

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Tietojohtaminen

Riitta Leviäkangas

**AMMATTIKORKEAKOULUN YHTEISKUNTAVASTUU
SIDOSRYHMÄVUOROVAIKUTUKSEN NÄKÖKULMASTA**

Työn ohjaaja/tarkastaja: professori Hanna-Kaisa Ellonen
2. tarkastaja: professori Liisa-Maija Sainio

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Leviäkangas, Riitta
Tutkielman nimi:	Ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu sidosryhmävuorovaikutuksen näkökulmasta
Tiedekunta:	Kauppateieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Tietojohtaminen
Vuosi:	2010
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 153 sivua, 1 kuva, 8 taulukkoa
Tarkastajat:	prof. Hanna-Kaisa Ellonen prof. Liisa-Maija Sainio
Hakusanat:	ammattikorkeakoulu, yrityksen yhteiskuntavastuu, yhteiskuntavastuu, sidosryhmä, sidosryhmävuorovaikutus
Keywords:	university of applied sciences, corporate social responsibility, social responsibility, stakeholder, stakeholder engagement

Tutkielman tarkoituksena on tutkia sidosryhmävuorovaikutuksen roolia ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuutehtävän toteuttamisessa. Tavoitteena on selvittää, millaisista ulottuvuuksista ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu sidosryhmien näkökulmasta muodostuu, miten ammattikorkeakoulut toteuttavat sidosryhmävuorovaikutusta sekä mitä arvoa vuorovaikutus tuottaa osapuolille.

Tutkimusstrategiana on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu ja tutkimusmetodina sisällönanalyysi. Tutkimusaineisto koostuu kolmen sidosryhmän ja kohdeorganisaation edustajien haastatteluista. Kohdeorganisaatio on Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Tutkimustulosten mukaan ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu on pitkälle säädelty, laaja ja verkostomainen kokonaisuus, jossa sidosryhmät jakavat vastuuta. Lakisääteiset tehtävät muodostavat yhteiskuntavastuun rungon, jonka lisäksi ammattikorkeakoululla on samat vastuut kuin yrityksillä. Lakisäätetyn ja valtionohjauksen perustason ylittäminen on mahdollista strategian, profiloitumisen ja laadunvarmistuksen avulla.

Yhteiskuntavastuu ja siihen liittyvä vuorovaikutus integroituvat osaksi ammattikorkeakoulun toimintaa. Strategia suuntaa sidosryhmävuorovaikutukseen liittyvää ja käytössä olevien resurssien edellyttämää priorisointia. Vuorovaikutus on tutkielman perusteella strategista toimintaa, jonka moraaliset ja arvoa luovat ominaisuudet määräytyvät sekä valtionohjauksen että ammattikorkeakoulun vapaaehtoisesti ottamien vastuiden kautta.

ABSTRACT

Author: Leviäkangas, Riitta
Title: Social responsibility in the universities of applied sciences from the perspective of the stakeholder engagement
Faculty: LUT, School of Business
Major: **Knowledge Management**
Year: 2010
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
153 pages, 1 figure, 8 tables
Examiners: prof. Hanna-Kaisa Ellonen
prof. Liisa-Maija Sainio
Keywords: university of applied sciences, corporate social responsibility, social responsibility, stakeholder, stakeholder engagement

The objective of this study is to analyse stakeholder engagement in the context of corporate social responsibility in universities of applied sciences. The aim is to identify the dimensions of social responsibility in universities of applied sciences, the ways stakeholder engagement is organised, and the value the engagement offers for different stakeholders.

The research strategy is to implement a qualitative case study in which the research material is collected in semi-structured interviews and analysed using content analysis. The case organisation is Kymenlaakso University of Applied Sciences. The interviewees are from the case organisation and from three stakeholder groups.

According to the research results, the social responsibilities of a university of applied sciences constitute a largely regulated, broad and networked complex where the responsibilities are shared by the stakeholders. The core of the responsibility complex is based on the tasks defined in the University of Applied Sciences Act. In addition, universities of applied sciences have the same responsibilities as companies. Universities of applied sciences can exceed the minimum level of legal and governmentally regulated responsibilities through their strategic definitions, profiling and quality assurance.

Social responsibility and the interrelated stakeholder engagement are integrated in the activities of the universities of applied sciences. The strategy and the available resources direct the prioritisation of stakeholder engagement. According to this study, stakeholder engagement is a strategic activity, the moral and value generating capacities of which are defined through governmental guidance and the voluntary social responsibilities adopted by the universities of applied sciences.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimusongelma	3
1.3 Määritelmät ja rajaukset	4
1.4 Tutkimuksen rakenne	6
2. YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUU	7
2.1 Käsitteen historiaa	7
2.2 Yrityksen yhteiskuntavastuun ulottuvuudet	11
2.3 Yrityksen yhteiskuntavastuun määrittelyä	17
2.4 Yhteiskuntavastuun ohjeistot	20
2.5 Yhteenveto	24
3. SIDOSRYHMÄVUOROVAIKUTUS	25
3.1 Sidosryhmäteoriat ja yhteiskuntavastuu	25
3.2 Mitä sidosryhmät ovat?	30
3.3 Sidosryhmien johtamisesta sidosryhmävuorovaikutukseen	34
3.3 Vuorovaikutuksen kannustimet	43
3.5 Strateginen, moraalinen ja arvoa luova vuorovaikutus	50
3.6 Yhteenveto	54
4. AMMATTIKORKEAKOULUN YHTEISKUNTAVASTUU	56
4.1 Yhteiskuntavastuun tutkimus korkeakoulukontekstissa	56
4.2 Yhteiskuntavastuun kansainvälisen tason määrittäjät	60
4.3 Yhteiskuntavastuun kansallisen tason määrittäjät	62
4.4 Määrittäjät alueellisella ja ammattikorkeakoulun tasolla	65

5. MENTELMÄT	68
5.1 Tutkimusstrategia	68
5.2 Aineistonkeruu ja haastateltavien valinta	69
5.3 Haastattelujen toteuttaminen	71
5.4 Tutkimusaineiston analysointi	72
6. TULOKSET	74
6.1 Kohdeorganisaation esittely	74
6.2 Ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu	76
6.3 Sidosryhmävuorovaikutuksen toteuttaminen	93
6.4 Sidosryhmävuorovaikutuksen tuottama arvo	114
6.5 Ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu ja sidosryhmävuorovaikutus	123
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	130
7.1 Teoreettiset johtopäätökset	130
7.2 Käytännön suosituksia	133
7.3 Tutkimuksen arviointia	135
7.4 Jatkotutkimusehdotukset	136
LÄHTEET	139

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yrityksen yhteiskuntavastuu, yritysvastuu, yrityskansalaisuus, vastuullinen liiketoiminta ja kestävä yritystoiminta – nämä käsitteet tunnetaan ja niitä sovelletaan käytäntöön myös suomalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Maailman suurimpien yritysten keskuudessa yhteiskuntavastuusta raportointi on jo vakiintunut normiksi (Pedersen, 2006; KPMG, 2008).

Kaikki mainitut käsitteet tarkastelevat samaa yrityksen vastuullisuuden teemaa – ehkä eri näkökulmista, mutta samaan tavoitteeseen pyrkien. Vastuu yhteiskunnalle merkitsee vastuuta sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille eli yksilöille, ryhmille ja organisaatioille, joilla on todellinen tai potentiaalinen sidos kyseiseen organisaatioon. Organisaatioiden odotetaan enenevässä määrin määrittelevän, millaisia vastuita niillä eri sidosryhmilleen on. Myös Suomessa yhä useammat organisaatiot raportoivat sidosryhmille yhteiskuntavastuutavoitteistaan ja niiden toteutumisesta esimerkiksi vuosikertomusten, henkilöstötilinpäätösten, ympäristöraporttien ja yhteiskuntavastuuraporttien avulla.

Suuryritysten yhteiskuntavastuuraportointia vuodelta 2008 käsittelevässä tutkimusjulkaisussaan KPMG International näki kehityskohteena nimenomaan sidosryhmät: sidosryhmävuorovaikutusta olisi vahvistettava ja liitettävä laaja-alaisesti osaksi yritys vastuustrategiaa ja -raportointia. KPMG esitti myös, että uudet teknologiat voisivat auttaa yrityksiä tiedonhallinnassa, sidosryhmäyhteistyössä ja suunnittelua tukevien skenaarioiden laatimisessa. KPMG totesi samassa julkaisussa, että aiemmin reaktiivinen ja riskienhallintaan keskittynyt raportointi on muuttumassa tavoitteelliseksi, strategiaan sulautetuksi ja innovatiivisuutta edistäväksi välineeksi. (KPMG, 2008, 4, 69.)

Myös tutkijat pitävät yhteiskuntavastuuta jo arkipäiväisenä käsitteenä. Yhteiskuntavastuuta koskevan tutkimuksen määrä on 2000-luvulla kasvanut voimakkaasti ja siirtynyt käsitteen määrittelystä teorioiden jalostamiseen ja empiiriseen tutkimukseen. Myös sidosryhmävuorovaikutuksen teema yhteiskuntavastuututkimuksen yhteydessä on saanut viime vuosina enenevästi huomiota (Noland & Phillips, 2010, 48).

Yhteiskuntavastuu koskettaa kaikenkokoisia yrityksiä ja myös sellaisia organisaatioita, joiden ensisijainen tavoite ei ole voiton tuottaminen. Esimerkiksi ammattikorkeakouluilla on merkittävä yhteiskuntavastuu toteuttaessaan ammattikorkeakoululain mukaisia tehtäviä: opetusta, soveltavaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä aluekehitystä. Ammattikorkeakoulujen päätavoite onkin tuottaa osaamista yhteiskunnan alati muutuviin tarpeisiin. Toisaalta yhteiskunta edellyttää, että tavoitteeseen pyritään toimimalla taloudellisesti ja tehokkaasti. Ammattikorkeakoulut ovat valtionhallinnon ohjaamia, mutta niiden ylläpito on voitu järjestää monella tavoin. Ne voivat olla osakeyhtiöitä, säätiöitä tai osa kunnan organisaatiota. Sidosryhmäyhteisö on laaja. Mukana on sisäisten ryhmien lisäksi niin kansainvälisiä, kansallisia kuin alueellisiakin ryhmiä kaikilta toimialoilta, yksityiseltä, julkiselta ja kolmannelta sektorilta.

Ammattikorkeakoulut toteuttavat näin ollen jo perustehtävässään yhteiskuntavastuuta ja ovat mukana laaja-alaisessa ja heterogeenisessä sidosryhmäyhteisössä. Ne tarjoavatkin mielenkiintoisen kentän tutkia, millä tavoin yhteiskuntavastuun kannalta olennaiset sidosryhmät voittoa tavoittelemattomassa julkisen sektorin organisaatiossa ovat mukana yhteiskuntavastuuprosessissa: tavoitteiden määrittämisessä ja toteuttamisessa sekä tulosten mittaamisessa ja raportoinnissa. Samalla tarjoutuu mahdollisuus testata, miten yrityksen yhteiskuntavastuuseen ja sidosryhmävuorovaikutukseen liittyvä teoreettinen tutkimus on sovellettavissa käytäntöön kyseisessä toimintaympäristössä.

1.2 Tutkimusongelma

Yhteiskuntavastuusta on tehty runsaasti liiketalouteen liittyvää tutkimuksia sidosryhmäteorioiden viitekehyksessä, ja myös yritysten vastuullisuuteen liittyvää sidosryhmävuorovaikutusta on tutkittu enenevässä määrin. Sen sijaan harvemmin on tarkasteltu näitä teemoja korkeakoulukontekstissa ja etenkin ammattikorkeakoulujen osalta. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, miten suomalaisissa ammattikorkeakouluissa vuorovaikutus yhteiskuntavastuun kannalta olennaisten sidosryhmien kanssa on toteutettu ja mikä on vuorovaikutuksen merkitys yhteiskuntavastuutehtävän toteuttamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa.

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostavat yrityksen yhteiskuntavastuu, sidosryhmävuorovaikutus ja ammattikorkeakoulujen yhteiskuntavastuu. Vastauksia tutkimusongelmaan etsitään seuraavan pääkysymyksen ja sen alakysymysten avulla:

- Mikä on sidosryhmävuorovaikutuksen rooli ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuun toteuttamisessa?
 - Miten ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu määrittyy?
 - Millä tavalla sidosryhmävuorovaikutus on toteutettu?
 - Mikä on sidosryhmävuorovaikutuksen tuottama arvo ammattikorkeakoululle ja sidosryhmille?

Koska oletettavasti haastateltavat sidosryhmät eivät ole syvällisesti perehtyneet yhteiskuntavastuun ja sidosryhmävuorovaikutuksen käsitteisiin tai käytännön toteutukseen, tutkimusosuus toteutetaan laadullisena tapaus-tutkimuksena. Aineistonkeruun menetelmänä on teemahaastattelu ja tutkimusmetodina teoriaohjaava sisällönanalyysi. Haastattelut toteutetaan pääasiassa parihaastatteluina ja niihin osallistuvat johdon, henkilökunnan, opiskelijoiden ja työelämän edustajat sekä yhteiskuntavastuun asiantuntijoita – kaksi kustakin ryhmästä.

1.3 Määritelmät ja rajaukset

Yrityksen yhteiskuntavastuu, sidosryhmä ja sidosryhmävuorovaikutus ovat käsitteitä, joilla yhdelläkään ei ole yhtä, yhteisesti sovittua määritelmää. Eri määritelmiä tarkastellaan lyhyesti teoreettisen viitekehyksen yhteydessä.

Tässä tutkielmassa termi *yhteiskuntavastuu* (social responsibility) tai *yrityksen yhteiskuntavastuu* (corporate social responsibility) tarkoittavat yrityksen tai muun organisaation ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen vastuun muodostamaa kokonaisuutta. Kulttuurinen vastuu sisältyy sosiaaliseseen vastuuseen. Filosofisella tasolla yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvät taloudellinen, oikeudellinen, eettinen ja filantrooppinen ulottuvuus. Termiä yrityksen yhteiskuntavastuu käytetään esimerkiksi kansainvälisesti yleisimmin sovellettavassa yhteiskuntavastuun raportointiviitekehyksessä Global Reporting Initiativessa (GRI, 2006a). Yrityksen yhteiskuntavastuu on myös yleisimmin käytetty termi Suomessa, kun puhutaan ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen vastuun muodostamasta kokonaisuudesta (Niskala et al., 2009, 17). Myös yhteiskuntavastuullisuutta määrittävä, vuonna 2010 julkaistava ISO 26000 -standardi käyttää termiä yhteiskuntavastuu (ISO 26000, 2009).

Muita samassa tai lähes samassa yhteydessä käytettyjä käsitteitä ovat yritysvastuu, vastuullinen liiketoiminta, vastuullinen yritystoiminta, hyvä yrityskansalaisuus, hyvä yritysetiikka ja kestävä kehitys yrityksessä (Juholin, 2004, 13; Niskala et al., 2009, 17; Rohweder, 2004, 11; SFS, 2006, 7; Vauhkonen, 2007, 16). Englanninkielisiä termejä ovat muun muassa corporate responsibility, corporate citizenship, business citizenship, sustainable development ja corporate sustainability. Nämä käsitteet lähestyvät samaa yhteiskuntavastuullisuuden teemaa eri näkökulmista, joten tutkielmassa käytettyä lähdeaineistoa ei ole rajattu niiden käyttämien käsitelmäärittelyjen perusteella.

Sidosryhmällä (stakeholder) puolestaan tarkoitetaan Freemanin (1984, 46) laajan määritelmän mukaisesti mitä tahansa ryhmää tai yksilöä, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan tai johon organisaation toiminnalla on vaikutuksia. Vastaavasti englanninkielisestä käsitteestä stakeholder engagement käytetään käännöstä *sidosryhmävuorovaikutus*. Sillä tarkoitetaan organisaation toimenpiteitä osallistaa sidosryhmät positiivisella, suunnitelmallisella ja tuloksellisella tavalla organisaation toimintaan. Sanana sidosryhmävuorovaikutus kuvaa niitä myönteisiä vaikutuksia, joita sidosryhmäyhteistyön odotetaan tuovan organisaation toimintaan ja toisaalta myös sidosryhmän toimintaan. Sidosryhmätutkimuksessa ja -kirjallisuudessa yleisesti käytetty viitekehys on *sidosryhmävuoropuhelu* (stakeholder dialogue). Se nähdään tässä tutkielmassa sidosryhmävuorovaikutuksen syvimpänä muotona, jossa pyritään organisaation kannalta olennaisten sidosryhmien kanssa yhteistä ymmärrystä luovaan, molemmille osapuolille arvoa luovaan vuoropuheluprosessiin avoimessa, rehellisessä, toista osapuolta kunnioittavassa ja demokraattisessa hengessä.

Käsitteitä sidosryhmävuorovaikutus (stakeholder engagement) ja sidosryhmävuoropuhelu (stakeholder dialogue) voidaan tutkimuksessa määrittää myös rinnakkaisina käsitteinä. Suomalaisessa kirjallisuudessa tai organisaatioiden yhteiskuntavastuuraporteissa käytetään samantyyppisissä yhteyksissä termejä sidosryhmätoiminta, sidosryhmäyhteistyö tai sidosryhmien sitoutuminen ja sitouttaminen.

Tutkielma keskittyy yhteiskuntavastuuseen liittyvään sidosryhmävuorovaikutukseen ja näin ollen myös lähdeaineisto koostuu näitä teemoja käsittelevistä artikkeleista. Koska ammattikorkeakoulun perustehtävä on osa yhteiskuntavastuuta, yhteiskuntavastuuta ja siihen liittyvää sidosryhmävuorovaikutusta ei voi kuitenkaan eriyttää muusta toiminnasta. Tässä tutkielmassa sivutaan lisäksi erilaisia yhteiskuntavastuun prosesseja, jotka kuitenkin on rajattu ongelmanasettelun ulkopuolelle.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat yrityksen yhteiskuntavastuu, sidosryhmävuorovaikutus sekä ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu. Kukin teoriaosuus kuvataan omassa pääluvussaan: yhteiskuntavastuu luvussa 2, sidosryhmävuorovaikutus luvussa 3 ja ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu luvussa 4. Kunkin pääluvun lopussa on yhteenveto kyseisestä teoriaosuudesta.

Tutkimuksen raportointi jatkuu menetelmän esittelyllä luvussa 5, jossa kuvataan tutkimusstrategia, aineiston keruu ja haastateltavien valinta, haastattelujen toteuttaminen sekä lopuksi tutkimusaineiston analysointi teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Luku 6 käynnistyy kohdeorganisaation esittelyllä. Tämän jälkeen luvussa 6 käydään läpi haastattelututkimuksen tuloksia teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettujen yläluokkien mukaisissa alaluvuissa 6.2–6.4. Näiden alalukujen alaotsikot muodostuvat haastatteluaineiston pelkistämisen tuloksena. Lukujen 6.2–6.4 yhteydessä on yhteenveto, jossa esitellään aineiston luokittelun ja teoreettisen viitekehyksen reflektoinnin tuloksena syntyneet, yläluokka-kohtaiset pääteemat ja keskeiset sisällöt. Luvussa 6.5 nämä kolme yhteenvetoa integroituvat kokonaisuutena laajempaan teoreettiseen viitekehukseen muodostaen lopuksi ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuuta ja sidosryhmävuorovaikutusta kuvaavan mallin.

Tutkimuksen johtopäätökset esitetään luvussa 7. Viimeisessä luvussa arvioidaan lisäksi tutkimuksen luotettavuutta sekä annetaan käytännön suosituksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

2. YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUU

Käsitettä yrityksen yhteiskuntavastuu on määritetty tieteellisessä tutkimuksessa hyvin monella tavalla ja sitä on lähestytty useiden eri teorioiden ja näkökulmien kautta. Tämän luvun tavoitteena on avata tätä monitahoista käsitettä sen historian, erilaisten mallien ja ulottuvuuksien sekä käsittemäärittelyjen avulla.

2.1 Käsitteen historiaa

Sofistit käynnistivät keskustelun moraalista – ihmisen ymmärryksestä hyvästä ja pahasta tai oikeasta ja väärästä – noin 400 vuotta ennen ajanlaskumme alkua Kreikassa, ja antiikin Kreikasta juontuvat myös nykyiset käsitykset yhteiskunnasta. Aristotelin ja Platonin mukaan moraalifilosofia ja valtio-oppi kuuluivat kiinteästi yhteen. Etiikan¹ lähtökohtana ei ollut yksilö, vaan että yksilö on yhteiskunnan jäsen. Keskustelu jatkui yhteiskunta- ja moraalikäsitysten muuttuessa kristinuskon, maallistumisen, eri etiikkakäsitysten, kapitalistisen talousjärjestelmän synnyn ja teollisten vallankumousten siivittämänä. Yritysten vastuullisuutta kohtaan heränneeseen kiinnostukseen vaikuttivat etenkin teollistuminen sekä omistamisen ja kapitalismin ja näiden vastavoimien kehittyminen. (Juholin, 2004, 22–28.) Suomessa yritysten rooli yhteiskunnan ja paikallisyhteisöjen kehittämisessä oli keskeinen teollistumisen intensiivisimpänä aikana. Yritykset rakensivat muun muassa asuntoja ja kouluja työntekijöille ja heidän lapsilleen sekä järjestivät heille terveydenhoitoa. (Vehkaperä, 2005, 33.) Valtio ei juuri tarjonnut hyvinvointipalveluja, joten yritysten oli tarjottava tukea suoraan sidosryhmilleen (Takala, 2004, 219). Nykyisin valtio, kunnat ja yhdistykset kantavat vastuuta suomalaisten asumisesta, koulutuksesta,

¹ Etiikalla tarkoitetaan usein moraalien olemuksen tutkimusta, moraalifilosofiaa. Se voi tarkoittaa myös hyvän elämän ohjeita siitä, miten ja millaista elämää hyvä ihminen viettää. Tällöin moraalitieteellinen tutkimus on ihmisen kykyä noudattaa näitä ohjeita. (Kujala & Kuvaja, 2002, 28.)

terveydenhoidosta ja vapaa-ajasta pääasiassa verovarilla. (Talvio & Välimaa, 2004, 22.)

Laajempaa tietoisuutta yritysten vastuullisuus sai 1900-luvun alussa modernin liikkeenjohdon kehittyessä. Tuolloin vauraat yhtiöt etenkin Yhdysvalloissa halusivat auttaa tukea tarvitsevia; hyväntekeväisyys ja vastuullisuus nähtiin samana asiana. Yhteiskuntavastuun ajatus oli ensimmäisen kerran julkisessa keskustelussa vuonna 1949 kestävä kehitys -käsitteenä, jolla tarkoitettiin yritysten aineellista ja filosofisesti kestävää toimintaa. (Juholin, 2004, 36–37.)

Yrityksen yhteiskuntavastuu ei siis ole uusi asia, mutta käsitteen moderni aikakausi katsotaan usein alkaneeksi Howard R. Bowenin vuonna 1953 julkaisemasta kirjasta *Social Responsibilities of the Businessman*. Käsitteen isäksikin ehdotettu Bowen esitti kirjassaan, että yrityksellä on velvollisuus palvella yhteiskuntaa ennakoivalla tavalla. (mm. Carroll, 1999; Waddock, 2004.)

Yrityksen yhteiskuntavastuun tutkimus voidaan jakaa kolmeen koulukuntaan käsittemäärittelyjen perusteella. Bowenin näkemyksen edustajat muodostavat oman ryhmänsä ja kaksi muuta ovat Friedmanin ja Euroopan komission koulukunnat (Bowd et al., 2006, 149). Päinvastoin kuin Bowen, Friedman (1970) piti yrityksen ainoana yhteiskunnallisena velvollisuutena tuottaa mahdollisimman paljon voittoa omistajilleen ja muu Bowenin esittämä epäitsekkyyys kuuluu julkisen sektorin, hyvinvointijärjestelmän ja yksilöiden vastuulle. Uusin, Euroopan komission koulukunta yhdistää maltillisesti kahden aiemman koulukunnan näkemyksiä (Bowd et al., 2006, 149).

Bowenin avauksen jälkeen 1960–1980-luvuilla yrityksen yhteiskuntavastuuta käsittelevä kirjallisuus kehittyi huomattavasti, käsittemäärittelyt täsmentyivät ja käsitteelle esitettiin vaihtoehtoisia painotuksia. Esimerkiksi käsitteet yrityksen sosiaalinen vastaavuus (*corporate social responsiveness*) ja yrityksen yhteiskuntavastuun tulos (*corporate social performance*,

CSP)² tulivat yleisesti tunnetuiksi. 1980-luvulla empiiristen tutkimusten tekeminen yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyen lisääntyi ja käsitteestä pyrittiin tekemään mitattava. (Carroll, 1999, 291–292.)

Yrityksen yhteiskuntavastuu käsitteenä siirtyi 1990-luvulla merkittävästi vaihtoehtoisiin teemoihin, kuten sidosryhmäteoriaan (stakeholder theory), yritysetiikkaan (business ethics), yrityksen yhteiskuntavastuun tulokseen (CSP) ja yrityskansalaisuuteen (corporate citizenship). Käsitettä yrityksen yhteiskuntavastuu ei hylätty, mutta sille ei enää syntynyt uusia käsitte-määrittelyjä olemassa olevien lisäksi. Trendi operationalisoida käsitettä jatkui. Esitettiin myös yhteneviä, yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmien ja rakenteiden perustalle rakennettuja käsitteitä, joiden ydinajatuksena kuitenkin oli erilainen painotus tai teema. Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite levisi jokapäiväiseen kielenkäyttöön. (Carroll, 1999, 292.)

