

YRITYSETIIKKA

Numero 1/2011 | Vuosikerta 3 (2011)

Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf

ISSN 1797-8866 | www.eben-net.fi



■ Pääkirjoitus

Vastuuta arkisesti

ERIKA HEISKANEN



Viime vuosikymmenten aikana vastuullisuuden ja eettisyyden merkitys on kasvanut. Kehitys on synnyttänyt uutta sanastoa, mittareita, raportointijärjestelmiä ja koko joukon erilaisia viitekehyksiä.

Kestävän kehityksen juuret ovat 1700-luvulla. Termiä käytettiin alun perin metsänhoidossa, kun arvioitiin, montako puuta alueelta voidaan kaataa metsän elinkelpoisuuden takaamiseksi. World Commission on Environment and Development määritteli kestävän kehityksen olevan ”kehitystä, joka ottaa huomioon nykypäivän tarpeet heikentämättä tulevien sukupolvien mahdollisuuksia tyydyttää omia tarpeitaan”.

Kestävästä kehityksestä alettiin yleisemmin puhua 1980-luvulla, kun taas yhteiskuntavastuusta on käyty keskustelua jo 1950-luvulla. Bowen määritteli aikoinaan yhteiskuntavastuun velvollisuutena etsiä toimintatapoja ja linjauksia, jotka ovat yhteneväisiä yhteiskunnan tavoitteiden ja arvojen kanssa. Alun perin puhuttiin enemmänkin yhteiskuntavastuusta yleisesti eikä niinkään yritysten yhteiskuntavastuusta, kuten keskustelu nykyään on painottunut. Vastuu kuuluu yhtä lailla valtioille, kunnille, yliopistoille, kirkoille ja järjestöille.

” Vastuu kuuluu yhtä lailla valtioille, kunnille, yliopistoille, kirkoille ja järjestöille.

Marraskuussa 2010 julkaistiin uusi kansainvälinen standardi, ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility. Standardi on historiallinen monessa mielessä. Ensinnäkin, se koskee kaikenlaisia organisaatioita, ei vain yrityksiä. Se on mielestäni tervehdyttävä lähestymistapa. Ei voida odottaa, että yritykset yksin voisivat muuttaa kaiken paremmaksi, vaikka niiden rooli onkin merkittävä.

ISO 26000 -standardia muotoiltiin ja laadittiin yhteistyössä 99 eri maan edustajien kesken. Se on suurin tähänastisista hankkeista yhteiskuntavastuun alueella. Erityisen poikkeuksellista on se, että mukana oli sekä kehittyviä talouksia että läntistä maailmaa. Aiemmat mallit ovat tyypillisesti noudattaneet länsimaista

käsitystä siitä, mikä on hyvää ja oikein – kaikille. On vaadittu kehittyviä talouksia leikkimään, että ne olisivat jo vauraita.



Oudointa standardissa on se, että se ei ole standardi.

Oudointa standardissa on se, että se ei ole standardi. Tai tarkemmin sanottuna, se ei ole hallintajärjestelmästandardi, eikä sitä ole tarkoitettu sertifiointiin. Olen kuullut monen ihmettelevän, mitä sellaisella standardilla tekee, jota ei sertifioida. Miksi kukaan noudattaisi sellaista standardia, jonka avulla ei voi osoittaa taitoa toimivansa vastuullisesti?

Juju lienee kahdessa asiassa. Jos kysyimme Aristoteleelta, hän vastaisi kenties, että rakentamalla taloja, tulet hyväksi talonrakentajaksi ja toimimalla vastuullisesti tulet hyväksi siinä. ISO 26000 toimii hyvänä keinona harjaantua hyväksi vastuullisten toimintatapojen kehittämisessä ja soveltamisessa.

Toinen juju on yhtä arkinen. Erilaiset standardit, mallit ja järjestelmät ovat osin päällekkäisiä keskenään. ISO 26000 kattaa suurimman osan kirjavasta kentästä. Tämä tarjoaa monelle turvallisen ja kustannustehokkaan etenemistavan: hyödyntämällä ISO 26000 -standardia, on mahdollista vastata eri tahojen kysymyksiin vastuullisuuteen liittyen riippumatta siitä, mihin viitekehykseen kysyjä nojaa, eikä tarvitse itse ottaa haltuun niitä kaikkia. Tämä on erityisen tärkeää niille organisaatioille, jotka eivät voi sanella muille, millä palikoilla leikitään.

• PsM Erika Heiskanen on Juuriharja Consulting Groupin toimitusjohtaja. Sähköposti: erika.heiskanen@juuriharja.fi

Yritysetiikka

Yritysetiikka seuraa ja julkaisee liiketoiminnan, yritysten ja muiden organisaatioiden etiikan ja vastuullisuuden alaan liittyvää tutkimusta ja kehittämistä kotimaassa ja myös ulkomailla sekä ylläpitää ja virittää keskustelua alan kysymyksistä. Yritysetiikka on monitieteinen ja -alainen julkaisu, joka julkaisee etupäässä suomen kielellä kirjoitettuja tekstejä. Lehteä julkaisee EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf (European Business Ethics Network, www.eben-net.fi), jonka tarkoituksena on edistää liiketoiminnan, yritysten ja muiden organisaatioiden sekä niissä toimivien ihmisten etiikan tuntemusta ja arvostusta sekä tasokasta keskustelua sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Lisäksi yhdistys edesauttaa etiikkaa koskevaa yhteiskunnallista vuoropuhelua ja etiikan tutkimusta.

EBEN Suomi ry – Finland rf on poliittisesti, aatteellisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton, Suomeen rekisteröity yhdistys. Yhdistys on osa johtavaa eurooppalaista yritys-etiikan verkostoa EBEN European Business Ethics Network (www.eben-net.org). Useimmissa Euroopan maissa toimii EBEN:in kansallinen yhdistys.

Toimitus

Päätoimittaja **Anna-Maija Lämsä**
Jyväskylän yliopiston kauppa- ja liiketoimintatieteiden
PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto
Puhelin: 040 555 3352
Sähköposti: anna-maija.lamsa@jyu.fi

Toimittaja **Johanna Kujala**
Tampereen yliopiston kauppa- ja liiketoimintatieteiden
Johtamistieteiden laitos, 33014 Tampereen yliopisto
Puhelin: (03) 355 16830
Sähköposti: johanna.kujala@uta.fi

Toimitusneuvosto

Liisa Mäkelä
Mika Skippari
Arja Suomi
Cai Talvio



Sisältö

Pääkirjoitus	Vastuuta arkisesti Erika Heiskanen	2
Artikkelit	Sidosryhmäverkotot Botnian sellukiistassa Anna Heikkinen	6
	Ympäristölaskentatoimen kehittämisen arkea Marko Järvenpää	24
Haastattelu	Tutkimusta, teoriaa ja käytäntöä Anna Heikkinen	30
Case-esimerkki	Kahvilakäynti auttaa naisyrittäjää kehitysmaassa Anna-Maija Lämsä	34
	Yrittäjän innostus syttyi nopeasti	37
	Vaikuttajaksi kyläpankin avulla	39
Kirjat	Rahan etiikasta Tuomo Takala	40
Kolumni	Taloukasvun puolustus Oskari Juurikkala	42
Uutisia	Terveiset Trentosta Otso Jukarainen & Jari Salo	44
	Taloustutkijoiden XXVIII kesäseminaari 2011	46
	EBEN Research Confrence 2011	46
	EBEN Annual Confrence 2011	46
Ohjeita kirjoittajille		48



Artikkelit

Sidosryhmäverkostot Botnian sellukiistastassa



ANNA HEIKKINEN

Tiivistelmä

Tämä artikkeli perustuu pro gradu -tutkielmaani, jossa tutkimuskohteena olivat yritysten ja sidosryhmien väliset suhteet suomalaisen metsäyhtiö Botnian Uruguayssa kohtaamassa sellukiistassa (Heikkinen 2009). Tutkielmassa sidosryhmäsuhteita on tarkasteltu verkostomaisina kokonaisuuksina ja analyysi on toteutettu kolmella tasolla: sidosryhmien, vuorovaikutuksen ja verkostojen tasoilla. Tässä artikkelissa keskityn kuvaamaan kiistaa ja siihen liittyneitä sidosryhmäsuhteita perustuen erityisesti tutkielman verkostoja käsittelevään osioon. Artikkelissa tarkastellaan kiistaan liittyneitä sidosryhmäsuhteiden verkostoa sekä sitä, kuinka sidosryhmät ovat toimineet kiistan aikana suhteessa muihin sidosryhmiin. Artikkelin teoreettinen viitekehys pohjautuu sidosryhmäteoriaan ja verkostonäkökulmaan. Tutkimusaineisto kattaa kiistan tapahtumat tehtaan rakennuspäätöksestä valmiin tehtaan käynnistämiseen ja se käsittää 139 Helsingin Sanomissa vuosina 2005–2007 ilmestynyttä uutisartikkelia. Aineiston analyysi on toteutettu käyttäen laadullista sisällön analyysia ja soveltaen verkostoanalyysia. Tutkimuksen tuloksina sellukiistasta on tunnistettu neljä kiistan tapahtumia kuvaavaa episodaa ja näihin liittyneiden sidosryhmien muodostamat verkostot. Johtopäätöksenä esitetään, että kiistatilanteissa sidosryhmäsuhteiden analyysissa tulisi kiinnittää huomiota osapuolten tavoitteiden ja suhteiden kontekstisidonnaisuuteen sekä erityisesti verkostomaisuuteen.

Avainsanat: sidosryhmäanalyysi, sidosryhmäsuhteet, verkostot, mediatekstit

Johdanto

Suomalainen metsäyhtiö Metsä-Botnia (tästä eteenpäin Botnia, joka on nykyään yhtiön rekisteröity markkinointinimi) teki 7.3.2005 päätöksen rakentaa sellutehdas Fray Bentosin kaupunkiin Uruguayihin, Uruguayn ja Argentiinan välisen rajajoen varrelle. Ennen virallista päätöstä yhtiö teki vuosina 2003–2004 selvityksiä sellutuotannon käynnistämisestä Uruguayssa ja sellutehtaan ympäristö- ja sosioekonomisista vaikutuksista. Hankkeeseen liittyen yhtiö järjesti Uruguayssa ja Suomessa konferensseja ja tapaamisia medialle, paikallisyhteisöille ja kansalaisjärjestöille. Hankkeen käynnistyessä investoinnin kokonaiskustannuksiksi arvioitiin 830 miljoonaa euroa. Näin ollen tehdashankkeesta oli tulossa suurin suora suomalainen investointi maailmalle ja Uruguayn historian suurin teollinen investointi (Pakkasvirta 2008).

Paikalliset asukkaat ja Uruguayn hallitus tukivat tehdasta sen tuomien työpaikkojen ja positiivisten taloudellisten vaikutusten vuoksi. Hanketta vastustettiin voimakkaasti Argentiinan puolella. Läheisen Gualeguaychún kaupungin asukkaat kritisoivat tehdasta syyttäen Botniaa ilman ja rajajoen veden saastuttamisesta ja siten paikallisen turismin tuhoamisesta. Gualeguaychún asukkaat perustivat tehdasta vastustavan Asamblea Ciudadana Ambiental de Gualeguaychú -järjestön (ACAG), joka sai kiistan aikana tukea argentiinalaisilta poliitikoilta. Argentiinan hallitus syytti Uruguayn hallitusta rajajoen käyttöä koskevan sopimuksen rikkomisesta ja vaati tehtaan rakennustöiden keskeyttämistä. Kiistaan vedettiin nopeasti mukaan useita kansainvälisiä toimijoita. Argentiinan hallitus haastoi Uruguayn hallituksen Haagin kansainväliseen tuomioistuimeen, mihin Uruguayn hallitus vastasi haastamalla Argentiinan Etelä-Amerikan kauppajärjestö Mercosurin tuomioistuimeen.

Myös Suomen hallitus vedettiin mukaan kiistaan, kun ACAG-järjestön ja Argentiinan hallituksen edustajat vaativat Suomen hallituksen kantavan vastuunsa ja osallistuvan kiistan sovitteluun. Kiistan virallisena sovittelijana toimi Espanjan kuninkaan nimeämä edustaja. Kiistan yhteydessä eri sidosryhmät olivat tiiviissä yhteydessä keskenään muodostaen kiistan ympärille moniulotteisen suhdeverkoston.

Botnian sellukiista on tutkimuksellisesti hyvin mielenkiintoinen, sillä syntyneessä monisäikeisessä ja kerrostuneessa kiistassa yhdistyivät taloudelliset, poliittiset, ekologiset ja sosiaaliset kysymykset, ja lisäksi se saavutti laajan mediahuomion. Tapaus on lisäksi kansallisesti kiinnostava, sillä perinteisesti paperi- ja selluteollisuus on Suomessa arvostettu ja luotettu toimiala. Kansallisesta näkökulmasta tapaukseen toi oman lisäväynsä se, että samanaikaisesti kun Argentiinassa vastustettiin tehdashanketta, Kemijärvellä kansanliike taisteli paikallisen tehtaan säilyttämisen puolesta (Pakkasvirta 2008). Tapausta on tutkittu kauppatieteellisissä ja yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa useista eri näkökulmista ja siitä on tehty useita pro gradu -tutkielmia ja julkaistu lukuisia artikkeleita (ks. Heikkinen 2009, 3).

Tässä artikkelissa tarkastellaan tehdashankkeen ympärille syntyneitä sellukiistaa sidosryhmäsuhteiden valossa. Perinteinen sidosryhmätutkimus on keskittynyt yritysten ja sidosryhmien välisiin suhteisiin. Tässä tutkimuksessa sidosryhmäsuhteiden analyysissä huomioidaan myös sidosryhmien keskinäiset suhteet ja niistä muodostuvat suhdeverkostot. Tutkimuksessa yhdistetään sidosryhmäajatteluun verkostonäkökulmaa ja analysoidaan sitä, kuinka kiistaan liittyneet sidosryhmät ovat toimineet kiistan aikana suhteessa muihin sidosryhmiin. Kiistasta on tunnistettu neljä tapahtumia kuvaavaa episodua, joita on hyödynnetty sidosryhmäsuhteiden analyysi-

sisä. Artikkelin perustuu pro gradu -tutkielmaani, jossa olen analysoinut kiistaa sidosryhmien, vuorovaikutuksen ja verkostojen tasoilla (Heikkinen 2009), erityisesti sen verkostoa käsittelevään osioon.

Johdannon jälkeen esittelen artikkelin teoreettisen viitekehyksen, jossa esitellään sidosryhmiä, sidosryhmäsuhteita ja sidosryhmäverkostoja käsittelevää tutkimusta. Seuraavaksi esittelen aineiston ja analyysimetodit. Empiirisen tutkimuksen tuloksissa tarkastelen sellukiistan muodostaneita episodeja ja niihin liittyneitä suhdeverkostoja. Tulosten mukaan tehdashanketta vastustaneet sidosryhmät toimivat kiistassa aktiivisesti pyrkien vaikuttamaan hankkeeseen kolmella tavalla: (1) vaikuttaen suoraan Botniaan, (2) vaikuttaen epäsuorasti muiden osapuolien kautta ja (3) muodostaen keskenään tiiviin verkoston yhteinäisen vastarinnan luomiseksi. Artikkelin lopuksi esitän, että kiistatilanteissa sidosryhmäsuhteiden analyysissa tulisi kiinnittää huomiota osapuolten tavoitteiden ja suhteiden kontekstisidonnaisuuteen ja verkostomaisuuteen.

Sidosryhmät, suhteet ja verkostot

Sidosryhmät ja sidosryhmäanalyysi: Sidosryhmäajattelu ja sidosryhmät ovat olleet tutkijoiden kiinnostuksen kohteina viimeisten kahdenkymmenen vuoden ajan. Freemanin määritelmän mukaisesti ”yrityksen sidosryhmät ovat niitä yksilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa” (Freeman 1984). Sidosryhmäajattelulla tarkoitetaan tapaa käsitellä yritystä, sen toimintoja ja toimintaympäristöä sidosryhmiin liittyvien käsitteiden ja näkökulmien avulla. Tämä ajattelu korostaa sidosryhmien tunnistamisen ja huomioimisen merkitystä yritysten toiminnalle, jonka nähdään mahdollistuvan sidosryhmien myöntämän oi-

keituksen ja tuen kautta (Näsi 1995).

Sidosryhmiä käsittelevä tutkimus ja keskustelut ovat siirtyneet vähitellen sidosryhmien määrittelemisestä ja merkityksestä yrityksille (mm. Donaldson & Preston 1995) kohti sidosryhmien huomioimisen taloudellisia vaikutuksia (Clarkson 1995) ja yhä edelleen sidosryhmäsuhteisiin ja sidosryhmien vaikutuskeinoihin (Mitchell, Agle & Wood 1997; Frooman 1999; Hendry 2005; Zietsma & Winn 2008) sekä suhteiden verkostomaisuuteen (Rowley 1997, 2000; Mahon, Heugens & Lamertz 2004; Roloff 2008). Yksimielistä näkökulmaa sidosryhmien merkityksestä ja sidosryhmäsuhteiden vastuista ei edelleenkään ole ja sidosryhmäteoria hakee yhä muotoaan. Eri näkemyksiä yhdistää ajatus siitä, että sidosryhmät ovat yrityksen ympäristön toimijoita, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestykseen.

