerkiksi asiakkai-
siin tai viranomaisiin, kun taas sisäisistä
sidosryhmistä puhuttaessa keskitytään
pitkästi työntekijöihin. Tämän jaottelun
ongelmana voidaan nähdä organisaatioi-
den muodollisten rajojen korostuminen
viestinnän dynaamisuuden kustannuksel-
la, kuten edellä kuvattiin (Schoeneborn
& Trittin 2013). Esimerkiksi sosiaalisessa
mediassa käytävät keskustelut vaikuttavat
organisaatioihin ja sekoittavat sisäisen ja
ulkoisen rajaa, kun organisaation ulkoiset
sidosryhmät kommentoivat vastuullisuus-
aiheita organisaatioiden omilla sivuilla ja
alustoilla. Yritysten katsotaan usein olevan
vastuussa myös niiden toimitusketjuissa
tapahtuvista (esim. tavarantoimittajien
tai aliurakoitsijoiden) ihmisoikeusrikko-
muksista, jolloin organisaatiot asetetaan
vastuuseen niiden muodollisten rajojen
ulkopuolella tapahtuvista asioista. Jaottelu
sisäisiin ja ulkoiisiin sidosryhmiin voi toi-

mia analytyttisenä apuvälineenä viestin-
nän suunnittelussa mutta sen käyttäjän
on syytä tiedostaa, miten nämä ryhmät
toisinaan kietoutuvat toisiinsa vastuulli-
suusasioissa.

Lisäksi on syytä huomioida se, miten ul-
koisille tai sisäisille sidosryhmille suunnat-
tu viestintä kohdistuu yleensä väistämättä
myös muille sidosryhmille. Esimerkiksi ul-
koinen vastuullisuusviestintä näkyy usein
myös organisaation omille työntekijöille.
Se voidaan ymmärtää myös niin sanottu-
na itseviestintänä (*autocommunication*)
eli organisaatioon itseen kohdistuvana
epäsuorana viestintänä (Morsing 2006).

Puheesta tekoihin vai teoista puheisiin?
Viestinnän olemuksen ja sidosryhmä-
fokuksen lisäksi viestinnän ja tekojen
välinen suhde tarjoaa kiinnostavan tavan
eritellä vastuullisuusviestintää. Viestinnän
ja tekojen suhde nähdään arjessa usein
jännitteisenä: teot puhuvat puolestaan ja
puhe voi olla ”halpaa” tekojen rinnalla.
Organisaatioviestinnän näkökulmasta
jännite näyttäytyy kuitenkin toisenlaisena:
organisointi edellyttää viestintää – oli se
puhetta tai tekstejä – jolloin viestintä on
ratkaiseva toiminnan aikaansaamiseksi
(esim. Ashcraft ym. 2009). Esimerkiksi
lupauksia voidaan pitää viestinnällisenä
toimintana: ne luovat odotuksia tulevasta
tekemisestä ja lupauksen pitämättä jättä-
misellä on usein seurauksia, jotka johtuvat
nimenomaan viestinnän luomista sosiaa-
lisista merkityksistä. Tästä näkökulmasta
viestintä ei jää toisarvoiseksi toiminnan
rinnalla, vaan se ymmärretään osana tai
jopa synonyymina organisointiprosessille.

Schoeneborn, Morsing ja Crane (2020) ovat purkanee jännitettä puheen ja toiminnan välillä ajallisuuden avulla kolmeen luokkaan:

- 1) viestintä voi olla toiminnan jälkeistä
- 2) viestintä voi edeltää toimintaa
- 3) viestintä voi olla toiminnan kanssa samanaikaista.

Näistä ensimmäinen viittaa siihen, miten vastuullisuusteot edeltävät niistä viestintää, mutta samalla tällä viestinnällä on vaikutuksia tulevalle vastuullisuustoiminnalle. Esimerkiksi Iivonen ja Moisander (2015) ovat osoittaneet, miten organisaatioiden olemassaolon oikeutuksen kyseenalaistaminen vastuullisuusnäkökulmasta voi saada ne viestimään puolustelevasti ja narsistisesti oman toimintansa vastuullisuudesta. Tämä taas voi johtaa siihen, että organisaatioista tulee vastuullisuuskysymyksissä muutosta vastustavia, sen sijaan että ne aktiivisesti pyrkisivät ratkaisemaan sidosryhmiä koskevia ongelmia. Näin ollen tavoissa, joilla organisaatiot viestivät aiemmista tekemisistään ei ole kyse vain neutraalista ”taustapeiliin katsomisesta”, vaan viestintätavoilla on myös merkitystä organisaation jatkuvalla toiminnalla ja vastuullisuuteen asennoitumiselle.

Vastuullisuusviestintä toimintaa edeltävänä tekona viittaa siihen, miten viestinnällä voidaan luoda tavoitteita ja organisoida vastuullisuustoimintaa. Vaikka viestinnän organisoiva luonne jää usein vähemmälle huomiolle, sen merkitys on jokapäiväistä: esimerkiksi johtaminen tapahtuu paljolti viestinnän kautta asettamalla (vastuullisuus-)

tavoitteita ja motivoimalla ja tukemalla niiden toteuttajia. Organisaation viestintä voi myös kirvoittaa painetta sidosryhmiltä tavoitteiden toteuttamiseksi (Christensen ym. 2013). Esimerkiksi kansalaisjärjestöt voivat tarttua organisaatioiden edustajien sanoihin ja kannustaa tai painostaa näitä tavoitteiden saavuttamisessa.

Kolmas tapa nähdä puheen ja toiminnan suhde, viestinnän ja vastuullisuuden samanaikaisuus, on kenties abstraktein tapa käsitteellistää viestinnän vaikutuksia. Tämän näkemyksen mukaan viestintä tuottaa ja uusintaa jatkuvasti vastuullisuutta ja vastuullisuuskäytäntöjä (Schoeneborn ym. 2020). Yksi tapa ymmärtää tätä näkökulmaa on se, miten jokainen viestintä- tai vastuullisuusteko uusintaa tai mahdollisesti muuttaa jaettua tai institutionaalista ymmärrystä vastuullisuudesta. Yrityksen vastuullisuusraportti esimerkiksi uusintaa käsitystä siitä, että vastuullisuusasioista on tuotettava tietoa, mutta se voi myös muokata vaikkapa käsitystä siitä, mitä vastuullisuusasioiden piiriin kuuluu. Erilaiset organisaatiot voivat myös esimerkiksi aktiivisesti vastuullistaa kuluttajia viestintänsä kautta (Hjerppe 2020; Pekkanen & Penttilä 2020).

On kuitenkin syytä huomata, että toiminnan ja viestinnän ajallinen jako on yksinkertaistus ja edellä kuvatuissa kategorioissa on päällekkäisyyksiä (Schoeneborn ym. 2020). Viestinnän ammattilaisille voi olla kuitenkin hyödyksi pohtia, minkälaisia vaikutuksia viestinnällä tavoitellaan suhteessa toimintaan ja miten viestintä itsessään näyttäytyy toimintana. Viestinnän ajallisen ulottuvuuden hahmottami-

nen voi myös auttaa käytännön vastuullisuustoiminnan suunnittelussa.

Taulukossa 1 kokoamme tämän jakson keskeisiä ajatuksia yhteen ja esitämme yhteenvedon funktionaalisesta ja formaatiivisesta lähestymistavasta vastuullisuusviestintään.

TAULUKKO 1. Tiedonvälitystä korostava (funktionaalinen) ja merkitysten luontia korostava (formatiivinen) lähestymistapa vastuullisuusviestintään

	Tiedonvälitystä korostava tapa ymmärtää vastuullisuusviestintää	Merkitysten luontia korostava tapa ymmärtää vastuullisuusviestintää
Viestintä	Tiedonvälitystä organisaation vastuullisuudesta	Vastuullisuutta koskevien merkitysten luomista ja neuvottelua
Organisaatio	Selvärajainen säiliö, joka viestii yhdellä äänellä	Moniäänisen vuorovaikutuksen tulos
Sidosryhmät	Informoinnin kohteita (koskien organisaation vastuukysymyksiä)	Kumppaneita vuorovaikutuksessa (liittyen organisaation vastuukysymysten suunnitteluun, toimeenpanoon ja raportointiin)
Keskeinen toimijuus	Vastuullisuudesta vastaavat viestijät	Organisaatiota ja sidosryhmiä edustavat henkilöt mutta myös prosessit ja tekstit, joihin perustuen vastuullisuusviestintää tehdään
Ajallisuus	Viestintä kertoo aiemmasta vastuullisuustoiminnasta	Viestintä merkityksellistää aiempia vastuullisuustekoja, organisoii tulevaa toimintaa ja uusintaa vastuullisuuskäsityksiä

Vastuullisuusviestinnän erityisiä teemoja

Edellä kuvatut näkökulmat tarjoavat analyyttisiä välineitä vastuullisuusviestinnän reflektointiin. Seuraavassa esittelemme muutamia vastuullisuusviestinnän teemoja ja konteksteja, joissa nämä näkökulmat toteutuvat lähempänä viestinnällisiä käytäntöjä.

Pyrkimyspuhe. Christensenin, Morsingin ja Thyssenin (2013) kehittämällä ”pyrkimyspuheen” (*aspirational talk*) käsitteellä viitataan organisaatioiden päämääriin, ideaaleihin ja itsekuvauksiin, joiden avulla luodaan odotuksia koskien organisaatioiden tulevaisuutta. Esimerkiksi elintarvikeyrityksen tuotepakkauksesta löytyvä teksti ”Hiilijalanjälki nolla 2035” on esimerkki konkreettisen tavoitteen ilmaisevasta, asiakkaille artikuloidusta pyrkimyspuheesta. Myös strategiat ovat tekstejä, joiden kautta pyrkimyspuhetta voidaan luoda, kehittää ja laajentaa ajan myötä, kun organisaatio käy säännöllisesti läpi strategiaprosessiaan (Penttilä 2020a).

Organisaatiot eivät välttämättä yllä pyrkimyspuheen tavoitteisiin ja ideaaleihin niiden ilmaisuhetkellä. Tavoitteet saatetaan myös ilmaista abstraktisti, vaikkapa yleisenä vastuullisuuden arvona. Tällöin pyrkimyspuhe nähdään herkästi tekopyhänä, jos arvot eivät heti toteudu. Organisointi on kuitenkin tavoitteellista ja motivoitua toimintaa, jossa päämäärien ilmaisu on edellytys toiminnan muutokselle – jännite tekojen ja sanojen välillä ylläpitää organisaation muutosta parempaan. Pyrkimyspuheella on kuitenkin

myös reunaehtoja: esimerkiksi tavoitteen julkinen ilmaisu luo sidosryhmille mahdollisuuden kannustaa tai painostaa organisaatiota parempaan. Vastuullisuuspyrkimysten ilmaisijoiden onkin syytä olla valmiita ottamaan vastaan kritiikkiä ja keskustelemaan asettamistaan tavoitteista sidosryhmien kanssa.

Sisäinen aktivismi. Organisaatioiden sisäinen aktivismi on kiinnostava aihe vastuullisuuden ja viestinnän parissa toimiville, koska se tuo esiin monitahoisen vuorovaikutuksen, jota vastuullisuusviestintään liittyy. Girschickin (2020) tutkimus tanskalaisesta lääkealan yhtiöstä valottaa, miten yrityksen sisäiset toimijat voivat muuttaa organisaatioitaan sisältäpäin muovaamalla tapoja käsittää vastuut yhtäältä ulkoisten ja toisaalta sisäisten toimijoiden kanssa. Girschickin mukaan sisäisten aktivistien on ensinnäkin ymmärrettävä yhteys omien ja yhteiskunnallisten tavoitteiden välillä sekä se, mitä resurssija ja intressejä ulkoisilla sidosryhmillä on näiden tavoitteiden ajamiseen.

Konkreettisesti tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaation vastuullisuustavoitteet täydentävät ulkoisten sidosryhmien omia tavoitteita. Lisäksi sisäisten aktivistien on ymmärrettävä, miten oman organisaation johdon intressit sopivat vastuullisuustavoitteisiin, ja haastettava johtoa toimimaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin heidän on haettava yhteistä linjaa myös omien ja johdon käsitystapojen välille. Huomionarvoista on, että tässä näkökulmassa monoliittinen ymmärrys organisaation vastuullisuudesta

kyseenalaistuu: organisaation sisällä voi olla monenlaisia vastuukäsityksiä, joista käydään sisäistä kamppailua. Lisäksi vastuullisuustavoitteiden ajaminen organisaation sisällä ei ole yksinkertaisesti tietyn asian myymistä johdolle, vaan erilaisten sidosryhmien ja organisaation omien intressien uudelleentulkintaa ja yhteyksien luomista niiden välille.

Vastuullisuusviestinnän poliittisuus. Viimeisenä teemana haluamme nostaa esiin vastuullisuusviestinnän poliittisuuden ja sen yhteydet organisaatioiden poliittiseen toimintaan. Vastuullisuutta koskeva viestintä on poliittista vähintäänkin implisiittisesti, koska eri toimijoiden vastuullisuudesta puhuminen kertoo myös laajemmin siitä, minkälaisena yhteiskunta nähdään. Vastuullisuuden taustalla on esimerkiksi anglo-amerikkalaisessa kontekstissa usein oletus siitä, että sosiaaliin tai ympäristöongelmiin voidaan vaikuttaa myönteisesti vapaasti toimivien markkinoiden kautta, kun taas esimerkiksi valtiollisen sääntelyn merkitys voidaan nähdä toisarvoisena. Yritysvastuun tutkimuksessa kansallinen poliittinen konteksti on huomioitu jo laajasti (esim. Matten & Moon 2008; 2020; Mäkinen & Kourula 2012), mutta yritysvastuuta koskevan viestinnällisen tutkimuksen alalla poliittisuutta ei ole juurikaan analysoitu.

Viime aikoina esimerkiksi monet yritykset ovat alkaneet korostaa viestinnässään verotukseen liittyvää vastuullisuuttaan. Näyttäisi siltä, että verojen maksu, joka aiemmin otettiin kenties annettuna ainakin Suomen kaltaisissa poliittisissa

konteksteissa, voi tällaisen viestinnällisen toiminnan kautta alkaa näyttäytyä jopa osin vapaaehtoisena vastuullisuustoimintana – esimerkiksi pidättäytymisenä veroparatiisien käytöstä (Eräranta ym. 2016). Verotukseen liittyvän vastuullisuuden korostaminen voidaankin nähdä aiemmin itsestään selvän, implisiittisen vastuun ”eksplikoimisena” ja julki tuomisena (Matten & Moon 2020), johon erilaiset toimijat viestinnällään osallistuvat.

Lopuksi: Viestintä osana vastuullisuustoimintaa

Olemme tässä artikkelissa laajentaneet käsitystä vastuullisuusviestinnästä tarjoamalla katsauksen viimeaikaisen tutkimuksen teemoihin ja näkökulmiin. Haluamme erityisesti korostaa, että vastuullisuusviestinnän ymmärtäminen keskeisenä osana organisaatioiden vastuullisuutta ja sen organisointia nostaa huomion keskipisteeseen erilaiset viestinnälliset käytännöt, joiden kautta organisaatio neuvottelee suhdettaan sidosryhmiin ja yhteiskuntaan sekä näiden käytäntöjen ajalliset vaikutukset. Kuvassa 1 esitämme keskeiset vastuullisuusviestinnän ulottuvuudet, joita olemme edellä käsitelleet.

KUVA 1. Vastuullisuusviestinnän keskeiset ulottuvuudet



Tiivistämme vastuullisuusviestinnälle seuraavat neljä periaatetta:

- 1) Vastuullisuusviestintä on yhteiskunnallista toimintaa: sen kautta organisoidaan ja neuvotellaan organisaation vastuita ja suhteita ympäröivään yhteiskuntaan ja sidosryhmiin tietynlaiseksi.
- 2) Vastuullisuusviestintä ”rikkoo rajoja”: se ei rajaudu pelkästään suoraan vastuullisuuteen liittyviin vuorovaikutustilanteisiin, ja jokainen viestintätilanne on potenti-

aalinen peili organisaation vastuullisuudelle. Lisäksi sidosryhmät luovat vastuullisuuteen liittyviä viestintätilanteita organisaation ulkopuolella. Viestinnän ammattilaisten onkin syytä tiedostaa erilaisia konteksteja, joissa vastuullisuuteen liittyviä merkityksiä muodostuu.

- 3) Vastuullisuusviestintä on ajallisesti moninaista: sitä tarvitaan toiminnan organisoimiseen ja täytäntöönpanoon ennakoivasti, mutta myös toiminnasta raportointiin jälkikäteen. Lisäksi viestintä

uusintaa jatkuvasti käsityksiä vastuullisuudesta. Vastuullisuusviestintä voidaan siten nähdä toisiaan seuraavien viestintätekojen sarjana.

4) Vastuullisuusviestintä rakentuu suhteessa erilaisiin viestinnän käytäntöihin ja teksteihin organisaatiossa. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaation strategia-prosessit, raportointikäytännöt ja sisäiset säännöt, jotka voivat mahdollistaa tai estää vastuullisuusviestintää ja -toimintaa. Viestinnän ammattilaisten on syytä tiedostaa, miten itsestään selvinä otetut organisatoriset prosessit voivat vaikuttaa vastuullisuudesta viestimiseen.

Näistä voit aloittaa:

- 1) Ihlen, Øyvind; Bartlett, Jennifer & May, Steve. (2012). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- 2) Kuvaja, Sari & Malmelin, Karoliina (2008). *Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta*. Helsinki: Edita.
- 3) Joutsenvirta, Maria; Halme, Minna; Jalas, Mikko & Mäkinen, Jukka (toim.) (2011) *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Gaudeamus, Helsinki. Erityisesti luvut ”Yritysten vastuuviestintä” (Minna Halme & Maria Joutsenvirta), ”Yritysten vastuuraportointi” (Mika Kuisma & Armi Temmes) sekä ”Vastuutekstien monet merkitykset” (Pekka Pälli & Jenni Turunen).

KIRJALLISUUS

Ashcraft, Karen Lee; Kuhn, Timothy & Cooren, François (2009) Constitutional Amendments: ”Materializing” Organizational Communication. *The Academy of Management Annals* 3:1, 1–64.

Christensen, Lars Thøger; Morsing, Mette & Thyssen, Ole (2013). CSR as aspirational talk. *Organization* 20:3, 372–393.

Christensen, Lars Thøger; Morsing, Mette & Thyssen, Ole (2017). License to critique: A communication perspective on sustainability standards. *Business Ethics Quarterly* 27:2, 239–262.

Cooren, François (2020). A Communicative Constitutive Perspective on Corporate Social Responsibility: Ventriloquism, Undecidability, and Surprisability. *Business & Society* 59:1, 175–197.

Crane, Andrew & Glozer, Sarah (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies* 53:7, 1223–1252.

Du, Shuili; Bhattacharya, C. B & Sen, Sankar (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews* 12:1, 8–19.

Diehl, Sandra; Karmasin, Matthias; Mueller, Barbara; Terlutter, Ralf; Weder, Franzisca (toim.) (2017) *Handbook of Integrated CSR Communication*. Cham: Springer.

Eräranta, Kirsi; Penttilä, Visa & Moisander, Johanna (2016). Morality of Tax Avoidance as a Question of Sociopolitical Legitimacy and CSR. *Academy of Management Proceedings* 2017.

Feix, Aurelien & Philippe, Deborah (2020). Unpacking the Narrative Decontestation of CSR: Aspiration for Change or Defense of the Status Quo? *Business & Society* 59:1, 129–174.

Freeman, R. Edward. (2010) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Girschik, Verena. (2020). Shared Responsibility for Societal Problems: The Role of Internal Activists in Reframing Corporate Responsibility. *Business & Society* 59:1, 34–66.

Halme, Minna & Joutsenvirta, Maria (2011). Yri-tysten vastuuviestintä. Teoksessa: Joutsenvirta, Maria; Halme, Minna; Jalas, Mikko & Mäkinen, Jukka (toim.). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Gaudeamus, Helsinki.

Hjerppe, Cecilia. (2020). Kiertotalous vaate-yritysten vastuuviestinnässä. Teoksessa: Hirsto, Heidi; Enell–Nilsson, Mona; Kauppinen–Räisänen, Hannele & Keng, Nicole (toim.). *Työelämän viestintä. III. VAKKI Symposium XL 6.–7.2.2020*. VAKKI Publications:Vaasa, 46–59.

Huhtinen, Aki-Mauri & Melgin, Elina (toim.) (2020). *Hallitsematon viestintä*. Helsinki: Procom.

Ihlen, Øyvind; Bartlett, Jennifer & May, Steve (2011). Corporate social responsibility and communication. Teoksessa: Ihlen, Øyvind; Bartlett,

Jennifer & May, Steve (toim.). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Chichester: Wiley-Blackwell, 1–22.

Iivonen, Kirsti & Moisander, Johanna (2015). Rhetorical Construction of Narcissistic CSR Orientation. *Journal of Business Ethics* 131:1, 649–664.

Kaplan, Sarah (2020). Beyond the Business Case for Social Responsibility. *Academy of Management Discoveries* 6:1, 1–4.

Livesey, Sharon & Graham, Julie (2007). Greening of corporations? Eco-talk and the emerging social imaginary of sustainable development. Teoksessa: Steve, May; Cheney, George & Roper Juliet (toim.). *The debate over corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 336–350.

Luoma-aho, Vilma (toim.) 2014. *Särkymätön viestintä*. Helsinki: Procom.

Luoma-aho, Vilma (toim.) 2018. *Läpinäkyvä viestintä*. Helsinki: Procom.

Morsing, Mette. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review* 15:2, 171–182.

Morsing, Mette & Schultz, Majken (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review* 15:4, 323–338.

- Mäkinen, Jukka & Kourula, Arno (2012). Pluralism in political corporate social responsibility. *Business Ethics Quarterly* 22:4, 649–678.
- Matten, Dirk & Moon, Jeremy (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 33:2, 404–424.
- Matten, Dirk & Moon, Jeremy (2020). Reflections on the 2018 Decade Award: The Meaning and Dynamics of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 45:1, 7–28.
- Pekkala, Kaisa & Luoma-aho, Vilma (2019). Osallistava viestintä. Teoksessa: Pekkala, Kaisa & Luoma-aho Vilma (toim.). *Osallistava viestintä*. Helsinki: Procom, 12–25.
- Pekkanen, Tiia-Lotta & Penttilä, Visa (2020). The responsibility of an ethnocentric consumer—nationalistic, patriotic or environmentally conscientious? A critical discourse analysis of 'buy domestic' campaigns. *International Marketing Review* 38:2, 300–320.
- Penttilä, Visa (2020a). Aspirational Talk in Strategy Texts: A Longitudinal Case Study of Strategic Episodes in Corporate Social Responsibility Communication. *Business & Society* 5:1, 67–97.
- Penttilä, Visa (2020b). *Texts on CSR and business ethics: Framings, aspirations and self-relations*. Aalto University.
- Schoeneborn, Dennis; Morsing, Mette & Crane, Andrew (2020). Formative Perspectives on the Relation Between CSR Communication and CSR Practices: Pathways for Walking, Talking, and T(w)alking. *Business & Society* 59:1, 5–33.
- Schoeneborn, Dennis & Trittin, Hannah (2013). Transcending transmission: Towards a constitutive perspective on CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal* 18:2, 193–211.
- Waddock, Sandra & Googins, Bradley (2011). The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. Teoksessa: Ihlen, Øyvind; Bartlett, Jennifer & May, Steve (toim.). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Chichester: Wiley-Blackwell, 23–43.
- Zhao, Xiaoping & Murrell, Audrey (2016). Revisiting the corporate social performance – financial performance link: A replication of Waddock and Graves. *Strategic Management Journal* 37:11, 2378–2388.



Kuva: Jenni Niemelä-Nyrhinen



Ketkä?

Meri Frig ja Niina Uusitalo

- *KTM Meri Frig viimeistelee vastuullisuusviestinnän väitöskirjaa Hanken Svenska Handelshögskolaniin. Hän on tutkinut niin yritysten, valtioiden kuin kulttuuristen välittäjien vastuullisuus- ja kestävyysviestintää ja julkaissut vastuullisuusviestinnän arvostetuimmista tieteellisistä lehdistä. Väitöskirjassaan Meri tutkii, miten kestävyys esitetään ja kehystetään kestävän liiketoiminnan edelläkävijöiksi kutsuttujen toimijoiden julkaisuissa.*

YTT Niina Uusitalo toimii tutkijana Journalismin, viestinnän ja median tutkimuskeskuksessa (COMET) Tampereen yliopistossa. Nykyisessä Kuvitetut ilmastotunteet -hankkeessaan hän tutkii visuaalisuuden merkitystä ilmastotunteiden viestinnässä. Uusitalon tutkimusintresseihin kuuluvat huomio, promootiokulttuuri sekä epistemologiset kysymykset digitaalisissa mediaympäristöissä.

VASTUULLISUUSVIESTINTÄ PIRULLISESSA ILMASTOKRIISISSÄ

Ilmastokriisi on pirullinen ongelma, johon useimpien organisaatioiden on lähitulevaisuudessa otettava kantaa. Organisaatiot viestivät vastuullisuudesta hybridissä mediaympäristössä, jossa perinteisen median ja sosiaalisen median käytännöt ja sisällöt kohtaavat. Käsittelemme artikkelissa vastuullisuusviestintää todellisuutta tuottavana toimintana, joka rakentaa sekä kollektiivisia käsityksiä ilmastokriisistä että uusia viestinnällisiä käytäntöjä kriisin käsittelyyn. Esitämme neljää periaatetta organisaatioiden vastuullisuusviestintään pirullisessa ilmastokriisissä: vastuullisuusviestintä syntyy yhteistyönä, se tarjoaa tilaa toisille, sen lupaukset on kyettävä toteuttamaan ja sen on hyväksyttävä oma keskeneräisyytensä.

Johdanto: Ilmastomuutoksen viestinnälliset ongelmat

Ilmastomuutos on ilmiö, johon lähes kaikki yhteiskunnan organisaatiot joutuvat ottamaan kantaa, sillä ilmastokriisin vaikutukset ja siihen varautuminen koskevat laajasti yhteiskunnan eri aloja ja tasoja. Ilmastomuutos on usein nimetty pirulliseksi tai viheliäiseksi ongelmaksi (wicked problem) (Hulme 2009; Klein 2015; Peters 2018; Rittel & Webber 1973), koska se on ainutlaatuinen, sillä ei ole selkeää muotoa ja sen voidaan nähdä olevan seurausta muista ongelmista. Ilmastomuutoksen etenemiseen liittyy myös suuria epävar-

muuksia ja sen seuraukset sijoittuvat osin tulevaisuuteen (ks. Hulme 2009).

Yleisesti ottaen kaikki yhteiskunnalliset ongelmat ovat jossain määrin pirullisia, sillä ne eivät ole selväräjäisiä ja yksinkertaisia ratkaista: tämä koskee niin koulutuksen järjestämistä, kaavoittamista tai vaikkapa vanhustenhuoltoa. Ilmastomuutos on ongelmista kaikkein laajamittaisin ja äärimmäisin, sillä se uhkaa jopa ihmisten olemassaoloa. Levin ym. käsittelevätkin ilmastomuutosta ”super-*viheliäisenä*” ongelmana, jolle ominaista on, että aika on käymässä vähiin, ongelman aiheuttajat pyrkivät myös etsimään ratkaisuja, ongelman ratkaisemiseksi ei ole keskitettyä auktoriteettia tai se on heikko ja ratkaisuisia keskitytään nykyhetkeen pohtimatta tulevaisuuden haasteita (Levin ym. 2012; ks. myös Rittel & Webber 1973). Ratkaisuja pirullisiin ongelmiin on vaikea tunnistaa johtuen systeemien keskinäisistä riippuvuuksista, jolloin ratkaisu yhteen ongelman osa-alueeseen voi paljastaa tai tuottaa lisää entistä vaikeampia ongelmia toisaalla (Hulme 2009, 334–335). Nämä kuvaukset pirullisista ongelmista vaikuttavat yhteiskunnan eri osa-alueisiin ja erilaisiin toiminnan tasoihin: niin yksilöt, organisaatiot kuin valtiolliset toimijatkin painivat samassa superviheliäisessä maastossa.

Ilmastomuutoksen viestinnän tutkijat ovat olleet yksimielisiä siitä, että ilmastomuutos on monelta osin myös viestinnällinen ongelma (Boykoff 2011; Painter 2013). Koko ihmiskunnan siirtyminen postfossiiliin aikaan edellyttää laajamittaisia kulutuksen, energiantuotannon ja liikenteen muutoksia. Viestinnälliset haasteet

liittyvät yhtäältä ilmastonmuutoksen viihe-
liäisyyteen: laajana ja monimutkaisena il-
miönä ilmastonmuutosta on vaikeaa ottaa
kokonaisuutena haltuun. Lisäksi, vaikka
ilmastonmuutoksesta on tuotettu valtava
määrä tietoa, viestintä aiheesta ei tunnu
saavuttavan ihmisiä tai tuottavan vaaditta-
via yhteiskunnallisia muutoksia ongelman
hillitsemiseksi. Kansalaiset voivat jopa
tarkoituksellisesti vältellä ilmastonmuu-
tосуutisointia aiheen epämiellyttävyiden
ja ahdistavuuden vuoksi (Ks. Skovsgaard
& Andersen 2020, 460). Vastuullisuusvies-
tintä voikin olla tärkeää ilmastokriisiä
koskevan tiedon välittämisessä.

Vuoden 2018 IPCC (*Intergovernmental
Panel on Climate Change*)-raportin jälkeen
seuranneessa ilmastoviestinnän aallossa
huomio on siirtynyt ilmiön todenperäi-
syyden kiistelystä sopeutumisen keinoja
ja vaatimuksia koskevaan keskusteluun.
Siten keskustelu ankuroituu entistä
selvemmin yritysten strategioihin ja
niiden selviytymiskeinoihin markkinoiden
muutoksessa. Lisäksi huomio on siirtynyt
ihmisten arkipäivään, elämäntapaan ja
identiteetteihin ja myös konkreettises-
ti käsillä oleviin poliittisiin päätöksiin.
Ilmastonmuutos on politisoitunut ja osin
myös polarisoitunut yhteiskunnallisena
kysymyksenä. Sitoutuessaan joihinkin
intresseihin ilmastoviestinnässään organi-
saatio joutuu samalla asettumaan toisten
ryhmien intressejä ja arvoja vastaan.

Vastuullisuusviestintä ei ole uusi ilmiö,
sillä organisaatioiden arvoja heijasta-
vat kannanotot ovat jo aiemmin olleet
erottautumiskeino kilpailussa ja arvokan-
natoista on globaalistikin tullut osa

yritysten strategiaa sekä merkittävä tekijä
yritysviestinnässä ja sidosryhmätyössä
(Browne & Nuttall 2013; Rodriguez-Vila &
Bharadwaj 2017). Etenkin viime vuosina
lukuisat yritykset ovat kokeilleet yritysakti-
vistin siipiään ottamalla näkyvästi kantaa
yhteiskunnallisiin ongelmiin ja pyrkineet
ratkaisemaan niitä. Sidosryhmät suhtau-
tuvut kriittisesti vastuullisuusviesteihin,
joiden yhteys yrityksen ydinliiketoimin-
taan ei ole suoraviivaisesti havaittavissa.
Yritysten kannanottojen tulisi siten
edustaa organisaation arvoja ja strategiaa
(Jantunen & Hirsto 2021).

Erityistä ilmastonmuutokseen liitty-
vässä vastuullisuusviestinnässä on, että
organisaatiot joutuvat ottamaan kantaa
myös oman toimialansa tai välittömän
asiantuntemusalueensa ulkopuolisiin
asioihin. Samalla ulkopuoliset tarkas-
televat näitä kannanottoja useimmiten
kriittisesti, minkä vuoksi esimerkiksi
huomiota herättävä vastuullisuusviestintä
voi olla riskialtista organisaation strategi-
sille tavoitteille (Morsing & Schultz 2006).
Samalla kun kaikkien organisaatioiden
odotetaan viestivän yhteiskunta-, ympäris-
tö- ja talousvaikutuksistaan, organisaati-
oilla on myös toimialakohtaisia vastuulli-
suushaasteita. Tässä artikkelissa pyrimme
käsittelemään eri aloille yhteisiä haasteita
ja mahdollisuuksia vastuullisuusviestin-
tään ilmastokriisissä.

Ilmastonmuutosviestintää hybridissä mediaympäristössä

Samaan aikaan kun ilmastonmuutos
muuttaa vastuullisuusviestinnän poliit-
tista ja arvoympäristöä, organisaatioiden

viestintä sijoittuu muuttuvaan hybridiin mediaympäristöön, jossa sekä uutismedia että sosiaalinen media tuottavat omat haasteensa ilmastonmuutosviestinnälle. Hybridissä mediaympäristössä viestijät toimivat vanhojen ja uusien medialogiikkujen välimaastossa ja osallistuvat niin perinteisen median kuin verkkoalustojen julkisuuksiin (vrt. Chadwick 2013; Laaksonen 2017). Valtaa hybridissä mediaympäristössä käyttävät ne, jotka kykenevät menestyksekkäästi luomaan ja ohjailemaan informaatiovirtoja omien tavoitteidensa mukaan niin perinteisten kuin uudempien mediamuotojen parissa (Chadwick 2013, 207).

Ilmastonmuutosraportointi on lisääntynyt tasaisesti viime vuosina (Nacu-Schmidt ym. 2021; Suominen 2019). Kansalaiset tulkitsevat mediarepresentaatioiden kautta ilmastotieteen ja hallinnon monimutkaisuutta, ja mediasisällöt myös ohjaavat julkista keskustelua aiheesta (Boykoff 2011). Ilmastonmuutostutkimuksesta on vaikea viestiä, koska siihen sisältyy paljon epävarmuuksia (Painter 2013). Mediankäyttäjien näkökulmasta ilmastonmuutos on mittakaavaltaan liian suuri ongelma käsiteltäväksi, siitä on vaikeaa muodostaa pysyviä mielipiteitä ja sen edessä tunnetaan kyvyttömyyttä (Jensen 2017, 451–452).

Riskejä ja katastrofeja painottavaan ilmastonmuutoksen viestintään voi syntyä vastareaktio aiheen ahdistavuuden vuoksi. Tähän osasyynä voidaan pitää uutisten tuhoa korostavia mediarepresentaatioita (O'Neill & Nicholson-Cole 2009). Ilmastonmuutosraportointia uutismediassa

on kritisoitu siitä, että journalistit ovat ottaneet liiaksikin huomioon marginaalisia näkökulmia ilmiöön, kuten esimerkiksi ilmastonmuutoksen kieltäjien kannanottoja. Tämä on johtanut niin sanottuun tasapuolisuusharhaan eli *false balance*-ilmiöön, jonka seurauksena ilmastonmuutos on näyttäytynyt kiistanalaisena asiana (Diprose ym. 2018).

Jotkin uutismediat ovat pyrkineet kehittämään ilmastouutisoinnin tapoja esimerkiksi palkkaamalla ilmastotoimittajia. *Helsingin Sanomat* on ilmoittanut ilmastokriisin olevan yksi aikamme suurimmista haasteista ja myös julkaissut erityisen, kaikille ilmaisen ilmastofontin ilmastonmuutoksen havainnollistamiseksi (<https://kampanjat.hs.fi/climatefont/>). Lehdet, kuten *The Guardian* ja Suomessa *Apu*, ovat ilmoittaneet käyttävänsä vastaisuudessa selkeämpää kieltä ilmastokriisistä. Ilmastonmuutosjournalismin puolesta-puhuja, toimittaja Riikka Suominen, on painottanut, että ilmastokriisin ei tulisi olla erilliskysymys vaan sen tulisi näkyä entistä laajemmin kaikessa uutisoinnissa (Suominen 2019). Uutismediassa on siis osin pyritty selkeisiin kannanottoihin ilmastokysymyksissä.

Uutismedioiden ohella merkittäväksi ilmastoviestinnän areenaksi on kasvanut sosiaalinen media, jonka alustoilla sekä vastuullisuusviestijät että mediankäyttäjät voivat jakaa ilmastotietoutta sekä kommentoida yritysten vastuullisuusviestejä (Uusitalo 2020). Sosiaalisessa mediassa organisaatioiden yhteiskunnallisille avauksille on auennut uusia tapoja. Eri toimijat, kuten organisaatiot, mediat

tai yksittäiset toimittajatkin, ottavat yhä avoimemmin kantaa esimerkiksi vetoamalla yritysten ja organisaatioiden vastuullisuuteen (Heinonen & Ruotsalainen 2015). Sosiaalisen median alustat voivat tarjota nopeita ja edullisia väyliä viestiä organisaation vastuullisuudesta, ja organisaatiot myös tuottavat yhä enemmän sisältöä itse. Samalla viestintä sosiaalisessa mediassa kutsuu sidosryhmät osallistumaan avoimeen keskusteluun vastuista ja vastuullisuuden merkityksistä.

Sosiaalisen median verkostoissa ilmastonmuutoksen kaltainen pirullinen ongelma muuttuu entistä monimutkaisemmaksi: verkostojen polarisoiva logiikka korostaa erilaisia tietokäsityksiä, ja intressiryhmät rakentavat toisilleen osin vastakkaisia maailmankuvia. Vastuullisuusviestinnän ja sosiaalisen median yhteyttä on tutkittu jonkin verran, esimerkiksi ”pieleen menneiden” vastuullisuuskampanjoiden osalta (Schultz ym. 2013). Laajemmin ajateltuna vastuullisuusviestinnän sijoittuminen sosiaaliseen mediaan edellyttää verkkokeskusteluiden luonteen tutkimista: verkkokeskusteluille on ominaista merkitysten sekoittuminen ja leviäminen (Jenkins ym. 2013). Tämä tarkoittaa, että alkuperäinen sisältö liitetään ennalta arvaamattomiin keskusteluihin ja sitä tulkitaan erilaisten verkkokulttuurien tulkintakehyksissä. Yleisö saattaa kriittisyydessään myös ottaa yritysviestinnän luomia mielikuvia omien tarkoituserpiensä käyttöön (*brand hijacking*) (Einstein 2016). Viime vuosina sosiaalisen median käyttäjät ovat useasti luoneet kampanjoita, joissa ruoditaan esimerkiksi vastuulli-

seksi brändäytyneiden yritysten vastuullisuusväitteitä ja toiminnan epäkohtia.

Organisaatioiden vastuullisuusviestintä sijoittuu siis hybridiin mediaympäristöön, jossa edellä kuvatut perinteisen uutismedian ja sosiaalisen median logiikat sekoittuvat ja ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Lisäksi ilmastokriisin kompleksinen luonne lisää asetelmaan viestinnällistä haastetta. Vastuullisuusviestinnän erityisenä haasteena ”superviheliäisessä” ilmastokriisissä on toimia riittävän nopeasti, hyväksyä oma vastuu tilanteesta sekä rakentaa ratkaisuja tulevaisuuteen, joka on monessa suhteessa epävarma. Tätä syystä eri alojen palveluksessa olevilla viestinnän ammattilaisilla on tulevaisuudessa merkittävä rooli ilmastonmuutoksen kaltaisen mittavan kriisin viestinnässä. Samalla voi ajatella, että ilmastonmuutos on niin laaja ja moniulotteinen ongelma, että minkä tahansa alan organisaatio voi löytää oman näkökulmansa ilmiöön – ja että melkein kaikkien alojen on otettava siihen jollain tavalla kantaa.

Tämä edellyttää vastuullisuusviestinnältä uudenlaisia avauksia ja toimintatapoja. Esitämmekin tässä artikkelissa ilmastokriisiin liittyvään vastuullisuusviestintään neljä periaatetta, jotka pyrkivät vastamaan pirullisen ongelman haasteisiin. Sitä ennen esittelemme vastuullisuusviestinnän erityisyyttä ilmastokriisissä sidosryhmäviestinnän sekä aikaperspektiivin näkökulmista.

Vastuullisuusviestinnän erityisyys ilmastokriisissä

Yritysten vastuullisuusviestintä on sosiaa-

lista todellisuutta rakentavaa toimintaa sekä yritysten sisällä että laajemmin yhteiskunnassa (Christensen ym. 2019). Vastuullisuusviestintä vaikuttaa siihen, miten yritysjohto käytännössä ymmärtää yhteiskuntavastuun ja suhtautuu siihen (Grafström & Windell 2011). Lisäksi liiketoimintamahdollisuuksien esittäminen ja vastuullisten edelläkävijöiden positiivisten narratiivien nähdään edistävän vastuullista liiketoimintaa (Frig & Sorsa 2020; Grafström & Windell 2011).

Yritysten vastuullisuusviestinnällä on myös laajaa yhteiskunnallista potentiaalia. Yritykset ovat merkittäviä yhteiskunnallisia toimijoita ilmastokriisin viestinnässä ja sen konkreettisessa hillinnässä. Vastuullisuusviestintä tulee laajempaan tietoisuuteen nimenomaan mediarepresentaatioiden ja sosiaalisen median representaatioiden kautta. Mediarepresentaatiot ja mediassa esitetyt väitteet vaikuttavat tutkimusten mukaan merkittävästi siihen, miten esimerkiksi yritysvastuu tai vastuullisuus yleisesti ymmärretään käytännössä (Christensen ym. 2010; Guthey & Morsing 2014). Tämä voi vaikuttaa niin muiden yritysten kuin kuluttajienkin käsityksiin ja vaatimuksiin vastuullisuudesta.

Vastuullisuusviestinnän potentiaalilin ymmärtämiseksi ilmastokriisissä on tärkeää huomioida vastuullisuusviestinnän erityispiirteet. Ensinnäkin vastuullisuusviestintä vaatii aina *eri sidosryhmien intressien* ymmärtämistä ja kuulemista (Erkkilä & Syvänen 2019). On myös yhä yleisempää, että viestintä kohdennetaan eri tavoin tietyille niche-yleisöille, joilla on tietynlaiset arvot, intressit ja odotukset

viestintää ja viestijää kohtaan (Heinonen & Ruotsalainen 2015).

Erityistä vastuullisuusviestinnälle ilmastokriisissä on lisäksi se, että ilmiön vakavuuden vuoksi sidosryhmät tarkkailevat ja seuraavat viestinnässä esitettyjä väitteitä tarkasti. Sidosryhmien, kuten kuluttajien ja etenkin järjestöjen, luottamus yritysten vastuullisuusväitteisiin on yleisesti vähäistä (Ihlen ym. 2011). On jopa väitetty, että mitä enemmän yritys painottaa vastuullisuuttaan julkisesti, sitä epätodennäköisempää on, että sidosryhmät luottavat vastuullisuusväitteisiin (Morsing & Schultz 2006; Waddock & Googins 2011). Vastuullisuudesta ilmastokriisissä viestivät yritykset ja organisaatiot ovatkin alttiita kritiikille, jolloin aiheeseen ei välttämättä haluta tarttua tai se tehdään ympärilyövästi.

Toinen vastuullisuusviestinnän erityis- haaste liittyy ilmastokriisin aikaperspektiiviin. Vastuullisuusviestintä liittyy useimmiten paikallisiin ja ajankohtaisiin ilmiöihin (Buhr & Grafström 2007), mutta ilmastomuutoksen seurausten ymmärretään yleisesti tapahtuvan tulevaisuudessa ja kaukana omasta arjesta (Giddens 2009). Organisaatioviestinnän tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota ilmastokriisiin liittyvän aikaperspektiivin ongelmallisuuden. Vaikka päätöksenteko on yleensä lyhytjänteistä, ilmastokriisi vaatii pitkäjänteistä ajattelua ja usein valtavia muutoksia päättäjien ja yritysjohtajien ajattelussa ja toiminnassa (Christensen ym. 2019; Sorsa 2013). Pitkäjänteisen työn seurauksia on kuitenkin verrattain vaikeaa hahmottaa. Lisäksi sidosryhmät, kuten media, suhtau-

tuvat tällaiseen viestintään usein epäluuloisesti tai torjuvasti (Christensen ym. 2019). Tästä huolimatta pitkän aikavälin tavoitteenasettelu on välttämätöntä, sillä tavoitteet ja sidosryhmien asettamat vaatimukset edesauttavat muutosta.

Vastuullisuusviestinnän tutkijat ovat myös pohtineet sitä, miten julkisesti lausutut väitteet rakentavat vastuullisuustoimintaa tulevaisuudessa (Christensen ym. 2013). Vaikka yritys esimerkiksi ei ole vielä saavuttanut vastuullisuustavoitteitaan, julkinen lausuma itsessään voidaan jo tulkita vastuulliseksi teoksi, jos oletetaan että se inspiroi ja aktivoi yritystä vastuullisemmaksi toimijaksi tulevaisuudessa (Christensen ym. 2013; Cooren 2020). Vastuullisuusviestinnän tutkimuksessa puhutaan yhä useammin ”pyrkimyspuheesta” eli siitä, miten sanoin ilmaistut lupaukset ja tavoitteet voivat johtaa parempaan toimintaan tai tavoitteiden saavuttamiseen tulevaisuudessa (Christensen ym. 2013). Pyrkimyspuheen käsitteen tarkoitus on kääntää tähänastiset uskomukset vastuullisuusviestinnästä ikään kuin toisinpäin: vaikka yritysten on perinteisesti toivottu toimivan samoin kuin ne viestivät, pyrkimyspuheen mukaan yritysten odotetaan myös viestivän samoin kuin heidän tulee toimia. Pyrkimyspuhe, eli viestintä tulevista vastuullisuustavoitteista, on olennaisen tärkeää ilmastokriisin kaltaisissa pitkäaikaisissa haasteissa, jotta yritys ja sen sidosryhmät ryhtyvät toimiin toivottujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Pitkäjänteisen suuntautumisen lisäksi ilmastokriisin ratkaiseminen vaatii mahdollisimman nopeita toimia, jotta ongelma ei mutkistu

entisestään.

Neljä periaatetta yritysten vastuullisuusviestintään ilmastokriisissä

Vastuullisuusviestinnän osaamisesta tulee tulevaisuudessa yhä tärkeämpää kaikille organisaatioille ja yhteiskunnan toimijoille etenkin ilmastomuutoksen kaltaisissa pirullisissa ongelmissa. Tämä johtuu siitä, että ilmastokriisi on kaikkia yhteiskunnan osa-alueita ja yhteiskunnallisia keskusteluja kehystävä aihepiiri (Hulme 2009). Yritysten onkin jatkossa asemoitava itsensä osaksi ilmastomuutokseen sopeutumista ja suhteutettava viestintä sekä journalistisen mediakentän että sosiaalisen median rajapinnoille. Keskeistä on, että vastuullisuusviestintä tehdään kiinteässä yhteydessä sekä yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön että ilmastokriisin konkreettisiin seurauksiin erilaisissa paikallisissa konteksteissa. Ehdotamme neljää olennaista periaatetta yritysten vastuullisuusviestintään ilmastokriisissä.

1) **Vastuullisuusviestintä syntyy yhteistyönä.** Vastuullisuusviestintä edellyttää yrityksen roolin ymmärtämistä osana yhteiskunnallisia verkostoja ja ilmastokriisin ratkaisuja. Oman paikan ymmärtäminen yhteiskunnallisena toimijana voi tarkentua vain keskusteluissa muiden yhteiskunnallisten toimijoiden ja sidosryhmien, kuten esimerkiksi median ja tutkijoiden, kanssa. Samalla yhteistyö sidosryhmien kanssa mahdollistaa vastuullisuusviestinnän näkyvyyden ja vastuullisuustekojen vaikuttavuuden yhteiskunnassa. Yhteistyö

sidosryhmien kanssa voi tapahtua osallistamalla verkostoihin ja yhteistoimintaan. Esimerkiksi CORE-hanke kehittää julkisen vallan, kansalaisten ja yritysten välistä yhteistoimintaa nimenomaan mutkikkaiden (tai pirullisten) ongelmien edessä (www.collaboration.fi). FIBS puolestaan on tunnettu ja suuri yritysvastuuvierosto Suomessa (www.fibsry.fi). Lisäksi yritykset voivat verkostoitua erityisesti niiden toimijoiden kanssa, jotka edustavat samoja arvoja ja tavoitteita ilmastokriisissä. Esimerkiksi yhdysvaltalainen konsultti-toimisto *Eco-Age* sekä *Good on You* -alusta solmivat kumppanuuden edistääkseen nimenomaan kestävästä muodin kulutusta ja tuotantoa (Carrera 2020).

Vastuullisuusviestinnän yhteistyökuviot voivat kuitenkin herättää voimakasta kritiikkiä journalistisen median ja sosiaalisen median kentillä. Esimerkiksi energiayhtiö Fortum sponsoroi vuonna 2020 ilmastoaiheista keskusteluohjelmaa Nelosella, joka tulkittiin erityisesti sosiaalisessa mediassa silkaksi viherpesuksi. Kritiikki kohdistui julkisuudessa Fortumin päätökseen ostaa vuonna 2020 osuus energiayhtiöstä Uniperistä, jonka saastuttava hiilivoima sotii Fortumin ilmastoystävällisyyttä korostavaa markkinointia vastaan. Fortumin samaan aikaan sponsoroidun ilmasto-ohjelman juontajan, toimittajan Riku Rantalalan mukaan riippumatonta sisältöä voi ja pitää saada tuottaa kiisteltyjenkin yritysten kustantamana keskustelun etenemiseksi (Tuomasjukka 2020). Samalla Fortumin vastuullisuusviestien uskottavuutta söi mediayhtiö Raren käynnistämä *What the Fortum* -kampanja, jossa suomalaisräppä-

rit haastoivat Fortumin rap-battleen ja räppivideot levisivät sosiaalisen median alustoilla. Esimerkki osoittaa, että vastuullisuusviestinnän yhteistyöt ovat alttiita kritiikille journalismin ja sosiaalisen median rajapinnoilla, etenkin jos yritys viestii vastuullisuudestaan huomiota herättävästi silloin, kun sen toimintaa on viime aikoina paheksuttu tai jos sen vastuullisuusasioita kyseenalaistetaan (Morsing & Schultz 2006).

2) Vastuullisuusviestintä antaa tilaa.

Yritykset voivat oman vastuullisuutensa osoituksena antaa alustojaan muiden viestijöiden käyttöön. Vastuullisuusviestinnän näkökulmasta tämä voi olla haaste, sillä se edellyttäisi demokraattista kommunikaatiota tai dialogisuutta painottavaa viestintää. Cornellin käsittelee sidosryhmien osallistamista osana vastuullisuusviestinnän prosesseja: ihanteellisesti tämä edellyttää esimerkiksi ilmaisunvapauden vastavuoroisuutta, osallistujien yhtäläisiä viestinnällisiä taitoja, auktoriteettisuhteiden ja muiden vallankäytön asemien sivuun asettamista, vapaata informaation jakamista, päätöksentekoprosessien läpinäkyvyyttä ja vaihtoehtojen väittämien testaamista keskustelussa. (Cornellin 2020, 264.)

Esimerkkejä suuryritysten pyrkimyksistä avata dialogia ja tarjota alustoja yhteiskunnallisille toimijoille on toki olemassa. Esimerkiksi vuoden 2020 Adobe Max -verkkokonferenssissaan Adobe tarjosi luovan työn tekijöille, aktivisteille ja sosiaalisen median vaikuttajille alustan puhua tärkeiksi kokemistaan asioista,

kuten koronakriisistä, ilmastonmuutoksesta, Black Lives Matter -liikkeestä sekä yhdenvertaisten koulutusmahdollisuuksien tarjoamisesta lapsille. Tapahtuman puheenvuorot olivat nauhoitettuja, joten aito dialogi ei mahdollistunut. Epäselväksi jäi myös se, millä perusteella puhujat oli valittu mukaan tai miten heitä oli ohjeistettu puheenvuorojensa sisällöstä.