Niin ikään 1990-luvulla John Elkington lanseerasi keskeisen yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvän *triple bottom line* -käsitteen³ (TBL). Elkingtonin mukaan taloudellinen kannattavuus ei ole riittävä yrityksen toiminnan mittari. Sen sijaan yritysten toimintaa on arvioitava myös sosiaalisen ja ekologisen tuloksellisuuden osalta. (Elkington, 1999.) Vuonna 1997 aloitti toimintansa Global Reporting Initiative (GRI) eli verkosto-organisaatio, joka on tehnyt pioneerityötä kehittäessään tällä hetkellä kansainvälisesti laajimmin käytettyä kestävän kehityksen raportointiviitekehystä. TBL:n mukaisesti raportointimalli asettaa periaatteet ja indikaattorit, joiden avulla organisaatiot voivat mitata ja raportoida toimintaansa taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen vastuun osalta. Ensimmäinen versio raportointiohjeistosta julkaistiin vuonna 2000 ja viimeisin eli kolmas versio G3 vuonna 2006. Raportointimalli on kehitetty yhteisymmärrystä etsivässä prosessissa, johon on osallistunut maailman-

² Termille corporate social performance ei ole vakiintunutta suomalaista vastinetta, mutta se voidaan useissa yhteyksissä kääntää yhteiskuntavastuuksi (Vehkaperä, 2005, 35).

³ Vaikeasti suomennettavan triple bottom line -termin käänös voisi olla esimerkiksi kolminkertainen tase (Talvio & Välimaa, 2004, 40).

laajuisesti asiantuntijoita ja eri sidosryhmien edustajia liike-elämästä ja yhteiskunnan eri sektoreilta. (GRI, 2009.)

Carroll ennakoi vuonna 1999, että vuosituhannen vaihteen jälkeen tutkimus kiinnittää huomiota erityisesti yrityksen yhteiskuntavastuun mittaamiseen, teorian kehittämiseen ja empiirisen tutkimuksen lisäämiseen. Erityisiksi mielenkiinnon kohteiksi hän nimesi liiketoiminnan vastuut sidosryhmäyhteisöille erityisesti globaalilla tasolla sekä uudet teknologiat, toimialat ja kaupalliset sovellukset. (Carroll, 1999, 291–292.) Carrollin ennakoimien teemojen lisäksi yhteiskuntavastuun tutkimuksessa ovat saaneet huomiota esimerkiksi organisaation hallinta-, seuranta- ja laatu järjestelmät (mm. Adams & Frost, 2008; Adams & McNicholas, 2007; Castka et al., 2004; Durden, 2008; Foster & Jonker, 2007; Isaksson & Garvare, 2003) sekä vuonna 2010 valmistumassa oleva ISO 26000 -standardi, joka määrittää organisaation yhteiskuntavastuullisuutta (mm. Castka & Balzarova, 2007).

Elkington puolestaan arvioi, että yritysten toimintakulttuuriin ja TBL:n toteuttamiseen vaikuttavat 2000-luvulla seitsemän globaalilla tasolla tapahtuvaa vallankumousta. Ensinnäkin uudessa kulttuurissa markkinat perustuvat avoimeen, kansainväliseen kilpailuun ja liiketoiminnan arvot pehmenevät. Toiminta tulee muuttumaan entistä läpinäkyvämmäksi ja yrityksillä on vastuu teknologioiden, tuotteiden ja prosessien koko elinkaaresta. Myös organisaatioiden väliset tiiviit kumppanuudet lisääntyvät. Lisäksi kestävä kehitys edellyttää toiminnan aikajänteen muuttumista pidemmäksi ja muuttaa yritysten hallintotapaa entistä syrjimättömämmäksi. (Elkington, 1999.) Voittotavoitteiden asettaminen pitkälle aikavälille onkin Garrigan ja Melén (2004, 65) mukaan yksi yrityksen yhteiskuntavastuuteorioiden neljästä pääaspektista. Muut ovat liiketoiminnan tuoman vallan vastuullinen käyttäminen, yhteiskunnallisiin vaatimuksiin sopeutuminen sekä osallistuminen hyvän yhteiskunnan rakentamiseen tekemällä eettisesti oikein. (ibid.)

Yhteiskuntavastuun teema on otettu laajasti käyttöön myös käytännön elämässä, ainakin suurimmissa yrityksissä. KPMG esitti vuoden 2008 suuryritysten yhteiskuntavastuuraportointia käsittelevässä julkaisussaan, että yritysten olisi edelleen vahvistettava sidosryhmien sitoutumista ja liitettävä sidosryhmät osaksi yritys vastuustrategiaa ja -raportointia. Sidosryhmäyhteistyössä ja tiedonhallinnassa yritykset voisivat hyödyntää uusia teknologioita. KPMG International uskoo yhteiskuntavastuusta raportoinnin yleistyvän lähitulevaisuudessa myös kansallisella tasolla ja pienempien yritysten keskuudessa. (KPMG, 2008, 4, 69.)

2.2 Yrityksen yhteiskuntavastuun ulottuvuudet

Kuten edellä kuvattiin, yrityksen yhteiskuntavastuu on jo käsitteenäkin ollut tieteellisen tutkimuksen piirissä noin 60-vuoden ajan. Vanhat määritelmät ja haasteet ovat kuitenkin edelleen ajankohtaisia (Vehkaperä, 2005, 41). Keskeisiä yrityksen yhteiskuntavastuun käsitteeseen 1970–1990-luvuilla vaikuttaneita tutkijoita ovat muun muassa Sethi (1975), Carroll (1979, 1991, 1995), Wartick ja Cochran (1985), Wood (1991) sekä Elkington (1999). Myös Yhdistyneet kansakunnat (YK) on vaikuttanut osaltaan kestävän kehityksen ja edelleen yhteiskuntavastuun käsitteen sisältöön.

Sethi (1975) esittää, että yrityksen näkemys omasta yhteiskunnallisen legitimitietin laajuudesta vaikuttaa keskeisesti yrityksen käyttäytymiseen. Yhteiskunnalliseen hyväksyntään (legitimization) sisältyvät Sethin mukaan yritystoiminnan laatu, sisäisen päätöksenteon prosessit, näkemys ulkoisesta ympäristöstä, ulkoisen ympäristön fyysinen, sosiaalinen ja poliittinen manipulointi sen tekemiseksi vastaanottavaiseksi yrityksen toiminnalle sekä tilivelvollisuus muille yhteiskunnallisille instituutioille. Sethin yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta (corporate social performance, CSP) kuvaavassa mallissa yrityksen käyttäytymiselle on määritetty kolme, yrityksen erilaajuisiin legitimitetteihin perustuvaa tasoa: *sosiaalinen velvollisuus* (social obligation), *sosiaalinen vastuullisuus* (social

responsibility) ja *sosiaalinen vastaavuus* (social responsiveness)⁴. Kun yrityksen käyttäytyminen on rajattua sosiaalisen velvollisuuden täyttämistä, sen toiminta täyttää minimitasolla yhteiskunnan asettamat taloudelliset ja oikeudelliset kriteerit. Näiden kriteerien noudattaminen on pakollista, mutta se ei riitä varmistamaan yrityksen olemassaoloa jatkossa. Sosiaalisen vastuullisuuden periaatteen mukaan toimivan yrityksen toimintatavat noudattavat lisäksi sosiaalisia normeja ja yrityksen suoritukset ovat yhteiskunnan odotusten mukaisia. Yritys pyrkii ohjaamaan käyttäytymistään yhteiskunnan vaatimusten ja sosiaalisten normien muutosten mukaiseksi, ennen kuin ne on otettu mukaan lainsäädäntöön. Sosiaalinen vastaavuus puolestaan on ennakoivaa ja ehkäisevää käyttäytymistä, jossa yritys ei pyri vastaamaan vain senhetkisiin yhteiskunnallisiin paineisiin, vaan haluaa määrittää roolinsa dynaamisessa yhteiskunnallisessa järjestelmässä pitkällä aikavälillä. (Sethi, 1975, 60–63.)

Carrollin (1979) kolmiulotteisessa mallissa yrityksen vastuullisuus syntyy yrityksen *yhteiskuntavastuun* (social responsibility), *yhteiskunnallisten asioiden* (social issues) ja *sosiaalisen vastaavuuden* (social responsiveness) tuloksena. Yhteiskuntavastuun ulottuvuus muodostuu neljästä eri kategoriasta. Nämä ovat taloudelliset vastuut, oikeudelliset vastuut, eettiset vastuut ja filantrooppiset eli harkinnanvaraiset vastuut. Taloudellisella vastuulla tarkoitetaan, että yritys on yhteiskunnan taloudellinen perusyksikkö, jonka tavoitteena on tuottaa kuluttajien haluamia tuotteita ja palveluja voitollisesti. Yrityksen muut roolit perustuvat taloudelliseen vastuuseen. Yhteiskunta on myöntänyt yrityksille luvan taloudellisten tavoitteidensa toteuttamiseen, mutta edellyttää kuitenkin yrityksiltä tiettyjen lakien ja sääntöjen noudattamista osana yhteistä, yhteiskunnallista sopimusta. Tällöin puhutaan yrityksen oikeudellisista vastuista. Nämä kaksi kategoriata sisältävät myös eettisiä normeja, mutta varsinaiset eettiset vastuut ovat toimintatapoja, joita yhteiskunta odottaa

⁴ Käännökset ovat Mari Vehkaperän artikkelista Liikemiesten sosiaalisesta vastuusta yrityksen yhteiskuntavastuuseen (Vehkaperä, 2005, 35).

yrittäjien noudattavan, vaikka niitä ei olisi kirjattu lakiin. Yrityksen toiminnan on tällöin ylitettävä lain vaatimukset. Filantrooppiset vastuut liittyvät yrityksen vapaaehtoisesti toteuttamiin toimenpiteisiin, joiden tavoitteena on tuottaa hyvää yhteiskunnalle. Kyseessä voi olla esimerkiksi hyväntekeväisyys tai lain vaatimukset ylittävät palvelut henkilökunnalle. Malliin liittyviä yhteiskunnallisia asioita ovat esimerkiksi kuluttajansuoja, tuoteturvallisuus, työturvallisuus ja ympäristö. Sosiaalisen vastuun tasoja puolestaan voivat olla reagoiminen (taistele olemassaolosta), puolustautuminen (lain minimivaatimukset), mukautuminen (progressiivinen kehitys) ja ennakoiminen (alan johtava yritys). Carrollin mallissa oman yhteiskunnallisen suorituksen arvioiminen edellyttää, että yritys määrittelee omat yhteiskuntavastuunsa sekä yhteiskunnalliset asiat, joihin sen tulee tarttua. Yritys määrittää myös, millä tavoin se aikoo reagoida niihin. (Carroll, 1979, 500, 502–504.) Myöhemmin Carroll (1991) asetti yrityksen yhteiskuntavastuun kategoriat pyramidin muotoon, jonka alimpaan tasoon eli taloudelliseen vastuullisuuteen nojautuvat kaikki muut vastuullisuuden kategoriat.

Wartick ja Cochran (1985) laajentavat edellä kuvattua Carrollin (1979) esitystä omassa mallissaan, jossa myöskin on kolme ulottuvuutta: yrityksen yhteiskuntavastuun periaatteet, yrityksen sosiaalisen vastuun prosessit ja yhteiskunnallisten asioiden hallintamenetelmät. Yrityksen yhteiskuntavastuu määrittyy filosofisella tasolla ja muodostuu Carrollin nimeämistä neljästä kategoriasta (taloudelliset, oikeudelliset, eettiset ja harkinnanvaraiset vastuut). Wartick ja Cochran sisällyttävät yrityksen yhteiskuntavastuuseen julkisen vastuun (public responsibility), joka vallitsee mallissa sekä makro- että mikrotasolla yrityksen yhteiskuntavastuun ja sosiaalisen vastuun integraation kautta. Yhteiskuntavastuita ohjaavat kaksi perusteemaa: liiketoiminnan yhteiskunnallinen sopimus ja liiketoiminta moraalisen toimijana. Sosiaalisen vastuun neljä tasoa – reagoiminen, puolustautuminen, mukautuminen ja ennakoiminen – ovat niin ikään Carrollin mallista. Valittuun vastuun tasoon vaikuttavat kyvykkyys vastata yhteiskunnan vaihtuviin yhteiskunnallisiin

olosuhteisiin sekä johdon menettelytavat vastata muutoksiin. Sosiaalinen vastaavuus määrittyy institutionaalisella tasolla. Kolmannessa ulottuvuudessa eli yhteiskunnallisten asioiden hallinnassa Wartick ja Cochran menevät Carrollin yhteiskunnallisten asioiden luettelointia pidemmälle ja puhuvat yhteiskunnallisten asioiden tai huolenaiheiden tunnistamisesta ja analyysistä sekä reagoititapojen kehittamisestä. Tavoitteena on minimoida ”yllätyksiä” ja määrittää tehokkaita yhteiskunnallisten asioiden hallintamenetelmiä yritykselle. Asioiden hallinta tapahtuu organisaation tasolla. (Wartick & Cochran, 1985, 765–767.)

Wood (1991) on kehittänyt muun muassa Sethin (1975), Carrollin (1979) sekä Wartickin ja Cochranin (1985) malleja eteenpäin. Hän määrittää yrityksen yhteiskuntavastuulle kolme periaatetta: legitimizeetti, julkinen vastuu ja johdon harkinta. Yhteiskunnallisella legitimizeetillä (social legitimacy) tarkoitetaan yhteiskunnan myöntämää oikeutusta ja valtaa liiketoiminnan harjoittamiseksi. Pitkällä aikavälillä häviävät sellaiset yritykset, jotka eivät käytä valtaa yhteiskunnan hyväksymällä, vastuullisella tavalla. Legitimizeetti syntyy institutionaalisella tasolla ja perustuu yrityksen yleisiin velvollisuuksiin liiketoimintaa harjoittavana organisaationa. Julkinen vastuu (public responsibility) puolestaan tarkoittaa erillisten liiketoimintayksiköiden vastuuta seurauksista, jotka syntyvät niiden toiminnasta yhteiskunnassa. Julkista vastuuta sovelletaan organisaation tasolla ja siihen liittyvät kyseiselle yritykselle spesifit olosuhteet ja suhteet ympäristöön. Woodin mallin kolmas periaate on johdon harkinta (managerial discretion). Johtajat ovat Woodin mukaan moraalisia toimijoita, joilla on velvollisuus käyttää kaikilla yhteiskuntavastuun alueilla omaamansa päätösvaltaa tavalla, joka tuottaa yhteiskunnallisesti vastuullisia vaikutuksia. Yhteiskuntavastuuta sovelletaan tällöin yksilön tasolla. Wood määrittää myös kolme sosiaalisen vastaavuuden prosessia, jotka ovat ympäristön arviointi, sidosryhmäjohtaminen ja asioiden johtaminen. Näiden prosessien kautta yritykset toteuttavat sitoutumistaan ulkoiseen ympäristöön. (Wood, 1991, 695–696, 713.)

Woodin tavoin myös Carroll (1991, 1995) yhdistää yrityksen yhteiskuntavastuun, moraalien ja johtamisen. Carrollin mukaan yrityksen johtaminen voi olla moraalitonta, amoraalista tai moraalista. Moraaliton johtaja tavoittelee pelkästään omaa tai organisaation voittoa ja näkee laittomien menestymisen esteinä, jotka on voitettava. Johtajan päätökset eivät noudata eettisiä periaatteita ja he aktiivisesti kieltävät moraaliset näkökulmat. Amoraaliset johtavat eivät ole moraalittomia eivätkä moraalisia. He eivät tunnista, että heidän päätöksillään on vaikutuksia muihin ja heiltä puuttuu eettinen valvotuneisuus. Moraalinen johtaminen puolestaan asettaa eettiselle käyttäytymiselle korkeat tavoitteet. Hän noudattaa hyväksytyjä, korkealle tasolle asetettuja ammattimaisia menettelytapoja ja on itse esimerkkinä eettisten asioiden johtajuudessa. Tavoitteena on tehdä voittoa, mutta vain laillisten ja eettisten periaatteiden mukaan. Moraaliseen johtamiseen kuuluu esimerkiksi oikeudenmukaisuus, reiluus ja asianmukaiset prosessit. Moraalisessa johtamisessa otetaan laajasti huomioon kaikki Carrollin neljä yhteiskuntavastuun kategoriaa eli taloudelliset, oikeudelliset, eettiset ja filantrooppiset vastuut, kun taas moraaliton johtaminen keskittyy taloudelliseen vastuuseen. (Carroll, 1991, 1995.)

John Elkington puolestaan tarkastelee yrityksen yhteiskuntavastuuta sosiaalisen ja eettisen tilinpidon, auditoinnin ja raportoinnin viitekehyksessä. Hän yhdistää yhteiskuntavastuuseen taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden lanseeraamassaan TBL-käsitteessä (ks. sivu 9). Yhteiskunta on Elkingtonin mukaan riippuvainen taloudesta ja talous globaalista ekosysteemistä, jonka hyvinvointi on kaiken perusta. Vastuut eivät ole vakaita, vaan muuttuvat jatkuvasti yhteiskunnallisten, poliittisten, taloudellisten ja ekologisten paineiden, syklien ja konfliktien mukaan. (Elkington, 1999.) Taloudellisena vastuuna voidaan pitää liiketoiminnan sekä siihen liittyvän inhimillisen pääoman sitoutumista hyvinvoinnin luomisen prosesseihin globaalilla, kansallisella ja paikallisella tasolla kestävä kehityksen idean mukaisesti. Ympäristövastuuseen sisältyy yrityksen tuotteiden ja toimenpiteiden sekä niihin liittyvien päästöjen ja jätteen vaikutus ympäristön tilan heikkenemiseen. Sosiaaliseen vastuuseen

puolestaan sisältyy tuotteiden ja toimenpiteiden vaikutus ihmisoikeuksiin, työntekijöihin, terveyteen, turvallisuuteen, alueelliseen kehitykseen ja muihin yhteisön huolenaiheisiin. (Katsoulakos & Katsoulacos, 2007, 361.)

Elkingtonin (1999) mukaan kestäväällä pohjalla toimivan yrityksen sosiaali- seen pääomaan sisältyy inhimillinen pääoma terveyden, kyvykkyyden ja koulutuksen muodossa. Sosiaalinen pääoma olisi nähtävä lisäksi laajem- min, jolloin siihen sisältyy yhteiskunnan terveys ja hyvinvoinnin luomisen potentiaali. Elkingtonin ajatukset sosiaalisen pääoman merkityksestä pohjautuvat Francis Fukuyaman ajatuksiin. Kirjassaan *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* Fukuyama määrittää sosiaalisen pääoman kyvykkyydeksi, joka kasvaa runsaasti luottamusta omaavassa yhteiskunnassa tai sen osassa. Se on ihmisten kyvykkyyttä työskennellä yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ryhmissä tai organisaati- oissa. Elkingtonin mukaan tämä kyky on kriittinen kestävään kehitykseen liittyvän muutoksen kannalta: muutos voidaan toteuttaa todennäköisesti edullisimmin sellaisissa yhteiskunnissa, joissa luottamus ja muut sosiaali- sen pääoman muodot ovat korkealla tasolla. Tämä taas voidaan saavut- taa, kun investoinnit inhimilliseen pääomaan ovat riittäviä ja oikeuden- mukaisia. (Elkington, 1999, 73, 85).

Elkingtonin lanseeraaman TBL:n johdosta liike-elämä ryhtyi tulkitsemaan yhteiskuntavastuuta laajemmin ja yhdisti vuosikertomuksiin tai yhteiskunta- vastuuraportteihin aiemmin erikseen raportoidut ympäristövastuun, sosi- aalisen vastuun ja taloudellisen vastuun. Kestäväällä kehityksellä ja yrityksen yhteiskuntavastuulla ei siis ole yhteistä teoreettista historiaa, vaan ne on yhdistetty käytännön ja tavoitteiden samankaltaisuuden vuoksi. (Vehkaperä, 2005, 39.)

Yhteiskuntavastuuseen nähdään usein kuuluvan myös kulttuurinen ulottu- vuus, joka YK:n Johannesburgin huippukokouksessa vuonna 2002 liitettiin kestävä kehityksen määritelmään. Johannesburgissa kestävä kehitys määriteltiin kokonaisuudeksi, ”jossa otetaan tasavertaisina ja toisiinsa

vaikuttavina ulottuvuuksina huomioon ekologinen, taloudellinen sekä sosiaalis-kulttuurinen ulottuvuus.” Aiemmin kestävä kehityksen keskustelussa painottui ympäristön ja taloudellisen toiminnan suhde, mutta Johannesburgin jälkeen korostui mainittujen kolmen ulottuvuuden keskinäinen integroituminen. Käsitteen muutos sai alkunsa vuosituhaten vaihteessa käydystä keskustelusta globalisaation vaikutuksista ja globalisaation aiheuttamasta eriarvoisuudesta lisääntymisestä. (Melén-Paaso, 2008.)

2.3 Yrityksen yhteiskuntavastuun määrittelyä

Kuten edellisessä kappaleessakin jo tuli esiin, yrityksen yhteiskuntavastuulle on ehdotettu monia erilaisia malleja tai ulottuvuuksia. Carrollin pyramidimallia (ks. sivu 13) voidaan ehkä pitää laajimmin hyväksyttynä yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmänä 2000-luvulla (Vehkaperä, 2005, 36). Käsitteelle ei kuitenkaan ole muodostunut yhtä ainoaa, yleisesti hyväksyttyä määritelmää (mm. Smith & Langford, 2009, 97).

Yleisellä tasolla yhteiskuntavastuu voidaan Anttiroikon mukaan määrittää toimijan vastuuksi yhteiskunnalle eli vastuuna sille yleiselle sosiaaliselle viitetaustalle, jonka se jakaa muiden toimijoiden kanssa. Vastuu on normatiivinen sosiaalinen konstruktio: ”vastuu on jonkun tahon tietynlaista vastuuta jollekin toiselle taholle jonkin asian tai sisällön suhteen”. Yhteiskuntavastuun perustana on näin ollen yhteinen yhteiskunnallinen tai globaali viitetausta, ja se kytkeytyy inhimillisen ja sosiaalisen elämän ehtoihin ja arvoperustaan. Käytännössä yhteiskuntavastuun toteuttaminen on kuitenkin ”sosiaaliteknologista” tai hallinta- ja kontrollointimenetelmiin liittyvää. (Anttiroiko, 2004, 22–23.)

Yrityksen yhteiskuntavastuuta on yleisesti kuvattu toimintana, joka on enemmän kuin voittojen tekeminen, työpaikkojen luominen tai tuotteiden ja palvelujen tuottaminen (Smith & Langford, 2009, 97). Hinen ja Preussin (2009, 390) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu on ainakin osittain ymmärrettävä toimintana, jonka olemassaoloon vaikuttavat ulkoiset tekijät

kuten globalisaatio, teknologinen muutos, edellä mainittujen tuomat muutokset yritysten hallinnon rakenteeseen ja käytäntöihin, median ja kansalaisjärjestöjen lisääntynyt valvonta, kuluttajien yhteiskunnalliset pyrkimykset sekä yhteiskunnallisten, demokraattisten ja poliittisten instituutioiden valta tuottaa yhteiskuntavastuuseen sitouttavia uudistusohjelmia. Se voidaan nähdä myös käsitteenä, joka tukee liiketoiminnan johtamisen tavoitteiden siirtymistä määrällisestä laadulliseen (Tokoro, 2007, 148).

Vehkaperä esittää yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmille kolme yhteistä piirrettä. Yrityksillä nähdään ensinnäkin olevan velvollisuus pohtia päätöstensä ja tekojensa seurauksia yhteiskunnassa myös muista kuin taloudellisesta ja teknisestä näkökulmasta. Toinen yhteinen teema on vapaaehtoisesti kannettu vastuu, joka ylittää lain vähimmäisvaatimukset. Tällöin puhutaan yhteiskuntavastuulle tyypillisestä teoreettisesta viitekehystä eli eettisestä vastuusta. Kolmas määritelmässä korostuva yhteinen juonne on sidosryhmien merkityksen painottaminen. (Vehkaperä, 2005, 36, 40.)

Toisaalta yrityksen yhteiskuntavastuukäsitteessä voidaan nähdä ongelmallisena se, että siinä oletusarvoisesti osoitetaan yritykselle muutakin vastuuta kuin oikeudellinen vastuu. Tämän muun vastuun esitetään olevan eettistä, vaikka eettistä vastuuta voi tuntea ja ottaa vain kokevan subjektin tietoisuuden kautta. Eettisen vastuun katsotaankin usein syntyvän organisaatioille siinä toimivien yksilöiden kautta. (Vehkaperä, 2005, 40.)

Takala (2004, 214) toteaa, että yrityksen yhteiskuntavastuuta muokkaavat sidosryhmät, joilla on vaatimuksia ja odotuksia yritystä kohtaan – myös sellaisilla alueilla, jotka eivät perinteisesti ole kuuluneet yritysten toimintaan. Talvio ja Välimaa (2004) puolestaan määrittävät yritysten yhteiskuntavastuun tavaksi, jolla yrityksiä johdetaan niihin kohdistettujen odotusten viidakossa. Yhteiskuntavastuu ylittää lainkuuliaisuuden rajat ja koskettaa keskustelua yritysetiikasta ja arvoista. Keskeistä on sidosryhmien erilaisen odotusten tunnistaminen ja aktiivinen huomioiminen yrityksen toimin-

nassa, jota kuitenkin johdetaan yrityksen omista lähtökohdista käsin. (Talvio & Välimaa, 2004, 39.)