Sidosryhmäkirjallisuudessa painotetaan tyypillisesti sidosryhmäanalyysia ja sidosryhmäjohtamista. Sidosryhmäanalyysin tarkoituksena on tunnistaa yrityksen sidosryhmät ja rakentaa niistä sidosryhmäkartta, jota yritysjohto voi hyödyntää toimintaympäristön ja erityisesti siinä toimivien sidosryhmien dynamiikan hahmottamisessa (Freeman 1984). Sidosryhmien tunnistaminen perustuu yritysten ja sidosryhmien välisten sidoksien tunnistamiseen (Donaldson & Preston 1995). Sidokset muodostuvat sidosryhmien intresseistä, panoksista, arvoista ja odotuksista, ja ne voivat ilmetä myös vaatimusten tai omistajuuden muodossa (Freeman 1984, Näsi 1995).

Sidosryhmäjohtamisella on perinteisesti tarkoitettu yritys- tai johtajakeskeistä pyrkimystä hallita sidosryhmäsuhteita (Roloff 2008). Sidosryhmäjohtaminen keskittyy niihin toimiin, joiden avulla yritykset voivat ymmärtää sidosryhmiään ja toimia niiden kanssa siten, että yritys voi saavuttaa tavoitteensa (Freeman 1984,

Näsi 1995). Sidosryhmäjohtaminen keskittyy lähtökohtaisesti yritykseen vaikuttavien sidosryhmien huomioimiseen. Tällöin sidosryhmät, joihin yrityksellä voi olla vaikutusta, jäävät vähemmälle huomiolle. On esitetty, että tämän seurauksena yritys muodostaa yksipuolisen kuvan toimintaympäristöstään johdon huomioidessa yrityskeskeisesti vain näkyvimpien sidosryhmien toiveita ja vaateita (Roloff 2008.) Perusteellinen sidosryhmäanalyysi vaatii keskeisten sidosryhmiä kiinnostavien kysymysten ja ongelmien arvioimista (Savage ym. 1991). Sidosryhmien tunnistaminen ja analysointi on jatkuva prosessi, sillä sidosryhmät ja niiden vaikutus yritykseen muuttuvat ajan myötä eri ongelma- ja taupauskonteksteissa (Mahon ym. 2004).

Perinteiset sidosryhmien tunnistamisen ja johtamisen mallit eivät välttämättä toimi yksittäisissä tilanteissa, jotka syntyvät ajankohtaisten tapausten tai ongelmien ympärille. Näissä tilanteissa sidosryhmien sidokset tai intressit eivät välttämättä kohdistu yritykseen sinänsä, vaan liittyvät kyseessä olevaan tapaukseen tai ongelmaan, jota yritys joko edustaa tai johon se voi vaikuttaa. Tapauskeskeisessä lähestymistavassa tunnustetaan sidosryhmät suhteessa tapaukseen, jonka kautta arvioidaan osapuolten sidoksia yritykseen. Näissä tilanteissa toissijaiset ja ei-sidosryhmiksi luokitellut osapuolet voivat muodostua keskeisiksi vaikuttajiksi. (Roloff 2008.) Tapauskeskeinen lähestymistapa täydentää perinteistä yrityskeskeistä mallia sidosryhmien tunnistamisessa. Tapauskeskeisen lähestymistavan kautta voidaan hakea vastauksia kysymyksiin, kuten ”Mikä sidosryhmä on vaikuttanut tapauksen kehittymiseen?”, ”Keitä tulee kuunnella?” tai ”Kuka tai ketkä ovat tärkeitä sidosryhmiä?”.

Sidosryhmäsuhteet: Osapuolten tavoitteet määrittävät yrityksen ja sidosryhmän välistä suhdetta (Myllykangas 2009). Ris-

tiriitaisten tavoitteiden seurauksena voi yrityksen ja sen sidosryhmän välille syntyä kiista. Yritysten toimintaympäristön laajentuminen uusille markkinoille ja yhä kansainvälisempiin operaatioihin on lisännyt myös toimintaan liittyvien sidosryhmien määrää, ja usein näillä sidosryhmillä on keskenään ristiriitaisia vaatimuksia ja odotuksia yrityksen suhteen (Yaziji & Doh 2009). Näissä tilanteissa osapuolten välille syntyy helposti jännitteitä, joihin vaikuttavat näkemyserot sekä yhteisen historian, luottamuksen ja viestinnän puute (Calvano 2008; Yaziji & Doh 2009). Sidosryhmiensä kanssa yhteisymmärryksessä toimiva yritys voi pienin panoksin hallita sidosryhmäsuhteitaan ja oppia niihin liittyvistä muutoksista (Roloff 2008). Kiistatilanteessa tämä voi johtaa siihen, että ongelma keskitetään yrityksen sijasta tapaukseen, jota voidaan pyrkiä ratkaisemaan yhteisesti keskustelun avulla. Näin on mahdollista välttää voittaja-häviöjä-asetelma, joka heikentää osapuolten välisiä suhteita. Tavoitteiden lisäksi suhteeseen vaikuttavat osapuolten välisen suhteen historia, sidosryhmän kyky oppia, tiedon välittymien suhteessa, osapuolten välinen luottamus ja vuorovaikutus suhteessa (Myllykangas 2009).

Sidosryhmäsuhteet voivat perustua myös yhteisille tavoitteille ja yhteistyölle. Yhteistyösuhteiden tutkimuksessa korostuvat suhteiden vastavuoroisuuden, kehityksen ja yhdessä määrittelyyn ymmärtäminen. Sidosryhmävuoropuhelu on yksi keino rakentaa yhteistyötä sidosryhmien ja yrityksiensä välille, sillä vuoropuhelun tavoitteena on rakentaa luottamusta ja parantaa kommunikaatiota sekä suhteita (Kujala & Kuvaja 2002, Burchell & Cook 2008). Yhteistyö on luonnollinen tapa toimia, kun osapuolilla on yhtenevät ja toisiinsa täydentävät pyrkimykset sekä halu sitoutua toisiinsa ja yhteisiin tavoitteisiin.

Sidosryhmäsuhteita on lähestytty myös yrityksen ja sidosryhmien käyttämien vai-

ktusstrategioiden kautta. Ne liittyvät erityisesti osapuolten ristiriitaisten tavoitteiden leimaamiin tilanteisiin. Yhtäältä on tunnistettu yritysten soveltamia strategioita sidosryhmien hallitsemiseksi (Savage ym. 1991) ja toisaalta analysoitu sidosryhmien hyödyntämiä strategioita (Frooman 1999, Hendry 2005). Sidossryhmän aseman on esitetty määräävän sidossryhmän vaikutusmahdollisuuksia: ensisijaiset sidossryhmät voivat vaikuttaa yritykseen suoraan suhteen ollessa yleensä virallinen tai sopimuksella säädelty ja toissijaiset sidossryhmät vaikuttavat yritykseen epäsuorasti suorien kanavien ja vuorovaikutuksen puuttuessa (Frooman 1999). Toissijaisen sidossryhmien vaatimukset eivät välttämättä selkeästi konkretisoidu yritykselle, kun sidossryhmä pyrkii ensikädessä vaikuttamaan muihin osapuoliin vaikuttaakseen yritykseen.

Toissijaiset sidossryhmät hyödyntävät epäsuoria vaikutustaktiikoita suhteessa yrityksiin (Frooman 1999, Yaziji & Doh 2009). Epäsuorat vaikutustaktiikat tarkoittavat käytännössä sidossryhmien vaikuttamista muihin, erityisesti ensisijaisiin sidossryhmiin, jotta ne puolestaan vaikuttaisivat yritykseen (Yaziji & Doh 2009). Vaikutusketjujen rakentaminen ja hallinnointi (Zietsma & Winn 2008) perustuu samankaltaiseen ajatukseen. Sidossryhmät pyrkivät kiinnittämään vaikutusketjuihin osapuolia, joilla on kohteen painostamiseksi tarvittavia resursseja, tai joiden intressit ovat yhteneväisiä ketjun rakentajan kanssa. Myös yritykset voivat rakentaa vastaavia vaikutusketjuja tai pyrkiä hyödyntämään jo olemassa olevia ketjuja kääntämällä ne sidossryhmää vastaan.

Suhdeverkostot: Sidossryhmäsuhteita on lähestytty tyypillisesti yrityksen ja sidossryhmien välisinä suhteina, vaikka Freeman ja Evan esittivät jo vuonna 1990, että sidossryhmät ovat vuorovaikutussuhteis-

sa paitsi yritykseen niin myös toisiinsa. Verkostonäkökulmaa on vahvistettu uudemmissa sidossryhmätutkimuksissa, joissa on korostettu tarvetta siirtyä seuraavalle tasolla kahdenvälisen, yrityskeskeisesti määriteltyjen suhteiden kuvaamisesta (Rowley 1997, Roloff 2008). Verkostonalyysin avulla voidaan keskittyä sidossryhmien sijaan sidossryhmäsuhteisiin, joita voidaan käsitellä kokonaisuuksina, joissa kaikki osapuolet voivat vaikuttaa toisiinsa ja joiden avulla voidaan selittää yritysten ja yhteiskunnan suhteita ja toimintaympäristön dynamiikkaa.

Perinteinen, yrityksen keskeiseen asemaan kuvaava sidossryhmäkarta voidaan tulkita verkostomallin erityistapaukseksi (Näsi 1995). Sidossryhmät muodostavat tällöin verkoston yrityksen ympärille ja osapuolten yhteinen nimittäjä on niiden suhde yritykseen (Roloff 2008). Verkostonäkökulmasta katsottuna yksittäinen yritys ei välttämättä ole verkoston keskellä, vaan sen asema riippuu paitsi sen omista suhteista muihin osapuoliin niin myös muiden osapuolten keskinäisistä suhteista. Verkostot voivat keskittyä myös useamman kuin vain yhden osapuolen ympärille tai hajautua useammaksi erilliseksi osaksi, joita yhdistävät yksi tai muutamat osapuolet.

Verkostonäkökulman huomioiminen on olennaista arvioitaessa yrityksen reagointia sidossryhmien toimiin. Verkostoteorian keskeisen ajatuksen mukaisesti osapuolet eivät käyttäydy verkostossa itenäisesti, vaan siteet muihin toimijoihin sekä rajoittavat että mahdollistavat käyttäytymistä (Scott 2000, Kilduff & Tsai 2003). Osapuolten väliset riippuvuussuhteet johtavat verkoston sisäisten käytäntöjen ja näkemysten yhdenmukaistumiseen, mikä puolestaan toimii tehokkaana suoja-keinona verkoston ulkopuolisia sidossryhmiä vastaan (Rowley 1997). Sidossryhmät muodostavat verkoston, jossa vaatimukset ja toimet yhtenäistyvät, minkä seuraukse-

na yritys vastaa useiden vaatimusten yhdessä muodostamiin vaikutuksiin (Rowley 1997, 2000). Sidosryhmien vaikutusstrategioiden näkökulmasta tämä laajentaa sidosryhmien mahdollisuuksia, sillä ne voivat vaikuttaa yritykseen suorien taktiikoiden lisäksi muodostamalla suhteita toisten sidosryhmien kanssa.

Myös sidosryhmien keskinäiset suhteet perustuvat eri osapuolten tavoitteille (Zietsma & Winn 2008). Jos sidosryhmillä on yhteneväiset tavoitteet, ne pyrkivät toimimaan yhdessä vaikuttaakseen yritykseen. Jos taas sidosryhmillä on eriävät tai ristiriitaiset tavoitteet, keskinäistä suhdetta ei muodostu tai sidosryhmät pyrkivät vaikuttamaan toisiinsa. Esimerkiksi tiettyä hanketta tukevat sidosryhmät voivat pyrkiä osoittamaan hanketta vastustavan sidosryhmän toiminnan yhteiskunnalle haitalliseksi tai muutoin tuomittavaksi. Usein sidosryhmät tavoittelevatkin asialleen julkisuutta ja mediahuomiota, joiden kautta etsitään oikeutta omalle tavoitteelle tai näkökannalle (Yaziji & Doh 2009). Kiistatilanteessa yritystä ympäröi potentiaalisesti tiheämpi ja intensiivisempi suhdeverkosto kuin normaalitilanteessa, jolloin sidosryhmät eivät välttämättä edes tiedosta toisiaan saati koe tarvetta vaikuttaa toisiinsa.

Rowleyn mukaan sidosryhmäverkoston tiheys ja yrityksen keskeisyys verkostossa vaikuttavat yrityksen toimintamahdollisuuksiin verkostossa (Rowley 1997, 2000).

Sidosryhmät voivat vaikuttaa sitä voimakkaammin yritykseen, mitä tiheämpi niiden keskinäinen verkosto on (Rowley 1997). Verkoston tiheydellä viitataan verkoston osapuolten keskinäiseen sidosteisuuteen ja se on koko verkostoa kuvaava ominaisuus (Scott 2000). Tiheässä verkostossa osapuolet ovat tiiviisti yhteydessä keskenään, millä on selkeä vaikutus verkoston osapuolten näkemyksiin ja toimintaan (Kilduff & Tsai 2003).

Yrityksen keskeinen asema verkostos-

sa edesauttaa sen mahdollisuuksia vastustaa sidosryhmien vaatimuksia (Rowley 1997). Keskeisyydellä voidaan arvioida yhden osapuolen asemaa verkostossa, ja se kuvaa osapuolen suorien suhteiden määrää ja valta-asemaa verrattuna muihin osapuoliin (Scott 2000). Keskeinen yritys on siis tiiviisti linkittynyt verkostoon ja pysyy siten suoraan vaikuttamaan useisiin eri sidosryhmiin. Yrityksellä on jo olemassa olevien suhteiden puitteissa mahdollisuus keskustella ja neuvotella eri sidosryhmien kanssa yksi kerrallaan ja siten vaikuttaa osapuolten odotuksiin. Kahteen tai useampaan erilliseen osaan jakautuneen verkoston tilanteessa verkoston osien välissä sijaitseva yritys voi lisäksi hallita tiedonkulkua eri osien välillä (Rowley 1997) ja toimia siten portinvartijan roolissa.

Tutkimusaineisto ja analyysi

Tutkimusaineisto koostuu Botnian sel-lutehdashankkeeseen ja sen ympärille muodostuneeseen kiistaan liittyneistä Helsingin Sanomien uutisista aikavälillä 8.3.2005–10.11.2007. Tutkimusaineisto kattaa tehdashankkeeseen ja kiistaan liittyneet tapahtumat rakennuspäätöksestä valmiin tehtaan käynnistämiseen. Uutiset kerättiin Helsingin Sanomien uutisarkistosta hakusanoilla ”Botnia” ja ”Uruguay”. Aineistosta rajattiin pois pääkirjoitukset, mielipidekirjoitukset ja muut artikkelit, joiden ei tulkittu olevan uutisia tai sisältäneen uutta tietoa tapahtumista tai osapuolista. Aineistosta rajattiin pois uutiset, jotka sisälsivät varsinaisen uutisartikkelin tietoja tiivistettynä.

Helsingin Sanomat valittiin pääasialliseksi lähteeksi koska se on johtava suomalaisen sanomalehti, ja sen voidaan perustellusti väittää vaikuttavan lukijoidensa käsityksiin ja mielipiteisiin. Lehden lukijakunnan suhtautuminen uutisiin on usein kriittistä ja myös tämän tapauksen yhteydessä käytiin keskustelua mielipideosas-

Taulukko 1. Uutisaineiston jakauma tutkimusajanjaksolla

Ajankohta	Helsingin Sanomien uutiset	
	n	%
2005	12	8,6
2006	88	63,3
2007	39	28,1
<i>Yhteensä</i>	<i>139</i>	<i>100</i>

toilla ja kolumneissa. Helsingin Sanomat uutisoi tapauksesta koko rakennusprosessin ajan, joten lähdettä voidaan pitää myös kattavana. Uutisaineiston yhteydessä tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että kyseessä on vain yhden lehden näkemys asiasta. Tähän näkemykseen ja sen laajuuteen ovat vaikuttaneet sekä uutisten toimittajat, heidän käyttämänsä lähteet sekä lisäksi suomalaisen yhteiskunnan odotukset ja käsitykset kiistasta, sen syistä ja osapuolista. Yhteiskunnan käsitykseen vaikuttavat myös toimittajat omalla uutisoinnillaan, sillä uutisissa asiat esitetään usein yleisölle tuttuun kehyksen kautta (Fairclough 2002), jotka auttavat lukijaa ymmärtämään esitetyt asiat ja usein juuri toimittajan tarkoittamalla tavalla. Kehyistäminen on yksi toimittajien tehokeinoista, joilla uutisia myydään lukijoille ja myös muille lehdistöille.

Taulukossa 1 on esitetty tutkimusaineiston vuosittainen jakauma tutkimusajanjaksoilla. Uutisaineisto koostuu 139 uutisartikkelista. Huomattavasti suurin osa uutisista (63,3 %) ilmestyi vuoden 2006 aikana, jolloin kiista oli kiivaimmillaan. Uutisten suurta määrää voidaan yhtäältä selittää ajankohtaisuuden kautta, ja toisaalta kattava uutisointi kertoo myös aiheen merkittävydestä Suomessa ja suomalaiselle yleisölle.

Mediatekstien käyttäminen tutkimusaineistona asettaa tutkijan pohtimaan muutamia keskeisiä mediaan ja uutisiin liittyviä asioita. Ensinnäkin mediatekstien tuotta-

miseen ja julkaisuun vaikuttavat useat tahtot, joilla voi olla osin kilpailevia tavoitteita. Tässä tapauksessa mediateksteihin ovat omalta osaltaan vaikuttaneet paitsi Botnia ja sidosryhmät, niin myös aiheen ajankohtauus, merkitys Suomessa sekä toimittajan näkemykset (Kujala, Toikka & Heikkinen 2009). Mediateksteistä muodostuu jo tuotettu ja julkaistu tutkimusaineisto, jonka sisältöön ja muotoon tutkija ei voi vaikuttaa. Tutkija ei myöskään voi tietää, mitä jää julkaistujen tekstien ulkopuolelle. Arkistoaineistoja on kuitenkin hyödynnetty sidosryhmäsuhdetutkimuksissa, sillä niiden avulla voidaan tarkastella suhteita erilaisilla aikaväleillä ja niiden kerääminen on vaivatonta. Osin samoista syistä arkistoaineistot soveltuvat erinomaisesti myös verkostotutkimuksiin.