On tärkeää, että organisaatioiden oma vastuullisuustoiminta on määriteltyä ja konkreettista, kun tilaa tarjotaan muiden toimijoiden yhteiskunnallisille viesteille. Vastuullisuusviestintää ei voi ikään kuin siirtää toisille toimijoille. Vastuullisuusviestinnässä on hyvä huomioida koko hankintaketjun ja toimialan vaikuttavuus ilmastokriisissä. Esimerkiksi tanskalainen Novo Nordisk mainitaan useasti esimerkkinä erinomaisesta vastuullisuusviestinnästä, koska yhtiö on kutsunut sidosryhmiään puhumaan myös kehitettävistä kohteista ja vaikeista aiheista vastuullisuusraporteissaan (Morsing & Schultz 2006). Vastuullisuusviestinnän ja myös organisaatioviestinnän tutkijat kannustavatkin yrityksiä aidosti osallistamaan ja kuulemaan sidosryhmiään yksisuuntaisen informoinnin ja vaikuttamisen sijaan (Erkkilä & Syvänen 2019; Luoma-aho 2014; Morsing & Schultz 2006; Olkkonen 2014). Onnistuakseen vastuullisuusviestinnässään yritysten ja muiden organisaatioiden tulee osata kuunnella, tarkkailla ja ennakoita ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja sidosryhmien odotuksia (Luoma-aho 2014).

3) Vastuullisuusviestinnän lupaukset on todennettava. Vastuullisuusviestintä

merkitsee ennakoivien lupauksen tekemistä ilmastokriisiin haasteen selättämiseksi. Uskomme, että vastuullisuusviestintä ja pyrkimyspuhe (Christensen ym. 2013) ovat olennainen osa yhteiskuntavastuuviestintää, jos oletetaan että se sisältää konkreettisia tavoitteita ja välittömiä toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Heikoimmillaan pyrkimyspuhe sisältää ainoastaan ympäröiväisiä lauseita tai ongelmattoman ja idyllisen maailman kuvailua. Yritysten olisi tärkeää huolehtia siitä, että niiden konkreettiset vastuullisuustoimet puhuvat puolestaan ja tukevat julkisessa keskustelussa esiintyvää viestintää. Vastuullisuuden merkitys ei rakennu yksin ihmisten esittämissä väitteissä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa vaan myös esimerkiksi ekosysteemit viestivät toiminnallaan (Cooren 2020).

Esimerkkinä pyrkimyspuheesta ovat monien yritysten hiilineutraalilupaukset. Esimerkiksi viime vuosina monet yritykset, mukaan lukien valtavat korporaatit kuten Apple tai Google, ovat sitoutuneet hiilineutraalustavoitteisiin. Apple lupaa olla hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä. Google (joka on ollut hiilineutraali vuodesta 2007) ja Microsoft puolestaan ovat jo luvanneet kompensoida kaikki toimintansa aikana aiheuttamansa päästöt (Stranius 2020). Sitoutuminen hiilineutraaliuteen tiettyyn vuosilukuun mennessä edellyttää konkreettisia rakenteellisia muutoksia, joiden avulla puhetekona ilmaistu tavoite voidaan saavuttaa. Tämä voi tarkoittaa, että yritys siirtyy käyttämään uusiutuvia energianlähteitä ja sitoutuu kiertotalouden periaatteisiin.

Huonommassa vaihtoehdossa yritys jatkaa entiseen malliin ja kompensoi päästöjään, mikä ei välttämättä suuressa mittakaavassa vähennä kasvihuonepäästöjen kokonaismäärää. Whiteman, Walker ja Perego (2013) esittävätkin, että vastuullisuusviestinnän tutkijoidenkin olisi sidottava kestävyystavoitteiden tarkastelu teknologiseen ja systeemiseen perustaan ja kyettävä entistä selvemmin mittaamaan, miten yritysten toiminta suhteutuu kolmeen keskeiseen prosessiin: ilmastomuutokseen, globaaliin hiilidioksidin kiertoon sekä lajikattoon.

Vastuullisuustekojen todentamiseksi yritykset voivat tarjota lukuja väitteiden tueksi. Esimerkiksi päästöjen vähentämistä voi mitata ja seurata lukuisten eri indikaattorien avulla. Luvut sitovat vastuullisuuslupaukset materiaaliseen todellisuuteen ja sen systeemisyyteen. Luonnon tilan indikaattorit viestivät luonnon tilan kehityksestä ja todistavat, että ilmastokriisissä ei ole kyse ihmisten mielipiteistä tai uskomuksesta. Koska sidosryhmät voivat lähtökohtaisesti olla epäuskoisia vastuullisuusväitteitä kohtaan, viestintä vaatii läpinäkyvyyttä ja todisteita siitä, ettei kyse ole viherpesusta. Organisaation viestinnästä vastaavien henkilöiden tulee tietää tarkkaan, millä mittareilla ja millä tavoin yritys tai organisaatio toimii vastuullisesti. Esimerkiksi yritysvaluutturaporttien ulkopuolinen auditointi todistaa raportissa väitettyjen tietojen todenmukaisuuden (Waddock & Googins 2011). Myös journalistit voivat tiedonvälittäjinä edistää läpinäkyvyyttä, esimerkiksi haastattelemalla useita eri lähteitä tai läpivalaisemal-

la tuotantoprosesseja.

4) Vastuullisuusviestintä on keskeneräistä. Ilmastomuutoksen mutkikkuudesta johtuen vastuullisuusviestintä ilmastokriisissä on monella tapaa ennakkoimatonta ja keskeneräistä. Tähän oman lisänsä tuo sosiaalisen median verkottunut luonne: sosiaalisen median alustojen yleisöt voivat sekä kannustaa että haastaa vastuullisuusviestijät avoimeen, läpinäkyvään tai jopa kriittiseen keskusteluun. Viherpesusyytökset ovat yleisiä ja sidosryhmät suhtautuvat usein lähtökohtaisesti skeptisesti yritysten vastuullisuusväitteisiin (Cornelissen 2020). Yritysten vastuullisuutta ei tulekaan esittää lopullisena totuutena vaan tuoda esiin vastuullisuusviestintä keskeneräisenä prosessina, jossa uusi tieto ilmastomuutoksesta ja median luonteesta tuottaa uusia vastuullisuusviestinnän tavoitteita. Esimerkiksi brittiläisen Vodafonen vastuullisuusraporttia ylistettiin siitä, että yhtiö tunnusti raportissaan työn olevan kesken ja lupasi pyrkiä parempaan sidosryhmäyhteistyöhön vastaisuudessa (Morsing & Schultz 2006). Vastuullisuusviestinnän tulisikin kehittyä sen myötä, kun yritys itse kehittyi toiminnassaan (Waddock & Googins 2011).

Toisaalta vastuullisuusviestinnän lisääntyessä hienoltakin kuulostavat aiheet, eli pyrkimyspuhe (Christensen ym. 2013), herättävät epäuskoisuutta, minkä vuoksi ilmaistujen tavoitteiden tulee sisältää aitoja ja konkreettisia todisteita luottamuksen lisäämiseksi. Keskeneräisyys voi merkitä vastuullisuusprosessin purkamista osiin, jolloin viestijät voivat selvittää, miltä osin

liiketoiminta on vastuullista: onko kyse yksittäisestä tuotteesta, tuotantoprosessin osasta vai koko liiketoimintamallista. Esimerkiksi pikamuotiketjujen ei voida nähdä olevan vastuullisia tai kestäviä niin kauan, kun ne edesauttavat jatkuvasti lisääntyvää ja kestämatöntä kulutusta, vaikka niillä olisi myymälöissään myös kestävä kulutuksen mallistoja. Mikään yritys, organisaatio tai teko ei voi koskaan olla sataprosenttisen vastuullinen, etenkin ilmastonmuutoksen kaltaisen pirullisen ongelman suhteen. Keskeneräisyyden myöntäminen voi kuitenkin tarjota yrityksille mahdollisuuden astua mukaan ilmastonmuutoksen viestimiseen ja ratkaisujen etsimiseen.

Johtopäätökset: Vastuullisuuden todentamista kohti

Esittelimme tässä artikkelissa neljä periaatetta organisaatioiden vastuullisuusviestintään ilmastokriisissä. Ensimmäinen ja toinen periaate liittyvät vastuullisuusviestinnän erityisyyteen sidosryhmäviestintänä: ensinnäkin vastuullisuusviestinnässä yrityksen on ymmärrettävä oma paikkansa osana yhteiskunnallisia verkostoja ja ilmastokriisin ratkaisuja. Paikan ymmärtäminen edellyttää verkostoitumista ja keskusteluja yhteiskunnan muiden toimijoiden kanssa. Mike Hulme ehdottaa myös ilmastonmuutoksen viheliäisyyteen ”kömpelöitä ratkaisuja”, eli yksimielisen politiikkanteon sijaan moninaiset arvot, viitekehykset ja äänet voidaan valjastaa ilmastotekoihin (Hulme 2013, 338). Ilmastotavoitteiden saavuttaminen vaatii tiedon, prosessien ja onnistumisten avoin-

ta jakamista muiden toimijoiden sovellettavaksi.

Toinen periaate koskee tilan antamista muille. Vastuullisuutta voi osoittaa antamalla tilaa muille toimijoille, jotka sitoutuvat ilmastokriisissä yhteneväisiin tavoitteisiin. Parhaimmillaan tämä tarkoittaa aitoa dialogia ja institutionaalisten valta-asemista luopumista vuoropuhelun mahdollistamiseksi. Ilmastokriisiin liittyvässä vastuullisuusviestinnässä on sitouduttava pitkän aikavälin ratkaisuihin. Vastuullisuusviestintä ilmastokriisissä ei kuitenkaan voi olla vain tulevaisuuteen suunnattuja utopistisia fiilistelyjä vaan viestien on sisällettävä konkreettisia askeleita postfossiiliseen yhteiskuntaan siirtymiseksi. Kolmannen periaatteen mukaan vastuullisuusviestinnän lupaukset onkin todennettava lukujen ja ulkopuolisten todistajien avulla. Neljäs periaate liittyy aikaperspektiivin lisäksi ilmastonmuutoksen ennakoimattomuuteen: vastuullisuusviestintä on välttämättä keskeneräistä. Muuttuva ilmastotilanne pakottaa yritykset myöntämään, että lopullisia ratkaisuja ei ole, eikä mikään organisaatio voi olla täysin vastuullinen. Tämän toteaminen voi olla viestinnällinen etu sidosryhmienkin kriittisten katseiden kannalta.

Jokainen esittämistämme periaatteista sitoo vastuullisuusviestinnän yhteiskunnalliseen todellisuuteen, keskelle sidosryhmien verkostoja sekä osaksi yhteiskunnallisia ongelmia ja niiden ratkaisuyrityksiä. Pelkästään Pariisin ilmastositoumuksen tavoitteisiin yltyminen vaatii huomattavia ja välittömiä toimia yrityksiltä ja päät-

täjiltä. Tämä edellyttää sidosryhmien ja arvoketjun yhteisiä ponnisteluja. Lupaus-
ten julkilausuman jälkeen sidosryhmät,
mukaan lukien kansalaisjärjestöt, seuraavat
tavoitteiden toteutumista tarkkaan.

Vastuullisuusviestintä ilmastokriisissä
edellyttää yrityksiltä, päättäjiltä ja
vaikuttajilta yhä enemmän läpinäkyvyyttä
tai jopa radikaalia läpinäkyvyyttä, mikä
parhaimmillaan lisää toimien ja toimijoi-
den legitimeettiä ja edesauttaa yhteisten
tavoitteiden toteutumista. Hybridissä
mediaympäristössä journalistisen uutis-
median ja sosiaalisen median kentät tuotta-
vat omanlaisensa edellytykset yritysten
vastuullisuusviestinnälle mutta myös
kyseenalaistavat, asettavat vastuuseen
ja toisinaan tuottavat yritysten kannalta
haitallisia viestinnällisiä ketjuja. Tämä on
välttämätöntä, jotta yritykset myös ase-
taan vastuuseen vastuullisuuspuheistaan.

LÄHTEET

Boykoff, Maxwell T. (2011). *Who Speaks for the Climate?: Making Sense of Media Reporting on Climate Change*. Cambridge: Cambridge University Press.

Browne, John & Nuttall, Robin (2013). Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement. *McKinsey Quarterly*, March 2013. Saatavilla: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/beyond-corporate-social-responsibility-integrated-external-engagement#> (luettu 3.10.2020).

Buhr, Helene & Grafström, Maria (2007). The making of meaning in the media: The case of corporate social responsibility in the Financial Times. Teoksessa: den Hond, Frank; de Bakker, Frank & Neergaard, Peter (toim.). *Managing corporate social responsibility in action: Talking, doing and measuring*. Surrey: Ashgate, 15–32.

Carrera, Martino (27.11.2020). Consultancy Eco-Age, sustainable platform Good On You join forces. Saatavilla: <https://www.wwd.com/sustainability/business/consultancy-eco-age-sustainable-platform-good-on-you-join-forces-1234664188/> (luettu 05.04.2021).

Chadwick, Andrew (2013). *The Hybrid Media System: Politics and Power*. New York: Oxford University Press.

Christensen, Lars; Morsing, Mette & Thyssen, Ole (2019). Timely hypocrisy? Hypocrisy temporalities in CSR communication. *Journal of Business Research* 114, 327–335.

Christensen, Lars Thøger; Morsing, Mette & Thyssen, Ole (2013). CSR as aspirational talk. *Organization* 20:3, 372–393.

Christensen, Lars Thøger; Morsing, Mette & Thyssen, Ole (2010). The polyphony of corporate social responsibility. Teoksessa: Cheney, George, May, Steve & Munshi, Debashish (toim.), *The handbook of communication ethics*. London: Routledge.

Cooren, François (2020). A communicative constitutive perspective on corporate social responsibility: Ventriloquism, undecidability, and surprisability. *Business & Society* 59:1, 175–197.

Cornelissen, Joep (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Los Angeles: Sage.

Diprose, Kristina; Fern, Richard; Vanderbeck, Robert; Gill, Valentine; Chen Liu & McQuaid, Katie (2018). Corporations, consumerism and culpability: Sustainability in the British press. *Environmental Communication* 12:5, 672–685.

Einstein, Mara (2016). *Black ops advertising*. London: OR Books

Erkkilä, Taina & Syvänen, Salla (2019). Kuuntele ja dialogin kypsyys sosiaalisessa mediassa. Teoksessa: Luoma-aho, Vilma & Pekkala, Kaisa (toim.). *ProComma Academic 2019: Osallistava viestintä*. Helsinki, Finland: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 114–129.

Frig, Meri & Sorsa, Ville-Pekka (2020). Nation branding as sustainability governance: a comparative case analysis. *Business & society* 59:6, 1151–1180.

Giddens, Anthony (2009) *The politics of climate change*. Cambridge: Polity.

Grafström, Maria & Windell, Karolina (2011). The role of infomediaries: CSR in the business press during 2000–2009. *Journal of Business Ethics* 103:2, 221–237.

Guthey, Eric & Morsing, Mette (2014). CSR and the mediated emergence of strategic ambiguity. *Journal of Business Ethics* 120:4, 555–569.

Heinonen, Sirkka & Ruotsalainen, Juho (2015). *Rhizome. Emerging Futures of Media and Jour-*

nalism. Final Report of MEDEIA project [PDF file]. Turku: Finland Futures Research Centre. Saatavilla: https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_4-2015.pdf (luettu 3.10.2020).

Hulme, Mike (2009). *Why we disagree about climate change: Understanding controversy*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Ihlen, Øyvind; Bartlett, Jennifer & May, Steve (2011). Corporate social responsibility and communication. Teoksessa: Ihlen, Øyvind, Bartlett, Jennifer & May, Steve (toim.). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Oxford: Wiley-Blackwell, 3–22.

Intergovernmental Panel on Climate Change (2018). Global Warming of 1.5 °C. Saatavilla: <https://www.ipcc.ch/sr15/> (luettu 19.2.2021).

Jantunen, Saija & Hirsto, Heidi (2021). Companies in the quest for the common good – A communicational perspective to corporate activism. Esitelmä XLI VAKKI Symposium -konferenssissa, Vaasa, 12.02.2021.

Jensen, Klaus Bruhn (2017). Speaking of the Weather: Cross-Media Communication and Climate Change. *Convergence*, 23: 4, 439–454.

Jenkins, Henry; Green, Joshua & Ford, Sam (2013). *Spreadable media: Creating value and meaning in a networked culture*. New York: New York University Press.

Klein, Naomi (2015). *This Changes Everything: Capitalism Vs. the Climate*. London: Penguin Books.

Laaksonen Salla-Maaria (2017). *Hybrid Narratives: Organizational Reputation in the Hybrid Media System*. Helsinki: Unigrafia.

Levin, Kelly; Cashore, Benjamin; Bernstein, Steven & Auld, Graeme (2012). Overcoming the tragedy of super wicked problems: Constraining our future selves to ameliorate global climate change. *Policy Science* 45:123–52.

Luoma-aho, Vilma (2014). Särkymätön viestintä. Teoksessa: Luoma-aho, Vilma (toim.). *ProComma Academic 2014: Särkymätön viestintä*. Helsinki, Finland: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 8–18.

Morsing, Mette & Schultz, Majken (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15, 323–38.

Nacu-Schmidt, Ami; Boykoff, Max & Katzung, Jennifer (2021). Media and Climate Change Observatory Special Issue 2020: *A Review of Media Coverage of Climate Change and Global Warming In 2020*. Saatavilla: <https://scholar.colorado.edu/concern/articles/3j333318h> (luettu 9.4.2021).

Olkkonen, Laura (2014). Odotustenhallinta. Teoksessa: Luoma-aho, Vilma (toim.). *ProComma Academic 2014: Särkymätön viestintä*. Helsinki, Finland: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 20–29.

O'Neill, Saffron & Nicholson-Cole, Sophie (2009). Fear won't do it: Promoting positive engagement with climate change through visual

and iconic representations. *Science Communication* 30:3, 355–379.

Painter, James (2013). *Climate change in the media: Reporting risk and uncertainty*. Oxford, UK: I.B. Tauris and Reuters Institute for the Study of Journalism.

Peters, Karl E. (2018). Living with the wicked problem of climate change. *Zygon* 53:2, 427–442.

Rare Media (28.8.2020) Fortumin vastaus What the Fortum?! -haasteeseen. Saatavilla: <https://rareonkova.com/blog/whatthefortum> (luettu 19.2.2021).

Rittel, Horst W. J. & Webber, Melvin M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences* 4:2, 155–169.

Rodriguez-Vila, Omar & Bharadwaj, Sundar (2017). Competing on social purpose: Brands that win by tying mission to growth. *Harvard Business Review* 95:5, 94–101.

Schultz, Friederike; Castello, Itziar & Morsing, Mette (2013). The construction of corporate social responsibility in network society: A communication view. *Journal of Business Ethics* 115:4, 681–692.

Skovsgaard, Morten & Andersen, Kim (2020). Conceptualizing news avoidance: Towards a shared understanding of different causes and potential solutions. *Journalism studies* 21:4, 459–476.

Sorsa, Ville-Pekka (2013). Social responsibility and the political: studying the politics of social

responsibility in institutional investment. *Journal of Sustainable Finance & Investment* 3:3, 223–237.

Stranius, Leo (05.10.2020). Vastuullisuus ilmastokriisin aikakaudella. *Viestijät*. Saatavilla: <https://viestijat.fi/vastuullisuus-ilmastokriisin-aikakaudella> (luettu 17.02.2021).

Suominen, Riikka (28.03.2019). “Joka jutussa on oltava ilmastonäkökulma”. *Journalisti*. Saatavilla: <https://www.journalisti.fi/artikkelit/2019/3/jokai- sessa-jutussa-on-oltava-ilmastonkkulma-vitt-vih- ren-langan-ptoi/> (luettu 05.04.2021).

Tuomasjukka, Tuukka (19.11.2020). Toimittajat tekevät yhä enemmän kaupallista yhteistyötä yritysten kanssa. JSN pohtii pitäisikö journalistien sometilit saattaa itsesääntelyn piiriin. *Journalisti*. Saatavilla: <https://www.journalisti.fi/artikkelit/2020/9/toimittajat-tekev- yh-enemmn-kaupallista-yhteistyt-yritys- ten-kanssa-jsn-ss/> (luettu 17.02.2021).

Uusitalo, Niina (2020). Unveiling unseen climate practices on Instagram. *Novos Olhares: Revista de Estudos Sobre Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos* 9:1, 120–129.

Waddock, Sandra & Googins, Bradley (2011). The paradoxes of communicating corporate social responsibility. Teoksessa: Ihlen, Øyvind; Bartlett, Jennifer & May, Steve (toim.). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Oxford: Wiley-Blackwell, 23–43.

Whiteman, Gail; Walker, Brian & Perego, Paolo (2013). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies* 50:2, 307–336.

PROCAST





KUKA?

Laura Olkkonen

- *FT Laura Olkkonen on tutkijatohtori LUT-kauppakorkeakoulussa ja viestinnän johtamisen dosentti Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Olkkonen on tutkinut yritysten vastuullisuutta ja vastuullisuusviestintää yli kymmenen vuoden ajan ja julkaissut aiheesta aktiivisesti. Parhailaan hän keskittyy tutkimuksessaan yritysaktivismiin Suomen Akatemian myöntämällä kolmivuotisella tutkijatohtorirahoituksella.*

YRITYSAKTIVISMI – KANTAAOTTAVA JA KAHTIAJAKAVA VASTUULLISUUSVIESTINTÄ

Yritysaktivismilla tarkoitetaan yritysten ja yritysjohtajien kannanottoja sekä kampanjointia kiistanalaisiin yhteiskunnallisiin teemoihin liittyen. Kantaaottavana vastuullisuusviestinnän muotona yritysaktivismi nostattaa sidosryhmissä tyypillisesti kahtiajakautuneita reaktioita puolesta ja vastaan. Tässä artikkelissa esitellään yritysaktivismia julkisena ja viestinnällisenä ilmiönä, summataan orastavaa yritysaktivismin tutkimuskenttää sekä käsitellään yritysaktivismin riskejä ja mahdollisuuksia. Artikkelissa peilataan aktivismiviestintää myös suhteessa vastuullisuusviestinnän laajempaan kenttään. Lopuksi nostetaan esiin viestinnän kannalta keskeisiä kysymyksiä,

joita aktivismia harkitsevan organisaation on hyödyllistä pohtia.

Johdanto

Kansainvälisten trendi- ja mainemittauksen mukaan yrityksiltä odotetaan kasvavissa määrin yritysaktivismia osana vastuullisuuttaan. Sekä yritysten että yritysjohtajien halutaan olevan entistä aktiivisempia ottamaan kantaa yhteiskunnallisiin keskusteluihin ja haasteisiin, jopa silloin kun nämä keskustelut ovat kaukana yritysten omasta liiketoiminnasta (Deloitte 2019; Edelman 2020; Millton 2017; RepTrak 2020). Yrityksiltä onkin viime vuosina nähty uudenlaisia kanta-aottavia kampanjoita, jotka ovat tarttuneet esimerkiksi rakenteelliseen rasismiin (esim. Niken ”Dream Crazy”-kampanja) ja seksuaalivähemmistöjen oikeuksiin (esim. Ben & Jerry’sin ”Hubby Hubby”-kampanja). Yritykset ovat myös yhdistäneet voimiaan ja kampanjoineet yhdessä esimerkiksi ilmastotavoitteiden (Gaines-Ross 2017) ja kattavampien yritys vastuulakien puolesta (Finnwatch 2019). Yritysaktivismin käytännön esimerkkejä yhdistää se, että ne ovat hyvin julkista, kanta-aottavia ja kahtiajakavia tapahtumia, jotka tyypillisesti herättävät voimakkaita reaktioita puolesta ja vastaan (Chatterji & Toffel 2019; Dodd & Supa 2014; Kim ym. 2020; Moscato 2016).

Yritysaktivismi tyypillisesti karkottaa osan sidosryhmistä (Dodd & Supa 2014; Moscato 2016), joten viestinnällisesti se haastaa normin kaikkia sidosryhmiä mahdollisimman hyvin palvelevasta vastuullisuusviestinnästä. Uutuuden tunnusta

huolimatta yritysten poliittinen aktiivisuus ei kuitenkaan ole kokonaan uusi ilmiö, sillä yritykset ovat ennenkin pyrkineet vaikuttamaan poliittiseen päätöksentekoon – mutta usein omia etujaan ajaen – esimerkiksi lobbaamalla ja lahjoituksin (Rudy & Johnson 2019). Myöskään suora aktivismi ei ole vieras ilmiö vastuullisuuden kentällä, mutta yritykset ovat perinteisesti olleet pikemminkin aktivismin kohteina, kuin sen tekijöinä (Briscoe & Gupta 2016; Mäkelä & Olkkonen 2021).

Viime vuodet nousussa ollut yritysaktivismia pidetään kuitenkin ilmiönä, johon ei liity yritysten omien intressien ajaminen, vaan se on yritysten tapa linkittyä laajoihin yhteiskunnallisiin keskusteluihin esimerkiksi rasismista, syrjimättömyydestä ja oikeudenmukaisuudesta. Orastava tutkimus yritysaktivismista osoittaa, että keskeiset sidosryhmät, kuten asiakkaat ja työntekijät, arvioivat yritysten aktivismia ja sen uskottavuutta ja saattavat tehdä sen perusteella päätöksiä, haluavatko kannattaa yritystä vai eivät (Chatterji & Toffel 2019; Dodd & Supa 2014; Voegtlin ym. 2019). Yritysaktivismin kaikkia seurauksia voi olla kuitenkin käytännössä vaikea ennustaa, ja samaa toimintaa voidaan arvioida eri tavoin riippuen organisaatiosta (Korschun ym 2019; Vredenburg ym. 2020).

Tässä artikkelissa esitellään yritysaktivismin ilmiötä sekä sen viestinnällisiä piirteitä etenkin kahden ominaisuuden, kanta-aottavuuden ja kahtiajakavuuden kautta. Tutkimustietoon ja käytännön esimerkkeihin nojaten käsittelemme artikkelissa yritysaktivismia viestintätarkoituksella, sillä

julkisena kannanottona yritysaktivismiin ei useinkaan liity viestinnästä irrallaan olevia erillisiä toimia. Artikkelissa käydään ensin läpi yritysaktivismiin määritelmiä ja niissä korostuvaa kantaaottavuutta, jonka jälkeen huomio käännetään yritysaktivismiin kahtiajakaviin seurauksiin. Tämän jälkeen peilaan yritysaktivismia suhteessa vastuullisuusviestinnän laajempaan kenttään eritellen ja määritellen yritysaktivismiin viestintänä *aktivismiviestinnäksi*, eli yhdeksi vastuullisuusviestinnän muodoksi. Aktivismiviestinnällä tarkoitan sitä, että yritys viestii vastuullisuudestaan ottamalla osaa yritysaktivismiin. Käsitelen aktivismiviestinnän eroja etenkin yrityskeskeiseen vastuullisuusviestintään, mutta myös sen yhtäläisyyksiä etenkin pyrkimykselliseen ja dialogiseen vastuullisuusviestintään. Vaikka yritysaktivismiin ei ole yhtä onnistumisen kaavaa, artikkelin lopuksi nostetaan esiin keskeisiä kysymyksiä, joita aktivismia harkitsevan organisaation on hyödyllistä pohtia etenkin viestinnän näkökulmasta.

Mitä yritysaktivismi on?

Yhteiskunnallinen aktivismi on vallitsevaa tilannetta julkisesti haastavaa toimintaa, jonka keinoihin kuuluvat esimerkiksi kannanotot ja puolustuspuheet, protestoinen sekä joissakin tilanteissa myös vallitsevien normien ja lakien rikkominen (Atkinson 2017). Ilmiönä aktivismi ei ole uusi vastuullisuuden kentällä, sillä mikä tahansa organisaatio voi kohdata joko ulkoista tai sisäistä aktivismia, joilla pyritään haastamaan ja muuttamaan sen toimintaa (esim. Briscoe & Gupta 2016;

Mäkelä & Olkkonen 2021). Kun aktivismia tarkastellaan organisaatioiden ulkopuolisena voimana, aktivismin toimijoita ovat tyypillisesti yhteiskunnalliset liikkeet ja painostusryhmät, kuten kansalaisjärjestöt, jotka vaativat yrityksiä kantamaan vastuuta toimintansa vaikutuksista (den Hond & de Bakker 2007; Doh & Guay 2006). Kun aktivismi on organisaation sisäinen ilmiö, yksittäiset toimijat tai ryhmittymät organisaation sisällä pyrkivät vaikuttamaan omaan organisaatioonsa esimerkiksi vaatimalla korkeampaa vastuullisuuden tasoa (*employee activism*, esim. Girschik 2020). Joskus aktivismi voi häilyä myös ulkoisen ja sisäisen rajan välillä, esimerkiksi sijoittaja-aktivismin muodossa (*shareholder activism*, esim. Rehbein ym. 2004).

Yritysaktivismi haastaa näkemyksen yrityksistä ulkoisen tai sisäisen aktivismin *kohteina* ja tuo tarpeen määritellä ja ymmärtää yritysten roolia aktivismin *tekijöinä*. Orastavalla yritysaktivismiin tutkimuskentällä yritysten tai yritysjohtajien tekemä aktivismi määritellään usein julkisuudessa tehtäviksi kannanotoiksi (Chatterji & Toffel 2019; Dodd & Supa 2014). Yritysaktivismiin on myös ehdotettu koskevan tyypillisesti sellaisia yhteiskunnallisia teemoja – esimerkiksi rakenteellista rasismia tai seksuaalivähemmistöjen oikeuksia – jotka eivät liity yrityksen normaaliin liiketoiminnan agendaan (Chatterji & Toffel 2019; Dodd & Supa 2014; Hoffman ym. 2020; Kim ym. 2020).

Yllä esitellyt yritysaktivismiin määritelmät on koottu tutkimuskirjallisuudesta, jossa on tarkasteltu sekä yksilötason toimijoita (etenkin toimitusjohtajia) että

kokonaisia brändejä tai organisaatioita aktivisteina. Yritysaktivismin kirjo ulottuukin yksilötasolta organisaatiotasolle, mutta toimijaa on mahdollista korostaa termeillä toimitusjohtaja-aktivismi (*CEO activism*, esim. Branicki ym. 2020; Chatterji & Toffel 2019) tai brändiaktivismi (*brand activism*, esim. Koch 2020; Vredenburg ym. 2020). Toimijasta riippumatta julkiset kannanotot ovat ilmiön ytimessä, ja juuri tämä piirre tekee yritysaktivismista viestinnällisesti kiinnostavan – aktivismi on julkinen ilmiö ja sen on tarkoitus herättää huomiota.

Vaikka eri toimijuuden tasot liittyvät samaan ilmiöön, toimija voi vaikuttaa siihen, millainen kannanotto käytännössä on ja missä kanavissa se tapahtuu. Yritysjohtajilla kannanotto voi olla esimerkiksi pelkkä irrallinen lausunto haastattelussa tai osana puhetta tai omalla nimellä tehtävä kirjoitus sosiaalisessa mediassa. Tällaisia kannanottoja on nähty isojen pörssiyritysten toimitusjohtajilta esimerkiksi liittyen maahanmuuttopolitiikkaan: Applen toimitusjohtaja Tim Cook, Microsoftin toimitusjohtaja Satya Nadella ja Googlen toimitusjohtaja Sundar Pichai julistivat Twitterissä tukeaan ”unelmoijille” eli lapsena Yhdysvaltoihin saapuneille paperittomille maahanmuuttajille, kun heitä suojelevaa erityislakia oltiin lakkauttamassa vuonna 2017.

Myös organisaatiotasolla kannanottoja voidaan julkistaa esimerkiksi yksittäisinä julkaisuina sosiaalisessa mediassa, mutta myös laajempina kampanjoina. Siinä missä yksittäiset kannanotot liittyvät usein jo valmiiksi pinnalla olevaan kampanjointiin

ja liikehdintään – esimerkiksi häirintää esiin nostava ”Me Too” ja rasisminvastainen ”Black Lives Matter” – yritysten omat kampanjat voivat joko linkittyä muihin kampanjoihin tai ottaa käsittelyyn omia aiheita. Omia kampanjoita on toteuttanut esimerkiksi aktivistiyrityksenä jo vuosia tunnettu jäätelövalmistaja Ben & Jerry’s (nykyisin osa Unileveria). Ben & Jerry’s on tarttunut erilaisiin aiheisiin, kuten poliittisten lahjoitusten ongelmallisuuden kampanjassaan ”Get the Dough out of Politics”, sekä esimerkiksi kannattanut seksuaalivähemmistöjen oikeuksia isännöimällä samaa sukupuolta olevan parin häät myymälässään. Toinen tunnettu aktivistiyritys, vaatevalmistaja Patagonia, on toteuttanut sellaisia kampanjoita kuin ”the President Stole your Land”, jossa tartuttiin kansallispuistojen suojelua kaventaviin poliittisiin päätöksiin Yhdysvalloissa. Suomessa etenkin Finlayson on tullut tunnetuksi kampanjoistaan, kuten sukupuolten palkkaeroja esiin nostavasta ”Naisen Eurosta” (vuosina 2017 ja 2018) ja tyttöjen silpomista vastustavasta ”Seis silpomiselle”-kampanjasta (vuonna 2018).

Sekä yksilötasolla että organisaatiotasolla on myös mahdollista yhdistää voimiaan muiden kanssa. Suomessa nähtiin jo vuonna 2013 satojen yritysten osallistuvan tasa-arvoista avioliittolakia ajavaan ”Tahdon2013”-kampanjaan, ja vuosina 2018–2019 yli 70 yritystä oli vaatimassa Suomeen tiukempaa yritys vastuulakia Finnwatchin käynnistämässä ”Ykkösketjuun”-kampanjassa. Yhdysvalloissa sekä yritykset että yritysjohtajat ovat jättäneet yhdessä lakialoitteita liittyen esimerkiksi

maahanmuuttoon, aselakeihin ja Pariisin ilmastopöytäkirjassa pysymiseen. Aktivismiin tapoja on siis monenlaisia, ja ne vaihtelevat yksittäisistä lausunnoista isompiin kampanjoihin, joita tehdään erikseen ja yhdessä. Kannanottojen lisäksi yritysaktivismiin voi liittyä myös radikaaleja, jopa kansalaistotelemattomuudeksi luokiteltavia piirteitä, kuten mielenosoituksia (Aronczyk 2013), ja tarkoituksellista lainrikkomista ”hyvän asian puolesta”. Esimerkiksi Finlaysonin ”Naisen Euro”-kampanjassa rikottiin tarkoituksellisesti tasa-arvolakia sukupuoleen perustuvalla hinnoittelulla (Olkkonen & Jääskeläinen 2019).

Yritysaktivismi on tarkoituksella näkyvää ja siten hyvin viestinnällistä toimintaa. Juuri tarkoituksellisesta kanta-aottavuudesta ja näkyvyydestä johtuen yritysaktivismiin voidaan katsoa eroavan muusta yritysten tekemästä yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta ja vastuullisuustyöstä. Vaikka yritykset ovat lobanneet ja pyrkineet vaikuttamaan hyvin suoraankin poliittisiin mielipiteisiin ja päätöksiin (usein tarkoituksella poissa parrasvaloista), ne ovat harvoin ottaneet kantaa teemoihin, jotka eivät liity niiden omaan toimintaan yrityksenä (Rudy & Johnson 2019). Toisaalta yritykset ovat voineet ottaa hoitaakseen laajojakin yhteiskunnallisia tehtäviä osana vastuullisuustyötään (osana nk. poliittista yritysvastuuta, Scherer & Palazzo 2011) – mutta ovat harvoin tarkoituksella ottaneet kantaa kiistanalaisiin teemoihin. Yritysten poliittinen toiminta ei siis ole aiemmin tarkoituksella pyrkinyt jakamaan mielipiteitä, vaan ennemminkin tasapai-

nottelemaan erilaisten ryhmien välillä mahdollisimman laajan hyväksynnän (ja asiakaskunnan) taatakseen. Yritysaktivismilla on kuitenkin harvoin mahdollista saavuttaa kaikkien suosiota, sillä sen nostattamat reaktiot jakautuvat puolesta ja vastaan. Seuraavaksi summataan, mitä yritysaktivismiin seurauksista toistaiseksi tiedetään.

Mitä yritysaktivismista seuraa?

Yritysaktivismiin tekojen lisäksi myös sen synnyttämät reaktiot ovat hyvin julkisia – ja toisinaan äänekkäitä. Yhtenä yritysaktivismiin leimallisena piirteenä pidetäänkin sen synnyttämiä kahtiajakoisia reaktioita, jotka voivat ilmentää joko tukea tai vastustusta organisaatiota ja sen kannanottoja kohtaan (Chatterji & Toffel 2019; Dodd & Supa 2014; Hoffman ym. 2020; Kim ym. 2020). Esimerkiksi Niken ”Dream Crazy”-kampanjan seurauksena osa kuluttajista julisti ostoboikotteja ja tärveli omistamiaan Niken tuotteita sosiaalisessa mediassa julkaisemissaan videoissa, kun taas osa osoitti kannatustaan nostamalla sekä Niken myynnin että osakekurssin poikkeuksellisiin lukemiin (Ciszek & Logan 2018; Forbes 2018; Kim ym. 2020).

Kahtiajakautuneiden reaktioiden vuoksi tutkimuksessa on vielä paljon avoinna olevia kysymyksiä siitä, miten yritysaktivismi vaikuttaa paitsi sitä tekevään organisaation, mutta myös itse aktivismin kohteena olevaan asiaan ja yhteiskuntaan laajemmin. Joidenkin ensimmäisten analyysien perusteella yritysaktivismilla voi olla positiivisia vaikutuksia yritykseen ja sen liiketoimintaan: esimerkiksi ostoha-

lukuus voi lisääntyä silloin kun kuluttajat ovat samaa mieltä yrityksen kannanotosta (Chatterji & Toffel 2019; Dodd & Supa 2014). Myös työntekijöiksi hakeutuviin yritysaktivismi voi vaikuttaa myönteisesti – jopa silloin, kun henkilö itse ei ole kannanoton kanssa samaa mieltä, sillä liberaalit kannanotot ovat yleensä julkisesti hyväksyttävämpiä kuin konservatiiviset (Voegtlin ym 2019). Toisaalta yritysaktivismilla voi olla myös vähemmän positiivisia vaikutuksia organisaatioon itseensä, etenkin jos aktivismia ei pidetä aitona (Vredenburg ym. 2020). Kannanotot voivat myös asettaa yrityksen omat työntekijät hankaliin tilanteisiin, kuten tapahtui Starbucksin ”Race Together” -kampanjassa, jossa kahviloiden työntekijöitä kannustettiin keskustelemaan asiakkaiden kanssa rasismista. Käytännössä työntekijät joutuivat kohtaamaan asiakkaiden negatiivisia ja paikoin voimakkaita reaktioita (Sabadoz & Singer 2017).

Paitsi yritykseen itseensä, yritysaktivismi voi vaikuttaa myös yleiseen mielipiteeseen kannanoton aiheesta samaan tapaan kuin poliitikkojen tai muiden vaikuttajien kannanotot (Chatterji & Toffel 2019). Vaikuttavuuden yhdeksi syyksi on arvioitu paitsi persoonan laittamista peliin mutta myös yllättävyyttä – siinä missä kansalaisjärjestöjen tapaisten tunnettujen aktivistitahojen kannanottoihin on totuttu, yrityksen tai sen toimitusjohtajan ulostulo voi ylittää (ainakin toistaiseksi) uutiskynnyksen ja siten tuoda teemalle uudenlaista näkyvyyttä uudenaissa kanavissa (ks. esim. Olkkonen & Quarshie 2019, 91–93).

Vaikka positiivisia vaikutuksia on

pystytty todentamaan ja yritysaktivismia on trendi- ja mainemittausten mukaan alettu odottamaan yrityksiltä osana niiden vastuullisuutta (Deloitte 2019; Edelman 2020; Miltton 2017; RepTrak 2020), yritysaktivismiin riskialttiutta lisää se, että aktivismin odotus ei välttämättä ole sama kaikille yrityksille. Käytännössä siis samaa toimintaa voidaan arvioida eri tavoin organisaatiosta riippuen. Yritysaktivismiin uskottavuuteen voi vaikuttaa esimerkiksi se, miten yritys on aiemmin viestinyt yhteiskunnallisesta roolistaan: jos yritys on hyvin tulosorientoitunut, ei aktivismia pidetä aitona, kun taas yhteiskunnallisesti orientoituneelle yrityksille kannanotosta pidättäytyminen voi vastaavasti näyttäytyä epäaitona (Korchun ym 2019, ks. myös Vredenburg ym. 2020). Näiden vielä alustavien tulosten valossa yritysaktivismiin riskit ja mahdollisuudet voivat siis olla erilaisia organisaatiosta riippuen – toiselle riski voi olla kantaa ottaminen, toiselle taas hiljaa pysyminen. Kannanottojen ja niiden sopivuuden lisäksi myös yrityksen kyky kohdata kritiikkiä ja pitää yllä aktivismiteemoja voi olla uskottavuuteen vaikuttava tekijä (Olkkonen & Jääskeläinen 2019).

Koska myös kannanotosta pidättäytyminen voidaan tulkita jonkinlaiseksi kannanotoksi, yritysaktivismi tuo uudenlaisia riskejä sekä yrityksille, jotka lähtevät aktivismiin oma-aloitteisesti, että yrityksille, jotka pyrkivät pysyttelemään ilmiön ulkopuolella. Suomessakin kannanotosta pidättäytymisestä on seurannut kannanottoon rinnastettavia kahtiajakautuneita reaktioita esimerkiksi kun

Makia Clothing kieltäytyi vuonna 2020 vetäytymästä yhteistyöstä äärioikeistoyhteyksistä syytetyn Kärkkäinen-tavaratalon kanssa (Kauppalehti 2020). Vaikka yritys puolusti päätöstään sillä, että mitään liiketoiminnallisesti epäilyttävää ei ole tiedossa, yhteistyön jatkaminen tulkittiin osin hiljaiseksi hyväksynnäksi äärioikeistoyhteyksille (kritiikin jatkuessa aiempi päätös pyörrettiin seuraavana vuonna, ks. Helsingin Sanomat 2021). Yrityksiä on myös haastettu uudistamaan kuvastoaan ja pakkauksiaan osana rasismista käytävää yhteiskunnallista keskustelua, jolloin myös näitä reaktiivisia päätöksiä – esimerkiksi Eskimo-jäätelön muuttamista Pingviini Puikoksi ja Uncle Bensin muuttamista Ben's Originaliksi – on tulkittu paitsi tervetulleena aikansa seuraamisena, myös kannanottoina, politiikkaan ”lähtemisenä” tai ”puolen valitsemisena” (esim. Yle 2020). Siten yritysaktivismiin ilmiö voi tietyissä tapauksissa kaventaa etenkin kuluttajabrändien mahdollisuuksia pysyä neutraaleina yhteiskunnallisissa keskusteluissa.

Yritysaktivismiin tutkimus on vielä kehittämätöntä, ja siksi ilmiön kaikkia seurauksia voi olla käytännössä vaikea ennustaa. Vaikka yritysaktivismiin mahdolliset positiiviset seuraukset voivat olla yrityksille houkutin ottaa kantaa, tutkimuksen kentällä tiedetään vielä vähän yritysaktivismiin syistä ja motiiveista. Osa yritysjohtajista on vedonnut kannanotoissaan esimerkiksi henkilökohtaisiin arvoihin ja kokemuksiin (esim. CNBC 2017), ja henkilökohtaisten arvojen tärkeys on noteerattu myös tutkimuksessa (Hambrick & Wowak 2021). Muiksi merkittä-

viksi motiiveiksi on nostettu aktivismin aiheen tärkeys lähimmille sidosryhmille eli työntekijöille ja asiakkaille (Hambrick & Wowak 2021). Tutkittavaa riittää tulevaisuudessa, sillä yritysaktivismi on nousussa niin kansainvälisesti kuin meillä Suomessa: kolmessa maassa (Englanti, Yhdysvallat ja Kiina) tehdyn selvityksen mukaan noin 40 prosentissa yrityksistä oli jo otettu jollain tapaa kantaa kuumina käyviin yhteiskunnallisiin keskusteluihin (Weber Shandwick 2018). Suomalaisista yrityksistä vastaava prosentti oli FIBS:n yritys vastuun tilaa kartoittavan kyselyn mukaan vuonna 2018 jopa 56 prosenttia (FIBS 2018). Ilmiön kasvu tuo mukanaan monia tarpeita ymmärtää paremmin paitsi yritysaktivismiin seurauksia, mutta myös sen prosesseja, strategioita ja viestinnällisiä ulottuvuuksia.

Seuraavaksi yritysaktivismia peilataan vastuullisuusviestinnän laajempaan kenttään ensin korostamalla joitakin merkittäviä eroja yrityskeskeisen vastuullisuusviestinnän ja kantaaottavan aktivismiviestinnän välillä ja toiseksi pohtimalla yritysaktivismiin yhtymäkohtia etenkin pyrkimykselliseen ja dialogiseen vastuullisuusviestintään.

Aktivismiviestintä: yritysaktivismi kantaaottavana ja kahtiajakavana vastuullisuusviestinnän muotona

Yhteenvetona edellä esitellystä yritysaktivismiin orastavasta tutkimuksesta voidaan summata kaksi ydinasiaa: yritysaktivismi on kantaaottava viestintäteko ja se synnyttää sidosryhmissä kahtiajakautuneita reaktioita. Kantaaottavuudesta ja kahtiaja-

kautuneisuudesta seuraa se, että yritysaktivismi tyypillisesti karkottaa osan sidosryhmistä, mahdollisesti pysyvästi (Dodd & Supa 2014; Moscato 2016). Viestinnällisesti yritysaktivismi sopiikin huonosti (kaikkia) sidosryhmiä mahdollisimman laajasti palvelemaan normiin, ja se on myös poikkeama konsensusta korostavaan pohjoismaiseen vastuullisuusviestinnän perinteeseen (Mäkinen & Kourula 2014; Olkkonen & Quarshie 2019; Strand & Freeman 2015). Ottamalla osaa yritysaktivismiin yritys siis viestii vastuullisuudestaan kanta-aottavalla ja kahtiajakavalla tyyllillä, josta käytän tässä termiä aktivismiviestintä.

Taulukossa 1 verrataan aktivismiviestintää kahteen muuhun keskenään vastakkaisia koulukuntia edustavaan vastuullisuusviestinnän tyyliin: informatiiviseen ja dialogiseen viestintään. Informatiivisella vastuullisuusviestinnällä tarkoitetaan lähinnä yksisuuntaista viestintää yritykseltä sidosryhmille, ja sen keskeisenä tehtävänä on vakuuttaa sidosryhmät yrityksen vastuullisuudesta (Elving ym. 2015; Morsing & Schultz 2006). Dialogisessa vastuullisuusviestinnässä puolestaan viestintä on kaksisuuntaista, ja ideaalisesti sekä yritys että sidosryhmät ovat valmiita muuttamaan dialogin seurauksena (Kent & Taylor 2016; Morsing & Schultz 2006). Eroistaan huolimatta liitän tässä sekä informatiivisen että dialogisen viestinnän osaksi yrityskeskeistä vastuullisuusviestintää, jossa päähuomio on yrityksen omissa toiminna ja toiminnan vaikutuksissa. Vastaavasti aktivismiviestintä keskittyy teemoihin, jotka eivät ole suoraan yrityksen liiketoiminnan vaikutuksen piirissä, mutta toki liittyvät

laajoina yhteiskunnallisina haasteina myös esimerkiksi yrityksen omiin työnteekijöihin.

Taulukko 1 osoittaa, että aktivismiviestintä on melko omaleimainen vastuullisuusviestinnän muoto, kun tarkastellaan sen tyyliä, teemoja, kanavia ja tavoitteita. Kuten muihin vastuullisuusviestinnän muotoihin, myös aktivismiviestintään liittyy tyypillisiä kritiikin kohteita: yrityksiä voidaan kritisoida *valveutuneisuuspesusta* (eng. ”*wokewashing*”), jolla tarkoitetaan viherpesun tapaan pintapuolisia toimia (tässä yhteydessä kannanottoja), joiden tarkoitus on tuoda nopeita mainehyötyjä ilman aitoa sitoutumista ja toimia (esim. Vredenburg ym 2020). Yritysaktivismiin kritiikistä voidaan käyttää myös termiä *pinkkipesu* (eng. ”*pinkwashing*”), joka on eräänlainen valveutuneisuuspesun alamuoto, sillä se liittyy erityisesti seksuaalivähemmistöjen oikeuksiin liittyvillä aiheilla ratsastamiseen omaa etua tavoitellen.

TAULUKKO 1. Yrityskeskkeisen vastuullisuusviestinnän ja aktivismiviestinnän eroja

	Yrityskeskkeinen vastuullisuusviestintä		Yritysakivismi vastuullisuusviestintänä eli aktivismiviestintä
Tyyli	Informatiivinen	Dialoginen	Kanta-aottava
Fokus	Toiminnan suorat ja välilliset vaikutukset (taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset)		Laajat yhteiskunnalliset ongelmat ja epäkohdat
Esimerkki- teemoja	Päästöt Hiilijalanjälki Työntekijöiden kohtelu Ihmisoikeudet		Rakenteellinen rasismi Vähemmistöjen oikeudet Ilmastopolitiikka
Tärkeimmät kanavat	Vastuullisuusraportit Verkkosivut Tiedotteet	Sosiaalinen media Sidosryhmä- keskustelut ja -tapaamiset	Sosiaalinen media Mediahaastattelut Kampanjamateriaalit
Tavoiteltu yleisö	Sidosryhmät laajasti	Valikoidut sidosryhmät	Etenkin kuluttajat
Tavoite	Vakuuttaa, että yritys on vastuullinen (Mahdollisimman laaja tuki)	Kehittää vastuullisuutta yhdessä sidosryhmien kanssa (Mahdollisimman laaja tuki)	Valikoitu tuki organisaation toiminnalle (Hyväksytyt kahtiajako)
Mistä kritisoi- daan?	<i>Sanahelinä</i> <i>Viherpesu</i> <i>Valikoiva raportointi</i>	<i>Sanahelinä</i> <i>Näennäinen dialogi</i>	<i>Valveutuneisuuspesu</i> <i>Pinkkipesu</i>

Vaikka aktivismiviestinnästä voidaan löytää eroavaisuuksia verrattaessa sitä yrityskeskeiseen vastuullisuusviestintään, myös yhtymäkohtia on olemassa. Yritysakтивismi voidaan kytkeä esimerkiksi tämän julkaisun johdantoartikkelissa mainittuun pyrkimyspuheeseen, joka on tulevaisuuden tavoitteita ja ideaaleja korostava vastuullisuusviestinnän muoto (Christensen ym. 2013). Yritysakтивismin ytimessä ovatkin kannanotot siitä, miltä maailman tulisi näyttää. Kun yritysakтивismin aiheena on esimerkiksi rasismien vähentäminen tai seksuaalivähemmistöjen oikeudet, usein ensimmäisinä kysymyksinä nousevat organisaation omat toimet vähemmistöjen aseman turvaamiseksi – ja harva (jos mikään) organisaatio voi sanoa tehneensä kaiken mahdollisen tällä saralla. Pyrkimyspuheen mukaisesti yritykset voivat myöntää omia puutteitaan yritysakтивismin reaktioihin vastatessaan ja asettaa itse itselleen ideaaleja, joihin tähdätä ja joista sidosryhmät voivat myöhemmin laittaa organisaatioita tilille (vrt. Christensen ym. 2020). Esimerkiksi Black Lives Matter -kannanotoilla organisaatiot ovat nostaneet rimaa itse itselleen, sillä rasismien tuominneilta yrityksiltä todennäköisesti odotetaan pian hyvin konkreettisia toimia myös sisäisen rasismien ja epäarvoisuuden kitkemiseksi. Kuten pyrkimyspuheessa yleensäkin, viestinnän aitous mitataan sillä, miten puhe lopulta muuttuu teoiksi, ja siten myös aktivismiviestintä voi olla ”pelkkää puhetta”, joka ei johda mihinkään.