Elkingtonin (1999) muodostama TBL-käsite näyttää vaikuttaneen keskeisesti eurooppalaiseen käsitykseen yrityksen yhteiskuntavastuusta. Euroopan komission mukaan Euroopassa on syntynyt laaja yhteisymmärrys siitä, että yhteiskuntavastuulliset yritykset integroivat sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät huolenaiheet liiketoimintaansa ja sidosryhmävuorovaikutukseensa vapaaehtoiselta pohjalta. Vaikka käsitteen tarkat ominaispiirteet vaihtelevat kansallisesta ja kulttuurisesta ympäristöstä riippuen, valtioiden erilaiset politiikat tavoittelevat samoja asioita. Valtiot haluavat lisätä sidosryhmävuoropuhelua sekä yhteistyötä julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Myös tietoisuutta, osaamista, läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta halutaan edistää sekä levittää parhaita käytäntöjä. Lisäksi halutaan muodostaa pysyvä side kansallisen politiikan ja kestävän kehityksen välille. (European Commission, 2007, 3.)

Euroopan neuvoston kokouksessa Lissabonissa vuonna 2000 EU:n johtajat tekivät yrityksille erityisvetoomuksen, jonka tuloksena yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyvät toiminnot ja aloitteet ovat tasaisesti kasvaneet Euroopassa. EU asetti kokouksessa strategisen tavoitteen tulla maailman kilpailukykyisimmäksi ja dynaamisimmaksi osaamiseen perustuvaksi taloudeksi vuoteen 2010 mennessä. Tavoite halutaan saavuttaa kestävän taloudellisen kehityksen avulla siten, että samalla syntyy enemmän ja parempia työpaikkoja ja sosiaalinen yhtenäisyys kasvaa. Vuonna 2005 Euroopan komissio päivitti strategiaa, jonka teemana on ”partnership for growth and jobs”. Siinä painotetaan Euroopan tarvitsevan dynaamista taloutta, jotta se voi suojella ja kehittää sosiaalista ja ekologista malliaan kasvavan globaalin talouden viitekehityksessä. Pitkällä aikavälillä taloudellisen kasvun, sosiaalisen yhtenäisyyden ja kestävän kehityksen on kuljetettava käsikkäin. Yrityksen yhteiskuntavastuun kontekstissa painopisteenä on yhteistyön toteuttaminen, jotta saavutettaisiin kasvua ja työpaikkoja

sekä voitaisiin tehdä Euroopasta erinomaisuuden keskittymä. (European Commission, 2007, 3.)

Suomessa käytetään yleisimmin termiä yrityksen yhteiskuntavastuu, kun tarkoitetaan yrityksen ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen vastuun muodostamaa kokonaisuutta (Niskala et al., 2009, 17). Esimerkiksi Suomen Standardoimisliitto (SFS, 2006, 7) määrittää yrityksen yhteiskuntavastuun toiminnaksi, joka ”tukee sosiaalisten ja ympäristöön liittyvien kysymysten yhdistämistä liiketoimintaan ja yritysten vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa vapaaehtoisella pohjalla”. Vastuu näistä kolmesta osa-alueesta kattaa Niskalan et al. (2009, 11) mukaan toiminnan välittömät ja välilliset vaikutukset sekä enenevässä määrin yhteistyökumppaneiden toiminnan vastuullisuuden.

2.4 Yhteiskuntavastuun ohjeistot

Vapaaehtoiselta pohjalta toteuttavaa yrityksen yhteiskuntavastuuta määrittävät osaltaan useat sitoumustyyppiset aloitteet, toimintajärjestelmiä koskevat standardit ja ohjeistot sekä raportointiviitekehykset. Sitoumustyyppiset aloitteet antavat suuntaa sille, millaisia yhteiskuntavastuuseen liittyviä asioita organisaation olisi toiminnassaan otettava huomioon. Tällaisia aloitteita ovat esimerkiksi kansainvälisen kauppakamarin ICC:n Elinkeinoelämän peruskirja kestävän kehityksen edistämiseksi, taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille sekä Global Compact, YK:n pääsihteerin Kofi Annanin vuonna 1999 liike-elämälle tekemä aloite ihmisoikeuksien, työolojen ja ympäristönsuojelun edistämiseksi. (Niskala et al., 2009, 42.)

Toimintajärjestelmiä koskevat standardit puolestaan auttavat organisaatioita yhteiskuntavastuun käytännön toteutuksessa. Standardit ovat aluekohtaisia tai liittyvät erityiskysymyksiin, eikä yhtä, kaiken kattavaa yhteiskuntavastuun standardia ole olemassa. Keskeisiä aloitteita ovat ympäristöjohtamiseen liittyvä ISO 14000 -standardisarja, työterveys- ja turvallisuus-

kysymyksiä koskevat standardit sekä työelämän oikeuksiin perustuva SA8000-standardi. Merkittävä standardi on myös vuonna 2010 julkaistava, kansainvälisen standardisointiorganisaation ISO:n vapaaehtoisesti noudatettava ISO 26000 -yhteiskuntavastuustandardi sekä eettisen ja sosiaalisen laskentatoimen periaatteisiin perustuva, sidosryhmävuorovaikutukseen painottuva AA1000SES-standardi (Stakeholder Engagement Standard). AA1000S-standardisarja on englantilaisen, voittoa tavoittelemattoman Institute of Social and Ethical Accountabilityn eli ISEA:n kehittämä. (Niskala et al., 2009, 49.)

GRI-raportointiviitekehysten tarkoituksena on olla organisaatioiden taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen vastuun raportoinnissa yleisesti hyväksytty viitekehys, jota voivat soveltaa kaikenkokoiset organisaatiot toimialasta ja sijainnista riippumatta. Visiona on tehdä yhteiskuntavastuun raportoinnista tilinpäätösraportointia vastaavaa: yhtä vakiintunutta ja vertailukelpoista. (Niskala et al., 2009, 94–95.)

Tämän tutkielman kannalta keskeisimpiä ovat yhteiskuntavastuuta laajasti määrittävä ISO 26000 -standardi, sidosryhmävuorovaikutukseen keskittyvä AA1000SES-standardi sekä kaikki kolme yhteiskuntavastuun ulottuvuutta huomioon ottava GRI-raportointiviitekehys. Näiden toimintaohjeiden yhteiskuntavastuuseen liittyvät käsitelmääritykset on esitetty taulukossa 1, johon on koottu myös aiemmin kuvatut, tieteellisen keskustelun synnyttämät keskeiset määritelmät.

Varsinkin AA1000SES-standardi ja GRI-raportointiviitekehys näyttävät pohjautuvan Elkingtonin (1999) esittämään, ilmeisesti helposti liiketoimintaan yhdistettävään TBL-malliin. ISO 26000 -standardi sen sijaan näkee TBL:n ulottuvuuksien liittyvän kokonaisvaltaisempaan kestävä kehityksen määritelmään, joka kuitenkin on läheisesti yhteydessä yhteiskuntavastuukäsitteeseen (ISO 26000, 2009, 9). Kaikissa kolmessa kuitenkin tunnustetaan vastuullisuuden alueiksi taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu (AA1000SES, 2005; ISO 26000, 2009; GRI, 2006a).

Lisäksi kaikki mainitut toimintaohjeet nojautuvat Ympäristön ja kehityksen maailmankomission raportissa *Our Common Future* vuonna 1987 annettuun kestävän kehityksen määritelmään (AA1000SES, 2005; ISO 26000, 2009; GRI, 2006a). Tässä niin sanotussa Brundtlandin raportissa kestävä kehitys määritetään seuraavasti: "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs." (World Commission on Environment and Development, 1987, 54.) Eli kestävä kehitys tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa (Ympäristön ja kehityksen maailmankomissio, 1988, 26).

Sethin (1975), Carrollin (1979) sekä Warticin ja Cochranin (1985) esittämä sosiaalinen vastaavuus näyttäytyy ohjeistoissa sidosryhmien merkityksen painottumisena (ks. AA1000SES:n osalta myös taulukko 3). Määritelmien perusteella AA1000SES-standardi ja GRI-raportointiviitekehys katsovat yhteiskuntavastuuta organisatorisesta näkökulmasta, kun taas ISO 26000 -standardi ottaa huomioon myös yksilön tason Carrollin (1991, 1995), Wartickin ja Cochranin (1985) sekä Woodin (1991) tavoin.

Yleisesti ottaen akateemiset määritelmät ottavat enemmän kantaa yhteiskuntavastuun eri tasoihin: ylittääkö yrityksen yhteiskuntavastuu lainrikkomuksen rajat vai täyttääkö se lisäksi yhteiskunnan muita odotuksia; määrittävätkö vastuut filosofisella, institutionaalisella, organisatorisella vai yksilön tasolla; missä määrin sidosryhmien tarpeet tunnistetaan ja tunnustetaan sekä kuinka laajasti ne huomioidaan. Ohjeistot puolestaan määrittävät yhteiskuntavastuun käytännönläheisemmin ottamatta kantaa mainittuihin tasoihin ja painottaen yrityksen omaa toimintaa, prosesseja tai suoritusta sekä niistä raportointia.

Taulukko 1. Yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmiä (Sethi, 1975; Carroll, 1979, 1991, 1995; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991; Elkington, 1999; ISO 26000, 2009, 3–4; AA1000SES, 2005, 16; GRI, 2006a; GRI, 2006b, 11)

Yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmiä	
Sethi (1975)	Yrityksen erilaajuisiin yhteiskunnallisiin legitimiteetteihin perustuvat yhteiskuntavastuullisuuden tasot ovat <ul style="list-style-type: none"> • sosiaalinen velvollisuus (täyttää taloudelliset ja oikeudelliset kriteerit), sosiaalinen vastuullisuus (sosiaaliset normit täytyvät yhteiskunnan odotusten mukaisesti) ja • sosiaalinen vastaavuus (toiminta on ennakoivaa, ehkäisevää, dynaamista ja suunniteltu pitkälle aikavälille).
Carroll (1979, 1991, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen yhteiskuntavastuut muodostuvat taloudellisella, oikeudellisella, eettisellä ja filantrooppisella tasolla. Taloudelliset vastuut luovat pohjan muiden vastuiden toteuttamiselle. • Yritys määrittää ne yhteiskunnalliset asiat, joita se edistää. • Yrityksen sosiaalisen vastaavuuden tasot ovat reagoiminen, puolustautuminen, mukautuminen ja ennakoiminen. • Johtajat voivat olla moraalisia, amoraalisia ja moraalittomia ja vaikuttavat näin yhteiskuntavastuullisuuden tasoon.
Wartick & Cochran (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen yhteiskuntavastuun periaatteet muodostuvat filosofisella, institutionaalisella, organisatorisella ja yksilön tasolla. • Yrityksen sosiaalisen vastaavuuden prosessit, ks. Carroll, 1979. • Yhteiskunnallisten asioiden hallintamenetelmiä ovat huolenaiheiden tunnistaminen, analysointi ja reagoitavat/menettelyt.
Wood (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiskuntavastuun periaatteet muodostuvat seuraavasti: yhteiskunnallinen legitimiteetti institutionaalisella tasolla, julkinen vastuu organisatorisella tasolla sekä johdon harkinta yksilön tasolla. • Yrityksen sosiaalisen vastaavuuden prosessit ovat ympäristön arviointi, sidosryhmäjohtaminen ja asioiden johtaminen.
Elkington (1999)	Sosiaalisen ja eettisen tilinpidon, auditoinnin ja raportoinnin viitekehyksessä toimivan TBL-mallin muodostavat ekologiset (kaiken perusta), taloudelliset ja sosiaaliset vastuut.
Stakeholder Engagement Standard AA1000 Exposure draft 9/2005	Käsitteellä kestävä kehitys suorituskyky (sustainability performance) viitataan organisaation kokonaissuoritukseen, joka voi sisältää sosiaalisia, ekologisia ja/tai taloudellisia tuloksia synnyttäviä politiikkoja, päätöksiä ja toimenpiteitä.
Global Reporting Initiative GRI Version 3.0 / 2006	Raportointiviitekehyksessä käytetään käsitteitä yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys (sustainable development, sustainable performance). Organisaation yhteiskuntavastuuraportointi tehdään suhteessa kestävä kehityksen viitekehykseen. Sen tarkoituksena on kuvata, miten organisaatio vaikuttaa tai pyrkii tulevaisuudessa vaikuttamaan – myönteisesti tai kielteisesti – taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristön olosuhteisiin paikallisesti, alueellisesti ja maailmanlaajuisesti.
International Standard ISO/DIS 26000 Draft 9/2009	Yhteiskuntavastuu (social responsibility) on organisaation läpinäkyvän ja eettisen käyttäytymisen kautta ilmenevää vastuuta päätöksensä ja toimintansa vaikutuksista yhteiskuntaan ja ympäristöön. Vastuullinen organisaatio <ul style="list-style-type: none"> • edistää kestävä kehitystä, johon sisältyy terveys ja yhteiskunnan hyvinvointi • ottaa huomioon sidosryhmien odotukset • noudattaa lakia ja kansainvälisiä käyttäytymisnormeja • toteuttaa yhteiskuntavastuuta kaikkialla organisaatiossa ja kaikissa suhteissa, joissa organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin.

2.5 Yhteenveto

Yrityksen yhteiskuntavastuu -käsitteelle ei pitkästä historiastaan huolimatta ole muodostunut yhtä yhteistä määritelmää. Edellä tarkasteltujen ohjeistojen ja yhteiskuntavastuuteorioiden pohjalta yrityksen yhteiskuntavastuusta voidaan muodostaa seuraava kooste.

Yhteiskuntavastuu määrittyy filosofisella, institutionaalisella, organisatorisella ja yksilön tasolla. Filosofiseen tasoon liittyy yhteiskunnallinen keskustelu yrityksen taloudellisista, oikeudellisista, eettisistä ja harkinnanvaraisista vastuista. Institutionaalisella tasolla määritetään vastuut, jotka liittyvät liiketoiminnan tai yhteiskunnallisen tehtävän harjoittamiseen sinänsä. Organisaatorisella tasolla vastuullisuuteen liittyvät tietyn yrityksen toiminta ja vaikutukset ympäristöön ja sidosryhmiin. Viimekädessä yhteiskuntavastuuta toteuttavat yksilöt.

Yritykset määrittävät omista lähtökohdistaan yhteiskuntavastuunsa sekä siihen liittyvät, edistettävät asiat. Keskeisessä asemassa on yrityksen johto, joka määrittää toiminnan periaatteet sekä sosiaalisen vastuun tason eli reagoitavat ympäristöstä esiin nouseviin huolenaiheisiin. Luottaamalla ympäristöä ja määrittämällä edistettävät yhteiskunnalliset asiat yritykset voivat yhdistää olennaiset sidosryhmät yhteiskuntavastuuseensa.

Yhteiskuntavastuuta kantava yritys toimii kestävän kehityksen periaatteen mukaisesti, ylittää toiminnassaan lakien asettamat minimivaatimukset ja toimii yhteiskunnan normien ja odotusten mukaisesti ennakoivalla tavalla. Vastuullinen yritys tarkastelee toimintaansa ja sen vaikutuksia alueellisella, kansallisella ja globaalilla tasolla niin sosiaalis-kulttuurisesta, ekologisesta kuin taloudellisestakin näkökulmasta. Keskeistä on sidosryhmien tarpeiden huomioon ottaminen. Toiminta on läpinäkyvää ja vertailtavaa.

3. SIDOSRYHMÄVUOROVAIKUTUS

Sidosryhmänäkökulma on yleinen lähestymistapa yhteiskuntavastuun tutkimuksessa, ja 2000-luvulle tultaessa myös sidosryhmävuorovaikutus on saanut enenevässä määrin huomiota. Tässä luvussa yhteiskuntavastuuseen liittyvää sidosryhmävuorovaikutusta tarkastellaan aluksi sidosryhmäteorioiden sekä sidosryhmä- ja sidosryhmävuorovaikutus-käsitteiden avulla ja tämän jälkeen tutustutaan sidosryhmävuorovaikutuksen kannustimiin ja kriittisiin näkökulmiin. Luvun lopussa esitettävä yhteenveto kokoaa sidosryhmävuorovaikutuksen keskeiset teemat.

3.1 Sidosryhmäteoriat ja yhteiskuntavastuu

Teoriat, joiden kautta yhteiskuntavastuuta on tutkittu, voidaan jakaa neljään laajaan ryhmään. *Menetelmäteoriat* painottavat taloudellisten tavoitteiden saavuttamista yhteiskuntavastuullisen toiminnan kautta. Vastuullisen liiketoiminnan pyrkimyksenä on menetelmäteorioiden mukaan tuottaa arvoa osakkeenomistajalle, saavuttaa kilpailuetua ja edistää markkinointia. *Poliittisia teorioita* ovat muun muassa yrityksen konstitutionalismi, integroiva yhteiskunnallisen sopimuksen teoria ja yrityskansalaisuus. Näiden teorioiden keskiössä on taloudellisen vallan vastuullinen käyttö poliittisella areenalla. *Eettiset teoriat* puolestaan keskittyvät oikeiden asioiden tekemiseen hyvän yhteiskunnan saavuttamiseksi. Eettisiä teorioita ovat normatiivinen sidosryhmäteoria, universaalit oikeudet, kestävä kehitys ja yhteinen hyvä. Yhteiskunnallisia vaatimuksia pyrkivät yhdistämään *integroivat teoriat*, joihin sisältyvät esimerkiksi asiajohtaminen, julkisvastuu, sidosryhmäjohtaminen ja yrityksen tulos yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Yhteiskuntavastuuta on tutkittu myös signaali- ja instituutioteorioiden kautta. (Garriga & Melé, 2004, 63–65.)

Etenkin sekä eettisiin että integroiviin teorioihin kytkeytyvä sidosryhmänäkökulma on yhteiskuntavastuun keskiössä. Tutkimuksessa yhteiskuntavastuuseen liitetään nykyisin lähes aina sidosryhmäjohtamisen viitekehys.

Vastuun kohteena oleva yhteiskunta on epämääräinen ja huonosti paikannettavissa, joten sidosryhmäjohtamisen viitekehyksen avulla on mahdollista löytää täsmällisempiä vastuun kohteita. Se auttaa analysoimaan, tunnistamaan ja arvioimaan sidosryhmien vaikutusta yrityksen toimintaan ja päinvastoin. (Carroll, 1991, 43; Vehkaperä, 2005, 40.)

Mitä sidosryhmänäkökulmalla sitten tarkoitetaan? Sidosryhmäajattelu (stakeholder thinking) on näkökulma, jossa yritystä ja sen toimintoja tarkastellaan sidosryhmien kautta. Ryhmillä on sidoksia organisaatioon ja ne tekevät siten yrityksen toiminnan mahdolliseksi. (Näsi, 1995, 19.) Kujalan ja Kuvajan (2002, 61) mukaan sidosryhmäajattelu yhdistää liiketoiminnan ja etiikan tavoitteenaan laaja sidosryhmien huomioon ottaminen.

Sidosryhmänäkökulman taustalla oleva perusajatus ei ole uusi, vaikkakin teorian eksplisiittinen esitys on melko tuore (Näsi, 1995, 19). Viittauksia teemaan on löydetty muun muassa Adam Smithiltä vuodelta 1759 sekä Chester Barnardilta vuodelta 1938. Sanana sidosryhmä mainittiin ja määritettiin ensimmäisen kerran vuonna 1963 Stanford Research Institutun sisäisessä muistiossa. (Freeman, 1984, 31–32.) Sidosryhmänäkökulma ei kuitenkaan muodostunut vallitsevaksi paradigmaksi Yhdysvalloissa vielä 1960–1970-luvuilla. Sen sijaan ruotsalaiset tutkijat Eric Rhenman ja Bengt Stymne hahmottelivat skandinaavisen sidosryhmänäkökulman pääpiirteet. Heidän näkökulmansa oli periaatteessa teoria yrityksestä. Teoria levisi Norjaan ja Suomeen, jossa sidosryhmäteoria oli hallitseva johtamisen teoria niin yliopistoissa kuin yrityksissäkin 1980-luvun alkuun saakka. Se on säilynyt Suomessa yhtenä vaikuttavana teoriana muiden teorioiden joukossa. (Näsi, 1995, 19–20.)

Sidosryhmäteoriaan liittyvän tutkimuksen merkkipaaluna voidaan pitää Freemanin vuonna 1984 julkaisemaa teosta *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, joka toi sidosryhmäajattelulle laajempaa tietoisuutta myös Yhdysvalloissa. Teoksessa Freeman esittää sidosryhmänäkökulman, -viitekehyksen ja -teorian modernin ja kehittyneen strategisen

johtamisen perustana. (Näsi, 1995, 20.) Freeman näkee sidosryhmät aiempia malleja laajemmin. Yrityksen tuotantolähtöinen malli oli tunnistanut vain alihankkijat ja asiakkaat ja johtamislähtöinen malli edellä mainittujen lisäksi omistajat ja työntekijät. Freeman puolestaan määrittelee sidosryhmiksi kaikki yksilöt ja ryhmät, jotka voivat itse vaikuttaa yrityksen toimintaan tai joihin yrityksen toiminta voi vaikuttaa. Sidosryhmiksi katsotaan tällöin myös esimerkiksi kilpailijat, media, valtionhallinto, kunnallishallinto, ympäristöaktivistit ja kuluttajaviranomaiset. Toimiakseen tehokkaasti organisaation on strategisen johtamisen prosessissa otettava huomioon sellaiset ryhmät, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Toisaalta ollakseen avoin ja reagoiva ja myös pitkällä aikavälillä tehokas, yrityksen on oltava tekemisissä myös niiden ryhmien kanssa, joihin sen toiminnalla on vaikutuksia. (Freeman, 1984, 5–25, 46.)

Freemanin avauksen jälkeen organisaation ja sidosryhmien suhdetta ja sidosryhmä-käsitettä on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen tutkija, joka yhdisti sidosryhmänäkökulman liiketalouteen ja yhteiskuntaan, oli Archie Carroll (Näsi, 1995, 20). Carrollin mukaan yrityksen yhteiskuntavastuun ja organisaation sidosryhmien välillä on luonnollinen yhteys. Sidosryhmä-käsite personoi sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vastuut määrittämällä tietyt ryhmät ja yksilöt, jotka liiketoiminnan olisi otettava huomioon suuntautumisessaan yhteiskuntavastuuseen. Sidosryhmien nimeäminen antaa nimet ja kasvot niille yhteiskunnan jäsenille, jotka ovat keskeisimpiä liiketoiminnalle ja joille organisaatio on laajimmin vastuussa. (Carroll, 1991, 43.) Carroll yhdisti sidosryhmäajattelun myös strategiseen ja moraaliseen johtamiseen. Moraalisessa strategisessa johtamisessa sidosryhmät on otettu mahdollisimman laajasti huomioon ja sidosryhmäsuhteet ovat korkealaatuisia, ennakoivia, vuorovaikutteisia, rehellisiä, frekvenssiltään riittäviä ja resursseihin nähden sopivia. Amoraalisessa strategisessa johtamisessa sidosryhmien kanssa ei varsinaisesti olla vuorovaikutuksessa, vaan kerätään informaatiota seikoista, joita organisaatio strategisessa prosessissaan tarvitsee. Tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman hyvin yrityksen taloudelliset tavoitteet. Amoraalisen strategisen johtamisen

perustasolla kyse on pelkästään sidosryhmien ja yhteyksien kattavasta tunnistamisesta, kun taas moraaliton strateginen johtaminen ei tunnusta lainkaan sidosryhmäajattelua strategisella tasolla. (Carroll, 1995, 56–57.)

Sidosryhmätutkimuksessa esiin nousseet näkökulmat yhdistyvät Donaldsonin ja Prestonin (1995, 65–67) teoriassa kolmeksi, toisiaan tukevaksi ulottuvuudeksi. Deskriptiivisellä ulottuvuudella tarkoitetaan organisaation kuvausta sidosryhmien avulla ja instrumentaalinen ulottuvuus etsii sidosryhmäjohtamisen ja organisaation tavoitteiden yhtymäkohtia. Normatiivisessa ulottuvuudessa painotetaan, että sidosryhmä on itsessään tärkeä, ei yritykselle tuomansa arvon vuoksi. Sidosryhmien tunnistaminen lähtee ryhmän mielenkiinnosta yritystä kohtaan, eikä päinvastoin. (Donaldson & Preston, 1995, 65–67.)

Mitchell et al. (1997) puolestaan esittivät dynaamisen sidosryhmämallin, joka tähtää tilannekohtaiseen sidosryhmien tunnistamiseen (identification) ja tärkeyden (salience) arvioimiseen. Tärkeydellä tutkijat tarkoittavat asemaa, jonka johto antaa tietylle sidosryhmälle kaikkien sidosryhmien ja niiden esittämien vaatimusten joukossa. Malli sisältää kolme yrityksen ja sidosryhmän keskinäisiin suhteisiin vaikuttavaa ominaisuutta: valta, legitimizeetti ja kiireellisyys. Sidosryhmän tärkeyteen vaikuttavat näin ollen sidosryhmän omaama valta vaikuttaa organisaatioon, sidosryhmäsuhteen oikeutus tai aiheellisuus sekä sidosryhmän organisaatiolle esittämän vaatimuksen kiireellisyys. Sidosryhmän merkitys on suurimmillaan, kun kaikki kolme tekijää toteutuvat samanaikaisesti. Valta ja kiireellisyys on otettava huomioon, jotta johto voi palvella legitiimien sidosryhmien laillisia ja moraalisia intressejä. Tutkijoiden mukaan harkinnanvaraiset sidosryhmät – eli ne, joilla on oikeutettu vaatimus, mutta ei valtaa tai kiireellistä vaatimusta – ovat yrityksen harkinnanvaraisen yhteiskuntavastuun kannalta merkillepantava, filantropiaan liittyvä ryhmä. (Mitchell et al., 1997, 853–854, 882.)