Varsinainen aineiston analyysi alkoi aineiston systemaattisella lukemisella. Ensiksi kokosin aineistosta sellukiistan tapahtumat ja muodostin kiistasta yhtenäisen kokonaisuuden. Tapauksen dynamiikan hahmottamiseksi kokosin kiistan tapahtumat episodeihin. Muodostettujen episodien avulla oli mahdollista tarkastella kiistan eri vaiheita ja selkeyttää kiistan moniulotteisuutta. Tämän jälkeen tunnistin aineistosta sidosryhmät ja edelleen osapuolten väliset suhteet toimien ja tuen sekä vastustuksen ilmaisujen perusteella. Episodiin tunnistaminen edesauttoi sidosryhmien ja osapuolten välisen vuorovaikutuksen analysoimisessa, koska episodien avulla laajaa aineistoa oli mahdollista käsitellä helpommin hallittavissa osissa. Jaoin sidosryhmät hanketta tukeneisiin, sitä vastustaneisiin ja puolueettomasti suhtautuneisiin sidosryhmiin osapuolten toimien ja osallistumisen perusteella. Lopuksi kokosin sidosryhmät ja suhteet episodikohtaisiksi suhdeverkostoiksi. Se, että jokaiseen episodiin liittyi erilainen suhdeverkosto kuvaa kiistan moniulotteisuutta.

Sellukiistan vaiheiden ja sidosryhmi-

en sekä suhteiden analysoimisessa käytin analyysimetodina laadullista sisällön analyysyä, sillä sen avulla voidaan systemaattisesti järjestää ja analysoida laadullisia aineistoja (Kyngäs & Vanhanen 1999). Verkostokuvien muodostamiseksi laadullinen aineisto muutettiin määrälliseen muotoon ja koottiin suhdematriiseihin (Scott 2000). Rakenteellisen verkostanalyysin yhteydessä verkostot käsitetään koekelmaksi informaatiota tietyistä rajatusta joukosta havaintoyksiköistä ja niiden välisistä suhteista. Erona perinteiseen kvantitatiiviseen tutkimukseen on se, että tutkimuskohteena ovat havaintoyksiköiden väliset suhteet, eivät yksilöiden ominaisuudet. Verkosto koostuu pisteistä tai toimijoista jotka yhdistyvät toisiinsa polkujen välityksellä. (Scott 2000.) Toimijat kuvaavat tässä tutkimuksessa yksilöitä, ryhmiä tai yrityksiä ja polut esittävät niiden välistä vuorovaikutusta eli suhteita. Verkostotutkimuksissa lasketaan tyyppillisesti verkostoa ja sen eri osapuolia kuvaavia tunnuslukuja, joiden avulla tarkastellaan verkoston rakennetta ja toimintaa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tunnuslukujen sijaan kuvaamaan suhteita verkostoina ja tarkaste-

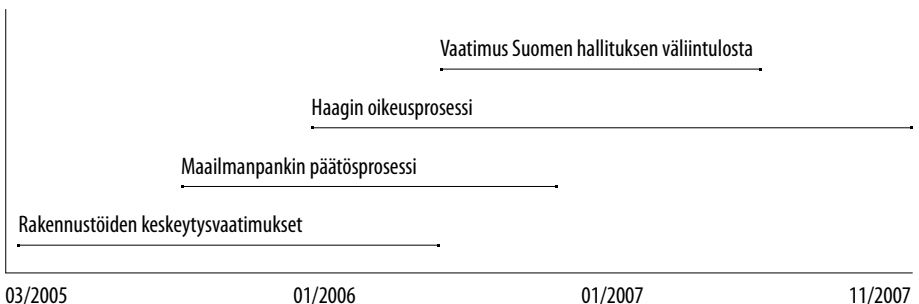
lemaan sitä, kuinka eri osapuolet ovat vaikuttaneet toisiinsa kiistan aikana.

Tulokset

Neljä episodiat: Sellukiistasta tunnistetut neljä episodiat ovat: (1) Rakennustöiden keskeytysvaatimukset, (2) Maailmanpankin päätösprosessi, (3) Haagin oikeusprosessi ja (4) Vaatimus Suomen hallituksen väliintulosta. Kuviossa 1 on esitetty episodien ajallinen sijoittuminen kiistan aikana.

Muodostetut episodit kattavat kiistan keskeiset tapahtumat. Episodit ovat osittain ajallisesti päällekkäisiä, mikä kuvaa kiistan moniulotteista luonnetta. Seuraavaksi kuvaan kutakin episodiat tarkemmin sekä analysoin niihin liittyneet sidosryhmäverkostot.

3/2005–4/2006: Rakennustöiden keskeytysvaatimukset: Argentiinalaiset sidosryhmät, erityisesti Argentiinan hallitus, ACAG-järjestö sekä argentiinalaiset ympäristöaktivistit, ilmaisivat vastustavansa tehdashanketta ja vaativansa rakennustöiden keskeyttämistä keväällä 2005 Botnian investointipäätöksen jälkeen. Myös Argentiinan ja Uruguayn hallitusten vä-



Kuvio 1. Sellukiistaan liittyneet episodit

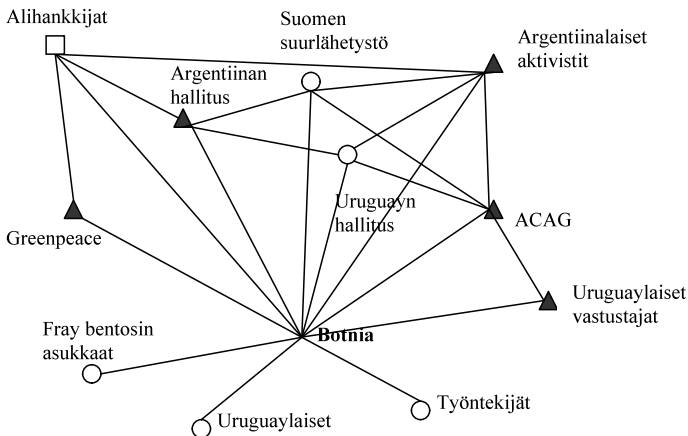
lillä oli erimielisyyttä Botnian tehtaasta. Argentiinan hallitus vaati projektin keskeyttämistä ympäristöllisistä syistä uusien ympäristövaikutusarviointien ajaksi. Argentiina ja Uruguayn ovat solmineet vuonna 1975 Uruguay-joen sopimuksen, jonka mukaan jokea koskevista asioista on päätettävä yhdessä. Syksyllä 2005 Argentiinan hallitus uhkasi haastaa Uruguayn Haagin kansainväliseen tuomioistuimeen rajajoen sopimuksen rikkomisesta, mikäli Uruguayn hallitus ei määrää hanketta keskeytettäväksi.

ACAG-järjestö aloitti laajat mielenosoitukset toukokuussa 2005 rajasilalla. Vastustajien mukaan tehdas pilaisi joen veden ja seudun ilman aiheuttaen erityistä haittaa turismille. Joulukuusta 2005 lähtien mielenosoituksia järjestettiin myös Suomen suurlähetystöllä Buenos Airesissa ja ACAG-järjestö pystytti tiesulut rajasilalle ensimmäistä kertaa. Myös Uruguaylaisia vastustajia osallistui ACAG-järjestön mielenosoituksiin syksyllä 2005 ja keväällä 2006.

Uruguayn hallitus tuki hanketta alusta asti ja myönsi tehtaalle vapaakauppa-alueaseman. Uruguayn hallitus pyrki syksyllä 2005 vaikuttamaan Argentiinan hallitukseen jakamalla myönteistä tietoa Botnian tehtaasta. Fray Bentosin asukkaat ja työntekijät tukivat hanketta sen tuomien työpaikkojen vuoksi ja hankkeen odotettiin vaikuttavan positiivisesti koko Uruguayn talouteen.

Marraskuussa 2005 Argentiinan tuli pysäyttää argentiinalaisten yritysten toimitukset tehtaalle vedoten ympäristö- ja terveysyysihin. Joulukuussa 2005 Argentiina pyysi virallisesti Uruguaylta töiden keskeyttämistä. Uruguay kieltäytyi ja aktivistit vastasivat pystyttämällä tiesulut uudestaan ja jakamalla tehtaasta vastaisia lentolehtisiä. Uruguayn hallitus yritti estää maan taloudelle ja turismille vahingollisten tiesulkujen pystyttämistä.

Aktivistit estivät kuljetukset tehtaalle myös keväällä 2006 ja maaliskuussa 2006 tehdasta arvostellut Greenpeace saartoi tarvikelaivan.



Kuvio 2. Rakennustöiden keskeytysvaatimukset -episodiin osallistuneiden sidosryhmien verkosto

Maaliskuussa 2006 Argentiinan ja Uruguayn presidentit tekivät sopimuksen, joka koski Botnian tehtaan rakennustöiden keskeyttämistä 90 päivän ajaksi ympäristövaikutusten arvioimista varten. Samanaikaisesti oli tarkoitus purkaa mielenosoittajien rajasillalle pystyttämät tiesulut. Botnia keskeytti asennustyöt huhtikuussa kuitenkin vain kymmenen päivän ajaksi. Presidentit olivat sopineet neuvotteluista seisokin aikana, mutta Botnian kymmenen päivän keskeytyspäätöksen seurauksena maiden keskusteluyhteys katkesi täysin. Uruguayn hallitus päätti haastaa Argentiinan Etelä-Amerikan kauppajärjestö Mercosurin tuomioistuimeen tiesulkujen vuoksi.

Kuviossa 2 on kuvattu Rakennustöiden keskeytysvaatimukset -episodiin osallistuneet sidosryhmät sekä niiden keskinäiset suhteet. Hanketta tukevat sidosryhmät on kuviossa merkitty ympyrällä, vastustaneet mustalla kolmiolla ja puolueettomat neliöllä. Puolueettomia sidosryhmiä ovat osapuolet, jotka eivät toimineet tehtaan tukemiseksi tai sen vastustamiseksi, vaan sidosryhmät vedettiin mukaan kiistaan.

Kuviosta 2 voidaan havaita, että episodiin osallistui useita sekä puolustaneita ja vastustaneita sidosryhmiä, joiden välillä on myös keskinäisiä suhteita. Episodin ainoa puolueeton sidosryhmä oli alihankkijat, joka vedettiin mukaan kiistaan vastustajien toimesta. Vastustaneista sidosryhmistä erityisesti ACAG-järjestöllä, argentiinalaisesta aktivisteilla ja Argentiinan hallituksella oli useita suhteita kohdistuen Botniaan ja muihin vastustaneisiin ja tukeneisiin sidosryhmiin. Vastustajat olivat episodin aktiivisia osapuolia ja ne pyrkivät monin keinoin saavuttamaan tavoitteensa ja tukemaan toisiaan; erityisesti vastustaneet osapuolet pyrkivät vaikuttamaan Uruguayn hallitukseen ja Suomen suurlähetystöön vaatien hankkeen keskeyttämistä.

Episodia leimaa selkeä epäsuoran vaikuttamisen hyödyntäminen. Vastustavil-

la osapuolilla ei ollut oikeutettua mahdollisuutta määrätä Botniaa keskeyttämään työt, joten he pyrkivät sen sijaan vaikuttamaan osapuoliin, joilla oli tämä mahdollisuus. Argentiinan hallitus vaati Uruguayn hallitusta määräämään työt keskeytettäväksi ja aktivistit tukivat tätä vaatimusta mielenosoituksin ja tiesuluin. Töitä pyrittiin hidastamaan konkreettisesti estämällä tavarakuljetuksia. Erityisesti aktivistit pyrkivät vaikuttamaan suurlähetystöön mielenosoituksin, mikä osaltaan nosti kiistan kansainvälistä mediahuomiota ja siten vastustajat hakivat oikeutusta toimilleen. Vastustajat oikeuttivat vaatimuksensa vetoamalla ympäristösyihin sekä Uruguay-joen hallintaa koskevaan sopimukseen. Tukeneiden osapuolten välillä taas ei keskinäisiä suhteita ollut lainkaan. Tukeneilla sidosryhmillä oli suoria suhteita Botniaan sekä suhteita vastustaneisiin osapuoliin. Suomen suurlähetystö ja Uruguayn hallitus pyrkivät vaikuttamaan vastustajien mielipiteisiin ja vastaavasti vastustajat pyrkivät painostamaan niitä. Botnia ei selkeästi osallistunut kiistaan. Botnia vetosi Uruguayn tukeen tehtaalle ja kommentoi vastustuksen olevan poliittista. Botnia pyrki kuitenkin jakamaan tietoa tehtaasta argentiinalaisille ja teki yhteistyötä suurlähetystön tässä asiassa.

9/2005–11/2006: Maailmanpankin päätösprosessi: Maailmanpankin päätösprosessiin liittyvässä episodissa vastustaneet sidosryhmät pyrkivät Botnian lisäksi vaikuttamaan Maailmanpankkiin, joka oli yksi tehtaan päärahoittajista. Vastustajien tavoitteena oli estää tehtaan rahoittaminen. Syyskuussa 2005 Maailmanpankin kansainvälinen rahoituselin IFC (International Finance Corporation) aloitti Argentiinan vaatimuksesta tehtaan ympäristövaikutusten arvioinnin. Argentiina oli kritisoinut alkuperäistä, Botnian tekemää arviointia. Joulukuussa valmistunut

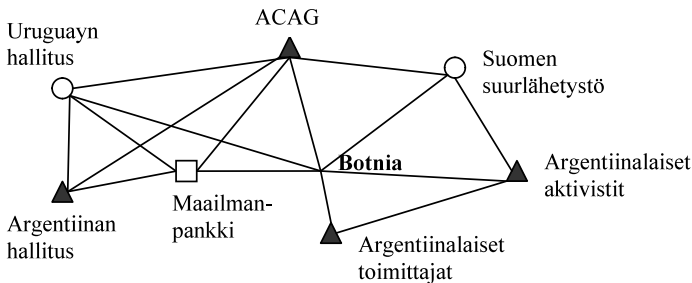
arviointi antoi ”puhtaat paperit” tehtaalle ja sen mukaan tehdas ei vahingoittaisi ilman- tai vedenlaatua. Tammikuussa 2006 Argentiinan hallitus lähetti IFC:lle kirjeen, jossa se kritisoi arviointia, minkä seurauksena IFC käynnisti uuden arvioinnin. Botnia vastasi tähän syyttämällä julkisesti Argentiinaa rahoituspäätöksen hidastamisesta. ACAG-järjestö pyrki osaltaan vaikuttamaan rahoituspäätöksen mielenosoituksin ja tiesuluin sekä lähettämällä kirjeitä IFC:lle. Huhtikuussa valmistunut selvitys lykkäsi rahoituspäätöksen tekemistä ja toukokuussa Botnia ilmoitti suostuvansa vielä yhden selvityksen tekemiseen.

Toukokuussa 2006 Maailmanpankin pääjohtaja kehotti maiden presidenttejä sopimaan sellukiistan. Toukokuun lopussa Botnia kutsui argentiinalaisia toimittajia tutustumaan Suomeen. Toimittajat suhtautuvat kriittisesti Botnian esittelemään maahan. Lokakuussa valmistunut selvitys vahvisti aikaisemman selvityksen tietoja ja sen mukaan tehdas ei vahingoittaisi ympäristöä tai alueen elinkeinoja ja tehdas tulisi hyödyttämään Uruguayin taloutta. Argentiinan hallituksen kiivaasta vastustuksesta huolimatta Maailmanpankki päätti myöntää tehtaalle 22.11.2006 170 miljoonan dollarin lainan ja 350 miljoonan dollarin vakuutuksen. Argentiinan presi-

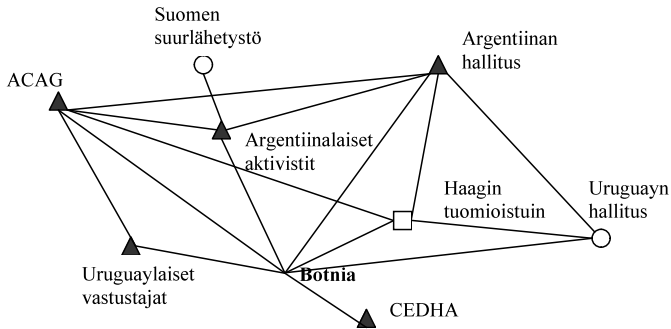
dentti vastasi kommentoimalla, että he eivät aio poistaa tiesulkuja, minkä seurauksena Uruguay pyysi Haagin kansainvälistä tuomioistuinta pakottamaan Argentiina tiesulkujen poistamiseen. Kuviossa 3 on esitetty Maailmanpankin päätösprosessi -episoodin osallistuneiden sidosryhmi-

en verkosto. Maailmanpankin päätösprosessi -episoodiin liittyi vähemmän sidosryhmiä, kuin edelliseen episodiin. Tässä episodissa vastustajat pyrkivät Botnian lisäksi vaikuttamaan suoraan Maailmanpankkiin tavoitteenaan estää tehtaan rahoitus ja sitä kautta tehtaan rakentaminen. Näin ollen epäsuoran vaikuttamisen hyödyntäminen toistui keskeisesti myös tässä episodissa. Argentiinan hallitus ei pyrkinyt episodiin liittyen suoraan vaikuttamaan Botniaan, vaan kohdisti toimensa Maailmanpankkiin ja Uruguayn hallitukseen. Aktivistit pyrkivät vaikuttamaan Botniaan, Uruguayn hallitukseen ja Maailmanpankkiin mielenosoituksin ja tiesuluin. ACAG-järjestö pyrki vaikuttamaan Maailmanpankin ja Uruguayn lisäksi edelleen myös Suomen suurlähetystöön. Vastustajilla oli episodissa selkeä yhteinen tavoite - estää tehtaan rahoitus. Osapuolet toimivat tavoitteen saavuttamiseksi eri tavoin muodostaen selkeän ja äänekkään vastarinnan.

