



KETKÄ?

Annika Blomberg, Anna Heikkinen ja Johanna Kujala

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

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



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

SIDOSRYHMÄVUOROVAIKUTUS KESTÄVÄN LIIKETOIMINNAN MAHDOLLISTAJANA

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

Johdanto

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

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

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

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

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

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

Kestävä liiketoiminta

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

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

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

Sidosryhmävuorovaikutus

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

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

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

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

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

Vaateisiin vastaamisesta yhteistyöhön ja arvonluontiin

Sidosryhmävuorovaikutusta voidaan

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

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

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

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

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

Sidosryhmävuorovaikutus kestävässä liiketoiminnassa

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

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

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

Muuttuvat sidosryhmäsuhteet

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

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

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

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

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

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

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

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

Kestävyysaasteet ja monisidosryhmäyhteistyö

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

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

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

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

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

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

Kohti avointa ja moniäänistä sidosryhmävuorovaikutusta

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Lopuksi

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

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

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

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

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

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

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

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

KIRJALLISUUS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kiitokset

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