Tutkijat ovat tunnistaneet sidosryhmät myös verkostona. Rowleyn (1997) mukaan sidosryhmäsuhteet eivät ole pelkästään organisaation ja sidosryhmän välisiä, vaan sidosryhmät ovat myös keskenään vuorovaikutuksessa. Yrityksen on kyettävä vastamaan useiden sidosryhmien samanaikaisiin vaatimuksiin. Neville ja Menguc (2006, 377–378) yhdistävät kaksi edellistä teoriaa malliin, jonka avulla pyritään ymmärtämään sidosryhmien keskinäisen vuorovaikutuksen merkitystä organisaatiolle. Sidoryhmillä voi olla joka yhteneviä tai kilpailevia intressejä yritykseen, ne voivat tehdä yhteistyötä edistääkseen vaatimustensa etenemistä ja niiden vaikutusmahdollisuuksiin vaikuttaa kunkin sidosryhmän erityinen rooli. Post et al. (2002, 7) puolestaan toteavat, että nykyiset suuryritykset ovat niin sanottuja laajennettuja yrityksiä (extended enterprises), jotka ovat solmukohtia keskenään vuorovaikutuksessa olevien sidosryhmien verkostossa. Kyseessä ei siten ole sarja kahdenvälisiä suhteita yrityksen ja sidosryhmän välillä. (ibid.)

Roloff (2008) esittää, että Rowleyn (1997) sidosryhmäverkostomalli on liian organisaatiokeskeinen keskittyessään lähinnä organisaation omien tavoitteiden saavuttamiseen. Sen sijaan erityyppisten sidosryhmien muodostamissa verkostoissa (multi-stakeholder networks) olisi tuloksellisempaa siirtyä asiakeskeiseen sidosryhmäjohtamiseen, jossa vuorovaikutus on yleensä keskustelelevampaa ja henkilöihin keskittyneempää. Roloff tarkoittaa käsitteellä multi-stakeholder networks verkostoja, joissa kansalaisjärjestöjen, liike-elämän ja julkishallinnon toimijat kokoontuvat yhteen löytääkseen yhteisen lähestymistavan kaikkiin osallistujiin vaikuttavaan asiaan. Tällaisessa verkostossa sidosryhmä on mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa verkoston käsittelemään asiaan tai johon voi kohdistua vaikutuksia asian käsittelystä verkostossa. (Roloff, 2008, 238, 245–246.)

Voidaan myös ajatella, että johtaminen itse asiassa on sidosryhmien johtamista. Yrityksen on otettava sitä useampia sidosryhmiä huomioon, mitä synergisemmin ja verkottuneemmin se haluaa toimia. Yrityksen

indentiteetti ja strateginen suuntautuminen määrittävät, kuinka yritys identifioi ja ottaa huomioon sidosryhmänsä (Lehtipuu & Monni, 2007, 42, 46). Post et al. (2002, 25) puolestaan pitävät sidosryhmäverkoston kaikkia suhteita tärkeinä, vaikka ne eivät ole tietyissä tilanteissa tai asiayhteyksissä merkitykseltään tai asiaankuuluvuudeltaan yhtä keskeisiä. Kaikissa yrityksen sidosryhmäsuhteissa tulee soveltaa yhteisiä ja yhteneviä politiikkoja ja käytäntöjä, joissa on otettu huomioon kaikki sidosryhmät ja tunnistettu eri sidosryhmien yhteiset ja päällekkäin menevät intressit. (ibid.)

Edellä kuvattu sidosryhmäteorioiden kehityssuunta näyttää myötäilevän tieteellistä keskustelua sosioteknologisista ilmiöistä, joita ovat vääjäämättömän globalisaatio, teknologian läsnäolo kaikkialla ja edellisten mukanaan tuoma yritysten välinen verkottuminen. Nämä trendit asettavat ainutlaatuisia haasteita hallita ja tunnistaa sidosryhmien odotuksia. (Johnson & Brennan, 2007, 302.) Yrityksiltä odotetaan hyvin erilaisia asioita: omistajat toivovat voittoa, työntekijät palkkaa ja kansalaisjärjestöt vastuullista toimintaa. Toisaalta yritykset odottavat panostuksia sidosryhmiltä, kuten laadukasta työskentelyä työntekijöiltä ja pääomaa sijoittajilta. Sidoryhmätoiminnan ydin on ylläpitää tasapainoa näiden odotusten välillä. Sidoryhmäajattelussa olennaista on kuitenkin ajatus, että yritys ei enää ole sidoryhmien keskipiste, vaan on omassa toimintaympäristössään yksi toimija muiden joukossa. Aikaisemmat, tuotanto- ja johtamislähtöiset mallit eivät enää kuvaa yrityksen toimintaa realistisesti. Sidoryhmälähtöinen malli tunnustaa laajan sidoryhmäjoukon olemassaolon ja vaikutuksen organisaation toimintaan. (Talvio & Välimaa, 2004, 49–51.)

3.2 Mitä sidosryhmät ovat?

Yrityksen ja johdon haasteellisena tehtävänä on päättää, mitkä huomiota vaativista sidoryhmistä pääsevät vaikuttamaan päätöksentekoprosessiin. Ensimmäiseksi on tunnistettava sidoryhmät ja niiden sidokset yritykseen. (Carroll, 1991, 43–44.) Seuraavaksi tarkastellaan sidoryhmien luokittelua ja määrittelytapoja, jotka tukevat sidoryhmien tunnistamista.

Koska sidosryhmäkenttä on laaja ja hajanainen, sitä on jaoteltu monella tavoin pienempiin ryhmiin. Sidosryhmät voidaan luokitella esimerkiksi sen mukaan, osallistuvatko sidosryhmät sisäiseen vai ulkoiseen vaihdantaan (internal and external change) (Näsi, 1995, 22). Freemanin mukaan sisäinen vaihdanta edellyttää, että yritys arvioi jatkuvasti uudelleen voimassaolevia tavoitteitaan ja menettelytapojaan sidosryhmien vaatimusten pohjalta. Vaatimuksia esittävät säännöllisesti yrityksen kanssa tekemisissä olevat ryhmät kuten asiakkaat, työntekijät, omistajat ja alihankkijat. Sisäinen vaihdanta on arkipäivän toimintaa. Ulkoinen vaihdanta liittyy ympäristössä syntyviin uusiin ryhmiin, tapahtumiin ja asioihin, joita ei voi ymmärtää käytössä olevan ajattelumallin avulla. Ulkoinen vaihdanta luo epävarmuutta ja vaatii uusien kognitiivisten ajattelumallien luomista yritykselle. Ulkoiseen vaihdantaan liittyviä sidosryhmiä ovat muun muassa julkishallinto, kilpailijat, kuluttajaviranomaiset, kansalaisjärjestöt ja media. (Freeman, 1984, 8–22.)

Myös sidosryhmäsuhde voi olla sidosryhmäluokittelun perusteena. Suhde voi muodostua esimerkiksi omistajuuden, sopimuksen ja asiakassuhteen, lainsäädännön tai organisaatioon kohdistuvan yleisen kiinnostuksen pohjalta. Omistajuuteen perustuvia sidosryhmiä ovat omistajat ja sijoittajat, sopimukseen perustuvia työntekijät ja alihankkijat, lainsäädännön velvoitteisiin perustuvia viranomaiset ja lainsäätäjät sekä yleiseen kiinnostukseen perustuvia kansalaisjärjestöt ja media. Sidosryhmät eivät ole yhtiön kannalta samanarvoisia, vaan niiden painoarvot voivat vaihdella. (Talvio & Välimaa, 2004, 49.)

Post et al. (2002, 10–11) tarkastelevat yrityksen sidosryhmiä sen mukaan, toimivatko ne yrityksen resurssina, vaikuttavatko ne yrityksen toimintaan toimialan rakenteen kautta vai liittyvätkö ne yrityksen sosiaalis-poliittiseen areenaan. (ibid.) Fassin (2009) on kehittänyt edellä mainittua (Post et al., 2002) sidosryhmäjaottelua siten, että käsite stakeholder vastaa resurssipohjaisia, käsite stakeholder toimialan rakenteeseen liittyviä ja käsite

stakekeeper sosiaalis-poliittisia sidosryhmiä. Fassinin jaottelun perusteena on sidosryhmän ja yrityksen välisen suhteen laatu. Perinteiset ydinsidosryhmät (stakeholders) ovat omistautuneita ryhmiä, joilla on konkreettinen, positiivinen ja oletettavasti lojaali sidos yritykseen. Edunvalvontaryhmillä (stakeholders) puolestaan ei itsellään ole suoraa sidosta yritykseen, mutta he valvovat perinteisten sidosryhmien intressejä. Näitä ryhmiä ovat esimerkiksi ammattiyhdistykset ja ympäristöaktivistit. Vielä kauempana aktiivisista, perinteisistä sidosryhmistä ovat yritysten toimintaa sääntelevät ryhmät (stakekeepers). Näillä sidosryhmien intressejä hoitavilla ryhmillä ei ole suoraa sidosta yritykseen, mutta paljon vaikutusvaltaa. Yrityksellä itsellään ei vastavuoroisesti ole juurikaan vaikutusvaltaa näihin sidosryhmiin. Säänteleviä ryhmiä ovat esimerkiksi hallitukset, valtion virastot ja oikeuslaitos. (Fassin, 2009, 121, 123, 130.)

Sidosryhmiä voi luokitella lisäksi sen mukaan, ovatko ryhmät yrityksen toiminnan kannalta ensisijaisia vai toissijaisia. Ensisijaisia sidosryhmiä ovat ne, joiden jatkuvat osallistuminen on yrityksen selviytymisen kannalta välttämätöntä. Yritys voidaan tällöin nähdä ensisijaisten sidosryhmien muodostamana järjestelmänä, joka on erilaisia tavoitteita, odotuksia, oikeuksia ja vastuita omaavien ryhmien muodostama monimutkainen suhteiden joukko. Ensisijaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi omistajat, sijoittajat, työntekijät, asiakkaat, alihankkijat ja julkisen vallan edustajat. Toissijaisia ovat sellaiset sidosryhmät, joiden toiminnalla voi olla vaikutusta yritykseen tai päinvastoin. Ne eivät kuitenkaan ole sitoutuneet transaktioihin yrityksen kanssa, eikä niiden toiminta ole yrityksen eloonjäämisen kannalta olennaista. Näitä ryhmiä voivat olla esimerkiksi media ja kansalaisjärjestöt. (Clarkson, 1995, 106–107.)

Voidaan myös ajatella, että yritysten ja sidosryhmien väliset suhteet jakautuvat rajoittaviin (restriction) ja vaihdantaan liittyviin (exchange) suhteisiin. Eli sidosryhmät voivat toimia joiltain osin organisaation toimintaa rajoittavina tekijöinä ja joidenkin muiden seikkojen suhteen resurssien vaihdantaan liittyvinä kumppaneina. Nykyisin erityisesti yhteiskuntavas-

tuuseen liittyvissä asioissa yritykset käyvät sidosryhmiensä kanssa aktiivista vuoropuhelua, johon uutena tekijänä liittyy arvon luominen. (Tokoro, 2007, 150, 160.)

Kuvatut esimerkit sidosryhmien luokittelutavoista antavat yrityksille monia lähtökohtia tunnistaa ja arvioida omia sidosryhmiään. Sidosryhmäkäsitetä on määritetty myös yleisellä tasolla. Näsin (1995, 19) mukaan yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa olevalla sidosryhmällä on sidoksia tai intressejä yritykseen ja sidosryhmä tekee näin ollen yrityksen toiminnan mahdolliseksi. Donaldsonin ja Prestonin (1995, 67) mukaan sidosryhmät ovat henkiöitä tai ryhmiä, joilla on legitiimi sidos tai intressi yrityksen toimintaan liittyvään asiaan tai menettelytapaan. Post et al. (2002, 8) määrittävät yrityksen sidosryhmän yksilöiksi tai ryhmiksi, jotka vaikuttavat tarkoituksellisesti tai tahattomasti yrityksen hyvinvoinnin luomisen kyvykkyyteen ja toimintoihin ja jotka tämän johdosta ovat mahdollisia eduntuojia ja/tai riskitekijöitä. Clarkson (1995, 106) puolestaan määrittää sidosryhmät yksilöiksi tai ryhmiksi, joilla on omistajuuteen, oikeuksiin tai muuhun intressiin liittyvä sidos tai vaade yritykseen tai sen toimintaan parhaillaan, menneisyydessä tai tulevaisuudessa.

Freemanin (1984) määritelmä sidosryhmästä on ehdottomasti laajin (mm. Mitchell et al., 1997, 856) ja sitä sovelletaan yleisesti esimerkiksi yrityksen yhteiskuntavastuuta käsittelevissä ohjeistoissa (ks. taulukko 2). Myös Postin et al. (2002) määritelmässä painottuu sidosryhmien vaikuttaminen yrityksen toimintaan ja erityisesti hyvinvoinnin luomisen kyvykkyyteen. Muut akateemiset sidosryhmämäärittelyt painottavat sidosryhmien sidoksia ja intressejä yritykseen tai sen toimintaan liittyvään asiaan tai menettelyyn. Sidosryhmien tunnistaminen joko niiden omien vaikutusmahdollisuuksien tai yrityksen vaikutuksen kohteena olemisen kautta vaikuttaa toimivalta menettelyltä, koska juuri Freemanin (1984) määritelmä yleisesti sisältyy ohjeistoihin. AA1000SES- ja ISO 26000 -standardien, GRI-raportointiviitekehyksen sekä edellisen kappaleen tieteelliset käsitelmäärittelyt on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Sidosryhmän määritelmiä (Freeman, 1984, 46; Clarkson, 1995, 106; Näsi, 1995, 19; Donaldson & Preston, 1995, 67; Post et al., 2002, 8; AA1000SES, 2005, 16; GRI, 2006b, 10; ISO 26000, 2009, 4, 17)

Sidosryhmän määritelmiä	
Freeman (1984)	Sidosryhmiä ovat kaikki yksilöt tai sidosryhmät, jotka voivat itse vaikuttaa yrityksen toimintaan tai joihin yrityksen toiminta voi vaikuttaa.
Clarkson (1995)	Sidosryhmät ovat ryhmiä tai yksilöitä, joilla on omistajuuteen, oikeuksiin tai muuhun intressiin liittyvä sidos tai vaade yritykseen tai sen toimintaan parhaillaan, menneisyydessä tai tulevaisuudessa.
Näsi (1995)	Yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa olevilla sidosryhmillä on sidoksia tai intressejä yritykseen ja ne tekevät näin ollen yrityksen toiminnan mahdolliseksi.
Donaldson & Preston (1995)	Sidosryhmät ovat henkilöitä tai ryhmiä, joilla on legitiimi sidos tai intressi yrityksen toimintaan liittyvään asiaan tai menettelytapaan.
Post et al. (2002)	Sidosryhmät ovat yksilöitä tai ryhmiä, jotka vaikuttavat tarkoituksellisesti tai tahattomasti yrityksen hyvinvoinnin luomisen kyvykkyyteen ja toimintoihin ja jotka tämän johdosta ovat mahdollisia eduntuojia ja/tai riskitekijöitä.
Stakeholder Engagement Standard AA1000 Exposure draft 9/2005	Ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa yritykseen ja/tai joihin yrityksen toiminta, tuotteet tai palvelut ja niihin liittyvät suoritukset voivat vaikuttaa. Sidosryhmiin eivät kuulu kaikki, joilla on tietoa tai näkemyksiä organisaatiosta. Organisaatiolla on useita sidosryhmiä, joiden sitoutumisen taso ja tyyppi on erilaista. Sidosryhmillä on usein erilaisia ja keskenään ristiriitaisia intressejä ja huolenaiheita.
Global Reporting Initiative GRI Version 3.0 / 2006	Sidosryhmiä ovat ne toimijat ja henkilöt, joihin (a) organisaation toiminnalla, tuotteilla ja/tai palveluilla on todennäköisesti merkittävä vaikutus ja/tai (b) joiden toiminta todennäköisesti vaikuttaa organisaation mahdollisuuksiin toteuttaa strategiaansa ja saavuttaa tavoitteensa. Tähän ryhmään kuuluvat myös sellaiset toimijat ja henkilöt, jotka voivat esittää organisaatiolle lainsäädäntöön tai kansainvälisiin sopimuksiin perustuvia vaatimuksia.
International Standard ISO/DIS 26000 Draft 9/2009	Yksilö tai ryhmä, jolla on intressi mihin tahansa organisaation päätökseen tai toimintaan. Sidosryhmiä ovat ne yksilöt ja ryhmät, joihin organisaation toiminta vaikuttaa tai voi vaikuttaa. Siksi päätösten ja toimenpiteiden vaikutusten määrittäminen auttaa tunnistamaan tärkeimmät sidosryhmät. Sidosryhmien intressit tai sidokset organisaatiota kohtaan voivat olla todellisia tai potentiaalisia vaatimuksia, jotka eivät välttämättä ole taloudellisia tai oikeudellisia. Kyseessä voi olla pelkästään oikeus tulla kuulluksi. Kunkin sidoksen relevanssi voidaan parhaiten määrittellä sen suhteella kestävään kehitykseen.

3.3 Sidosryhmien johtamisesta sidosryhmävuorovaikutukseen

Kuten aiemmissa luvuissa on jo todettukin, modernissa yhteiskunnassa yritysten on menestyäkseen tunnistettava vastuunsa joukolle erilaisia sidosryhmiä ja ylitettävä toiminnassaan lain ja omistaja-arvon tuottamisen vaatimukset. Voidakseen luoda arvoa pitkällä aikavälillä yritysten on oltava vuorovaikutuksessa useiden sidosryhmien kanssa; toisaalta näiden sidosryhmien odotukset yrityksen tuottamasta arvosta voivat vaihdella suuresti.

Termiä *sidosryhmäjohtaminen*⁵ voidaan pitää vanhentuneena ja liian yrityskeskeisenä, sillä yritykset voivat kyllä johtaa *suhteitaan* sidosryhmiin, mutteivät itse sidosryhmiä. Sen sijaan vuorovaikutuksen prosessi luo dynaamisen yhteyden kanssakäymiselle, keskinäiselle kunnioitukselle, vuoropuhelulle (dialogue) ja muutokselle. (Andriof et al., 2002, 9.) Payne ja Calton (2004, 73) esittävät, että juuri useiden sidosryhmien kanssa käytävä vuoropuhelu tarjoaa niihin osallistuville organisaatioille laajemman, integroivamman oppimismahdollisuuden kuin esimerkiksi perinteiset asiajohtamisen ja sidosryhmäjohtamisen prosessit.

Sidosryhmävuorovaikutus (stakeholder engagement) voidaan käsitteenä määrittellä monella tavalla. Thomsonin ja Bebbingtonin (2005, 517) mukaan käsitteellä tarkoitetaan erilaisia käytäntöjä, jotka muodostavat organisaatiolle jäsenyteen lähestymistavan neuvotella tai konsultoida sidosryhmien kanssa. Se voidaan nähdä myös joukkona erilaisia metodeja, joiden avulla kerätään kvalitatiivista informaatiota sidosryhmiltä. Sidosryhmävuorovaikutukseen voi sisältyä useita käytäntöjä, esimerkiksi sähköiset ilmoitustaulut internetissä, postitetut tai puhelimitse tehdyt kyselytutkimukset sekä tietyille kohderyhmälle suunnatut tai kaikille avoimet tapaamiset organisaation edustajien kanssa. (ibid.) Greenwood (2007, 315, 322) puolestaan määrittää sidosryhmävuorovaikutuksen käytännöiksi, joita organisaatio toteuttaa tehdäkseen sidosryhmät positiivisella tavalla osalliseksi organisaation toimintaan. Sidosryhmävuorovaikutuksen prosesseja voivat olla neuvotteluviestintä, vuoropuhelu ja vaihdanta. Vuorovaikutusta voidaan mitata joko laadullisesti tai määrällisesti. Sidosryhmien kohtelun vastuullisuuden taso määrittyy sidosryhmien edustavuuden (stakeholder agency) eli laajuuden ja monipuolisuuden kautta. (ibid.)

⁵ Sidosryhmäjohtaminen on monimutkainen strategisten tehtävien kokonaisuus. Siihen sisältyy sidosryhmien tunnistamista, arviointia, tärkeyden arviointia, suhteiden johtamista, viestintää, neuvottelua ja sopimuksen tekoa sellaisten toimijoiden kanssa, joilla voi olla merkitystä yrityksen taloudellisten intressien kannalta. (Boesso & Kumar, 2009, 65–66.)

Black ja Härtel (2004, 130) näkevät sidosryhmävuorovaikutuksen yhteiskuntavastuun johtamiskyvykkyutenä. Sidosryhmävuorovaikutus on heidän mallissaan tavoite, johon yritys pyrkii orientoitumalla yhteiskuntavastuuseen ja suhdetoimintaan. Sidosryhmävuorovaikutusta tarkastellaan mallissa kahden komponentin kautta. Ensimmäinen on laajuus, jolla yritys katsoo pitkän aikavälin intressiensä kohtaavan sidosryhmien intressit (stakeholder identity), ja toinen on sidosryhmäjohtaminen. (ibid.)

Yhteiskuntavastuuseen kytkeytyviin suhteisiin liittyy olennaisena vaade antamisen ja saamisen periaatteen noudattamisesta; erilaiset vuorovaikutustoimenpiteet luovat erilaisia vaatimuksia vastuullisuudesta (Georgakopoulos & Thomson, 2008, 1137). Käsitettä sidosryhmävuorovaikutus ryhdyttiin käyttämään sidosryhmäteorian ja yrityksen yhteiskuntavastuun tutkimuksessa, koska haluttiin painottaa, että tavanomainen vuorovaikutus (interaction) yrityksen ja sidosryhmien välillä ei riitä. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on välttämätöntä liiketoiminnassa, mutta kauppaa toisen toimijan kanssa on mahdollista tehdä sitoutumatta häneen ihmisenä. Toisin sanoen harjoitetaan liiketoimintaa kysymättä toisen osapuolen toiveita, tarpeita, hyvinvointia tai voimavaroja. Käsitettä sidosryhmävuorovaikutus käytetään sellaisesta vuorovaikutuksesta, johon kuuluvat vähintään yleisen inhimillisyyden kunnioittaminen sekä oman toiminnan muihin osapuoliin kohdistuvien vaikutusten tunnistaminen ja tunnustaminen. (Noland & Phillips, 2010, 40.)

Vuoropuhelua pidetään yleisesti sidosryhmävuorovaikutuksen syvimpänä muotona. Lehtipuu ja Monni (2007, 43–45) määrittävät vuorovaikutuksen seuraavasti: se on kuuntelemista ja kuulluksi tulemistä ja sen edellytyksenä ovat avoimuus, aitous, kiinnostus toista osapuolta kohtaan ja toisen hyväksyminen. Yhteistyö sidosryhmän kanssa voi olla myös vuoropuhelu, jossa tavoitteena on ymmärtää osapuolten näkökulmat sekä arvot, joihin ne perustuvat. Aidon vuoropuhelun perusajatus on, että ihmisillä saa olla erilaisia, omista mielipiteistä poikkeavia näkökulmia. (ibid.) Kujala ja Kuvaja (2002, 52, 54) puolestaan pitävät postmodernin etiikan vuoropuhe-

lua painottava lähestymistapaa kannatettavana, koska vuoropuhelun tavoitteena on ihmisten eettisen ymmärryksen kehittäminen. Postmodernissa etiikassa moraalit määrittyy toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja käytännön vuoropuhelussa, joissa tärkeitä on eri näkökulmien kuunteleminen, kunnioittaminen ja huomioiminen. (ibid.) Arenas'n et al. (2009, 278) mukaan vuoropuhelu alkaa, kun yritys ja sidosryhmät ovat vuorovaikutuksessa vaihtaakseen tietoa, keskustellakseen mielipiteistä ja odotuksista sekä vaikuttaakseen toisiinsa. Vuoropuhelun seurauksena sidosryhmien odotukset, tarpeet ja valta tulevat kuvaan mukaan. (ibid.)

Vallan jakaminen liitetään keskeisenä tekijänä sidosryhmävuoropuheluun. Sidosryhmävuoropuhelu edellyttää tietoista ja kunnioittavaa pyrkimystä jakaa valtaa keskustelussa (Black & Härtel, 2004, 130; Mathur et al., 2008, 607). Todellinen vuoropuhelu luo vapaan tilan, jossa vuoropuhelun aiheet, rakenne ja säännöt voidaan luoda yhdessä (Black & Härtel, 2004, 130) ja niitä voidaan myös kyseenalaistaa (Black & Härtel, 2004, 130; Bebbington et al., 2007, 373). Onnistunutta vuoropuhelua edistävät avoimet prosessit, joissa käytäntöyhteisöt ovat osallisena, joissa jokainen yksilö voi puhua ja tulla kuulluksi ja joissa yksilöt voivat käyttää valtaa. Tämä edellyttää institutionaalisia rakenteita, jotka mahdollistavat vuoropuhelun, sekä osanottajien sopimuksen siitä, ettei valtaa käytetä ennalta määritettyjen tulosten saavuttamiseksi. (Bebbington et al., 2007, 373.) Holzerin (2008, 55) mukaan sidosryhmävuorovaikutus tähtää yhdessä sidosryhmien kanssa tehtäviin, molempia osapuolia hyödyttäviin ratkaisuihin, mikä lisää päätösten legitimitettä. Boesso ja Kumar (2009, 74, 76) toteavat, että se, mihin ryhmiin ja missä asioissa johto kiinnittää huomiota sidosryhmäjohtamisessa, on käytännön kysymys. Yrityksen sitoutuminen sidosryhmään onkin voimakkaimmillaan olosuhteissa, joissa sidosryhmällä on sekä valtaa että legitimitettä ja kyseessä oleva asia on kiireellinen. Tällöin myös sidosryhmävuoropuhelun toteutuminen on todennäköisempää. (ibid.)