Hanketta tukeneiden sidosryhmien vä-



Kuvio 3. Maailmanpankin päätösprosessi -episodiin osallistuneiden sidosryhmien verkosto



Kuvio 4. Haagin oikeusprosessi -episodiin osallistuneiden sidosryhmien verkosto

lillä ei ollut suoria suhteita. Uruguayn hallituksen ja Maailmanpankin välinen suhde perustui Maailmanpankin kehoitukseen kiistan sopimisesta. Botnia ei osallistunut rahoituskiistaan muutoin kuin suostumalla ympäristöselvityksiin. Botnia pyrki kuitenkin episodin aikana selkeästi vaikuttamaan argentiinalaisten mielipiteisiin kutsumalla argentiinalaisia toimittajia Suomeen.

1/2006–11/2007: Haagin oikeusprosessi: Alkuvuodesta 2006 kiista leimahti avoimeksi riidaksi Uruguayn ja Argentiinan välillä keskeytysvaatimusten hylkäämisen ja tiesulkujen jouduttamana. Tammikuussa 2006 Argentiina ilmoitti haastavansa Uruguayn Haagin kansainväliseen oikeuteen rajajoen käyttöä koskevan sopimuksen rikkomisesta. Oikeusprosessi leimasi koko kiistaa mediassa ja toi siihen kansainvälistä merkittävyyttä.

Huhtikuussa 2006 Uruguayn hallitus ilmoitti lopettavansa suorat neuvottelut Argentiinan kanssa kiistan ratkaisemiseksi ja päätti viedä kiistan Haagin ja Mercosurin tuomioistuimiin tiesulkujen vuoksi. Botnia ilmoitti, ettei se ole Haagin oikeusjuttun osapuoli. Episodin aikana myös ympäristöjärjestö CEDHA kampanjoi näkyvästi Botniaa vastaan ja kommentoi luottavansa ”voittoon” Haagissa.

Heinäkuussa 2006 Haagin tuomioistuimen välipäätöksen mukaan Botnia ei saastuta ympäristöä ja tehtaan rakennustyöt voivat jatkua. Argentiinan hallitus pyrki rauhoitteluun päätöksestä kiivastuneita aktivisteja, sillä tiesulut voisivat heikentää Argentiinan mahdollisuuksia Haagissa. Lokakuussa tiesulut pystytettiin uudelleen ja joulukuussa Uruguay vaatii niiden poistamista.

Tammikuussa 2007 Haagin välipäätöksessä ei vaadittu tiesulkujen poistamista. Keväällä 2007 Argentiinan hallitus ilmoitti tukevansa ACAG-järjestön toimia. Vuoden 2007 aikana mielenosoituksen rajasilalla ja suurlähetystöllä jatkuivat. Tehtaan valmistuessa vaatimus töiden keskeyttämiseksi vaihtui vaatimukseksi tehtaan siirtämiseksi yhteiskunnallisen rauhan säilyttämiseksi ja aktivistit ilmoittivat suhtautuvansa tehtaan käynnistämiseen sodanjulistuksena. Valmis tehdas aloitti toimintansa marraskuussa 2007. Kuviossa 4 esitetään Haagin oikeusprosessi -episodiin osallistuneiden sidosryhmien verkosto.

Haagin oikeusprosessi -episodiin liittyi useita sidosryhmiä, mikä johtui osin oikeusprosessin ajallisesti pitkästä kestosta. Prosessin aikana erityisesti vastustajat pyrkivät vaikuttamaan eri tavoin sekä

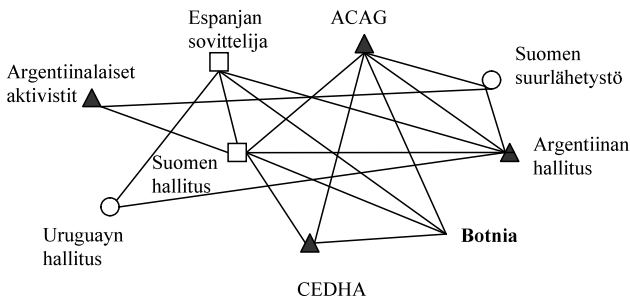
Haagin tuomioistuimeen että myös Botniaan ja Suomen suurlähetystöön tavoitteenaan tehtaan rakentamisen estäminen. Vastustajilla oli paljon keskinäisiä suhteita ja episodiin osallistui myös uruguaylaisia vastustajia ja ympäristöjärjestö CEDHA. Vastustajat onnistuivat kiinnittämään kansainvälistä huomiota ja merkittävyyttä kiistaan, ja näin myös oikeuttamaan toimiaan Haagin oikeusprosessin kautta. Episodin aikana vastustaneet sidosryhmät pyrkivät jälleen vaikuttamaan sekä suoraan niihin osapuoliin, joilla oli valtaa tehdä päätöksiä että epäsuorasti muiden osapuolten kautta.

Hanketta tukeneiden sidosryhmien välillä ei ollut suoria suhteita. Uruguayn hallitus oli Haagin oikeusprosessin virallinen osapuoli ja se pyrki vaikuttamaan ACAG-järjestöön, jotta nämä poistaisivat maan taloutta vahingoittavat tiesulut. Uruguayn hallitus tuki siten Botnian tehdasta epäsuorasti, osin myös oman asemansa turvaamiseksi. Näin episodin aikana tukenut sidosryhmä pyrki hyödyntämään vastustaneiden sidosryhmien aikaansaamaa vaikutuskanavaa, eli Haagin tuomioistuinta. Botnia ei ollut oikeusprosessin virallinen osapuoli, eikä osallistunut episodin tapahtumiin aktiivisesti.

4/2006–5/2007: Vaatimus Suomen hallituksen väliintulosta: Argentiinan hallitus ja aktivistit vaativat Suomen hallituksen väliintuloa huhtikuusta 2006 lähtien. Suomen hallituksen kanta läpi koko episodin oli, että se ei ole kiistan osapuoli eikä siksi osallistu sen sovitteluun. Argentiinan hallitus ja mielenosoittajat vaativat, että Suomen hallitus kantaisi vastuunsa kiistassa ja osallistuisi sovitteluihin. Suomen hallituksen kanta oli, ettei se ole millään tasolla kiistan osapuoli, sillä se ei valtiona voi puuttua yritysten toimiin. Argentiinan hallitus kutsui Suomen suurlähettilään keskustelemaan kiistasta huhtikuussa 2006.

Myös ympäristöjärjestö CEDHA pyrki tuomaan Suomen hallituksen mukaan kiistaan lähettämällä huhtikuussa 2006 kauppa- ja teollisuusministeriöön selvityspyynnön Botniasta. CEDHA:n mukaan Botnia on rikkinut ympäristö- ja ihmisoikeuksia. Elokuussa 2006 ACAG-järjestön ja CEDHA:n edustajat vierailivat Suomessa ja luovuttivat 40.000 gualeguaychülaisen adressin ulkomaankauppaministeri Paula Lehtomäelle. Lehtomäen mukaan Suomi ei edelleenkään ollut kiistan osapuoli.

Espanjan kuninkaan nimittämä välittäjä pyrki sovittelemaan Argentiinan ja Uru-



Kuvio 5. Vaatimus Suomen hallituksen väliintulosta -episodiin osallistuneiden sidosryhmien verkosto

guayn välistä kiistaa loppuvuodesta 2006 lähtien. Keväällä 2007 sovittelijan välittämissä neuvotteluissa kaavailtiin sovintopaketti, joka edellytti myös Botnian ja Suomen hallituksen osallistumista. Keväällä 2007 sovittelija vieraili Suomessa ja oli yhteydessä Suomen presidenttiin ja Botnian edustajiin. Huhtikuussa käydyt neuvottelut raukesivat kuitenkin tuloksettomina. Toukokuussa 2005 aktivistit edelleen vaativat mielenosoituksessa Suomen hallituksen mukaantuloa. Kuviossa 6 on esitetty Vaatimus Suomen hallituksen väliintulosta -episoodiin osallistuneiden sidosryhmien verkosto.

Vaatimus Suomen hallituksen väliintulosta -episoodiin liittyneillä sidosryhmien välillä voidaan havaita paljon keskinäisiä suhteita. Episodin aikana vastustajat ja Espanjan sovittelija puolueettomana osapuolena pyrkivät vaikuttamaan Suomen hallitukseen, jotta tämä osallistuisi kiistan sovitteluihin. Vastustajat ja sovittelija toimivat kuitenkin eri lähtökohdista ja eri keinoin. Vastustajat jatkoivat aikaisempaa linjaansa ja esittivät vaatimuksensa mielenosoituksin ja painostamalla. Vastustajat vaativat, että Suomen hallitus ottaa vastuun Botnian toimista ja kieltää tehtaan rakentamisen. Sitä vastoin Espanjan sovittelija pyrki löytämään kiistaan ratkaisun neuvottelemalla maiden hallitusten ja Botnian kanssa. Episodin aikana myös ympäristöjärjestö CEDHA pyrki osallistamaan Suomen hallituksen kiistaan. Näin ollen tässä episodissa vastustajien tavoitteena oli vaikuttaa Botnian lisäksi Suomen hallitukseen. Vastustajat osoittivat mieltään edelleen myös Suomen suurlähetystöllä nostakseen kiistan saamaa huomiota.

Episodissa vastustaneilla sidosryhmillä oli yhtenäiset pyrkimykset, mutta suoraan vuorovaikutuksessa keskenään oli vain ACAG-järjestö CEDHA:n ja Argentiinan hallituksen kanssa. Tukeneista ja puolueettomista sidosryhmistä Espanjan sovittelijalla oli suhde sekä Suomen että Uru-

guayn hallituksiin. Botnia pyrki edelleen pysyttelemään kiistan ulkopuolella.

Yhteenveto ja keskustelu

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu Botnian sellukiistaa analysoimalla kiistasta tunnistettuihin episodeihin liittyneitä sidosryhmäsuhteita. Suhteet on kuvattu suhdeverkostoina, joiden avulla yritys-sidosryhmäsuhteiden lisäksi on voitu hahmottaa myös sidosryhmien keskinäisiä suhteita ja tämän kokonaisuuden luomaa dynamiikkaa. Tämän perusteella on tarkastelu sitä, kuinka sidosryhmät ovat toimineet kiistan aikana suhteessa muihin sidosryhmiin.

Esitettyjen tulosten perusteella voidaan tehdä muutamia keskeisiä huomioita. Ensinnäkin sidosryhmät vaihtelivat eri episodien välillä. Kaikille episodeille yhteistä oli se, että vastustaneet sidosryhmät pyrkivät vaikuttamaan Botniaan ja lisäksi eri episodeissa myös muihin osapuoliin, kuten Maailmanpankkiin, Haagin tuomioistuimeen sekä Suomen hallitukseen. Episodin aikana vastustajien pyrkimykset suuntautuivatkin Botnian lisäksi nimenomaan puolueettomiin sidosryhmiin, jotka tulivat näin ollen vedetyiksi mukaan kiistaan.

Lisäksi voidaan havaita, että vastustaneiden sidosryhmien välillä on kaikissa episodeissa enemmän keskinäisiä suhteita kuin tukeneiden sidosryhmien välillä. Vastustaneista osapuolista erityisesti Argentiinan hallituksen ja ACAG-järjestön välillä oli suhde useissa episodeissa. Vastustaneiden sidosryhmien keskinäinen verkosto tiivistyi ajan kuluessa ja episodien edetessä, mikä edesauttoi yhtenäisen vastarinnan vahvistamista.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että sidosryhmäanalyysi on toimiva työkalu sidosryhmien tunnistamiseksi ja niiden huomioimiseksi, mutta sidosryhmien todellinen tunteminen vaatii tiedon jatkuvaa päivittämistä ja uudel-

leen arviointia (Mahon ym. 2004). Tässä tutkimuksessa on tunnistettu kiistaan liittyneet sidosryhmät tapauskeskeisesti hyödyntämällä kiistasta muodostettuja episodeja. Näin sidosryhmiä ja sidosryhmäsuhteita on voitu tarkastella liittyen niihin eri konteksteihin, joihin sidosryhmät ja yrityksen kiistan aikana liittyivät. Tämän näkökulman seurauksena voidaan tehdä kaksi keskeistä havaintoa. Ensinnäkin tutkimuksen tulokset osoittavat, että kiistaan liittyneet sidosryhmät vaihtelivat eri episodien välillä. Toiseksi sidosryhmien tavoitteet vaihtelivat episodien välillä, mikä puolestaan vaikutti siihen, mihin sidosryhmiin osapuolet kulloinkin pyrkivät muodostamaan suhteita. Nämä huomioidut tukevat Roloffin (2008) esitystä, jonka mukaan sidosryhmien tavoitteet ja toimet ovat sidoksissa niihin ilmiöihin tai tapauksiin, joihin sidosryhmät pyrkivät vaikuttamaan tai joiden vaikutuspiirissä ne ovat. Näin ollen sidosryhmien ja sidosryhmäsuhteiden ymmärtämistä ja toimintaympäristön dynamiikan hahmottamista voidaan syventää analysoimalla yritykseen liittyvien sidosten lisäksi myös kulloiseenkin tapaukseen liittyviä sidoksia.

Suhteiden tarkastelu verkostomaisina kokonaisuuksina osoittaa, että vastustaneet sidosryhmät pyrkivät vaikuttamaan episodeissa pääosin kolmella tavalla. Ensinnäkin sidosryhmät pyrkivät vaikuttamaan suoraan Botnian tavoitteidensa saavuttamiseksi. Toiseksi vastustajat muodostivat keskenään tiiviin verkoston, mikä edesauttoi tavoitteiden ja vaatimusten yhdenmukaistamista ja sitä kautta yhtenäisen vastarinnan luomista. Kolmanneksi vastustaneet sidosryhmät pyrkivät hyödyntämään epäsuoria taktiikoita vaikuttamisessaan. Vastustajat painostivat osapuolia, joilla oli valtaa vaikuttaa suoraan kohteeseen, kuten alihankkijoihin, Haagin tuomio-istuimeen tai tehtaan rahoittajiin.

Tulosten perusteella voidaan esittää, että

voimistaakseen vaikutustaan suhteessa yritykseen sidosryhmät pyrkivät muodostamaan suhteita erityisesti niihin osapuoliin, joiden kanssa niillä on yhtenevät tavoitteet. Vastustaneilla sidosryhmillä on ollut selkeä yhteinen tavoite. Tehtaan rakentamisen estäminen on ollut näille sidosryhmille erittäin tärkeää, sillä ne ovat selkeästi ja monin keinoin pyrkineet saavuttamaan sen. Eri episodeissa tavoite ilmeni eri tavoin ja vastustus kohdistettiin useisiin eri osapuoliin, mutta päätavoite säilyi samana kiistan läpi. Vastaavasti hanketta tukeneilla sidosryhmillä ei ole ollut yhtä selkeää, jaettua tavoitetta, vaan ne tukivat tehtaan rakentamista kukin omista syistään. Osa tukeneista tai puolueettomasti suhtautuneista sidosryhmistä vedettiin mukaan kiistaan, jossa niillä ei ollut varsinaista tavoitetta. Yhtenäisten tavoitteiden ja keskinäisten suhteiden muodostamisen välillä voidaan näiden tulosten perusteella havaita yhteys, jonka avulla on mahdollista selittää sidosryhmien käyttäytymistä erityisesti kiistatilanteissa.

Toteutettuun tutkimukseen liittyy muutamia keskeisiä rajoitteita, jotka tosin samalla avaavat jatkotutkimusehdotuksia. Ensinnäkin tutkimus perustuu vain yhden, suomalaisen sanomalehden uutisointiin aiheesta. Tutkimusta on verrattu kuitenkin muihin aiheesta tehtyihin julkaisuihin, joiden kanssa tutkimustulokset ovat pääosin yhteneviä. Tutkimustulosten luotettavuutta voitaisiin parantaa jatkotutkimuksella, jossa aineistoon sisältyisi myös argentiinalaisten ja uruguaylaisten sanomalehtien uutisartikkeleita. Tutkimuksen toteuttaminen yhden tapauksen tutkimuksena rajoittaa myös tutkimustulosten yleistettävyyttä. Jatkotutkimus vastaavista yritysten ja sidosryhmien välisistä konfliktitilanteista ja sidosryhmäsuhteiden kehittymisestä niissä tarjoaisi mahdollisuuden keskustella tulosten laajemmasta yleistettävyydestä.