Aktivismiviestinnästä voi löytyä yhtymäkohtia myös dialogiseen vastuullisuus-

viestintään. Dialogia ei kuitenkaan käydä niinkään organisaation omista vastuullisuustoimista, vaan kannanottojen aiheesta ja laajemmin yrityksen yhteiskunnallisesta roolista (Kim ym. 2020; Olkkonen & Jääskeläinen 2019). Dialogisuutta puoltaa etenkin se, että kannanottoja tehdään usein keskustelun mahdollistavilla sosiaalisen median alustoilla. Yritysakтивismi haastaa siis paitsi sidosryhmiä yhteiskunnallisten teemojen äärelle, mutta myös yrityksiä pohtimaan omia kantojaan ja käytäntöjään. Toisaalta yritysakтивismi, kuten aktivismi yleensä, on kantaaottavuudessaan usein tarkoituksella kärkeästä, ja siksi sen sopivuutta dialogisen viestinnän tavoitteeseen rakentaa mahdollisimman laajaa yhteistä ymmärrystä voidaan myös kyseenalaistaa. Kahtiajakautuneiden reaktioiden vuoksi aktivismiviestinnän ei voida katsoa pyrkivän mahdollisimman laajaan konsensukseen ja yhteiseen ymmärrykseen kaikkien sidosryhmien kanssa (Ciszek & Logan 2018; Dodd & Supa 2014; Moscato 2016). Vaikka yrityksen kannanoton kanssa samaa mieltä olevat voivat kokea dialogisen keskustelun ideaaleja – interaktiivisuutta, arvostusta ja empatiaa (Kent & Taylor 2016) – eri mieltä olevat voivat vastaavasti kokea arvostamattomuutta ja hyökkävyyttä (esim. Ciszek & Logan 2018). Kaikki aktivismia kokeilevat organisaatiot eivät myöskään välttämättä ole valmiita dialogiin, vaan aktivismikannanottoja ja -kampanjoita on myös vedetty takaisin, kun kritiikkiä on alkanut sataa (esim. Pepsin rasismiprotesteihin liittyvä mainos, ks. The Guardian 2017).

Dialogisuuteen liittyen aktivismivies-

tintä voidaan lopulta laajasti ajateltuna liittää myös ajatukseen viestinnästä vastuullisuuden muokkaajana (nk. konstitutiivinen tai formatiivinen näkökulma, Schoeneborn ym. 2020; Schoeneborn & Trittin 2013). Vastuullisuutta muokkaavana viestinnän muotona aktivismiviestinnän voidaan osaltaan katsoa uudistavan käsitystä yritysten vastuullisuudesta ja sen rajoista. Yritysakтивismi myös täyttää määritelmän viestinnästä vastuullisuuden tekona (Schoeneborn ym. 2020), sillä puheet, kuten julkisesti tehdyt lausunnot, ovat yritysakтивismin yksi muoto. Yritysakтивismi ei siten välttämättä vaadi kampanjointia tai muita konkreettisia ”tekoja” rinnalleen. Yritysakтивismin kontekstissa puheella siis voidaan tehdä paljonkin juuri liittyen yritysten vastuullisuuden rajoihin. Yritysakтивismin pyrkimys laajentaa yritysten vastuita laajoihin yhteiskunnallisiin aiheisiin on ollut myös yksi ilmiöön liitetystä kiistakapuloista, sillä yritysten entistä laajemmassa yhteiskunnallisessa ja etenkin poliittisessa roolissa voidaan nähdä myös ongelmia. Kriittisestä näkökulmasta katsottuna yritykset eivät voi paeta kaupallista tehtäväänsä, ja yritysten osallistuminen aktivismiin voi jopa vähentää aktivismin tehoa yhteiskunnallisena vaikutuskeinona – etenkin jos aktivismia käytetään markkinointikeinona tai ”kultushyödykkeenä”, jolla käydään kauppaa (Aronczyk 2013).

Artikkelin lopuksi nostan seuraavaksi esiin joitakin keskeisiä kysymyksiä, joiden avulla yritysakтивismia harkitseva organisaatio voi valmistautua aktivismiviestinnän haasteisiin.

Mitä aktivismiviestintä vaatii käytännössä?

Yritysakтивismiin liittyy määritelmällisesti kantaottavuus, ja sen tuloksena ovat usein kahtiajakautuneet reaktiot, jotka näkyvät kannatuksena ja vastustuksena organisaatiota kohtaan. Uutena ilmiönä aktivismi voi vaikuttaa houkuttelevalta tavalta rakentaa oman organisaation kiinnostavuutta, mutta sen kaikkia seurauksia voi olla vaikea ennustaa ja siksi aktivismiviestintään liittyy aina myös riskejä. Aktivismia harkitsevan organisaation kannattaa punnita, miten ja missä määrin aktivismi sopii oman organisaation toimintaan ja miten yritysakтивismin tavoitteita tuetaan viestinnällä. Näistä ydinkysymyksistä voi lähteä liikkeelle:

1) Viestin ytimessä ei ole organisaatio – Mitä aktivismilla halutaan tavoitella?

Vaikka aktivismista voi seurata organisaatiolle suoraa tai epäsuoraa hyötyä, kaiken aktivismin ytimessä on lopulta yhteiskunnallinen muutos. Kysymys aktivismin tavoitteista on myös todennäköisesti yksi ensimmäisistä kysymyksistä, johon organisaation täytyy julkisuudessa osata vastata. Siksi viestinnässä pitää huomioida, mitä aktivismilla halutaan saada aikaan ja miksi organisaatio haluaa tätä tavoitetta tukea. Organisaatioon itseensä kohdistuvat tavoitteet – kuten halu pysyä brändinä ajassa kiinni tai ottaa kantaa asioihin, joista sidosryhmät välittävät – nostavat valvetuneisuus pesun riskiä, kun taas yhteiskunnallisiin tavoitteisiin keskittyminen ja aktivismi-

teeman kontekstin hallitseminen tuovat aktivismiviestinnälle uskottavuutta.

2) Viestintää yksin vai yhdessä –

Kuinka vahvasti organisaatio on valmis ottamaan kantaa? Jos aktivismi on uutta eikä ole varma, sopiiko se omalle organisaatiolle, voi olla turvallisempaa aloittaa yhdessä muiden kanssa. Suomessa ja monissa muissa maissa esimerkiksi yritysten osallistuminen vuosittaiseen Pride-tapahtumaan on jo melko vakiintunutta, ja yritykset ovat yhdistäneet voimiaan myös lakimuu-
tosten ajamiseksi (Suomessa esimerkiksi Tahdon2013 ja Ykkösketjuun -kampanjat). Yhdessä muiden kanssa viestiessä myös reaktiot kohdistuvat yhtä organisaatiota laajemmalle.

3) Viestintä ei lopu kannanottoon –

Kuinka valmis organisaatio on puolustamaan asiaansa? Aktivismin tarkoitus on aina herättää keskustelua ja reaktioita (muuten se ei olisi aktivismia!), joten yritysaktivismista seuraa aina monenlaisia kysymyksiä paitsi aktivismin teemasta, myös yrityksen omasta motivaatiosta tukea asiaa ja ylipäättään roolistaan aktivistina. Vaikka aktivismissa lähdettäisiin pienesti liikkeelle, hankalia kysymyksiä voi tulla, ja viestinnällisesti on hyvä miettiä etukäteen, kuka niihin on valmis vastaamaan ja missä kanavissa keskustellaan. Kaikkia vastauksia ei tarvitse olla valmiina, mutta asiaansa täytyy osata puolustaa ja negatiivisia reaktioita täytyy osata ottaa vastaan.

Näistä voit aloittaa:

1) Bailey, James R. & Phillips, Hillary (2020). **How do consumers feel when companies get political?** Harvard Business Review, 17.2.2020. Saatavilla: <https://hbr.org/2020/02/how-do-consumers-feel-when-companies-get-political>

2) Kuvaja, Sari & Koipijärvi, Terhi. (2020). **Yritysvastuun linjanvetoa.** Teoksessa: Kuvaja, S. ja Koipijärvi, T. Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali. Kauppakamari: Helsinki. Luku esittelee yritysaktivismin suomalaisia esimerkkejä ja sisältää casekuvauksen Patagoniasta.

3) Sarkar, Christian & Kotler, Philip (2017). **Finally, Brand Activism!** The Marketing Journal, 9.1.2017. Saatavilla: <https://www.marketingjournal.org/finally-brand-activism-philip-kotler-and-christian-sarkar/>

KIRJALLISUUS

Aronczyk, Melissa (2013). Market(ing) activism: Lush Cosmetics, Ethical Oil, and the self-mediation of protest. *JOMEC Journal*, 4, 1–21.

Atkinson, Joshua D. (2017). *Journey into social activism: Qualitative approaches*, New York: Fordham University Press.

Branicki, Layla; Brammer, Stephen; Pullen, Alison & Rhodes, Carl (2020). The Morality of “new” CEO Activism. *Journal of Business Ethics*. (Online first)

- Briscoe, Forrest & Gupta, Abhinav (2016). Social activism in and around organizations. *Academy of Management Annals*, 43:3, 239–267.
- Chatterji, Aaron K. & Toffel, Michael W. (2019). Assessing the impact of CEO activism. *Organization & Environment*, 32:2, 159–185.
- Christensen, Lars Thøger; Morsing, Mette & Thyssen, Ole (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20:3, 372–393.
- Ciszek, Erica & Logan, Nneka (2018). Challenging the dialogic promise: how Ben & Jerry's support for Black Lives Matter fosters dissensus on social media. *Journal of Public Relations Research*, 30:3, 115–127.
- CNBC (2017). These 5 highly-successful tech CEOs are not happy with Donald Trump's travel ban. CNBC 28.6.2017. Saatavilla: <https://www.cnn.com/2017/06/28/these-5-tech-ceos-are-not-happy-with-trumps-travel-ban.html> (luettu 9.4.2021).
- Deloitte. (2019). *The Deloitte Millennial Survey 2019*. Deloitte.
- den Hond, Frank & de Bakker, Frank G. A. (2007). Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities. *Academy of Management Review*, 32, 901–924.
- Dodd, Melissa D. & Supa, Dustin W. (2014). Conceptualizing and measuring “corporate social advocacy” communication: Examining the impact on corporate financial performance. *Public Relations Journal*, 8:3, 1–23.
- Doh, Jonathan P. & Guay, Terrence R. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies*, 43, 47–73.
- Edelman (2020). Edelman Trust Barometer 2020 Global Report. Edelman.
- Elving, Wim J.; Golob, Ursa; Podnar, Klement; Ellerup-Nielsen, Anne & Thomson, Christa (2015). The bad, the ugly and the good: new challenges for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20:2, 118–127.
- FIBS (2018). Yritysvastuu 2018: Tutkimusraportti, Helsinki: FIBS.
- Finnwatch (2019). Yli 140 yrityksen ja järjestön yhteinen yritys vastuulakia tavoitteleva #ykkösketjuun-kampanja kirittää hallitusohjelmaneuvoittelijoita tänään Säätytalolla. Saatavilla: <https://finnwatch.org/fi/uutiset/621-ykkoesketjuun-kampanja-huipentuu-hallitusohjelmaneuvoitteluihin> (luettu 2.11.2020).
- Forbes (2018). Taking risks can benefit your brand - Nike's Kaepernick campaign is a perfect example. *Forbes* 30.9.2018. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/jjawertz/2018/09/30/taking-risks-can-benefit-your-brand-nikes-kaepernick-campaign-is-a-perfect-example> (luettu 19.2.2021).
- Gaines-Ross, Leslie (2017). What CEO activism looks like in the Trump era. *Harvard Business Review*, October 2, 2017.

- Girschik, Verena (2020). Shared responsibility for societal problems: The role of internal activists in reframing corporate responsibility. *Business & Society*, 59(1), 34–66.
- Hambrick, Donald C. & Wowak, Adam J. (2021). CEO sociopolitical activism: A stakeholder alignment model. *Academy of Management Review*, 46(1), 33–59.
- Helsingin Sanomat (2021). Makia irtisanoo yhteistyön Kärkkäisen kanssa: ”Kaikille ihmisille pitää antaa mahdollisuus parantaa toimintaansa”. *Helsingin Sanomat* 19.3.2021. Saatavilla: <https://www.hs.fi/talous/art-2000007869368.html> (luettu 9.4.2021).
- Hoffmann, Jochen; Nyborg, Karina; Averhoff, Charlotte & Olesen, Simone (2020). The contingency of corporate political advocacy: Nike’s ‘dream crazy’ campaign with Colin Kaepernick. *Public Relations Inquiry*, 9(2), 155–175.
- Kauppalähti (2020). Makia jää Kärkkäiselle uhkailuistaan huolimatta – näin brändi perustelee päätöstä ja näin Kärkkäinen vastaa kokuun. *Kauppalähti* 18.8.2020. Saatavilla: <https://www.kauppalähti.fi/uutiset/makia-jaa-karkkaiselle-uhkailuistaan-huolimatta-nain-brandi-perustelee-paatosta-ja-nain-karkkainen-vastaa-kokuun/b4f93034-5679-453c-9f8e-473410221099?> (luettu 19.2.2021).
- Kent, Michael L. & Taylor, Maureen (2016). From Homo Economicus to Homo dialogicus: Rethinking social media use in CSR communication. *Public Relations Review*, 42:1, 60–67.
- Kim, Joon Kyoung; Overton, Holly; Bhalla, Nandini & Li, Jo-Yun (2020). Nike, Colin Kaepernick, and the politicization of sports: Examining perceived organizational motives and public responses. *Public Relations Review*, 46:2, 101856.
- Koch, Christian H. (2020). Brands as activists: The Oatly case. *Journal of Brand Management*, 27:5, 593–606
- Korschun, Daniel; Rafeian, Hoori; Aggarwal, Anubhav & Swain, Scott D. (2019). Taking a stand: Consumer responses when companies get (or don’t get) political. Saatavilla: <https://ssrn.com/abstract=2806476> (luettu 2.11.2020).
- Miltton (2017). Corporate advocacy: What Finns, Swedes and Estonians think about companies taking a stance. Miltton Insights VII. Helsinki: Miltton.
- Morsing, Mette & Schultz, Majken (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15:4, 323–338.
- Moscato, Derek (2016). The brand behind the activism: Patagonia’s DamNation campaign and the evolution of corporate social responsibility. *Case Studies in Strategic Communication*, 5, 99–116.
- Mäkinen, Jukka & Kourula, Arno (2014). Globalization, national politics and corporate social responsibility. Teoksessa: Tainio, Risto; Meriläinen, Susan; Mäkinen, Jukka & Laihonon, Maarit (toim.). *Limits of globalization: National borders still matter*. Copenhagen: Copenhagen University Press, 219–235.

Mäkelä, Marileena & Olkkonen, Laura (2021). Sustainability activism - A review of the state of the art. Teoksessa: Teerikangas, Satu; Onkila, Tiina; Koistinen, Katariina, & Mäkelä, Mari-leena. *Research Handbook of Sustainability Agency*. London: Edward Elgar, 139–156.

Olkkonen, Laura & Jääskeläinen, Jannica (2019). Corporate activism: Exploring corporate social responsibility (CSR) communication. *Academy of Management Proceedings*, 2019:1, 17350.

Olkkonen, Laura & Quarshie, Anne (2019). Corporate social responsibility in Finland: Origins, characteristics, and trends. Cham: Palgrave.

Rehbein, Kathleen; Waddock, Sandra & Graves, Samuel B. (2004). Understanding shareholder activism: Which corporations are targeted? *Business & Society*, 43:3, 239–267.

RepTrak (2020). 2020 Global RepTrak: A Decade of Reputation Leaders. RepTrak.

Rudy, Bruce C. & Johnson, Andrew F. (2019). The Chief Political Officer: CEO characteristics and firm investment in corporate political activity. *Business & Society*, 58:3, 612–643.

Sabadoz, Cameron & Singer, Abraham (2017). Talk ain't cheap: Political CSR and the challenges of corporate deliberation. *Business Ethics Quarterly*, 27:2, 183–211.

Scherer, Andreas Georg & Palazzo, Guido (2011). The new political role of business in a globalized world. *Journal of Management Studies*, 48:4, 899–931.

Schoeneborn, Dennis; Morsing, Mette & Crane, Andrew (2020). Formative Perspectives on the Relation Between CSR Communication and CSR Practices: Pathways for Walking, Talking, and T(w)alking. *Business & Society*, 59:1, 5–33.

Schoeneborn, Dennis & Trittin, Hannah (2013). Transcending transmission: Towards a constitutive perspective on CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 18:2, 193–211.

Strand, Robert & Freeman, R. Edward (2015). Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127:1, 65–85.

The Guardian (2017). Pepsi pulls Kendall Jenner ad ridiculed for co-opting protest movements. *The Guardian* 6.4.2017. <https://www.theguardian.com/media/2017/apr/05/pepsi-kendall-jenner-pepsi-apology-ad-protest> (luettu 19.2.2021).

Voegtlin, Christian; Crane, Andrew & Noval, Laura (2019). When CEO sociopolitical activism attracts new talents: Exploring the conditions under which CEO activism increases job pursuit intentions. Saatavilla: <https://ssrn.com/abstract=3410382> (luettu 2.11.2020).

Vredenburg, Jessica; Kapitan, Sommer; Spry, Amanda & Kemper, Joya A. (2020). Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39:4, 444–460.

Weber Shandwick (2018). CEO Activism: Inside Comms and Marketing. Weber Shandwick.

Yle (2020). Uncle Ben's, Musta Pekka ja turkkilainen jogurtti – Rasistisina pidetyt pakkaukset uudistuvat, mutta onko kyse vain yritysten maineenhallinnasta? Yle 18.8.2020. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-1148043> (luettu 19.2.2021).

Kiitokset

Kirjoitus liittyy Suomen Akatemian rahoittamaan tutkimusprojektiin ”Yritysvastuun aktivistiteoria: Yritysten uusi poliittinen rooli yhteiskunnassa” (rahoituspäätös 331576).



KETKÄ?

Annika Blomberg, Anna Heikkinen ja Johanna Kujala

- *KTT Annika Blomberg toimii Tampereen yliopistossa CICAT2025 Kiertotalouden katalyytit -tutkimuskonsortiossa tutkijatohtorina. Blomberg väitteli Turun kauppa-korkeakoulusta vuonna 2016 organisatorisesta luovuudesta. Hän on julkaissut tutkimuksiaan sekä kotimaisissa että kansainvälisissä tieteellisissä aikakauskirjoissa.*

KTT, dosentti Anna Heikkinen on yrityksen johtamisen yliopistonlehtori ja vastuullisen liiketoiminnan maisteriohjelman akateeminen johtaja Tampereen yliopistossa. Heikkinen on kansainvälisesti verkostoitunut tutkija, jonka tutkimus käsittelee sidosryhmäteoriaa, kestävään liiketoimintaa, kiertotaloutta ja luonnonympäristöä. Heikkinen on mukana CICAT2025 Kiertotalouden katalyytit -tutkimuskonsortiossa.



KTT, dosentti Johanna Kujala on yrityksen johtamisen professori sekä johtamisen ja talouden tiedekunnan tutkimuksesta vastaava varadekaani Tampereen yliopistossa. Hän johtaa RESPMAN Responsible Management Research Group -tutkimusryhmää sekä CICAT2025 Kiertotalouden katalyytit -tutkimuskonsortion työpakettia. Hän on toiminut vierailevana tutkijana Yhdysvalloissa ja Italiassa ja julkaissut yli 100 tutkimusartikkelia. Kujalan tutkimus kohdistuu sidosryhmäteoriaan ja -vuorovaikutukseen, kiertotalouteen ja kestävään arvonluontiin sekä yritysvastuuseen ja eettiseen päätöksentekoon.

SIDOSRYHMÄVUOROVAIKUTUS KESTÄVÄN LIIKETOIMINNAN MAHDOLLISTAJANA

Sidosryhmävuorovaikutus, eli yritysten ja sidosryhmien välinen kommunikaatio ja yhteistyö, on liiketoiminnan kestävyuden kehittämisen kannalta ensiarvoista. Kestävyys edellyttää yrityksiltä oman toiminnan ja sen vaikutusten arvioimista sekä eri sidosryhmien arvojen ja tavoitteiden huomioimista. Tässä artikkelissa tarkastellaan sidosryhmävuorovaikutusta kestävä liiketoiminnan mahdollistajana ja edistäjänä. Artikkelit esittää, että vastavuoroinen ja avoin sidosryhmävuorovaikutus on avainasemassa kestävä liiketoiminnan kehittämisessä sekä siitä viestimisessä.

Johdanto

Sidosryhmävuorovaikutuksen avulla yritykset voivat kehittää ja toteuttaa liiketoiminnan vastuullisuutta ja kestävyyttä sekä niihin liittyvää viestintää. Vastuullisuuteen ja kestävyteen pyrkivä yritys on kiinnostunut sidosryhmistään ja haluaa ottaa niiden näkemykset huomioon liiketoiminnassaan. Sidosryhmiksi määrittelemme laajasti yksilöt ja ryhmät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin yritys toiminnallaan voi vaikuttaa (Freeman 1984). Näitä ovat esimerkiksi asiakkaat, työntekijät, kilpailijat ja paikallisyhteisöt.

Sidosryhmävuorovaikutus on noussut yhä tärkeämmäksi osaksi yritysten päivittäistä toimintaa ja pidemmän aikavälin

suunnittelua monesta syystä. Ensinnäkin monet sidosryhmät seuraavat yritysten toimia kestävyuden edistämiseksi yhä tarkemmin, odottavat niiden jatkuvaa kehittämistä ja haluavat pelkän retoriikan rinnalle konkreettisia osoituksia näistä toimista (Kaptein & van Tulder 2003; Freeman ym. 2020). Toiseksi sidosryhmävuorovaikutus on yritykselle myös tapa saada ajantasaista ja monipuolista tietoa yrityksen toiminnan ja päätösten vaikutuksista yhteiskuntaan ja ympäristöön (O’Riordan & Fairbrass 2014). Koska vastuullisuus- ja kestävyysasiat ovat yhä monimutkaisempia ja laaja-alaisempia, on paras asiantuntemus usein niillä sidosryhmillä, joita asiat koskevat tai jotka työskentelevät niiden parissa, kuten kansalaisjärjestöillä ja paikallisyhteisöillä. Kolmanneksi sidosryhmävuorovaikutuksen avulla voidaan löytää uusia, kestäviä liiketoimintamahdollisuuksia, kehittää tuoteinnovaatioita tai parantaa palvelua (Gauthier 2018; O’Riordan & Fairbrass 2014). Neljänneksi laaja ja avoin sidosryhmäyhteistyö parantaa yritysten legitimitettä ja oikeuttaa yritysten toimintaa sidosryhmien ja koko yhteiskunnan silmissä (Tapaninaho & Kujala 2020).

Tarkastelemme tässä artikkelissa sitä, miten kestävää liiketoimintaa voidaan edistää sidosryhmävuorovaikutuksen avulla. Sidosryhmäteorian ytimessä on näkemys siitä, että sidosryhmien huomioiminen yritysten ja muiden organisaatioiden toiminnassa voi perustua samanaikaisesti sekä instrumentaaliin (esimerkiksi innovointi, kilpailukyky) että normatiiviin (esimerkiksi velvollisuus, kunnioitus)

tavoitteisiin. Käytännössä sidosryhmäsuh-teissa ja -vuorovaikutuksessa nämä painotukset vaihtelevat ja rajat niiden välillä voivat olla häilyviä. Esimerkiksi kilpailukyvyyn parantamisesta alkaneet sidosryhmäsuhteet voivat luoda pohjaa yhteiselle oppimiselle ja kunnioitukselle. Näin ei olekaan yhtä ”oikeaa tapaa” toteuttaa sidosryhmävuorovaikutusta. Kestävyys on moniulotteinen, haastava ja myös vahvasti arvopohjainen yhteiskunnallinen tavoite. Sidosryhmäajattelu tarjoaakin mielenkiintoisen lähtökohdan tarkastella sitä, mitä liiketoiminnan kestävyys ja siihen liittyvä viestintä käytännössä tarkoittavat. Artikkelimme keskiössä on näkemys siitä, että vastavuoroinen ja avoin sidosryhmävuorovaikutus on avainasemassa kestävässä liiketoiminnassa sekä siitä viestimisessä.

Määrittelemme seuraavaksi kestävän liiketoiminnan käsitteen ja kuvaamme sen jälkeen erilaisia tapoja jäsentää sidosryhmäyhteistyötä vaateisiin vastaamisen, yhteistyön ja arvonluonnin näkökulmista. Sen jälkeen pohdimme sidosryhmävuorovaikutusta kestävässä liiketoiminnassa ja tarkastelemme sitä, miten yritysten on mahdollista siirtyä kohti avointa ja moniäänistä sidosryhmävuorovaikutusta. Lopuksi esitämme toimia, jotka auttavat kestävyysajattelun ja sidosryhmävuorovaikutuksen integroimisessa osaksi organisaatioiden ydintoimintaa.

Kestävä liiketoiminta

Kestävän kehityksen politiikka ja pyrkimykset saivat alkunsa YK:n Brundtlandin komissiossa vuonna 1987. Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan yhteiskunnan eri

tasot läpäisevää muutosta, jonka tavoitteena on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville mahdollisuudet hyvään elämään (WCED 1987). Tällä hetkellä kenties merkittävin kestävä kehityksen viitekehys on YK:n 17 kestävä kehityksen tavoitetta (*Sustainable Development Goals, SDGs*). SDG-tavoitteet on määritetty Agenda 2030 -tavoiteohjelmassa, jonka toimintajänne on 2016–2030. Ensisijainen vastuu tavoitteiden toimeenpanosta on valtioilla, mutta niiden saavuttaminen edellyttää yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden osallistumista ja yhteistyötä (Ulkoministeriö 2021).

Kestävä liiketoiminta tarkoittaa samanaikaista ympäristöllisten, sosiaalisten ja taloudellisten tavoitteiden huomioimista, osallistumista yhteiskunnan kestävyystavoitteiden saavuttamiseen ja liiketoiminnan toteuttamista vuoropuhelussa sidosryhmien kanssa (Bansal & Song 2017). Kestävässä liiketoiminnassa painotetaan pitkän aikavälin ratkaisuja lyhyen aikavälin tavoitteiden sijaan. Yhteiskunnan ja liiketoiminnan kestävyys toteuttaminen edellyttää eri sidosryhmien kestävyystavoitteiden tunnistamista, vahvistamista ja yhteisten tavoitteiden luomista (Hörisch ym. 2014). Käytännössä yhteisten tavoitteiden luomiselle voi olla esteenä eri sidosryhmien, kuten yritystoimijoiden, julkisen sektorin ja paikallishallinnon edustajien, paikallisyhteisöjen ja kansalaisjärjestöjen, eriävät käsitykset kestävydestä, tavoitteiden tärkeysjärjestyksestä ja niiden toteuttamisesta. Yhteiset tavoitteet edellyttävätkin usein ratkaisujen etsimistä ja kompromisseja.

Sidosryhmävuorovaikutus

Sidosryhmävuorovaikutus (*stakeholder engagement*) pohjautuu sidosryhmäteoriaan (*stakeholder theory*) ja sidosryhmäajatteluun (*stakeholder approach*) (Freeman 1984, Freeman ym. 2010) ja viittaa niihin toimintatapoihin, joilla sidosryhmäajattelu toteutuu käytännössä (Freeman ym. 2017; Kujala & Sachs 2019). Sidosryhmäajattelun mukaan liiketoimintaa ei ole olemassa ilman toimivia sidosryhmäsuhteita, ja sidosryhmien huomioiminen voi perustua samanaikaisesti sekä instrumentaalisiin ja normatiivisiin näkemyksiin (Freeman ym. 2010, 2020). Sidosryhmät nähdäänkin sekä toimijoina, joilla on odotuksia ja vaateita yritystä kohtaan, että osapuolina, joiden kanssa tehdään yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Viestinnän tutkimuksen puolella puhutaan sekä sidosryhmistä että myös yleisöistä, joilla tarkoitetaan laajempia organisaation ulkopuolisten ihmisten ja ryhmien joukkoja, jotka reagoivat organisaation toimiin ja viestintään (Cornelissen 2008). Sidosryhmän ja yleisön välisen tarkan rajan vetäminen on vaikeaa, mutta yleisesti ottaen yleisö on laajempi joukko, kun taas sidosryhmien ja yrityksen välinen vaikutussuhde on tiiviimpi ja vastavuoroisempi. Eroa voidaan ajatella esimerkiksi niin, että yrityksen ja yleisöjen välillä viestintä on yksisuuntaista kun taas yrityksen ja sidosryhmien välillä rakennetaan vastavuoroista suhdetta.

Sidosryhmävuorovaikutuksella tarkoitamme tässä artikkelissa toimia ja prosesseja, joissa ihmiset ja organisaatiot

kommunikoivat ja tekevät yhteistyötä toistensa kanssa (Greenwood 2007). Sidosryhmävuorovaikutuksen lähikäsitteitä ovat esimerkiksi sidosryhmäjohtaminen (*stakeholder management*), sidosryhmien osallistaminen (*stakeholder participation*, *stakeholder inclusion*) ja sidosryhmäyhteistyö (*stakeholder collaboration*). Sidosryhmäjohtaminen ja osallistaminen viittaavat sidosryhmäkirjallisuudessa tyypillisesti yrityskeskeisiin tapoihin johtaa ja hallita sidosryhmiä ja sidosryhmiin liittyviä prosesseja. Sidosryhmäyhteistyö puolestaan rajautuu tarkastelemaan yhteistyö- ja kumppanuussuhteita, ja se onkin erittäin lähellä sidosryhmävuorovaikutuksen käsitettä.

Viestintätutkimuksen puolella sidosryhmävuorovaikutuksen käsite viittaa samankaltaisiin prosesseihin kuin johtamisen kirjallisuudessa. Yleisesti ottaen sidosryhmävuorovaikutuksen tarkastelussa viestinnän tutkimuksessa korostuu enemmän viestintä ja kommunikaatio, ja usein se painottuu julkisuudessa ja eri medioissa käytävään keskusteluun (Luoma-aho 2015; Pekkala & Luoma-aho 2019), kun taas johtamisen kirjallisuudessa käsitteellä viitataan yhteistyöhön laajemmin, esimerkiksi suhteisiin, käytäntöihin ja oppimiseen liittyen (Kujala & Sachs 2019). Lisäksi viestinnän tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita sidosryhmien osallistumisen määrällisestä tai laadullisesta lisäämisestä (Theunissen 2018).

Vaateisiin vastaamisesta yhteistyöhön ja arvonluontiin

Sidosryhmävuorovaikutusta voidaan

tarkastella kahdesta näkökulmasta, joista ensimmäinen keskittyy sidosryhmien vaateisiin vastaamiseen ja toinen arvoa luoviin sidosryhmäsuhteisiin (Kujala 2014). Ensimmäisen näkökulman mukaan sidosryhmät asettavat yritykselle erilaisia vaateita, jolloin yrityksen keskeisenä tehtävänä on määrittää, mitkä sidosryhmistä ja vaateista ovat sille tärkeimpiä. Tämän näkökulman yksi tunnetuimmista viitekehysistä on Mitchellin ja kumppaneiden (1997) esittämä malli, jossa sidosryhmien tärkeyttä yritykselle arvioidaan kolmen ulottuvuuden – valta, kiireellisyys ja oikeutus – avulla. Valta viittaa sidosryhmän kykyyn saada yritys tai muut sidosryhmät toimimaan haluamallaan tavalla, kun taas oikeutus tarkoittaa sitä, miten hyväksyttynä tai oikeutettuna sidosryhmän vaateita voidaan pitää. Kiireellisyys viittaa siihen, miten nopeaa huomiointia sidosryhmien vaateet edellyttävät. Sidosryhmien vaateet, joissa kaikki nämä kolme ulottuvuutta yhdistyvät, ovat yrityksen näkökulmasta tärkeitä ja niihin vastaaminen on yrityksen edun mukaista.

Vaikka sidosryhmien odotuksiin ja vaateisiin vastaamisen näkökulma ja Mitchellin ja kumppaneiden (1997) viitekehys ovat laajalti hyväksytyjä, on niitä kohtaan esitetty myös kritiikkiä. Ensinnäkin ne johtavat herkästi kilpailuun ja vastakainasetteluun sekä sidosryhmien välillä että yrityksen ja sen sidosryhmien kesken. Toiseksi tämä näkökulma vie huomion yksittäisten sidosryhmien etuihin ja näkökulmiin jättäen yhteiset intressit ja tavoitteet vähemmälle huomiolle. (Kujala 2014.) Kolmanneksi sidosryhmäsuhteiden tarkas-

teleminen näiden ulottuvuuksien kautta antaa jo valmiiksi vahvoille sidosryhmille entistä enemmän valtaa ja jättää huomiota ne sidosryhmät, jotka alun alkaenkin ovat heikommissa asemassa tai jotka eivät pysty itse oikeuksiaan puolustamaan, kuten lapset, vähemmistöt ja esimerkiksi luonnonympäristö (Derry 2012).

Arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden näkökulma hylkääkin ajatuksen sidosryhmistä vaateiden esittäjinä ja näkee sidosryhmävuorovaikutuksen viittaavan toimenpiteisiin ja prosesseihin, joilla luodaan yhteistä arvoa sekä yritykselle että sen sidosryhmille (Kujala 2014). Yrityksen on toiminnallaan kyettävä luomaan ja pitämään yllä sellaisia sidosryhmäsuhteita, jotka luovat arvoa kaikille osapuolille (Barringer & Harrison 2000; Garriga 2014). Sidoryhmävuorovaikutus perustuu tällöin pitkäkestoisiin yhteistyösuhteisiin, joissa ymmärretään yhteinen historia, jaetaan tavoitteet, tehdään jatkuvaa yhteistyötä, opitaan ja jaetaan tietoa sekä rakennetaan luottamusta (Kujala ym. 2017). Kujala ja Korhonen (2017) kuvaavat, miten arvoa luovat sidosryhmäsuhteet syntyvät ja kehittyvät esimerkiksi yrityksen ja kansalaisjärjestön sekä yrityksen ja yliopiston välillä. Nämä suhteet perustuvat jaetuille tavoitteille yhteiskunnallisesta vaikutavuudesta ja kehittyvät, kun osapuolet kykenevät yhteistyöhön, heillä on selkeät roolit, toimenpiteet suunnitellaan yhdessä ja he oppivat toinen toisiltaan. Lopputuloksena on luottamuksellinen, jatkuva ja ainutkertainen yhteistyösuhde, joka luo arvoa sekä sidosryhmille että yritykselle. (Emt., 78–79.) Yhteenvetona arvoa luovas-

ta sidoryhmävuorovaikutuksesta voi todeta, että kestävä ja moniääninen arvonluonti liiketoiminnassa edellyttää 1) yhteisten intressien ja tavoitteiden tunnistamista, 2) kykyä ja halua yhdessä tekemiseen sekä 3) luottamusta vahvistavia käytäntöjä (Kujala ym. 2019).

Sidosryhmävuorovaikutus kestävässä liiketoiminnassa

Sidosryhmävuorovaikutus liittyy kestävään liiketoimintaan monin tavoin. Ensinnäkin sidosryhmävuorovaikutus linkittää yrityksen yhteiskuntaan ja ottaa huomioon organisaation ja sen toimintaympäristön väliset riippuvuudet (Hörisch ym. 2014; Kaptein & van Tulder 2003). Näin sidosryhmävuorovaikutus on keskeinen toimintatapa, joka mahdollistaa ympäristöön ja sosiaaliseen kestävytyteen liittyvien tavoitteiden toteuttamisen osana yrityksen ydinprosesseja (Freeman ym. 2010; Noland & Phillips 2010). Tämä erottaa sen perinteisestä yhteiskuntavastuunäkemyksestä (*corporate social responsibility*), jossa vastuullisuus nähdään usein yrityksen ydinprosesseista erillisenä toimintona ja jossa liiketoiminnan ”vastuuttomuutta” pyritään kompensoimaan eri tavoin. Toiseksi sidosryhmien ajattelemisen yrityksen keskeisinä toimijoina laajentaa näkemystä liiketoiminnan kestävytydestä siten, että se ei enää perustu pelkästään yritysjohtoon käsityksiin, vaan rakentuu moniäänisesti yritysjohtoon ja sidosryhmien välisessä neuvottelussa (Kujala 2014). Yritys saa myös ajantasaista ja monipuolista tietoa oman toimintansa vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan (O’Riordan &

Fairbrass 2014). Liiketoiminnan kestävyys edellyttää siis paitsi kestävyystavoitteiden niin myös sidosryhmävuorovaikutuksen integroimista osaksi yrityksen ydintoimintaa ja strategiaa.

Kun laaditaan arvopohjaista strategiaa, tulee sidosryhmiä ymmärtää moniarvoisina toimijoina yksilöotteisten kategorioiden sijaan. Esimerkiksi työntekijöihin liittyen Noland ja Phillips (2010) esittävät, että sidosryhmät ovat sosiaalisia toimijoita, jotka ovat jäseniä erilaisissa sosiaalisissa ryhmissä ja joilla on erilaisia yksilöllisiä ja sosiaalisia identiteettejä. Nämä sosiaaliset jäsenyydet ja identiteetit tuottavat sidosryhmille merkityksiä, arvoja ja tavoitteita. Tämän huomioiminen sidosryhmävuorovaikutuksen avulla on olennaista sekä strategian laatimisen että sen toteuttamisen näkökulmasta, sillä muuten riskinä on strategian etääntyminen niistä ihmisistä ja sidosryhmistä, joista yritys itse asiassa muodostuu (Emt.).

Muuttuvat sidosryhmäsuhteet

Sidosryhmien kategorisointiin perustuva vuorovaikutusstrategia ei riittävällä tavalla huomioi sidosryhmäjäsenyyksien ja -suhteiden päällekkäisyyttä ja dynaamisuutta (McVea & Freeman 2005) tai niiden merkityksellisyyttä yksilölle (Painter ym. 2020). Toisin sanoen sidosryhmien ajattelemisen pelkinä taloudellisina kategorioina, kuten kuluttajina tai sijoittajina, johtaa usein liialliseen yksinkertaistamiseen, sillä sidosryhmien väliset rajat ovat muuttuvia ja yksilöt ja organisaatiot kuuluvat samanaikaisesti useisiin eri sidosryhmäkategorioihin (Crane & Ruebot-

tom 2011). Esimerkiksi aktivistisijoittajat (*shareholder activists*), eli yksityishenkilöt tai rahastot, pyrkivät osakkeita ostamalla pääsemään osaksi yrityksen hallintoa ja vaikuttamaan sen toimintaan. Tällaisten toimijoiden ajattelemisen ainoastaan sijoittajina, osakkeenomistajina tai edes hallituksen jäsenenä ei tarjoa välineitä ymmärtää heidän aikomuksiaan yrityksen suhteen. Yksi keino onkin huomioida yrityksen sidosryhmät relationaalisina ja inhimillisinä olentoina, joilla on nimet ja kasvot (McVea & Freeman 2005), useita erilaisia sosiaalisia identiteettejä (Crane & Ruebottom 2011) ja jotka suhtautuvat ympäröivään todellisuuteen tunnevaltaisesti (Painter ym. 2020).

Sidosryhmien huomioiminen tuntevina ja inhimillisinä olentoina, joilla on myös muita kuin kuluttamiseen ja taloudelliseen toimintaan liittyviä arvoja ja intressejä, mahdollistaa strategiaan sitoutumisen (Noland & Phillips 2010) ja siten myös yrittäjäorganisaation kestävä toiminnan sekä arvonluonnin yrityksen ja sidosryhmien yhteistyönä (McVea & Freeman 2005). Tämä edellyttää luonnollisestikin sidosryhmien tuntemista ja vaatii sidosryhmävuorovaikutukselta sekä aikaa, resursseja että viitseliäisyyttä enemmän kuin sidosryhmäkategorioittain toteutettu vuorovaikutus. Se kuitenkin tarjoaa sekä monipuolisempaa tietoa sidosryhmien tarpeista ja odo- tuksista että luo paremmat edellytykset tunnepohjaisen ja lujaan luottamukseen pohjautuvan suhteen luomiseen yrityksen ja sidosryhmän välille (Luoma-aho 2008). Julkisessa keskustelussa on tunnistettavissa uskollisten ryhmän (*faith-holder*) lisäksi

myös epäilevästi suhtautuvien tai jopa vihamielisten ryhmä (*hateholder*) sekä haamuhenkilöiden ryhmä (*fakeholder*), jotka vaikuttavat todellisilta henkilöiltä, mutta ovatkin robottien tai algoritmien aikaansaannosta (ks. Luoma-aho 2015).

Julkisessa keskustelussa, usein sosiaalisessa mediassa, vaikuttavien sidosryhmien merkitys on lisääntynyt viime vuosina, kun sosiaalisen median suosio on muuttanut yritysten, sidosryhmien ja laajemman yleisön välistä suhdetta. Sosiaalisesta mediasta on muodostunut kanava, jolla sidosryhmät pyrkivät vaikuttamaan yrityksen toimintaan (Matikainen 2014). Vaikka sidosryhmävuorovaikutuksen näkökulmasta on hedelmällistä keskittyä lähinnä vaalimaan hyviä suhteita uskollisiin sidosryhmiin, on myös epäilevien ryhmän viestien kuunteleminen tärkeää, sillä sieltä voi löytyä avaimia yrityksen kestävyuden parantamiseen (Luoma-aho 2008).

Parhaimmillaan sidosryhmävuorovaikutus tuo organisaation toimintaan kokonaisvaltaista ajattelutapaa, jossa ympäröivän yhteiskunnan lisäksi myös luonto otetaan huomioon, ja siten pyritään tuottamaan kestävämpiä ratkaisuja. Luonnon asemaa sidosryhmänä on tarkasteltu sidosryhmätutkimuksessa pitkään (Laine 2010; Starik 1995). Driscoll ja Starik (2004) esittävät, että luonto on itse asiassa alkuperäinen ja ensisijainen sidosryhmä, koska yritykset ja liiketoiminta ovat monilta osin riippuvaisia luonnonympäristön tarjoamista resursseista ja puitteista. Toisaalta asetelma voidaan myös kääntää pääläelleen ja esittää, että ihmiset ja organisaatiot ovat itse asiassa maapallon sidosryhmiä,

kuten Waddock (2011) ehdottaa. Tällöin maapallo sijaitsee koko sidosryhmäverkon keskiössä, koska koko ihmiskunnan tulevaisuus, yritystoiminta mukaan lukien, riippuu maapallon kyvystä ylläpitää elämää. Gauthierin (2018) mukaan luonnon tunnistaminen yrityksen sidosryhmäksi auttaa johtajia ymmärtämään kestävä liiketoiminnan mukaisia arvonluonnin keinoja ja liiketoimintamahdollisuuksia.

Käytännössä yritysmaailmassa ajatus luonnosta sidosryhmänä inhimillisten toimijoiden rinnalla on vielä haastavaa. Yksi haaste lienee se, että luonnon ”kuunteleminen” edellyttäisi kokemuseräistä ja kehollista tietämystä, mikä voi olla vielä kaukana liiketoiminnan arkiprosesseista. Usein yrityksissä tehdäänkin yhteistyötä esimerkiksi ympäristöjärjestöjen kanssa, jotka voivat ”antaa äänen” luonnolle.

Kestävyysaasteet ja monisidosryhmäyhteistyö

Nykyiset yhteiskunnan kohtaamat kestävyysaasteet, kuten ilmastonmuutos, resurssipula ja luonnon monimuotoisuuden väheneminen, ovat ilmiöinä niin monimutkaisia ja laajoja, että niiden ratkaisemisen on todettu edellyttävän monialaista ja sektorirajat ylittävää yhteistyötä, johon tutkimuskirjallisuudessa viitataan termillä monisidosryhmäyhteistyö (*multistakeholder networks, multistakeholder partnerships*) (Heikkinen 2017; Roloff 2008). Monisidosryhmäyhteistyöllä tarkoitetaan useiden sidosryhmien muodostamia verkostoja, joissa yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toimijat tekevät yhteistyötä. Monisidosryhmäyhteistyön

keskiössä onkin usein jokin yhteiskunnallisesti tärkeä ja ajankohtainen aihe tai kysymys.

Viestintätutkimuksen puolella käytetään teema-areenan (*issue arena*) käsitettä. Sillä viitataan tiettyä aihetta koskevaan julkiseen debattiin, johon osallistuu eri sidosryhmiä (Vos ym. 2014). Myös teema-areenaa koskevassa tutkimuksessa fokus siirtyy organisaation näkökulmasta tietyn asian, kysymyksen tai ilmiön tarkasteluun. Monisidosryhmäyhteistyö muistuttaa teema-areenakeskustelua myös siinä suhteessa, että eri toimijoiden intressit ja odotukset saattavat erota toisistaan ja toimijoiden välillä on eritasoisia riippuvuus- ja vaikutussuhteita (Emt.). Kuitenkin siinä missä teema-areenalla yleensä viitataan lähinnä julkiseen keskusteluun, pitää monisidosryhmäyhteistyö sisällään myös monia kahden tai useamman osapuolen välisen tiiviimmän yhteistyön muotoja. Vaikka monisidosryhmäyhteistyö saattaa sekä vaikuttaa julkisen keskustelun kulkuun ja muotoon (esim. Virsu & Sjöblom 2020) että pyrkii vaikuttamaan asioihin julkisen keskustelun avulla, tapahtuu suuri osa viestinnästä verkoston jäsenten välillä julkisten foorumeiden sijaan.

Monisidosryhmäverkoston yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen ja usein haluun toimia yhteisen hyvän eteen (Heikkinen 2017), ja toimijoiden välisten suhteiden luonne voi vaihdella hyvin epämuodollisista, jopa henkilökohtaisista suhteista formaaleihin sopimussuhteisiin. Yhteistyö tarkoittaa toimijoiden osaamisen, asiantuntemuksen ja näkemysten jakamista ja pyrkii löytämään ja vahvista-

maan yhteisiä, koko verkoston tavoitteita. (Savage ym. 2010.)

Monisidosryhmäyhteistyön hyödyiksi on tunnistettu mainehyödyt, organisaation saama näkyvyys, uuden osaamisen hankkiminen (Barringer & Harrison 2000) sekä jäsenten motivoituminen toimimaan asian ratkaisemiseksi (Heikkinen 2017). Erityisesti epämuodolliset ja avoimet monisidosryhmäprosessit on havaittu hyödyllisiksi kestävyyshaasteisiin vastaamisessa, kun tavoitteena on toimijoiden ja alueiden omien toimintaedellytyksien ja kyvykkyyksien vahvistaminen. Avoimessa prosessissa etenemistä, osallistujia tai lopputuloksia ei pyritä määrittämään ennalta, vaan niiden prosessin aikainen kehittyminen ja muotoutuminen nähdään arvokkaina. (Heikkinen ym. 2019.) Koska kestävyyshaasteisiin vastaamiseksi ei ole tarjolla valmiita ratkaisuja, voi niihin tarttuminen tuntua toimijoista haastavalta. Epämuodollisten ja avointen vuorovaikutusprosessien avulla jäsenet pääsevät keskustelemaan asiasta ja yhteistyökumppanit voivat tarjota toisilleen näkemyksiä, resursseja ja motivaatiota, mikä helpottaa toimeen tarttumista asioiden ratkaisemiseksi. Tässä on kuitenkin omat haasteensa, sillä avoin prosessi lisää myös epävarmuutta, kun taas yrityksissä pyritään tyypillisesti varmistamaan toiminnan sujuvuus. Kestävyyskonteksti onkin tuonut yrityksille monia uudenlaisia haasteita, joissa tavanomainen toiminta ei enää ole mahdollista ja uusien ratkaisujen miettiminen on edellytys toiminnan jatkamiselle.

Kohti avointa ja moniäänistä sidosryhmävuorovaikutusta

Monimutkaiset kestävyyshaasteet edellyttävät moniäänistä ja avoimiin prosesseihin perustuvaa sidosryhmävuorovaikutusta, mikä puolestaan edellyttää sidosryhmäviestinnältä tiedottamista monipuolisempia työkaluja. Kujala ja Kuvaja (2002) erottavat vastuullisen liiketoiminnan viestinnässä passiivisen ja aktiivisen viestintästrategian. Passiivisen viestintästrategian omaksunut yritys uskoo tekojen puhuvan puolestaan ja tyytyy tiedottamaan vastuullisen liiketoiminnan politiikastaan verkkosivuillaan ja raporteissaan. Aktiivisen viestintästrategian valinnasta seuraa jatkuva vuorovaikutus sidosryhmien kanssa, arvopohjaisten teemojen esiin nostaminen, avoimuuden edistäminen ja luottamuksen rakentaminen yrityksen ja sidosryhmien välille.

Sloan (2009) on jakanut vuorovaikutuksen kontrolli- ja yhteistyömalliin. Kontrollimallissa sidosryhmät nähdään mahdollisina uhkina liiketoiminnalle, ja vuorovaikutus sisältää tyypillisesti yksisuuntaista sidosryhmiin vaikuttamista, kuten sidosryhmien tarkkailua, kuulemista ja tiedottamista. Yhteistyömallissa sidosryhmiä arvostetaan mahdollisuuksien lähteenä, ja vuorovaikutus voi koostua esimerkiksi yhteisestä oppimisesta, yhteistyöstä ja kumppanuuksien rakentamisesta. Viestintä puolestaan sisältyy yhteistyöhön ja yhteiseen toimintaan ja rakentuu osana jatkuvaa kanssakäymistä sidosryhmien kanssa.

Viimeaikaisessa artikkelissa Panda ja Sangle (2019) tarkastelevat sidosryhmiä yrityksen resurssina ja niin ikään näkevät sidosryhmävuorovaikutuksen yrityksen dy-

naamisena kyvykkyutenä. He luokittelevat yrityksen sidosryhmävuorovaikutusstrategiat neljään luokkaan. Reaktiivisessa strategiassa yrityksen ja sidosryhmien välinen kommunikaatio on yhdensuuntaista, ja yritys tiedottaa sidosryhmille päätöksistään ja toiminnastaan esimerkiksi tiedottein, uutiskirjein ja raportein. Seuraavan tason strategia, eli defensiivinen strategia, keskittyy ympäristön tarkkailuun ja pyrkii reagoimaan ympäristön vaateisiin jo ennen niiden ilmenemistä. Vaikka defensiivisessä strategiassa on reaktiivista strategiaa herkemmin ympäristöä tarkkaileva ote, yrityksen toiminnan keskiössä on kuitenkin ensisijaisesti taloudellisen voiton tavoittelu. Mukautuvaa strategiaa noudattava yritys pyrkii ennustamaan sidosryhmien odotuksia ja neuvottelee niiden kanssa säilyttääkseen tasapainon toimintansa ja sidosryhmien odotusten välillä. Sidosryhmien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä, ja ne osallistuvat yrityksen päätöksentekoon. Proaktiivinen strategia pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan sidosryhmien vaateisiin ja ottamaan sidosryhmät kiinteästi osaksi organisaation päätöksiä. Sidosryhmävuorovaikutus proaktiivisessa strategiassa on avointa ja dialogista ja sidosryhmät toimivat organisaation resursina. (Emt.)