Black ja Härtel (2004, 130) näkevät vuoropuhelun ja vuorovaikutuksen kahtena erillisenä, mutta toisiinsa liittyvinä prosesseina. Sidosryhmä-

vuoropuhelu on heidän mukaansa ydintoimintaa, jonka avulla yritys voi varmistua toimintansa yhteiskuntavastuullisuudesta. Muita aitoa vuoropuhelua määrittäviä ominaisuuksia ovat rehellisyys, myötätunto, rakkaus ja nöyryys (Bebbington et al., 2007, 373) sekä yhteisen diskurssin rehtiys ja demokraattisuus (Reynolds & Yuthas, 2008, 62). Vuoropuhelulle olisi myös luotava olosuhteet, jotka mahdollistavat pohdiskelun, reflektoinnin ja sosiaalisen oppimisen (Mathur et al., 2008, 607).

Thomson ja Bebbington (2005) sekä Pedersen (2006) ovat esittäneet kriittisiä arvioita yritysten mahdollisuudesta hyödyntää sidosryhmävuoropuhelua. Thomsonin ja Bebbingtonin (2005, 525, 529) mukaan sidosryhmien valtuutus ja implisiittinen arvottaminen ovat kriittisiä tekijöitä, kun tarkastellaan vuorovaikutuksen tehokkuutta tuottaa muutosta. Jos organisaatio valitsee yksin sidosryhmät ja päättää niiden tärkeysjärjestyksen, sidosryhmävuorovaikutuksen prosessit voivat jäädä rajoittuneiksi. Prosessien läpinäkyvyys – esimerkiksi eri tapaamisten linkitys toisiinsa, kutsuttujen sidosryhmien edustajien valintaperusteet ja organisaation sitoutuminen jatkotoimenpiteisiin prosessin tuloksena – lisäävät prosesseihin osallistuvien mahdollisuuksia olla mielekkäästi vuorovaikutuksessa kyseisen organisaation kanssa. Sidoryhmävuorovaikutus selkeästi lisää vuoropuhelun mahdollisuutta valittujen sidosryhmien ja organisaation välillä, mutta vuoropuhelun potentiaalin toteutuminen voidaan kyseenalaistaa. Sen sijaan sidoryhmävuorovaikutus voidaan nähdä enemmänkin hienostuneena, tiedon keräämiseen keskittyneenä opetus- tai oppimiskäytäntönä. (ibid.)

Pedersen (2006, 157–158) puolestaan pitää sidoryhmävuoropuhelun käytännön toteuttamista yksinkertaistamisprosessina, joka voi vain suunnilleen vastata ihanteellista vuorovaikutustilannetta. Vaikka yritykset nähdään ympäristöönsä integroituneina ja sidosryhmien tarpeet päätöksentekoprosessissaan huomioivina toimijoina, yhteiskuntavastuun ja sidoryhmäintressien rajaamaton luonne vaikeuttavat sidoryhmävuoropuhelun käytännön toteuttamista. Yritysten on vaikea toteuttaa osallisuuden ihan-

netta sidosryhmävuoropuhelussa, koska sen avulla ei välttämättä voi suojautua kuluttajasanktioita, negatiivista julkisuutta tai kansalaisryhmien painostusta vastaan. Yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna vuoropuhelun aiheet ja säännöt sekä sidosryhmät ovat pitkälti yrityksen määräämiä, mikä rajoittaa sidosryhmävuoropuhelun kattavuutta. Yrityksen tietoisuus, kyky, halu ja mielenkiinnon kohteet voivat kuitenkin tukea sidosryhmävuoropuhelun onnistumista. (ibid.)

Monet tutkijat painottavat, että sidosryhmävuorovaikutuksen tulisi olla kontekstisidonnaista yhteisen ymmärryksen luomista sidosryhmien kanssa. Tokoron (2007, 152, 160) mukaan yhteiseen ymmärrykseen pyrkivän intensiivisen vuoropuhelun lisäksi arvoa luova sidosryhmäyhteistyö edellyttää konkreettista toimintaa ja yhteistyön laadun kehittämistä. Mathur et al. (2008, 607) toteavat, että merkityksellinen ja myönteinen tapa edistää kestävästä kehitystä on nähdä se subjektiivisena tavoitteena, jota voidaan toteuttaa tietyssä kontekstissa ja tähän kontekstiin liittyvien sidosryhmien kanssa käytävässä vuoropuhelussa. Arenas et al. (2009, 175) esittävät, että yritysjohton on otettava vähemmän yrityskeskeinen ja kontekstisidonnaisempi lähestymistapa sekä tarkasteltava lähemmin suhteita sidosryhmiinsä ja sidosryhmien välillä.

Foster ja Jonker (2005, 51, 56) puolestaan näkevät, että rakentava sitoutuminen organisaation ja sen sidosryhmien välille syntyy kommunikaatiosta, joka kytkeytyy sovittuun ja yhteisellä tavalla ymmärrettyyn toimintaan. Määräyksien sijasta sidosryhmät ovat valmiimpia tukemaan vaateita, joille haetaan tukea keskustelun avulla. Organisaation sidosryhmäyhteistyössä tulee esiin kysymyksiä, jotka ovat organisaation realiteettien ulkopuolella ja siksi epäolennaisia toiminnan kannalta. Yritysten olisi kuitenkin ylitettävä rationaalisuusajattelun rajat ja otettava huomioon myös ulkopuolisille toimijoille tärkeitä kysymykset. Sidoryhmät eivät enää hyväksy manipulointia tai kontrollointia, joten vain vuoropuheluun perustuva, kontekstiin sidottu kommunikaatio tuottaa hyväksyttäviä tuloksia organisaatiolle. (ibid.)

Yhteiskuntavastuun toteuttamisen konteksteina organisaatiossa voivat olla siihen liittyvät erilaiset prosessit. Esimerkiksi yhteiskuntavastuullisen toiminnan arviointiprosessi voi Mathurin et al. (2008, 607) mukaan olla vuoropuhelun mahdollistava väline. Arviointiprosessi on vaikuttava, kun sidosryhmät ovat mukana jo prosessin suunnittelussa. Vuoropuhelun tehokkuuteen vaikuttaa arviointiprosessin ja päätöksentekoprosessin suhde. Jos arviointiprosessi on eriytetty projektin päätöksentekoprosessista ja sen vaikuttavuus on rajallinen, sidosryhmillä ei ole riittäviä kannustimia antaa prosessille sen edellyttämiä resursseja, luovuutta ja sitoutumista. (ibid.) Morimoto et al. (2005, 320–321) puolestaan esittävät yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle arviointimallia, joka koostuu yrityksen yhteiskuntavastuujärjestelmän arkkitehtuurista ja sidosryhmien kattavasta määrittämisestä. Arkkitehtuuri kattaa yhteiskuntavastuupolitiikan, johtoryhmän vastuut ja menettelytavat, hyvän hallintotavan, sidosryhmävuorovaikutuksen, ympäristöjohtamisen ja valitukset. (ibid.)

Myös yhteiskuntavastuuraportointiprosessi voi mahdollistaa vuorovaikutuksen. Raportit nivoutuvat refleksiivisesti sidosryhmien yhteisellä poliittisella areenalla käytävään keskusteluun ja vuorovaikutukseen, areenalla olevien toimijoiden tavoitteiden ja ideologioiden diversiteettiin, eri ryhmien kokoonpanoihin ja liittoutumiseen sekä olemassa oleviin muihin raportteihin (Georgakopoulos & Thomson, 2008, 1137–1138). Reynoldsin ja Yuthasin (2008, 62–63) mukaan yhteiskunta voi päästä lähemmäksi yritysten toiminnan moraalista perustaa, kun yritykset ottavat sidosryhmät mukaan yhteiskuntavastuuraportoinnin diskurssiin. Rasche ja Esser (2006) puolestaan esittävät, että sidosryhmien olisi oltava mukana jo silloin, kun organisaatio on valitsemassa sovellettavaa yhteiskuntavastuustandardia. Vuoropuhelun avulla luotava yhteisymmärrys sidosryhmien kanssa ei voi olla pelkkä seuraus tietyn standardin soveltamisesta, vaan sen on ennemminkin oltava edellytys sen käytölle. (ibid.)

Sidosryhmävuorovaikutukseen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa keskittyvä Stakeholder Engagement Standard AA1000SES puolestaan korostaa yhteiskuntavastuun prosessien integrointia yrityksen normaaliin toiminnanohjaukseen. AA1000-standardisarja kuvaa jatkuvaan parantamiseen ja oppimiseen tähtäävän toiminnan ohjaus- ja seurantaprosessin, johon sisältyvät suunnittelu-, tiedonkeruu- ja seuranta-, raportointi- sekä varmentamisvaiheet. (Niskala et al., 2009, 69.) Myös ISO 26000 -yhteiskuntavastuustandardi pitää keskeisenä sidosryhmien tunnistamista ja sidosryhmävuorovaikutusta (Niskala et al., 2009, 49; ISO 26000, 2009, 8, 17.) Sidosryhmätoiminnan kuvaamista edellytetään niin ikään GRI-raportointiviitekehyksen mukaiselta yhteiskuntavastuuraportilta (Niskala et al., 2009, 122–113). Edellä mainittujen ohjeistojen lähestymistapa sidosryhmävuorovaikutukseen on hieman erilainen, koska niillä on eri tarkoitus yhteiskuntavastuun kentällä: ISO 26000 -standardi antaa ohjeita yhteiskuntavastuun hallintajärjestelmää varten, AA1000SES toimii sosiaalisen laskentatoimen viitekehysessä ja GRI on raportointiohjeisto (Niskala, 2009, 49, 93).

Edellä mainittujen ohjeistojen sidosryhmävuorovaikutuksen määritelmät on kuvattu taulukossa 3. Taulukkoon on poimittu myös tieteellisten artikkeleiden sisältämiä sidosryhmävuorovaikutuksen määrittelyjä. Samoin kuin ohjeistojen antamat määritelmät myös akateemiset määrittelyt ovat hyvin erilaisia. Ne voivat muodostua esimerkiksi vuorovaikutuksen kokonaisuutta hahmottavien mallien kautta tai painotuksena voi olla sidosryhmävuorovaikutuksen laadullisten ominaisuuksien kuvaaminen riippuen tutkimuksessa käytetystä teoreettisesta viitekehuksesta. Ohjeistoja ja akateemisia määritelmiä vertailtaessa on havaittavissa, että ohjeistot painottavat sidosryhmävuorovaikutuksen tavoitteellisuutta organisaation käytännön toiminnassa eli siitä, mihin vuorovaikutuksella konkreettisesti pyritään. Tällöin keskeistä on myös sidosryhmien tarpeiden huomioon ottaminen.

Taulukko 3. Sidosryhmävuorovaikutuksen määritelmiä (Black & Härtel, 2004, 130; Thomson & Bebbington, 2005, 517; Greenwood, 2007, 315, 322; Lehtipuu & Monni, 2007, 43–45; Arenas et al., 2009, 278; Noland & Phillips, 2010, 40; AA1000SES, 2005, 9, 26; GRI, 2006b, 10; ISO 26000, 2009, 4, 18)

Sidosryhmävuorovaikutuksen määritelmiä	
Black & Härtel (2004)	Sidosryhmävuorovaikutus on yhteiskuntavastuun johtamiskyvykkyyttä sekä tavoite, johon yritys pyrkii orientoitumalla yhteiskuntavastuuseen ja suhdetoimintaan. Sidosryhmävuorovaikutus koostuu kahdesta komponentista: laajuudesta, jolla yritys katsoo pitkän aikavälin intressiensä kohtaavan sidosryhmien intressit, sekä sidosryhmäjohtamisesta.
Thomson & Bebbington (2005)	Sidosryhmävuorovaikutuksella tarkoitetaan erilaisia käytäntöjä, jotka muodostavat organisaatiolle jäsenytyneen lähestymistavan neuvotella tai konsultoida sidosryhmien kanssa. Se on myös joukko erilaisia metodeja, joiden avulla kerätään kvalitatiivista informaatiota sidosryhmiltä.
Greenwood (2007)	Sidosryhmävuorovaikutus on käytäntöjä, joita organisaatio toteuttaa tehdäkseen sidosryhmät positiivisella tavalla osalliseksi organisaation toimintaan. Sidosryhmävuorovaikutuksen prosesseja voivat olla neuvotteluviestintä, vuoropuhelu ja vaihdanta.
Lehtipuu & Monni (2007)	Vuorovaikutus on kuuntelemista ja kuulluksi tulemistä ja sen edellytyksenä ovat avoimuus, aitous, kiinnostus toista osapuolta kohtaan ja toisen hyväksyminen.
Arenas et al. (2009)	Yritys ja sidosryhmät ovat vuorovaikutuksessa vaihtaakseen tietoa, keskustellakseen mielipiteistä ja odotuksista sekä vaikuttaakseen toisiinsa.
Noland & Phillips, (2010)	Sidosryhmävuorovaikutus on sellaisesta vuorovaikutuksesta, johon kuuluvat vähintään yleisen inhimillisyyden kunnioittaminen sekä oman toiminnan muihin osapuoliin kohdistuvien vaikutusten tunnistaminen ja tunnustaminen.
Stakeholder Engagement Standard AA1000 Exposure draft 9/2005	Sidosryhmävuorovaikutuksen yleistavoite on edistää organisaation strategian toteutumista, operationaalista erinomaisuutta ja sellaista kestävää kehitystä, joka tuottaa hyötyä organisaatiolle, sidosryhmille ja yhteiskunnalle oppimisen, innovaatioiden ja suorituskyvyn lisääntymisen kautta. Sidosryhmällä on oikeus tulla kuulluksi. Yritys mm. ymmärtää sidosryhmien huolenaiheet, sitoo ymmärryksensä politiikkoihin ja käytäntöihin sekä käsittelee huolenaiheita ja vastaa niihin.
Global Reporting Initiative GRI Version 3.0 / 2006	Sidosryhmätoiminta auttaa ymmärtämään eri ryhmien odotuksia ja tarpeita. Organisaatiot ovat joka päivä eri toimintoissaan tekemisissä sidosryhmiensä kanssa. Sidosryhmätoiminta voi olla esimerkiksi osa organisaation kansainvälistä toimintaa sekä tilaisuus kertoa organisaatio- ja liiketoimintahankkeista. Organisaatio voi saada tietoa sidosryhmien odotuksista ja tarpeista myös median, tutkimusyhteisöjen tai vertaisryhmiensä kautta.
International Standard ISO/DIS 26000 Draft 9/2009	Sidosryhmävuorovaikutus on toimintaa, joka luo mahdollisuuksia vuoropuheluun organisaation ja sen sidosryhmän tai -ryhmien välillä tavoitteena tarjota asiantunteva pohja organisaation päätöksille. Vuorovaikutus voi käynnistyä organisaation tai sidosryhmän aloitteesta. Vuorovaikutus voi olla muodollista tai epävirallista. Sidosryhmävuorovaikutukseen liittyy kahdensuuntainen kommunikaatio.

3.3 Vuorovaikutuksen kannustimet

Miksi organisaatiot sitten haluavat olla positiivisessa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa? Kannustimia on useita. Globalisaation ja tiedon kiihtyvän lisääntymisen myötä sidosryhmien ja yritysten väliset suhteet ovat muuttuneet monitahoisemmiksi ja kompleksisemmiksi. Yritykset eivät voi olla varmoja olemassaolostaan 2000-luvun markkinoilla, jolleivät ne kiinnitä huomiota erityyppisten sidosryhmien vaatimuksiin ja mielipiteisiin ja yhdistä näitä johtamisprosesseihin. (Tokoro, 2007, 151.) Vastuulliseen yritystoimintaan vaikuttavat varsinkin markkinoiden ja tiedonvälityksen läpinäkyvyys sekä sidosryhmien aktiivisuus: sidosryhmillä on halua ja osaamista olla mukana määrittämässä vastuullisen liiketoiminnan sisältöä (Kujala & Kuvaja, 2002, 14–15; Rohweder, 2004, 86–87).

Peruslähtökohtana sidosryhmälähtöisyydelle on yrityksen toimintaan liittyvät realiteetit. Koska yritykset ovat riippuvaisia toimintansa yleisestä hyväksymisestä, niiden on positioitava itsensä suhteessa yleiseen mielipiteeseen, standardeihin ja käyttäytymissäntöihin (Holzer, 2008, 52). Toisin sanoen yritys voi olla osa yhteisöään vain sellaisella tavalla, jonka muu yhteisö voi hyväksyä (Kujala & Kuvaja, 2002, 15). Toisaalta Rohweder (2004, 81) toteaa, että yrityksissä vastuullisen toiminnan lähtökohtana ovat aina taloudelliset kannustimet, sillä tavoitteena on kannattava liiketoiminta.

Sidosryhmänäkökulma painottaa, että yrityksen selviytyminen ja menestys riippuvat ennen kaikkea vuorovaikutuksesta sidosryhmäverkoston kanssa (Post et al., 2002, 25). Koska kaikki organisaatiot ovat perustamisestaan lähtien olleet aktiivisesti tekemisissä sidosryhmiensä kanssa, ei yhteiskuntavastuukeskustelu tässä suhteessa tuo uutta yritysten toimintaan. Vastuullisuusnäkökulma kuitenkin laajentaa perinteistä käsitystä sidosryhmistä ja pyrkii löytämään uusia sidosryhmäsuhteiden hyödyntämistapoja molempien osapuolien eduksi. (Talvio & Välimaa, 2004, 48.) Sosiaalisia, taloudellisia ja ekologisia velvollisuuksiaan koskevan sidos-

ryhmävuoropuhelun avulla yritysjohdolla on muun muassa mahdollisuus tunnistaa, arvioida, toteuttaa ja tasapainottaa sidosryhmien vaatimuksia (O’Riordan & Fairbrass, 2008, 755). Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa mahdollistaa pitkällä aikavälillä myös liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistamisen. Samalla yritys voi ennakoida toimintansa vaikutuksia, jotka ovat sidosryhmien kannalta negatiivisia. (Lehtipuu & Monni, 2007, 43.)

Sidosryhmien kuunteleminen lisää myös organisaation kykyä vastata ongelmiin ja haasteisiin (Post et al., 2002, 25), tukee riskien hallinnassa ja konfliktien estämisessä sekä auttaa parempien päätösten tekemisessä (Niskala et al., 2009, 64). Näin vältetään myös maineriskit (Lehtipuu & Monni, 2007, 43; Kujala & Kuvaja, 2002, 30; Moneva et al., 2007, 95). Yritykset pyrkivät luomaan suhteen esimerkiksi sellaisten ryhmien (stakeseekers) kanssa, joilla mielestään on oikeus osallistua yrityksen päätöksentekoon. Kun nämä ryhmät, esimerkiksi edunvalvontaryhmät, hyväksytään sidosryhmiksi, yritys voi ennakoida ja estää konflikteja, jotka muutoin voisivat aiheuttaa vahinkoa yrityksen maineelle. (Holzer, 2008, 51.) Rohweder liittää maineriskin hallinnan sekä yritys- ja tuotekuvan edistämisen sidosryhmälähtöisiin vastuullisuuden kannustimiin. Sidosryhmälähtöinen yritys ottaa toiminnassaan huomioon yleisen moraalien vaatimukset ja toimii kunnan yrityskansalaisena. Sidosryhmälähtöisyys syntyy yrityksen ulkoisen toimintaympäristön luomista paineista ja taloudellisen kannattavuuden vaatimuksesta. Näistä näkökulmista katsottuna sidosryhmien näkemykset yrityksestä sekä näkemysten hyödyntämismahdollisuudet liiketoiminnassa ovat olennaisia. (Rohweder, 2004, 87).

Yrityksen toimintaedellytysten turvaamisen lisäksi yrityksen vastuu sidosryhmille voidaan nähdä myös tilivelvollisuuden kautta. Näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia. Tilivelvollisuudella tarkoitetaan, että yrityksellä on tiettyjä velvollisuuksia sellaisia sidosryhmiä kohtaan, joihin yrityksen toiminnalla on vaikutuksia. Yrityksen velvollisuus ja moraalisesti oikea tapa toimia on ottaa sidosryhmien näkemykset huomioon päätöksenteossaan. (Niskala et al., 2009, 64.) Organisaation tilivelvollisuus (accountability)

voidaan määrittää halukkuudeksi ja valmiudeksi antaa asianmukaisesti pyydettyä olennaisille sidosryhmille selvitys tai oikeuttamisperusteet liittyen organisaation päätöksiin, aikomuksiin, toimintaan tai laiminlyön- teihin. Tilivelvollisuuteen liittykin tehokas kontrollointimekanismi, jonka avulla asiakkaat, kansalaiset ja edunsaajat voivat arvioida yrityksen tarjoamaa yksityistä ja yhteistä hyvää. Näin määriteltäessä tilivelvollisuus laajentaa päätösvaltaa ja pienentää konfliktien ja negatiivisten jälki- seurausten mahdollisuutta. Samalla organisaatio hyväksyy vastuunsa päätöksistä, toimenpiteistä ja laiminlyönneistä. (Rasche & Esser, 2006, 251–252.)

Tilivelvollisuutta on määritetty myös ISO 26000- ja AA1000SES-standar- deissa sekä GRI-raportointiviitekehelyksessä (ks. taulukko 4). Tilivelvolli- suus liitetään näissä ohjeistoissa läpinäkyvyyteen. Läpinäkyvästi toimiva yritys tarjoaa eri sidosryhmille mahdollisuuden tutustua organisaation päätösten ja toiminnan vaikutuksiin antamalla keskeistä ja laadukasta tietoa. Tähän sisältyy myös tiedonkeruuprosessien kuvaaminen. (ISO 26000, 2009; AA1000SES, 2005; GRI, 2006b.)

Taulukko 4. Tilivelvollisuuden määritelmiä eri ohjeistoissa (AA1000SES, 2005, 15; GRI, 2006a; GRI, 2006b, 4, 6; ISO 26000, 2009, 2)

Tilivelvollisuuden/vastuullisuuden määritelmiä	
Stakeholder Engagement Standard AA1000 Exposure draft 9/2005	Vastuullisuus muodostuu <ul style="list-style-type: none"> • läpinäkyvyydestä eli tilivelvollisuudesta sidosryhmille • vastaavuudesta eli sidosryhmien huolenaiheisiin vastaamisesta • määräystenmukaisuudesta, johon sisältyvät lakiin liittyvien vaatimusten, standardien ja sääntöjen noudattaminen sekä vapaaehtoisten sitoumusten (periaatteet, politiikat) tekeminen.
Global Reporting Initiative GRI Version 3.0 / 2006	Raportin sisältö määritellään olennaisuuden, sidosryhmätoiminnan, kestä- vän kehityksen viitekehelyksen ja kattavuuden raportointiperiaatteiden avulla. Tiedon laatu määritetään tasapuolisuus-, vertailukelpoisuus-, täsmällisyys-, oikea-aikaisuus-, selkeys- ja luotettavuusperiaatteiden avulla. Raportointiperiaatteiden tarkoituksena on edistää organisaatioiden läpinä- kyvyyttä, mikä on myös yhteiskuntavastuuraportoinnin yleinen arvo ja pää- määrä. Raportti on läpinäkyvä, kun siitä löytyy tyhjentävästi tietoa kaikista keskeisistä organisaation toiminnan vaikutuksia kuvaavista teemoista ja indikaattoreista sekä tiedonkeruuprosessista, -käytännöistä ja -oletuksista.
International Standard ISO/DIS 26000 Draft 9/2009	Vastuullisuus on organisaation vastuuta omista päätöksistään ja toimin- nastaan sekä näitä päätöksiä ja toimenpiteitä koskevaa tilivelvollisuutta hallintoelimille, oikeudellisille viranomaisille ja muille sidosryhmille.

Yhteiskuntavastuuseen liittyvät, vapaaehtoisesti noudatettavat ohjeistot ja standardit ovat informatiivista ohjausta, jonka rinnalla yritysten ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen vastuun ohjaamisessa käytetään lainsäädäntöä sekä taloudellisen ohjauksen välineitä kuten verotusta. Suomi on jo lainsäädännössään toteuttanut kestävän kehityksen keskeiset kansainväliset sopimukset ja EU:n säädökset, jotka puolestaan pitkälti perustuvat YK:n kansainvälisiin sopimuksiin ja julistuksiin. Kansalliset lait liittyvät esimerkiksi osakeyhtiö-, kirjanpito-, vero-, ympäristö-, työ- ja sosiaalilainsäädäntöön. Yksi valtiovallan käyttämisestä vapaaehtoisuuteen perustuvista informatiivisen ohjauksen välineistä on esimerkiksi ympäristöasioihin liittyvä EMAS-asetus. Vapaaehtoisuuden katsotaan motivoivan yrityksiä paremmin kuin taloudellisten tai hallinnollisten ohjauskeinojen. (Rohweder, 2004, 83–84.)