Kiitokset

Tämä artikkeli perustuu pro gradu -tutkielmaan, joka on tehty osana Suomen Akatemian ja Työsuojelurahaston rahoittamaa Tampereen yliopistolla toteutettua Responsible Management and Corporate Long-term Success: Examining the Process of Firm-Stakeholder Interaction (RESPMAN) -tutkimushanketta. <http://www.uta.fi/laitokset/jola/projects/respman/index.php>

Lähteet

- Burchell, J. & Cook, J. (2008) Stakeholder dialogue and organisational learning: Changing relationships between companies and NGOs. *Business Ethics: A European Review*, 17 (1), ss. 35–46.
- Calvano, L. (2008) Multinational Corporations and Local Communities: A Critical Analysis of Conflict. *Journal of Business Ethics*, 82 (4), ss. 793–805.
- Clarkson, M. B. E. (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), ss. 92–117.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), ss. 65–91.
- Heikkinen, A. (2009) Sidosryhmäsuhteiden verkosto Botnian sellukiistassa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03979.pdf>
- Fairclough, N. (2002) Miten media puhuu. 2. painos. Tampere, Vastapaino.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman
- Freeman, R. E. & Evan, W. M. (1990) Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, 19, ss. 337–359.
- Frooman, J. (1999) Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24 (2), ss. 191–205.
- Hendry, J. R. (2005) Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration. *Journal of Business Ethics*, 61 (1), ss. 79–99.
- Kilduff, M. & Tsai, W. (2003) *Social networks and organizations*. London, Sage.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002) *Välittävä johtaminen - Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Helsinki, Talentum.
- Kujala, J., Toikka, T. & Heikkinen, A. (2009) Communicating Corporate Responsibility through Media. *Progress In Industrial Ecology – An International Journal*, 6 (4), ss. 404–420.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999) Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11 (1), ss. 3–12.
- Mahon, J. F., Heugens, P. P. M. A. R. & Lamertz, K. (2004) Social networks and non-market strategy. *Journal of Public Affairs*, 4 (2), ss. 170–189.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and what really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), ss. 853–886.
- Myllykangas, P. (2009) Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa – Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Tampereen Yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis*.
- Näsi, J. (1995) What is Stakeholder Thinking? Teoksessa Näsi J. (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR-Publications, Helsinki, ss. 19–32.
- Pakkasvirta, J. (2008) *Pulp & Fiction - Tarinoita globalisaatiosta ja sellutehtaasta*. Helsinki, Yliopistopaino.
- Roloff, J. (2008) Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed

- Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics*, 82 (1), ss. 233–250.
- Rowley, T. J. (1997) Moving Beyond Dyadic Ties: a Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22 (4), ss. 887–910.
- Rowley, T. J. (2000) Does relational context matter?: An empirical test of a network theory of stakeholder influences. Teoksessa Logsdon J. M., Wood D. J. & Benson L. E. (toim.) *Research in stakeholder theory, 1997–1998: The Sloan Foundation Minigrant Project*. Toronto, ON, Clarkson Centre for Business Ethics, ss. 21–35.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991) Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), ss. 61–75.
- Scott, J. (2000) *Social Network Analysis: A Handbook*. 2. painos. London, Sage.
- Yaziji, M. & Doh, J. (2009) *NGOs and Corporations: Conflict and Collaboration*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Zietsma, C. & Winn, M. I. (2008). Building Chains and Directing Flows: Strategies and Tactics of Mutual Influence in Stakeholder Conflict. *Business & Society*, 47 (1), ss. 68–101.

• KTM Anna Heikkinen tekee parhaillaan väitöskirjaa Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa. Väitöskirjan aiheena on ilmastonmuutos liiketoimintakontekstissa. Sähköposti: anna.heikkinen@uta.fi



■ Artikkelit

Ympäristölaskentatoimen kehittämisen arkea



MARKO JÄRVENPÄÄ

■ Tiivistelmä

Artikkelissa esitellään yhdessä Aapo Länsiluodon kanssa tekemääni tutkimusprojektia, josta olemme julkaisseet useita artikkeleita. Hankkeessa tutkimme yhden suuryrityksen ympäristösuoritusmittauksen kehittymistä. Tutkimme ympäristösuoritusmittauksen ja tuloskortin käyttöönottoon vaikuttaneita syitä, ympäristömittareiden integrointia tuloskorttiin, muutokseen vaikuttaneita tekijöitä, yhteistoimintaa kehittämissuoritusprojekteissa sekä ympäristöasioiden kehystämistä taloudellisiin arvoihin. Tutkimushankkeemme herätti minut pohtimaan yrityksen vastuullisuutta ja eettisiä kysymyksiä laajemminkin.

Asiasanat: ympäristölaskentatoimi, johdon laskentatoimen muutos, ympäristösuoritusmittaus, etiikka, arvot

Taustaa

Heti aluksi tunnustan, että lähestyn eettisiä ja vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä ”tavistutkijan” roolissa. Olen tutkinut liki parikymmentä vuotta johdon laskentointia ja talousjohtamista tulkitsevan tai kehittävän kenttätutkijan roolissa. Yleensä olen selvittänyt aika kovia aiheita, kuten kustannusjohtamista, suoritusmittausta, strategista johdon laskentatointia, talousjohdon roolin kehittämistä sekä kasvuyritysten ja verkostojen ohjausta. Osa tutkimuksistani on pureutunut näihin aiheisiin organisaatiokulttuurin tai vakiintuneiden instituutioiden ja niiden muutoksen näkökulmasta. Yritysetiikan osalta pidän itseäni kuitenkin ennemminkin kadunmiehenä kuin asiantuntijana.

Käsittelen tässä yhteydessä kokemuksia- ni yhdessä tutkijakollegani KTT, dosentti Aapo Länsiluodon kanssa vuodesta 2006 lähtien tekemästämme tutkimusprojektista. Projekti herätti minut pohtimaan yrityksen vastuullisuutta. Hankkeemme keskittyi ympäristölaskentaan yhdessä yrityksessä. Tässä yhteydessä kuvaan hankkeen käytännön toteutumista siitä tehtyjen viiden tutkimuksen kautta. Pohdin lopuksi yrityksen kehittämistyön arvonpohjaa ja tutkimuksen mahdollisuuksia muuttaa yrityksen käytännön toimintaa vastuullisemmaksi.

Hankkeen kuvaus

Hankkeessa olemme tutkineet erään tavallisen teollisen suuryrityksen ympäristölaskentaa, tarkemmin sanoen ympäristösuoritusmittausta. Yritys oli perustaltaan erittäin tulos- ja kustannuskeskeinen ja se toimii hyvin kapeiden katemarginaalien liiketoiminnassa. Kohdeyrityksessämme oli hankittu ympäristösertifikaatti 1990-luvun puolivälissä, jolloin sertifikaatin takana olevan ympäristöjärjestelmän mukaisesti asetettiin ympäristöpäämäärät

ja -tavoitteet. Ympäristötavoitteiden saavuttamista alettiin seurata ja raportoida sisäisesti ja ulkoisesti ympäristömittareilla. Kului muutamia vuosia ja yrityksessä päätettiin ottaa käyttöön Balanced Scorecard -järjestelmä eli tasapainotettu tuloskortti. Myös ympäristömittarit liitettiin osaksi uutta tuloskorttia.

Teimme hankkeemme kenttätutkijana laadullisena tapaustutkimuksena täydentäen aineistoamme muullakin hyödyllisellä materiaalilla kuten yrityksen julkisilla ja sisäisillä raporteilla. Kenttätöyöme tuotti niin mielenkiintoista ja monipuolista materiaalia, että huomasimme jo varsin varhaisessa vaiheessa, että hankkeesta kannattaa julkaista useampi tutkimusartikkeli. Yhden artikkelin rajauksen pitää nimittäin olla hyvin suppea, että asian pystyy uskottavasti ja luotettavasti rajallisessa tilassa esittämään. Seuraavaksi esitän päähuomioita tutkimusartikkeleidemme tiimoilta.

Tutkimusten esittely

Olemme tähän mennessä julkaisseet tutkimuksestamme neljä artikkelia kansainvälisissä vertaisarvioituissa aikakauslehdissä. Viides paperi on tällä hetkellä työn alla. Lisäksi olemme keränneet tutkimuksellemme runsaasti palautetta esittelemällä osahankkeita lukuisissa tieteellisissä konferensseissa, mikä on tärkeä vaihe sekä artikkeleiden parantamisessa että niiden ”myymisessä” akateemiselle yleisölle.

Ensimmäisessä tutkimuksessa (Länsiluoto & Järvenpää, 2008) tarkastelimme ympäristösuoritusmittaukseen ja tuloskortin käyttöönottoon johtaneita syitä. Lopputulos oli varsin kiehtova näiden hyvin erilaisten hankkeiden kietoutuessa viime kädessä yhteen, kun ympäristömittarit lopuksi ”naitettiin” tuloskorttiin. Syyt yhdistettyjen järjestelmien käyttöönotolle olivat toisistaan varsin poikkeavat, vaikka jotkin seikat, kuten yrityksessä sovelle-

tut tavoitejohtaminen ja laatujohtaminen, vaikuttivat kummankin taustalla.

Mielenkiintoista oli havaita, että matkan varrella vuosien kuluessa yrityksen syyt kehittämiselle voivat vaihtua, joten ne ovat dynaamisia. Aluksi 1990-luvun puolivälissä oli tärkeätä olla mukana uudessa muodikkaassa teemassa eli ympäristöjohtamisessa. Silloin sen avulla nähtiin mahdolliseksi erilaistua kilpailijoista, saada etulyöntiä ja kilpailuetua markkinoilla. Myöhemmin ympäristöjohtamisesta ja laajemmin sosiaalisesta vastuusta tuli lähinnä normaali tapa toimia. Oli itsestäänselvyys toimia hyvänä yrityskansalaisena, jolla asioiden pitää olla kunnossa. Syyt ympäristömittaukselle muuttuivat ulkoisista sisäisiksi. Tulokorttiuudistukseen lähdetessä tavoitteena taas oli yhdistää yrityksen hajanaiset raportointijärjestelmät yhden viitekehiksen alle. Tässäkin projektissa havaitsimme sekä ulkoisia että sisäisiä paineita.

Toisessa tutkimuksessa (Länsiluoto & Järvenpää, 2011) selvitimme erityisesti ympäristömittareiden ja tuloskortin integraatiota. Mittarit integroitiin tuloskortin prosessinäkökulmaan, jonne niiden katsottiin parhaiten kuuluvan. Kyse oli melko arkisesta käytännön toimenpiteestä, omaa näkökulmaa vihreille mittareille saati kokonaisen ympäristöperustaisen tuloskortin kehittämistä ei edes harkittu. Ympäristömittareiden roolin kannalta oli tärkeätä, että ne sisällytettiin uuteen pääraportointijärjestelmään. Muuten ne olisivat todennäköisesti jääneet yrityksessä aivan sivuraitteelle. Yrityksessä vakiintunut korostettu tulos- ja kustannusajattelu näkyi kuitenkin siinä, että yksikään ympäristömittareista ei mahtunut yrityksen ylimmän johdon strategiseen tuloskorttiin, vaan ne raportoitiin alempien tasojen mittaristoissa. Tulokorttihan voi suuryrityksessä olla rakenteeltaan hyvinkin monitasoinen ja -polvinen kokonaisuus. Tämä ympäristömittareiden sementoiminen keskiportaal-

le kertoo karua kieltään ympäristösuoritusmittaukseen liittyvästä kompromissista yrityksessä vallitsevien arvojen suhteen. Palaan tähän asiaan myöhemmin.

Kolmannessa vaiheessa (Länsiluoto & Järvenpää, 2010a) tutkimme erityisesti ympäristösuoritusmittauksen kehittämistä ja tuloskortin käyttöönottoa laskenta-toimen muutosprojektina. Hyödynsimme alallamme varsin tunnettua johdon laskentatoimen muutosmallia, jonka kehittivät Innes ja Mitchell (1990), Cobb ym. (1995) ja Kasurinen (2002). Malli sisältää muutokseen myönteisesti vaikuttavia tekijöitä, jotka toimivat muutoksen motivaattoreina, katalysaattoreina ja fasilitaattoreina. Motivaattorit vaikuttavat muutokseen yleisellä tasolla, kun taas katalysaattorit liittyvät muutokseen suoraan käynnistämisen sen. Fasilitaattorit tukevat muutosta. Lisäksi malli sisältää muutoksen johtajat, muutoksen liikemäärän (momentum) sekä Kasurisen (2002) malliin kehittämät muutosta heikentävät tekijät. Näitä ovat muutosta sekoittavat, turhauttavat ja viivyttävät tekijät.

Mallin avulla saatoimme systemaattisesti analysoida ympäristömittaukseen ja tuloskorttiin liittyvät muutostekijät, mikä oli tutkimuksemme eräs tulos. Liitimme mallin ympäristösuoritusmittauksen tutkimiseen ja toisaalta kahden erilaisen, mutta yhteen liittyvän mallin muutoksen yhteistarkasteluun. Lisäksi havaitsimme ja analysoimme joitakin varsin mielenkiintoisia asioita järjestelmien dynamiikassa. Tulokorttijärjestelmä toimi toisen järjestelmän fasilitaattorina, tukena vieden sitä omalta osaltaan eteenpäin organisaatiossa. Vanhat institutionalisoituneet järjestelmät kuitenkin hättäsivät vahvasti uuden järjestelmän käyttöä. Monet yksikköjohtajat lukivat mieluummin vanhaa taloudellista kuukausiraporttia kuin uutta tuloskorttia.

Myös muutostekijät saattoivat vaihtua. Vahva talouskulttuuri oli muutoksen este

alussa, mutta sopeutettaessa ympäristömittarit siihen taitavasti siitä tuli osittain jopa muutosta eteenpäin vievä voima – omien rajoitustensa puitteissa. Havaitsimme myös yksilöiden ja heidän yhteistyön – merkittävän roolin muutoksessa. Muutos tarvitsee tekijänsä, itsestään mikään ei mene organisaatioissa eteenpäin. Havaitsimme myös järjestelmien ja mittareiden rajallisen roolin. Ympäristöjohtamisen aito jalkautus oli vielä kesken ja vaati edelleen muutosagenteilta kovaa jalkatyötä ja motivoitua.

Neljännessä tutkimuksessa (Länsiluoto & Järvenpää, 2010b) panostimme sitten reilusti juuri näiden muutosagenttien tutkimiseen. Tarkastelimme nimittäin sitä, miten muutos syntyy eri toimijoiden yhteistyönä. Sovelsimme niin sanottua yhteistoimintateoriaa (Hargrave & Van de Ven, 2006), jota ei ole juuri lainkaan aikaisemmin hyödynnetty laskentatoimen tutkimuksessa. Tarkastelimme sekä ympäristömittarihankkeen että tulokortti-hankkeen keskeisten toimijoiden roolia, osaamista, valtaa ja statusta kummassakin hankkeessa. Kaksi keskeistä henkilöä, laatupäällikkö ja tekninen johtaja, olivat avainhahmoja kummassakin hankkeessa muiden osallistujien roolin vaihdellensa. Havaitsimme erilaisilla rooleilla olevan merkitystä muutoshankkeissa. Henkilön rooli voi olla hyvinkin erilainen erilaisissa hankkeissa ja myös muuttua matkan varrella. Esimerkiksi toimitusjohtajan rooli voi olla tärkeä antamassa tukea ja painoarvoa hankkeen alussa, mutta käytännön työssä hänestä ei välttämättä ole apua. Jälleen esimerkiksi kriisivaiheessa häntä saatetaan tarvita.

Vaikutusvaltaa, neuvottelutaitoja ja substanssiosaamista tarvitaan projektien onnistuneeksi läpiviemiseksi. Roolituksia onkin syytä yrityksissä suunnitella ja johtaa aktiivisesti, koska kaikki hankkeet eivät muutu menestystarinoiksi ihanneaikatau-

lussa vaan ovat kombinaatio systemaattista toimintaa, ajautumista, vastoinkäymisten kanssa kamppailua, kiirettä ja turhautumista. Jotkut hankkeet päätyvät maaliin, jotkut jäävät epäselvään välitilaan, jolloin kukaan ei tiedä ovatko ne valmiita, kesken vai keskeytettyjä. Osa kuopataan epäonnistuneiden hankkeiden laajalle hautausmaalle.

Viidennessä (Järvenpää & Länsiluoto, 2011) tutkimuksessa, jota työstämme paraikaa, jatkamme yhteistoimintateorian hyödyntämistä. Teoriassa tutkitaan, miten ihmiset ja ryhmät, joita kutsutaan ”partisaaneiksi”, aktiivisesti pyrkivät saamaan aikaan muutosta yhteiskunnassa ja organisaatioissa. Teoriaa on sovellettu erityisesti yhteiskunnallisten liikkeiden kehittymisen ja teknologisten innovaatioiden diffuusion tutkimisessa. Kun mielestämme ympäristöjohtamisessa ja tulokortissa on kysymys sopivasta sekoituksesta sosiaaliliikettä ja teknologista innovaatiota, ajattelimme, että tuotahan voisi kokeilla.

Erityisesti sovellamme teorian erästä osa-alueesta: Benfordin ja Snowin (2000) kehittämää kehystämismuotoa (framing process). Siinä tutkitaan, miten aktiiviset yksilöt ja ryhmät kytkevät asioita toisiinsa asioihin saadakseen niitä eteenpäin. Omassa hankkeessamme eräs keskeinen havaintomme liittyi siihen, miten ympäristömittarit valikoituivat sellaisiksi, joilla oli mahdollisimman suuri kustannusvaikutus ja edelleen tulosvaikutus. Tätä suurta kustannusvaikutusta käytettiin mittareiden käytön motivoinnissa ja suostuttelussa yksikköjohtajille tyyliin: ”Pienempi sähkönkulutus – pienempi sähkölasku – mieti vähän!”.