Sidosryhmävuoropuhelu (*stakeholder dialogue*) on yksi keskeinen tapa käsitellä sidosryhmävuorovaikutusta ja siihen sisältyvää tiedonvaihtoa. Sidosryhmävuoropuhelulla on yhtymäkohtia viestinnän tutkimuksen puolella tunnetun symmetrisen osallistamisen kanssa (Pekkala & Luoma-aho 2019). Molemmissa on kyse

jatkuvasta, dialogisesta prosessista, jossa rakennetaan pitkäaikaista luottamuksellista suhdetta molempien osapuolten tuntiessa toimijuutta ja osallisuutta. Vuoropuhelu rakentuu vastavuoroisessa suhteessa, jossa samanaikaisesti yritys saa tietoa toimintaympäristöstään ja sidosryhmit tutustuvat yrityksen toimintatapoihin, suunnitelmiin ja haasteisiin (Kaptein & van Tulder 2003). Kaptein ja van Tulder (2003, 211) ovat esittäneet onnistuneen sidosryhmävuoropuhelun kymmenen edellytystä:

1. tietää ja tulla ymmärretyksi
2. luottamus ja luotettavuus
3. selkeät säännöt vuoropuhelulle
4. yhdenmukainen tavoite vuoropuhelulle
5. vuoropuhelutaidot
6. aiheen asiantuntemus
7. vuoropuhelun selkeä rakenne
8. pätevä tieto
9. perättäiset tapaamiset
10. palaute tuloksista

Vaikka sidosryhmävuoropuhelu nähdään avaimena liiketoiminnan kestävyuden kehittämiseen, se on nähtävä eräänlaisen ideaalina ennemmin kuin todellisuuden kuvauksena. Käytännössä sidosryhmävuorovaikutukseen liittyy aina jännitteitä sekä mahdollisia esteitä. Ensinnäkin sidosryhmävuoropuhelu on usein ristiriidassa lyhyen aikavälin tehokkuusvaatimuksen kanssa (Pekkala & Luoma-aho 2019), sillä se on prosessina monipolvisempi ja hitaampi kuin yksisuuntainen tiedottaminen tai vastaaminen sidosryhmien esittämiin vaateisiin. Lisäksi organisaation

on tehtävä valintoja ja priorisoitava toisia sidosryhmiä toisten kustannuksella, millä on erilaisia seurauksia ja merkityksiä sidosryhmille ja organisaatiolle itselleen (Passetti ym. 2019). Ympäristön kompleksisuuden vuoksi dialogi ei ole aina mahdollista tai suotavaa (Luoma-aho 2008), ja toimintaympäristön muutosnopeus ja informaatiotulva tekevät kaikesta viestinnästä vaikeammin ennakoitavaa. Intensiivinen ja moneen suuntaan tapahtuva sidosryhmävuoropuhelu voi myös kuormittaa sidosryhmiä, esimerkiksi järjestöjä, joiden asiantuntemusta toivotaan moneen suuntaan, mutta joiden resurssit ovat vaatimattomat. Lisäksi sidosryhmävuoropuheluun vaikuttavat monenlaiset valtasuhteet, eli tilanteet, joissa joillain sidosryhmillä on paremmat mahdollisuudet määrittää, mikä on toivottavaa ja legitiimiä. Näin ollen dialoginen, moniääninen ja avoin sidosryhmävuoropuhelu voi olla valtaapitävien tahojen näkökulmasta epätoivottavaa. (Passetti ym. 2019.)

Näistä jännitteistä huolimatta sidosryhmävuoropuhelu nähdään liiketoiminnan kestävyuden näkökulmasta tavoiteltavana asiana. Vuoropuhelun hyötyinä nähdään luottamuksen ja kunnioituksen vahvistuminen ja se, että osapuolet oppivat toisistaan ja toistensa näkemyksistä. Tämän seurauksena vuoropuheluun osallistuneet oppivat tunnistamaan ja huomioimaan monenlaisia näkökulmia ja hyväksymään erilaisten rinnakkaisten toimintamallien olemassaolon. Tällä puolestaan on tunnistettu olevan pitkäaikaisia positiivisia vaikutuksia haastavien tilanteiden ja konfliktien ennaltaehkäisyssä ja ratkaisussa.

(Kaptein & van Tulder 2003; O’Riordan & Fairbass 2008.)

Lopuksi

Käytännössä sidosryhmävuorovaikutus saa monenlaisia muotoja henkilökohtaisista keskusteluista tietyn aiheen ympärille koottaviin seminaareihin. Avoin ja vastavuoroinen sidosryhmävuorovaikutus on liiketoiminnan kestävyyskeskiössä. Vastuullisuuteen ja kestävyteen liittyvä viestintä ja vuorovaikutus eivät ole yritysten ja organisaatioiden näkökulmasta rutiiniviestintää vaan vaikuttavaa ja profiloivaa viestintää, jonka avulla voidaan vahvistaa organisaatioiden vastuullista toimijuutta.

Sidosryhmänäkökulman laajentamisella tarkoitamme luopumista perinteisestä ajattelusta sidosryhmistä toimijakategorioina, joilla on omia intressejä ja vaateita yritystä kohtaan. Sen sijaan ehdotamme ymmärrystä sidosryhmistä inhimillisinä ja ei-inhimillisinä toimijoina (kuten luonto), joiden väliset suhteet ovat muuttuvia, paikoin päällekkäisiä ja perustuvat myös muuhun kuin taloudellisen arvon tuottamiseen. Onnistuneen sidosryhmävuorovaikutuksen tavoitteena on luoda ja pitää yllä suhteita, jotka tuottavat arvoa sekä yrityksille että sen sidosryhmille. Viestinnän kannalta tämä edellyttää paitsi sidosryhmien henkilökohtaisempaa huomioimista, myös avoimempaa ja inhimillisempää vuoropuhelua sidosryhmien kesken.

Sidosryhmävuorovaikutuksen avulla yritys voi integroida kestävyysajattelun osaksi ydintoimintaansa ja käydä jatkuvaa neuvottelua kestävyysmerkityksestä ja

tulkinnoista. Näin käsitys kestävydestä ei perustu ainoastaan johdon näkemyksiin vaan rakentuu yrityksen ja sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Sidoryhmävuorovaikutuksen tulee perustua sidosryhmiin inhimillisinä ja tuntevina toimijoina, ei vain pelkkiin abstrakteihin toimijakategorioihin. Viestinnässä tämä tarkoittaa sidosryhmien henkilökohtaista huomioimista sekä avointa ja inhimillistä sidosryhmävuoropuhelua. Parhaimmillaan tämän avulla voidaan huomioida myös ne, joiden kestävyyskannalta merkitykselliset näkemykset jäisivät muutoin kuulumattomiin.

Erityisesti laajojen, kompleksisten ongelmien, kuten kestävyysshaasteiden, ratkaisemiseksi tarvitaan myös monisidosryhmäyhteistyötä, jossa toimijat eri sektoreilta tuovat yhteen osaamista, näkemyksiä sekä resursseja ja pyrkivät yhdessä luomaan kestäviä ratkaisuja. Monisidosryhmäyhteistyön yksi erityinen arvo on se, että yhdessä keskustellen toimijat kykenevät ottamaan pieniä askeleita ongelmien ratkaisemiseksi ja pystyvät myös näkemään niiden arvon. Parhaimmillaan avoimessa ja moniäänisessä keskustelussa osaamisen ja näkemysten jakamisen lisäksi luodaan myös yhteistä motivaatiota ja tahtotilaa.

Kannustamme yrityksiä aktiiviseen viestintästrategiaan, joka pohjautuu jatkuvaan sidosryhmävuorovaikutukseen ja vuoropuheluun ja pyrkii arvopohjaisuuteen ja avoimuuteen, jolloin myös luottamus vahvistuu. Seuraavat näkökulmat voivat auttaa tässä:

1. Älä ulkoista kestävyyttä. Mieti, miten kestävyys ja sidosryhmävuorovaikutus integroidaan organisaation toimintaa alusta loppuun. Kun kestävyys on yritystoiminnan ja strategian ytimessä, siitä on helppo viestiä uskottavasti.
2. Mieti minkälaisista ihmisistä sidosryhmäsi koostuvat. Mikä heitä yhdistää ja mikä heidät erottaa muista? Minkälainen arvopohja heillä on? Viestinnässä tämä tarkoittaa sidosryhmien henkilökohtaista huomiointia sekä avointa, inhimillistä ja arvopohjaista sidosryhmädialogia.
3. Pohdi, missä määrin organisaatiosasi edistetään avointa ja moniäänistä vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Onko sidosryhmävuorovaikutuksessa tilaa monille näkökulmille ja äänille? Miten eriäviin mielipiteisiin suhtaudutaan?
4. Tarkastele yrityksesi toiminnan seurauksia sidosryhmille laajasti. Onko toiminnassa huomioitu myös hiljaiset ja marginaaliset sidosryhmät?
5. Mieti, mitä voit oppia yhdessä sidosryhmien kanssa. Avoimessa ja vastavuoroisessa yhteistyössä sidosryhmävuorovaikutus nähdään mahdollisuuksien, oppimisen ja innovaation lähteenä ja sidosryhmät otetaan kiinteäksi osaksi päätöksentekoa.
6. Käy monisidosryhmäverkostojen avulla kestävyysaasteiden kimppeen. Laajempien, pirullisten ongelmien ja kestävyysaasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan monisidosryhmä-

yhteistyötä. Siinä toimijat eri sektoreilta yhdistävät osaamisensa ja pyrkivät löytämään ratkaisuja yhteisiin haasteisiin.

KIRJALLISUUS

Barringer, Bruce R. & Harrison, Jeffrey S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management* 26:3, 367–403.

Bansal, Pratima & Song, Hee-Chan (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals* 11:1, 105–149.

Cornelissen, Joep P. (2008). *Corporate Communication*. The International Encyclopedia of Communication. Saatavilla: <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecc143.pub2>

Crane, Andrew & Ruebottom, Trish (2011). Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification. *Journal of Business Ethics* 102:1, 77–87.

Derry, Robbin (2012). Reclaiming marginalized stakeholders. *Journal of Business Ethics* 111:2, 253–264.

Driscoll, Cathy & Starik, Mark (2004). The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics* 49:1, 55–73.

Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

- Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S.; Wicks, Andrew C.; Parmar, Bidhan L. & De Colle, Simone (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Freeman, R. Edward; Kujala, Johanna; Sachs, Sybille & Stutz, Christian (2017). Stakeholder engagement: Practicing the ideas of stakeholder theory. Teoksessa: Freeman, R. Edward, Kujala, Johanna & Sachs, Sybille (toim.). *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Dordrecht: Springer, 1–12.
- Freeman, R. Edward; Parmar, Bidhan L. & Martin, Kirsten (2020). *The Power of And: Responsible Business without Trade-offs*. New York: Columbia University Press.
- Garriga, Elisabet (2014). Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process. *Journal of Business Ethics* 120:4, 489–507.
- Gauthier, Jeffrey (2018). The natural environment as stakeholder: an exploration of sustainable value creation. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability* 13:1, 26–35.
- Greenwood, Michelle (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics* 74:4, 315–327.
- Heikkinen, Anna (2017). Business climate change engagement: Stakeholder collaboration in multi-stakeholder networks. Teoksessa: Freeman, R. Edward; Kujala, Johanna & Sachs, Sybille (toim.). *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Dordrecht: Springer, 231–253.
- Heikkinen, Anna; Mäkelä, Hannele; Kujala, Johanna; Nieminen, Jere; Jokinen, Ari & Rekola, Hanna (2019). Urban ecosystem services and stakeholders: Towards a sustainable capability approach. Teoksessa: Bonnedahl, Karl Johan & Heikkurinen, Pasi (toim.). *Strongly Sustainable Societies: Organising Human Activities on a Hot and Full Earth*. New York, NY: Routledge, 116–133.
- Hörisch, Jacob; Freeman, R. Edward & Schaltegger, Stefan (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment* 27:4, 328–346.
- Kaptein, Muel & Van Tulder, Rob (2003). Toward effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review* 108:2, 203–224.
- Kujala, Johanna (2014). Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvontuontiin. *Yritysetiikka* 6:1, 6–16.
- Kujala, Johanna & Korhonen, Anni (2017). Value creating stakeholder relationships in the context of CSR. Teoksessa: Freeman, R. Edward; Kujala, Johanna & Sachs, Sybille (toim.). *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Dordrecht: Springer, 63–85.
- Kujala, Johanna & Kuvaja, Sari (2002). *Välittävä johtaminen. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kiertäjinä*. Helsinki: Talentum.

Kujala, Johanna; Lehtimäki, Hanna & Freeman R. Edward (2019). A stakeholder approach to value creation and leadership. Teoksessa: Kangas, Anni; Kujala, Johanna; Heikkinen, Anna; Lönnqvist, Antti; Laihonon, Harri & Bethwaite, Julia (toim.). *Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives*. Tampere: Tampere University Press, 123–143.

Kujala, Johanna; Lehtimäki, Hanna & Myllykangas, Päivi (2017). Value co-creation in stakeholder relationships: A case study. Teoksessa: Freeman, R. Edward; Kujala, Johanna & Sachs, Sybille (toim.). *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Dordrecht: Springer, 15–30.

Kujala, Johanna & Sachs, Sybille (2019). The practice of stakeholder engagement. Teoksessa: Harrison, Jeffrey S.; Barney, Jay B.; Freeman, R. Edward & Phillips, Robert A. (toim.). *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 227–241.

Laine, Matias (2010). The nature of nature as a stakeholder. *Journal of Business Ethics* 96:1, 73–78.

Luoma-aho, Vilma (2008). Viha, rakkaus ja stakeholder-suhteet. Teoksessa: Aula, Pekka (toim.). *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teorias-ta käytäntöön*. Porvoo, Helsinki: Infor, 79–95.

Luoma-aho, Vilma (2015). Understanding stakeholder engagement: faith-holders, hateholders & fakeholders. RJ-IPR: *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 2:1. Saatavilla: <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/updated-vilma-pdf.pdf>. (luettu 7.4.2021).

Matikainen, Janne (2014). Haastettu vaikuttaminen. Teoksessa: Luoma-aho, Vilma; Karvonen, Erkki; Louhiala-Salminen, Leena; Melgin, Elina; Nieminen, Hannu & Välikoski, Tuula-Riitta (toim.). *Särkymätön viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 70–78.

McVea, John F. & Freeman, R. Edward (2005). A names-and-faces approach to stakeholder management. *Journal of Management Inquiry* 14, 57–69.

Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R. & Wood, Donna J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22:4, 853–886.

Noland, James & Phillips, Robert (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews* 12:1, 39–49.

O’Riordan, Linda & Fairbrass, Jenny (2014). Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework. *Journal of Business Ethics* 125:1, 121–145.

Painter, Mollie; Pérezts, Mar & Deslandes, Ghislain (2020). Understanding the human in stakeholder theory: A phenomenological approach to affect-based learning. *Management Learning* 52:2, 203–223.

Panda, Swapna Sonali & Sangle, Shirish (2019). Stakeholder engagement as a dynamic capability. *Business Strategy and Development* 3:2, 204–212.

- Passetti, Emilio; Bianchi, Laura; Battaglia, Massimo & Frey, Marco (2019). When democratic principles are not enough: Tensions and temporalities of dialogic stakeholder engagement. *Journal of Business Ethics* 155:1, 173–190.
- Pekkala, Kaisa & Luoma-aho, Vilma (2019). Osallistava viestintä. Teoksessa: Luoma-aho, Vilma & Pekkala, Kaisa (toim.). *Osallistava viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 12–25.
- Roloff, Julia (2008). Learning from multi-stakeholder networks: Issue-focussed stakeholder management. *Journal of Business Ethics* 82:1, 233–250.
- Savage, Grant T.; Bunn, Michele D.; Gray, Barbara; Xiao, Qian; Wang, Sijun; Wilson, Elizabeth J. & Williams, Eric S. (2010). Stakeholder collaboration: Implications for stakeholder theory and practice. *Journal of Business Ethics* 96:1, 21–26.
- Sloan, Pamela (2009). Redefining stakeholder engagement: From control to collaboration. *Journal of Corporate Citizenship* 36, 25–40.
- Starik, Mark (1995). Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of Business Ethics* 14:3, 207–217.
- Tapaninaho, Riikka & Kujala, Johanna (2020). Stakeholder value creation: Legitimizing business sustainability. Teoksessa: Rendtorff, Jacob Dahl (toim.). *Handbook of Business Legitimacy, Responsibility, Ethics and Society*. Cham, Switzerland: Springer, 383–397.
- Theunissen, Petra (2018). Philosophy and ethics of engagement. Teoksessa: Johnston, Kim A. & Taylor, Maureen (toim.). *The Handbook of Communication Engagement*. Newark: John Wiley, 49–60.
- Ulkoministeriö (2021). *Agenda 2030 – Kestävän kehityksen tavoitteet*. Saatavilla: <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>. (luettu 3.3.2021).
- Virsu, Ville & Sjöblom, Paula (2020). Kiertotalouden kehukset: Vertailussa viranomaisviestintä ja kansalaisten määritelmät. *Media & Viestintä* 43:3, 227–246.
- Vos, Marita; Schoemaker, Henny & Luoma-aho, Vilma (2014). Setting the agenda for research on issue arenas. *Corporate Communications* 19:2, 200–215.
- Waddock, Sandra (2011). We are all stakeholders of Gaia: A normative perspective on stakeholder thinking. *Organization and Environment* 24:2, 192–212.
- WCED (1987). World commission on environment and development. *Our Common Future* 17:1, 1–91.

Kiitokset

Kiitämme Suomen Akatemiaa (päättönumero 298663) ja strategisen tutkimuksen neuvostoa (päättönumerot 320194 ja 320206) tutkimuksen rahoittamisesta.



KUKA?

Hannele Mäkelä

- *KTT Hannele Mäkelä toimii laskentatoimen yliopistonlehtorina Tampereen yliopistossa. Hänen kiinnostuksen kohteenaan on laskentatoimen rooli yhteiskunnallisessa ja organisaatioiden päätöksenteossa sekä jokapäiväisessä arjessamme. Mäkelä on tutkinut erityisesti yritysten yhteiskuntavastuuraportointia.*

VASTUULLISUUSRAPORTOINNIN MONET ROOLIT

Yritysten raportointi on monimerkityksellistä: se on toisaalta lakisääteistä vuosiraportointia, toisaalta kokeilevaa vaikuttamisviestintää. Vastuullisuusraportointi on lakisääteinen tilivelvollisuuden kanava ja tärkeä tietolähde yritystoiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista. Kestävän kehityksen laaja-alaisuus ja akuutit ongelmat haastavat kuitenkin yrityksiä laajentamaan perinteisiä raportoinnin kanavia, muotoja ja sisältöjä. Vastuullisuusraportointi on vakiintunut, mutta edelleen kehittymässä oleva yritysraportoinnin muoto, jolla on merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Se rakentaa ymmärrystä siitä, mitä yritysten yhteiskuntavastuu tarkoittaa

ja minkälainen merkitys yritystoiminnalla on osana laajempaa muutosta kohti sosiaalisesti ja ekologisesti kestävämpää yhteiskuntaa.

Johdanto

Vastuullisuusraportointiin kohdistuu suuria odotuksia. Tiedostavat kuluttajat odottavat ajantasaista ja helposti omaksuttavaa vastuullisuustietoa, verottajaa kiinnostaa yksityiskohtainen veroraportointi, globaali kestävyys siirtymä edellyttää yritysten vastuullisuusjohtamista ja sen raportointia läpi toimitusketjun. Myös sisäisesti raportointi voi käynnistää tärkeitä vastuullisuusjohtamisen prosesseja. Toisaalta vastuullisuusraportointia kritisoidaan viherpesusta. Valtavan monitahoisten kestävyys haasteiden hallinta ja raportointi on eittämättä vaikeaa, ja vastuullisuusraportointi onkin edelleen kehittymässä. Ajankohtaisia aiheita ovat muun muassa raportoinnin muoto ja vaikuttavuus sekä raportoinnin laadun varmistus.

Käsittelen artikkelissa vastuullisuusraportointia lähinnä suuryritysten näkökulmasta, koska näiden yritysten merkitys kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemisessa on keskeinen. Vastuullisuusraportoinnin nykyinen lainsäädäntö onkin kehitetty lähinnä näiden yritysten raportointia tukemaan. Tarkastelen kuitenkin vastuullisuusraportointia laajemmin monenlaiset raportoinnin muodot kattavana kokonaisuutena ja yhteiskunnallisena ilmiönä. Vastuullisuusraportointiin liittyvässä pohdinnassa onkin kyse myös laajemmasta yhteiskunnallisesta

tarkastelusta liittyen yritysten ja muiden tahojen välisiin suhteisiin ja vastuunjakoon ja informaation kulkuun eri tahojen välillä. Näin ollen vastuullisuusraportointi koskettaa kaiken kokoisia yrityksiä ja yhä laajemmin muitakin organisaatioita. Käsitteellisesti viittaa vastuullisuusraportointiin pääasiassa yrityksen ”virallisiin” vuosittain julkaistaviin raportteihin eli joko erilliseen vastuullisuusraportointiin tai vuosikertomuksen osana julkaistavaan vastuullisuusinformaatioon. Vastuullisuusraportointi on kuitenkin laajempi kokonaisuus, ja käsittelen artikkelissani näitä raportoinnin moninaisia muotoja ja näkökulmia. Käytän käsitteitä yritys vastuu ja vastuullisuusraportointi viitaten yritysten yhteiskunnallisen vastuun käytänteisiin eli yritysten sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristövastuuseen ja niistä raportointiin. Puhuessani kestävästä kehityksestä viittaa laajempaan yhteiskunnalliseen kestävyys haasteeseen, jota konkretisoivat esimerkiksi Yhdistyneiden kansakuntien (YK) kestäväen kehityksen tavoitteet (Sustainable Development Goals, SDG). Käytännössä yritys vastuulla tarkoitan siis yksityisen sektorin vastuuta kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemisessa.

Puhuttaessa yritysten raportoinnista yleinen ymmärrys tuntuu usein rajoittuvan kirjanpitolain vaatimaan määräämuotoiseen raportointiin, tyypillisesti numeeriseen ja rahamääräiseen muotoon käännettyyn kuvaan yrityksen taloudellisesta toiminnasta. Artikkelissani tavoitteena on laajentaa tätä ymmärrystä. Kirjanpitolain mukaan kirjanpidon ja

raportoinnin tulee antaa ”oikea ja riittävä kuva” yrityksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta (KPL 3:2 §). Kun ymmärrys ilmastonmuutoksesta, elonkirjon heikkenemisestä, sosiaalisesta ja taloudellisesta eriarvoisuudesta ja monista muista kestäväen kehityksen haasteista on viime vuosikymmenten aikana kasvanut, on huomio kiinnittynyt myös siihen, mihin nyky-yhteiskuntamme tarvitsee yritysraportointia: mitä tietoa yrityksistä halutaan, missä muodossa ja mihin tarkoituksiin näitä tietoja käytetään. Yrityksillä on hallussaan merkittäviä yhteiskunnallisia resursseja kestäväen kehityksen haasteiden ratkaisemiseksi, ja toisaalta yritystoiminnan yhteiskunnalliset vaikutukset ovat erittäin laajoja: on esimerkiksi arvioitu, että 100 suuryritystä aiheuttaa 70 prosenttia kaikista kasvihuonekaasupäästöistä, ja ainoastaan 20 yritystä aiheuttaa jopa 35 prosenttia maapallon kaikista kasvihuonekaasupäästöistä (The Guardian 2019, 2017). Maailman talusfoorumin vuosittain julkaiseman Global Risks Reportin (2020) mukaan suurimmat ihmiskuntaa uhkaavat riskit liittyvät ilmastoon ja ympäristöön. Nämä ovat uhka myös yritystoiminnalle. Todennäköisimmiksi ja vaikutuksiltaan suurimmiksi riskeiksi on tunnistettu sään ääri-ilmiöt, epäonnistuminen ilmastonmuutoksen torjunnassa ja elonkirjon katoaminen.

Kasvanut riskitietoisuus on lisännyt vaatimuksia yritysten vastuullisuusraportoinnille. Jotta kestäväen kehityksen haasteita voidaan maailmanlaajuisesti ratkoa, on ymmärrettävä negatiivisten vaikutusten lähteet, tunnistettava niiden

laajuus ja asetettava mitattavia tavoitteita sekä seurattava niiden saavuttamista. Toisaalta kaivataan tietoa myös liiketoimintamahdollisuuksista näiden ongelmien ratkomiseksi. Tämä on ollut taustalla, kun yritysten lakisääteisiä raportointivaatimuksia on kuluneen vuosikymmenen aikana kasvatettu kattamaan myös kestäväen kehityksen osa-alueita. Vastuullisuusraportointi on monien eri asiantuntijoiden ja yhteiskunnan toimijoiden yhteistyötä vaativa kehittymässä oleva yritystoiminnan käytäntö (Brown & Dillard 2015; Bebbington & Larrinaga 2014), jota on syytä tarkastella kriittisesti toisaalta kestäväen kehityksen ja toisaalta yritystoiminnan menestyksen näkökulmasta.

Tässä artikkelissa laajennan ymmärrystä vastuullisuusraportoinnista tutkimuskirjallisuuden avulla. Artikkelini tavoitteena on kartoittaa vastuullisuusraportoinnin erilaisia tehtäviä ja valottaa raportoinnin moninaisia yhteiskunnallisia merkityksiä. Pohdin myös raportoinnin tulevaisuuden kehitystarpeita.

Vastuullisuusraportoinnin historia ja nykytila

Voidaan sanoa, että vastuullisuusraportteja on jossain muodossa ollut olemassa jo sata vuotta sitten, mutta nykyisen muotoisina eli laajasti kaikkia yritysvastuun osa-alueita kattavana raportit alkoivat yleistyä 15–20 vuotta sitten. Raportointi kehittyi yritysten vastatessa sidosryhmien kasvavaan tietoisuuteen kestäväen kehityksen vakavista haasteista. Lainsäädäntö on kuitenkin vasta viime vuosina kehittynyt pakottavan yritysvastuuraportoinnin

suuntaan. Keskeisin suomalaisia yrityksiä koskevista muutoksista oli Euroopan komission direktiivi 2014/95/EU, joka velvoittaa suuret, yleisen edun kannalta merkittävät yritykset (pörssiyhtiöt, luottolaitokset ja vakuutusyhtiöt) raportoimaan yritys vastuustaan. Myös kotimaista kirjanpitolakia (KPL 3a) muutettiin vuonna 2016 direktiivin mukaisesti. Voimassa olevan kirjanpitolain mukaan yleisen edun kannalta merkittävien yritysten on sisällytettävä tilinpäätökseensä selvitys myös muista kuin taloudellisista tiedoista, eli ympäristöasioista, sosiaalisista asioista ja henkilöstöasioista, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta ja korruption ja lahjonnan torjunnasta. Lisäksi selvityksessä on kuvattava näihin liittyvät keskeiset riskit ja riskien hallinta. Selvitys on annettava myös näihin liittyvistä toimintaperiaatteista ja tämän toiminnan tulokset, sekä tärkeimmät tunnusluvut näihin liittyen. Tilintarkastajan on kirjanpitolain mukaan tarkastettava, että selvitys on annettu. On kuitenkin tärkeää huomata, että näistä kirjapitolain vaatimuksista huolimatta selvityksen muoto eli raportointitapa on edelleen avoin, eli toisin sanoen vastuullisuusraportointi on yrityksille edelleen pitkälti vapaamuotoista.

Raportoinnin sisältöön ohjeistusta ja tukea tarjoavat useat eri raportointistandardit. Keskeisimpiä kokonaisvaltaisen yritys vastuuraportoinnin viitekehyksiä tarjoavat muun muassa ensimmäinen ja yhä käytetyin The Global Reporting Initiative (GRI) sekä myös Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Nämä ovat itse-näisiä organisaatioita, joiden hallinnossa

ja taustalla vaikuttaa monien eri sidosryhmien edustajia niin yritysmaailmasta, edunvalvontajärjestöistä, rahoitussektorilta kuin kansalaisjärjestöistä. Näiden rinnalle on syntynyt useita muita: muun muassa integroituun raportointiin tähtäävä The International Integrated Reporting Council (IIRC) sekä ilmastoraportointiin keskittyvät Carbon Disclosure Project (CDP), The Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) ja The Climate Disclosure Standards Board (CDSB). Standardien on sanottu olevan enemmänkin toisiaan täydentäviä kuin kilpailevia¹. Suunnitteilla on kuitenkin myös standardien yhdistymistä (SASB ja IIRC).

Viimeaikaisesta kehityksestä ja vakiintuneesta asemastaan huolimatta yritysten vastuullisuusraportointiin kohdistuu edelleen kritiikkiä ja kehitystarpeita (Adams 2004; Bebbington & Larrinaga 2014; Boiral & Henri 2017; Gray ym. 2014; KPMG 2020; Senn & Giordano-Spring 2020). Aiempi tutkimus on tunnistanut raportoinnin haasteina mm. kuilun raportoinnin sisällössä suhteessa yrityksen varsinaisiin vastuullisuustekoihin (Adams 2004; Cho ym. 2015). Raportoinnin on huomattu

¹Joulukuussa 2020 eri vastuullisuusraportointiorganisaatiot julkaisivat raportissaan 'prototyypin' eri standardien yhteiskäytöstä (CDP, CDSB, GRI, IIRC and SASB (2020). *Reporting on enterprise value: Illustrated with a prototype climate-related financial disclosure standard*). Lisäksi huhtikuussa 2021 GRI ja SASB julkaisivat oman ohjeistuksensa standardien yhteiskäyttöön (GRI & SASB (2021). *A Practical Guide to Sustainability Reporting Using GRI and SASB Standards*).

keskittyvän positiivisiin asioihin ja sisällön vaihtelevan vuodesta toiseen, mikä vaarantaa raportoinnin vertailukelpoisuuden ja johdonmukaisuuden vaatimukset (Boiral & Henri 2017; Puroila & Mäkelä 2019). Näin ollen raportointi nykyisellään ei riitä tarjoamaan ”oikeaa ja riittävää” kuvaa yrityksen yhteiskunnallisista vaikutuksista. Yrityksillä on käytännössä edelleen valta päättää, missä muodossa ja laajuudessa ne yritys vastuun kysymyksistä raportoivat. Tämä aiheuttaa painetta raportoinnin laadun varmennukselle. Vastuullisuusraporttien varmennukselle on kysyntää ja käytäntö on hitaasti yleistymässä (KPMG 2020). Varmennusta on kuitenkin myös kritisoitu riittämättömyydestä: varmennus on laadultaan rajoitettua ja kattaa yleensä vain raportoinnin tarkastelun suhteessa raportoinnin viitekehykseen eli ei lausu yrityksen raportoinnin ja toiminnan suhteesta (O’Dwyer 2011; O’Dwyer ym. 2011; Boiral ym. 2019). Näin ollen myös varmennuksen merkitys on katsottu lähinnä symboliseksi (Boiral ym. 2019). Vastaraportointi on nähty tärkeäksi kanavaksi, joka paikkaa yritysten oman raportoinnin puutteellisuutta ja tuo keskusteluun moniäänisyyttä. Vastaraportoinnilla on pitkä historia, ja se tarkoittaa jonkun ulkopuolisen tahon, tyypillisesti esimerkiksi kansalaisjärjestön julkaisemaa informaatiota yrityksen toiminnan vaikutuksista (Brown ym. 2015; Vinnari & Laine 2017). Suomessa vastaraportointia tuottaa muun muassa yritystoiminnan globaaleja vaikutuksia tutkiva kansalaisjärjestö Finnwatch.

Se, mitä yritys käytännössä vastuullisuuden saralla tekee ja miten siitä

raportoidaan, on kuitenkin kaksi eri asiaa. Yritys voi käytännön tomissaan noudattaa ja ylittääkin vastuullisuuden ohjeet, säännöt ja sidosryhmien toiveet, mutta olla panostamatta erilliseen vastuullisuusraportointiin. Toisaalta taas on niin, että vastuullisten yritysten listoilla palkitaan usein (ainoastaan) hyvän raportoinnin perusteella. Tiedämme, että raportointiin panostavat erityisesti haitallisilla toimialoilla toimivat yritykset, joiden toiminnalla on merkittäviä negatiivisia yhteiskunnallisia vaikutuksia (KPMG 2020). Raportoinnin puutteellisuuden vuoksi saattaa mielikuva yrityksen todellisten yhteiskunnallisten vaikutusten laajuudesta hämärtyä. Vastuullisuusraportoinnilla voikin olla monia erilaisia rooleja.

Vastuullisuusraportoinnin erilaiset roolit

Aiempi tutkimus on tunnistanut vastuullisuusraportoinnille erilaisia merkityksiä, rooleja ja motiiveja (Adams 2002; KPMG 2008). Näitä ovat ainakin informaation tarjoaminen toisaalta sijoittajien päätöksenteon tueksi ja toisaalta laajemmin yhteiskunnallista kestävyyssiirtymää tukemaan. Lisäksi raportointi tukee yrityksen sisäisiä vastuullisuuden johtamisen prosesseja ja usein samalla kirkastaa yrityksen identiteettiä ja sitä, mikä kyseiselle yritykselle vastuullisuudessa on olennaista. Vastuullisuusraportointi on myös tärkeä sidosryhmäyhteistyön kanava, ja raportointiprosessi voi olla tapa osallistaa sidosryhmiä yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon. Toisaalta raportoinnilla on myös laajempaa yhteiskunnallista merkitystä: se voi

palvella yritystoiminnan legitimoinnin välineenä ja maineenhallinnassa. Yritysten vastuullisuusraportointi myös muokkaa ymmärrystä siitä, mitä tarkoittaa yritysten yhteiskunnallinen vastuu, minkälaisia ovat yritysten tilivelvollisuussuhteet ja mikä on yritysten tehtävä kestävyyssiirtymässä.

Informaatiota osakkeenomistajien päätöksenteon tueksi

Yksi keskeinen vastuullisuusraportoinnin tarkoitus on tarjota informaatiota osakkeenomistajien päätöksenteon tueksi siitä, miten yritys hallitsee erilaiset sosiaaliset ja ekologiset riskit, joita ilmastomuutos ja muut kestävä kehityksen haasteet yrityksen toiminnalle aiheuttavat. Yritysten on tarjottava kansainvälisten pääomamarkkinoiden tarpeisiin ja sijoittajien päätöksenteon tueksi vertailukelpoista informaatiota taloudellisesta asemastaan ja tulevaisuuden tuloksenteokyvyydestään. Oletus on, että tämän informaation avulla pääomat ohjautuvat tuottavimpiin kohteisiin. Näin ollen yritysten raportoinnin tulisi nykyään pitää sisällään myös kestävä kehityksen teemat ja vaikutukset ja erityisesti näihin kohdistuvat riskit ja mahdollisuudet. EU:n valmistelussa oleva Taksonomia-asetus (EU 2020/852) edellyttää jatkossa rahoituslaitoksia ja yleisen edun kannalta merkittäviä yrityksiä raportoimaan, kuinka ne edistävät kestävä kehityksen tavoitteiden toteutumista². Tämän asetuksen myötä yritysten tulee tuottaa tietoa muun muassa ilmastoriskeistään ja niiden hallinnasta.

Informaatiota kestävä kehityksen hallintaan

Myös yhteiskunta laajemmin tarvitsee tietoa yritysten vastuullisuudesta. Yritystoiminnalla on erittäin merkittäviä sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia, ja näin ollen yksityinen sektori on keskeinen kestävä kehityksen hallinnassa ja siihen liittyvien haasteiden ratkaisemisessa. Kehittynyt lainsäädäntö ja muun muassa YK on nostanut esiin yksityisen sektorin merkityksen kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Yritystoiminnan vaikutuksia on pyritty hallitsemaan paitsi yritystoimintaa ohjaavalla pakottavalla lainsäädännöllä myös raportoinnin keinoin. Paitsi että raportointi takaa sijoittajille olennaisen informaation yrityksen vastuullisuudesta, se tarjoaa myös muille sidosryhmille ja yhteiskunnalle laajemmin tärkeää yritys vastuutietoa. Yritysten vastuullisuusraportoinnin kautta saadaan tietoa yritysten toteutuneista yhteiskunnallisista vaikutuksista, ja sen kautta voidaan pyrkiä ohjaamaan koko yritystoimintaa vastuullisempaan suuntaan. Yritysten tuottama vastuullisuusinformaatio kiinnostaa yhä enemmän myös yksittäisiä kuluttajia.

Sisäiset prosessit ja vastuullisuus

Raportointi kokonaisuudessaan käsittää koko pitkän ketjun motivaatiosta käynnistää raportointi aina ”lopputuotteeseen” eli varsinaiseen raporttiin ja sen julkai-

²Lisätietoja: EU Taxonomy for sustainable activities. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

semiseen. Raportointi on monivaiheinen prosessi, jatkuvasti käynnissä oleva keskeinen osa yrityksen vastuullisuusjohtamista. Yhtenä raportoinnin merkityksenä onkin käynnistä ja tukea yritysten vastuullisuuteen ja sen johtamiseen liittyviä sisäisiä prosesseja. Sysäys raportoinnin aloittamiseksi voi tulla lainsäädännöstä, sidosryhmien paineesta tai vaikkapa yhdeltä yksittäiseltä työntekijältä. Joka tapauksessa raportoinnin aloittaminen edellyttää, että yrityksessä käynnistetään pohdinta siitä, ”mitä vastuullisuus meille tarkoittaa”. Jotta raportti saadaan koostettua, pitää tehdä monia päätöksiä liittyen muun muassa siihen, kenelle raportti on kohdistettu, mitkä vastuullisuuden osa-alueet ovat kaikkein olennaisimpia raportoitavaksi, missä muodossa raportti julkaistaan, miten asioista raportoidaan, kuinka usein ja miltä aikaväliltä. On myös tärkeä pohtia, ketkä kaikki saavat osallistua raportin laatimiseen ja tähän päätöksentekoon ja keiden ääni raportissa kuuluu. Mikäli näitä päätöksiä ei ajoissa ajatella, on lopputulema helposti sekalainen kooste sinänsä tärkeitä ja mielenkiintoisia, mutta satunnaisia asioita. Lisäksi tällaisen koosteen luettavuus ja informaatioarvo ovat kyseenalaisia, minkä vuoksi sen hyöty saattaa jäädä pieneksi.

Raportointi prosessina rakentaa myös organisaation sisäistä identiteettiä, kun yrityksessä toivottavasti samalla kirkastuu, mikä on sen toiminnan ydin, mitkä arvot ovat yritykselle tärkeitä ja miten vastuullisuus näihin kytkeytyy. Raportteja kuitenkin usein laativat ulkopuoliset konsultit. Tällöin raportin todennäköisesti laatii osaava taho, joka tuntee raportoinnin vaa-

timukset ja parhaat käytännöt. Riskinä on, ettei raportointi aidosti kytkeydy yrityksen sisäisiin vastuullisuusjohtamisen prosesseihin ja identiteettiin vaan jää irralliseksi yrityksen varsinaisesta toiminnasta.

Sidosryhmäyhteistyö

Raportointi prosessina on yksi keskeinen väline sidosryhmien osallistamiseen, ja raportointi ja sidosryhmäyhteistyö kietoutuvat yhteen moninaisin tavoin. Vastuullisuusraportoinnin yhtenä kriteerinä on nykyään sidosryhmien osallistaminen (ks. esim. GRI 2016), mikä tarkoittaa sitä, että sidosryhmien ääni kuuluu raportoinnissa eivätkä raportit ole ainoastaan raportoitavan yrityksen näkökulmasta kirjoitettuja. Monipuolisten sidosryhmien osallistamisen on tarkoitus taata raportoinnin moniäänisyys ja vähentää riskiä yksipuoliseen näkökulmaan. Moniäänisyys on tärkeää myös tasa-arvon edistämisen näkökulmasta. Sidosryhmien osallistaminen raportointiin on yksi sidosryhmäyhteistyön muoto, jonka avulla rakennetaan vuorovaikutusta ja edesautetaan näin luottamusta ja keskinäistä kunnioitusta sekä avointa informaation kulkua.

Tutkimuksen mukaan sidosryhmien osallistaminen onkin vakiintunut osaksi yritysten raportointikäytäntöjä, mutta sen merkitys on kuitenkin yleensä lähinnä symbolinen (Brown & Dillard 2013, 2015; Puroila & Mäkelä 2019). Vastuullisuusraporteissa kerrotaan yritysten tärkeimmistä sidosryhmistä ja näiden kanssa harjoitetusta sidosryhmäyhteistyön muodoista. Sidosryhmiä kuullaan muun muassa sidosryhmäkyselyin ja erilaisten työpajojen

muodossa, mutta on kuitenkin epäselvää, miten eri sidosryhmien näkemyksiä painotetaan ja mahdollisia ristiriitoja ratkotaan ja miten sidosryhmien näkemykset tulevat huomioituksi yritysten vastuullisuustyön käytännöissä ja raportoinnissa.

Legitimointi ja maineen hallinta

Tutkimusten mukaan yksi keskeinen motiivi yritysten raportoinnille on oman toiminnan legitimointi (Deegan 2002; Cho & Patten 2007) tai maineen hallinta laajemmin (Corrazza ym. 2020; Bebbington ym. 2008). Legitimoinnilla raportoinnin yhteydessä viitataan siihen, että yritys pyrkii korjaamaan yhteiskunnallista asemaansa, saamaan toimintansa näyttämään hyväksyttävältä ja sidosryhmien tai laajemman yhteiskunnan arvojen ja normien mukaiselta. Esimerkiksi vakavan ympäristövahingon sattua yritys voi käyttää raportointia hyväkseen muun muassa vaikuttaakseen sidosryhmien mielipiteisiin tapahtuneesta, informoidakseen sidosryhmiä tehdyistä toimenpiteistä asiointilan korjaamiseksi, siirtääkseen huomiota toisaalle tai muuttaakseen toimintaansa kohdistuvia odotuksia (Lindblom 1994; Dowling & Pfeffer 1975). Ei olekaan ihme, että kaikkein haitallisimmilla toimialoilla toimivat yritykset ovat olleet raportoinnin edelläkävijöitä (KPMG 2008; 2020). Raportointi toimii myös laajemmin maineenhallinnan keinona, minkä osoittaa muun muassa yritysten tapa keskittyä raportoinnissa positiivisiin asioihin.

Laajempi yhteiskunnallinen merkitys

Yritysten vastuullisuusraportoinnilla

on myös laajempaa yhteiskunnallista merkitystä. Valikoidessaan mitä (vastuullisuuden osa-alueita) ja miten (millä mittareilla, missä laajuudessa, kuinka usein ja miltä aikaväliltä) yritykset raportoivat vastuullisuudesta ja millä sanamuodoin aiheesta puhutaan, yritykset vaikuttavat yhteiskunnassa vallitsevaan tietoon ja ymmärrykseen siitä, mitä yritysvastuu merkitsee. Yritykset ovat erittäin merkittäviä yhteiskunnallisia toimijoita ja niillä on vaikutusvaltaa niin yksittäisiin kuluttajiin ja muihin keskeisiin sidosryhmiin kuin poliittiseen päätöksentekoon. Yritysten ääni kuuluu voimakkaana monilla foorumeilla. Näin ollen niin sanottu yrityspuhe rakentaa myös laajemmin ymmärrystä siitä, mitä tarkoittaa kestävä kehitys ja mikä on yritysten rooli sen ratkaisemisessa (Hines 1988; Laine 2005; Livesey 2002; Milne ym. 2009; Mäkelä & Laine 2019). Tästä syystä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että vastuullisuusraportointi tarjoaa tasapuolisen ja kattavan kuvan yritysten yhteiskunnallisista vaikutuksista.

Vastuullisuusraportoinnin kehityskohteita

Yritysten vastuullisuusraportointiin kohdistuu monenlaisia kehityspaineita. Toisaalta ne liittyvät siihen, että kestävä kehityksen haasteista tarvitaan tietoa, toisaalta informaationkulun ja yhteiskunnan kehittymiseen. Yhteiskunnan eri toimijoiden kesken käydään parhaillaan kiivasta keskustelua siitä, millaista informaatiota tarvitsemme, miten sitä voidaan tuottaa ja miten sen vaikuttavuus olisi mahdollisimman suuri. Tämä näkyy muun muassa

keskustelussa lainsäädännön kehityksestä ja eri standardien tarpeellisuudesta. Käynnissä luvussa läpi ajankohtaisia vastuullisuusraportoinnin ajankohtaisia teemoja.

Mittaamisen haasteet

Kestävä kehitys pitää sisällään valtavan laajan kokonaisuuden erilaisia sosiaalisia, ekologisia ja taloudellisia vaikutuksia. Kaiken tämän kattaminen vastuullisuusraportissa olisi raskasta sekä tiedon tuottajalle että sen hyödyntäjälle. Olennaisuuden periaate on perinteinen ja tärkeä laskenta-toimen ja tilinpäätösraportoinnin periaate, joka on viime vuosikymmenen aikana alkanut vakiintua myös vastuullisuusraportointiin (Unerman & Zappettini 2014; Puroila & Mäkelä 2019; Canning ym. 2019; O'Dwyer & Unerman 2020). Olennaisuus tarkoittaa vaikutuksiltaan olennaisten, eli kaikkein merkityksellisimpien tekijöiden huomioimisen yrityksen taloudellisen aseman tarkastelussa. Olennaisuuden periaatteen nojalla raportoinnissa saadaan jättää huomiotta asiat, joiden ei katsota olevan kokonaiskuvan ymmärtämisen kannalta merkittäviä. Viime vuosina olennaisuuden periaate on noussut keskeiseksi periaatteeksi myös vastuullisuusraportoinnin standardeissa. Olennaisuusarvioinnissa tunnustetaan yrityksen ekologiset, sosiaaliset ja taloudelliset riskit ja vaikutukset yhteiskuntaan ja arvioidaan, mitkä näistä ovat olennaisia eli kaikkein tärkeimpiä. Olennaisuusarvioinnissa tulee huomioida myös sidosryhmien näkemykset. Merkittävimpien kestävä kehityksen teemojen määrittäminen on kuitenkin erittäin haastavaa: miten keskenään erilaisia

vaikutuksia voidaan arvioida, arvottaa ja asettaa samalle mitta-asteikolle tärkeysjärjestykseen?

Olennaisuusarviointiin liittyikin kiinteästi eräs keskeisimmistä vastuullisuusraportoinnin ikuisuushaasteista: erilaisten sosiaalisten ja ekologisten vaikutusten mittaamisen haasteet. Moninaisten kestävä kehityksen näkökulmien ja erisidosryhmien näkemysten tunnistaminen, mittaaminen, arvottaminen ja raportointi on eittämättä erittäin vaativa, ellei jopa mahdoton tehtävä. Kestävä kehityksen eri osa-alueiden mittaamiseen ja rahamääristämiseen liittyy merkittäviä haasteita (Puroila & Mäkelä 2019; Unerman ym. 2018). Vaarana on se, ettei todellisia vaikutuksia ja niiden suuruusluokkaa pystytä lainkaan arvioimaan, niiden arviointi on erittäin työlästä tai arviointi tehdään liian summittaisesti. Mittaamisen haasteet ovat puhuttaneet pitkään niin yksittäisten vaikutusten arvioinnissa (esimerkiksi hiilinielujen laskentasaännöt tai työhyvinvoinnin kustannukset) kuin eri vaikutusten yhteismitallistamisen pyrkimyksissäkin. Tämän aiheen sivuuttaminen saattaa aiheuttaa sen, että kestävä kehityksen haasteiden mittaamisesta ja hallinnasta syntyy liian yksinkertainen ja helppo kuva (Milne ym. 2009; Puroila & Mäkelä 2019).

Kiistaa muotoseikoista

Tutkijoiden, poliitikkojen ja käytännön toimijoiden keskuudessa keskustellaan parhaillaan myös siitä, mikä on perinteisen taloudellisen raportoinnin merkitys vastuullisuusraportoinnissa (ks. esim. Bebbington & Unerman 2020). Lainsää-

däntö on kehittynyt siihen suuntaan, että kestävän kehityksen asioita edellytetään raportoitavan osana yritysten tilinpäätösraportointia. Tähän liittyy muun muassa yllä mainittuja rahamääräistämisen haasteita. On syytä tarkastella kriittisesti laskentatoimen ja tilinpäätösraportoinnin rajoja kestävän kehityksen asioiden huomioimisessa. Takaako tilinpäätösraportoinnin määrämuotoinen ja teknis-rationaalinen lähestymistapa riittävän hyvin sidosryhmien tiedontarpeet myös kestävästä kehityksestä? Minkälaiset muunlaiset tiedon ja tiedon tuottamisen muodot voisivat täydentää tai haastaa tätä perinteistä taloudellista lähestymistapaa? Kokonaan uudenlaiset kokeilut ja niiden kautta karttuva ymmärrys vastuullisuusraportoinnin kehitysmahdollisuuksista olisivat eittämättä tarpeen (Brown & Dillard 2013).

Taloudellisen raportoinnin yhteydessä tapahtuvan vastuullisuusraportoinnin kiistattomana etuna on kuitenkin raportoinnin ja informaation laadulle asetetut kriteerit, joita suhteellisen yhtenevästi määrittävät sekä kansallinen että kansainvälinen kirjapitolainsäädäntö että vastuullisuusraportoinnin standardit. Näiden tarkoituksena on taata, että yritykset todella tarjoavat kestävän kehityksen haasteiden ratkomisen kannalta olennaista ja luotettavaa informaatiota. Esimerkiksi GRI:n mukaan raportoitavan informaation on oltava tarkkaa ja virheetöntä; vertailukelpoista sekä suhteessa yrityksen omaan kehitykseen että muihin organisaatioihin; tasapainoista eli tarjota kokonaiskuva kattaen sekä positiivisia että

negatiivisia vaikutuksia; ja informaatio on tarjottava sidosryhmille ymmärrettävässä ja saavutettavassa muodossa.

Toisaalta tällaisen yhtenevän ja vuosittain julkaistavan raportoinnin huonoina puolina voidaan nähdä ainakin raportoinnin hitaus. Raportti julkaistaan vain kerran vuodessa, eli ajantasaista tietoa ei välttämättä ole saatavilla silloin kun sitä tarvittaisiin. Lisäksi tiedot voivat olla jo julkaisuajankohtana vanhentuneita. Vuosittain julkaistavan raportin tarkoituksena on tuottaa informaatiota tietyltä, valitulta ajanjaksolta, eli taata informaation vertailukelpoisuus sekä suhteessa yrityksen omaan raportointiin että suhteessa muihin, esimerkiksi saman toimialan yrityksiin. Vertailukelpoisuus on tärkeää sekä oman toiminnan johtamiselle että ulkoisten sidosryhmien päätöksenteolle.

Raportoinnin uudet tuulet

Vuosiraportoinnin rinnalla on yleistynyt vastuullisuusinformaation tarjoaminen yritysten internetsivuilla sekä sosiaalisessa mediassa. Internetissä vastuullisuusraportit voidaan koostaa interaktiivisesti, eli lukija voi valita ja koostaa informaatiota haluamistaan vastuullisuusraportoinnin osa-alueista. Näin raporteista tulee lukijajoustavampia, ja valtavan informaatiomäärän joukosta löytyvät helpommin kutakin lukijaa ja sidosryhmää kiinnostavat asiat. Internetsivuilla tietoa voidaan myös tarjota nopeammalla syklillä, eli ajankohtaiset asiat voidaan päivittää sivuille viipymättä.

Internetsivujen rinnalle on nopeasti noussut informaation levittäminen yritys-

ten sosiaalisen median kanavilla. Tällöin vastuullisuusraportointi sulautuu yrityksen muun vastuullisuusviestinnän kanssa. Sosiaalisen median käyttöä vastuullisuusraportoinnin muotona puoltaa tiedon saatavuus, eli tieto on nopeasti saatavilla ja niissä kanavissa, joita yrityksen sidosryhmät muutenkin käyttävät. Sosiaalisen median kautta tietoa voidaan kohdistaa eri ryhmille (Lodhia & Stone 2017). Sosiaalinen media myös tarjoaa monenlaisia vaikuttamisen keinoja kuvin ja videoin. Matalan kynnyksen kanavana sosiaalinen media voi myös edesauttaa sidosryhmien osallistamista (Lodhia ym. 2020; Manetti & Bellucci 2016; Reilly & Hynan 2014).