Yrityksen tavoitteet voivat liittyä muuhunkin kuin taloudellisten päämäärien saavuttamiseen. Tällöin toiminta perustuu eettisiin arvoihin ja yritys haluaa kantaa vastuuta myös ihmisistä ja ympäristöstä. Yrityksen tavoitteena voi olla esimerkiksi muuttaa muiden moraalikäsityksiä joistakin asioista. (Rohweder, 2004, 87.) Kujala ja Kuvaja (2002, 29–30) pitävät eettisiä pohdintoja ja moraaliperiaatteiden soveltamista keskeisinä. Etiikka auttaa asettamaan liiketoiminnan tavoitteita, joilla on muukin kuin taloudellinen itseisarvo: ihmisten hyvinvointi, tasa-arvo, avoin yrityskulttuuri, ympäristön suojeleminen ja sidosryhmien kunnioittaminen. Kun sidosryhmät hyväksyvät yrityksen tavan toimia, ne sitoutuvat osallistumaan yrityksen toimintaan taloudellisesti ja luovuttamalla osaamistaan. Jos eettiset näkökulmat jätetään pois liiketoiminnasta, johtajien moraalikäsitykset voivat olla ristiriidassa harjoitetun liiketoiminnan kanssa ja johtaa konfliktiin. Tämä heijastuu työyhteisöön. Inhimillisen hyvinvoinnin lisäksi on pyrittävä yhteisölliseen, yhteiseen hyvään, josta hyötyvät niin liiketoiminta kuin koko yhteiskuntakin. (ibid.)

Myös sosiaalisen pääoman kasvattaminen on yksi keskeisistä sidosryhmävuorovaikutuksen tavoitteista. Rowleyn (1997), Postin (2002), Nevillen ja Mengucin (2006) sekä Roloffin (2008) mukaan organisaatiot toimivat monimutkaisessa sidosryhmien välisten suhteiden verkostossa, jossa yritysten on kyettävä vastaamaan sidosryhmien samanaikaisiin ja kilpaileviin vaatimuksiin. Sosiaalinen pääoma – esimerkiksi luottamus, keskinäinen ymmärrys, osaaminen kyseessä olevasta asiasta ja yhteistyökyvykkyys – rakentuu Roloffin (2008, 237–238) mukaan keskustelevan ja asiakaskeuksen lähestymistavan avulla. Tämä lähestymistapa mahdollistaa kestävätkä ratkaisut ja voi tuottaa organisaatiolle helpommin moraalista legitimizeettiä, joka kestää mahdollisissa konfliktitilanteissa paremmin kuin organisaatiokeskeisen sidosryhmäjohtamisen tuottama pragmaattinen legitimizeetti. (ibid.) O’Riordan ja Fairbrass (2008, 755) ovat tutkineet sidosryhmävuoropuhelua lääkealan yrityksissä, joissa sidosryhmien luottamuksen ja hyväksymisen saavuttaminen on keskeistä. Sidoryhmävuoropuhelun avulla yritykset ja niiden sidoryhmät voivat osallistua yhteiseen prosessiin, jossa sidoryhmillä on mahdollisuus rakentavasti ilmaista näkemyksiään yrityksen ottaman sosiaalisen vastuun muodosta ja laajuudesta. (ibid.) Gao ja Zhang (2006, 722) puolestaan esittävät, että sitoutuminen sidoryhmävuoropuheluun voi kasvattaa keskinäistä luottamusta, auttaa tunnistamaan sitoutumista ja edistää yhteistyötä sidoryhmien ja yritysten välillä. Post et al. (2002, 25) painottavat, että luottamus kasvaa luotettavasta käyttäytymisestä, ei retoriikasta. Sidoryhmien tunnistaminen ja vuorovaikutus ryhmien kanssa on kiinteä ja jatkuva osa johtamisprosessia. Vakaat sidoryhmäsuhteet rakennetaan ajan mittaan kokemuksen pohjalta. (ibid.) Arenas’n et al. (2009, 179) mukaan sidoryhmäyhteisön muiden sidoryhmien legitimizeetin tunnistaminen vaikuttaa luottamuksen syntymiseen ja vuoropuhelun mahdollisuuteen osapuolten välillä.

Sidosryhmävuorovaikutukseen liittyy myös oppiminen. Oppiminen on keskeisessä asemassa, kun organisaatiot ylläpitävät ja kehittävät yhteiskunta vastuun ja kestävän kehityksen käytäntöjään. Kestävän kehityksen

tavoitteet ja edut organisaatiolle olisi viestittävä henkilökunnalle ja asiakkaille, ja myös johdon on oltava niistä selvillä ja ymmärrettävä ne yhtenevästi. Oppimista voivat parhaiten edistää johtajat mallintamalla ja viestimällä sitoutumistaan jokapäiväisessä toiminnassaan. He voivat myös rohkaista henkilökuntaa ja luoda mahdollisuuksia kestäväen kehityksen edistämiseen esimerkiksi luomalla olosuhteet, jotka edistävät henkilökunnan työajalla tapahtuvaa verkottumista ulkopuolisiin sidosryhmiin. Erilaisten verkostojen aktiivinen toiminta – etenkin yksittäisten työntekijöiden ja yhteisöjen jäsenten kohtaaminen – edistää uusien ideoiden, kysymysten ja näkökulmien syntymistä sekä motivoi työntekijöitä sitoutumaan. Työntekijöiden ja asiakkaiden kestäväen kehitykseen liittyvää oppimista voidaan tehostaa kahdella tavalla. Ensinnäkin opittava asia on koettava ymmärrettävänä kunkin omassa yhteisössä ja välittömissä tarpeissa. Toiseksi oppimisen on tapahduttava jokapäiväisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa, kun ihmiset jakavat, kyseenalaistavat, työstävät ja synnyttävät kestäväen kehitystä. Hyviin oppimisolosuhteisiin liittyvät muun muassa asioiden ja ihmisten erilaisuus, hajautettu päätöksenteko sekä mahdollisuus verkottua ja antaa palautetta. (Fenwick, 2007, 642–643.)

Sidosryhmäjohtaminen puolestaan sisältää organisaation oppimista, koska sidosryhmien luonne ja intressit muuttuvat ajan kuluessa (Post et al., 2002, 25). Myös esimerkiksi yhteiskuntavastuuraportin interaktiivinen ja diagnostinen käyttö organisaation oppimis- ja omaksumisprosesseissa voi toimia organisaation oppimisen välineenä (Gond & Herrbach, 2006). Thomson ja Bebbington (2005, 507) painottavat sidosryhmien oppimista: kun organisaatiot julkaisevat raportteja yhteiskuntavastuustaan, ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät voivat oppia ja samalla on mahdollisuus muutokseen. Jotta ympäristön muutosten huomioiminen olisi mahdollista, yritysten on jatkuvasti luodattava ympäristöönsä ja oltava kanssakäymisissä sidosryhmien kanssa (Wood, 1991; Wood, 2010).

Vuoropuhelun hyödyntäminen vuorovaikutusprosessissa voi johtaa asteittaiseen muutokseen, jota muun muassa sosiaalisen ja ekologisen tilin-

pidon toteuttajat etsivät (Bebbington et al., 2007, 373). Sidosryhmät voivat osaltaan vauhdittaa muutosta tuottamalla tiedollista ristiriitaa (cognitive dissonance), joka riittävän voimakkaana saa johdon etsimään menetelmää tarvittavien muutosten toteuttamiseksi. Tällöin keskeisessä asemassa johtajien apuvälineenä ovat yhteiskuntavastuuta määrittävät globaalit standardit, menettelytavat ja verkostot, kuten esimerkiksi GRI-raportointiviitekehys. (Adams & Whelan, 2009, 136.) Burchell ja Cook (2008, 35) painottavat, että sidosryhmävuoropuheluun sitoutuvien organisaatioiden on ymmärrettävä vaikutukset, joita vuoropuheluun ryhtyminen aiheuttaa, ja niillä on oltava pitkän aikavälin näkökulma tulosten ja oppimisen suhteen. Monet vuoropuhelun tuottamat, huomattavatkin tulokset on vaikea nähdä määrällisessä muodossa lyhyellä aikavälillä.

Organisaatioilla on kannustimia sitoutua sidosryhmiinsä myös strategisella tasolla. Moneva et al. (2007, 95, 98) esittävät, että yrityksen strateginen sitoutuminen sidosryhmiin edistää yrityksen sosiaalista ja taloudellista suorituskkyä. Yhteiskuntavastuustrategian toteuttaminen tarkoittaa tiettyjen periaatteiden noudattamista yrityksen sisällä. Vahva ja tiettyihin sosiaalsiin ja eettisiin arvoihin sidottu yrityskulttuuri voi houkutella ja pitää yrityksessä parhaat työntekijät, nostaa tuottavuutta, kasvattaa mainetta sekä ehkäistä lakirikkomuksia ja niiden aiheuttamia kustannuksia. Näin voidaan saavuttaa parempia taloudellisia tuloksia. (ibid.) Post et al. (2002, 25) mukaan yrityksen strateginen positiointi sidosryhmäverkostoon edistää kestävää, pitkän aikavälin kilpailukykyä ja mahdollisuuksia hyvinvoinnin luomiseen yritykselle ja koko yhteiskunnalle. Suotuisten ja tuottavien sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen on johdon ydinsaamista, keino edistää yrityksen arvoja ja ansaintamahdollisuuksia. (ibid.) Yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden strateginen positiointi näyttää Hustedin ja Allenin (2007) mukaan liittyvän arvon luomiseen. Yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvien asioiden positiointi on selvästi tapa differentioida yritystä sekä sen tuotteita ja palveluksia tavalla, jotka luovat arvoa. (Husted & Allen, 2007, 358.) Strategisten yhteiskuntavastuualoitteiden avulla yrityk-

sellä on mahdollisuus muun muassa luoda erottuva persoonallisuus kasvottomassa yritysmaailmassa (Gyves & O'Higgins, 2008, 218).

3.5 Strateginen, moraalinen ja arvoa luova vuorovaikutus

Edellisten lukujen perusteella voidaan todeta, että sidosryhmävuorovaikutuksella on sekä strategisia että moraalisia kannustimia. Vuorovaikutuksen tavoitteena on kuitenkin pohjimmiltaan luoda arvoa yritykselle, sidosryhmille ja niihin kuuluville yksilöille sekä koko yhteiskunnalle.

Sidosryhmävuorovaikutuksen tutkimuksessa strategian ja moraalien suhdetta tarkastellaan pääasiassa kahdesta näkökulmasta: *eettisten strategisten* ja *habermasilaisen*. Eettiset strategistit näkevät moraaliselta pohjalta toteutetun sidosryhmävuorovaikutuksen elintärkeänä osana yrityksen strategiaa. Moraalinen – eli rehellinen, avoin ja kunnioittava – sidosryhmävuorovaikutus on olennaista strategian muodostamiseksi ja toteuttamiseksi. Eettisten strategisten mukaan liike-elämän rooliin yhteiskunnassa kuuluu osallistuminen hyvän elämän tuottamiseen. Habermasilaiset puolestaan erottavat moraalien ja strategian toisistaan: strategiaan sidottu vuorovaikutus ei voi olla moraalista, vaan se on amoraalista eli moraalista riippumatonta. Habermasilaiset eivät kuitenkaan tarkoita, että strategian pohjalta toteutettu vuorovaikutus olisi välttämättä sidosryhmille vahingollista tai harhauttavaa. Habermasilaisen näkemys perustuu saksalaisen filosofin Jürgen Habermasin teoriaan, jossa kommunikaation sidosryhmän kanssa on oltava puhdasta, toimijoiden valtaeroista riippumatonta ja toteutettu kommunikaation itsensä vuoksi – ei muiden, kuten organisaation omien, esimerkiksi strategiaan sidottujen tavoitteiden vuoksi. Habermasilaisen moraalinen sidosryhmävuorovaikutus toteutuu, kun kaikki osapuolet yhteisen ymmärryksen kautta sopivat, miten vuorovaikutus etenee, ja kaikkien vuorovaikutuksessa osallisena olevien tai sen vaikutuksen alaisena olevien on osallistuttava keskusteluun. Vuorovaikutuksen on tapahduttava täysin demokraattisesti. (Noland & Phillips, 2010, 49.)

Esimerkiksi Greenwood (2007, 312–322) näkee sidosryhmävuorovaikutuksen Habermasin tradition mukaan moraalisesti neutraalina, koska on mahdollista, että se joko sisältää tai ei sisällä moraalisia ulottuvuuksia. Sidosryhmävuorovaikutus voi olla jopa moraalitonta. Siksi sidosryhmävuorovaikutus olisi nähtävä yrityksen yhteiskuntavastuusta erillisenä, mutta siihen liittyvänä toimintona. (ibid.) Kujala ja Kuvaja puolestaan kyseenalaistavat amoraalisen liiketoiminnan tulevaisuuden. Heidän mukaansa keskusteltu liiketoiminnan etiikasta on lisääntynyt ja samalla ajatus moraalipohdintojen ulkopuolelle jäävästä liiketoiminnasta on häviämässä. Muilla elämän alueilla hyväksytyt arvot, kuten oikeudenmukaisuus, rehellisyys, avoimuus ja ihmisten kunnioittaminen, koetaan tärkeiksi myös liiketoiminnassa. (Kujala & Kuvaja, 2002, 14.)

Moraalia ei Freemanin (1995, 46–47) mielestä tulisi erottaa yrityksen toiminnasta erilliseksi osaksi tai perustaksi. Sidosryhmäajattelun perusajatuksena oli alun perin, että sidosryhmät ovat kompleksisia moraalisia olentoja, jotka ovat erottamaton osa liiketoiminnan käsitettä. (ibid.) Freeman (1984, 46) toteaa strategisen johtamisen tarkoituksena olevan yrityksen toiminnan suuntaaminen, joten yrityksen toiminnan tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen vaikuttavat ryhmät on otettava huomioon strategisen johtamisen prosessissa. On huomioitava myös ne ryhmät, joihin yritys itse vaikuttaa, sillä nämä samat ryhmät voivat mahdollisesti olla vaikuttamassa yrityksen toimintaan tulevaisuudessa. Sidosryhmäajattelu toimii ikään kuin suojana organisaation strategisia ja sosiaalisen vastaavuuden ongelmia vastaan. (ibid.) Sachs et al. (2006, 509) esittävät, että yritys oikeuttaa olemassaolonsa vain, jos se luo hyvinvointia strategisille sidosryhmilleen yhdessä heidän kanssaan. Toisaalta Carrollin (1991, 43) mukaan johdon tehtävänä on varmistaa, että ensisijaiset sidosryhmät saavuttavat tavoitteensa, mutta myös muiden sidosryhmien tyytyväisyydestä on huolehdittava. Vaikka kaikkia osapuolia hyödyttävä win-win-tilanne ei aina ole mahdollinen, se on toivottava ja yrityksen toimintaa oikeuttava tavoite, jonka avulla johto voi suojella yrityksen pitkän aikavälin intressejä. (ibid.)

Sidosryhmävuorovaikutuksen perustavaa laatua olevana kannustimena voidaan nähdä arvon tuottaminen organisaatiolle, sidosryhmille ja/tai koko yhteiskunnalle. Arvon määrä on Lepakin et al. (2007, 182) mukaan suhteellinen. Arvo määrittyy arvonluomisen fokuksessa olevan loppukäyttäjän (tai ostajan) omakohtaisessa kokemuksessa eli sen mukaan, kuinka suuren arvon hän kokee kyseisestä tuotteesta, palvelusta tai vastaavasta saavansa. Arvon loppukäyttäjä voi olla yksilö, organisaatio tai yhteiskunta. Omakohtainen arvon kokeminen voidaan nähdä käyttäjän halukkuutena maksaa saadusta arvosta. Kestävälle arvon luomiselle voidaan asettaa kaksi taloudellista ehtoa. Ensinnäkin vaihdossa saadun rahallisen korvauksen on ylitettävä arvon tuottamiskustannukset (raha, aika, vaiva, ilo tms.) ainakin vaihtoehdellä. Toiseksi käyttäjän antama rahallinen korvaus riippuu siitä erosta, joka muodostuu käyttäjälle läheisimmän vaihtoehdon eli olemassa olevan arvon (tehtävä, tuote tai palvelu) ja saadun uuden arvon välille. Käyttäjät ja arvonluojat eivät ole halukkaita sitoutumaan toistuvasti ja pitkällä aikavälillä arvon luomiseen liittyviin toimintoihin, elleivät nämä mainitut ehdot täyty. (ibid.)

Sidosryhmien huomioon ottaminen on Freemanin (1995, 35) mielestä ainoa tapa jatkuvasti luoda arvoa yritykselle. Hän ehdottaakin sidosryhmä-käsitteelle deskriptiivisen, normatiivisen ja instrumentaalisen ulottuvuuden (Donaldson & Preston, 1995) lisäksi vertauskuvallista ulottuvuutta. Nämä neljä näkökulmaa yhdistämällä sidosryhmäajattelu voidaan nähdä tuotantona, jossa suuri määrä tarinoita kertoo arvon luomisesta ja jokaisella tarinalla on normatiivinen ydin. Sidosryhmäajattelun tutkimusta tulisi Freemanin mukaan kehittää kohti järkevää pluralismia sen sijaan, että nähdään moraali yrityksen käytännön toiminnasta erillisenä osana tai sen perustana. (ibid.) Post et al. (2002, 6–8) esittävät, että nykyiset suuryritykset (extended enterprises) ovat vuorovaikutuksessa sidosryhmien verkostossa, joka luo, ylläpitää ja edistää kykyä luoda arvoa. Yrityksen henkiinjääminen ja menestys riippuvat pitkällä aikavälillä yrityksen kyvystä luoda ja ylläpitää suhteita koko sidosryhmäverkoston kanssa. (ibid.)

Myös sidosryhmät luovat suhteita yritykseen saavuttaakseen etuja (Donaldson & Preston, 1995). Bhattacharyan et al. (2009, 265, 269) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuun strategista tehokkuutta voidaan lisätä tunnistamalla psykologiset mekanismit, jotka vaikuttavat yksittäisen sidosryhmän edustajan antamaan vastakaikuun yrityksen tekemiin yhteiskuntavastuualoitteisiin. Yhteiskuntavastuualoitteiden sidosryhmälle tuomat edut ja niiden tuloksena syntyvän keskinäisen suhteen laatu vaikuttavat yrityksen yhteiskuntavastuulliseen tulokseen. Tutkijoiden mukaan sidosryhmät voivat saada yhteiskuntavastuuseen liittyvästä toiminnasta *funktionaalisia, psykologisia sekä arvo-odotusten täyttymiseen liittyviä etuja*. Jos yhteiskuntavastuualoitteet ylittävät funktionaalisten etujen tason ja tyydyttävät sidosryhmän arvo-odotuksia, tuloksena ovat vahvemmat keskinäiset suhteet. Arvo-odotuksia tyydyttävät yhteiskuntavastuualoitteet edistävät pikemminkin sidosryhmän samaistumista organisaatioon kuin pelkästään luottamusta ja tyytyväisyyttä, sillä aloitteet osoittavat arvo-maailmojen samankaltaisuutta. Pelkästään psykologisia etuja tarjoavat aloitteet eivät tuo samaistumisen kaltaista vahvaa sidettä, mutta voivat kuitenkin edistää luottamusta ja sitoutumista organisaatiota kohtaan. Funktionaaliset edut todennäköisesti tuovat tyydytystä sidosryhmälle vaikuttamatta suuresti luottamuksen, sitoutumisen tai samaistumisen syntymiseen. Sidosryhmävuorovaikutuksen tuottamat edut voivat kohdistua joko yritykseen, kyseiseen asiaan tai muihin sidosryhmiin. Koska yksilöt voivat toimia yritykseen nähden eri rooleissa ja edustaa eri sidosryhmiä, he reagoivat keskinäisen suhteen kokonaislaatuun, ei niinkään suhteen laatuun tietyssä sidosryhmäroolissa. Samat suhteiden laatuun liittyvät vaikutukset pätevät myös voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. (ibid.)

Yrityksen vapaaehtoisesti toteuttamien, strategisten yhteiskuntavastuualoitteiden on todettu todennäköisimmin edistävän sekä omistajien että muiden sidosryhmien ja yhteiskunnan vaatimuksia ja samalla kaikkien sidosryhmien saamat kestävät edut maksimoituvat. Syntyy kaikkia

osapuolia hyödyttävä tilanne, positiivinen kierre, joka motivoi yritystä kehittämään edelleen yhteiskuntavastuullista toimintaansa ja rohkaisee jatkuvaan yhteistyöhön sidosryhmien kanssa. Aloitteiden on kuitenkin oltava osa yrityksen toimintaa, sisällytetty sen arvojärjestelmään ja arvoketjuun. (Gyves & O'Higgins, 2008, 217–218.)

3.6 Yhteenveto

Teoriakatsauksen perusteella sidosryhmä- ja vuorovaikutusteoriat nivoutuvat kiinteästi yrityksen yhteiskuntavastuun käsitteeseen. Sidosryhmäajattelu yhdistää liiketoiminnan ja etiikan sekä konkretisoi yhteiskuntavastuun käsitettä. Yhteiskuntavastuu voi olla hahmoton ja vaikea ymmärtää, mutta sidosryhmien avulla vastuu voidaan kohdentaa yksilöille ja ryhmille, joihin organisaation toiminta vaikuttaa tai joiden toiminta vaikuttaa organisaatioon. Sidosryhmiä voidaan jaotella monella tavalla, esimerkiksi ydinsidosryhmiin (stakeholders), edunvalvontaryhmiin (stakewatchers) sekä toimintaa sääteleviin (stakekeepers) ja potentiaalisiin sidosryhmiin (stakeseekers).

Sidosryhmäajattelussa organisaatiot ovat osa sidosryhmäverkostoa, johon kuuluu runsaasti keskenään vuorovaikutuksessa olevia erilaisia toimijoita. Organisaatio ei enää ole keskipiste, joka yhdistää sidosryhmiä. Sidosryhmäverkoston jäsenet pyrkivät vaikuttamaan muihin verkoston jäseniin täyttääkseen tavoitteensa ja tarpeensa. Sidosryhmäverkosto ja sen toimijoiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti ja ne voivat olla keskenään ristiriitaisia, jolloin sidosryhmävuorovaikutuksen avulla pyritään ylläpitämään tasapainoa eri toimijoiden esittämien vaatimusten välillä.

Sidosryhmävuorovaikutus muodostuu käytännöistä, joita organisaatio toteuttaa osallistaakseen sidosryhmät positiivisella tavalla organisaation toimintaan. Vuorovaikutukseen liittyy inhimillisyyden kunnioittaminen ja sidosryhmille organisaation toiminnan kautta aiheutuneiden vaikutusten tunnustaminen. Sidosryhmävuorovaikutuksen syvimpänä muotona voi-

daan nähdä vuoropuhelu, jossa kuunnellaan, kunnioitetaan ja huomioidaan muiden mielipiteet. Vuoropuhelu sisältää vallan ja vastuun jakamista sekä sosiaalista oppimista. Yhteiskuntavastuuseen liittyvä sidosryhmävuorovaikutus voi toteutua sovitussa kontekstissa – esimerkiksi määritettyyn asiaan tai prosessiin liittyen – tai osana yrityksen normaalia toimintaa, erilaisiin prosesseihin integroituna.

Sidosryhmävuorovaikutuksen perimmäinen kannustin on olemassaolon varmistaminen sidosryhmien hyväksymisen kautta. Samalla taataan taloudellinen menestyminen. Muita kannustimia ovat liiketoiminnan mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen, riskinhallinta, päätösten optimaalisuus, imagon rakentaminen, profiloituminen, tilivelvollisuuden täyttäminen, julkishallinnon sääntely, eettisten arvojen toteuttaminen, sosiaalisen pääoman kasvattaminen, oppiminen sekä kestävän kehityksen edistäminen eli muutos.

Sidosryhmien tarpeiden tunnistaminen, arviointi, toteutus ja tasapainotus edellyttää vuorovaikutukselta strategista ja moraalista lähestymistapaa. Viime kädessä vuorovaikutuksen tavoitteena on luoda arvoa omalle organisaatiolle ja myös sidosryhmille.

4. AMMATTIKORKEAKOULUN YHTEISKUNTAVASTUU

Ammattikorkeakoulut ovat osa kansainvälistä ja suomalaista korkeakoululaitosta. Korkeakoulujen yhteiskuntavastuusta on jossain määrin tehty tieteellistä tutkimusta, joskin korkeakoulujen yhteiskuntavastuu määrittyy suurelta osin kansainvälisen ja kansallisen politiikan kautta. Esimerkiksi YK:n, EU:n ja OECD:n aloitteet, toimintaohjeet ja strategiat vaikuttavat Suomen kansallisen tason vastaaviin toimenpidesuunnitelmiin ja strategioihin. Ammattikorkeakoulujen toimintaan vaikuttavat valtionhallinnon ohjauksen ohella alueellinen politiikka sekä korkeakoulun itse valitsemat painopistealueet. Seuraavan tarkastelun lähtökohtina ovatkin tutkimuksessa korkeakoulujen yhteiskuntavastuuseen liitetyt teemat sekä ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuun kansainväliset, kansalliset, alueelliset ja korkeakoulukohtaiset määrittäjät.

4.1 Yhteiskuntavastuun tutkimus korkeakoulukontekstissa

Yrityksen yhteiskuntavastuu -käsitettä käytetään yleisesti, kun tarkoitetaan voittoa tavoittelevien yritysten pyrkimyksiä kehittää itselleen sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä käytäntöjä ja politiikkoja. Laajemman näkemyksen mukaan vastuullisuuteen sisältyy organisaation toiminnan vaikutukset paikallisten ja globaalien yhteisöjen hyvinvointiin. Korkeakoulutuksessa yhteiskuntavastuu liittyy – monien muiden seikkojen rinnalla – korkeakoulujen osallisuuteen yhteiskunnan olennaisten ongelmien ratkaisemisessa. Tällaiset ongelmat edellyttävät sosiaalisia, taloudellisia ja kulttuurisia innovaatioita. Toisaalta korkeakoulut voivat varmistaa julkisen rahoituksen vain toimimalla tavalla, joka vastaa yleistä näkemystä yhteiskuntavastuusta. (Jongbloed et al., 2008, 318–319.)