Valitut tavoitteet ja mittarit olivat energiankulutus, lämmön talteenotto, jätemäärä, vedenkulutus, jäteveden määrä sekä pakkausmateriaalin määrä. Nämä mittarit suhteutettiin volyymin muutokseen, ja ne ovat sinänsä erittäin järkeviä ja

käytännöllisiä ympäristömittareita. Olenaista oli kuitenkin niiden äärimmäisen vahva kytkentä kustannuksiin sekä valinta- että markkinointivaiheessa, jolloin ne liitettiin organisaatioissa hallitseviin tuloksellisuuden ja kustannusjohtamisen arvoihin. Hankkeen ”partisaaneina” toimivat tekninen johtaja ja laatu päällikkö. Kun tulokortti myöhemmin otettiin käyttöön, sen avulla vahvistettiin ja kirkastettiin ympäristötavoitteiden mittausta samassa hengessä. Mittariston strategiakarttojen avulla osoitettiin, miten ympäristöparannukset johtavat kustannussäästöihin ja tuloksen kasvuun.

Keskustelu

Organisaatioiden strategista sopeutumista paineisiin on tarkastellut Oliver (1991). Hänen mukaansa sopeutumisessa on erilaisia taktiikoita aina täydellisestä vastarinasta täydelliseen mukautumiseen. Eräs keskeinen strategia on kompromissien tekeminen ulkoisten paineiden ja todellisen tekemisen välillä. Kohdeyrityksessämme lienee kyseessä ollut tällainen kompromissin hakeminen. Ympäristöasiat koettiin tärkeinä ja niitä pyrittiin viemään eteenpäin, mutta se tehtiin yritystä mahdollisimman tehokkaasti hyödyntävällä tavalla kytkemällä ympäristöasiat suoraan taloudelliseen kannattavuuteen. Yrityksessä valitsevien arvojen puitteissa se oli kuitenkin oikeastaan ainoa mahdollisuus saada edes jotakin aikaiseksi. Uskottavuus asialle syntyi yritykselle syntyvän taloudellisen hyödyn kautta, eikä ympäristöä suojelevia ja kestävästä kehitystä koskevia arvoja kehystetty asiaan liittyviksi tavoitteiksi.

Hankkeessa opimme, että on tehtävä kompromisseja, jotta tärkeät ympäristövastuuseen liittyvät asiat menisivät eteenpäin. Korkeita ihanteita harvoin kyetään toteuttamaan käytännössä monestakin syystä. Ne eivät mene läpi, ellei ole aivan pakko – ja valitettavasti harvoin on. Yleensä

ajatellaan, että ellei vastuullisuudesta ole toteuttajalle itselleen käytännön hyötyä, usein rahamääräistä, asia ei ole toteuttamisen väärti.

Tutkijana koin, että organisaatioita ja niissä toimivia ihmisiä pitää usein kyetä taitavasti suostuttelemaan, jotta organisaatiolle uusia ideoita, kuten ympäristötavoitteita ja kestävästä kehitystä arvonaan pitävää ympäristöjohtamista saisi konkreettisesti toteutettua. Hankkeemme osoitti, että yksi suostuttelun mekanismeista on kytkeä uusi asia organisaatioissa vallitseviin taloudellisiin arvoihin ja instituutioihin. Yritysten valtarakenteet on joko pystyttävä kiertämään tai saatava mukaan. Tämä liittyy tutkimuksellisesti pragmatistiseen totuus käsitykseen, jota sovelletaan konstruktivisessa tutkimuksessa: se on totta, mikä toimii käytännössä. Näin yksinkertainen maailma ei tokikaan ole, mutta tämä pysäyttää ehkä miettimään eettisenäkin kysymyksenä, miten ympäristöasioita on viisainta ja oikein viedä yrityksissä läpi. Onko suostuttelu hyväksyttävää? Miten laajentaa kapeaa käsitystä ympäristöjohtamisesta laajempaan vastuullisuuden ideaan?

Pitääkö toimia mahdollisimman ihanteellisesti ja teoreettisesti oikeaoppisesti vai pienin askelin ja käytännönläheisesti myös yrityksiä hyödyttäen? Varmaan ihaneratkaisu löytyy jostakin välimaastosta, mutta todennäköisesti aidosti suurin muutos globaalisti saadaan tapahtumaan, kun mahdollisimman moni yritys saadaan mukaan tekemään edes jotakin, usein kompromissien ja houkuttelun avulla. Mitään lopullista vastausta minulla ei luonnollisesti ole olemassa. Vastaus riippuneekin siitä, millaista eettistä katsantokantaa kukin soveltaa. Soveltaako utilitaristista hyötyetiikkaa, jonka mukaan valitaan tuottoisin vaihtoehto? Keiden kaikkien kannalta hyötyjä pitäisi tarkastella? Arvioidaanko muita kuin taloudellisia hyötyjä? Soveltaako hyve-etiikkaa, jonka mukaan toimi-

taan siten, että sitä vallitsevilla olosuhteissa voidaan pitää jalona, kuten Aristoteles asian ilmaisi. Vai sovelletaanko Kantin velvollisuuseettiä, jonka mukaan pitää toimia mahdollisimman oikein ja totuudenmukaisesti. Jätän lukijan pohtimaan tätä kysymystä, jota en itse suinkaan osaa ratkaista tässä monimutkaisessa maailmassa.

Lähteet

- Benford, R. D. & Snow, D. A. 2000. Framing processes and social movements. An overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, pp. 611–639.
- Cobb, I., Helliär, C. & Innes, J. 1995. Management Accounting Change in a Bank. *Management Accounting Research*, 6(2), pp. 155–175.
- Hargrave, T. J. & Van de Ven, A. D. 2006. A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4, pp. 864–888.
- Innes, J. & Mitchell, F. 1990. The process of change in management accounting: some field study evidence. *Management Accounting Research*, 1(1), pp. 3–19.
- Järvenpää, M. & Länsiluoto, A. 2011. Active framing on environmental accounting change. Unpublished manuscript.
- Kasurinen, T. 2002. Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, 13(3), pp. 323–343.
- Länsiluoto, A. & Järvenpää, M. 2008. Environmental and performance management forces. Integrating “greenness” into balanced scorecard. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 184–206.
- Länsiluoto, A. and Järvenpää, M. 2010a. Greening the balanced scorecard, *Business Horizon*, Vol. 53 Iss. 4. July-August 2010, pp. 385–395.
- Länsiluoto, A. & Järvenpää, M. 2010b. Collective action in implementation of a “greener” performance management system. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 6, No. 2, pp. 200–227.
- Länsiluoto, A. and Järvenpää, M. 2011. Integrating greenness into a balanced scorecard in a food processing company, *The TQM Journal*, (forthcoming).
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 145–179.

- Marko Järvenpää on Jyväskylän yliopiston kaupakorkeakoulun laskentatoimen professori. Hänen erikoisalaansa on johdon laskentatoimi, suoritusmittaus, kustannusjohtaminen ja taloushallinnon kehittäminen. Sähköposti: marko.jarvenpaa@juu.fi

■ Haastattelu

ANNA HEIKKINEN



Johanna Kujala on valittu kansainvälisen EBENin hallitukseen.

Tutkimusta, teoriaa ja käytäntöä

Syyskuussa EBENin hallitukseen valittu professori Johanna Kujala korostaa teorian ja käytännön vuoropuhelun merkitystä.

ANNA HEIKKINEN

E BENin pääjärjestö sai syyskuun vuosikokouksessa suomalaista lisäväriä, kun Tampereen yliopistolla yrityksen hallinnon professorina toimiva Johanna Kujala valittiin EBEN

Executive Committeeen, eli hallituksen jäseneksi.

”Todella hienoa päästä näkemään järjestön keskiöstä, kuinka tällainen Euroopan laajuinen verkosto toimii. Lisäksi odotan tutkimusmielessä tietysti tulevia konferensseja sekä uusien ihmisten tapaa-

mistä”, Kujala kommentoi odotuksiaan nelivuotiselle hallituskaudelle.

Kujala on tutkinut ja toiminut opetus-tehtävissä yritysetiikan parissa jo 20 vuoden ajan, ja siinä samalla myös EBEN on tullut hänelle tutuksi. Keväällä 2008 Kujala valittiin EBEN Suomi ry:n ensimmäiseen hallitukseen, jonka puheenjohtaja oli Erika Heiskanen. Kujala kertoo, että hallituksessa syntyi ajatus EBEN Research Conferencen järjestämisestä Suomessa. Heiskanen markkinoi ajatusta EBENin vuosikonferenssissa, ja konferenssi järjestettiin 14.–16.6.2010 Tampereella yhteistyössä Jyväskylän yliopiston kanssa Kujalan toimiessa konferenssin puheenjohtajana.

”Konferenssin kautta EBEN Suomi ry tuli EBENissä tutuksi ja Trentossa syyskuussa pidetyssä EBENin vuosikokouksessa minut valittiin ExCom:in jäseneksi”, Kujala kertoo valinnan taustoista.

Kujala on ensimmäinen suomalainen EBENin ExComissa ja tällä hetkellä myös ainoa nainen. EBENillä on ollut aikaisemmin naispuheenjohtaja, norjalainen professori Heidi von Welzien Hoivik vuosina 1999–2005.

Hallitus valitaan neljäksi vuodeksi kerrallaan ja uudessa hallituksessa ovat Kujalan lisäksi puheenjohtaja professori Alejo Sison, professori Luc Van Liedekerke, professori Michael Aspländer, tohtori Anthony E. Gortzis ja tohtori Tobias Gössling.

Yritysetiikan tutkimusta jo 20 vuotta

Kujalan kiinnostus yritysetiikkaan juontaa juurensa 20 vuoden taakse.

”90-luvun alussa, kun aloitin jatko-opintojani, yhteiskuntavastuu oli uusi ilmiö Suomessa. Kiinnostuin siitä, että mitä johtajat ajattelevat yhteiskuntavastuuasioista ja etiikasta, ja minkälaisia suomalaisten johtajien käsitykset näistä asi-

oista ovat. Päädyin konkretisoimaan liiketoiminnan etiikkaa sidosryhmäajattelun kautta, sillä yritystoiminnassa vastuu realisoituu sidosryhmäsuhteissa. Tutkimukseen tuli mukaan lisäksi moraalisen päätöksenteon ulottuvuus”, Kujala kertoo.

Vuonna 2001 Kujala väitteli Jyväskylän yliopistosta suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemyksistä ja moraalista päätöksenteosta.

Kujala on jatkanut kyseisen aiheen parissa toistamalla tutkimustaan seuranta-tutkimuksena, joista viimeisin toteutettiin vuonna 2009. Tällä hetkellä Kujalan muut tutkimusaiheet liittyvät sidosryhmiin ja sidosryhmäjohtamiseen. Uusimpana tutkimuskohteena on arvon luominen sidosryhmäsuhteissa.

”Sidosryhmänäkemykset toimii liiketoimintaa ja etiikkaa yhdistävänä tekijänä. Tutkimuksen saralla kiinnostuksen kohteena on se, kuinka liiketoimintaa ja arvoa luodaan suhteissa. Tutkimuksellisesti on haastavaa miettiä, miten suhteita tutkitaan. Tarkoituksena on konkreettisesti viedä eteenpäin ymmärrystä, että tämän päivän bisnesmaailmassa arvo syntyy ja liiketoiminta tapahtuu nimenomaan niissä suhteissa. Tämä näkemys tuottaa erilaista ymmärrystä liiketoiminnasta kuin perinteinen arvoketjuajattelu”, Kujala tähdentää.

Kujalan artikkeleita on julkaistu muun muassa Journal of Business Ethics, Business Ethics: A European Review, International Journal of Value Based Management ja Journal of International Business Ethics -julkaisuissa. Lisäksi Kujalaa pitävät kiireisenä toimituskuntatehtävät esimerkiksi Business Ethics: A European Review -julkaisussa.

Kujala toimii myös tutkimushankkeiden ja tutkimusryhmien johtajana. Vuosina 2006–2009 Tampereen yliopistolla toteutettiin Suomen Akatemian ja Työsuojelurahaston rahoittama RESPMAN

(Responsible Management and Long-term Corporate Success) -tutkimushanke johtamistieteiden ja taloustieteiden laitoksen yhteistyönä. Hankkeessa mukana olleet tutkijat jatkavat toimintaansa RESPMAN -tutkimusryhmänä, jonka toimintaa Kujala johtaa yhdessä professori Salme Näsin kanssa. Tutkimustyön lisäksi Kujala ohjaa jatko-opiskelijoita ja opettaa pääasiassa yrityksen hallinnon kursseja, joista RESPMAN -hankkeen yhteydessä syntynyt syventävä kurssi Vastuullinen liiketoiminta ja johtaminen järjestetään keväällä 2011 viidettä kertaa. Kurssilla on mukana opiskelijoiden lisäksi yritysjohtajia oppimassa ja tuomassa mukaan omaa kokemuseräistä tietoaan vastuullisuuskeskusteluista.

Odotuksia hallituskaudelle

Kujalan mukaan EBEN on merkittävä foorumi, jonka toimilla ja kommentteilla on painoarvoa.

”EBENillä on jo sen verran pitkä historia, että se on Euroopan tasolla tunnettu toimija. EBENiltä pyydetään lausuntoja ja sitä pyydetään osallistumaan keskusteluihin, pohjautuen muun muassa siihen, että kestävä kehitys ja vastuullisuus ovat olleet Euroopan komission agendalla jo pitkään. Näin EBEN on hyvä foorumi saada asioita aikaan”, Kujala selventää.

Kujala korostaa, että tutkijan näkökulmasta hyviä toimintamuotoja ovat erityisesti paikkansa vakiinnuttaneet tutkimus- ja vuosikonferenssit sekä linkit Business Ethics: A European Review ja Journal of Business Ethics -julkaisuihin.

Eryteisesti Kujala tähdentää EBENin toiminnassa hienoa olevan se, että se on lähtökohtaisesti ajateltu tutkijoita, konsultteja ja yritysihmisiä yhdistäväksi foorumiksi. Kujalan mukaan aikaisemmissa konferensseissa tämä puoli oli vahvemmin esillä kuin viimeaikaisissa konferensseissa, ja hän toivookin että tätä puolta vahvistet-

täisiin edelleen.

”Kaiken kaikkiaan teorian ja käytännön vuoropuhelu on todella haastavaa, mutta myös äärimmäisen antoisaa. Tampeleen konferenssiin me kutsuimme aktiivisesti yritysedustajia mukaan, ja arvioisin, että noin 10 prosenttia osallistujista olikin yritysten edustajia. Heidän kokemuksensa konferenssista olivat positiivisia ja erityisesti ajatuksia herättävää heidän mielestään oli se, että kuinka paljon uusia ajatuksia voi saada kun irrottautuu työpöydän äärestä pariiksi päiväksi. Koen, että tällainen toiminta voi herättää uusia ajatuksia ja innovaatioita”, Kujala kommentoi.

Kujala näkee, että järjestön toimintaan liittyy myös haasteita: ”EBEN on verkosto, nimensä mukaisesti, ja tämä asettaa tiettyjä haasteita toiminnalle verkostona, osiensa summana ja niiden ehdoilla. Tällä hetkellä eri kansallisilla jaostoilla vaikuttaa olevan hieman eriäviä näkemyksiä toiminnasta, siihen osallistumisesta sekä suhteesta pääjärjestöön. Pohjoismaalaisesta näkökulmasta ensivaikutelma järjestöstä on, että sisäisessä organisoinnissa ja toiminnan rakenteessa on kehitettävää”, Kujala pohtii.

Kujala kertoo kaiken kaikkiaan odottavansa mielenkiinnolla tulevaan nelivuotiskauden liittyviä tehtäviä ja tapahtumia:

”Odotan tietysti tulevia konferensseja tutkimusmielessä sekä uusien ihmisten tapamista. EBENin konferensseissa olenkin käynyt jo 1990-luvun alusta lähtien ja olen aina pitänyt konferenssien hyvästä ilmapiiristä, joka rohkaisee myös aloittelevia tutkijoita esittämään omaa tutkimustaan. Vuosittain vuosikonferenssin yhteydessä järjestettävä tohtoriopiskelijoiden työpaja on myös hyvä tilaisuus päästä kuulemaan jatko-opiskelijoiden tutkimuksesta Euroopan laajuisesti, ja odotan mielenkiinnolla osallistumista näihin tilaisuuksiin.”



■ Case-esimerkki

Kahvilakäynti auttaa naisyrittäjää kehitysmaassa

ANNA-MAIJA LÄMSÄ

Yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyö on Keskuskauppakamarin vuonna 2009 tekemän Yrityskulttuuri-selvityksen mukaan huonosti kehittynyt yhteiskuntavastuun alue Suomessa. Yritykset ovat voineet tehdä yhteistyötä sponsoroinnin muodossa. Myös hyväntekeväisyyttä harjoitetaan jossain määrin – tosin suhteellisesti vähemmän kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa, josta yhteiskuntavastuun ajatus alun perin kumpuaa.

Viime aikoina on virinnyt kiinnostusta löytää uudempia yhteistyön muotoja, joissa molemmat osa-puolet, yritys ja kansalaisjärjestö, hyötyvät ja voivat samalla toteuttaa eettistä vastuullisuutta. Oululaisen kahvilayrityksen Café Saaran ja Naisten Pankin syksyllä 2010 toteuttama hanke on esimerkki tällaisesta avauksesta. Hanketta voi pitää kiinnostavana siitä syystä, että siinä yritys-yhteistyökumppani oli pieni yritys. Tavallisempaa nimittäin tuntuu olevan, että suuret yritykset ovat esillä enemmän yhteiskuntavastuusta puhuttaessa.