Toisaalta myös sosiaalisen median osalta osallistaminen on saanut samantyyppistä kritiikkiä kuin perinteinen raportointi, eli avoin kanava ei kuitenkaan vielä takaa sitä, että sidosryhmien näkemykset tulisivat yrityksen käytännöissä ja päätöksenteossa huomioiduksi (Neu ym. 2019). Sosiaalisen median käyttö on näennäisen helppoa, mutta todellisuudessa sen onnistunut käyttö vaatii monenlaista osaamista ja ennen kaikkea viestinnän ja vaikuttamisen taitoja (Neu ym. 2019; Reilly & Hynan 2014). Tietoa pitää yksinkertaistaa ja tarjota tiiviissä muodossa, mikä johtaa helposti väärinkäsityksiin. Yleisesti haasteena on myös tasapainoilla eri tavoitteiden välillä: sosiaalisen median avulla voidaan samanaikaisesti haluta markkinoida yrityksen tuotteita ja lisätä myyntiä, tarjota vastuullisuusinformaatiota ja kanava sidosryhmädialogille. Tutkimusten mukaan asiakkaat ovat herkkiä puuttumaan viestintään, joka vaikuttaa pelkältä mainonnalta, saatikka

vakavia ongelmia alleen peittävältä viherpesulta (Reilly & Larya 2018). Sosiaalisessa mediassa vaarana onkin, että pienestä virheestä räjähtää suuren mittaluokan kohu (Lodhia & Stone 2017). Vastuullisuusraportointi sosiaalisessa mediassa edellyttää eri asiantuntijoiden yhteistyötä, eli kommunikaatiota ja tiedon vaihtoa muun muassa talousosaston ja viestintäosaston välillä (Neu ym. 2019).

Ennen kaikkea sosiaalisen median kanavilla tarjotulla vastuullisuusinformaatiolla ei ole samanlaisia informaation laatuun keskittyviä kriteereitä kuin perinteisessä raportoinnissa. Sosiaalisen median hyvät puolet eli nopeus, vetoavuus ja mielenkiintoisuus, rajattu aihe sekä tiivistetty muoto ovat samalla informaation laadulle merkittäviä haasteita. Tarjotun tiedon varmennettavuus voi olla hankalaa. Näin ollen sidosryhmien medialukutaito ja lähdekritiikki korostuvat. Sosiaalisen median kautta jaetun informaation laadun takaamiseksi ja varmentamiseksi tulisi yrityksessä päättää selkeät säännöt (Giacomini 2019). Esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa jaettavan informaation luotettavuutta tulisi riippumattoman tahon ainakin satunnaisesti varmentaa. Sosiaalisen median käyttöön tulisi kehittää selkeät säännöt esimerkiksi niin, että sosiaalisen median julkaisuun tulee aina linkki varsinaiseen tiedon lähteeseen ja että tietty informaation minimitaso on aina saatavilla sekä sosiaalisessa mediassa että yrityksen internetsivuilla. Yrityksellä tulisi myös olla käytössä prosessi, joka takaa, että informaatiota jaetaan niistä asioista, joista sidosryhmät kaipaavat

vat tietoa. (Emt.) Eri kanavien käytön vastuullisuusraportoinnissa ei tietenkään tarvitse olla toisiaan poissulkevaa, vaan parhaimmillaan ne täydentävät toisiaan ja lisäävät myös yrityksen sisällä yhteistyötä eri osastojen ja asiantuntijoiden välillä.

Vastuullisuusraportointi edellyttää syvällistä ymmärrystä yritystoiminnasta, kestävän kehityksen eri osa-alueista sekä vaikuttamisviestinnästä. Huomion tulisi kiinnittyä raportoinnin lopputulemaan lisäksi raportointiprosessiin kokonaisuutena: miten raportointiprosessi itsessään tukee kestävän kehityksen tavoitteita, entä miten raportti on informaatioarvoltaan mahdollisimman suuri? Nämä kysymykset haastavat pohtimaan yritysraportoinnin käytäntöjä aiempaa laajemmista näkökulmista, eri asiantuntijoiden ja toimijoiden yhteistyössä.

Kirjallisuus

Adams Carol A. (2004). The ethical, social and environmental reporting performance port-
royal gap. *Accounting Auditing & Accountability Journal* 17:5, 731–57.

Adams, Carol A. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15:2, 223–250.

Bebbington, Jan & Larrinaga, Carlos (2014). Accounting and sustainable development: an exploration. *Accounting, Organizations and Society* 39:6, 395–413.

Bebbington, Jan & Unerman, Jeffrey (2020). Advancing research into accounting and the UN sustainable development goals. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 33:7, 1657–1670.

Bebbington, Jan; Larrinaga-González, Carlos & Moneva-Abadía, Jose M. (2008). Legitimizing reputation/the reputation of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21:3, 337–361.

Boiral, Olivier & Henri, Jean-François (2017). Is sustainability performance comparable? A study of GRI reports of mining organizations. *Business & Society* 56:2, 283–317.

Boiral, Olivier; Heras-Saizarbitoria, Iñaki & Brotherton, Marie-Christine (2019). Professionalizing the assurance of sustainability reports: the auditors' perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 33:2, 309–334

Brown, Judy & Dillard, Jesse (2015). Dialogic accountings for stakeholders: on opening up and closing down participatory governance. *Journal of Management Studies* 52:7, 961–985.

Brown, Judy & Dillard, Jesse (2013). Critical perspectives on accounting critical accounting and communicative action: on the limits of consensual deliberation. *Critical Perspectives on Accounting* 24:3, 176–190.

Brown, Judy; Dillard, Jesse; Hopper, Trevor; Thomson, Ian.; Dey, Colin & Russell, Shona (2015). Activism, arenas and accounts in conflicts over tobacco control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 28:5, 809–845.

Canning, Mary; O'Dwyer, Brendan & Georgakopoulos, George (2019). Processes of auditability in sustainability assurance—the case of materiality construction. *Accounting and Business Research* 49:1, 1–27.

CDP, CDSB, GRI, IIRC ja SASB (2020). *Reporting on enterprise value: Illustrated with a prototype climate-related financial disclosure standard*. Saatavilla: https://29kjwb3armds2g3gi4-q2sx1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Reporting-on-enterprise-value_climate-prototype_Dec20.pdf (luettu 9.4.2021).

Cho, Charles H. & Patten, Den M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, Organizations and Society* 32:7-8, 639–647.

Cho, Charles H.; Laine, Matias; Roberts, Robin W. & Rodrigue, Michelle (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society* 40, 78–94.

Corrazza, Laura; Truant, Elisa; Scagnelli, Simone D. & Mio, Chiara (2020). Sustainability reporting after the Costa Concordia disaster: a multi-theory study on legitimacy, impression management and image restoration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 33:8, 1909–1941.

Deegan, Craig (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15:3, 282–311.

Dowling, John & Pfeffer, Jeffrey (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review* 18:1, 122–136.

Giacomini Davide (2019). Debate: Should there be rules governing social media use for accountability in the public sector? *Public Money & Management*, 1–2.

Gray, Rob H.; Adams, Carol & Owen, Dave (2014). *Accountability, Social Responsibility and Sustainability: Accounting for Society and the Environment*. London: Pearson Higher Education.

GRI (2016). *Consolidated set of GRI Sustainability reporting standards* 2016. Saatavilla: <https://www.globalreporting.org/>

GRI & SASB (2021). *A Practical Guide to Sustainability Reporting Using GRI and SASB Standards*. Saatavilla: <https://www.globalreporting.org/media/mlkjp1i/gri-sasb-joint-publication-april-2021.pdf> (luettu 16.4.2021).

Hines, Ruth D. (1988). Financial accounting: in communicating reality, we construct reality. *Accounting, Organizations and Society* 13:3, 251–261.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

KPMG (2020). *The time has come*. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. Saatavilla: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf> (luettu 9.4.2021).

- KPMG (2008). KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008. Saata-villa: www.kpmg.com.
- Laine, Matias (2005). Meanings of the term 'sustainable development' in Finnish corporate disclosures. *Accounting Forum* 29:4, 395–413.
- Lindblom, Cristi K. (1994). "The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure." A paper presented at the Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, NY.
- Livesey, Sharon M. (2002). The discourse of the middle ground: Citizen Shell commits to sustainable development. *Management communication quarterly* 15(3), 313–349.
- Lodhia, Sumit & Stone, Gerard (2017). Integrated reporting in an internet and social media communication environment: conceptual insights. *Australian Accounting Review* 27:1, 17–33.
- Lodhia, Sumit; Kaur, Amanpreet & Stone, Gerard (2020). The use of social media as a legitimization tool for sustainability reporting. *Meditari Accountancy Research* 28(4), 618–632.
- Manetti, Giacomo & Bellucci, Marco (2016). The use of social media for engaging stakeholders in sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 29(6), 985–1011.
- Milne, Markus J.; Tregidga, Helen & Walton, Sara (2009). Words not actions! The ideological role of sustainable development reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 22(8), 1211–1257.
- Mäkelä, Hannele & Laine, Matias (2019). Las-kentatoimen ympäristösuhde. *Tiede ja Edistys*, 02/2019, 120–134.
- Neu, Dean; Saxton, Greg; Rahaman, Abu & Everett, Jeff (2019). Twitter and social accountability: Reactions to the Panama Papers. *Critical Perspectives on Accounting* 61, 38–53.
- O'Dwyer, Brendan (2011). The case of sustainability assurance: Constructing a new assurance service. *Contemporary Accounting Research* 28:4, 1230–1266.
- O'Dwyer, Brendan & Unerman, Jeffrey (2020). Shifting the focus of sustainability accounting from impacts to risks and dependencies: re-searching the transformative potential of TCFD reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 33:5, 1113–1141.
- O'Dwyer, Brendan; Owen, David & Unerman, Jeffrey (2011). Seeking legitimacy for new assurance forms: The case of assurance on sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society* 36:1, 31–52.
- Puroila, Jenni & Mäkelä, Hannele (2019). Matter of opinion – exploring the socio-political nature of materiality disclosures in sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 32:4, 1043–1072.
- Reilly, Anne H. & Hynan, Katherine A. (2014). Corporate communication, sustainability, and social media: It's not easy (really) being green. *Business horizons* 57:6, 747–758.

Reilly, Anne H. & Larya, Naznin (2018). External Communication About Sustainability: Corporate Social Responsibility Reports and Social Media Activity. *Environmental Communication* 12:5, 621–637

Senn, Juliette & Giordano-Spring, Sophie (2020). The limits of environmental accounting disclosure: enforcement of regulations, standards and interpretative strategies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 33:6, 1367–1393.

The Guardian (2017). Just 100 companies responsible for 71% of global emissions, study says. 10.7.2017. Saatavilla: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2017/jul/10/100-fossil-fuel-companies-investors-responsible-71-global-emissions-cdp-study-climate-change> (luettu 19.2.2021).

The Guardian (2019). Revealed: the 20 firms behind a third of all carbon emissions. 9.10.2019. Saatavilla: <https://www.theguardian.com/environment/2019/oct/09/revealed-20-firms-third-carbon-emissions> (luettu 19.2.2021).

Unerman, Jeffrey & Zappettini, Franco (2014). Incorporating materiality considerations into analyses of absence from sustainability reporting. *Social and Environmental Accountability Journal* 34:3, 172–186.

Unerman, Jeffrey; Bebbington, Jan & O'Dwyer, Brendan (2018). Corporate reporting and accounting for externalities. *Accounting and Business Research* 48:5, 497–522.

Vinnari, Eija & Laine, Matias (2017). The moral mechanism of counter accounts: The case of industrial animal production. *Accounting, Organizations and Society* 57, 1–17.

World Economic Forum (2020). The Global Risks Report 2020. Saatavilla: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf.



www.viestijat.fi



KETKÄ

Heidi Hirsto ja Merja Koskela

- *KT Heidi Hirsto toimii apulaisprofessorina Vaasan yliopistossa. Hänen erikoisalojaan ovat organisaatioiden viestintä, johtamisviestintä ja diskurssintutkimus. Hän on tutkinut yritystoimintaa ja sijoittamista koskevaa julkista keskustelua ja sijoittajaviestintää vastuullisuuden ja valtasuhteiden näkökulmista sekä julkaissut näistä aiheista kulutus- tutkimuksen, organisaatiotutkimuksen ja viestinnän tutkimuksen lehdissä. Tällä hetkellä kiinnostuksen kohteena ovat sijoituskulttuurin siirtymät digitaalisissa toimintaympäristöissä kuten joukkorahoitus- alustoilla ja sosiaalisessa mediassa.*

FT Merja Koskela on soveltavan kielitieteen professori Vaasan yliopiston viestintätieteiden oppiaineessa. Hän on väitellyt Vaasan yliopistossa pääaineenaan ruotsin kieli vuonna 1996. Hän on toiminut Vaasan yliopistossa dekaanina ja opetuksen vararehtorina (2010–2012). Tällä hetkellä Koskela toimii viestinnän monialaisen maisteriohjelman vastaavana professorina ja viestintätieteiden tutkimusryhmän johtajana. Hän johtaa useampaa tutkimusprojektia, joiden aiheet liittyvät sijoittajaviestintään ja laajemmin asiantuntijaviestintään. Koskela on Suomalaisen Tiedeakatemian jäsen.

VASTUULLISUUSKYSYMYKSET SIOJITTAJAVIESTINNÄSSÄ – YRITYSLÄHTÖISESTÄ RAPORTOINNISTA KOHTI DIALOGISTA SIOJITTAJA- VIESTINTÄÄ

Sijoittajille – sekä perinteisesti tuottoa maksimoiville että yhteiskunnallisista tai ympäristövaikutuksista kiinnostuneille – on tarjolla yhä suurempi valikoima erityyppisiä sijoituskohteita bitcoineista aina vaikuttavuussijoittamiseen ja paikallisten toimijoiden yhteisörahointushankkeisiin asti. Sijoittajien vaikuttimissa ja tavoitteissa on myös näkyvisä kirjoja ja liikehdintää, joka heijastaa laajempaa vastuullisuuden ja kestävä kehityksen merkityksen kasvua liiketoiminnan kontekstissa. Yritysten sijoittajaviestinnän näkökulmasta tämä moninaisuus tarjoaa mahdollisuuksia ja haasteita. Organisaatioiden onkin tärkeää määritellä omista arvoistaan ja strategiastaan käsin, millaisten sijoittajaryhmien huomiosta ja rahoitusta kannattaa lähteä kilpailemaan ja miten tavoittaa nämä ryhmät sijoittajaviestinnän kautta. Tässä yhtenä ratkaisuna on sidosryhmädialogi, jonka mahdollisuuksia ja rajoituksia pohdimme tässä artikkelissa.

Johdanto

Sijoittajaviestintä on vahvasti normitettu viestinnän alue, johon liittyy vastuullisuuden näkökulmasta aivan erityisiä

vaatimuksia ja haasteita. Syksyllä 2020 pääministeri Sanna Marin vaati vastuullisuutta pörssiyrhtiö UPM:ltä, joka ilmoitti lopettavansa Kaipolan paperitehtaan Jämsässä samaan aikaan, kun koronapandemia muutenkin heikensi Suomen taloutta ja työllisyyttä. Pääministerin kommentista nousi kohu, koska poliitikkojen ei avoimessa taloudessa pidetä suotavana puuttua yritysten päätöksiin. Lisäksi Marinilla vaikutti olleen sisäpiiritiedoksi luokiteltavaa tietoa suljettavan tehtaan kannattavuudesta. Tällaisen tiedon julkaiseminen on kiellettyä, koska pörssiyrhtiöiden on Finanssivalvonnan ohjeiden (2020) ja Helsingin Pörssin sääntöjen (Nasdaq Helsinki Oy 2019) mukaan viestittävä kaikki olennainen tieto yhtä aikaa kaikille sidosryhmille. Tämä on sijoittajaviestinnän kontekstissa keskeinen osa viestinnän vastuullisuutta. Tapauksessa nähtiin myös ideologista vastakkainasettelua siinä, pitäisikö Suomessa toimivan pörssiyrhtiön painottaa mieluummin sosiaalista vastuuta ihmisistä kuin taloudellista vastuuta kannattavuudestaan. Yhtiön edustajat nostivat esiin tarpeen uudistaa Suomen työmarkkinoita ja verotusta sekä korostivat painottavansa jälkimmäistä vastuun lajia eli sitä, että yritysten täytyy tuottaa voittoa (esim. Kaski 2020). Omasta näkökulmastaan pääministeri taas näki julkisen sektorin roolin siinä, että yritykset eivät toisenlaisista puheista huolimatta lopulta kannata vastuuta toiminnastaan kokonaisuutena.

Tämä ja vastaavat tapaukset osoittavat, että sijoittajaviestinnän kontekstissa vastuullisuuteen liittyy jännitteitä.

Sijoittajaviestinnän sääntely korostaa erityisesti taloudellista vastuuta, markkinoiden toimivuutta ja sijoittajien luottamusta. Sijoittajien ja kuluttajien odotukset puolestaan ovat moninaisia ja muuttuvia. Yhtäältä tietoisuus sijoittamiseen liittyvistä eettisistä kysymyksistä on lisääntynyt, ja tarjolla on yhä enemmän vastuullisuutta, eettisyyttä ja vaikuttamista painottavia sijoitusvaihtoehtoja. Toisaalta globaaleihin sijoitusmarkkinoihin liittyä edelleen piirteitä, jotka etäännyttävät sijoittajia yritystoiminnan konkretiasta ja hämärtävät sijoittajan vastuuta yritystoiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista, kuten viimeaikainen keskustelu ”kasvottomien” sijoitusyhtiöiden omistamien hoiva-alan yritysten ongelmista osoittaa (esim. Hänninen & Brännare 2019; Lassila 2019).

Vastuusta puhutaan sijoittamista koskevassa yhteiskunnallisessa keskustelussa nyt monipuolisemmin kuin vielä kymmenen vuotta sitten (vrt. Arvidsson 2011; Fieseler 2011; Hirsto 2011). Havaittavissa on kulttuurista muutosta, jossa sijoittamisen välilliset vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan nousevat vahvasti esille ja jossa sekä yritysten että sijoittajien on entistä tietoisemmin tasapainoteltava taloudellisten tavoitteiden ja eettisten sitoumuksien välillä. Tämä tekee aiheesta ajankohtaisen viestinnän ammattilaisille paitsi pörssiyrityksissä myös muissa organisaatioissa, jotka ovat vuorovaikutuksessa sijoittajien ja rahoitusmarkkinoiden toimijoiden kanssa. Tässä artikkelissa esittelemme erilaisia sijoittajaryhmien tyypittelyjä ja pohdimme, miten sijoittajaviestinnällä voidaan vastata tunnistettujen ryhmien vastuullisuusodot-

uksiin. Yhdeksi ratkaisuksi ehdotamme sidosryhmädialogin (ks. esim. Golob & Podnar 2014; Morsing 2017) kohdennettua soveltamista.

Sijoittajaviestintä ja sen tutkimus

Sijoittajaviestinnällä tarkoitetaan tyypillisesti yrityksen viestintätoimintoa, joka tuottaa sijoittajille ja muille sidosryhmille tietoa. Tämä tieto auttaa heitä arvioimaan yrityksen osakkeiden arvoa. (Marston 1996, 447.) Yhdysvaltalaisen sijoittajaviestinnän yhdistyksen (NIRI 2018) mukaan sijoittajaviestinnän täytyy tiedon (tai informaation) tuottamisen lisäksi olla vuoropuhelua yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Siksi puhutaankin usein *sijoittajasuhteista* (IR eli *Investor Relations*) sijoittajaviestinnän sijaan.

Vaikka sijoittajasuhdetoimintaa oli harjoitettu jo aiemmin, sijoittajasuhteet toimintona pörssiyrityksissä vakiintuivat Yhdysvalloissa 1960-luvulla (Laskin 2011, 302–303). Suomessa vastaava kehitys tapahtui 1990-talouseläman jälkeen, kun talous avautui ja kansainvälistyi (ks. esim. Kiander 2001, 67–68) ja sidosryhmien merkitys yrityksille kasvoi (ks. esim. Kuronen 2012, 60–61). Sijoittajasuhteissa yhdistyvät rahoituksen, viestinnän ja talousoikeuden näkökulmat, joten sijoittajasuhteet ovat erittäin monialainen sekä käytännön toimintona että myös tutkimusalana. Suurin osa alan tutkimuksesta kytkeytyy tavalla tai toisella johtamisen kontekstiin, mikä kertoo sijoittajasuhteiden strategisesta merkityksestä. Aihepiirin tutkiminen on kiinnostanut etenkin laskentatoimen ja rahoituksen alalla (esim. Green ym. 2014;

Abraham & Bamber 2017), ja lisäksi sijoittajaviestinnän aihepiireistä on runsaasti viestintä- ja kielitieteellistä tutkimusta (ks. esim. Hoffmann ym. 2018; Laskin 2018). Suuri osa sijoittajaviestinnän tutkimuksesta keskittyy pörssiyhtiöiden viestintään, mutta vähitellen esimerkiksi start-up-yhtiöihin ja vaihtoehtoisiin rahoitusmalleihin kohdistuva kiinnostus on laajentamassa tutkimusta myös listaamattomien yritysten sijoittajasuhteisiin (esim. Moritz ym. 2015). Kun rahoitusmuodot ja sijoittajaryhmät moninaistuvat, sijoittajaviestintä koskee yhä useampia organisaatioita ja niiden viestintäammattilaisia.

Sijoittajasuhteiden tutkimusta kartoitettavassa kirjallisuuskatsauksessaan Hoffmann ym. (2018) jakavat alan tutkimuksen viiteen kategoriaan sen mukaan, mihin sen päähuomio kiinnittyy. Keskeisimmät tutkimusaiheet ovat:

- 1) sijoittajasuhteiden organisointi yrityksissä
- 2) viestintästrategiat etenkin PR:n ja maineenhallinnan näkökulmasta
- 3) sijoittajaviestinnän muodot ja kanavat
- 4) vapaaehtoinen sijoittajaviestintä
- 5) sijoittajaviestinnän vaikutukset.

Eniten tutkimusta on tehty sijoittajaviestinnän muodoista ja kanavista sekä sen vaikutuksista. Molemmissa aiheissa painottuvat laskentatoimen tutkimus ja yksisuuntaisen viestinnän näkökulma. Kuitenkin myös dialogisuuden on havaittu olevan tärkeä osa toimivia sijoittajasuhteita: esimerkiksi Johansen ja Nielsen (2011) mallintavat eri sidosryhmille parhaiten soveltuvia dialogin muotoja ja tavoitteita, Green ym. (2014) korostavat henkilö-

kohtaisen vuorovaikutuksen merkitystä sijoittajasuhteissa, Palmieri ym. (2015) nostavat esiin dialogin merkityksen etenkin epävarmasta tiedosta neuvoteltaessa ja Jokipii ja Koskela (2017) osoittavat, miten johdon esitykset tulosjulkistustilaisuuksissa täsmentyvät dialogissa analyttikoiden kanssa.

Vastuullisuus kietoutuu sijoittajaviestintään

Vastuullisuus nousee sijoittajasuhteiden tutkimuksessa esiin yhtenä tärkeimmistä ei-taloudellisen tiedon kohteista maineen ja brändin, johdon osaamisen ja strategisen toiminnan lisäksi (Hoffmann & Fieseler 2012). Kiinnostavaa on, että vastuullisuusraportointia tehtiin vielä 2000-luvun alussa enemmän yritysten omiin strategisiin tarpeisiin kuin vastausena sidosryhmien vaatimukseen (Gelb & Strawser 2001). Vastuullisuuden merkitys sijoittajille ja sitä myöten myös sijoittajaviestinnän ammattilaisille alkoi korostua vasta 2010-luvulla (Arvidsson 2011; Fieseler 2011). Fieselerin (2011) saksalaisten analyttikoiden haastatteluihin perustuvan tutkimuksen mukaan vastuullisuuskysymykset kiinnostivat alun perin lähinnä eettiseen sijoittamiseen keskittyneitä sijoittajia, mutta sijoittajayhteisön näkökulman vahvempi huomioiminen sijoittajaviestinnässä tuo vastuullisuuskysymykset laajemmin sijoittajien käyttöön.

Sijoittajaviestintää ja vastuullisuusviestintää on yleensä tutkittu erikseen ja harvemmin näitä yhdistäen (ks. esim. Palmieri 2018, 45–60). *Vastuullista sijoittamista* on puolestaan tutkittu erityisesti

laskentatoimen ja rahoituksen alalla, jossa perinteisestäkin pyritään ymmärtämään sijoittajien käyttäytymistä ja sen vaikuttimia. Viime vuosikymmeninä etiikkaan, vastuullisuuteen ja vaikuttamiseen liittyvät teemat ovat nousseet näiden kysymysten kannalta keskeisiksi, ja vastuullisesta sijoittamisesta on tullut sekä nopeasti kasvava liiketoiminta-alue että keskeinen tutkimuskohde (Daugaard 2020, 1501). ”Vaihtoehtoisen” rahoittamisen ja sijoittamisen kenttä on dynamisessa muutosvaiheessa, ja siihen kuuluu monenlaisia sijoitusmuotoja, joissa tavoitellaan vaihtelevin painotuksin sekä taloudellista tuottoa että yhteiskunnallisia tai ympäristövaikutuksia (Doan & McKie 2018). Eettisen sijoittamisen käsite on tarkentunut ensin sosiaalisesti vastuulliseksi (*socially responsible investing*, SRI) tai vain vastuulliseksi (RI) sijoittamiseksi ja edelleen ESG-sijoittamiseksi, jossa ympäristöön (*environment*), yhteiskuntaan (*social*) ja yritysten hyvään hallintotapaan (*governance*) liittyvät kysymykset saavat erilaisia painotuksia (Daugaard 2020, 1504). Myös suomalainen vastuullisen sijoittamisen yhdistys Finsif (2020) kuvailee sivuillaan useita erilaisia lähestymistapoja vastuulliseen sijoittamiseen. Näitä ovat ESG-integrointi, kestävä kehityksen teemasijoitukset, suosiva tai poissulkeva valikointi, aktiivinen omistajuus sekä vaikuttavuussijoittaminen.

Vastuullista sijoittamista kohtaan on esitetty myös kritiikkiä, ja alaa on epäilty tekopyhyydestä. Kritiikin keskiössä on kysymys siitä, pyritäänkö – ja toisaalta pystytäänkö ja miten tehokkaasti – sijoittamisen kautta todella edistämään

yhteiskunnallisia ja ympäristötavoitteita vai onko ”vastuullisen sijoittamisen” tavoitteena pohjimmiltaan oikeuttaa sijoitusmarkkinoiden vallitsevia rakenteita ja käytäntöjä (Haigh & Hazelton 2004; Daugaard 2020, 1513). Tutkimuksessa on tehty eroa esimerkiksi eettisen sijoittamisen ja vastuullisen sijoittamisen välille: siinä missä eettinen sijoittaja on valmis luopumaan osasta tuottoja noudattaakseen eettisiä periaatteitaan, vastuullisen sijoittamisen kentällä sijoittajia saattavat kannustaa maineriskien välttely ja vastuullisuuden tuomat liiketoimintamahdollisuudet (esim. Chatzitheodorou ym. 2019). Vastuullisen sijoittamisen voidaan nähdä kytkeytyvän myös Banerjeen (2014) ajatukseen, jonka mukaan vastuullisuusviestinnässä voidaan joko nostaa esiin yrityksen mahdollisuutta tehdä hyvää tai toisaalta korostaa sitä, miten yritys pyrkii estämään oman toimintansa mahdollisia pahoja tai haitallisia seurauksia.

Nykyisin sijoittajaviestinnän ja vastuullisuusviestinnän kentät ovat osittain päällekkäisiä. Vastuullisuusviestintä on määritelty organisaation eri tavoiksi viestiä toimintansa vaikutuksista sidosryhmille ja yhteiskunnalle (Ihlen ym. 2014, 8). Nämä sisällöt ovat olennaisia myös sijoittajien näkökulmasta.

Erilaisille sijoittajille erilaista viestintää

Sijoituskohteiden erikoistuminen on avannut sijoittajille uusia valinnan mahdollisuuksia ja luonut myös uusia sijoittajatyyppejä. Vastuullisten sijoittamisen tutkimuksessa on havaittu, että sijoittajien

motiivit vaihtelevat tuoton tavoittelusta auttamisen haluun ja kiinnostavassa ilmiössä mukana olemiseen, ja usein mukana on useampia motiiveja (esim. Block ym. 2021; Lukkarinen ym. 2019). Sijoituskohteiden valinnassa merkitsevät myös esimerkiksi uskonnolliset sitoumukset (Uysal 2017; Daugaard 2020), kulttuuriset ja kuluttamiseen liittyvät kiinnostuksen kohteet (Belleflamme ym. 2014) sekä sijoituskokemus (Doan & McKie 2018). Yritysten viestinnän näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että yritysten on pystyttävä viestimään strategisesti entistä monimuotoisemman sijoittajayhteisön kanssa.

Sijoittajia on jaoteltu tutkimuksessa ryhmiin esimerkiksi sen perusteella, miten keskeisenä he pitävät sijoituksesta saatavaa tuottoa verrattuna muihin sijoittamisen vaikutuksiin. Brandstetter ja Lehner (2015) erottelevat kuusi sijoittajatyyppeä:

- 1) perinteiset, vain taloudellista tuotto-odotusta tarkastelevat sijoittajat
- 2) sijoittajat, jotka pyrkivät välttämään salkuissaan yhteiskunnan tai ympäristön kannalta haitallisia sijoituskohteita
- 3) sijoittajat, jotka pyrkivät suosimaan salkuissaan erityisen vastuullisia yrityksiä
- 4) vaikuttavuussijoittajat, jotka keskittyvät aloihin ja yrityksiin, joissa jokin yhteiskunnallinen tai ympäristöön liittyvä tarve luo kasvu- tai tuottopotentiaalia
- 5) vaikuttavuussijoittajat, joille yhteiskunnalliset ja ympäristöön liittyvät tavoitteet ovat tuotto-odotuksia tärkeämpiä
- 6) filantrooppi- eli hyväntekijäsijoittajat, jotka rahoittavat yhteiskunnallisia tai

ympäristöön liittyviä tarpeita palvelevia toimijoita ilman tuoton odotusta.

Viimeksi mainittu toimintakin voidaan ymmärtää sijoittamiseksi, mikäli siihen liittyy esimerkiksi aktiivista omistajuutta ja sitoutumista organisaation toiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi yhteiskunnallisille yrityksille (*social enterprises*) filantrooppisijoittajat ovat merkittävä sijoittajaviestinnän kohderyhmä (Block ym. 2021).

Sijoittajien luokittelua on tehty hyvin erilaisiin tarpeisiin, joita luokittelut osaltaan ilmentävät. Esimerkiksi rahoituslaitokset arvioivat asiakkaidensa sijoittajaprofileja riskinsietokyvyn näkökulmasta ja käyttävät keskenään eri termejä. Taulukkoon 1 on koottu esimerkkejä siitä, millaisilla kriteereillä luokitteluja on tehty ja millaisia erilaisia luokitteluja näin on saatu. Luokat limittyvät monin tavoin, ja esimerkiksi vaikuttavuussijoittajiin kuuluu niin yksityishenkilöitä kuin instituutioita-kin ja sekä pien- että suursijoittajia.

TAULUKKO 1. Esimerkkejä sijoittajatyypittelyistä ja jaottelukriteereistä

Kriteeri	Luokitteluluja
Laajuus	Piensijoittaja – Suursijoittaja
Organisaatiostatus	Yksityissijoittaja – Institutionaalinen sijoittaja
Kohde	Asuntosijoittaja – Rahastosijoittaja – Osakesijoittaja – Pääomasijoittaja
Riskinsieto	Maltillinen – Tuottohakuinen – Erittäin tuottohakuinen
Intressi	Tuottosijoittaja – Vaihtoehtoinen sijoittaja – Vastuullinen sijoittaja – Vaikuttavuussijoittaja – Hyväntekijäsijoittaja
Vastuullisuus	Eettinen sijoittaja – Vastuullinen sijoittaja – ESG-sijoittaja – Vaikuttavuussijoittaja – Sijoittaja-/omistaja-aktivisti

Eri sijoittajatyyppejä puhuttelevat sekä sijoituskohteiden valinnassa että sijoittajaviestinnässä erilaiset painotukset. Niinpä sijoittajaviestinnän näkökulmasta sijoittajatyypin ja sijoitusmuotojen kirjo tarkoittaa kohderyhmien ja niiden odotusten moninaisuutta. Edellä mainitut yleisluonteiset sijoittamisen motiivit kytkeytyvät edelleen siihen, millaisia konkreettisia kriteerejä sijoittajat painottavat valitessaan sijoituskohteita. Esimerkiksi start-up-yritysten joukkorahoituksessa niin sanotusti ulkoisesti motivoituneet, tuottoa tai muuta hyötyä tavoittelevat sijoittajat

arvostavat tietoa tuotto-odotuksista ja liiketoimintapotentiaalista, kun taas sisäisesti motivoituneet, kuten osallistumisen kokemusta hakevat sijoittajat, painottavat yrityksen toimialan ja tuotteiden tuntemusta (Lukkarinen ym. 2019, 14, 31–32). Yhteiskunnallisiin yrityksiin sijoittaville vaikuttajasijoittajille tärkeitä kriteerejä ovat erityisesti perustajaryhmän uskottavuus ja se, miten merkittävää yhteiskunnallista ongelmaa yritys pyrkii ratkaisuun (Block ym. 2021).

Sijoittajatyypin kuvailu tuo epäsuorasti näkyviin myös sen, että sijoittajat

luokittelevat puolestaan yrityksiä ja muita organisaatioita erityyppisiksi sijoituskoh-teiksi. Esimerkiksi vaikuttavuussijoitta-misesta kiinnostuneiden näkökulmasta sijoituskoh-teiden kirjo ulottuu vastuul-lisiksi profiloituneista pörssiyrityksistä aloitteleviin mikroyrityksiin, yhteiskun-nallisiin yrityksiin sekä erilaisiin voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Suorien sijoitusten lisäksi sijoitukset kulkevat välittäjien, kuten vastuulliseen sijoittamiseen erikoistuneiden ja asiantun-tijatietoa tarjoavien pankkien, rahastojen, säätiöiden ja alustojen kautta. (Lehner ym. 2019, 419.) Vastuullisen sijoittamisen kentällä toimivien organisaatioiden on havaittu painottavan viestinnässään eri asioita: perinteiset rahoitusalan toimijat puhuvat yhä pitkälti perinteistä ”rahoi-tuskielestä” ja pyrkivät rationalisoimaan vastuullista sijoittamista, kun taas vaikutta-vuussijoittamiseen erikoistuneet toimijat ja yhteiskunnalliset yritykset keskittyvät sosiaalisten ongelmien kuvaamiseen ja sijoittamisen esittämiseen osana ratkaisua (Emt., 428–432).

Yritysten sijoittajaviestinnän näkökul-masta sijoituskoh-teiden ja sijoittajatyyp-pien moninaisuus tarjoaa mahdollisuuksia ja haasteita. Organisaatioiden onkin tärkeää määritellä omista arvoistaan ja strategiastaan käsin, millaisten sijoittaja-ryhmien huomiosta ja rahoista kannattaa lähteä kilpailemaan ja miten tavoittaa nämä ryhmät sijoittajaviestinnän kautta. Tässä on hyvä tunnistaa eri sidosryhmi-en intressit ja pyrkiä vastaamaan niihin strategisesti dialogin keinoin (Johansen & Nielsen 2011, 213).

Dialogiin sijoittajaryhmien kanssa

Sidosryhmädialogi on tyypillisesti nähty ihanteellisena ratkaisuna yritysten eetti-siin haasteisiin (Morsing 2017), koska sen kautta yrityksen on mahdollisuus hahmot-taa toivotun ja välttämättömän toiminnan rajoja ja sidosryhmien on puolestaan mahdollista perehtyä yrityksen näkökul-maan. Myös vastuullisuusviestinnältä edellytetään sidosryhmädialogia, jonka avulla selvitetään, mitä eri sidosryhmät yrityksen vastuullisuudelta edellyttävät. Näihin tarpeisiin taas vastataan strategioil-la ja niiden mukaisella viestinnällä (esim. Golob & Podnar 2014, 232).

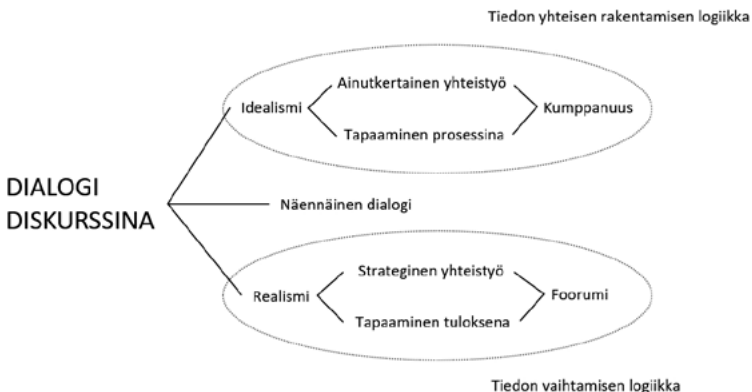
Muun muassa Høvring ym. (2018) ovat kuitenkin todenneet, että käytännössä dialogiin liittyy myös aina haasteita. Kaikkien sidosryhmien kanssa ei ole mah-dollista neuvotella, ja eri osapuolilla on erilaisia tavoitteita ja tarpeita, joista osa on julkilausuttuja ja osa ei. Näin yhteisen ymmärryksen rakentaminen voi kokonai-suutena olla vaikeaa, eikä konsensukseen aina välttämättä päästä. Myös jännitteet ja konfliktit ovat osa sidosryhmädialogia. Sidosryhmädialogin avulla ei myöskään päästä kokonaan eroon vastuullisuusvies-tintään usein liittyvästä tekopyhyiden vaikutelmasta (Andersen & Høvring 2020). Tällainen vaikutelma syntyy tyypillisesti siitä, että puheet eli viestinnän painotuk-set ja teot eivät vastaa toisiaan tai että eri yleisöille suunnatut viestit ovat ristiriidas-sa keskenään. Sidosryhmädialogi saattaa-kin pahimmillaan päättyä ”tekopyhyiden teatteriksi”, jossa eri osapuolet tietoisesti pyrkivät hallitsemaan tekopyhyiden vai-kutelmaa omista lähtökohdistaan.

Vastuullisuusviestinnän tekijöille ja sijoittajaviestinnän ammattilaisille vaikutelmien hallinnasta tekee vaikean tarve tasapainotella sijoittajien tuottotarpeiden, eri sijoittajaryhmien ja muiden sidosryhmien mahdollisesti ristiriitaisten etujen ja intressien sekä lakisääteisten raportointivaatimusten ristipaineessa. Esimerkiksi institutionaalisille (suur)sijoittajille tuotettava, usein taloudellisia tuotto-odotuksia painottava ja standardoitu informaatio ei saisi vastuullisuusnäkökohtien osalta olla ristiriidassa yksityissijoittajille tarjottavan vapaaehtoisen sijoittajaviestinnän sisällön kanssa. Tekopyhyden vaikutelmaa voi osaltaan tuottaa myös yrityksen tarpeiden ja sääntelyn välinen jännite. Muun muassa EU:n kestävien taloudellisten toimintojen taksonomia (ks. esim. Lankinen 2020) asettaa raportoinnille vaatimuksia, joihin yritysten on vastattava riippumatta

siitä, kuinka olennaisia asiat yritykselle ovat. Keskittyminen sääntelyn asettamien vaatimusten täyttämiseen voi myös heikentää yritysten, erityisesti pörssiyhtiöiden, mahdollisuutta kuunnella sijoittajien tietotarpeita ja odotuksia (Hoffmann ym. 2018, 298).

Høvring ym. (2018) ovat tutkineet vastuullisuusaiheisen sidosryhmädialogin diskursseja empiirisesti tilanteessa, jossa on mukana useampia sidosryhmiä. He toteavat, että sidosryhmädialogin tavoitteet voivat vaihdella ja muuttua prosessin aikana. Dialogi voidaan nähdä joko idealistisesti yhteistyön ja kumppanuuden yhteisenä rakentamisena tai realistisesti strategisena yhteistyönä, jossa dialogin käyminen on arvo sinänsä ja tiedon vaihtaminen on tärkeä päämäärä. Kuviossa 1 on havainnollistettu sidosryhmädialogin eri ulottuvuuksia.

KUVIO 1. Sidosryhmädialogin diskurssit ja niiden keskinäiset suhteet (muokattu lähteestä Høvring ym. 2018, 637)



Kuten kuviosta 1 voidaan päätellä, sidosryhmädialogin onnistumisen näkökulmasta on keskeistä, että osapuolilla on sidosryhmädialogin tavoitteista ja logiikasta yhteinen ymmärrys, jotta vältytään siltä, että dialogi jää näennäiseksi. Jos yrityksen tavoitteena on hyödyntää sidosryhmädialogia strategisesti tiedon vaihtamiseen ja sijoittajan tavoitteena on puolestaan kumppanuus ja uuden tiedon luominen yhteistyössä yrityksen kanssa, onnistumisen mahdollisuudet ovat varsin vähäiset. Selvää on, että erityyppiset sijoittajat ja erilaiset yritykset on kohdattava erilaisilla logiikoilla (ks. myös Johansen & Nielsen 2011, 210). Näennäinen dialogi tarkoittaa tilannetta, jossa yritys on kuuntelevinaan ja sidosryhmä keskustelelevinaan, mutta kummallakaan ei ole todellista intressiä päästä yhteisymmärrykseen tai saada aikaan muutosta.

Vaikka kaikkien sidosryhmien kanssa ei voi neuvotella ja sidosryhmädialogilla on rajoitteensa, sen avulla voidaan kuitenkin rakentaa luottamusta ja ehkäistä näin tekopyhyden vaikutelmaa. Sijoittajaviestinnän ja vastuullisuusviestinnän rajapinnassa voidaan puhua jopa erityisestä *dialogisesta sijoittajaviestinnästä*, jossa vastuullisuus korostuu ja sidosryhmäsuhteet ja niihin sitoutuminen nousevat keskiöön (ks. Kuronen 2016, 50). Tässä näennäiselläkin dialogilla voi olla merkitystä, koska se osoittaa, että ”kanava” on tarvittaessa auki ja yritys seuraa, mitä sen toimialueella on meneillään.

Siinä missä perinteinen sijoittajaviestintä on keskittynyt turvaamaan sijoittajien yhdenvertaisen, tasapuolisen ja saman-

aikaisen mahdollisuuden tiedonsaantiin osakkeen arvon oikeaksi määrittämiseksi (Finanssivalvonta 2020), dialogista sijoittajaviestintää luonnehtii pyrkimys kuunnella, miten sidosryhmät ja sijoittajat suhtautuvat yritykseen ja mitä ne siltä odottavat. Esimerkiksi yhteiskunnallisten yritysten suhdetta sijoittajiin luonnehtii usein pitkäaikainen strateginen yhteistyö (Block ym. 2021). Vastaavasti institutionaaliset vaikuttavuussijoittajat arvostavat pitkäaikaista strategista suhdetta, sitoutumista, dialogia ja yhteistyötä sijoituskohteena olevien yritysten kanssa (Chen & Harrison 2020, 4). Joukkorahoitusta hakevalle start-up-yritykselle voi olla tärkeää mobilisoida olemassa olevia sosiaalisia verkostoja ja kuluttajajyhteisöjä (Belleflamme ym. 2014), kun taas joukkorahoitusyhtiöiden ja -alustojen on viestinnässään otettava huomioon joukkorahoitukseen osallistuvien sijoittajien ominaispiirteet, kuten vähäinen sijoituskokemus (Doan & McKie 2018). Sijoittajajyhteisöjen tuntemuksella ja hallinnalla on merkitystä pörssiyhtiöillekin. Esimerkiksi sijoittajan tunnepitoinen suhde tuotebrändiin vaikuttaa sijoituskohteiden arviointiin myös perinteisessä osakesijoittamisessa (Aspara 2013), ja tätä kautta myös viestintä brändiyhteisöjen kanssa kytkeytyy osaltaan sijoittajaviestintään.

Viestintäammattilaisen näkökulma sidosryhmädialogiin

Kuten edellä on todettu, sidosryhmädialogi voidaan nähdä ratkaisuna vastuullisuusviestinnän ja sijoittajaviestinnän yhteensovittamisessa. Sitä voidaan tarkastella sekä yrityksen näkökulmasta (esim. mitä riskejä

ja rajoituksia sillä on) että sidosryhmien näkökulmasta (esim. mitä hyötyjä sillä voi saavuttaa). Sidoryhmädialogi ei kuitenkaan ole arvo sinänsä: dialogin lisäksi sidosryhmille pitää antaa myös palautetta siitä, mihin tuloksiin dialogin kautta päästiin ja mitä merkitystä sillä on ollut. Lisäksi sijoittajaviestinnän ja vastuullisuusviestinnän kohdatessa on olemassa riski, että sidoryhmädialogista jää tekopyhyyden vaikutelma. Viestinnän ammattilaisten on tunnistettava tämä riski ja opittava osallistumaan siihen diskursiiviseen kielipeliin, jota vastuullisen sijoittajaviestinnän konteksti edellyttää (ks. Johansen & Nielsen 2011).

Taulukkoon 2 olemme koonneet havaintoja siitä, miten sijoittajaviestinnän eri muodot voivat vastata erilaisten sijoittajien tarpeisiin. Taulukossa lähtökohtana on, että sijoittajan tavoitteet määrittävät paljolti myös sitä, minkälaiseen kohteeseen hän on valmis sijoittamaan. Näin ollen ensisijaisesti tuottoa hakeva sijoittaja todennäköisesti ei sijoita yhteiskunnallisiin yrityksiin eikä kiinnostavasta ilmiöstä innostunut piensijoittaja perinteiseen pörssiyhtiöön.

Taulukossa 2 käytetty termi *yrityslähtöinen raportointi* tarkoittaa pääosin yksisuuntaista ja normien vaatimukset täyttävää sijoittajaviestintää. *Yrityslähtöisessä dialogissa* kyse on puolestaan vuorovaikutuksesta, vaikkakin jossain määrin epäsymmetrisestä, suostuttelevasta ja tavoitteellisesta viestinnästä, jossa aloite tulee yritykseltä. Tämä vastaa aiemmin Kuviossa 1 esitettyä realistisista näkemystä sidoryhmädialogista, jossa dialogi näh-

dään työkaluna ja konsensus päämääränä, jonka perusteella päätöksiä tehdään. *Aito dialogi* puolestaan on kaksisuuntaista ja symmetristä, ja siinä pyritään yhdessä oppimiseen, ongelmanratkaisuun ja keskinäisten suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Se vastaa Kuvion 1 idealistista osiota. Osapuolten pitäisi siis kuunnella toisiaan ja oppia toisiltaan ja toimia yhdessä päätettyjen suuntaviivojen mukaisesti.

Sijoittajayhteisöjen osallistaminen strategiseen dialogiin on yksi sijoittajaviestinnän tulevaisuuden mahdollisuuksista. Siinä voidaan nojata yhtäältä PR-tutkimuksen ja bränditutkimuksen näkökulmiin yhteisöjen rakentamisesta ja hyödyntämisestä ja toisaalta sosiaalista mediaa ja verkottunutta julkisuutta koskevaan tutkimukseen. Mahdollisuuksia on paljon, ja niitä monipuolisesti hyödyntämällä yritys ja sijoittaja voivat parhaimmillaan päästä lähelle sidoryhmädialogin ideaalia, jossa yhdessä tietoa rakentamalla luodaan samalla hyvää liiketoimintaa ja parempaa maailmaa.

Käytännön viestintätöiden näkökulmasta uudet sijoittamisen muodot tuovat mukanaan omat haasteensa sekä yritysten johdolle että viestinnän ammattilaisille. Tarpeet ja vaatimukset ovat selvästi erilaisia kuin pörssiyhtiöiden perinteisessä vastuullisuuteen kytkeytyvässä sijoittajaviestinnässä. Näiden haasteiden tunnistaminen ja ratkaiseminen vaatii kulloisenkin tilanteen ja toimintaympäristön ymmärtämistä ja seurantaa. Siksi erityyppisten vastuullisuudesta kiinnostuneiden sijoittajien kohtaamiseen valmistautuessaan viestinnän ammattilainen kysyy:

TAULUKKO 2. Vastuullisen sijoittajaviestinnän lähtökohdat eri sijoittajaryhmien näkökulmasta.

Sijoittajaviestinnän muoto/Sijoittajan tavoitteet	Tavoitteena tuotto	Tavoitteena vaikuttaminen	Tavoitteena kiinnostavaan ilmiöön osallistuminen
Yrityslähtöinen raportointi	Yhdenvertainen, samanaikainen, tasapuolinen viestintä talouteen vaikuttavista tekijöistä.	Viestintä, jonka painopisteenä ovat maineriskit ja se, miten realistinen (liike)toimintasuunnitelma on.	Viestintä, jolla legitimoidaan yrityksen uskottavuutta.
Yrityslähtöinen dialogi (realismi)	Fokuksessa se, miten sidosryhmät näkevät yrityksen menestyksen, strategian ja tulevaisuuden.	Fokuksessa se, mitä sidosryhmät odottavat yritykseltä ja sen vastuullisuudelta.	Fokuksessa se, mitä hyvää/kiinnostavaa sidosryhmien tuella voidaan saada aikaan.
Aito dialogi (idealismi)	Sidosryhmän tarpeet ja yrityksen tarpeet linjassa keskenään; vähän jännitteitä, tavoitteena kuunteleminen ja konsensus.	Sidosryhmien tarpeet ja yrityksen tavoitteet suhteessa toisiinsa. Dialogi tarkoittaa jännitteiden tunnistamista. Konfliktin mahdollisuus muutosagenttina.	Sidosryhmillä verkostovaltaa. Kumppanuuden mahdollisuus tarjolla ja hyödynnettävissä.

1. Mikä on yrityksen tavoite suhteessa sijoittajaan ja sijoittajan tavoite ja intressi suhteessa yritykseen? Ovatko nämä sovitettavissa yhteen?
2. Minkälaista vastuullisuutta yritys haluaa korostaa sijoittajaviestinnän dialogissa ja minkälaista potentiaallinen sijoittaja? Ovatko nämä sovitettavissa yhteen?
3. Miten varmistetaan sidosryhmädialogin osapuolten yhteinen käsitys tavoitteista ja arvoista?

Sijoittajaviestinnän ytimessä on nyt ja myös tulevaisuudessa eri tasoisen sääntelyn vahvasti ohjaama raportointi, jolla turvataan sijoittajan oikeuksia ja markkinoiden toimivuutta. Samantyyppinen sääntely koskee lisääntyvässä määrin myös vastuullisuusviestintää. Merkitystään on kuitenkin viime aikoina kasvattanut sijoittajaviestintää ja vastuullisuusviestintää yhdistävä vapaaehtoinen viestintä, jolla voidaan puhutella erilaisia kohde-ryhmiä. Tulevaisuudessa lieneekin niin, että sijoittaminen kietoutuu erityisesti vastuullisuuden kontekstissa entistä vahvemmin myös muihin taloudellisen ja yhteiskunnallisen toiminnan muotoihin, kuten kuluttamiseen ja aktivismiin. Tämä korostaa käytännön viestintätyössä kykyä tunnistaa yhteiskunnallisia ja liiketoiminnallisia trendejä ja hahmottaa, mikä niissä on yrityksen missiolle olennaista. Lisäksi on tärkeää perehtyä vastuullisuuden eri osa-alueisiin, tuntea sääntely ja kyetä toimimaan sen puitteissa vastuullisesti.

Kirjallisuus

Abraham, Santhosh & Bamber, Matthew (2017). The Q&A: Under surveillance. *Accounting, Organizations and Society* 58, 15–31.

Andersen, Sophie Esmann & Høvring, Christiane Marie (2020). CSR stakeholder dialogue in disguise: Hypocrisy in story performances. *Journal of Business Research* 114, 421–435.

Arvidsson, Susanne (2011). Disclosure of non-financial information in the annual report: a management-team perspective. *Journal of Intellectual Capital* 12:2, 277–300.

Aspara, Jaakko (2013). The role of product and brand perceptions in stock investing: Effects on investment considerations, optimism and confidence. *Journal of Behavioral Finance* 14:3, 195–212.