Arbo ja Benneworth (2007, 55, 58) toteavat, että korkeakoulut ovat 2000-luvulla tulleet tietynlaiseen tienhaaraan, jossa globaalit, kansalliset ja paikalliset toimijat kohtaavat etsiessään tavoitteidensa toteuttamis-

mahdollisuuksia. Korkeakoulut ovat usein suuria, strategisia toimijoita, joilla on mahdollisuuksia rakentaa yhteyksiä näiden eri toimijoiden sekä heidän aikomustensa ja resurssien välille. Arbo ja Benneworth pitävät korkeakoulujen integroivaa roolia tärkeänä sekä alueellisella, kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Toisaalta heidän mielestään on keinotekoista tehdä jako globaalien projektien, kansallisten toimenpiteiden ja alueellisten seurausten välille. Korkeakoulujen opetus, tutkimus ja suhteet yhteiskunnan alueellisiin toimijoihin vaikuttavat toisiinsa, samoin kuin korkeakoulujen toteuttama monien toimijoiden ja heidän tavoitteidensa integrointi vaikuttaa globaaliin, kansalliseen ja alueelliseen toimintaan. (ibid.)

Korkeakoulut voivat edistää kestävästä kehitystä toimintaympäristössään neljällä tavalla. Ensinnäkin suurina instituutioina korkeakouluilla on kestävästä kehityksen *johtamismenetelmiä* käytössään. Ne voivat määrittää itselleen esimerkiksi kestävästä kehityksen politiikan, sitoutua kestävästä kehityksen globaaleihin periaatteisiin tai määrittää visiossaan toimintaansa liittyvät kestävästä kehityksen periaatteet. Ne voivat myös liittää kestävästä kehityksen omaan toimintaansa energiaa ja raaka-aineita säästävien ratkaisujen avulla. Toiseksi korkeakoulut ovat *tekniikan asiantuntijoita*, joilla on kokonaisvaltainen ja poikkitieteellinen näkemys kestävästä kehityksen ja vastuullisuuden eri näkökulmista. Tätä kestävästä kehityksen asiantuntijuutta korkeakoulut voivat hyödyntää myös kaupallisesti. Kolmanneksi korkeakoulujen tehtävänä on tarjota *yhteinen oppimiskokemus*, joka antaa opiskelijoille tietyt yhteiskunnalliset vakaumukset, esimerkiksi liittyen kestävästä kehitykseen. Tämän lisäksi korkeakoulun opiskelijoiden ja henkilökunnan sekä muiden yhteisöjen edustajien henkilökohtainen sitoutuminen kestävästä kehityksen edistämiseen on keskeistä. Neljänneksi korkeakoulut ovat uuden *kestävästä kehityksen agendan johtajia*. Ne ovat sitoutuneet toimintoihin, jotka pyrkivät alueellisen ja paikallisen kestävästä kehityksen edistämiseen. Korkeakoulut tekevät tiivistä työtä alueensa kestävästä kehitystä hoitavien viranomaisten ja ryhmien kanssa varmistaakseen, että korkeakoulun suunnitelmat ja menettelytavat tuottavat laajempia pyrkimyksiä yhteiskunnalliseen uudistumiseen. Arkkityyppinen kestävä

korkeakoulu määrittää kestäväen kehityksen ensisijaiseksi tehtäväkseen ja sitoo resursseja oman asiantuntijuutensa kehittämiseen. Lisäksi se stimuloi alueensa toimijoita hyödyntämään korkeakoulun kestäväen kehityksen osaamista toimijoiden oman toiminnan kehittämisessä. (Arbo & Benneworth, 2007, 551–553.)

Sidosryhmät ovat Jongbloedin et al. (2008, 319) mukaan itsessään tärkeitä kaikille organisaatioille, jolla on julkinen tehtävä. Yhteistä hyvää tuottavien organisaatioiden vertikaalista valvontaa olisikin tärkeää tasapainottaa mekanismeilla, jotka varmistavat horisontaalisen tilivelvollisuuden tai vastuullisuuden. Sana ”horisontaalinen” painottaa, että korkeakoulut eivät ole todistusvelvollisia suorituksiaan pelkästään viranomaisille vaan kaikille ryhmille, elimille ja edustajille, joilla on sidoksia korkeakouluun. Horisontaalinen vastuu on osa korkeakoulun yhteiskuntavastuuta. Vertikaalisella kontrollilla on kuitenkin korkeakoulutuksessa aina roolinsa, esimerkiksi opetusministeriön valvonnan avulla taataan tasa-arvoinen pääsy korkeakoulutukseen sekä koulutuksen laatu ja tehokkuus. (ibid.)

Horisontaalisen vastuullisuuden muodostuminen ja sidosryhmäsuhteen laatu riippuvat kyseessä olevasta sidosryhmästä ja sen tärkeydestä organisaatiolle. Välttääkseen liian kuormittavan tehtäväkentän sekä täyttääkseen tilivelvollisuuden vaatimuksen korkeakoulujen on profiloituttava riittävästi sekä valittava tarkasti avainsidosryhmänsä. Kun korkeakoulu ottaa huomioon avainsidosryhmiensä näkökannat, sillä on vaikutuksia korkeakoulun hallintoon ja yhteiskuntavastuun toteuttamiseen. Tulevaisuudessa korkeakoulut tulevat järjestämään toimintaansa yrityksen yhteiskuntavastuun linjausten mukaiseksi varmistakseen tilivelvollisuuden toteutumisen. Tulevaisuudessa myös korkeakoulujen hallinto tulee muuttumaan verkostoituneemmaksi (networked governance). (Jongbloed, 2008, 303, 319.)

Jotta tehokas monitasoinen hallinto valtion, kunnan ja kansalaisyhteiskunnan välillä voidaan järjestää, organisaatioiden on kehitettävä sisäisiä ja organisaatioiden välisiä integraatiotapoja sekä edistettävä verkottumista ja

kulttuurista muutosta. Monitasoinen hallinto edellyttää sekä valtionhallinnon eri tasojen välistä vertikaalista hallintoa että eri alojen, sektoreiden ja palvelujen välistä horisontaalista hallintoa. Tehokas osallistuminen monitasoiseen, verkostomaiseen hallintoon edellyttää organisaatiolta samantlaisia ominaisuuksia kuin yleensäkin vaaditaan kumppanuusyhteistyössä, esimerkiksi kyvykkyyttä rakentaa yhteenliittymiä, synnyttää luottamusta, kehittää yhteisiä asiakokonaisuuksia ja kehittää ongelman ratkaisuun tähtääviä lähestymistapoja. Julkisten organisaatioiden on tulevaisuudessa toimittava solmukohtana monitasoisessa, verkostoituneessa hallinnossa, ei pelkästään palvelun tuottajana. Uusi toimintatapa edellyttää myös sidosryhmäsuhteista vastaavalta henkilökunnalta uudenlaista vastuullisuutta, aloitteellisuutta ja taitoa toimia mahdollistavalla tavalla. Tämä merkitsee kykyä luoda yhteinen visio ja avoin, osallistumisen mahdollistava toimintatapa, jossa kumppanit voivat aktiivisesti osallistua vuorovaikutukseen luovalla, neuvottelevalla ja ongelmia ratkaisevalla tavalla. (Hayden & Benington, 2000, 27–28, 32–33.)

Jongbloedin et al. (2008, 319–321) mukaan todellinen sidosryhmävuorovaikutus onkin enemmän kuin kontaktien ylläpitoa asiakkaisiin. Korkeakoulun yhteiskuntavastuu on laajentunut yli tutkintojen ja tutkimuksen tuottamisen. Yhteiskuntavastuu edellyttää sitoutumista julkiseen keskusteluun, läheiseen työsuhteeseen yksityisten toimijoiden kanssa sekä osallisuuden verkostoissa ja yhteenliittymissä eri tasoilla vaikuttavien toimijoiden kanssa. Organisaation on oltava jatkuvasti vuorovaikutuksessa yhteisöjensä ja sidosryhmiensä kanssa sekä etsittävä uusia tapoja toteuttaa vuoropuhelua selvittääkseen, miten palveluja arvostetaan sekä mitä ja miten voisi tehdä paremmin. Horisontaali vastuullisuus puolestaan sisältää mekanismeja, jotka varmistavat tehtyjen valintojen läpinäkyvyyden ja raportoinnin organisaation suorituskyvystä. Horisontaalisen vastuullisuuden muotoja korkeakouluissa voivat olla esimerkiksi sidosryhmien edustus hallintorakenteissa, vuosikertomus, keskustelutilaisuudet sisäisten ja ulkoisten yhteisöjen kanssa sekä viralliset sopimukset esimerkiksi julkisten rahoittajien ja ulkopuolisten organisaatioiden kanssa. Muita

horisontaalin vastuullisuuden muotoja ovat sidosryhmien konsultointia varten perustetut ohjelmat ja neuvoa-antavat elimet, käytännöt valitusten ja erimielisyyksien käsittelemiseksi, vertaisarviointi sekä omien ja muiden korkeakoulujen parhaista käytännöistä oppiminen. (ibid.)

Vastaaminen yhteiskunnan ja sidosryhmän esittämiin vaatimuksiin sekä optimaalinen erilaistuminen edellyttävät Jongbloedin et al. (2008, 303, 322) mukaan strategisia valintoja. Valintoihin liittyvät tasa-painon vaihtelut ja jännitteet, jotka vallitsevat valtion ja markkinoiden, globaalien ja paikallisten, julkisen ja yksityisen, massojen ja yksilön, yhteistyön ja kilpailun sekä autonomian ja tilivelvollisuuden välillä. Nämä herättävät jännitteitä korkeakoulujen välille ja koko korkeakoulujärjestelmään. (ibid.)

4.2 Yhteiskuntavastuun kansainvälisen tason määrittäjät

Merkittävä korkeakoulujen yhteiskuntavastuun määrittäjä kansainvälisellä tasolla on Gro Harlem Brundtlandin johtaman YK:n Ympäristön ja kehityksen maailmankomission vuonna 1987 julkaisema raportti *Our Common Future*, yhteinen tulevaisuutemme. Se käynnisti monia kansainvälisiä jatkotoimenpiteitä ja prosesseja ja lisäsi kestävän kehityksen teeman yleistä tunnettavuutta. Raportti muodosti pohjan vuonna 1992 Rio de Janeirossa järjestetyille YK:n ympäristö- ja kehityskonferenssille, jossa hyväksyttiin kestävän kehityksen Agenda 21 -toimintaohjelma globaalille, kansalliselle ja alueelliselle tasolle. Kestävälle kehitykselle sovittiin Riiossa maailmanlaajuiset tavoitteet ja vahvistettiin Brundtlandin komission määritelmä kestävästä kehityksestä. Agenda 21:lle laadittiin toimintasuunnitelma vuonna 2002 järjestetyssä Johannesburgin huippukokouksessa. (Melén-Paaso, 2008.)

Johannesburgin huippukokous käynnisti myös laajan, kansainvälisen koulutukseen painottuvan hankkeen, kun YK:n yleiskokous julisti joulukuussa 2002 vuodet 2005–2014 kestävästä kehityksestä edistävän koulutuksen vuosikymmeneksi. Maailmanlaajuisella tasolla hanketta koordinoiva

UNESCO luo puitteet jäsenmaiden toimenpiteille kestävän kehityksen koulutuksen edistämiseksi. Euroopan alueella katsottiin tarpeelliseksi luoda oma alueellinen strategia vuosikymmentä varten, ja vuonna 2005 hyväksyttiin YK:n Euroopan alueen talouskomission Kestävää kehitystä edistävän koulutuksen -strategia. Sen kehittämistyön taustalla oli Itämeren maiden Baltic 21 -ohjelman kestävää kehitystä koulutuksessa edistävä osio, Baltic 21E. Osa-ohjelmalla pyritään kehittämään Itämeren maiden koulutusjärjestelmiä niin, että kestävä kehitys nivoutuu luontevasti ja pysyvästi maiden koulutusjärjestelmiin. (Melén-Paaso, 2008.)

Vuonna 2006 Suomi julkaisi ensimmäisenä yksittäisenä Euroopan maana kansallisen strategian YK:n kestävää kehitystä edistävän koulutuksen vuosikymmentä varten. Kaikki koulutustasot kattava kansallinen strategia sisältää sekä kaikille yhteiset että eri tasoille omat toimenpide-ehdotukset kestävän kehityksen koulutuksen edistämiseksi. Suomen vuosikymmenstrategian perustana on lisäksi Suomen valtiollinen sitoutuminen YK:n kestävää kehitystä edistävään vuosikymmeneen, sen toimeenpanoa koskeviin UNESCO:n ja YK:n Euroopan alueen talouskomission asiakirjoihin sekä Baltic 21E -ohjelmaan. Kansallinen vuosikymmenstrategia ottaa lisäksi soveltaen huomioon Yliopistojen kestävän kehityksen peruskirjan (ns. Copernicus-peruskirja) vuodelta 1993. (Melén-Paaso, 2008.)

Agenda 21:stä lähtien kestävää kehitystä edistävä koulutus on määritetty laajemmaksi kuin pelkkä tiedon siirtäminen ja levittäminen. Koulutus antaa yksilöille ja yhteisöille tietoa, taitoja ja arvoja kestävän elämän- ja työskentelytavan omaksumiseksi. UNESCO:n määritelmässä painotetaan myös, että keskeistä kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa on opetuksen laatu. Kansallisen strategian visiona on, että vuonna 2014 kaikki yksilöt pystyvät tukemaan kestävää kehitystä. Tavoitteena on kasvattaa kestävään elämäntapaan sitoutuneita ihmisiä, jotka elinikäisen oppimisen kautta jatkuvasti kartuttavat kestävän kehityksen tietämystään. (Melén-Paaso, 2008.)

Keskeinen korkeakoulujen kansainvälisyyttä edistävä hanke on Bolognan prosessi, jonka Saksan, Ranskan, Italian ja Iso-Britannian korkeakoulutuksesta vastaavat opetusministerit käynnistivät vuonna 1998 allekirjoittamalla Sorbonnen julistuksen eurooppalaisten korkeakoulututkintojen järjestelmien harmonisoinnista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2010a.) Nyt mukana on 46 valtiota (The Bologna Process, 2009). Prosessin tavoitteena on synnyttää yhteinen eurooppalainen korkeakoulutusalue vuoteen 2010 mennessä ja lisätä eurooppalaisen korkeakoulutuksen kilpailukykyä ja vetovoimaa. Tavoitteeseen pyritään esimerkiksi yhteisen ja ymmärrettävän tutkintorakenteen sekä yhteisen opintojen mitoitustajärjestelmän avulla. Lisäksi halutaan lisätä liikkuvuutta ja kansainvälistä yhteistyötä sekä kehittää yhteistä laadunarviointia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2010a.) Viimeisimmässä, Leulessa vuonna 2009 pidetyn seurantakokouksen julistuksessa tunnustetaan korkeakoulutuksen keskeinen rooli kestävän taloudellisen nousun ja kehityksen aikaansaamisessa sekä kulttuurisen ja sosiaalisen kehityksen edistämiseksi. (The Bologna Process, 2009.)

4.3 Yhteiskuntavastuun kansallisen tason määrittäjät

Kansallisella tasolla ammattikorkeakoulun toimintaa keskeisimmin säätelevä laki on ammattikorkeakoululaki ja siihen liittyvät erilaiset asetukset (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2010b). Ammattikorkeakoululain mukaan ammattikorkeakoulut ovat osa suomalaista korkeakoululaitosta. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on ”työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuen tarjota korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista.” (L 24.7.2009/564, 4 §.) Lisäksi ammattikorkeakoulut antavat ja kehittävät aikuiskoulutusta ja voivat tarjota ammatillista opettajankoulutusta. (L 9.5.2003/351, 4 §.)

Laajat, koulutusta koskevat kansalliset linjaukset ja tavoitteet määrittää maata johtava hallitus hallitusohjelmassaan. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelman (2007, 30) tavoitteena on kehittää korkeakouluja ja parantaa niissä järjestetyn koulutuksen ja tutkimuksen laatua. Laadun-arviointi on myös yksi ammattikorkeakoululaissa säädetyistä vastuista. Lain mukaan "Ammattikorkeakoulun tehtävänä on vastata järjestämänsä koulutuksen ja muun toiminnan laatutasosta ja jatkuvasta kehittämisestä." (L 24.7.2009/564, 9 §.) Keskeisenä välineenä pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelmassa (2007, 30) on korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen. Hallituksen tavoitteena on kansainvälisen huippuosaamisen lisääminen sekä osaamistasoltaan alueellisesti vahvemmat ja vaikuttavammat korkeakoulukokonaisuudet. Myös korkeakoulujen kansainvälistymistä halutaan lisätä. Korkeakoulujen tulosohjausjärjestelmässä painottuu opetuksen ja tutkimuksen laatu ja vaikuttavuus. Hallitus haluaa vahvistaa myös ammattikorkeakoulujen ammattiosaamisen kehittämistä, työelämäyhteyttä ja alueellista vaikuttavuutta. Ammattikorkeakoulujen monipuolinen omistajarakenne säilyy. (ibid.)

Hallitusohjelman pohjalta opetus- ja kulttuuriministeriö esittää ja valtioneuvosto hyväksyy neljän vuoden välein päälinjaukset koulutuksen kehittämiseksi. Tutkielman laatimisen aikana voimassa oli Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma vuosiksi 2007–2012. Kehittämissuunnitelman erityisenä painopisteenä on turvata tasa-arvoiset koulutusmahdollisuudet, koulutuksen korkean laatu, osaavan työvoiman saatavuus, korkeakoulujen kehittäminen sekä osaavat opettajavoimat. (Opetusministeriö, 2008a, 5.) Opetus- ja kulttuuriministeriön visio korkeakoululaitoksesta vuonna 2020 on, että korkeakouluja ja yksiköitä on nykyistä vähemmän ja niillä on vahvempi taloudellinen kantokyky. Yksiköt ovat nykyistä suurempia, jolloin kansainväliset yhteistyöedellytykset paranevat, edellytykset poikki- ja monitieteisyyteen vahvistuvat ja opiskelijoilla on enemmän valintamahdollisuuksia. (Sarkomaa, 2008, 8.)

Koko suomalaista korkeakoululaitosta koskee lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriön valmisteleva korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015. Kansainvälistymisstrategian laatiminen sisältyy pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelmaan. Kansainvälistymistä ja sen painopisteitä täsmennetään ja linjataan Valtioneuvoston Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa vuosille 2007–2012. Kansallisen korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian tavoitteena ovat aidosti kansainvälinen korkeakouluuyhteisö, korkeakoulujen laadun ja vetovoiman lisääminen, osaamisen viennin edistäminen, monikulttuurisen yhteiskunnan tukeminen sekä globaalivastuun edistäminen. Globaalivastuun mukaan ”suomalaiset korkeakoulut käyttävät tutkimustaan ja asiantuntemustaan globaalien ongelmien ratkaisemiseen ja kehitysmaiden oman osaamisen vahvistamiseen. Korkeakoulujen toiminta rakentuu eettisesti kestäväälle pohjalle ja tukee opiskelijoiden valmiuksia toimia globaalissa ympäristössä ja ymmärtää oman toiminnan globaaleja vaikutuksia.” (Opetusministeriö, 2009, 6, 10–11.)

Merkittävä kansallisella tasolla ammattikorkeakoulujen linjauksiin vaikuttava toimija on lisäksi Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ry. Se on yhteistyöelin, joka toimii ammattikorkeakoulukentän sisäisenä yhdistäjänä ja tiedonkulun edistäjänä. ARENE:n visio suomalaisesta korkeakoulutuksesta on, että Suomessa on kansainvälisesti kilpailukykyinen ja tunnustettu ammattikorkeakoulutus, joka mahdollistaa alueiden sosiaalisen, taloudellisen ja kulttuurisen hyvinvoinnin kehittymisen. (ARENE, 2009.)

Kestävän kehityksen visio ja strategiset linjaukset Suomen koulutusjärjestelmälle on määritetty opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisussa Kestävän kehityksen edistäminen koulutuksessa: Baltic 21E -ohjelman toimeenpano sekä kansallinen strategia YK:n kestävästä kehityksestä edistävän koulutuksen vuosikymmentä (2005–2014) varten. Linjauksen mukaan kestävästä kehityksestä on edistettävä kasvatuksessa ja opetuksessa kaikilla koulutustasoilla siten, että sitoutuminen on institutionaalista politiikkojen, ohjauksen ja käytännön tasoilla. Lähestymistavan kestävästä kehityksestä

on oltava eettinen ja integroitu: kaikessa toiminnassa huomioidaan ekologinen, taloudellinen sekä sosiaalis-kulttuurinen ulottuvuus. Kestävyyden näkökulma on sisällytettävä kaikkeen toimintaan ja henkilökunnan on saatava alan koulutusta. Kestävää kehitystä lähestytään poikkitieteellisesti ja edistetään tiedon levittämistä. Tämä edellyttää verkostoitumista ja yhteistyön lisäämistä. Keskeisiä ovat myös kansalaisvaikuttamisen edistäminen, tutkimus, jatko- ja täydennyskoulutusohjelmat sekä innovaatioiden hyödyntäminen. Koulutukseen liittyvän kestävän kehityksen edistäminen on osa koulutussektoreiden perusrahoitusta. Opetus- ja kulttuuriministeriö ottaa kestävän kehityksen edistämisen huomioon tavoite- ja tulosohjauksessaan. (Opetusministeriö, 2006.)

Opetusministeriö käynnisti vuonna 2007 Kasvaminen maailmanlaajuiseen vastuuseen -hankkeen, jonka tavoitteena globaalikasvatuksen laadun ja vaikuttavuuden lisääminen. Osahankkeena käynnistyi globaalivastuun ja kestävän kehityksen edistämiseen, seurantaan arviointiin etenkin korkeakoulusektorilla keskittynyt tietopohjahanke, jonka lähtökohtana oli myös tiivis kytkeä laadunarviointiin. (Virtanen & Rohweder, 2009, 18–19.) Opetus- ja kulttuuriministeriö hyödyntää näiden hankkeiden tuloksia korkeakoulujen tuloksia kuvaavassa seurantaindikaattoripatteristossa, jossa on mukana myös kaksi globaalivastuun ja kestävän kehityksen indikaattoria (Haapamäki, 2009, 61).

4.4 Määrittäjät alueellisella ja ammattikorkeakoulun tasolla

Ammattikorkeakoulun toiminnalta odotetaan alueellista vaikuttavuutta, mikä osittain toteutuu jo ammattikorkeakoululain määrittämän ylläpitäjän kautta. Lain perusteella valtioneuvosto voi myöntää ammattikorkeakoulun toimiluvan kunnalle, kuntayhtymälle, rekisteröidylle suomalaiselle yhteisölle tai säätiölle (L 9.5.2003/351, 6 §). Toimintaympäristön ja ylläpitäjän ominaispiirteet määrittävät osaltaan ammattikorkeakoulun tehtäviä ja toimintaa.

Ammattikorkeakoululaki säätelee yksittäisen ammattikorkeakoulun toimintaa myös muulla tavoin. Lain mukaan valtioneuvoston määräväuosiksi hyväksymässä koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa asetetaan ammattikorkeakoulujen yleiset kehittämistavoitteet. Kehittämissuunnitelman ohjaamana opetus- ja kulttuuriministeriö ja yksittäinen ammattikorkeakoulu sopivat määräväuosiksi kerrallaan ammattikorkeakoulun toiminnan tavoitteista, niiden seurannasta sekä valtakunnallisista kehittämissankkeista. (L 9.5.2003/351, 8 §.) Opetus- ja kulttuuriministeriö edellytti vuoden 2010–2012 sopimusneuvotteluissa ammattikorkeakouluilta muun muassa strategian ja siihen liittyvän tehtävän, profiilin ja painoalojen uudistamista yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa alueen ja innovaatiojärjestelmän muiden toimijoiden kanssa (Opetusministeriö, 2008b, 2).

Valtionohjauksen kautta määrittyvät osaltaan myös ammattikorkeakoulujen kansainvälistymisen tavoitteet. Kansallisen kansainvälistymisstrategian pohjalta korkeakoulut määrittelevät kokonaisstrategioihinsa oman profiilinsa mukaiset kansainvälisen toiminnan painopisteet ja kumppanit. (Opetusministeriö, 2009, 11.)

Ammattikorkeakoululaki määrittää lisäksi sidosryhmävuorovaikutuksen perusteet, joita toteutetaan alueellisella ja ammattikorkeakoulun tasolla. Lain mukaan ammattikorkeakouluun kuuluvat jäseninä päätoimiset opettajat, muu päätoiminen henkilöstö ja tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevat opiskelijat. Myös sisäisessä hallituksessa on oltava opiskelijoiden, päätoimiset opettajien ja muun päätoimisen henkilöstön edustajat sekä lisäksi muun johdon ja alueen elinkeinoelämän edustajat. (L 24.7.2009/564, 3 §, 11 §.) Ammattikorkeakoululaki edellyttää lisäksi ammattikorkeakoulun tekevän yhteistyötä toimintaympäristönsä kanssa, erityisesti omalla alueellaan olevan työelämän, suomalaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen sekä muiden oppilaitosten kanssa (L 9.5.2003/351, 5 §.)