Asiakkaasta osakkeenomistajaksi -projekti toteutettiin loka-joulukuussa 2010. Café Saara on pieni oululainen perheyriutus, jonka omistavat yrittäjät Anu Lainio sekä Elina ja Tapio Ulkuniemi. Café Saara on Oulun keskustassa sijaitseva tunnelmallinen kahvila-konditoria, jon-

ka toiminnassa korostuvat paikallisuus ja kansainvälinen ilmapiiri. Kahvila on tunnettu viihdyttävistä tapahtumistaan ja järjestämistään taidenäyttelyistä. Perinteisen markkinoinnin lisäksi markkinoinnissa käytetään aktiivisesti sosiaalista mediaa kuten Facebookia (ks. www.cafesaara.fi).

Naisten Pankki on puolestaan Kirkon Ulkomaanavun hallinnoima rahasto ke-



Tavoitteena oli tehdä kahvilan asiakkaista Naisten Pankin osakkeenomistajia.

hitysmaiden naisten yrittäjyyden ja toimeentulon tukemiseksi kestävästä kehityksen periaattein (www.naistenpankki.fi). Yksi tapa tukea Naisten Pankin toimintaa on hankkia osake. Käytännössä osake on lahjoitus Naisten Pankille; osinkona on hyvä mieli lahjoittajalle. Yksi osake maksaa 750 euroa. Pankilla on muitakin lahjoitusmuotoja kuten kuukausi- ja merkkipäivälahjoitukset ja ammatin lahjoittaminen kehityksensä naiselle.

Asiakkaasta osakkeenomistajaksi -hankkeen kantavana ideana oli, että asiakkaan käynti kahvilassa edistää yrittäjyyttä paitsi Oulussa myös kehitysmaissa. Toisin sanoen tavoitteena oli tehdä kahvilan asiakkaista Naisten Pankin osakkeenomistajia,



Valokuvanäyttelyssä nepalilainen naisyrittäjä.

joiden keräämällä pääomalla tuetaan naisten pyrittämiä pienyrityksiä esimerkiksi Kambodzhasa, Nepalissa ja Ugandassa. Hankkeella siis tuettiin yhtä aikaa yrittäjyyttä Suomessa ja kehitysmaassa.

Projektissa odotettiin hankittavan vähintään yksi Naisten Pankin osake Café Saaran asiakkaille. Naisten Pankki on toiminut vasta muutamia vuosia – Oulun seudulla vain reilun vuoden projektin alkaessa. Naisten Pankki tavoitteli siten

tunnettuuden lisäämistä ja uusia toimijoita Oulun alueella ja Café Saara puolestaan liikevaihdon kasvua, asiakastyytyväisyyttä ja myönteistä imagoa.

Projektin toteuttaminen

Hankkeen rungonsi suunniteltiin ja toteutettiin valokuvanäyttely Naisten Pankista Café Saaraan. Ennen projektin alkamista kahvilan henkilökunta koulutettiin Naisten Pankkiin ja sen toimintaperiaatteisiin.

Koulutus koettiin tärkeäksi, jotta työntekijät osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin.

Projektin lähti liikkeelle kahvilassa järjestettävällä valokuvanäyttelyllä. Siitä ja projektista tiedotettiin sähköpostilistojen, Facebookin ja kahvilassa olleiden mainosten avulla. Lisäksi tehtiin mediatiedote, joka jaettiin alueellisiin medioihin.

Avajaisissa pidettiin esitys Naisten Pankista ja kuultiin elävää musiikkia 20–30-luvun hengessä. Lisäksi esiteltiin valokuvanäyttely. Muuten ohjelmassa oli vapaata seurustelua.

Yhtä aikaa Naisten Pankin näyttelyn ohella kahvilan toisessa siivessä alkoi tunnetun luontovalokuvaaja Ilkka Jaakolan näyttely. Hän oli paikalla esittelemässä omia töitään ja lahjoitti Naisten Pankin toiminnan tukemiseen valokuvateoksen afrikkalaisesta naisesta. Café Saarassa oli myös syksyn ajan esillä Naisten Pankin toimintaa esittelevää monenlaista materiaalia kuten esitteitä, tiedotteita ja niin edelleen. Lisäksi kahvilassa oli kaksi virallista keräyslipasta, johon asiakkaat saivat halutessaan laittaa lahjoituksen.

Projektin puolivälissä Naisten Pankin vapaaehtoiset järjestivät vauhdituskampanjan. Tälläkin kertaa kahvilassa oli mieleenpainuva musiikki-ilta Pohjankar-

tanon Mandoliinien tahdittamana. Projekti lopetettiin joulun jälkeen tuloksen julkistamisella ja esitelmällä Naisten Pankin toiminnasta Kambodzhassa. Myös lopetustilaisuudesta tehtiin mediatiedote ja viestitettiin sähköpostilistojen ja Facebookin kautta.

Tulokset

Keräyksen tuloksena saatiin peräti kaksi osaketta tavoitellun yhden osakkeen sijaan. Lisäksi Naisten Pankki ja kahvila saivat runsaasti julkisuutta. Sanomalehti Kaleva ja Oulu-lehti julkaisivat artikkelit aloitustilaisuudesta. Lopputuloksesta kertoivat Oulu-lehti ja kaupunkilehti Forum artikkeleissaan. Lisäksi Kaleva teki projektin kestäessä henkilöjutun Naisten Pankin vapaaehtoisesta. Projektin päätyttyä YLE Oulu myös haastatteli kahta Naisten Pankin edustajaa.

Kokonaisuudessaan voi arvioida projektin onnistuneen varsin hyvin. Naisten Pankin tunnettuus lisääntyi ja varoja kerätyi mukavasti kehitysmaiden naisyrityksien tukemiseen. Café Saarassa kävi uusia asiakkaita. Lisäksi pienyritys sai huomattavasti tavanomaisempaa enemmän myönteistä mediajulkisuutta.

Tulevaisuuden mahdollisuuksia

Asiakkaasta osakkeenomistajaksi -projektin toteuttaminen on helppoa myös jollekin toiselle yritykselle missä tahansa Suomessa. Yksitoista kehystettyä valokuvajulistetta ovat valmiina ja kaikki toteuttamiseen tarvittava dokumentointi mediatiedotteita myöten on tehty tarkasti. Niiden mukaan projektin voi toteuttaa samanlaisena kuin Oulussa – tai vaihtoehtoisesti muokata omanlaisensa tapah-tuman.

Toivottavasti joku tarttuu tilaisuuteen. Lisätietoja saa lähettämällä sähköpostia tämä artikkelin kirjoittajalle.

ANNA-MAIJA LÄMSÄ



Projektin avajaisissa kuultiin rentoa rytmimusiikkia.



Yrittäjät Tapio Ulkuniemi ja Anu Lainio Café Saarasta esittelevät yleisinä Naisten Pankin osakekirjaa.

Yrittäjän innostus syttyi nopeasti

Café Saaran yrittäjä Anu Lainio kertoo innostuneensa Asiakkaasta osakkeenomistajaksi -projektista heti kuultuaan Naisten Pankista ja sen toimintaperiaatteista. Tärkeimpänä seikkana Café Saaran kiinnostukseen oli Naisten Pankin toiminta-ajatus. Lainio sanoo syttyneensä heti ajatukselle, että tuetaan ihmisiä auttamaan itse itsensä paremman elämän alkuun.

”Intoa lisäsi tietenkin myös se, että olen

itse naisyrittäjä. Naisyrittäjien asiat ovat lähellä sydäntäni, olipa yritys Suomessa tai kehitysmaassa.”

Anu Lainio sanoo uskovansa vakaasti Naisten Pankin toimintatavalla saavutettavan kauaskantoisempia ja kestävämpiä tuloksia kuin suoralla avustamisella.

”Toki ymmärrän, että on tilanteita, joissa myös avustaminen on tärkeää.”

”Yrityksenä halusimme tukea tässä projektissa arvokasta toimintaa. Koen myös, että hanke vaikutti positiivisesti yritysimaagooni ja antoi meille lisäarvoa asiakaidemme silmissä. Lisäksi tietysti keräys toi varmasti yritykseemme uusia asiakkaita, jotka eivät ole aiemmin meillä käyneet. Keräyksen tiimoilta järjestetyt tilaisuudet olivat piristysruiske myyntiimme.”

Café Saarella ei ole tarkkaa strategiaa



Tyytyväinen Chorn Chhoeuth arvokkaan emakkonsa kanssa.

yhteistyökumppaneiden valintaan. Yhteistyö harkitaan aina tapauskohtaisesti. Yleisperiaate kuitenkin on se, että yhteistyökumppanilla on hyvä maine ja vakiintunut asema. Lisäksi yhteistyökuvion organisoinnin pitää sujua täsmällisesti ja aikataulun mukaan.

”Pyrimme siihen, että molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Hyöty voi olla taloudellista, markkinoinnillista ja imagoon liittyvää.”

Tässä hankkeessa tärkeänä valintakriteerinä oli Naisten Pankin hienon perusidean lisäksi Pankin hyvä maine. Naisten Pankki on myös saanut positiivista näkyvyyttä mediassa, millä oli merkitystä päätöstä tehtäessä.

”Tiesin, että lähtiessäni yhteistyöhön Naisten Pankin kanssa asiat hoituvat luottettavasti ja varmasti. Olimme kokonaisuudessaan erittäin tyytyväisiä yhteistyöhön”, Anu Lainio sanoo.



Chorn Chhoeuthilla on kahdeksan lasta.

Vaikuttajaksi kyläpankin avulla

Valtava sika makaa pihan perällä olevassa aitauksessa. Se nauttii makeita päiväunia katoksen alla Oudoun Povin maalaiskylässä Kambodzhassa. Sian olot ovat lokoisat. Omistaja Chorn Chhoeuth, 51, näyttää myös tyytyväiseltä – ja pieneltä sikaan verrattuna. Leskirouvan ja hänen kahdeksan lapsensa elämä on kokenut melkoisen mullistuksen Naisten Pankin tultua kylään muutama vuosi sitten.



Perinteistä johtuen naisilla on miehiä heikompi asema Kambodzhassa.

Chorn Chhoeuth on ottanut kyläpankista lainaa, jonka turvin hän on ostanut sian pikkupossujen kasvatusta varten. 18 kuukauden ikäinen emakko on jo porsinut 11 pikkuporsasta – ja lisää odotellaan. Ensimmäinen pahnue on myyty. Kustakin pikkuporsasta saatiin 40 dollaria, joten tuloksena oli sievoinen summa. Chorn Chhoeuth hoitaa myös muualla asuvan naapurinsa lemmiä saaden siitä lisätuloja. Yksi pojista auttaa häntä maataloustöissä.

Kyläpankki on osa laajempaa Oudoun Povin kylän kehitystyötä. Chorn Chhoeuth, joka lastensa kanssa kuuluu kylän köyhimpiin, on mukana kehitystyötä johtavassa kyläkomiteassa.

”Kyläläiset äänestivät edustajat komiteaan. Koen olevani luotettava henkilö ja

sitoutunut ajamaan yhteisiä asioita. Tulin todennäköisesti valituksi näistä syistä”, Chorn Chhoeuth arvelee.

Hän kertoo taloudellisen ja sosiaalisen asemansa muuttuneen ratkaisevasti kyläpankin toimintaan osallistumisen ja komiteaan pääsemisen myötä. Hänestä tuli yhteisön tärkeä ja vaikutusvaltainen jäsen.

Naisten Pankin (www.naistenpankki.fi) yksi keskeisiä kohteita on Kambodzhassa. Maassa toimii tällä hetkellä toista sataa Naisten Pankin tukemaa kyläpankkia, joista Oudoun Povin pankki on yksi. Naisten Pankin yhteistyökumppani Kambodzhassa on kansalaisjärjestö nimeltään Life With Dignity, LWD (www.lwdfcam.org.kh). Järjestö on keskittynyt maaseudun köyhien kylien ja niiden asukkaiden tukemiseen ja aseman edistämiseen.

Projektipäällikkö Mey Sarun LWD:stä kertoo naisten tukemisen olevan kehitykselle välttämätöntä.

”Perinteistä johtuen naisilla on miehiä heikompi asema Kambodzhassa. Heidän mielipiteilleen ei tavallisesti anneta painoarvoa. Naisten Pankin toiminta on juuri sellaista ruohonjuuritason toimintaa, jonka avulla sekä naisten että heidän perheidensä asemaa ja elämää edistetään käytännössä”, Mey Sarun sanoo ja lähettää lämpimät kiitokset Naisten Pankin tukijoille Suomeen.

Yksitoista suomalaista vieraili 2.–12.12.2010 Kambodzhassa tutustumassa Naisten Pankin tukemien kyläpankkien toimintaan. Keskeinen viesti matkalta on, että kyläpankit toimivat kuten Suomesa kerrotaan. Apu menee perille. Monet naiset ovat pystyneet aloittamaan yritystoiminnan ja myös laajentamaan sitä kyläpankkilainan turvin.

• Anna-Maija Lämsä on henkilöstöjohtamisen professori Jyväskylän yliopiston kaupparkeakoulussa. Hän oli mukana Naisten Pankin matkalla Kambodzhassa. Sähköposti: anna-maija.lamsa@jyu.fi

Kirjat

Rahan etiikasta



TUOMO TAKALA

Sari Kuvaja:
Hyvä raha
Kirjapaja 2010. 192 s.

Eihän raha itsessään ole hyvä tai paha asia, vaan se miten sitä käytetään. Tätä teemaa pohtii ja kirjoittaa auki Sari Kuvaja kirjassaan *Hyvä raha*. Yrityksen yhteiskuntavastuullisuus ja taloudellisen toiminnan eettisyys ovat nousseet 2000-luvun kuluessa jokapäiväisiksi debattiasioiksi. Mutta onko edistystä näillä alueilla todella tapahtunut? Yrityksillä on vastuuhjelmia ja eettisiä arvojulistuksia, silti saamme lukea kohuotsikoita verikännyköistä, orjuudesta ja riistosta.

Vastuullisuus ja eettisyys ovat kuuluneet myös omiin tutkimusaiheisiini jo 1980-luvulta lähtien ja tältä pohjalta voisin luonnehtia Kuvajan teosta ehkä liiankin yleis-tajuisiksi oppaaksi ja mielipidekirjaksi. Toisaalta kirja voi tarjota uutta tietoa aivan asiaan perehtymättömälle kansalaiselle. Entäpä yrityksille? Valistunut perheyrittäjä saattaa havahtua pohtimaan liiketoimintansa arvoja Kuvajan teoksen äärellä. Suuryrityksen toimitusjohta-

ja tuskin taas haluaa haaskata aikaansa, ja viihtyy kvartaali-ennusteidensa parissa. Kansalaisjärjestöaktivisti lukee mielellään kirjasta, että kansalaistoiminta on tärkeää ja sitä tulee edistää.



Olisiko kirjailijan ollut silti parempi ottaa hieman analyttisempi ja fokuoituneempi ote yleiskatsauksellisuuden sijaan?

Kirja käsittelee auttamisen etiikkaa, maailman tilaa, eettistä sijoittamista ja hyvää johtamista. Tärkeitä asioita kaikki. Olisiko kirjailijan ollut silti parempi ottaa hieman analyttisempi ja fokuoituneempi ote yleiskatsauksellisuuden sijaan?

Kirjan tyyli on valistavan päätöksellinen. Kriitikistäni huolimatta on todettava, että rahan etiikasta ja yritysten vastuista on tärkeää kirjoittaa. Vastuullisuuden

sanoman läpisaamiseksi sitä tulee toistaa ja sen tärkeyttä painottaa. ”Hyvä antaa vähästäkin, paha ei anna paljostaankaan.” Tämä vanha sananlasku kuvaa hyvin kirjan perimmäistä ideaa.

Mikseivät yrityksetkin voisi toimia laupeuden ja altruismin motiiveista – edes joskus? Antaako vastuullinen markkinatalous tähän tilaa?

Teos esittelee myös käytännön esimerkkejä näistä teemoista. Kirjaa voi suositella ajankohtaisista asioista kiinnostuneille ja vastuullisen liiketoiminnan toteuttajille ja opettajille.

- TTT Tuomo Takala on johtamisen professori Jyväskylän yliopiston kaupakorkeakoulussa. Sähköposti: tuomo.a.takala@jyu.fi

VILLE GRAHN



Kolumni

Taloukasvun puolustus

OSKARI JUURIKKALA



Taloukasvu on haitallista. Se vähentää työpaikkoja, tuhoaa luontoa ja kulttuuria, ja lisää köyhyyttä. Taloukasvun sijasta olisi pyrittävä talouslaskuun eli talouden kutistumiseen. Näin väittää muodikas degrowth-liike. Onko väitteissä perää, vai onko degrowth vain vanhaa markkinatalousvastaisuutta uusissa vaatteissa?

Aatteen takana on hyviä elementtejä. On syytä kyseenalaistaa pinnallinen materialismi ja kulutushysteria. On vaadittava ihmisiltä vastuullisuutta ja kaukokatseisuutta. On arvioitava kriittisesti mitattavaan tuotantoon keskittyvää yhteiskuntapolitiikkaa.

Perhe-elämä, harrastukset ja hyväntekeväisyys ovat hyvän elämän osatekijöitä, jotka eivät näy taloukasvulaskelmissa. Esimerkiksi kotiäitiys joutuu toisinaan taloukasvu-uskovaisten maailmauksi, kun tavoitteeksi otetaan ainoastaan mitattavien taloukasvulukujen kohottaminen. Siitä huolimatta taloukasvun vastustaminen ei ole oikea johtopäätös. Degrowth-liike nimittäin tulvi teoreettisia väärinkäsityksiä.