Banerjee, Subhabrata Bobby (2014). A critical perspective on corporate social responsibility: Towards a global governance framework. *Critical Perspectives on International Business* 10:1, 84–95.

Belleflamme, Paul; Lambert, Thomas & Schwiendbacher, Armin (2014). Crowdfunding: tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing* 29:5, 585–609.

Block, Joern H.; Hirschmann, Mirko & Fisch, Christian (2021). Which criteria matter when impact investors screen social enterprises? *Journal of Corporate Finance* 66. Online first. Saatavilla: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101813>.

- Brandstetter, Lisa & Lehner, Othmar M. (2015). Opening the market for impact investments: the need for adapted portfolio tools. *Entrepreneurship Research Journal* 5:2, 87–107.
- Chatzitheodorou, Kyriakos; Skouloudis, Antonis; Evangelinos, Konstantinos & Nikolaou, Ioannis (2019). Exploring socially responsible investment perspectives: A literature mapping and an investor classification. *Sustainable Production and Consumption* 19, 117–129.
- Chen, Suwen & Harrison, Richard (2020). Beyond profit vs. purpose: Transactional-relational practices in impact investing. *Journal of Business Venturing Insights* 14. Online First. Saatavilla: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00182>
- Daugaard, Dan (2020). Emerging new themes in environmental, social and governance investing: a systematic literature review. *Accounting & Finance* 60, 1501–1530.
- Doan, Mai Anh & McKie, David (2018). Developing investor relations and strategic financial communication: Contemporary opportunities, risks, and tensions. *Asia Pacific Public Relations Journal* 19, 1–15.
- Fieseler, Christian (2011). On the corporate social responsibility perceptions of equity analysts. *Business Ethics: A European Review* 20:2, 131–147.
- Finanssivalvonta (2020). Liikkeeseenlaskijan tiedonantovelvollisuus. Saatavilla: <https://www.finanssivalvonta.fi/paaomamarkkinat/liikkeeseenlaskijat-ja-sijoittajat/tiedonantovelvollisuus/> (luettu 2.11.2020).
- Finsif (2020). Vastuullisen sijoittamisen lähestymistavat. Saatavilla: <https://www.finsif.fi/vastuullisen-sijoittamisen-lahestymistavat/> (luettu 2.3.2021).
- Gelb, David S. & Strawser, Joyce A. (2001). Corporate social responsibility and financial disclosures: an alternative explanation for increased disclosure. *Journal of Business Ethics* 22: 1, 1–13.
- Golob, Ursa & Podnar, Klement (2014). Corporate social responsibility communication and dialogue. Teoksessa: Ihlen, Øyvind; Bartlett, Jennifer L. & May, Steve (toim.). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Chichester: John Wiley & Sons, 231–251.
- Green, T. Clifton; Jame, Russell; Markov, Stanimir & Subasi, Musa (2014). Broker-hosted investor conferences. *Journal of Accounting and Economics* 58:1, 142–166.
- Haigh, Matthew & Hazelton, James (2004). Financial markets: a tool for social responsibility? *Journal of Business Ethics* 52, 59–71.
- Hirsto, Heidi (2011). Everyday discourses of the stock market: Searching for investor power and responsibility. *Consumption, Markets & Culture* 14:1, 57–77.
- Hoffmann, Christian Pieter & Fieseler, Christian (2012). Investor relations beyond financials: Non-financial factors and capital market image building. *Corporate Communications: An International Journal* 17:2, 138–155.

Hoffmann, Christian Pieter; Tietz, Sandra & Hammann, Kerstin (2018). Investor relations—a systematic literature review. *Corporate Communications: An International Journal* 23:3, 294–311.

Høvring, Christiane Marie; Andersen, Sophie Esmann & Nielsen, Anne Ellerup (2018). Discursive tensions in CSR multi-stakeholder dialogue: a Foucauldian perspective. *Journal of Business Ethics* 152, 627–645.

Hänninen, Jyri & Brännare, Stina (2019). Hoivaskandaalin keskellä oleva Esperi kasvaa kovaa ja tekee tappiota – Suomeen ei ole maksettu veroja viime vuosina. Yle.fi. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-10616935> (luettu 5.3.2021).

Ihlen, Øyvind; Bartlett, Jennifer L. & May, Steve (2014). Corporate social responsibility and communication. Teoksessa: Ihlen, Øyvind; Bartlett, Jennifer L. & May, Steve (toim.). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Chichester: John Wiley & Sons, 3–22.

Johansen, Trine Susanne & Nielsen, Anne Ellerup (2011). Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building. *Corporate Communications: An International Journal* 16:3, 204–217.

Jokipii, Annukka & Koskela, Merja (2017). Accounting terms as an indication of expertise in financial presentations. Comparing monologue with dialogue. *VAKKI Publications* 8, 64–75.

Kaski, Heli (2020). UPM sulkee Jämsän Kaipolan paperitehtaan joulukuun puolivälissä – noin 400 työntekijää irtisanotaan. Yle.fi. Saata-

villa: <https://yle.fi/uutiset/3-11591989> (luettu 2.11.2020).

Kiander, Jaakko (2001). *1990-luvun talouskriisi. Suomen Akatemian tutkimusohjelma: Laman opetukset. Suomen 1990-luvun kriisin syyt ja seuraukset*. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT 27:5. Helsinki: VATT Publications.

Kuronen, Marja-Liisa (2012). Tiedon markkinoilla – pörssiyrityksen tuloksen hallintaa viestinnän keinoin. *Media & viestintä* 35:3–4, 56–77.

Kuronen, Marja-Liisa (2016). Eettisiä paineita sijoittajasuhteissa. Teoksessa: Juholin, Elisa (toim.) *Eettinen viestintä*. ProComma Academic. Helsinki: ProCom, 42–56.

Lankinen, Venla (2020). EU:n kestävän rahoituksen luokittelujärjestelmä. Saatavilla: <https://bios.fi/eun-kestavan-rahoituksen-luokittelujarjestelma/> (luettu 22.3.2021).

Laskin, Alexander V. (toim.) (2018). *The Handbook of Financial Communication and Investor Relations*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Laskin, Alexander V. (2011). How investor relations contributes to the corporate bottom line. *Journal of Public Relations Research*, 23:3, 302–324.

Lassila, Anni (2019). Vanhusten hoiva-ala keskitetty vauhdilla, ja omistus valuu ulkomaille – 2,6 miljardin euron markkinoilla toimii silti yhä tuhatkunta yritystä. HS.fi. <https://www.hs.fi/talous/art-2000005981058.html> (luettu 5.3.2021).

Lehner, Othmar M.; Harrer, Thesia & Quast, Madeleine (2019). Building institutional legitimacy in impact investing: Strategies and gaps in financial communication and discourse. *Journal of Applied Accounting Research* 20:4, 416–438.

Lukkarinen, Anna; Wallenius, Jyrki & Seppälä, Tomi (2019). Investor motivations and decision criteria in equity crowdfunding. Saatavilla: <https://ssrn.com/abstract=3263434> (luettu 3.3.2021).

Marston, Claire L. (1996). The organization of the investor relations function by large UK quoted companies. *Omega* 24:4, 477–488.

Moritz, Alexandra; Block, Joern & Lutz, Eva (2015). Investor communication in equity-based crowdfunding: a qualitative-empirical study. *Qualitative Research in Financial Markets* 7:3, 309–342.

Morsing, Mette (2017). CSR communication: What is it? Why is it important? Teoksessa: Rashe, Anderas; Morsing, Mette & Moon, Jeremy (toim.). *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. Cambridge University Press, UK, 281–306.

Nasdaq Helsinki Oy (2019). Pörssin säännöt. Saatavilla: <https://www.nasdaq.com/docs/P%3%96RSSIN%20S%3%84%C3%84N-N%3%96T%204.6.2019.pdf>. (luettu 2.11.2020).

NIRI, National Investor Relations Institute (2018). About NIRI. Saatavilla: <https://www.niri.org/about-niri> (luettu 3.3.2021).

Palmieri, Rudi (2018). The role of argumentation in financial communication and investor relations. Teoksessa: Laskin, Alexander V. (toim.). *The Handbook of Financial Communication and Investor Relations*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 45–60.

Palmieri, Rudi; Rocci, Andrea & Kudrautsava, Nadzeya (2015). Argumentation in earnings conference calls. Corporate standpoints and analysts' challenges. *Studies in Communication Sciences* 15:1, 120–132.

Uysal, Nur (2017). Faith-based investor activism for corporate environmental responsibility. Catalysts for corporate change? Teoksessa: Laskin, Alexander V. (toim.). *The Handbook of Financial Communication and Investor Relations*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 245–260.



KETKÄ?

Tiina Onkila, Marileena Mäkelä ja Bhavesh Sarna

- *KT Tiina Onkila väitteli vuonna 2009 Jyväskylän yliopistossa yritysten ympäristöjohtamisesta. Hän toimii yritysten ympäristöjohtamisen apulaisprofessorina Jyväskylän yliopistossa. Hän on Turun Kauppakorkeakoulun dosentti. Onkilan tutkimus keskittyy vastuulliseen liiketoimintaan ja kestävän kehityksen toimijuuteen sekä sidosryhmiin, erityisesti henkilöstöön, vastuullisuuden näkökulmasta. Hän on lisäksi tutkinut kestävän kehityksen raportointia. Onkila on CICAT2025-hankeessa JYU:n vastaava tutkija.*

KT Marileena Mäkelä väitteli 2020 Turun kauppakorkeakoulussa tulevaisuudentutkimuksesta. Mäkelä toimii Wisdom Fellow'na Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa sekä resurssiviisautsyhteisö JYU.Wisdomissä. Mäkelän tutkimusaiheet liittyvät organisaatioiden vastuullisuusraportointiin, työntekijöiden rooliin vastuullisuustyössä, kiertotalouden haasteisiin sekä tulevaisuuskuviin.



KTM Bhavesh Sarna on suorittanut maisterin tutkinnon yritysten ympäristöjohtamisessa Jyväskylän yliopiston kauppa- ja korkeakoulussa sekä maisterin tutkinnon Auckland University of Technologyssa (Master's in Business Administration). Hänen nykyinen tutkimuksensa keskittyy mikrotason ymmärrykseen työntekijöiden kokemuksista ja käsityksistä liittyen kestävyysaloitteisiin organisaatioissa.

TYÖNTEKIJÄT VASTUULLISUUDEN SIDOSRYHMÄNÄ – MONIMERKITYKSELLISYYS JA VASTUULLISUUSVIESTINNÄN HAASTEET

Työntekijät ovat keskeinen yhteiskuntavastuun sidosryhmä. Työntekijöistä ja yhteiskuntavastuusta tehtyä tutkimusta ovat hallinneet varsin rajalliset näkökulmat työntekijöistä yhteiskuntavastuun toimeenpanijoina ja hyödyistä, jotka liittyvät heidän osallistamiseensa yhteiskuntavastuuseen. Viime aikoina tutkimuksessa on alettu lisääntyvästi kiinnittää huomiota eroihin työntekijöiden näkemyksissä ja käsityksissä yhteiskuntavastuusta. Yhteiskuntavastuu on työntekijöiden näkökulmasta hyvin moniulotteinen ja monimerkityksinen ilmiö. Käymme tässä artikkelissa läpi työntekijöiden ja yhteiskuntavastuun suhdetta vallinneisiin tutkimussuuntiin, ja pohdimme sitä, millaisia vaatimuksia ilmiön monimerkityksisyys työntekijöiden keskuudessa asettaa organisaatioiden vastuullisuusviestinnälle.

Johdanto

Työntekijät ovat yksi organisaatioiden vastuullisuuden keskeisimmistä sidosryhmistä. Työntekijät vastuullisuuden sidosryhmänä rinnastetaan aiemmassa kirjallisuudessa usein muihin vastuullisuuden tärkeimpiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, alihankkijoihin ja osakkeenomis-

tajiin (Jamali 2008; Longo 2005). Nämä tärkeimmät sidosryhmät nähdään usein vastuullisuuden vaatijoina, jotka kannustavat tai pakottavat organisaatioita mukaan vastuullisuusmuutokseen. Työntekijät organisaation sisäisenä sidosryhmänä ovat kuitenkin moniulotteisempi ryhmä kuin pelkkä vaateiden asettaja. He osallistuvat vastuullisuuden toteuttamiseen organisaatioissa, tulkitsevat sitä omien työtehtäviensä valossa ja ovat myös vastuullisuusviestinnän oleellisia kohderyhmiä. Lisäksi työntekijät toimivat vastuullisuusviestijöinä ulkoisiin sidosryhmiin päin. Vaikka tämä moninainen rooli on ymmärretty, sitä käsitellään usein kuitenkin varsin rajallisesti. Tässä artikkelissa perehdymme aiempaan tutkimukseen työntekijöiden roolista osana organisaatioiden vastuullisuutta ja pohdimme, mitä haasteita tästä roolista aiheutuu vastuullisuusviestinnälle.

Artikkelimme keskeiset käsitteet ovat yritysten yhteiskuntavastuu ja vastuullisuusviestintä sekä sidosryhmät ja työntekijät. Yritysten yhteiskuntavastuu on käsitteenä moniulotteinen ja kirjallisuudessa on monia määritelmiä sille. Esimerkiksi Dahlsrud (2008) ja Sarkar ja Searcy (2016) ovat analysoineet aiempia määritelmiä ja havaitsivat, että määritelmät pitävät sisällään eri ulottuvuuksia. Näitä ovat esimerkiksi taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuu, vastuu sidosryhmistä sekä vastuun vapaaehtoisuus. Yhteiskuntavastuu organisaatioissa sisältää näiden ulottuvuuksien systemaattista kehittämistä. Vastuullisuusviestinnän voi puolestaan määrittää lyhyesti organisaation yhteiskuntavastuusta viestinnäksi. Vastuulli-

suusviestintä on laaja käsite, joka kattaa sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän. Sen työkaluja ovat esimerkiksi vastuullisuusraportointi ja markkinointiviestintä (Crane & Glozer 2016). Työntekijöiden kohdalla erityisesti sisäinen vastuullisuusviestintä on merkityksellistä, vaikka eroa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä ei aina pysty selkeästi tekemään. Esimerkiksi vastuullisuusraporttia lukevat sekä työntekijät että ulkoiset sidosryhmät. Vastuullisuusviestintä on olennaista ja tärkeää organisaatioiden yhteiskuntavastuussa, erityisesti erilaisten vastuullisuuskäytänteiden luomisessa, muuttamisessa ja ylläpitämisessä (Schoeneborn ym. 2020). Vastuullisuusviestintään liittyy kuitenkin haasteensa erityisesti viherpesun käsitteen kautta – helposti kyseenalaistetaan sitä, vastaako viestintä käytännön tekoja organisaatioissa. On tärkeää huomata, että sekä yhteiskuntavastuu että vastuullisuusviestintä ovat varsin tulkinnanvaraisia käsitteitä, joista eri sidosryhmät, ja yksilöt näiden sisällä, tekevät omia havaintojaan ja tulkintojaan.

Perinteisenä sidosryhmän määritelmänä pidetään Freemanin (1984) määritelmää. Tämän mukaisesti sidosryhmä on yksilö tai ryhmä, johon yrityksen toiminta vaikuttaa tai joka voi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Sidosryhmän sidos tai panos (engl. stake) yritykseen vaihtelee sidosryhmästä riippuen. Panoksena voi olla rahaa, tietoa, työpanosta, ideoita, tavaraa, statusta tai valtaa (Näsi 1995; Juholin 2003). Esimerkiksi työntekijöillä panos on työpanos, alihankkijoilla puolestaan tuotteet ja valtiolla tiet, tietoliikenne- ja koulutusjär-

jestelmä (Kankkunen & Matikainen 1995). Sidoksen syntymisen taustalla voi olla kiinnostus, oikeus, omistajuus, asiakkuus tai sopimussuhde (Näsi 1995; Juholin 2003). Sidoksen luonne myös vaihtelee eri sidosryhmien ja yrityksen välillä. Sidos voi olla kiinteä, löyhä, välttämätön, tärkeä, hyödyllinen, pelottava tai uhkaava (Juholin 2003). Perinteisen sidosryhmä määritelmän mukaisesti työntekijät ovat yksi keskeinen sidosryhmä. Katsomme tässä luvussa, että työntekijöihin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät, jotka ovat työsuhteessa organisaatioon.

Katsaus aiempaan tutkimukseen työntekijöistä vastuullisuuden sidosryhmänä

Alan tutkimusta hallitsevia näkökulmia

Aiempaa tutkimusta työntekijöistä ja yhteiskuntavastuusta ovat hallinneet tutkimus ylhäältä alas johdetusta vastuullisuudesta, jossa työntekijät toimivat vain yhteiskuntavastuun toimeenpanijoina (Potoski & Callery 2018; Raineri & Paillé 2016), sekä tutkimus siitä, miten organisaatiot hyötyvät työntekijöiden osallistamisesta vastuullisuuteen (Wolf 2013; Raub 2017). Aiemmassa tutkimuksessa työntekijöitä on tarkasteltu ensisijaisesti ylhäältä alas tapahtuvan vastuullisuusviestinnän kohteina, mitä pidämme varsin rajallisena näkökulmana työntekijöihin yhteiskuntavastuun sidosryhmänä. Tutkijat ovat kuitenkin lisäksi tuoneet esiin, että työntekijät käsittävät vastuullisuuden varsin eri tavoin, ja perehtyneet tähän vaikuttaviin tekijöihin (Saifulina & Carbal-

lo-Benela 2017; Farooq ym. 2014). Omien arvojen ja käsitysten ollessa yhteensopivia organisaation vastuullisuusarvojen kanssa organisaation ja työntekijän välinen suhde vahvistuu (De Roeck & Farooq 2018). Työntekijät antavat vastuullisuudelle erilaisia merkityksiä ja toimivat eri tavoin näiden merkitysten pohjalta. Tutkijat ovatkin korostaneet, että työntekijöiden ja organisaatioiden vastuullisuuden suhde on aiemmin oletettua monimutkaisempi (Rupp ym. 2013). Suhde sisältää jännitteitä siitä, miten työntekijät reagoivat vastuullisuuteen (Edwards & Kudret 2017), ja myöskin sen määrittelyssä, millaisista asioista työnantajaorganisaation tulisi kantaa vastuuta (Onkila 2017). Kuitenkin organisaation vastuullisuusviestintä on käytännössä usein varsin yksiaänistä (”organisaation yksi virallinen viesti”). Tällöin ongelmallista voi olla, että merkittävä osa työntekijöistä ei ymmärrä viestiä tai tulkitsee sen merkityksen alkuperäisestä tarkoituksesta poikkeavasti. Tarkastelemme nyt yksityiskohtaisemmin aiempaa tutkimusta työntekijöiden erilaisista käsityksistä vastuullisuuteen liittyen sekä hyödyistä, joita työntekijöiden osallisuuden vastuullisuuteen tutkijat ovat havainneet tuovan mukanaan.

Työntekijöiden erilaiset käsitykset vastuullisuudesta

Tutkimusta työntekijöiden ja yritysten yhteiskuntavastuun suhteesta leimaa keskustelu siitä, kuinka paljon on etsittävä yhdenmukaisuutta ja yhteensopivuuksia vastuullisuuden toteuttamisessa ja käsitteellistämässä ja kuinka paljon

tähän kenttään sopivat erilaiset näkemykset ja lähestymistavat yhteiskuntavastuuseen. Suuri osa tutkijoista on korostanut yhtenäisyyden merkitystä. Tämä merkitsee muun muassa sitä, että organisaatiossa kehitetään harmonista ja yhteistä vastuullisuuskäsitelmää, joka sopii sekä työntekijöiden että johtajien motivaatioihin vastuullisuudelle (Saifulina & Carballo-Benela 2017; Shao ym. 2017). Yhtenäisessä näkemyksessä johtajien rooli ja organisaatiotason politiikat ovat tärkeitä yhteiskuntavastuun määrittäjiä. Johtajien vastuullinen toiminta lisää vastuullista toimintaa myös työntekijöiden keskuudessa (Kim ym. 2017a; Gao & He 2017; Raineri & Paille 2017). Tähän ajateluun liittyy myös ylhäältä alas tapahtuvan vastuullisuusviestinnän merkitys, joka voi parantaa henkilöstön sitoutumista vastuullisuuspolitiikkoihin (Potoski & Callery 2018) ja jonka puute voi johtaa vähemmän vastuullisiin päätöksiin henkilöstön keskuudessa (Halter & Arruda 2009).

Edellä esitellyn yhtenäisen näkökulman merkitys korostuu aiemmassa tutkimuksessa. Kuitenkin on olemassa pieni, nouseva tutkimusvirta, joka korostaa yksilötason, eli työntekijöiden, erojen luonnollisuutta. Nostamme tässä joitakin esimerkkejä näistä tutkimuksista. Työntekijöitä on esimerkiksi kategorisoitu heidän vastuullisuuskäsitelmänsä perusteella, muun muassa idealistien, innokkaiden ja välinpitämättömien kategorioihin riippuen heidän vaateistaan organisaation vastuullisuudelle (Du ym. 2015). Tutkijat ovat lisäksi tunnistanee syitä tälle vaihtelulle suhtautumisessa vastuullisuuteen. Vas-

tuullisuuskäsitelmien taustalla vaikuttavat esimerkiksi demografiset tekijät, kuten siviilisaäty, asuinpaikka, ikä, koulutustaso ja tulotaso (Lu ym. 2017) sekä sukupuoli (Saifulina & Carballo-Benela 2017), ja luontevasti myös henkilökohtaiset arvot, asenteet ja uskomukset (Huber & Hirsch 2017). Vaihtelua suhtautumisessa vastuullisuuteen selittävät kuitenkin myös organisaatiotason tekijät, muun muassa se, kuinka näkyvää yhteiskuntavastuuta on työntekijöille (Farooq ym. 2014) ja kuinka hyvin yhteiskuntavastuun ohjelmien koetaan sopivan yhteen organisaation identiteetin kanssa (McShane & Cunningham 2012).

Organisaation identiteettiin liittyvien havaintojen lisäksi työntekijöiden omilla identiteeteillä on merkitystä sille, miten yhteiskuntavastuuta tulkitaan. Heidän omat identiteettinsä ovat kehittyneet muun muassa heidän omien, henkilökohtaisten kokemustensa kautta (Owens ym. 2010). Työntekijät voivat kuitenkin muokata omia toimintatapojaan sopivammaksi kollektiiviseen identiteettiin (Brown 2015), mikä vaatii identiteettityötä oman identiteetin kehittämisen ja organisaation identiteetin kehittämisen välillä (Petrigileri & Stein 2012).

Erilaiset ymmärrykset ja käsitykset vastuullisuudesta voivat luoda työntekijöiden välille myös sekä näkyviä että piileviä jännitteitä, sillä työntekijät voivat tulkita vastuullisuutta hyvinkin vastakkaisilla tavoilla (Edwards & Kudret 2017; Slack ym. 2015). Tämä ilmiö on aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettu, mutta sen syntyyn ja ratkaisemiseen vaikuttavia tekijöitä ei ole

kuitenkaan tutkittu tarkemmin. Osa työntekijöistä jääkin siitä täysin irralliseksi, samalla kun toiset työntekijät ovat siihen täysin sitoutuneita. Nämä jännitteiset näkemykset ulottuvat myöskin vastuullisuuden määrittelyyn organisaatiossa – muun muassa kysymyksiin siitä, mistä vastuun osa-alueista organisaation tulisi ottaa vastuuta ja mitkä se voi rajata oman vastuunsa ulkopuolelle (Onkila 2017). Puncheva-Michelotti ym. (2018) tunnistaivat tutkimuksessaan, että nämä jännitteet liittyvät ainakin osittain eroihin yksilöiden identiteeteissä. Työntekijöiden yksilölliset identiteetit ovat kehittyneet muun muassa heidän omien, henkilökohtaisten kokemustensa kautta (Ownen ym. 2010), ja yhteiskuntavastuu saattaa herättää tarpeen identiteettityölle omien toimintatapojen muokkaamiseksi sopivammaksi organisaation identiteetille (Brown 2015; Petrigileri & Stein 2012).

Yhteiskuntavastuu ja erityisesti siihen liittyvät jännitteet ovat tunteita herättävä ilmiö työntekijöiden keskuudessa, mikä näkyy myös heidän erilaisissa tulkinnoissaan. Vastuullisuuden onkin havaittu herättävän ylpeyden ja häpeän tunteita, joita liitetään muun muassa hyvään tai huonoon ulkoiseen vastuullisuusmaineeseen (Onkila 2015). Mäkelä ym. (2018) ovat osoittaneet samoin, että yhteiskuntavastuuseen liittyy sekä positiivisia tunteita (ylpeys) että negatiivisia tunteita (pelko). Positiivisia tunteita voi hyödyntää yhteiskuntavastuun edistämisessä, koska työntekijät tuntevat ylpeyttä onnistumisesta. Myös negatiivisten tunteiden kohteiden tunnistaminen on tärkeää, koska

ne kertovat asioista, joista työntekijät ovat epävarmoja. Haastatellut työntekijät tunsivat ylpeyttä esimerkiksi organisaationsa tietyistä sosiaalisen vastuun toimintatavoista tai yrityksensä roolista osana paikallista yhteisöä ja taloutta. Vastaavasti pelot esimerkiksi liittyivät tuotetun tuotteen ympäristövaikutuksiin ja sitä kautta toiminnan hyväksyttävyyteen yhteiskunnassa. (Emt.)

Tukea ja hyötyjä työntekijöiden osallisuudesta vastuullisuuteen

Yritysten yhteiskuntavastuun tutkijat on korostaneet laajasti niitä hyötyjä, joita seuraa sekä yrityksille että työntekijöille itselleen työntekijöiden positiivisista kokemuksista ja osallisuudesta yhteiskuntavastuuseen. Nämä tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan työntekijöiden osallisuuden vaikutusta muun muassa maineeseen ja muuhun suoriutumiseen, ja tutkijoita ovatkin kiinnostaneet esimerkiksi kysymykset siitä, miten organisaatiot hyötyvät siitä, että ne osallistavat työntekijöitä yhteiskuntavastuullisuuteen, ja miten työntekijät kokevat osallistamisen.

Liittyen siihen, miten työntekijöiden osallisuus yhteiskuntavastuuseen tukee organisaation toimintaa, tutkimukset ovat nostaneet esiin vahvemman työntekijä-työnantajasuhteen, tuen maineen ja imagon rakentamiselle sekä osallisuuden positiivisen vaikutuksen muuhun organisaation ja työntekijän suoriutumiseen. Vahvempaan työntekijä-työnantajasuhteeseen liittyen on korostettu lisääntyvää sitoutumista ja organisaatioidentifikaatiota. Esimerkiksi De Roeck ja Maon

(2018) tunnistivat tutkimuksessaan, että yhteiskuntavastuullisuus on vahva tekijä työntekijä-työnantajasuhteen vahvistamisessa. Lisäksi yhteiskuntavastuu on liitetty organisaatioon sitoutumiseen, sillä se tukee työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Asrar-ul-Haq ym. 2017) ja sitä vahvistaa erityisesti työntekijöiden osallisuus yhteiskuntavastuun suunnitteluun ja toteuttamiseen organisaatiossa (Mensah ym. 2017). Positiivisesti koettu yhteiskuntavastuullisuus tukee paitsi organisaatioon sitoutumista, myös työn merkityksellisyyttä (Glavas & Kelley 2014). Lisäksi useat tutkijat ovat korostaneet erityisesti tähän liittyviä tunteellisia elementtejä ja osoittaneet, että työntekijöiden positiiviset kokemukset yrityksen yhteiskuntavastuusta tukevat heidän affektiivista sitoutumistaan organisaatioon (Mory ym. 2016 Kim ym. 2017b; Shen & Zhu 2011). Vahvemmalla työntekijä-työnantajasuhteella on positiivinen vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen, ja positiivisesti koettu vastuullisuus vähentääkin työntekijöiden aikeita vaihtaa työpaikkaa. Chaudharyn (2017a) mukaan vähentyneisiin työpaikanvaihtoaikaisiin vaikuttavat erityisesti työntekijöiden tietoisuus yhteiskuntavastuusta sekä usko yhteiskuntavastuun tärkeyteen työnantajayrityksessä. Hansen ym. (2011) lisäsivät, että työntekijöiden pysyvyyttä tukee erityisesti koetun yhteiskuntavastuullisuuden kautta mahdollisesti lisääntyvä luottamus työnantajaa kohtaan.

Vahvan työntekijä-työnantajasuhteen lisäksi työntekijöiden positiivisten vastuullisuuskokemusten on havaittu tukevan yrityksen ulkoisen maineen rakentamista.

Työntekijöiden positiiviset kokemukset yhteiskuntavastuusta voivat rohkaista heitä toimimaan siten, että heidän toimintansa tukee ulkoisen vastuullisuusmaineen rakentamista (Raub 2017). Siten yritysten vastuullisuusviestintää voidaan käyttää lisäämään yhteiskuntavastuun uskottavuutta ja tukemaan työntekijöitä siinä, että he edistävät toiminnassaan yrityksen vastuullisuusmainetta (Gill 2015). Dögl ja Holtbrugge (2014) tukivat näitä näkemyksiä osoittamalla, miten erityisesti työntekijöiden aktiivinen osallistuminen vastuullisuustoimintaan organisaatiossa voi tukea myös ulkoisen maineen rakentamista.

Vahvemman työntekijä-työnantajasuhteen sekä maineen vahvistumisen lisäksi työntekijöiden osallisuuden yhteiskuntavastuuseen on todettu edistävän suoriutumista organisaation eri tasoilla – sekä organisaation että yksilön suoriutumisessa. Organisaatiotason suoriutumiseen liittyen tutkimukset ovat korostaneet erityisesti työntekijöiden osallisuutta yhteiskuntavastuullisuuteen yrityksen taloudellista suoriutumista tukevana tekijänä. Esimerkiksi Wolf (2013) osoitti, että työntekijöiden osallisuus yhteiskuntavastuuseen vaikuttaa yrityksen taloudellisen suoriutumisen ja yhteiskuntavastuun suhteeseen. Tämän lisäksi tutkijat ovat osoittaneet yhteyden yhteiskuntavastuullisuuden, henkilöstöjohtamisen ja yrityksen taloudellisen suoriutumisen välillä (Bučićunienė & Kazlauskaitė 2012) sekä yritysten yhteiskuntavastuun, henkilöstön sitoutumisen ja organisaation taloudellisen suoriutumisen välillä (Ali ym. 2010). Organisaatiotason suoriutumisen lisäksi tutkimuksissa on

havaittu, että työntekijöiden osallisuus yhteiskuntavastuuseen vaikuttaa positiivisesti heidän suoriutumiseensa yksilöinä. Sun ja Yu (2015) toivat esiin yleisemmällä tasolla, että yrityksen yhteiskuntavastuun ja työntekijöiden suoriutumisen välillä on positiivinen suhde. Lisäksi Glavas ja Piderit (2009) ja Gharleghi ym. (2018) korostivat tutkimustuloksissaan, että osallisuus yrityksen yhteiskuntavastuuseen lisää työntekijöillä erityisesti luovuutta. Yksilötason suoriutumisen lisääntyminen yhteiskuntavastuun seurauksena riippuu kuitenkin siihen liittyvästä motivaatiosta. Niissä tilanteissa, kun yhteiskuntavastuulle on sekä sisäisiä että ulkoisia motiiveja, työntekijöiden suoriutuminen on erityisen vahvaa (Story & Neves 2015).

Sen lisäksi, että tutkimukset ovat osoittaneet työntekijöiden positiivisten yhteiskuntavastuukokemusten sekä osallisuuden tuottavan hyötyjä työntekijä-työnantajasuhteelle, maineen rakentamiselle sekä suoriutumiselle, on tutkimuksissa myös esitetty, että yhteiskuntavastuullisuus tuottaa muitakin etuja työntekijöiden työelämään sekä muuhun elämään. Tutkimuksissa onkin osoitettu yhteiskuntavastuun lisäävän työtyytyväisyyttä (Asrar-ul-Haq ym. 2017; Barakat ym. 2016; Wagner ym. 2015), koettua työhyvinvointia (Kim ym. 2017b) ja tukevan työhön asennoitumista työpaikalla (Chaudhary 2017b) sekä lisäävän tunnetta yhteenkuuluvuudesta ja työn merkityksellisyydestä (Bauman & Sitka 2012). Tämän lisäksi työntekijöiden yhteiskuntavastuullisuuden merkitys on ulotettu työntekijöiden työn ulkopuoliseen elämään ja perhe-elämään.

Lee ym. (2018) osoittivat, että työntekijöiden positiiviset kokemukset työnantajan vastuullisuudesta vaikuttavat positiivisesti työntekijän yleiseen tyytyväisyyteen ja onnellisuuteen. Yhteys yhteiskuntavastuun ja näiden positiivisten vaikutusten välillä on huomattavampi erityisesti silloin, kun työntekijät eivät kokeneet suurta konfliktia työn ja perhe-elämän välillä.

Käytännön neuvoja vastuullisuusviestinnästä viestinnän ammattilaisille

Työntekijöitä vastuullisuuden sidosryhmänä on siis tutkittu erityisesti ylhäältä alas johdettavana ilmiönä ja tutkimuksessa on korostettu muun muassa jaettujen vastuullisuusperiaatteiden, politiikkojen ja visioiden merkitystä. Lisäksi on todettu, että työntekijöiden osallisuus yhteiskuntavastuuseen on hyödyllistä sekä organisaatioille, muun muassa vahvistuvan työnantaja-työntekijäsuhteen sekä lisääntyvän suoriutumisen kautta. Tämän lisäksi on tunnistettu eroja siinä, miten työntekijät käsittävät ja lähestyvät yhteiskuntavastuuta organisaatiossa, ja myöskin joitakin syitä näille eroille on tunnistettu. Näihin on havaittu liittyvän myös paljon jännitteitä. Kuitenkin tutkijoiden keskuudessa on erimielisyyttä siitä, mitä näille eroille pitäisi yhteiskuntavastuun näkökulmasta tehdä – pyrkiä mahdollisimman yhtenäisiin näkemyksiin ja ymmärrykseen vaiko enemmänkin pyrkiä luomaan diversiteettiä yhteiskuntavastuuseen ja sitä kautta erilaisia mahdollisuuksia työntekijöiden osallistumiseen. Aiemmassa tutkimuksessa on kuitenkin puutetta ymmärryksestä siitä, miten muutosta kohti yhteiskun-

tavastuuta voi tapahtua alhaalta ylös tapahtuvana muutosprosessina. Siten ymmärrys ilman formaalia johtamisasemaa toimivista muutosagenteista organisaatiossa on vielä puutteellista, vaikka useissa tapauksissa juuri he ovat olleet muutosta eteenpäin sysäävä voima.

Kuten yllä on kuvattu, työntekijöiden rooli vastuullisuuden sidosryhmänä on varsin moniulotteinen. Työntekijät liittyvät vastuullisuuteen erilaisia merkityksiä, jotka muokkautuvat muun muassa heidän työnkuvansa, vapaa-ajan ja persoonallisuuden kautta. Vastuullisuusviestinnän suunnittelu työntekijöille onkin varsin haastavaa - haasteita asettavat useat tekijät liittyen ilmiön monimerkityksisyyteen ja kontekstuaalisuuteen. Ensinnäkin jokaisen organisaation yhteiskuntavastuu, siihen liittyvät olosuhteet ja reunaehdot, ovat varsin erilaisia, ja muokkaavat kuhunkin tilanteeseen sopivaa viestintää (Kataria ym. 2013). Siten yleistettäviä periaatteita siitä, millaista sisäisen vastuullisuusviestinnän tulisi olla, on varsin vaikeaa esittää. Toiseksi yhteiskuntavastuuseen liittyy paljon käsitteellistä monitulkintaisuutta, ja eri ihmiset ymmärtävätkin sillä eri asioita. Erilaisten tulkintojen lisäksi vastuullisuuteen liittyy myös tunnepohjaisia elementtejä, kuten aiemmin tässä artikkelissa olemme kuvanneet. Tämä diversiteetti onkin ymmärrettävä myös viestinnän lähtökohtana. Kolmanneksi, kuten artikkelissa aiemmin on kuvattu, vastuullisuuden käsitteen erilaiset ymmärrykset ja priorisoinnit aiheuttavat myös jännitteitä, joissa erilaiset näkökulmat vastuullisuuteen voivat olla keskenään

kilpailevia (Hahn ym. 2018).

Muutamia lähtökohtia organisaatioiden sisäiselle vastuullisuusviestinnälle voidaan kuitenkin hahmotella, vaikka konkreettisia ja yksityiskohtaisia ratkaisuja ei tähän kenttää voidakaan yleismaailmallisesti luoda. Vastuullisuusviestinnässä organisaation sisällä pitäisi olla tilaa sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös tapahtuvalle viestinnälle. Ylhäältä alas tapahtuvan viestinnän merkitys on erityisesti organisaation, ja sen johdon, sitoutumisen osoittamisessa. Tämän lisäksi se on tärkeää ulkoisessa viestinnässä, ja muun muassa organisaation yleisten yhteiskuntavastuun periaatteiden esittelemisessä ulkoisille sidosryhmille. Henkilöstön sitoutumista yhteiskuntavastuuseen ei ylhäältä alas tapahtuva viestintä kuitenkaan yksin riittävästi palvele. Alhaalta ylös tapahtuvan viestinnän vahvistaminen tukee vahvasti organisaatioiden muutostoimijoita, joiden henkilökohtainen sitoutuminen vastuullisuuteen on heillä vahvana motivaattorina. Kahdensuuntaisesti tapahtuva viestintä on myös omiaan vahvistamaan organisaation kattavaa osallistumista yhteiskuntavastuuseen sekä myös siihen liittyvää tunneperäistä sitoutumista (Duthler & Dhanesh 2018). Ottaen huomioon työntekijöiden erilaiset käsitykset vastuullisuudesta ylhäältä alas tapahtuvan vastuullisuusviestinnän työntekijöille on syytä olla mahdollisimman kohdennettua ja yksilöllistä. Mitä lähemmin se liittyy heidän päivittäisiin työtehtäviinsä, sitä todennäköisemmin se kohtaa merkityksiä, joita heillä on vastuullisuudelle. Tällainen viestintä ei tuota vastuullisuudesta mie-

likuvaa ainoastaan abstraktina, ylätason käsitteenä, vaan se voi konkreettisempien merkitysten kautta lisätä osallistumista.

Vastuullisuusviestinnässä on kiinnitettävä huomiota siihen, että vastuullisuudesta ei rakennu viestinnän kautta muusta jokapäiväisestä työstä erilliseksi ja irralliseksi jäävää mielikuvaa vaan se saadaan luontevaksi osaksi jokapäiväistä työtä. Vastuullisuusviestintää kannattaa suunnitella tarkasti ja miettiä onko mahdollista, että viestintää tapahtuisi mahdollisimman paljon osana arkipäivän viestintää, esimerkiksi tiimipalaverissa ja keskusteluissa lähiesimiesten sekä työkaverien kesken.

Vaikka tutkimuskentässä ymmärrys alhaalta ylös tapahtuvasta vastuullisuusmuutoksesta on vielä rajallinen, on vastuullisuusviestinnässä syytä aktiivisesti pohtia, miten myös ilman johtamisasemaa toimivien muutosagenttien toiminta voidaan mahdollistaa. Kuten olemme aiemmin tässä artikkelissa osoittaneet, on todettu, että mitä enemmän työntekijät saavat vastuullisuuteen vaikuttaa, sitä enemmän he osallistuvat, ja tätä kautta vastuullisuuskin edistyy. Työntekijöiden osallistamisen näkökulmasta katsottuna vastuullisuusviestinnän tulee olla mahdollisimman tasavertainen ja dialoginen prosessi, jossa voi osallistua tavoitteiden asettamiseen mutta myöskin koko ilmiön määrittelyyn.

Olemme tuoneet tässä artikkelissa esiin sen, että yhteiskuntavastuu on monimerkityksinen ja moniulotteinen käsite. Näin on myöskin vastuullisuusviestintä. Vastuullisuusviestintää ei voidakaan rajata ainoastaan niihin ihmisiin, joiden viralli-

seen työnkuvaan se kuuluu. Vastuullisuudesta viestitään aina yrityksen edustajien puhuessa vastuullisuudesta erilaisissa tilanteissa – virallisesta vastuullisuusraportista tiimipalaveriin ja epävirallisiin keskusteluihin. Tämä tekee toisaalta vastuullisuusviestinnän hankalaksi, mutta tuo siihen myöskin luontevaa moniäänisyyttä. Tämä korostaa edelleen tärkeyttä keskustella kattavasti organisaatiossa siitä, millaisia vastuuviestejä käsitellään, mitä keskeisiin asioihin liittyen on tehty sekä miten erilaiset yhteiskuntavastuun tulokset organisaatioissa on mahdollistettu.

Kirjallisuus

- Ali, Imran, Rehman, Kasihf Ur, Ali, Syed Irshad, Yousaf, Jamil & Zia, Maria. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African journal of Business management*, 4:13, 2796-2801.
- Asrar-ul-Haq, Muhammad; Kuchinke, K. Peter & Iqbal, Anam (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production* 142, 2352–2363.
- Barakat, Simone R.; Isabella, Giuliana; Boaventura, João Maurício Gama & Mazzon, José Afonso (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision* 54:9, 2325–2339.
- Bauman, Christopher W. & Skitka, Linda J. (2012). Corporate social responsibility as a

source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior* 32, 63–86.

Brown, Andrew D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews* 17:1, 20–40.

Bučičūnienė, Ilona, & Kazlauskaitė, Rūta (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management* 7:1, 5–24.

Chaudhary, Richa (2017a). CSR and turnover intentions: examining the underlying psychological mechanisms. *Social Responsibility Journal* 13:3, 643–660.

Chaudhary, Richa (2017b). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal* 13:2, 323–338.

Crane, Andrew & Glozer, Sarah (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies* 53:7, 1223–1252.

Dahlsrud, Alexander (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15:1, 1–13.

De Roeck, Kenneth & Farooq, Omer (2018). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics* 151:4, 923–939.

De Roeck, Kenneth & Maon, François (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics* 149:3, 609–625.

Dögl, Corinna & Holtbrügge, Dirk (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: An empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management* 25:12, 1739–1762.

Du, Shuili; Bhattacharya, C. B. & Sen, Sankar (2015). Corporate social responsibility, multi-faceted job-products, and employee outcomes. *Journal of Business Ethics* 131:2, 319–335.

Duthler, Gaelle & Dhanesh, Ganga S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review* 44:4, 453–462.

Edwards, Martin R. & Kudret, Selin (2017). Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride. *Human Resource Management Journal* 27:1, 169–188.

Farooq, Mariam; Farooq, Omer & Jasimuddin, Sajjid M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation. *European Management Journal* 32:6, 916–927.

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

Gao, Yongqiang & He, Wei (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior. *Management Decision* 55:2, 294-309.

Gharleghi, Behrooz., Afshar Jahanshahi, Asghar & Nawaser, Khaled. (2018). The outcomes of corporate social responsibility to employees: Empirical evidence from a developing country. *Sustainability*, 10(3), 698.

Gill, Robert (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public relations review*, 41:5, 662-674.

Glavas, Ante & Piderit, Sandy Kristin (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51-70.

Hahn, Tobias; Figge, Frank; Pinkse, Jonatan & Preuss, Lutz (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics* 148:2, 235–248.

Hansen, S. Duane; Dunford, Benjamin B.; Boss, Alan D.; Boss, R. Wayne & Angermeier, Ingo (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics* 102:1, 29–45.

Halter, Maria Virginia & de Arruda, Maria Cecilia Coutinho (2009). Inverting the pyramid of values? Trends in less-developed countries. *Journal of Business Ethics* 90:3, 267–275.

Huber, Robert & Hirsch, Bernhard (2017). Behavioral effects of sustainability-oriented incentive systems. *Business Strategy and the Environment* 26:2, 163–181.

Jamali, Dima (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics* 82, 213–231.

Juholin, Elisa (2003). *"Born Again": A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility*. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Jyväskylä Studies in Communication 26.

Kankkunen, Kari & Matikainen, Esa (1995). Broadening the concept of quality: A systems model of quality and stakeholder satisfaction. Teoksessa: Näsi, Juha (toim.). *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut, 237–258.

Kataria, Aarti; Kataria, Akanksha & Garg, Ruchi (2013). Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. *International Journal of Business Insights & Transformation* 6:2, 46–52.

Kim, Andrea; Kim, Youngsang; Han, Kyongji; Jackson, Susan E. & Ployhart, Robert E. (2017a). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management* 43:5, 1335–1358.

Kim, Hyelin Lina; Rhou, Yinyoung; Uysal, Muzaffer & Kwon, Nakyung (2017b). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management* 61, 26–34.

Lee, Stacy H. N.; Ha-Brookshire, Jung, & Chow, Pui-Sze (2018). The moral responsibility of corporate sustainability as perceived by fashion retail employees: a USA-China cross-cultural comparison study. *Business Strategy and the Environment* 27:8, 1462–1475.

Longo, Mariolina; Mura, Matteo & Bonoli, Alessandra (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 5:4, 28–42.

Lu, Hui; Liu, Xia; Chen, Hong; Long, Ruyin & Yue, Ting (2017). Who contributed to “corporation green” in China? A view of public-and private-sphere pro-environmental behavior among employees. *Resources, Conservation and Recycling* 120, 166–175.

McShane, Lindsay & Cunningham, Peggy (2012). To thine own self be true? Employees’ judgments of the authenticity of their organization’s corporate social responsibility program. *Journal of business ethics*, 108:1, 81-100.

Mensah, Henry Kofi; Agyapong, Ahmed & Nuerter, Dorcas (2017). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment of employees of rural and community banks in Ghana. *Cogent Business & Management* 4:1, 1-19.

Mory, Linda; Wirtz, Bernd W. & Göttel, Vincent (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management* 27:13, 1393–1425.

Mäkelä, Marileena; Apostol, Oana & Heikkilä, Katariina (2018). Chapter 6: Pride and fear: Emotions in sustainability. Teoksessa: Escobar-Pérez, Bernabé & del Mar Miras-Rodríguez, María (toim.). *Corporate social responsibility: Challenges in diversity, accountability and sustainability. Management Science - Theory and Applications*. New York: Nova Science Publishers, 121–147.

Näsi, Juha (1995). What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. Teoksessa: Näsi, Juha (toim.). *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut, 19–32.

Onkila, Tiina (2015). Pride or embarrassment? Employees’ emotions and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 22:4, 222–236.

Onkila, Tiina (2017). Employee rhetoric in the acceptance or rejection of corporate environmentalism. *Organization & Environment* 30:2, 142–161.

Owens, Timothy J.; Robinson, Dawn. T. & Smith-Lovin, Lynn (2010). Three Faces of Identity. *Annual Review of Sociology* 36:1, 477–499.

Petriglieri, Gianpiero & Stein, Mark (2012). The unwanted self: Projective identification in leaders’ identity work. *Organization Studies* 33:9, 1217–1235.

- Potoski, Matthew & Callery, Patrick J. (2018). Peer communication improves environmental employee engagement programs: Evidence from a quasi-experimental field study. *Journal of Cleaner Production* 172, 1486–1500.
- Puncheva-Michelotti, Petya, Vocino, Andrea, Michelotti, Marco & Gahan, Peter. (2018). Employees or consumers? The role of competing identities in individuals' evaluations of corporate reputation. *Personnel Review* 47:6, 1261-1284.
- Raineri, Nicolas & Paillé, Pascal (2016). Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics* 137:1, 129–148.
- Raub, Steffen (2017). When employees walk the company talk: The importance of employee involvement in corporate philanthropy. *Human Resource Management* 56:5, 837–850.
- Rupp, Deborah E., Shao, Ruodan; Thornton, Meghan A. & Skarlicki, Daniel P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology* 66:4, 895–933.
- Saifulina, Nailya & Carballo-Penela, Adolfo (2017). Promoting sustainable development at an organizational level: An analysis of the drivers of workplace environmentally friendly behaviour of employees. *Sustainable Development* 25:4, 299–310
- Sarkar, Soumodip & Searcy, Cory (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production* 135, 1423–1435.
- Schoeneborn, Dennis; Morsing, Mette & Crane, Andrew (2020). Formative perspectives on the relation between CSR communication and CSR practices: Pathways for walking, talking, and talking. *Business & Society* 59:1, 5–33.
- Shao, Bo; Cardona, Pablo; Ng, Isabel & Trau, Raymond N. C. (2017). Are prosocially motivated employees more committed to their organization? The roles of supervisors' prosocial motivation and perceived corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal of Management* 34:4, 951–974.
- Shen, Jie & Jiu-hua Zhu, Cherrie (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management* 22:15, 3020–3035.
- Slack, R. E.; Corlett, S. & Morris, R. (2015). Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of Business Ethics* 127:3, 537–548.
- Sun, Li & Yu, T. Robert (2015). The impact of corporate social responsibility on employee performance and cost. *Review of Accounting and Finance* 14:3, 262–284.
- Story, Joana & Neves, Pedro (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review* 24:2, 111–124.

Wagner, Marcus (2015). A European perspective on country moderation effects: Environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. *Journal of World Business* 50:2, 379–388.

Wolf, Julia (2013). Improving the Sustainable Development of Firms: The Role of Employees. *Business Strategy and the Environment* 22:2, 92–108.

Kiitokset

Kiitämme Suomen Akatemian strategisen tutkimuksen neuvostoa (päättösnro 320205) tutkimuksen rahoittamisesta.

PROCOM

PROCOMMA ACADEMIC

2014 Särkymätön viestintä

2015 Läpinäkyvä viestintä

2016 Eettinen viestintä

2017 Mitattava viestintä

2018 Diplomaattinen viestintä

2019 Osallistava viestintä

2020 Hallitsematon viestintä

2021 Vastuullinen viestintä

PROCOMMA ACADEMIC

Hallitsematon

Diplomaattinen viestintä

Mitattava viestintä

Eettinen viestintä

Läpinäkyvä viestintä

Särkymätön viestintä

PROCOMMA ACADEMIC

on palkittu ja vertaisarvioitu tutkimustietoon perustuva viestintäalan kirjasarja ajankohtaisista teemoista. Kirjasarjan artikkeleita käytetään pääsykoe- ja opetusmateriaalina yliopistoissa. Kirja ilmestyy vuosittain sekä painettuna että verkossa. Kirjan kustantaja on ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Päätoimittajat ja kirjoittajat valitaan teemakohtaisesti ja kutsupohjaisesti.



kuva: Sari Laapotti



kuva: Sammi Surkka

KETKÄ

Mikko Hautakangas ja Maija Gerlander

- *FM Mikko Hautakangas on journalismin ja mediakulttuurin tutkija, joka oli suunnittelemassa ja toteuttamassa vuosina 2016–2018 Sovittelujournalismi-tutkimushanketta Tampereen yliopiston tutkimuskeskus Cometissa (www.sovittelujournalismi.fi). Vuosina 2018–2021 Hautakangas on jatkanut sovittelujournalismin kehittämistä, soveltamista ja tutkimista Kansalaisuuden kuilut ja kuplat -tutkimushankkeessa Helsingin yliopistossa (www.bibu.fi). Hautakangas valmistee sovittelujournalismia ja journalismin yhteiskunnallista vastuuta käsittelevää väitöskirjaa Tampereen yliopistoon. Aiemmin Hautakangas on tutkinut mm. verkkoyhteisöjä ja fanikulttuureja.*

FT Maija Gerlander toimii yliopistonlehtorina Jyväskylän yliopistossa, Monikielisen akateemisen viestinnän keskuksessa, Movissa. Häntä kiinnostavat erityisesti vuorovaikutus ja sen dynamiikka ja jännitteisyys erilaisissa ammatillisissa ja professionaalisissa viestintäsuhteissa sekä niissä tarvittava vuorovaikutusosaaminen. Hän väitteli Jyväskylän yliopistossa jännitteistä lääkärin ja potilaan välisessä viestintäsuhteessa. Gerlander oli mukana Sovittelujournalismi-tutkimushankkeen työryhmässä vuorovaikutuksen asiantuntijana. Lisäksi hän on toiminut vapaaehtoisena rikos- ja riita-asioiden sekä lähisuhdeväkivalan sovittelijana vuodesta 2007.

KUUNTELEMINEN VASTUULLISUUDEN JA LUOTTAMUKSEN RAKENTAJANA – ESIMERKKINÄ JOURNALISMIN YHTEISKUNTAVASTUU

Ympäröivän yhteiskunnan ”aito kuunteleminen” on nykyään tärkeä vastuullisuusviestinnän ihanne. Käsitukset vastuullisuudesta muovautuvat yhteiskunnallisessa keskustelussa, ja myös organisaatioiden viestinnältä peräänkuulutetaan osallistumista ja dialogisuutta. Kuunteleminen on tällaisen vuorovaikutuksen keskeinen edellytys, mutta mitä se käytännössä tarkoittaa organisaatioviestinnän kontekstissa?

Tässä artikkelissa pohditaan, miten kuuntelemisen käsitettä ja ilmiötä voidaan ymmärtää ja hyödyntää viestinnän ammattilaisen työn ja viestinnän johtamisen näkökulmasta, osana luottamusta rakentavaa organisaatioviestintää.

Erityisenä esimerkkinä tarkastellaan sitä, kuinka uutismedian toimialaan kohdistuvia yhteiskuntavastuun odotuksia määritellään vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Journalismi perustelee omaa erityistä arvoaan viestinnän kentällä nimenomaan vastuullisena julkisen keskustelun tuottajana. Jotta tällainen yhteiskunnalliseen rooliin nojaava legitimitetti säilyisi, niin yksittäisten organisaatioiden kuin koko toimialan on kyettävä kuuntelemaan toimintaympäristöään, myös niitä kriittisiä ääniä, jotka voivat

hahmottaa tuon vastuullisuuden monin eri tavoin.

Tämä on tärkeä näkökulma myös muilla viestinnän aloilla toimiville ammattilaisille, joiden on kyettävä julkiseen keskusteluun siitä, millaisen tulevaisuuden tuottamiseen oma toiminta kiinnittyy ja keihin kaikkiin se vaikuttaa. Samalla keskusteluun osallistuminen itsessään on yhteiskunnallista toimintaa, jolta voidaan edellyttää vastuullisuutta ja jonka varaan organisaation kohdistuva luottamus rakentuu.

Johdanto

Vastuullisuudella on vahva myönteinen kaiku. Se kiinnittyy arvoihin ja siten myös identiteetteihin – kukapa ei haluaisi olla vastuullisen maineessa? Siinä missä ”vastuuseen joutuminen” on jotain, mistä huolehditaan viime kädessä erilaisten lakien, säädösten ja sanktioiden avulla, vastuullisuus ymmärretään yhä useammin omaehtoisena myönteisenä vaikuttamisena jopa globaalilla tasolla, vastuuna yhteiskuntien vakauden ja kestäväen kehityksen tukemisesta. (Esim. Ruokolahti ym. 2021, 159–172.)

Se, mistä vastuuta otetaan ja millä tavoin siitä viestitään, määrittää vahvasti myös sitä, keiden joukkoon kuulutaan – ja mitä asetetaan vastustamaan. Näin ymmärrettynä vastuullisuusviestintä ei ole pelkkää omista periaatteista kertomista, vaan suhteiden rakentamista ja niihin liittyvään vuorovaikutukseen panostamista. Tämä ajatus näkyy vahvasti organisaatioviestinnän nykyajattelussa, kun

peräänkuulutetaan ”aitoa kuuntelemista” ja yhteiskuntaan päin esillä olemista mieluummin dialogin kuin mainosmaisen brändiviestinnän keinoin.¹ Organisaation vastuullisuus kattaa tällöin enemmän kuin vain vastaamisen omien sidosryhmien odotuksiin. Nekin, jotka eivät ole organisaation asiakkaita tai yhteistyökumppaneita, voivat sanoa sanottavansa siitä, mistä vastuuta tulisi kantaa ja millä tavoin (esim. Cooren 2020, 178). Vaatimukset voivat olla myös ristiriidassa keskenään, kun vastuun kantaminen yhdellä alueella voidaan nähdä vastuun laiminlyömisenä toisesta suunnasta. Keskustelu vastuullisuudesta on siis väistämättä yhteiskunnallista eli poliittista: se edellyttää joihinkin arvoihin sitoutumista ja usein myös joistakin arvoista irtisanoutumista ja on siksi myös jännitteistä ja tunnelatautunutta.

Tässä artikkelissa tartumme tähän dynamiikkaan kuuntelemisen käsitteen ja käytäntöjen avulla. Esitämme, että kuunteleminen organisaatioviestinnässä ei tarkoita pelkästään entistä aktiivisempaa palautteen keräämistä ja reagointia siihen. Kuunteleminen on vuorovaikutukseen orientoitumista, toisten näkökulmien tunnustamista ja erilaisten yhteyksien hahmottamista. Samalla se on oman paikan näkyväksi tekemistä ja puolustamista: myös kuuntelija on vuorovaikutuksen aktiivinen osapuoli, joka ei vain reagoi kuulemaansa, vaan prosessoi, kyseenalaistaa, reflektoi ja tarkentaa kuulemaansa. Kuunteleminen voi näin olla paitsi vastuun ottamisen, myös vastuun määrittelyn ja rajaamisen keino.

Tarkastelemme yhteiskuntavastuu-

ta koskevaa vuorovaikutusta ottamalla esimerkiksi journalismin ja sitä tuottavat organisaatiot. Valitsemamme näkökulma perustuu taustaamme viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkijoina, erityisesti empiiriseen työhömmme Sovittelujournalismi-toimintatutkimushankkeen ja Kansalaisuuden kuilut ja kuplat -tutkimushankkeeseen kuuluvien demokratiakokeilujen² parissa (Gerlander ym. 2018; Hautakangas ym. 2017; Hautakangas & Ahva 2018a, 2018b). Näissä hankkeissa syntyneet aineistot ja kokemukset toimivat esimerkkinä tässä artikkelissa, kun lavennamme näkökulmaamme vastuullisuudesta viestimiseen myös organisaatioviestinnän kontekstissa.

Keskustelu journalismin tehtävästä avaa myös muille viestinnän ammattilaisille tärkeän näkökulman siihen julkisuuden dynamiikkaan, joka muodostaa raamit kaikelle vastuullisuusviestinnälle. Nykyisessä hybridissä mediaympäristössä julkisuus rakentuu niin perinteisistä ”tiedotusvälineistä”, vuorovaikutusta korostavista sosiaalisen median alustoista kuin erilaisista vaikuttajien ja yleisöjen viestintäteoista. Kun tässä verkostomaisessa julkisuudessa keskustellaan arvoihin ja vastuullisuuteen liittyvistä kysymyksistä, keskusteluun osallistuvat tahot – kansalaiset, mediat,

¹”Miten yritys viestii vastuullisuudesta?”, <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/miten-yritysviestii-vastuullisuudesta>

² www.bibu.fi; <https://www.demokratia-kiihdyttamo.fi/project/sovittelujournalisimihillitsee-keskustelun-polarisoitumista>

erilaiset organisaatiot – määrittävät kukin omaa suhdettaan näihin arvoihin ja tekevät samalla todeksi omaa yhteiskuntavastuutaan (Ojala ym. 2019).

Journalismin esimerkin kautta piirtyy siis näkyviin, kuinka kunkin organisaation vastuullisuutta koskeva viestintä asettuu lopulta aina laajempiin koko toimialaa ja sen yhteiskunnallisia vaikutuksia koskeviin kehyksiin. Kuuntelemalla muiden (usein ajassa muuttuvia) odotuksia on mahdollista tunnistaa tarkemmin oma paikkansa toimintaympäristössä ja päivittää omaa itseymmärrystään. Journalismi on tottunut olemaan se, jota kuunnellaan, joten kuinka siltä sujuu entistä välittömämpi ja kuuntelevampi vuorovaikutus niin yleisöjen kuin muiden viestinnän kentän toimijoiden kanssa?

Ehdotamme siis, että kuuntelemista ja sen osoittamista tarvitaan vahvistamaan luottamusta organisaation haluun kantaa vastuuta. Lähdemme liikkeelle täsmentämällä, mitä tarkoitamme kuuntelemisella osana organisaatioviestintää ja julkista keskustelua, ja missä suhteessa tämä kuunteleminen on ihmisten väliseen kuuntelemiseen. Miten organisaatio voi toimia aktiivisena kuuntelijana ja viestiä siitä? Mitä kaikkea kuuluu luottamusta herättävään kuuntelemiseen vastuullisessa organisaatiossa?

Mitä tarkoittaa kuunteleminen osana organisaatioviestintää?

Kuuntelemista on perinteisesti määritelty ja tutkittu interpersonaalisen eli ihmisten välisen viestinnän ilmiönä. Kuunteleminen ymmärrettiin aiemmin lähinnä

auditiivisten ärsykkeiden vastaanottamisen ja niiden semanttisena ymmärtämisenä eli sanojen merkityksen tunnistamisena. Sittemmin vuorovaikutuksen ja dialogisen keskustelun korostaminen on johtanut kuuntelemisen tarkastelemiseen moniulotteisemmin. (Erkkilä & Syvänen 2019.) Tutkimuskirjallisuudessa tunnistettiin kuuntelemisen olennainen merkitys vuorovaikutukselle: vuorovaikutus ei voi toteutua ilman kuuntelemista (esim. Lipari 2012; Välikoski 2014). Lisäksi kuunteleminen alettiin nähdä yhä vahvemmin yhteisesti tuotettuna toimintana, johon kytkeytyy sanomien prosessoinnin lisäksi yhtä olennaisena relationaalinen, suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen liittyvä prosessi (Di Martino 2020, 134; Lipari 2012).

Huomion kiinnittäminen vuorovaikutukseen on muuttanut ymmärrystä kuuntelemisesta ja rikastanut kuuntelemisen tutkimuksen näkökulmia. Laajempi ymmärrys kuuntelemisesta on havahduttanut myös organisaatioviestinnän tutkimusta. Erityisesti internetin ja sosiaalisen median mahdollisuudet julkisen keskustelun tilojen luomisessa ja keskusteluissa mukana olemisessa on johtanut huomion kiinnittämiseen kuuntelemiseen. Tutkimustensa perusteella Macnamara (2016) kiteyttää, että sosiaalinen media on pitkään toiminut organisaatioille ja yrityksille yksisuuntaisena puhumisen paikkana, omasta toiminnasta kertomisen areenana, eikä sen mahdollisuuksia ole hyödynnetty keskustelun luomiseen ja ylläpitämiseen. Syynä tähän on ollut kuuntelemisen sivuuttaminen: sitä ei ole nähty ”puhumi-

sen” rinnalla yhtä merkityksellisenä.

Olipa kyse interpersonaalista tai organisaation kuuntelemisesta, käsitykset ”hyvästä kuuntelemisesta” ovat varsin yhteneväiset; samanlaiset kuuntelemisen prosessit, osa-alueet ja ulottuvuudet ovat molemmissa keskeisiä (Lipetz ym. 2020; Maben & Gearhart 2018; Macnamara 2016). Kuunteleminen kuvataan yleisesti prosessina, jossa sanallisia tai sanattomia sanomia tunnistetaan, vastaanotetaan, ymmärretään ja merkityksellistetään, niitä kiteytetään, analysoidaan ja arvioidaan sekä lisäksi niihin myös vastataan tarkoituksenmukaisella tavalla (Brownell 2016; Macnamara 2016; Välikoski 2014).

Organisaation kuuntelemista voidaan systemaattisesti analysoida edellä mainitun kuuntelemisen prosessin näkökulmasta (Macnamara 2020). Sen selvittäminen, mitä keskusteluja organisaatio kuuntelee, keiden asiakkaiden tai sidosryhmien ääni kuullaan ja keiden ei, tai mitä ovat vastaamisen ja keskusteluun osallistumisen tavat ja käytänteet organisaatiossa, ovat tärkeitä kuuntelemisen kulttuurin tarkastelukohteita.

Kuuntelemisen osa-alueiden tai ulottuvuuksien tarkastelu antaa syvyyttä kuuntelemisen prosessin ymmärtämiseen. Viestintätieteellisessä tutkimuskirjallisuudessa kuuntelemisesta on kuvattu seuraavat kolme osa-aluetta. Ensinnäkin kuuntelemiseen sisältyy kognitiivinen eli tulkittamisen ja ymmärtämisen ulottuvuus, johon liittyy mielenkiinnon osoittaminen sekä erilaisten näkökulmien huomioonottaminen (perspective taking). Organisaation kuuntelemisessä tämä tarkoittaisi mm.

kiinnostumista eri yleisöjen ja osapuolten näkemyksistä ja pyrkimystä ymmärtää niiden lähtökohtia: mistä kumpua erilainen tapa nähdä asioita, miten erilaiset arvot ja yhteiskunnallinen asema voivat kytkeytyä näkemyksiin.

Toiseksi kuuntelemiseen sisältyy behavioraalisen eli verbaalisen ja nonverbaalisen viestintäkäyttäytymisen ulottuvuus. Sen perusteella tehdään päätelmiä toisten osapuolten kuuntelemisesta. Verbaalisessa kuuntelemiskäyttäytymisessä olennaiseksi on tutkimusten perusteella osoittautunut mm. kysymyksiin vastaaminen ja niiden esittäminen sekä kuullun yhteenvetäminen tai kiteyttäminen. Yhteisöjen ja organisaatioiden viestinnässä tätä ulottuvuutta ilmentää asiakkaiden tai sidosryhmien yhteydenottoihin ja kysymyksiin vastaaminen tarkoituksenmukaisella tavalla tai asioiden selvittäminen lisäkysymyksiä esittämällä. Myös kiittäminen on tärkeä keino, jolla osoittaa vuorovaikutuksen arvostamista ja tuottaa kuulluksi tuleminen kokemusta. (Ks. Maben & Gearhart 2018.)

Nonverbaalisessa viestintäkäyttäytymisessä merkityksellisiksi kuuntelemisen piirteiksi on noussut esimerkiksi katsekontakti, kasvot ja kehollinen orientaatio. Organisaation kuunteleminen tapahtuu suurelta osin mediavälitteisesti, mutta myös tällaisessa ympäristössä nonverbaalista viestintäkäyttäytymistä voivat edustaa monenlaiset tekijät, jotka lisäävät vuorovaikutuksen inhimillisyyttä. Ensinnäkin julkiseen keskusteluun osallistuminen jonkun henkilön kautta ja ”kasvoilla” on tällainen tekijä. Organisaatioiden niin kutsuttua online-kuuntelemista tutki-

neet Maben ja Gearhart nimittävätkin yhteisömanagerien ja somevastaavien kaltaisia viestintäammattilaisia organisaatioiden ”kuuntelemisen agenteiksi” (emt., 103). Lisäksi esimerkiksi hyymiöiden käyttäminen, chatbottien muotoilu tai visuaalisissa sosiaalisen median kanavissa katsekontakti, kasvojen ilmeet, käsien liikkeet ja kehollinen orientaatio kuuluvat nonverbaalisen piiriin. Kuuntelemista kehitettäessä voidaan esimerkiksi kysyä, miten nonverbaalisten piirteiden avulla voidaan helpottaa keskustelun syntymistä, ilmentää mielenkiintoa ja asiakkaiden huomioon ottamista verkkopalveluissa.

Kolmas, kuuntelemisen affektiivinen ulottuvuus sisältää empatian ja toisten osapuolten tunteiden ymmärtämisen, arvostuksen ja hyväksynnän osoittamisen sekä tukemisen (supportiivisuus) (Lipetz ym. 2020; Itzchakov & Kluger 2017). Nämä ovat olennaisia tekijöitä suhteiden luomisessa ja rakentamisessa. Esimerkiksi Parks (2015) näkee, että juuri empaattinen kuunteleminen voi auttaa organisaatiota ymmärtämään paremmin kulloinkin esillä olevia haasteita ja myös oppimaan kuuntelemisestaan. Myös aktiivis-empaattisen kuuntelemisen mallin (Active-Empathic Listening, AEL) ydin on tunteiden havaitsemisessa ja niiden huomioimisessa, sanoman kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä ja viestintäkäyttätymisessä, jossa ilmennetään osallistumista ja vastataan aidosti sanomien sisältöön (Bodie ym. 2013; Maben & Gearhart 2018). Organisaation kuuntelemisessa affektiivista ulottuvuutta voi ilmentää esimerkiksi se, miten eri sidosryhmien tai yleisöjen huolia tunniste-

taan ja otetaan huomioon ja miten heidän osallistumistaan ja kehittämisehdotustensa arvostamista tuodaan ilmi viestinnässä ja vuorovaikutuksessa.

Kuunteleminen on eettistä ja luottamusta rakentavaa yhteistoimintaa

Kiinnostavasti viestintätieteellisissä tutkimuksissa kuuntelemisen olennaisiksi piirteiksi on kiteytetty tarkkaavaisuuden ja huomion kiinnittämisen (Worthington 2018) sekä ymmärtämisen rinnalla suhteiden luominen, yhteistyö ja yhteistoiminnallisuus. Kuuntelemiseen siis liitetään olennaisesti yhteistoiminnallinen pyrkimys, jossa osallistujat, ”kuuntelija” ja ”puhujia”, osallistuvat vuorovaikutuksen sisällön, merkitysten, ilmapiiriin ja tyylin luomiseen (Bavelas ym. 2000).

Esimerkiksi suhdetoimintaan kuuluvan diplomatian tutkimuksissa kuuntelemista on Di Martinon (2020) mukaan lähestytty yhä vahvemmin aktiivisena, eettisyyttä korostavana yhteistoimintana, jossa olennaista on avoimuus ja aito mielenkiinto toisten osapuolten näkökulmia kohtaan instrumentaalisen tai taktisen, omia tavoitteita ajavan näkökulman sijaan. Kuuntelemisen tavoitteena ei tällöin ole vain viestinnän havainnointi ja seuraaminen, vaan siinä pyritään luomaan yhteistyön mahdollisuuksia sekä toimivia keskinäisiä suhteita. Kuunteleminen on tila tai paikka, jossa tuotetaan osapuolille merkityksellistä vuorovaikutusta. Se on tavoite sinänsä, ei vain keino saavuttaa omia tavoitteita tai päämääriä. (Di Martino 2020.)

Myös erityisesti yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisestä suhteesta kirjoitta-

vat Sari Kuvaja ja Karoliina Malmelin korostavat tasavertaisen vuorovaikutuksen ja dialogisen viestinnän merkitystä – he toteavat, että ”[v]astuulliselle yritykselle dialogisuus on itsestäänselvyys” (Kuvaja & Malmelin 2008, 83). He kytkävät yritysten yhteiskuntasuhteet ja vuorovaikutuksen Jürgen Habermasin julkisuusteoriaan: he näkevät dialogisuuden tukevan ihanteellista demokraattista julkisuutta, jossa valta-asemaltaan erilaiset ryhmät voivat tuoda avoimesti ja tasavertaisesti esiin omat intressinsä, arvonsa ja tavoitteensa. Kuvaja ja Malmelin toteavat, että eettisesti viestivä yritys avaa sidosryhmille mahdollisuuksia osallistua merkityksellisiin päätöksenteon prosesseihin (esimerkiksi epävirallisten tapaamisten, sidosryhmäpaneelien tai verkkofoorumien avulla) ja välttää vaihtoehtoisten käsitysten vaientamista. Tämän vastakohtaksi he nimeävät strategisen viestinnän, jonka tavoitteena on pönkittää omaa valta-asemaa ja manipuloida tiettyjä kohde- ja sidosryhmiä. (Emt., 84–90.)

Vuorovaikutus, jossa erilaiset näkemykset voisivat tulla paremmin ymmärretyiksi, on myös dialogisen kuuntelemisen tavoite. Siinä kuuntelemisessa korostetaan osallistumista keskinäisen ymmärtämisen prosessiin ja kannustetaan eri osapuolten näkökulmien huomioon ottamiseen (Ala-Kortesmaa 2015). Kuuntelemisesta muotoutuu ympäristö, joka antaa mahdollisuuden käsitellä näkemysten lisäksi myös tunteita ja asenteita ja jossa myös konflikteja voidaan hallita ja ratkaista (Bodie ym. 2013). Dialoginen kuunteleminen mahdollistaa parhaimmillaan erojen ja

ristiriitaisten näkökulmien tiedostamisen ja auttaa siten lieventämään ja purkamaan äärimmäistä ajattelua ja asenteellisuuksia (Bruneau & Saxe 2012).

Kuunteleminen kytketty vahvasti luottamukseen ja uskottavuuteen. Di Martino (2020, 137) toteaa, että luottamuksen ja uskottavuuden rakentamiseksi organisaatioon tulisi luoda aktiivisen kuuntelemisen tiloja ja käytänteitä. Macnamara (2016, 2018) puolestaan puhuu koko organisaation kattavasta ”kuuntelemisen arkkitehtuurista” eli käytänteistä, prosesseista, järjestelmistä ja resursseista, joita kuunteleminen edellyttää. Organisaatiossa tulisi esimerkiksi miettiä, millaista kuuntelemista asiakkaat ja sidosryhmät odottavat ja miten kuuntelemista ilmennetään niin, että he tunnistavat organisaation kuuntelevan ja myös uskovat kuuntelemisen aitouteen. Jos kuunteleminen arvioidaan näennäiseksi tai valheelliseksi, myös luottamus ja uskottavuus organisaatioon kärsivät tai ne menetetään kokonaan (Di Martino 2020; Macnamara 2020). Kuuntelemisen arkkitehtuuriin kuuluukin kuuntelemiselle avoin kulttuuri ja inklusiivinen kuuntelemispolitiikka, jossa vältetään ulossulkevuutta, tunnistetaan toisen oikeus puhua ja yritetään ymmärtää erilaisia ja vahvasti poikkeavia näkemyksiä sekä vastataan niihin kunnioittavalla ja huomioonottavalla tavalla (Macnamara 2016, 2018).

Organisaation kuuntelemisessä tärkeitä tekijöitä ovat toimivat vuorovaikutusta mahdollistavat käytänteet ja teknologiset järjestelmät. Näiden käytänteiden on oltava myös käyttäjille mielekkäitä: pelkkä

kaksisuuntaisuuden mahdollistaminen (esim. Facebook- tai Twitter-tilin olemassaolo) ei riitä, vaan dialogitilaisuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen on erikseen haluttava panostaa. Silloinkin, kun organisaation someviestintää pidetään onnistuneena, huomiota kiinnitetään usein liiaksi esimerkiksi organisaation kykyyn vastata nokkelasti, kun tärkeää olisi korostaa keskusteltavaa yhteisöä ja organisaation kykyä kuunnella sitä. (Maben & Gearhart 2018, 103–104.) Myös kansalaisyhteiskuntaan liittyvien osallistavien prosessien tutkimuksessa on todettu, että jos osallistumisen ja kuuntelemisen käytäntöjä ei koeta mielekkäiksi, ne voivat jopa voimistaa osallistujien syrjään jäämisen ja vajaavaltaisuuden kokemusta ja saada nämä etsimään osuvampia vaikuttamisen tapoja muualta (Boldt 2021).

Kuuntelemisen arkkitehtuuriin kuuluu myös yksilöiden taso eli huolenpito organisaatiossa työskentelevien viestintämattilaisten vuorovaikutustaidoista. Kuuntelemista ja kuuntelemisen osaamista on resursoitava riittävästi. Tämä mahdollistaa viestien analysoinnin, tarkoituksenmukaisen vastaamisen ja oikea-aikaisen vuorovaikutukseen osallistumisen. (Macnamara 2018; Maben & Gearhart 2018.)

Mielestämme kuuntelemisen ydin, olipa kyse organisaatioiden tai henkilökohtaisten suhteiden maailmasta, on siis kuuntelemisen käsittäminen yhteistyöhön ja yhdessä ymmärtämiseen suuntautumisena viestinnässä. Kuuntelemista ei tule arvioida pelkästään yksittäisten viestintätekojen (kuten palautteeseen vastaamisen) kautta. Instrumentaalinen, vain omia

tavoitteita ajava kuunteleminen johtaa helposti toisten osapuolten kuuroutumiseen ja sanomien tahalliseenkin väärynmärtämiseen. Jännitteisissä ja konflikteille alttiissa aiheissa osapuolten kuuroutuminen ei lisää ymmärrystä eikä luo luottamusta, vaan johtaa helposti kärjistymiseen ja polarisoitumiseen. Kun organisaatiossa luodaan yhteistyötä edistäviä ja aidosti erilaisille näkemyksille tilaa antavia tiloja, samalla luodaan mahdollisuuksia avata oman organisaation toiminnan taustalla olevia arvoja ja sidoksia, nostaa esille itselle tärkeitä teemoja sekä perustella niitä. Aktiivisen kuuntelemisen tiloissa voi myös itse yhteisönä tai organisaationa tulla kuulluksi, huomioon otetuksi ja oikein ymmärretyksi.

Paremmen maailman puolesta?

Vastuullisuusviestintä kiinnittyy laajempaan julkiseen neuvotteluun siitä, millainen on toimiva ja kestävä yhteiskunta. Kuvaja ja Malmelin (2008, 31–33) hahmottavat julkisuuden yhteiskunnan eri toimijoita yhdistäväksi verkostomaiseksi tilaksi, jossa keskustelun kautta määritellään sitä, mitä pidetään yleisesti merkittävänä ja arvokkaana. He toteavat:

”Pohjimmiltaan kysymys on luottamuksesta ja emotionaalisilla kriteereillä tehtävistä valinnoista – kuluttaja tai asiakas haluaa luottaa siihen, ettei yritys laiminlyö vastuutaan. Monet odottavat vielä enemmän: että yritys toimii aktiivisesti paremman maailman puolesta.” (Emt., 33.)

Kuvaja ja Malmelin esittävätkin, että yritysten on seurattava julkisen keskustelun eri teemoja, erilaisia verkostoja ja kiertäviä tarinoita laajasti ja eri tasoilla, ei vain sidosryhmiensä kautta. He rohkaisevat yrityksiä aktiiviseen ja avoimeen vuorovaikutukseen myös kriittisten äänten kanssa ja näkevät sen osana yrityksen identiteettityötä. (Emt., 24–58.)

Tätä kautta myös me hahmotamme kuuntelemisen merkityksen vastuullisuusviestinnän osana. Yhteiskuntavastuuta koskevat kamppailut käydään julkisuuden verkostoissa kansalaisten, medioiden ja muiden toimijoiden vaikuttaessa toinen toisiinsa. Aktiivisen kuuntelemisen kautta organisaatiolla ja sen kanssa keskusteluun osallistuvilla on mahdollisuus tunnistaa niitä merkityksiä ja emotioita, joiden varaan yhteinen ymmärrys yhteiskuntavastuusta voi rakentua. (Vrt. Ojala ym. 2019.)

Konkretisoimme ajatteluamme seuraavaksi käsittelemällä journalismin piirissä käytyä yhteiskuntavastuukeskustelua. Tätä kautta piirtyy näkyviin, miten vastuullisuuden merkityksestä ja tavoitteista neuvotellaan moniäänisessä ja jännitteisessäkin julkisessa keskustelussa.

Journalismin toimintaympäristö on muuttunut 2000-luvun mittaen voimakkaasti. Sen aiempi asema julkisuuden portinvartijana ja yhteiskunnallisen keskustelun ytimenä on haastettu ”hybridissä mediaympäristössä”, erilaisten verkko-ympäristöjen merkityksen kasvettua (Chadwick 2013). Samalla journalismin erityistä arvoa on kyseenalaistettu: Miksi juuri isoissa organisaatioissa tuotettu ja institutionalisoitu journalismi olisi parem-

paa kuin se erilaisten äänten ja näkökulmien moninaisuus, johon pääsee käsiksi verkossa ilmaiseksi? Voiko toimittajien puolueettomuuteen luottaa vai ajavatko he lopulta joidenkin ryhmien etuja toisista piittaamatta? Journalismin tehtävä on kertoa yleisöilleen maailmasta, mutta onko kertomus vajavainen tai painottunut?

Journalististen toimijoiden vastaus tähän eri suunnilta kuultuun huoleen ja kritiikkiin on ollut nimenomaan vastuullisuuden korostaminen ja journalismin erityisen arvon paikantaminen koko alan eettisiin periaatteisiin ja niitä valvoviin itsesääntelymekanismeihin. Mutta mitä vastuullisuus lopulta pitää sisällään? Neuvotteluja journalismin yhteiskuntavastuusta käydään eri tasoilla ja kehyksissä, erilaisten vaatimusten alla.

Ensiksi, journalismia tuotetaan organisaatioissa, jotka toimivat kilpailuilla mediamarkkinoilla. Tässä kontekstissa korostuu *vastuu sisällöistä*: toimitusten prosesseista ja toimittajien toimintatavoista viestimällä ja läpinäkyvyyttä lisäämällä on pyritty osoittamaan, miten vastuuta kannetaan erityisesti faktoista ja tarkistuskäytännöistä, kohteiden oikeuksista ja lähteiden turvallisuudesta. Näin journalistiset toimijat viestivät olevansa ajankohtaisen tiedon tuotannossa luotettavampia kuin journalismin periaatteisiin sitoutumattomat kilpailijansa.

Toiseksi, journalismin merkitystä perustellaan painokkaasti sillä, että sillä on erityinen asema osana avointa demokratista yhteiskuntaa – ei niinkään vastuu kuluttajille, vaan kansalaisille. Esimerkiksi Julkisen sanan neuvoston lanseeraama

Vastuullista journalismia -kampanja³ painottaa lukijan ja jutun kohteen, siis kansalaisten, oikeuksia: ”Journalisti on vastuussa totuuden kertomisesta sinulle, ei mainostajalle, ministerille, eikä edes lehden omistajalle.” Tässä kontekstissa painotuu laajempi *vastuu julkisesta keskustelusta* ja sen yhteiskunnallisista vaikutuksista.

Tällainen eri kehysten välinen jännite ja vastuun rajoista neuvottelu näkyy myös journalistien ammattilehden, *Journalistin*, aihetta käsittelevässä jutussa ”Mitä vastuullisuus on mediabisneksessä?”. Jutussa kytketään journalismin yhteiskuntavastuuajattelu laajempaan vastuullisuustrendiin liiketoiminnassa ja sijoittamisessa:

Median suurin vaikutus yhteiskuntaan tulee tietenkin sisällön kautta. [...] Kokonaisvaltaisimman vastuullisuuden mukaan ei riitä, että mainonta on läpinäkyvää tai että journalismi noudattaa eettisiä sääntöjä, kuten *Journalistin* ohjeita. Myös sisällön pitäisi pyrkiä kohti parempaa maailmaa. Liiketoiminnassakin pitää ajatella asioita kuten demokratia, faktojen merkitys ja journalismin sisällön vaikutus maailmaan ylipäätään.⁴

Näin ymmärrettynä vastuullisuus ei ole vain journalistisen työn tekemiseen liittyviä käytännön valintoja ja vaikutuksia, vaan laajemmin koko journalistisen toiminnan seurausten tunnistamista: millaisen yhteiskunnan tuottamiseen mediatilat työllään osallistuvat? Erityisesti tässä kehyksessä kuuntelemisen ja vuorovaikutuksen tarve korostuu.

Esimerkiksi ilmastojournalismin ympärillä käytävä keskustelu on alleviivannut näitä kysymyksiä. Kun Elokapina-liike ”kutsui mediatoimijoita vuoropuheluun totuudenmukaisesta ilmastojournalismista”,⁵ kävi hyvin selväksi, että ilmastoliikkeen näkökulmasta pelkkä faktojen paikansapitävyys ja valheiden välttäminen on täysin riittämätön tavoite vastuulliselle ja kansalaisten oikeuksia puolustavalle journalismille. Ilmastonäkökulman tunnistava ja todellisuuden tunnustava vastuullisuus tuntuu edellyttävän muutoksia tai ainakin uusia painotuksia journalismia ohjaavissa arvoissa ja tyypillisesti etusijaiseksi ymmärretyissä kehystyksissä.⁶

Samanlainen jännite koskee vastuullisuusviestinnän kenttää laajemminkin. Yhteiskuntavastuun määrittelyssä on nimittäin yhä useammin kyse viestivää organisaatiota laajemmasta toiminnan

³<https://vastuullistajournalismia.fi/>

⁴<https://www.journalisti.fi/artikkelit/2021/2/mit-vastuullisuus-on-mediabisneksess/>

⁵<https://elokapina.fi/news/press-release/2021/03/02/emme-syyta/>

⁶*Teimme samanlaisia havaintoja ilmastolakiuudistukseen liittyvässä kokeilussa, jonka toteutimme osana Kansalaisuuden kuulut ja kuplat -tutkimushanketta (<https://www.otakantaa.fi/fi/hankkeet/505/>). Kokeilun verkkokuulemiset ja journalismityöpajat osoittivat, että kansalaisia kuuntelemalla voidaan tunnistaa vastuullisuuden ja oikeudenmukaisuuden käsitteisiin liittyviksi arvoiksi esimerkiksi syntymättömien sukupolvien tai luontokappaleiden oikeuksien puolustaminen.*

legitimiteetistä. Yksittäinen organisaatio voi toimia vastuullisesti alan eettisten periaatteiden ja sääntelyn puitteissa, mutta jos nuo periaatteet ja sääntelyn toimivuus kyseenalaistetaan laajasti, on myös tätä keskustelua kyettävä kuuntelemaan ja kyettävä rakentamaan identiteettinsä suhteessa siihen. Esimerkiksi juuri ilmastokriisin hoitamiseen liittyvä vastuukeskustelu koskee yhä vaativammin useita isoja toimialoja, kuten maa- ja metsätaloutta tai energiategollisuutta.

Kuunteleminen journalismin ja yleisön yhteistoimintana

Keskustelu journalismin yhteiskunnallisesta vastuusta ei ole uusi asia, vaan ennemminkin koko alan kehittymisen ytimessä. Kysymys on kuitenkin aktivoitunut viime vuosina erityisellä tavalla. Todennetun tiedon ja objektiivisuuden vaatimukset eivät ole kadonneet journalismin yltä minnekään, vaan pikemminkin korostuneet disinformaatiota koskevan keskustelun myötä (Lehtinen 2020). Samalla hybridissä mediaympäristössä käytävät kamppailut journalismin ja alan organisaatioiden maineesta eivät kuitenkaan usein koske niinkään sitä, luotetaanko toimittajien noudattavan alan normeja, vaan sitä, koetaanko heidän ”olevan oikealla puolella” (Hiltunen 2021). Tätä kautta yhteiskuntavastuuta koskevat merkityskamppailut kytkeytyvät vahvasti identiteetteihin ja tunteisiin. Yleisön luottamuksen säilyttämiseksi sisältöjen luotettavuus on välttämätön, mutta ei riittävä edellytys.

Suomalaisten uutismediaan kohdistuvaa luottamusta ja tunteita tutkineet Mati-

kainen ja kumppanit toteavat, että yleinen luottamus mediaan yhtenä yhteiskunnan tukipilarina on Suomessa kansainvälisesti verraten yhä melko vahvaa, kuten luottamus muihinkin instituutioihin. Eri yleisöryhmien kokemaan luottamukseen vaikuttavat kuitenkin useat taustatekijät, kuten ikä ja poliittinen kanta. Monet ryhmät arvioivat journalismin suoriutumista yhteiskunnallisesta tehtävästään aiempaa kriittisemmin ja luottamus journalismin vastuullisuuteen on monilta osin heikentynyt. (Matikainen ym. 2020, 3; 11–15.)

Kannatellakseen legitimeettiään kansalaisyhteiskunnan palvelijana journalismin tuottajien on kyettävä tunnistamaan ja käsittelemään näitä jännitteitä. Tähän tarvitaan aktiivista kuuntelemista: tarkempaa tietoa näistä odotuksista ja arvoista voi saada vain kuuntelemalla muitakin kuin ilmeisimpiä sidosryhmiä (kuten maksavia tilaajia). Tämä ei toki tarkoita joka suuntaan taipumista tai omasta identiteetistä tinkimistä, vaan auttaa myös tarkentamaan oman tontin rajoja. Valmius julkiseen vuorovaikutukseen ympäröivän yhteiskunnan kanssa viestii itseymmärryksestä osana yhteisöä, joka neuvottelee yhteisestä tulevaisuudestaan.

Dialogisista menetelmistä onkin toivottu uusia eväitä, joilla vastata kansalaisten luottamusta horjuttaviin ilmiöihin, kuten disinformaatioon, polarisaatioon ja populistiseen retoriikkaan (Hautakan-gas & Ahva 2018a, 2018b; Heikka 2017). Sovittelujournalismi-hankkeessa olemme tutkineet sitä työtä, mitä journalismiprofession piirissä ja journalismia tuottavissa organisaatioissa on tehty, kun on haluttu

arvioida ja kehittää oman toiminnan suhdetta erilaisiin intressiryhmiin. Tietoisien panostamisen kuuntelemiseen on koettu tukevan tiedonhankinnan ja haastattelun menetelmiä ja parantavan vuorovaikutusta juttujen lähteiden kanssa (Hautakangas ym. 2020; Gerlander ym. 2018). Myös juttujen herättämästä jälkipyykistä on haluttu kantaa vastuuta kehittämällä verkokeskustelujen kuuntelevaa ohjaamista (Hautakangas ym. 2017). Yleisöjen kuuntelemiseen panostaminen on näkynyt myös erilaisina kampanjoina ja konkreettisena osallistamisena (esimerkiksi Kutsu Yle kahville -hanke⁷ ja Kysy Ylestä -illat⁸, Helsingin Sanomien Suomi puhuu -kampanja⁹, MTV Uutisten kasvavat panostukset SuomiAreena-keskustelutapahtumaan¹⁰).

Kuuntelemisen tiloja avaamalla ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksiin tarttumalla journalistiset toimijat ovat siis pyrkineet yhtäältä viestimään vastuullisuudestaan ulospäin, toisaalta tunnistamaan oman toiminnan kehittämisen paikkoja. Myös monille yksittäisille toimittajille oman roolin hahmottaminen entistä vuorovaikutteisemmalla tavalla, ”kuuntelemisen agentteina”, on tarjonnut tilaisuuden päivittää omaa ammatti-identiteettiä ja vahvistaa niitä arvoja, jotka tuovat työhön

⁷<https://yle.fi/aihe/yleisradio/kutsu-yle-kahville>

⁸<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2020/01/09/mil-laista-palvelua-ylen-pitaisi-tarjota-sinulle-uudella-vuosikymmenella-kysy>

⁹<https://www.hs.fi/sivu/suomi-puhuu/>

¹⁰<https://suomiareena.fi/>

merkitystä (esim. Hautakangas ym. 2020). Siinä missä ulkopuolisen tarkkailijan ja tiedonvälittäjän rooli voi tarjota suojaa, se myös jättää ulkopuolelle – kuunteleminen edellyttää osallisuuden tunnistamista ja samalla vahvistaa yhteyttä (vrt. Heikka 2017).

Lopuksi

Vastuullisuutta koskevat merkityskamppailut kytkeytyvät väistämättä arvoihin, tunteisiin ja identiteetteihin. Hybridissä, verkostojen muodostamassa julkisuudessa käytävä keskustelu eri toimialojen, organisaatioiden ja ammattien rooleista yhteiskunnassa on pohjimmiltaan neuvottelua erilaisista tavoista hahmottaa, mitä tarvitaan ”parempaan maailmaan”. Näissä kamppailuissa faktat, ohjeistot ja sertifikaatit eivät riitä – vastuu ja luottamus ovat jännitteisiä suhteita, joiden ylläpitämiseen tarvitaan vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa.

Edellä olemme kuvanneet, kuinka kuuntelemisen käsitteen voi hahmottaa tällaisena vuorovaikutukseen orientoitumisena ja eettisen yhteistoiminnan tilana, myös organisaatioviestinnän kontekstissa. Tällainen aktiivinen kuunteleminen mahdollistaa sekä oppimisen ja itsereflektion että erimielisyyksien tunnustamisen ja erilaisten arvojen kanssa elämisen.

Kuuntelemisen merkityksen tunnistaminen onkin voimavara niin organisaatioille, yksilöille kuin kokonaisille toimialoille. Se vaatii kuitenkin tuekseen kuuntelemisen arkkitehtuurin eli riittävät rakenteet ja resurssit sekä toimivat käytännöt. Näiden suunnittelussa ja toteuttami-

nessa viestinnän ammattilaisten merkitys on suuri. Yksittäiselle viestijälle oman toiminnan hahmottaminen myös kuuntelemisen agenttina voi tuoda merkittävän lisän omaan ammatilliseen itseyttämyykseen.

Viestintä on itsessään yhteiskunnallista toimintaa ja tekoja, joilta voi edellyttää eettisyyttä, läpinäkyvyyttä ja vastuuta. Journalismin piirissä käyty yhteiskunta-vastuukeskustelu osoittaa hyvin, kuinka yksittäisten organisaatioiden vastuullisuusviestintä kytkeytyy väistämättä koko toimialan legitimizeettiin. Journalismi on toki erityinen viestinnän ala objektiivisuuteen liittyvine vaatimuksineen, mutta pohjimmiltaan myös muihin toimialoihin – ja näiden vastuullisuudesta viestiviin – kohdistuu sama olennainen kysymys: millaisen yhteiskunnan tuottamiseen sinä työlläsi osallistut?

Kirjallisuus

Ala-Kortesmaa, Sanna (2015). *Professional Listening in the Legal Context*. Acta Universitatis Tamperensis 2101. Tampere: Tampere University Press.

Bavelas, Janet B.; Coates, Linda & Johnson, Trudy (2000). Listeners as co-narrators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 941–952.

Bodie, Graham D.; Gearhart, Christopher C.; Denham, Jonathan P. & Vickery, Andrea J. (2013). The temporal stability and situational contingency of active-empathic listening. *Western Journal of Communication*, 77(2), 113–138. doi:10.1080/10570314.2012.656216

Boldt, Georg (2021). *Citizens in Training. How institutional youth participation produces bystanders and active citizens in Finland*. Tampere: Tampere University Dissertations 374.

Brownell, Judi (2016). *Listening: Attitudes, principles, and skills* (5th ed.). Abingdon, England: Routledge.

Bruneau, Emile G. & Saxe, Rebecca (2012). The power of being heard: The benefits of ‘perspective-giving’ in the context of intergroup conflict. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(4), 855–866. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.02.017>

Chadwick, Andrew (2013). *The Hybrid Media System: Politics and Power*. Oxford & New York: Oxford University Press.

Cooren, François (2020). A Communicative Constitutive Perspective on Corporate Social Responsibility: Ventriloquism, Undecidability, and Surprisability. *Business & Society*, 59(1), 175–197.

Erkkilä, Taina & Syvänen, Salla (2019). Kuuntelun ja dialogin kypsyys sosiaalisessa mediassa. Teoksessa Luoma-Aho, Vilma & Pekkala, Kaisa (toim.) *Osallistava viestintä*, ProComma Academic. Helsinki: ProCom ry, 116–131. <http://hdl.handle.net/10138/302465>

Gerlander, Maija; Hautakangas, Mikko & Ahva, Laura (2018). Vuorovaikutuksen jännitteet toimittajan työssä: sovittelujournalismin herättämiä näkökulmia. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja*, 2018, 60–71.

Hautakangas, Mikko; Ahva, Laura & Haara, Paula (2017). *Sovittelujournalismin käsikirja: keinoja konfliktierhokkien aiheiden käsittelyyn*. Tampere: Tutkimuskeskus Comet. Saatavilla: <https://sovittelujournalismi.fi>

Hautakangas, Mikko & Ahva, Laura (2018a). Introducing a New Form of Socially Responsible Journalism: Experiences from the Conciliatory Journalism Project. *Journalism Practice*, 12(6), 730–746.

Hautakangas, Mikko & Ahva, Laura (2018b). Sovittelujournalismi kirkastaa keskustelua. Teoksessa: Niemi, Mari K. & Houni, Topi (toim.). *Media ja populismi*. Tampere: Vasta-paino, 278–303.

Hautakangas, Mikko; Vuolanto, Pia & Ylikoski, Matleena (2020). Sovittelujournalismin keinoin vaikeiden aiheiden kimppuun. Teoksessa: Heikkilä, Mari & Tammi, Tuukka (toim.). *Vihe- liäs tiede – ja muita vaikeita uutisia*. Tampere: Vastapaino, 33–55.

Heikka, Taneli (2017). *Dialogic Journalism: How Can Journalists Participate in the Networks of Social Innovation*. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Humanities.

Hiltunen, Ilmari (2021). External Interference in a Hybrid Media Environment. *Journalism Practice*, DOI: 10.1080/17512786.2021.1905539

Itzchakov, Guy & Kluger, Avraham N. (2017). Can holding a stick improve listening at work? the effect of listening circles on employees' emotions and cognitions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5),

663–676. doi:10.1080/1359432X.2017.1351429

Kuvaja, Sari & Malmelin, Karoliina (2008). *Vastuullinen yritysviestintä: kilpailuetua vuoropuhelusta*. Helsinki: Edita Publishing.

Lehtinen, Aki Petteri (2020). Journalismin totuudenmukaisuus: luottamussuhde yleisöjen kanssa. *Media & viestintä* 43(3), 206–226.

Lipari, Lisbeth (2012). Rhetoric's Other: Levinas, Listening, and the Ethical Response. *Philosophy & Rhetoric*, 45(3), 227–245. <https://doi.org/10.5325/phlrrhet.45.3.0227>

Lipetz, Liora; Kluger, Avraham N. & Bodie, Graham D. (2020). Listening is listening is listening: Employees' perception of listening as a holistic phenomenon. *International Journal of Listening*, 34(2), 71–96. doi:10.1080/10904018.2018.1497489

Maben, Sarah K. & Gearhart, Christopher C. (2018). Organizational social media accounts: Moving toward listening competency. *International Journal of Listening*, 32(2), 101–114. doi:10.1080/10904018.2017.1330658

Macnamara, Jim (2016). The work and 'architecture of listening': Addressing gaps in organizational-public communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(2), 133–148.

Macnamara, Jim (2018). Toward a theory and practice of organizational listening. *International Journal of Listening*, 32(1), 1–23.

Macnamara, Jim (2020). Corporate listening: Unlocking insights from VOC, VOE and VOS

for mutual benefits. *Corporate Communications*, 25(3), 377–393. doi:10.1108/CCIJ-08-2019-0102

Di Martino, Luigi (2020). Conceptualising public diplomacy listening on social media. *Place Branding and Public Diplomacy*, 16(2), 131–142. doi:10.1057/s41254-019-00135-5

Matikainen, Janne; Ojala, Markus; Horowitz, Minna & Jääsaari, Johanna (2020). *Media ja yleisön luottamuksen ulottuvuudet: instituutiot, journalismi ja mediasuhde*. Helsinki: Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja.

Ojala, Markus; Pantti, Mervi & Laaksonen, Salla-Maaria (2019). Networked publics as agents of accountability: Online interactions between citizens, the media and immigration officials during the European refugee crisis. *New Media & Society*, 21(2), 279–297.

Parks, Elizabeth (2015). Listening with empathy in organizational communication. *Organization Development Journal*, 33(3), 9–22.

Ruokolahti, Riku; Elomaa, Nina; Mikkonen, Jorma & Sipponen, Lauri (2021). *Maineen johtamisen käsikirja*. Helsinki: T-Media.

Välikoski, Tuula-Riitta (2014). Kuuntelemisen taito. Teoksessa: Luoma-aho, Vilma (toim.). *Särkymätön viestintä*. ProComma Academic. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry., 58–67.

Worthington, Debra L. (2018). Modeling and measuring cognitive components of listening. Teoksessa: Worthington, Debra L. & Bodie, Graham D. (toim.). *The sourcebook of listening*

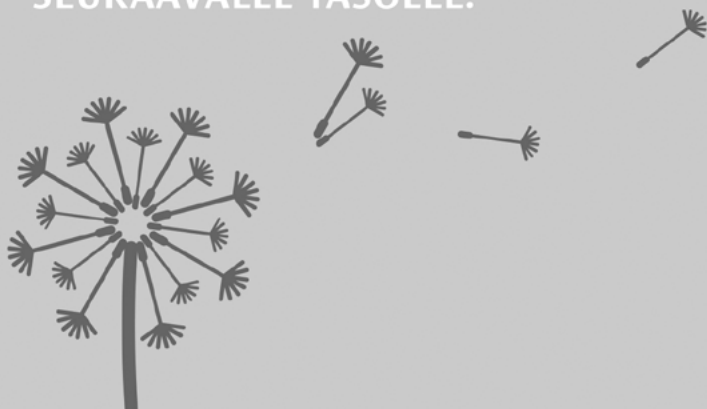
research: Methodology and measures. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 70–96.

PROM
NEXT



Vastuullisuuden koulutusohjelma käynnistyy syksyllä 2021!

NOUSE KANSSAMME
SEURAAVALLE TASOLLE.





Kuva: Kari Littonen

KUKA?

Sami Pihlström

- *FT Sami Pihlström on uskonnonfilosofian professori Helsingin yliopistossa. Hän toimii myös Suomen Akatemian Kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunnan sekä Suomen Filosofisen Yhdistyksen puheenjohtajana. Hän on julkaissut laajasti monilta filosofian aloilta, muun muassa metafysiikasta, etiikasta ja uskonnonfilosofiasta, ja osallistunut aktiivisesti yhteiskunnalliseen arvokeskusteluun. Hänen tuorein teoksensa *Pragmatist Truth in the Post-Truth Age: Sincerity, Normativity, and Humanism* (Cambridge University Press), ilmestyy syksyllä 2021.*

ARVOT, PÄÄMÄÄRÄT JA VASTUULLISUUS

Vastuullisuuden merkitys kaikessa inhimillisessä toiminnassa, myös viestinnässä, tunnustetaan yleisesti, mutta käsitteen käyttö kaipaa filosofista selkeyttä ja kritiikkiä. On kysyttävä, miten vastuullisuudesta itsestään organisaatioiden toimintaa suuntaavana periaatteena pitäisi – mahdollisimman vastuullisesti – viestiä. Normatiivisen filosofisen tarkastelun pohjalta voidaan ehdottaa, miten suhdettamme vastuullisuuteen kaikessa viestinnässä ja käsitteiden käytössä tulisi kehittää.

Vastuullisuudesta puhutaan nykyisin jatkuvasti, ja käsitteen yhteiskunnallinen – myös viestinnällinen – merkitys on

entisestään korostunut koronapandemian aikana. Esimerkiksi moni yritys on vuonna 2020 viestinyt niin asiakkailleen kuin koronarajoituksia asettaville poliittisille päättäjille ja viranomaisillekin toimivansa ”vastuullisesti”. Samoin vastuullisuuttaan mainostaa miltei mikä tahansa brändistään huolta kantava organisaatio, olipa kyseessä yksityinen tai julkinen toimija.

Suomessa tällainen vastuullisuus onkin usein varsin aitoa eikä pelkkää julkisivun kiillotusta tai (erityisesti ilmastokriisivastuuta korostettaessa) niin sanottua viherpesua. Vastuullisuudesta voi kuitenkin tulla merkityksetön hokema, jos vaikkapa yrityksen liikeideana on houkutella joukko runsaasti alkoholia nauttineita, turvaväleistä piittaamattomia asiakkaita laulamaan karaokea aamuyöllä pandemian aikaan. ”Vastuullisuus” tarkoittaa tällöin sitä, että baariasiakkaiden määrää rajoitetaan, kaikille tarjotaan periaatteessa istumapaikka, pöydällä on käsihuuhdetta ja karaokemikrofoni desinfioidaan jokaisen laulajan jälkeen. Nämä pienet toimet kuitenkin hämärtävät sitä, että tappavan tartuntataudin levitessä voidaan ajatella olevan ylipäänsä vastuutonta järjestää ihmisille tilaisuuksia sulloutua yhteen juhlimaan ja laulamaan. Samoin vastuutonta on yksilölle osallistua tuollaiseen kansanhuviin – ja yritykselle viestiä ”koronaturvallisuutta” korostaen. Koronarajoituksia pohtivan poliittisen tai viranomaistahon puolestaan voidaan odottaa toimivan vastuullisesti siinä, että riittäviä rajoituksia asetetaan taudin leviämistavat ja -nopeus huomioon ottaen ennakoivasti eikä vasta sitten, kun kontaktien rajoittaminen on

”välttämätöntä” ja samalla jo liian myöhäistä.