Ensinnäkin taloukasvu ei ole välttämättä materialistista, eikä tavaroiden ja palvelujen tuottaminen sinänsä johda kulutushysteriaan. Kulttuurin ja taiteen – kuten kirjallisuuden ja musiikin – tuotanto on taloudellinen ilmiö, ja edellyttääkin tiettyä muun tuotannon ylijäämää. Kaikki korkeakulttuurit Kiinasta Kreikkaan ovat rakentuneet taloukasvulle.

Ongelmissa on kyse moraalin ja elämäntavojen vääristymistä – ja sellaisia voi syntyä myös ilman talouden kehitystä. Taloukasvu voi tarkoittaa yhtä hyvin muotivaatteiden ja videopelien kuin koulutus- ja kulttuuripalvelujenkin lisääntyvää tuotantoa. Myös terveydenhoito ja muut hyvinvointipalvelut ovat osa taloukasvua.

Toiseksi taloukasvu ei – vastoin vallitsevaa käsitystä – edellytä luonnonvarojen ehdyttämistä. Taloukasvu voi jatkua ikuisesti. Tämä ei ole vitsi. Kun väitetään, ettei taloukasvu mitenkään voi olla loputonta, yleensä taustalla on panoskeskeinen käsitys taloukasvusta. Oletetaan, että taloukasvu johtuu luonnonvarojen



Taloukasvun vastustaminen ei ole oikea johtopäätös.

entistä aktiivisemmasta käytöstä.

Käsitys on väärä, sillä tärkein talouskasvun syy on tuotantomenetelmien kehittyminen. Se puolestaan johtuu yhtäältä lisääntyvästä pääomasta ja toisaalta teknologian edistysaskeleista. Pääoma ja teknologia ovat talouskehityksen moottorit. Parempien tekniikoiden avulla voidaan tuottaa parempia palveluja samoilla tai vähemmällä tuotantopanoksilla. Esimerkiksi tietokoneet ja kännykät ovat mullistaneet elämäntyyliämme, kuluttamatta luonnonvaroja lähes lainkaan. Uusin menetelmien avulla luonnonvaroja tarvitaan yhä vähemmän.

Pääomalla tarkoitetaan ensinnäkin aineellista pääomaa – rakennuksia, koneita, laitteita ja tietokoneohjelmia, joiden ansiosta ihmiset voivat tehokkaammin hyödyntää rajallisia voimavarojaan. Lisäksi talouskasvu perustuu inhimillisen pääoman kasvuun – tietojen ja taitojen kehittymiseen sekä niiden parempaan kannoimiseen inhimillisten tarpeiden tyydyttämiseksi.

Tuotantomenetelmien kehittyminen mahdollistaa viisaamman ja kauaskatseisemman tuotantopanosten hyödyntämisen. Laaja ympäristötietoisuus on talouskasvun suomien mahdollisuuksien hedelmä. Ei olekaan yllättävää, että – vastoin yleistä harhakäsitystä – ympäristön tila on 1900-luvun aikana parantunut lähes kaikilla mittareilla laskettuna (tästä enemmän Julian Simon, 1996, *The Ultimate Resource: People, Materials, and Environment*, Princeton University Press sekä Bjørn Lomborg, 2001, *The Skeptical Environmentalist: Measuring the Real State of the World*, Cambridge University Press).

Kolmanneksi talouskasvu ei johda työn loppumiseen tai köyhyyden kasvuun. Työttömyysargumentin mukaan työpaikkoja olisi tarjolla vain vakioitu lukumäärä. Näin ei tietenkään ole.

Pääoman kasvu johtaa korkeampaan työn tuottavuuteen. Kilpailuilla työmarkkinoilla tämä näkyy kasvavina palkkoina. Kehityksen hedelmät menevät kaikille tuottajille – työntekijät mukaan lukien. Toki lyhyellä tähtämellä voi syntyä ongelmia, koska uudet menetelmät ja tehokkaammat toimintatavat vaativat rakenteellisia muutoksia. Toisaalta nämä haittavaikutukset johtuvat lähinnä työmarkkinoiden liiallisista rajoituksista.



Toki lyhyellä tähtämellä voi syntyä ongelmia.

Talouskasvun hillitseminen ei vähentäisi työttömyyttä, vaan todennäköisesti lisääisi sitä. Liiketoiminnan vapautta olisi nimittäin rajoitettava, mikä vähentäisi uusien työpaikkojen syntyä. Esimerkiksi degrowth-liikkeen vaatimat työviikkojen lyhentämiset johtavat vain tuotannon vähenemiseen ja työväestön köyhtymiseen. Ranskan vuonna 2000 omaksuma 35 tunnin työviikko ei ole vähentänyt työttömyyttä. Ei olekaan yllättävää, että lakiin on tehty useita poikkeuksia, jotta sen aiheuttamat vahingot saataisiin minimoitua.

Mitä köyhyyteen tulee, talouskasvu jos mikä vähentää sitä. Globaali köyhyys onkin populaareiden väitteiden vastaisesti vähentynyt merkittävästi 1900-luvun jälkipuoliskolla, erityisesti maissa, jotka ovat avanneet taloutensa ja omaksuneet markkinatalouden periaatteita. Varallisuuserot eivät välttämättä pienene talouskasvun seurauksena. Mutta sitä helpompi on jaksaa köyhille, mitä enemmän on jaettavaa.

• Oskari Juurikkala tutkii rahoitusmarkkinoiden sääntelyä Helsingin yliopistossa ja kouluttaa johtajia Providentialla. Sähköposti: oskari.juurikkala@providentia.fi

■ *Uutisia*

Terveiset Trentosta

OTSO JUKARAINEN & JARI SALO

European Business Ethics Networkin 23. vuosikonferenssi järjestettiin 9.–11.9.2010 Trenton yliopistossa Italiassa teemalla ”Which values for which organisations”. Suomalaisia paikalla oli useita, heidän joukossaan artikkelin kirjoittajat Otso Jukarainen ja Jari Salo.

Mallisuutta eettisten kysymysten esille nostamiseen

Otso Jukarainen kertoo, että konferenssissa oli tarjolla laadukasta tuoretta tutkimustietoa ja mielenkiintoisia case-esimerkkejä. Eräs kiinnostavimmista esityk-

sistä oli Kristian Almin (BI Norwegian School of Management, Norway) ja Johannes Brinkmannin (BI Norwegian School of Management, Norway) esitys aiheesta: ”Listening to and working with the ones who don’t blow the whistle: Drafting an action research agenda”, joka käsitteli vaihtoehtoisten mekanismien rakentamista eettisten kysymysten käsittelemiseen organisaation kehittämiseksi perinteisen ”whistle-blowing” -toimintatavan sijaan tai rinnalle.

Esityksen perusajatuksena oli, ettei äänekäs ”pilliin viheltäminen” ole aina välttämättä paras vaihtoehto saavutetun lopputuloksen kannalta. Sen sijaan tavoitteena voisi olla hieman mallillisem-

JOHANNA KUJALA



Trenton kaunis kaupunki sijaitsee Dolomiittien juurella Pohjois-Italiassa.

pi tapa eettisten kysymysten esiin nostamiseksi ja käsittelemiseksi rakentavalla tavalla. Almin ja Brinkmanin esitys oli poikkeuksellisen osallistava konferenssi-esitykseksi. Tutkimustyö oli vielä kesken ja läsnäolijoita pyrittiin voimakkaasti ot-

” Keskijohto on avainasemassa työyhteisön arvojen mukaisen toiminnan rakentamisessa.

tamaan mukaan ideointiin ja palautteen antamiseen. ”Työn keskeneräisyydestä huolimatta esitys tarjosi erittäin hyvän viitekehyksen sovellettavaksi eettisen toimintakulttuurin rakentamisen osana myös omassa asiakastyössäni”, Otso Jukarainen kommentoi.

Keskijohdon sosiaaliset verkostot tärkeitä

Jari Salon mieleen jäi Santiago Garcian, Joan Mundetin (Universitat Politecnica de Catalunya, Spain) ja Elisabet Garrigan (EADA Business School, Spain) organisaation arvojen mukaisen toiminnan vahvistamista käsittelevä esitys: ”How Middle Managers’ Networks Influence the Interpretation and Effectiveness of HRM Practices Designed to Instill Values in an Organization”.

Tutkijat olivat mielenkiintoisella tavalla linkittäneet sosiaalisten verkostojen teoriaa ja tutkimusmenetelmiä arvojen jalkauttamisprosessin toteuttamiseen. Heidän lähtökohtanaan oli se arkinenkin havainto, että keskijohto on avainasemassa työyhteisön arvojen mukaisen toiminnan rakentamisessa ja vahvistamisessa.

Uutena ajatuksena oli tarkastella systemaattisesti keski johdon henkilöiden sosi-



EBENin vuosikonferenssin teema oli ”Which values for which organisations”.



Suomalaisseurue nauttii italialaisesta vieraanvaraisuudesta maittavalla konferenssi-illallisella Rotari-kuohuviinien valmistamossa.

aalisia verkostoja ja käyttää niitä tietoisesti arvojen mukaisen ajattelun jalkauttamiseen. Sosiaalisia verkostoja analysoivilla työkaluilla on mahdollista saada kiinnostavaa tietoa keski johdon vuorovaikutusverkostojen ominaisuuksista, kuten epävirallisista arvovaltaketuista ja verkoston osien koheesiosta. Näin saatavan tiedon perusteella voidaan pyrkiä sitouttamaan sosiaalisesti keskeisiä johtajia viemään arvoviestiä eteenpäin. Esitys oli vielä teoreettisella tasolla ja ryhmän on tarkoitus seuraavaksi testata ajatuksiaan empiirisellä aineistolla. ”Jään mielenkiinnolla odottamaan tuloksia, ehkä kuulemme niistä ensi vuoden EBENin vuosikonferenssissa”, Jari Salo toteaa.

■ *Uutisia*

Taloustutkijoiden XXVIII kesäseminaari 2011

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu järjestää Jyväskylässä perinteisen taloustutkijoiden kesäseminaarin 8.–9.6.2011 jo 28. kerran. Seminaariin ovat tervetulleita kaikki kansantaloustieteen, yrityksen taloustieteiden, julkisen hallinnon ja yrityselämän edustajat sekä muut seminaarin aihepiireistä kiinnostuneet.

EBEN Suomi ry järjestää yhteistyössä kauppakorkeakoulun kanssa kesäseminaarissa ke 8.6.2011 iltapäivällä esitelmäkonaisuuden teemasta Vastuullinen yritystoiminta ja johtaminen.

Lisätietoja kesäseminaarista ja sen ohjelmasta www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/kesaseminaari. Osallistumisilmoittautumiset yllä olevien kotisivujen kautta.

EBEN Research Conference 2011

Trinity College Dublin Business School,
June 8-10, 2011

The main theme of the conference is “Does Integrity Matter?”

<http://eben-net.org/page.php?LAN=0&ID=45&FILE=subject&PAGE=1>

EBEN Annual Conference 2011

Antwerp, Belgium, September 15-17,
2011

The main theme of this conference is “How to build a caring organisation?”. Practitioners are invited as well.

The conference will be preceded by a Doctoral Workshop on September 14, 2011.

<http://eben-net.org/page.php?LAN=0&ID=40&FILE=subject&PAGE=1>



Ohjeita kirjoittajille

Lehteen voi tarjota artikkeleita, esseitä, puheenvuoroja, kolumneja, katsauksia, haastatteluja, kirja- ja tutkimusesittelyjä ja -arvosteluja, ilmoituksia ja muita kirjoituksia. Lehti ei maksa kirjoituspalkki- oita eikä sitoudu julkaisemaan tarjottua aineistoa.

Yritysetiikka-lehdessä julkaistaan kahdentyypisiä juttuja: Tutkimukseen perustuvia artikkeleita, joihin liittyy tiukemmat sisällölliset ja muodolliset vaatimukset, sekä vapaamuotoisempia asiantuntija- ja muita kirjoituksia.

Käsitteelliset juttu- ja tutkimus- ja toimittajalle tai toimittajalle sähköpostin liitetiedostona tekstitiedostona txt-muodossa ilman muotoiluja. Kirjoituksiin voi liittää tarvittaessa kuvia yms. havainnollistavaa materiaalia.

Käsitteellisten tulee olla tyyli- ja kieli- ja kieliasultaan huoliteltuja. Tavoitteena on sujuva, ytimekäs, omaperäinen ja keskustelua virittävä kirjoitus.

Tutkimusartikkelit

Artikkelien suosituspituus on 3000–4000 sanaa. Artikkelin alussa tulee olla lyhyt, kirjoituksen ydinkohdat esiin tuova tiivistelmä, jonka pituus on korkeintaan 150 sanaa. Tiivistelmän jälkeen mainitaan avainsanat, joita voi olla enintään kuusi.

Kirjoituksen kansilehdellä pitää olla seuraavat tiedot: kirjoituksen otsikko, kaikista kirjoittajista nimi, arvo, ammatti, työpaikka (jos on), osoite, sähköpostiosoite ja puhelinnumero. Mikäli kirjoitus julkaistaan, kirjoituksiin liitetään kirjoittajien lyhyt esittely (julkaisu-, tutkimus- ja kehittämistoiminta yms.). Lehti julkaisee mielellään kirjoituksen yhteydessä myös kirjoittajien kuvat. Esittely ja kuva pyydetään erikseen.

Toimitus pyytää tarvittaessa korjauksia

artikkeleihin sekä varaa itselleen oikeuden olla julkaisematta lehteen lähetettyä artikkelia. Tekstin korjaaminen pyydettyyn muotoon on kirjoittajan vastuulla.

Artikkeleissa noudatetaan seuraavia muotoiluohjeita:

- Kirjoituksen rivinväli on 1,5 ja kirjasin Times New Roman 12.
- Sivuja ei numeroida.
- Kappaleet erotetaan toisistaan rivinvaihdolla eikä sisennyksiä käytetä.
- Tekstissä ei käytetä tehokeinoja kuten kursivointia tai lihavoitinta.
- Väliotsikot erotetaan muusta tekstistä omille riveilleen.
- Lähdeluettelo liitetään tekstin loppuun.
- Liitteet ja kuvat ovat kirjoituksen loppussa lähdeluettelon jälkeen omilla sivuillaan.

Tekstin sisässä olevien lähdeviitteiden ja -luettelon tulee olla vastaavat. Lähdeviittauksissa noudatetaan Harvard-järjestelmää. Lähdeluettelossa ei käytetä tehokeinoja. Harvard-järjestelmän mukaan lähteet luetaan lähdeluettelossa tekijän mukaisessa aakkosjärjestyksessä. Tekstissä esiintyvät viittaukset ovat tällöin muodossa “tekijän nimi, painovuosi”, esimerkiksi (Virtanen 1997), tai “Virtasen (1997) mukaan...” Viittauksen jäljessä voi olla myös ne sivunumerot joilta tieto on otettu (Virtanen 1997, 25–26). Sivunumerointa ei merkitä jos viitataan koko teokseen tai jos kyseessä on kirja. Alaviitteitä ei saa käyttää.

Harvard-viittausjärjestelmää on esitelty tarkemmin muun muassa seuraavassa teoksessa: Eskola, J. & Hämäläinen, J. (1995) Pilkusta asiaa - ohjeita tieteellisen esseen kirjoittajille. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 1. Kuopio, Kuopion yliopisto. Myös esimerkik-

si seuraavissa internet-osoitteissa löytyy tietoa asiasta:

<http://www.leedsmet.ac.uk/lskills/open/sfl/content/harvard/index.html>

http://www.leedsmet.ac.uk/lskills/open/sfl/content/harvard/downloads/harvard_2004.pdf

Elektronisten lähteiden käytössä ja viittaamisessa sovelletaan samoja periaatteita kuin painetuissakin lähteissä. Elektronisen lähteen viitteessä täytyy näkyä samat asiat kuin painetun lähteen viitteessä sekä lisäksi elektronisen dokumentin saataavuustiedot, tyyppi ja viittauksen ajankohdata. WWW-sivuista mainitaan URL-osoite.

Muut kirjoitukset

Muut kirjoitukset ovat lyhyempiä ja vapaampia tyyliältään kuin tutkimusartikkelit. Kirjoituksen muotoilussa noudatetaan tarvittaessa soveltuvin osin artikkeleiden ohjeita.

Muihin kirjoituksiin ei tarvita tiivistelmää ja erillistä kansilehteä, mutta kirjoittajaa pyydetään laatimaan noin 1000 merkin mittainen nosto verkkolehden kansisivulle.

Kirjoituksen alussa mainitaan kirjoituksen tyyppi (esimerkiksi haastattelu, kirjaesittely jne.), otsikko sekä kirjoittajan nimi, arvo, ammatti, työpaikka (jos on), osoite, sähköpostiosoite ja puhelinnumero.

Lehden ilmestymisaikataulu

Lokakuu 2011: Käsikirjoitukset jätettävä viimeistään 15.8.2011.

Lehden tilaus

EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf:n jäsenyys

Henkilöjäsen: 70 e

Opiskelija, työtön tai eläkeläinen: 26 e

Institutionaalinen jäsen: 160 e

(voittoa tavoittelematon yhteisö, säätiö tms.)

Yritysjäsen:

1–10 työntekijää: 300 e

11–50 työntekijää: 400 e

51–100 työntekijää: 500 e

101–250 työntekijää: 700 e

251 tai enemmän: 900 e

Kannatusjäsen: 2000 e

Jäseneksi liittyminen

Täytä jäsenlomake kotisivuilla www.eben-net.fi,

tulosta ja allekirjoita se. Postita jäsenlomake osoitteeseen:

EBEN Suomi ry

Tuula Pohjola

CRnet Oy

Punavuorenkatu 2 Aa 37

00120 Helsinki