Keskustelu vastuusta, vastuullisuudesta ja vastuun kantamisesta saattaa hämärtyä myös vähemmän kärjistyneissä asettelmissä – ja toisaalta huomattavasti suuremmassakin mittakaavassa. Esimerkiksi koronakriisin kanssa kamppaileva poliittinen päättäjä joutuu monimutkaiseen vastuullisuus- ja vastuullisuusviestintäkysymysten vyyhtiin aprikoidessaan, kuinka kaikkein vastuullisimmin yhtäältä huolehdittaisiin terveysturvallisuudesta asettamalla riittävän tiukkoja rajoituksia (esimerkiksi kieltämällä edellä kuvatun kaltainen yökerhotoiminta taudin leviämisalueilla) ja kuinka toisaalta, niin ikään vastuullisesti, pidettäisiin yllä kohtuullisia mahdollisuuksia liiketoimintaan ja elinkeinonharjoittamiseen. (Korona-ajan haasteista ”etiikkaviestinnän” näkökulmasta ks. Häyry 2020.)

Pohdin tässä artikkelissa vastuullisuuden asemaa erilaisten organisaatioiden – kuten liikeyritysten mutta myös omalla toimintakentälläni tutumpien yliopistojen – arvona ja toiminnan päämääränä sekä näistä viestimisen elementtinä. Samalla esitän normatiivisia ehdotuksia viestinnän vastuullisuudesta, mutta melko yleisellä filosofisella abstraktiotasolla. Syvälinen ymmärrys vastuullisuuden käsitteestä ja sen kytkeytymisestä organisaation peruspyrkimykseen on välttämätöntä, jotta vastuullisuustavoitteista kyetään viestimään selkeästi ja perustellusti. Nojautun jossain määrin aiempiin tarkasteluihini inhimillisten käytäntöjen ja niitä toteuttamaan perustettujen organisaatioiden varsinaisten päämäärien ja päämäärien

tavoittelemisessa tarvittavien keinojen välisistä suhteista (ks. esim. Pihlström 2020). Puheenvuoroni on filosofinen, enkä yritä esiintyä organisaatioviestinnän tai muutenkaan viestinnän tutkimuksen asiantuntijana. Toivon kuitenkin, että filosofisella näkökulmalla on relevanssia, kun puntaroidaan, miten vastuullisuutta voidaan toteuttaa ja miten siitä tulisi viestiä.

Vastuullisuus arvona

Organisaation sitoutumisesta vastuullisuuteen viestitään niin yhteisön sisä- kuin ulkopuolellakin usein mainitsemalla vastuullisuus yhtenä organisaation *arvoista*. Tällaisia arvoja on tapana listata strategioihin ja ”huoneentauluihin”, joiden viestinnällisenä pyrkimyksenä on ilmaista, että luelteluihin hyviin asioihin suhtaudutaan vakavasti organisaation toiminnassa.

Olivatpa kyseessä yrityksen, viraston, yliopiston tai minkä tahansa toimijan arvot, on erikoista listata niiden joukossa ”vastuullisuus” – tai vastaavasti esimerkiksi ”eettisyys”. Olisi luontevaa puhua eettisistä arvoista yhtenä arvojen luokkana muiden, esimerkiksi taloudellisten, tiedollisten tai esteettisten, arvojen ohella (vrt. esim. Niiniluoto 1994; ks. myös Niiniluoto 2020). Sitoutuminen vastuullisuuteen puolestaan olisi järkevää nähdä yleisenä sitoutumisena omien toimintojen, niiden päämäärien ja näiden päämäärien tavoittelemisessa käytettyjen välineiden kriittiseen pohtimiseen eettisestä näkökulmasta. Useimmat yritysten, yliopistojen ja muiden yhteisöjen arvoista ovat ainakin osin eettisiä arvoja, ja tällaisiin arvoihin sitoutuminen ylipäänsä voidaan nähdä toimijan eetti-

senä vastuullisuutena. Olemme vastuussa siitä, että tavoittelemme arvostausten ja strategioiden ilmaisemia hyvinä ja arvokkaina pidettyjä asioita. Juuri arvojen pohtiminen toiminnan suuntaamisessa ilmentää vastuullista asennetta toiminnan kehittämiseen. Toimijoina olemme myös vapaita valitsemaan eri vaihtoehtojen välillä – vaikken tässä ryhdykään puimaan filosofiasta tuttua vapaan tahdon problematiikkaa (ks. Visala 2018) – ja vastuunme asettuu nimenomaan vapautemme keskiöön: vain vapaa olento voi olla vastuussa, ja vastuullisuutemme on vastuuta juuri vapaasti tekemiemme valintojen arvoulottuvuuksista.

Siksi vaikuttaa harhaanjohtavalta ja epätarkoituksenmukaiselta nimetä vastuullisuus yhdeksi arvoksi muiden joukossa, kuten joskus näyttää tapahtuvan niin yritysten, yliopistojen kuin muidenkin toimijoiden arvojen huoneentauluissa. Jos vastuullisuus mainitaan ikään kuin samalla viivalla ympäristöystävällisyyden tai asiakaslähtöisyyden kaltaisten arvojen kanssa, tällaisella viestinnällä hämärretään sitä, että vastuullisuus on näihin ja oikeastaan kaikkiin muihin arvoihin nähden *metatasolla*. Se ilmentää suhtautumistamme *kaikkiin* arvoihin ja päämääriin, jotka määrittävät toimintaamme. Olemme vastuussa kaikista arvoistamme ja voimme toimia vastuullisesti (tai vastuutamme välten) kaikkien velvoitteidemme suhteen.

Tämä huomio konkretisoituu yritysmaailmassa ja -viestinnässä erityisesti ”vastuullisen sijoittamisen” yhteydessä: jos esimerkiksi jokin osakerahasto nimetään vastuulliseksi, implikoidaanko, ettei mui-

hin tarjolla oleviin rahastoihin sijoittaminen ole vastuullista? Jos näin ajatellaan ja viestitään, herää kysymys siitä, onko harjoitettu toiminta ylipäänsä vastuullista. Vastuullinen sijoittaja ei oikeastaan jaa sijoituskohteitaan ”vastuullisiin” ja ”ei-vastuullisiin” (”vastuuttomista” puhumattakaan) vaan pyrkii tietenkin eettiseen vastuullisuuteen kaikessa sijoitustoiminnassaan. Jos hänellä on salkussaan myös vastuuttomia sijoituskohteita, hän ei ole vastuullinen lainkaan – ei edes niin sanotuissa vastuullisissa sijoituksissaan. Siksi sijoitustoiminnan vastuullisuudesta viestiminen voi jopa hämärtää tuohon vastuullisuuteen sitoutumista.

Toki vastuullisen sijoittamisen käsitteen käyttäminen viestinnässä pyrkii yleensä käytännössä ilmaisemaan sitä, että esimerkiksi osakerahaston sijoituskohteissa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, miten valitut yhtiöt kohtelevat henkilöstöään, alihankkijoitaan tai ympäristöä. Ne eivät hyödynnä lapsityövoimaa edes välikäsien kautta, ne käyttävät kansainvälisesti sertifioituja valvontamekanismeja ja esimerkiksi joukkotihuoseisiin tai huumeisiin sijoittaminen on tietenkin täysin pois laskuista. Kuitenkin vastuullisen sijoittamisen käsitteen viljely yritysviestinnässä ja sijoittajasuhteiden rakentamisessa on pahimmillaan vakavasti harhaanjohtava antaessaan kuvan vastuullisuudesta jonakin *yksittäisenä* hyvänä asiana, joka voidaan ikään kuin poimia tai jättää poimimatta valintamyymälän hyllyltä. Jos taloudelliseen toimintaan ja siitä viestimiseen suhtaudutaan vastuullisesti, juuri tällaista poiminnan mahdollisuutta ei ole;

kaikki toiminta on silloin alistettu (eettisen) vastuun kantamisen pyrkimykselle. (Talouden ja moraalien suhteesta laajemmin sekä historiallisessa katsannossa että nyky-yhteiskunnan esimerkkien valossa ks. useita artikkeleja teoksessa Tolonen ym. 2016.)

Vastuullisuuden mainitseminen yrityksen tai muun yhteisön arvona ei siis yleensä tarjoa kovin sisällöllistä näköalaa harjoitetun toiminnan luonteeseen. Vastuullisuus jää liian helposti vain muodikkaaksi kiillotussanaksi, joka ”täytyy” mainita, ja liian helposti syntyy vaikutelma, että kun se on mainittu, siitä ei tarvitsekaan enempää huolehtia. Tällaisen vastuullisuuden väistämisen vastapainoksi pitäisin tärkeänä, että vastuullisuus huoneentaulumaisen listaamisen sijasta asettuisi aidoksi osaksi organisaation toimintaa kokonaisuudessaan.

Viestinnällisenä vertailukohtana voitaisiin pohtia, miltä näyttäisi sellainen liikeyrityksen arvojen listaus, jossa todettaisiin, että yrityksen arvo on (vastuullisuuden ohella tai sen sijasta) *kannattavuus* – eli voiton tavoittelu tai omistajien varallisuuden maksimointi. Tämä voisi herättää hämmästyksiä, koska on itsestään selvää, että yritys pyrkii toiminnallaan ensisijaisesti kannattavuuteen; muutenhan se ei ole yritys. Esimerkiksi *totuuden* tai *sivistyksen* mainitseminen yliopiston arvona on tällaiselle arvositoumukselle analoginen. Yliopiston tapauksessa totuus on toiminnan ”sisäinen” arvo siinä mielessä, että vain tuota arvoa tavoitellen yliopistollinen tutkimus ja opetus ovat sitä toimintaa, jota niiden määritelmällisesti voidaan

odottaa olevan (vrt. Pihlström 2021). Jotta viestimisellä esimerkiksi yritysten, yliopistojen ja muiden organisaatioiden arvoista olisi kiinnostavaa sisältöä, lienee aiheellista viestiä nimenomaan sellaisista arvositoumuksista, jotka eivät ole itsestään selviä sen pohjalta, millaisesta organisaatiosta on kyse. Vastaavasti urheilujoukkueen arvona ”menestys” tai ”voitto” tuskin olisi informatiivinen valinta.

Sikäli kuin ymmärrämme yliopistolaisissa mainitut vapaan tutkimuksen ja siihen perustuvan ylimmän opetuksen käsitteet olennaisessa suhteessa totuuden tavoitteluun – eli ajattelemme, että tutkimus ja siihen perustuva opetus etsivät totuutta – voitaneen väittää, että juuri totuus on arvo, joka kiinnittyy jo olennaisesti yliopistojen perustehtäviin. Siksi etenkin totuuden sisällyttäminen yliopiston arvojen strategiseen huoneentauluun (kuten vaikkapa Helsingin yliopiston tuoreen strategian arvolistauksessa tehdään) muistuttaa tilannetta, jossa yritys mainitsisi arvonaan voiton tavoittelun tai urheiluseura kilpailuissa menestymisen. Nämä tietenkin ovat toiminnan keskeisiä arvoja, mutta tämä on itsestään selvää. Toisaalta taas esimerkiksi yrityksen eettinen tai yhteiskunnallinen vastuullisuus ei ole samassa mielessä itsestään selvää – mikäään yritys ei ole tässä mielessä vastuullinen vain siksi, että se on yritys, mutta se on lähtökohtaisesti kannattavuuteen eli taloudelliseen vastuullisuuteen pyrkivä täsmälleen tuosta syystä – joten vastuullisuuden ja kannattavuuden mainitseminen arvoina on problemaattista eri tavoin.

Sen sijaan, että yritykset korostaisivat

kannattavuutta arvonaan, ne koettavat joskus arvolistauksissaan jopa häivyttää näkyvistä toimintansa tarkoituksen eli voiton tavoittelun. Ne saattavat mieluummin puhua hyviksi ja kauniiksi miellettyistä arvoista, kuten asiakaslähtöisyydestä, ympäristöystävällisyydestä, reiluudesta tai kestävästä kehityksestä. Näin voidaan – jälleen perustellusti – viestinnässä korostaa sitä, että näihinkin arvoihin sitoumista tarvitaan varsinaisen päämäärän tavoittelussa. Toisaalta viestintä ei ole vastuullista, jos annetaan sellainen vaikutelma, että tällaisiin arvoihin sitouduttaisiin yrityksessä voiton tavoittelua tärkeämpinä pyrkimyksinä tai edes pyrkimyksinä, jotka voisivat joutua konfliktiin kannattavuuden kanssa. Jos näin viestitään, valehdellaan. Samoin jos esimerkiksi valtiovalta asettaa yritykselle perusteettomia odotuksia ”yhteiskuntavastuusta” kannattavuuden uhallakin, se ei näytä ymmärtävän tai ainakaan kunnioittavan liiketoiminnan sisäistä logiikkaa ja syyllystyy näin yhtä lailla vastuuttomaan viestintään sivuuttaessaan yrityksen olennaisimman vastuun, vastuun omistajilleen.

Jos yliopisto korostaisi viestinnässään varsinaisen päämääränsä eli totuuden etsinnän sijasta tuon päämäärän tavoittelussa tarpeellisia muita arvoja, se listaisi tärkeitä mutta peruspyrkimyksen kannalta pikemminkin välineellisiä pyrkimyksiä, jotka saattaisivat olla samankaltaisia kuin monien yritysten arvot. Tällaisia voivat olla esimerkiksi eräiden suomalaisyliopistojen strategioissaan luetteloidut avoimuus, rohkeus ja moninaisuus. Voidaan myös kysyä, ovatko ainakin eräät yritysten

ja yliopistojen tai muiden organisaatioiden viestimistä arvoista kenties pikemminkin *hyveitä* kuin varsinaisia arvoja (vrt. Kylliäinen 2012), siis eräänlaisia yhteisön ideaalin jäsenen luonteenpiirteitä, jotka vaikkapa työntekijällä tulee olla, jotta hän kykenee toimimaan hyvin yhteisönsä jäsenenä, ja jotka näin palvelevat sekä yhteisön että sen jokaisen jäsenen etua. Ehkä vastuullisuuskin näyttäytyy ainakin joissakin viestinnällisissä yhteyksissä hyveenä arvon tai päämäärän sijasta, koska sen voidaan katsoa luonnehtivan kaikkien (muiden) arvojen tavoittelua yksilön ja yhteisön elämässä.

Konstitutiiviset ja regulatiiviset pyrkimykset

Edellä esitettyjä huomioita voidaan täsmentää erottamalla toisistaan käytännön tai toiminnan – ja vastaavasti niitä toteuttavien organisaatioiden – *konstitutiiviset* ja *regulatiiviset* pyrkimykset (vrt. Pihlström 2020). Edellisillä tarkoitetaan pyrkimyksiä, jotka määrittävät kyseisen käytännön (tai organisaation) juuri sinä käytäntönä, joka se on (eikä jonakin muuna käytäntönä). Jälkimmäisistä on kyse, kun tarkastellaan sitä, miten jokin käytäntö tai organisaatio parhaimmin ja tehokkaimmin voi varsinaista päämääränsä suorittaa.

On luontevaa ajatella, kuten edellä totesin, että voiton tuottaminen on ainakin perinteisessä liiketoiminnassa yrityksen konstitutiivinen, määrittelevä pyrkimys. Liikeyritys on olemassa tuottaakseen omistajilleen voittoa. Yritystoiminta rakentuu eli konstituoituu taloudelliseen kannattavuuteen tähtäävänä toimintana.

Minkään muun varsinaisen pyrkimyksen vuoksi yritys ei ole olemassa, eikä sen toimintaa nimenomaan yrityksenä määritä tai edes voi määrittää mikään muu päämäärä. Yritykset voivat tietenkin tehdä pääpyrkimyksensä puitteissa monenlaisia hyviä tai pahoja asioita, esimerkiksi suojella tai pilata ympäristöä ja kohdella työntekijöitään kunnioittavasti tai alistavasti. Ne voivat veroja maksamalla osallistua hyvinvointivaltion palveluiden rakentamiseen – mutta saattavat myös veroja vältellen kiertää vastuutaan. Yritystoiminnalla voidaan pelastaa maailmaa tai turmella sitä, ja esimerkiksi monen kansainvälisen suuryrityksen toiminta tuottanee niin hyvää kuin pahaakin jälkeä. (Vrt. Niiniluoto 2020.)

Tällaiset pyrkimykset ovat kuitenkin ulkoisia päätavoitteen, toiminnan konstitutiivisen pyrkimyksen kannalta. Yritys ei ole olemassa kohdellakseen henkilöstöään hyvin, maksaakseen veroja tai tuottaakseen yhteisöllistä hyvää (tai pahaa) vaan maksimoidakseen omistajiensa varallisuuden pitkällä aikavälillä. On yritystoiminnan luonteen (tahallista tai tahatonta) hämärtämistä väittää toisin – ja onkin hiukan hämmentävää, että yritysjohtajakin näyttävät joskus mieltävän yritysten toimivan muunkin kuin kannattavuuden pääpyrkimyksen ohjaamina. Toisaalta puheenvuorot taloudellisten tavoitteiden perustavasta asemasta yritystoiminnassa ovat nousseet vahvasti esiin korona-ajan talouskurimuksen myötä – ja hyvä niin. Vastuullisen viestinnän yksi tavoite voi myös olla tehdä yhteiskunnassa paremmin ymmärrettäväksi, miksi vastuullisuuteen

pyrkivä yritys ei voi ryhtyä hyväntekeväisyysorganisaatioksi ja samalla pysyä liikeyrityksenä. Niin ikävää kuin vaikkapa tehtaan sulkeminen kannattavan yrityksen tekona onkin yksilöllisine, alueellisine ja valtakunnallisine seurauksineen, ei voida pitää vastuullisena sitäkään, että yritys häivyttäisi toimintansa taloudelliset realiteetit ja niiden tulevaisuusnäkymät vain siksi, että osallistuisi työllistäjänä alueensa kehittämiseen.

Yritys ei ole kannattava työllistääkseen vaan työllistää ihmisiä kannattaakseen. Vastuullinen viestintä yrityksen toiminnasta ei voi muuttaa tätä perusasetelmaa, eikä sen pidä kiillottaa yrityksen vastuullisuusjulkisivua vääristynein tavoin. Koska ainakin länsimaisen liberaalin markkinatalouden kontekstissa liikeyrityksen konstitutiiviseksi päämääräksi tulee ymmärtää kannattavuus, on julkisessa keskustelussa ongelmallista edellyttää, että yritys voisi tinkiä voitontavoittelun päämäärästä yhteiskuntavastuutavoitteiden vuoksi. Tästä huolimatta esimerkiksi sosiaalinen tai ekologinen vastuullisuus voi olla yritykselle tärkeä regulatiivinen pyrkimys konstitutiivisen pyrkimyksen edistämässä, koska vain vastuullisesti toimiva ja vastuullisuudesta asianmukaisesti viestivä yritys voi nykyisin pitkällä aikavälillä menestyä. Tämän asetelman kirkastaminen voidaan nähdä yrityksen viestinnällisenä vastuullisuutena.

Filosofisessa tarkastelussa on olennaista ymmärtää ihmisen (yksilöllistä ja yhteisöllistä) käytäntösidonnaista maailmaa niiden tavoitteiden kautta, jotka ”sisäisesti” määrittävät käytäntöjämme eli tekevät

niistä juuri niitä käytäntöjä, joita ne ovat. Jos näiden määrittävien pyrkimysten sijasta toimintaa ohjaavat muut pyrkimykset, kyse onkin tavallaan eri käytännöstä. Tätä ei kuitenkaan pidä sekoittaa itseisarvojen ja välinearvojen välillä usein tehtyyn eroon. Nähdäkseni yritys ei konstitutiiviseen päämääränsä eli voiton tavoitteluun sitoutuessaankaan suinkaan välttämättä kohtele henkilöstöään ”vain välineenä”. Pikemminkin työntekijöiden ei-välineellistävä, kunnioittava kohtelu voi (suotuisassa tapauksessa) luonnehtia sitä tapaa, jolla yritys toteuttaa varsinaisia tehtäviään. Se on tällöin osa tuon tehtävän suorittamista, ei vain väline sitä varten, aivan kuten vastuullisuuden voidaan yleisemmällä tasolla katsoa värittävän kaikkeen toimintaan suhtautumista. Silti ei-välineellistävä kohtelu tai vastuullisuus ei ole itse tehtävä tai päämäärä, johon pyritään. Henkilöstön hyvä kohtelu tai yrityksen yhteiskuntavastuu on näin ”ulkoisessa” suhteessa yritystoiminnan sisäiseen pyrkimykseen, mutta se voi olla ikään kuin *tapa*, jolla varsinaista päämäärää kohti edetään.

Vastaavasti valtion toiminnan näkökulmasta voi olla ”ulkoinen” päämäärä vaikkapa pelastaa koronaviruskriisistä kärsineitä yrityksiä. Tietenkään yritysten tukeminen ei ole valtion varsinainen tehtävä, mutta selviytyäkseen tehtävistään, kuten ihmisten terveydestä ja turvallisuudesta huolehtimisesta ja tätä edellyttävien, verotuloja tarvitsevien julkisten palvelujen ylläpitämisestä, valtio joutuu myös avustamaan kriisin yli yksityistä taloudellista toimintaa, jonka varsinainen päämäärä puolestaan on jokin muu kuin

verotuottojen kasvattaminen valtiolle.

Myös esimerkiksi yliopistoista tulisi vastuullisimmin viestiä niille ominaisten konstitutiivisten päämäärien, kuten kriittisen totuuden tavoittelun, valossa (vrt. Kivistö & Pihlström 2018). Jos yliopiston tutkimus- ja opetustoiminnan varsinaiseksi päämääräksi kuvitellaan esimerkiksi elinkeinoelämän tavoitteiden edistäminen (yritysysteistyö), joudutaan yhtä lailla hakoteille kuin silloin, kun yritysten arvellaan pyrkivän hyväntekeväisyyteen tai työllistämiseen. Niin yliopisto- kuin yritysmaailmassakin on ensiarvoisen tärkeää jatkaa kriittistä arvokeskustelua siitä, millä tavoilla toiminnan varsinaisia päämääriä tehokkaimmin ja vastuullisimmin toteutetaan. Myös voimassa oleviin strategioihin kriittisesti suhtautuvien äänen aito tukeminen tietoisena (erityisesti yliopistoissa akateemisen vapauden edellyttämästä) yksilöllisestä ja yhteisöllisestä vastuusta on arvokeskustelun välttämätön ehto. Tällainen vastuullisuus ei voi olla itse vain arvo muiden joukossa, koska vain se tekee arvosoitouksemme mahdollisiksi.

Arvokeskustelua mutkistaa tietenkin se, että niin yritykset kuin muutkin organisaatiot toimivat osana yhteiskuntaa, jossa ne voivat myös viestinnällisesti pyrkiä vaikuttamaan toimintaedellytyksiinsä. Esimerkiksi yritys voi koettaa vaikuttaa toimintansa kannalta relevanttiin lainsäädäntöön, ja on monimutkainen kysymys, miten tätä tulisi arvioida vastuullisuusnäkökulmasta. Esimerkiksi korona-aikana on kysytty, onko ravintola-alan ”lobbaus” – alan edunvalvojien viestintä ravintoloiden ”koronaturvallisuudesta” ja tartun-

tojen vähäisyydestä – vaikuttanut siihen, kuinka hitaasti on kyetty rajoittamaan alan räikeimpienkin koronalinkojen toimia. Samoin vaikkapa tiukennetuista ympäristötoimista kärsivät yritykset voivat valjastaa viestintänsä lobbaamaan itselleen epäedullisia lakimuutoksia vastaan. Vastuullisuuden näkökulma ulottuu kaiken tällaisen keskustelun ja viestinnän kriittiseen eettiseen arviointiin.

Viestinnälliseen selkeyteen

Keskeisin neuvo, joka edellä esitettyjen pohdintojen valossa voitaisiin vastuullisen viestinnän edistäjille antaa, koskee mainitsemiä kaltaisten käsitteellisten erottelujen kirkastamista. Vastuullisuusviestintä on käsitteellistä työtä, jossa on kannettava huolta käsitteiden merkityksistä ja varottava niiden fragmentoitumista epämääräiseksi, mitään tarkoittamattomaksi mössöksi.

Kun esimerkiksi yritys viestii vastuullisuudestaan, sen ei pidä tarjota viestin vastaanottajalle sellaista kuvaa, että vastuullisuus voisi kilpailla kannattavuuden kanssa – eli että yritys olisikin jokin muu olio kuin se on. Tällaisen väärän viestin sijaan on tärkeää sitoutua siihen, että kannattavuutta itseään tavoitellaan vastuullisesti – eli vastuullisuuden voidaan katsoa (ja viestiä) olevan keskeinen aspekti yrityksen konstitutiivisen päämäärän tavoittelussa, vaikkei se ole tuo päämäärä. Se ei myöskään ole vain yksi arvo muiden ohella ”arvojen listassa”, vaan määrittää organisaation suhdetta arvoihinsa ja niin konstitutiivisiin kuin regulatiivisiinkin päämääriinsä ylipäänsä. Samoin yliopis-

ton viestintäosaston ei pitäisi väittää, että yliopistossa harjoitettava tutkimus ja opetus ensisijaisesti (tai edes viime kädessä) palvelisivat hyödyllisten sovellustensa kautta yhteiskuntaa. Sen sijaan kannattaa pikemminkin korostaa, että vastuullisesti harjoitettuna nämä toimet palvelevat ennen kaikkea kriittistä totuuden etsinnän pyrkimystä itseään, mutta tähän pyritään tuottaen samalla kaikenlaista yhteiskunnallista hyvää, myös elinkeinoelämän kannalta relevantteja sovelluksia (ks. Kivistö & Pihlström 2018). Nimenomaan totuus on myös viestinnän olennainen arvo, ja siihen sitoutumista, ”totuudellisuutta”, voidaan pitää vastuullisuuden keskeisenä ilmentymänä kaikessa viestinnässä, niin yritysmaailmassa kuin perinteisessä journalismissakin (vrt. esim. Lehtinen 2016).

Vastuullisen viestijän on toisaalta myös ymmärrettävä, että toimintamme ja pyrkimyksemme asettuvat monin tavoin ristikkäin ja lomittain, ja siksi on valittavasti väistämätöntä, että käsitykset käytäntöjä konstituoivista päämääristä toisinaan hämärtyvät. Jäsenämme ja arvioimme käytäntöjämme aina (myös) toisten käytäntöjen näkökulmasta. Esimerkiksi moraalien näkökulmasta voidaan tarkastella niin tiedettä kuin liiketoimintaakin tai mitä tahansa muuta inhimillistä toimintaa. Tällöin kuitenkin arvioidaan nimenomaan näillä aloilla toimivia ihmisiä, heidän tavoitteitaan, perusteitaan ja toimintatapojaan – eli heidän vastuullisuuttaan ihmisinä. On paljon ongelmallisempaa pitää yritystä tai yliopistoa sellaisenaan moraalisesti vastuullisena toimijana, mutta niiden puitteissa toimi-

vina ihmisinä ansaitsemme luonnollisesti kaiken mahdollisen moraalisen kritiikin (tai kenties joskus kiitoksen). Poliitikko voi asiallisesti kritisoida yrityksen päätöksentekijöitä siitä, että he sulkevat kannattavan tehtaan, mutta ollakseen vastuullinen tällainen kannanotto ei saa tarkoituksellisesti sekoittaa liike-elämän ja julkista hyvää tavoittelevan toiminnan sisäisiä logiikkoja toisiinsa. On ymmärrettävä, että kritiikki kohdistuu nimenomaan niiden ihmisten moraalisiin ja poliittisiin näkemyksiin, jotka ovat sulkemispäätöksestä vastuussa. Jää vastuullisen politiikan, yritysjohtajan ja viestijän harkittavaksi, missä määrin ollaan valmiita nimenomaan henkilökoh- taista moraalista vastuuta tai sen puutetta korostavaan kriittiseen viestintään. Silloin, kun tällaiseen on oikeasti aihetta, siihen tulisi myös olla rohkeutta.

Vastuullisuutta koskevien keskustelujen tason kohottamiseksi ehdotan, että konstitutiivisten ja regulatiivisten päämäärien (ja niiden tavoittelemisen kannalta olennaisten sääntöjen tai periaatteiden) väliseen erotteluun suhtauduttaisiin vakavammin kuin nykyisin usein on tapana, keskusteltiinpa moraalista, tutkimuksesta, yliopistojen yhteiskunnallisesta vuorovai- kutuksesta tai liike-elämän etiikasta – tai mitä tahansa toimintojamme koskevista viestinnällisistä pyrkimyksistä. Käsitteitä ei kannattaisi sotkea enempää kuin on pakko. Täydelliseen selkeyteen ei koskaan päästä, mutta vältettävissä olevaa epäsel- vyyttä on aihetta kaihtaa. Kun erilaisista toimista viestitään, tarkattakoon aina sitä, mikä on toiminnan varsinainen päämäärä tai peruste. Kerrottakoon sitten toiminnan

luonteesta – tai kritisoitakoon sitä – niin, ettei tuota päämäärää hämärretä tai sotke ta johonkin muuhun päämäärään, jota ei määritelmällisesti tavoitella.

Selkeyden pyrkimyksellä on konkreettisia seurauksia, jotka monin tavoin ylittävät pelkän viestin ymmärrettävän välittymisen tärkeyden. Esimerkiksi ilmastokriisin torjuntaa tai henkilöstön kunnioittavaa kohtelua ei liene syytä jättää yritysten hyväntahtoisuuden varaan, koska nämä eivät ole yritysten varsinaisia tehtäviä, ja viestinnän tehtävänä on saada viestin vastaanottajatahot käsittämään tämä. Moni yritysjohtaja, omistaja, sijoittaja, työntekijä tai asiakas varmasti pyrkii vilpittömästi hyvään, mutta liike-elämän sisäinen normisto ei tähän pakota. Ymmärrys tästä tulee sisäistä myös yrityksen viestinnässä. Yrityksen toiminnan tulee olla oikealla tavalla säädeltyä, ja esimerkiksi ympäristön suojelemiseen on rakennettava vahvasti ohjaavia verotus- ja muita kannustimia. Yrityksiltä voidaan ja tulee odottaa ilmastokriisin vastuullista torjuntaa niin, että ilmasto- ja ympäristönäkökohdat asetetaan erottamattomasti osaksi yritysten toimintaa itseään: ympäristön tuhoamisesta ja esimerkiksi suuresta hiilijalanjäljestä täytyy tulla aidosti kannattamattomia tiukan taloudellisen tarkastelun mielessä. Tähän ei ohjaa hyväntahtoisuus vaan esimerkiksi haittaverotus – tai vähitellen kannustimeksi kääntyvä asiakkaiden ajattelun muuttuminen. (Vrt. kuitenkin huomioita lobbauksesta yllä.) Ohjasipa liiketoimintaa oikeaan suuntaan mikä tahansa kannustin, olennaista on, että toiminnan suotuisat tai epäsuotuisat vaikutukset alistetaan oikein

ymmärretylle konstitutiiviselle päämäärälle eli voiton maksimoinnille (pitkällä aikavälillä). Muuten on vaarana, että pyrkimys viedä yrityksiä kohti yleisempää hyvää vesittyy epämääräiseksi mielikuvaviestinnäksi, joka vain sotkee asioita ja jota niin yritysviestinnässä kuin yhteiskunnallisessa keskustelussakin olisi järkevää välttää. (Ilmastokriisin filosofisista ulottuvuuksista vrt. kirjoituksia teoksessa Kyllönen & Oksanen 2020.)

Eettinen haaste yritystoiminnan vastuulliselle kehittämiselle on myös olennaisesti viestinnällinen. On osattava puhua yrityksen päämääristä ja niiden toteuttamisen keinoista oikealla tavalla, hahmotonta vastuullisuushoentaa kaihtaan mutta organisaation piirissä toimivia ihmisiä aidosti vastuuttaen ja siten heidän vastuunkantokykyään kunnioittaen. Tätä vastuullisen viestinnän asennetta voidaan odottaa niin yrityksen piirissä toimivilta ihmisiltä kuin yrityksen toimintaedellytyksistä päättäviltä poliitikoiltakin. Ja jälleen samantapaiset näkökohdat ovat sovellettavissa, *mutatis mutandis*, keskusteluun muidenkin organisaatioiden toiminnasta ja siitä viestimisestä.

Käsitteellinen muutos ja kriittinen etäisyys

Selkeyden vaatimus on myös osattava asettaa oikeisiin mittasuhteisiin. Organisaatioiden ja niiden viestinnän vastuullinen kehittäjä ymmärtää, että kaikki käyttämämme käsitteet ovat historiallisen muutoksen alaisia. Muutos koskee myös käytäntöjemme konstitutiivisten ja regulatiivisten pyrkimysten välistä suhdetta

itseään. Osana viestinnällisen selkeyden pyrkimystä on käsitettävä (ja viestittävä), että selkeinkin jaottelu voi asettua historian kuluessa uuteen valoon. Niin tieteellisen tutkimuksen, liike-elämän kuin yleisemmän yhteiskunnallisen keskustelunkin alueella maailmaa koskevien käsitystemme ja niiden muotoilemisessa käyttämiemme käsitteiden muutokset voivat kulkea rinnan. Joskus muodostamme uusia käsityksiä ilmiöistä, joihin jo ”vanhat” käsitteemme yhä kykenevät riittävän tarkasti ja kattavasti viittaamaan. Joskus taas tarvitaan kokonaan uusia käsitteitä kuvaamaan jotakin sellaista, mihin aiempien ajattelutapojemme sisältämät käsitteet eivät ole kyenneet tarttumaan (vrt. Kuhn 1970 [1962]). Käsitteellisen ja tiedollisen muutoksen raja jää näin itsessään muutoksen alaiseksi: oppiessamme maailmasta uutta voimme nähdä uusia käsitteellisen muutoksen tarpeita. Mikään organisaatio ei uskoakseni voi vastuullisesti viestiä toimintansa jatkuvasta muuttumisesta ottamatta tätä historiallisuutta huomioon.

Vastuullista viestintää tai keskustelua ei edistä pysyviksi ja muuttumattomiksi oletettuihin käsitteisiin ja käsityksiin perustuva asenne, jota ei olla valmiita muuttamaan piiruakaan ajattelun edetessä. Vastuullinen viestijä on valmis tarpeen vaatiessa muuttamaan sekä maailmaa koskevia käsityksiään että näiden käsitysten muotoilemisessa tarvittavia käsitteitä. Ilmeisiä esimerkkejä viime vuosikymmeninä perusteellisia muutosprosesseja läpikäyneistä käsitteistä ovat ”rotu”, ”avioliitto” ja ”sukupuoli”.

Sellainen viestintä on pahimmillaan

vastuutonta, joka ei sitoudu itsekriittiseen pyrkimykseen jatkuvasti tarkkailla käsitteiden käyttöä ja sen motiiveja. Jos esitämme yhteiskunnallisia puheenvuoroja tai viestimme edustamamme organisaation pyrkimyksistä vain tai edes ensisijaisesti edunvalvonta-aikein kohentaaksemme sosiaalisen median läsnäoloamme tai kiillottaaksemme brändiämme (omaamme tai edustamamme tahon, olipa se mikä tahansa), syyllystymme vastuullisen viestinnän periaatteita vaarantavaan itsekorostukseen. Usein erityisesti sosiaalisessa mediassa läsnäolon vaateet valitettavasti ruokkivat narsistista turhamaisuutta, joka ei edistä viestinnän vastuullisuutta. Vastuullisuuden edellyttämän käsitteellisen työn edistämiseksi olisikin paikallaan kiinnittää entistä enemmän huomiota paitsi somen myönteisiin myös sen kielteisiin vaikutuksiin; ikävä kyllä uskon jälkimmäisten ylittävän edelliset.

Pikaviestikulttuurimme vakavillakin alueilla, kuten laatujournalismissa, käytetään helposti melko kriittittömästi monia iskusanoiksi muodostuneita käsitteitä, jotka ansaitsivat paljon perusteellisempaa ja ennen kaikkea kriittisempää ruotimista (vrt. esim. Kivistö & Pihlström 2018; Pihlström 2018). Juuri tällaiseen käsitteiden kriittikkiin vastuullinen viestijä on jatkuvasti valpas tarttumaan. Tällaisia kliseistyneitä ja epäkriittisesti käytettyjä hokemia ovat esimerkiksi *empatian* ja *yhteisöllisyyden* käsitteet, kenties vastuullisuuden käsite itsekin (ainakin arvojen huoneentauluihin ajautuessaan). Vaikka empatiatutkijat ovat tietoisia kriitikkistä, jota on esitetty empatiaa kohtaan – meillä

on esimerkiksi taipumus suhtautua empaattisemmin lähipiiriimme kuin kaukaisempiin ihmisiin, millä voi olla negatiivista vaikutusta epäoikeudenmukaisuuksien korjaamiseen – julkisuudessa puhutaan ”empatian taidoista” ikään kuin ne olisivat yksiselitteisen myönteinen asia. Tällöin unohdetaan myös empatia-asenteiden alttius manipuloinnille. Empatiaakin ongelmallisempi käsite lienee *intuitio*, jonka hokemisella ei ole paljonkaan tieteellistä pohjaa (ja johon vetoamisen mestari lienee entinen presidentti Donald Trump, joka usein vain väittää vailla mitään perusteita ”tietävänsä”, miten asiat ovat). On erittäin vastuutonta kehottaa esimerkiksi yritysjohtajia tai poliittisia päättäjiä luottamaan intuitioonsa huolellisen perehtymisen, relevanttien tahojen kanssa käytävän keskustelun ja viileän harkinnan sijaan. Viisasta intuitiota ei ole.

Edelleen: vaikka koronakriisin aiheuttaman eristäytymisen yhteydessä on aiheellisesti nostettu esiin tarve yhteisöllisyyteen, ei sovi unohtaa, että on myös monenlaisia elämäämme kielteisesti vaikuttavia yhteisöllisyyden vaateita. Rikollisjoukkiollakin on yhteisöllisyytensä, ja huonoa työilmapiiriä ruokkiva, muita itse määrittämäänsä ”yhteisöllisyyteen” painostava klikki voi turmella yhteisön työkykyä kaventaessaan omasta toiminnastaan itse vastuuta kantamaan pyrkivien yksilöiden mahdollisuuksia määritellä työnsä luonnetta. Oikeanlaisen yhteisöllisyyden edistäminen edellyttää kriittistä keskustelua siitä, millaiseksi yksilön ja yhteisön suhde tulisi ymmärtää ja miten sitä tulisi – näitä ja muita käsitteitä käyttäen – rakentaa.

Nämä kaikki ovat myös viestinnällisiä koe-tinkiviä vastuullisuuden kehittämisessä.

Pelkkä myönteisiltä kuulostavien sanojen, kuten ”empatia”, ”yhteisöllisyys” ja ”intuitio”, kritiikitön hokeminen ei edistä sellaista käsitteellistä työtä, jota vastuullisessa viestinnässä tarvitaan. Jotta tällaisista kritiikkiä kaipaavista käsitteistä pystytään kunnolla keskustelemaan, tarjolla on oltava sellaista viestinnällistä aikaa ja tilaa, joka mahdollistaa aidon käsitteellisen työn ja oikeanlaisen kriittisen etäisyyden käyttämiimme käsitteisiin ja käsitejärjestelmiin. On traagista (vaikka tätäkin käsitettä tulee käyttää varoen), että olemme keskustelijoina, viestijöinä ja jopa tieteenharjoittajinakin väistämättä eräänlaisilla käsitteiden ja viestien markkinoilla, joilla vastuullisuuspyrkimyksemme saattavat joutua myös rahassa mitatuiksi.

Johtopäätöksiä

Olen edellä huomauttanut, että vaikuttaa sekavalta ja käsitteellisesti hämärältä, jos vastuullisuus mainitaan esimerkiksi yritysten tai yliopistojen arvojen luetteloissa. Organisaatioita kehitettäessä ja niiden toiminnasta viestittäessä olisi olennaista pohtia, onko vastuullisuus itse toiminnan tavoitteena oleva arvo vai pikemminkin jotakin sellaista, minkä tulisi luonnehtia kaikkiiin asetettuihin arvopäämääriin sitoutumista. Vastuullisuuden sisällyttäminen arvojen luetteloon tai esimerkiksi tiettyjen sijoituskohteiden kuvaaminen vastuullisiksi herättää väistämättä myös viestinnällisesti ongelmallisia kysymyksiä siitä, ovatko muunlaiset sijoituskohteet vastuuttomia, ja siitä, ovatko sellaiset or-

ganisaatiot vastuuttomia, jotka eivät erikseen mainitse vastuullisuutta arvonaan.

Tällaisia kriittisiä kysymyksiä ei pidä siivota pois näkyvistä pelkin viestinnällisin keinoin. Nykyisessä ”totuuden jälkeisessä ajassa” on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota viestinnän itsensä vastuullisuuteen, varsinkin, jos on kyse organisaation ”vastuullisuusviestinnästä” ja eettisesti kestävä viestintäkulttuurin rakentamisesta (vrt. esim. Rydenfelt & Juholin 2016). On lyhytnäköistä viestiä organisaation toiminnasta niin, että annetaan valheellinen vaikutelma vastuullisuudesta silloinkin, kun vastuullisuussitoumusta ei tosiasiasa ole. Tämä muistuttaa tilannetta, jossa korona-ajan yritys maalailee vastuullista julkisivua edistäen samalla koko olemassaolollaan viruksen leviämistä – eli kun vastuullisuusimagoa pönkittävä käsihuuhdepullo asetetaan viruslinkona toimivaan yökerhoon. Omalla vastuullisuudella pöyhkeily on vastuutonta ja helposti myös pöyhkeilijälle itselleen tuhoisaa.

Yksi tämän artikkelin päähuomioista on, ettei vastuullisuus ole yksittäinen asia, johon voidaan päättää sitoutua tai olla sitoutumatta. Jo tuollaisen sitoumuksen mahdollisuus edellyttää vastuullisuutta. Siksi vastuullisuus ei ole valittavissamme, vaan olemme (eksistentiaalistifilosofi Jean-Paul Sartren kuuluisaa ilmaisua mukaillen) ”tuomittuja” siihen aivan kuten olemme Sartren (1965 [1946]) mukaan ”tuomittuja vapauteen”. Sikäli kuin mikään asia on ylipäänsä valittavissamme, meillä on jo velvollisuus toimia (eettisesti) vastuullisesti (vrt. Pihlström 2018). Keskustelua vastuullisuudesta itsestään ja sen asemas-

ta toiminnassamme – viestintä mukaan lukien – voidaan käydä vain, kun nämä vastuullisuuden lähtökohdat tunnustetaan. Muuten emme oikeastaan keskustele vastuullisuudesta vaan jostakin muusta. Jos kysymme, ”pitäisikö” meidän olla vastuullisia, emme (enää) ole vastuullisia. Tämä kysymys ei voi nousta esiin aitona kysymyksenä ilman, että mahdollisuutemme vastata siihen millään järkevällä (ja vastuullisella) tavalla jo hajoaa. Siitä sen sijaan voimme keskustella loputtomasti, mitä vastuullisuus tarkkaan ottaen jossakin toimintamme kontekstissa tarkoittaa.

Vastuullisuus on näin pikemminkin *yleinen* kuin *yksittäinen* asia; se on toimintamme tapa eikä yksittäinen teko tai edes yksittäinen arvo. Vaatimus vastuullisuudesta – tai sitoutuminen tällaisen vaatimuksen ylläpitämiseen – leimaa koko toimintaamme sikäli kuin sen ylipäänsä voidaan ajatella olevan inhimillistä päämäärähakuista toimintaa. Olemme vastuussa jo (ja vain) siksi, että olemme vapaita. Emme yksinkertaisesti voi *toimia* niin, ettei meille asettuisi toiminnastamme vastuuta. Kun sanomme jonkun toimivan ”vastuuttomasti”, emme kirjaimellisesti tarkoita tai edes voi tarkoittaa sitä, ettei hänellä olisi toiminnastaan vastuuta, vaan tarkoitamme, että hänellä *on* tuo vastuu ja ettei hän ole kyennyt sitä kantamaan. Vastuullisuus itsessään sijaitsee siten yksittäisiin vastuun kantamisen tai pakoilemisen toimiin nähden metatasolla. Siitä emme pääse eroon silloinkaan, kun koetamme vastuutamme vältellä, koska tuolloinkin olemme vastuuttomuudestamme vastaan sanomattomassa vastuussa.

KIRJALLISUUS

Häyry, Matti (2020). COVID-19-pandemia: Kriisi-johtajuus voisi olla etiikkaviestintää. *Etiikka.fi*. Saatavilla: <https://etiikka.fi/covid-19-pandemia-kriisihohtajuus-voisi-olla-etiikkaviestintaa/>.

Kivistö, Sari & Pihlström, Sami (2018). *Sivistyksen puolustus: Miksi akateemista elämää tarvitaan?* Helsinki: Gaudeamus.

Kuhn, Thomas S. (1970 [1962]). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago & London: University of Chicago Press. 2. painos.

Kylliäinen, Antti (2012). *Paksunahkaisuudesta suurisieluisuuteen: Hyveet työssä ja elämässä*. Helsinki: Otava.

Kyllönen, Simo & Oksanen, Markku (toim.) (2020). *Ilmastomuutos ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus.

Lehtinen, Aki Petteri (2016). *Journalismin objektiivisuus: Pragmaattinen tietokäsitys ja relativismin haaste moniarvoisessa maailmassa*. Väitöskirja, Helsingin yliopisto. Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/161455>.

Niiniluoto, Ilkka (1994). *Järki, arvot ja välineet*. Helsinki: Otava.

Niiniluoto, Ilkka (2020). *Tekniikan filosofia*. Helsinki: Gaudeamus.

Pihlström, Sami (2018). *Ota elämä vakavasti: Negatiivisen ajattelijan opas*. Helsinki: ntamo.

Pihlström, Sami (2020). Miksi oikeastaan teemme niitä asioita, joita teemme? Käytäntöjemme konstitutiivisista ja regulatiivisista pyrkimyksistä. *Tiedepolitiikka* 1/2020, 53-58.

Pihlström, Sami (2021). Yliopistojen arvot. *Tieteessä tapahtuu* 2/2021, 23-31.

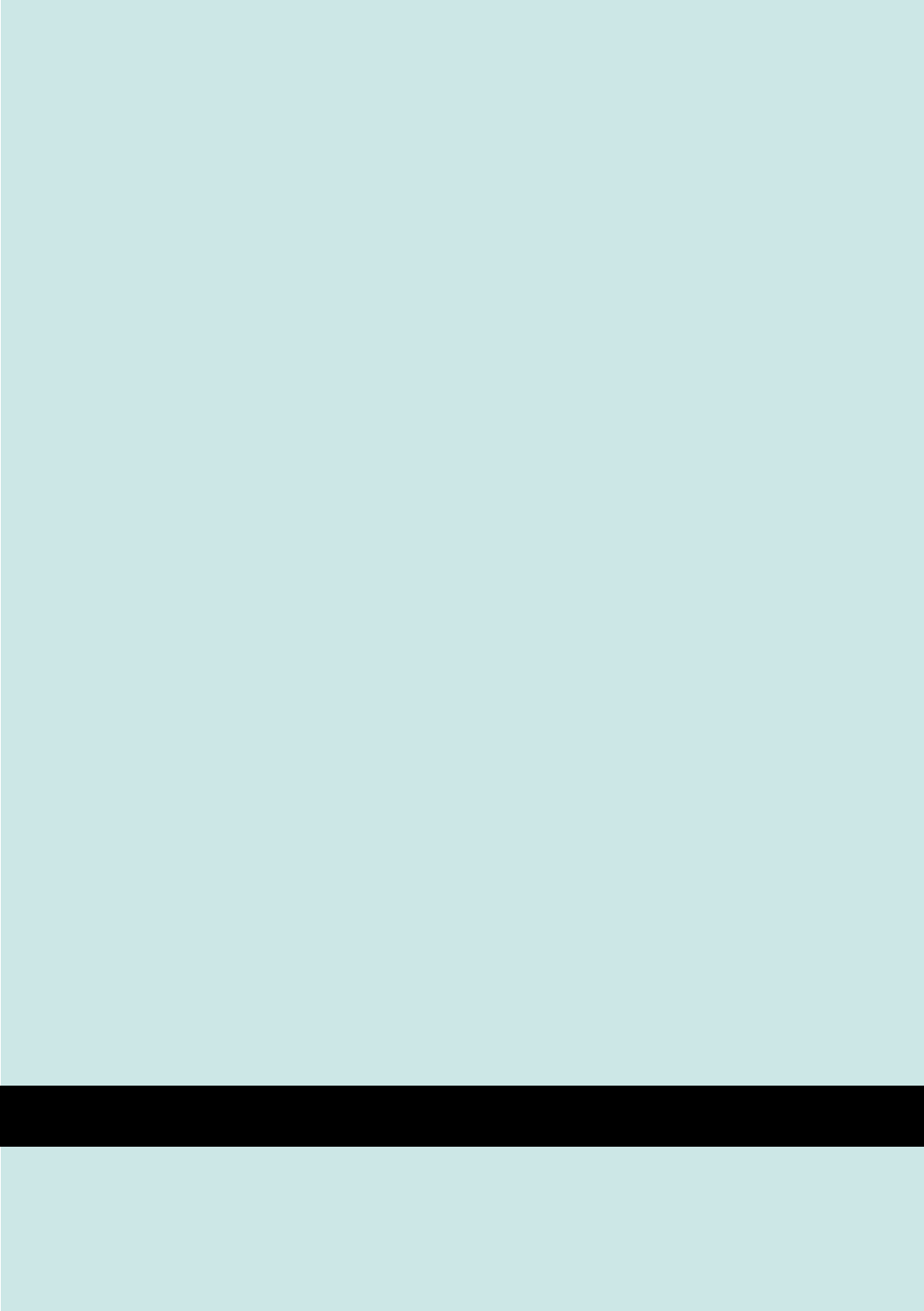
Rydenfelt, Henrik & Juholin, Elisa (2016). Hyvä viestintä – parempi viestintäkulttuuri. Teoksessa: Juholin, Elisa (toim.). *Ettinen viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 12–27. Saatavilla: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/275003/procoma_2016_web_%28Optimized%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Sartre, Jean-Paul (1965 [1946]). Eksistentialismin on humanismia. Suom. Aarne T. K. Lahtinen. Teoksessa: *Sartre, Jean-Paul. Esseitä I*. Helsinki: Otava, 7-58.

Tolonen, Mikko; Kivistö, Sari & Pihlström, Sami (toim.) (2016). *Talous ja moraal*. Helsinki: Gaudeamus.

Visala, Aku (2018). *Vapaan tahdon filosofia*. Helsinki: Gaudeamus.





ProComma Academic edistää viestintäalan keskustelukulttuuria yhteiskunnassamme. Julkaisu on viestinnän ammattilaisten yhdistyksen ProCom ry:n kustantama ja se pohjaa 1950-luvulla aloitettuun perinteeseen levittää ajankohtaista viestintäalan tietoa.

Academic-liite tarkoittaa sitä, että tieto perustuu tutkimuksiin.

Artikkelit on vertaisarvioitu.

ProComma kerää yhteen tutkimuksia ja teoriaa nykyorganisaatioiden dynaamisesta toimintaympäristöstä. Kirjoittajiksi kutsutaan asiantuntijoita eri yliopistoista, mutta myös akateemisen maailman ulkopuolelta.

Vuosittain ilmestyvällä ProCommalla on teema. Tässä ProCommassa teemana on *vastuullinen viestintä*.