Vuonna 2009 tehdyn selvityksen mukaa korkeakoulut ovat toteuttaneet yksittäisiä kestävän kehityksen ja vastuullisuuden toimenpiteitä, mutta

kaikkia kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ulottuvuuksia ei ole tunnistettu eikä niiden edistämistä ole johdettu systemaattisesti. Sitoutuminen vastuullisuuden kehittämiseen sekä kestävän kehityksen indikaattorien käyttö vaihtelee korkeakouluittain. Myöskään laadun ja kestävän kehityksen yhteyttä ei korkeakouluissa ole laajasti vielä tunnistettu. Ympäristökriisien uhka ja valtionohjaus ovat kuitenkin nostaneet vastuullisuuden teemat korkeakoulujen tietoisuuteen, joten korkeakoulut tulevat jatkossa sisällyttämään ne uusiin strategioihinsa. (Suntioinen et al., 2009, 78–79.)

5. MENTELMÄT

Tutkimusstrategiana tässä tutkielmassa oli laadullinen tapaustutkimus, jonka aineistonkeruu tapahtui teemahaastattelujen avulla ja haastatteluaineistojen analysointimenetelmänä oli sisällönanalyysi. Tutkimukseen liittyviä valintoja ja tavoitteita kuvataan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

5.1 Tutkimusstrategia

Tutkielmaan liittyvä empiirinen tutkimusosuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, sillä ammattikorkeakoulujen osalta yhteiskuntavastuuseen liittyvää sidosryhmävuorovaikutusta ei ole ainakaan suuressa määrin tutkittu. Tavoitteena oli laadullisen tutkimusotteen avulla selvittää ammattikorkeakoulun sidosryhmien ehkä hyvinkin erilaisia näkemyksiä tutkimusongelmasta ilman etukäteen tiukasti asetettuja rajoja ja määrittäyksiä, jotka kuuluvat kyselytutkimusten luonteeseen. Sidoryhmien esiintuomista erilaisista ja mahdollisesti ristiriitaisistakin näkökulmista oli tarkoitus muodostaa kokonaisvaltainen näkemys ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuun rakentumisesta sidoryhmävuorovaikutuksen kautta. Koskisen et al. (2005, 16) mukaan laadullista tutkimusotetta käytetäänkin silloin, kun tavoitteena on lisätä ymmärrystä organisaatioiden toiminnasta. mukaan Laadulliselle tutkimukselle on myös luontaista kerätä aineistoa, jossa voidaan tarkastella tutkimusongelmaa mahdollisimman monesta näkökulmasta (Alasuutari, 2001, 84).

Kohdeorganisaationa toimi Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Se on yksi niistä kolmesta ammattikorkeakoulusta, jotka julkaisevat yhteiskuntavastuuraporttia (Suntioinen et al., 2009, 79). Lähtökohtana oli, että yhteiskuntavastuu on melko samanlainen kaikissa ammattikorkeakouluissa ja että yhden tapauksen syvällisen tutkimisen perusteella olisi oletettavasti mahdollista vetää jollakin tasolla johtopäätöksiä tutkimusongelmasta yleisemmälläkin tasolla. Kyseessä oli siis instrumentaalinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena on tarjota näkemys tiettyyn asiaan tai yleistää sitä

(Stake, 2000, 437–438. Ref. Silverman, 2005, 127). Myös Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 119) mukaan tapaukset voidaan nähdä instrumentteina, joita käytetään tietyn liiketalouteen liittyvän ilmiön tutkimiseen ja joiden pohjalta kehitettyjä teoreettisia ehdotuksia voidaan testata ja yleistää muihin liiketalouden konteksteihin tai teorioihin. Koska tutkimus kuitenkin oli laadullinen ja kohdistui pelkästään yhteen tapaukseen, johtopäätöksien määrä tulisi olemaan rajallinen (Koskinen et al., 2005, 45).

5.2 Aineistonkeruu ja haastateltavien valinta

Aineistonkeruun perusmenetelmänä oli haastattelututkimus, joka Hirsjärven et al. (2007, 200) mukaan mahdollistaa haastateltaville ennalta melko tuntemattoman aiheen käsittelyn. Haastattelun aikana on mahdollista poiketa kysymysten esittämisjärjestyksestä, tehdä lisäkysymyksiä, antaa tarkennuksia tai keskustella haastateltavien ehdottamista teemoista. (ibid.) Mainitut seikat vaikuttivat aineistokeruun menetelmävalintaan, sillä oletettavasti yhteiskuntavastuun käsite voitaisiin ymmärtää monella tavalla tai se voisi olla ennalta tuntematon. Haastattelulajiksi valikoitui teemahaastattelu, koska päätutkimuskysymykseen vastaaminen edellytti sekä yrityksen yhteiskuntavastuuseen että vuorovaikutukseen liittyviä ja niihin johdattelevia, teemoittain esitettäviä kysymyksiä. Aluksi olisi jollakin tasolla keskusteltava yrityksen yhteiskuntavastuu -käsitteen merkityksestä, ennen kuin voitaisiin tarkastella siihen liittyvää vuorovaikutusta ja edelleen vuorovaikutuksen tuottamaa arvoa.

Haastattelut toteutettiin pääosin parihaastatteluina, jotka ovat ryhmähaastattelun alamuoto (Hirsjärvi et al., 2007, 205). Ryhmäkeskustelun avulla on mahdollista saada haastateltavat keskustelemaan asioista, jotka muutoin jäävät keskustelun ulkopuolelle joko itsestäänselvyyksinä tai muista syistä. (Alasuutari, 2001, 155). Parihaastattelun tarkoituksena oli lisäksi aktivoida keskustelua mahdollisesti ennalta tuntemattoman aiheen käsittelyä, sillä kuten Grönfors (1982, 109) on esittänyt, haastateltavat voivat virkistää

toistensa ajatuksia. Yksilöhaastattelua käytettiin tarvittaessa täydentävänä tiedonkeruumuotona (Hirsjärvi et al., 2007, 205).

Haastatteluryhmät muodostuivat kahdesta saman sidosryhmän tasavertaisesta edustajasta. Johtajat muodostivat yhden ryhmän ja he edustivat organisaation virallista – ja samalla myös valtionhallinnon ja ylläpitäjien – näkemystä ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuusta ja sidosryhmävuorovaikutuksesta. Muut haastatellut sidosryhmät olivat opiskelijat, työntekijät ja työelämän edustajat. Haastateltavien sidosryhmien valinta perustui ryhmien olennaisuuteen organisaation toiminnan kannalta ja lisäksi sidosryhmien haluttiin olevan mukana ammattikorkeakoulun perustehtävien käytännön toteutuksessa tai johtamisessa sekä niihin liittyvässä vuorovaikutuksessa. Työelämän edustajien kiireisten aikataulujen vuoksi heidät haastateltiin erikseen. Toisessa työelämän edustajien haastattelussa ”simuloitiin” parihaastattelua tekemällä lisäkysymyksiä ensimmäisessä haastattelussa esiin tulleen pohjalta.

Sidosryhmien ensisijaisuus määrittyi kohdeorganisaation strategian ja ammattikorkeakoululain perusteella. Kohdeorganisaation strategiassa (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 2010c) on määritelmä korkeakoulu-yhteisöstä, johon kuuluvat henkilökunta, opiskelijat ja ulkoisia sidosryhmiä. Ammattikorkeakoululain (L 24.7.2009/564, 3 §) mukaan ammattikorkeakouluun kuuluvat jäseninä päätoimiset opettajat, muu päätoiminen henkilöstö ja tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevat opiskelijat. Lisäksi sisäisessä hallituksessa on oltava jäsenenä opiskelijoiden, henkilökunnan ja elinkeinoelämän edustajat (L 24.7.2009/564, 4 § ja 11 §).

Tutkimukseen sisältyi myös kahden sisäisen asiantuntijan haastattelut, joiden avulla oli tavoitteena laajentaa muissa haastatteluissa esiin tulleita näkemyksiä. Asiantuntijat edustivat erilaista osaamista, eri ammattialoja ja organisaation eri tasoja. Haastateltavat ryhmät on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Haastateltavat ryhmät

Ryhmä	Haastateltavat
Organisaation virallinen näkemys	2 eri alan johtajaa
Sisäiset asiantuntijat	2 eri alojen asiantuntijaa
Henkilökunta	1 opetushenkilöstöön ja 1 muuhun henkilöstöön kuuluva työntekijä
Opiskelijat	2 eri alan opiskelijaa
Elinkeinoelämä	1 edustaja järjestöpuolelta ja 1 yrityselämästä

Kaikkien haastateltavien valinta oli harkinnanvarainen, sillä tavoitteena oli löytää henkilöitä, joilla olisi kokemusta erityyppisestä yhteiskuntavastuuseen liittyvästä vuorovaikutuksesta ammattikorkeakoulussa tai sen kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena ei niinkään ollut mitata vuorovaikutuksen laatua tai määrää, vaan löytää mahdollisimman erilaisia näkökantoja ja kehitysehdotuksia. Toisin sanoen tavoitteena oli muodostaa sidosryhmien kannalta optimaalisen vuorovaikutuksen kokonaisuus. Ei-satunnainen otanta soveltuikin Metsämuurosen (2006, 45) mukaan nimenomaan laadulliseen tutkimukseen, kun halutaan haastatella tutkimuksen kannalta oleellisia henkilöitä.

5.3 Haastattelujen toteuttaminen

Haastattelujen kulku perustui haastattelurunkoon, jota oli mahdollista muokata kulloisellekin sidosryhmälle sopivaksi. Ensimmäinen asiantuntija-haastattelu oli samalla testihaastattelu, joka toimi kysymysrunnon yksinkertaistamisen ja muokkauksen tukena. Koska vastaajilta toivottiin omia ajatuksia, eikä ennalta määritetyn, käsitteellisen tiedon mukaista vastaamista, haastattelukysymykset olivat sanastoltaan mahdollisimman neutraaleja ja ymmärrettäviä. Mikäli oli tarpeen käyttää sidosryhmä-käsitettä, sen selittämisessä käytettiin Freemanin (1984) määritelmää, ks. sivu 27. Haastattelurunko muodostui seuraavanlaiseksi.

1. Millaisia vastuita (ja kenelle/asiantuntijat) ammattikorkeakoululla mielestäsi on?
2. *Johto*: Mitkä tahot tai toimijat ovat vaikuttamassa ammattikorkeakoulun tehtäviin tai vastuisiin? Keneen tai mihin tahoihin AMK:n toiminta vaikuttaa?

Muut haastateltavat: Millä tavalla olet yksilönä tai opiskelijana/työntekijänä/työelämän edustajan/asiantuntijana vaikuttanut AMK:n toimintaan tai vastuisiin ja millaisissa AMK:n toiminnoissa, hankkeissa tai ryhmissä olet ollut mukana?

3. *Johto:* AMK:n sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät haluavat ja/tai voivat vaikuttaa AMK:n toimintaan tai olla toiminnassa mukana. Mitä menettelyjä/kanavia/välineitä tiedät käytettävän AMK:ssa tai itse käytät, jotta sidosryhmien tarpeet tulisivat huomioon otetuksi AMK:n toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa?

Asiantuntijat: Miten muut tahot voivat olla AMK:n toiminnassa mukana?

Muut haastateltavat: Millä tavoin haluaisit olla tulevaisuudessa vaikuttamassa tai mukana AMK:n toiminnassa? Kehitysehdotuksia?

4. *Johto:* Miksi juuri nämä vuorovaikutuksen menettelyt/kanavat/välineet/tasot on mielestäsi valittu tai olet itse valinnut kyseiseen tarkoitukseen?

Asiantuntijat: Millä tavalla AMK pitää yhteyttä tai on vuorovaikutuksessa eri toimijoiden/tahojen/sidosryhmien kanssa? Mihin nämä kommunikointitavat liittyvät?

Muut haastateltavat: Millaisia yhteydenpitotapoja/vuorovaikutustapoja ja missä yhteydessä AMK:ssa käytetään esimerkiksi sinun kohdallasi?

5. Miten vuorovaikutusta/toimintaa eri ryhmien/toimijoiden/tahojen kanssa/välillä voisi AMK:ssa mielestäsi kehittää?
6. Mitä etua tai hyötyä ammattikorkeakoulu voi saavuttaa, kun eri toimijat/tahot/sidosryhmät ovat vaikuttamassa/mukana AMK:n toiminnassa? Mitä sidosryhmät/yhteiskunta/ympäristö saavat yhteistyöstä?
7. Mitä teemoja haluaisit tulevaisuudessa tuoda esiin AMK:n yhteiskuntavastuukeskustelussa?
8. Onko mieleesi tullut muuta haastatteluun liittyvää?

Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation tiloissa 29.3.–7.5.2010. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat halusivat haastattelukysymykset ennalta luettavaksi ja lisäksi ennen haastattelun alkua käytiin lyhyesti läpi tutkielman taustat ja tavoitteet. Haastateltavat saivat esittää lisäkysymyksiä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

5.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusmetodina oli teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa alaluokat määritetään aineiston avulla ja analyysin yläluokat tuodaan teoriasta (Tuomi & Sarajarvi, 2009, 117). Näin ollen analyysi käynnistyi teorialähtöisesti, eteni aineiston ehdoilla ja yhdistyi lopussa jälleen teoreettiseen viitekehykseen.

Haastattelujen analysointi käynnistyi litteroidun haastatteluaineiston lukemisella. Toisella lukukerralla tekstinkäsittelyohjelmassa merkittiin eri väreillä ne sisällöt, jotka kuuluivat luokittelussa teoreettisen viitekehyksen pohjalta määritettyihin yläluokkiin: yhteiskuntavastuu, vuorovaikutus ja arvon luominen. Tämän jälkeen analysointi jatkui taulukkolaskentaohjelmassa, jossa taulukoinnin rungon muodostivat alkuperäinen ilmaus, pelkistetty ilmaus, yläluokka ja 1–2 alaluokkaa. Pelkistetty ilmaus nopeutti alaluokkien muodostamista. Yhteisten tekijöiden ja niiden mukaisten alaluokkien löytäminen edellytti useita taulukon läpikäyntejä. Analyysi eteni aineiston lukemisen, taulukoinnin ja kirjoittamisen vuoropuheluna. Haastatteluaineiston analysoinnin pohjalta muodostuneet alaluokat käyvät ilmi lukujen 6.2–6.4 alaotsikoinnissa.

Analyysin seuraavassa vaiheessa kunkin teorialähtöisen yläluokan ja haastatteluaineiston perusteella sille määritettyjen alaluokkien muodostama kokonaisuutta peilattiin kyseisen yläluokan teoreettiseen viitekehykseen. Tuloksena kullekin kolmelle yläluokalle voitiin pelkistää lopulliset, yleisemmälle tasolle tiivistetyt pääteemat sekä niiden keskeiset sisällöt. Pääteemat ja niiden keskeiset sisällöt on koottu lukujen 6.2–6.4 yhteenvedojen yhteydessä oleviin taulukoihin 6–8.

Viimeisessä vaiheessa pääteemoiksi pelkistettyjä haastatteluaineistoja peilattiin kokonaisuutena teoreettiseen viitekehykseen. Reflektion tuloksena syntyi ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuuta ja sidosryhmävuorovaikutusta kuvaava malli, joka on esitetty luvun 6.5 lopussa.

6. TULOKSET

Haastatteluaineiston analyysin tulokset on esitelty kohdeorganisaation esittelyn jälkeen ryhmiteltynä yläluokittain. Yläluokat ovat ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu, sidosryhmävuorovaikutus ja arvon luominen. Jokaisen luvun yhteydessä on teemaan liittyvä yhteenveto. Sisällön-analyysin tulosten reflektointi teoreettiseen viitekehykseen esitetään luvussa 6.5.

6.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Kymenlaakson ammattikorkeakoulu (KyAMK), jonka kuusi toimipistettä sijaitsevat Kotkassa ja Kouvolassa. Lukuvuonna 2009–2010 KyAMK tarjosi ammattikorkeakoulututkintoon ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta 5 koulutus-alalla ja 26 koulutusohjelmassa, joista 4 oli ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusohjelmaa. Lisäksi KyAMK järjesti lisä- ja täydennyskoulutusta, avointa ammattikorkeakouluopetusta ja erikoistumisopintoja. Tutkintoon johtavassa koulutuksessa oli noin 4 400 opiskelijaa ja työntekijöitä oli noin 390. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 2009a.) Liikevaihto vuoden 2009 lopussa oli noin 30 miljoonaa euroa (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 2010a).

Vuonna 1996 toimintansa aloittanut KyAMK on Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu Oy:n ylläpitämä korkeakoulu, jonka omistavat Kotkan kaupunki, Kouvolan kaupunki ja Iitin kunta. Toimintaa johtaa osakeyhtiön hallitus ja sisäistä hallintoa hoitavat rehtori/toimitusjohtaja sekä ammattikorkeakoulun hallitus. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 2009a, 2, 4.)

Ammattikorkeakoulun tehtävässä korostuu maakunnan teollisen rakennemuutoksen myönteinen kehitys ja innovatiivisen ja vastuullisen yritystoiminnan kehittäminen alueelle, maakunnan logistisen aseman vahvistaminen sekä yhteiskunnallisen palvelu- ja väestörakenteen muutosten

hallinta. Koska KyAMK on maakunnan ainoa tutkintoon johtavaa koulutusta tarjoava korkeakoulu, se kohdentaa voimavaroja laadukkaaseen koulutuksen ohella tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 2010b, 1.)

Strategiassaan ammattikorkeakoulu profiloituu sosiaalisesti, ekologisesti ja teknologisesti kestävä ja turvallisen kehityksen asiantuntijana. Muut profiloitumisalueet ovat innovaatioprosessit sekä Venäjä-osaaminen. KyAMK sitoutuu edistämään korkeakoululaitokselle yhteiseksi tavoitteeksi asetettua kestävää taloudellista, kulttuurista, ekologista ja sosiaalista kehitystä. Käsitepari ”kestävä ja turvallinen kehitys” tarkoittaa sosiaalisesti kestävä ja turvallista kehitystä sekä ekologisesti ja teknologisesti kestävä ja turvallista kehitystä, jotka integroituvat toisiinsa. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 2010b, 1–2.)

KyAMK:n keskeisenä tavoitteena on vuoteen 2012 mennessä tiivistää opetus- ja kulttuuriministeriön suositusten mukaisesti kampusmääräänsä, jolloin sekä Kouvolassa että Kotkassa on kummassakin yksi suuri kampus. Lisäksi Kymenlaakson ammattikorkeakoululla on viisi strategista kehittämislinjausta vuosille 2010–2015: pedagoginen kehittäminen ja oppimiskokemusten rikastaminen, aluekehityksen ja yhteiskuntavastuun tehostaminen, korkeakoulu yhteisön yhteistyön ja hyvinvoinnin kehittäminen, kansainvälistyminen ja erityisesti Venäjä-osaamisen kehittäminen sekä tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen. Yhteiskuntavastuun tehostamisen osalta KyAMK sitoutuu menemään lakisääteisiä vaatimuksia pidemmälle lisäämällä panostustaan kestäväan kehitykseen, inhimilliseen pääomaan ja sidosryhmäsuhteisiin. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 2010b, 2–3.)

KyAMK on integroinut kestäväan kehityksen osaksi laadunvarmistusjärjestelmäänsä ja arvioi toimintansa tuloksia Balanced Scorecard -mittariston avulla (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 2009b, 3). Strategiset mittarit mittavat ammattikorkeakoulun alueellista ja yhteiskunnallista vaikuttavuut-

ta (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 2010b, 3–5). Vuonna 2003 KyAMK julkaisi kestävän kehityksen ohjelman, joka pohjautuu ISO 14001 -standardiin ja EMAS-asetukseen (the Eco-Management and Audit Scheme). Ohjelman mukaisesti KyAMK sitoutuu koko toiminnassaan kestävän kehityksen periaatteisiin sekä kannustaa henkilöstöään ja opiskelijoitaan ammattikorkeakoulun ympäristökuormitusta vähentäviin toimenpiteisiin. Cre Copernicus -periaatteen mukaisesti ammattikorkeakoulu suuntaa opetusta ja tutkimus- ja kehittämistoimintaansa kestävämpään suuntaan. KyAMK on julkaissut myös yhteiskuntavastuuraporttia vuodesta 2007. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 2009b, 3.)

Myös ammattikorkeakoulun sidosryhmävuorovaikutusta on kuvattu laadunvarmistusjärjestelmässä. Vuoropuheluun osallistuminen kuuluu KyAMK:ssa kaikkien rooliin ja vastuu tiedonkulusta on osittain jokaisella yhteisön jäsenellä. Organisaation viestintää on kuvattu vuoropuhelutaulukossa, jossa vuoropuhelun muodot ovat luotaus, epävirallinen ja epäsäännöllinen vuoropuhelu, viralliset kokoukset, säännölliset yhteiset kokoukset, säännölliset yhteiset tiedotustilaisuudet ja tapaamiset, määräaikaisten työryhmät sekä yksiköiden rajapinnat ylittävä vuoropuhelu. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 2010d.)

6.2 Ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu

Ammattikorkeakoulun vastuut muodostavat haastateltavien mielestä laajan ja verkostomaisen kokonaisuuden. Esimerkiksi toinen elinkeinoelämän edustajista ja toinen asiantuntijoista totesivat, että ammattikorkeakoululla on vastuullisuutta kaikilla toiminnan tasoilla. Toinen asiantuntijoista ja toinen työntekijöistä näkivät vastuut erilaisena aina sen mukaan, mistä näkökulmasta katsoo tai kenen kanssa asiasta keskustellee. Kaikki haastateltavat kuitenkin totesivat hieman erilaisilla painotuksilla, että ammattikorkeakoulun perustehtävä ja -vastuu on kouluttaa ammattilaisia työelämän tarpeisiin. Myös koulutuksen ja tutkimus- ja kehitystyön kautta syntyvä aluevaikuttavuus nähtiin keskeisenä. Haastateltavat

esittivät lakisääteisten tehtävien lisäksi myös muita vastuita, joiden painoarvot vaihtelivat sidosryhmittäin.

Haastatteluaineistojen analyysin kautta oli mahdollista erotella seuraavat vastuullisuuden pääteemat: lakisääteiset tehtävät, kasvatus yhteiskuntavastuuseen, kansainvälisyys, laatu, vastuullisuus yrityksenä ja vastuun jakautuminen. Haastateltavien ajatuksia näistä teemoista tarkastellaan seuraavassa laajemmin ja lopuksi esitetään yhteenveto.

Lakisääteinen tehtävä

Haastatellut johtajat, elinkeinoelämän edustajat ja asiantuntijat näkivät ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuun muodostuvan ammattikorkeakoululain määrittämän perustehtävän pohjalta. Johdon edustajat aloittivat vastuupohdinnan siitä, että oma oppilaitos kuuluu suomalaiseen ammattikorkeakouluverkostoon. Se on yhteiskunnan antama tehtävä, jota on noudatettava valtionhallinnon kanssa tehtyjen sopimusten ja lakien mukaisesti. Asiantuntijahaastateltavat sekä toinen elinkeinoelämän edustajista näkivät vastuiden muodostuvan suoraan lakisääteisistä tehtävistä, joita ovat opetus, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä aluevaikutavuus. Johtajat ja opiskelijat totesivat myös osakeyhtiölain vaikututtavan osakeyhtiömuotoisena toimivan ammattikorkeakoulun toimintaan.

Elinkeinoelämän edustajat toivat esille ainoana sidosryhmänä hieman erilaisen näkemyksen liittyen alueelliseen vastuuseen ja alue-käsitteeseen. Toisen haastateltavan mielestä ei voida puhua alueellisesta *vastuusta*, vaan alueen kehitystä tukevasta toiminnasta. Ammattikorkeakoulut eivät voi toimia pelkästään alueellisesti ja sisäänpäin kääntyneesti, sillä ammattikorkeakoululla ei ole mahdollisuutta kouluttaa kaikkia alueen tarvitsemia osaajia. Ammattikorkeakoulun toiminnan on oltava siksi myös valtakunnallista ja sen koulutusyksiköiden on kyettävä menestymään yli aluerajojen. Toinen elinkeinoelämän edustajista oli samaa mieltä: ei voi ajatella, että ammattikorkeakoulu kouluttaisi pelkästään omalla alueella tarvittavia aloja tai että kaikki koulutetut sijoittuisivat työelämään

pelkästään omalle alueelle. Hänen mukaansa ammattikorkeakoululla on alueellista vastuuta, mutta samalla hän pohti, mitä alue-käsitteellä tarkoitetaan. Käsitys alueesta on esimerkiksi ammattikorkeakoulujen rakennemuutoksen myötä laajentunut ja hänen mukaansa sen pitääkin laajentua, sillä Kymenlaakso ja Kaakkois-Suomi ovat pieniä alueita. Myös kuntapäätäjien pitää nykyisessä taloudellisessa tilanteessa tarkastella asioita pitkällä aikavälillä poliittisen päätöksenteon haasteista huolimatta. Hän pohti myös ammattikorkeakouluopiskelijoiden halua lähteä opiskelemaan kotiseutua kauemmaksi; kynnys voi olla korkeampi kuin yliopistopiskelijoilla. Toisaalta hän uskoi, että tähän asiaan ammattikorkeakoulut voivat vaikuttaa vetovoimaisen ja laadukkaan opetuksen avulla.

Ammattikorkeakoulun asema maakuntansa ainoana tutkintoon johtavaa koulutusta tarjoavana korkeakouluna nähtiin useimmissa haastatteluissa vastuullisuutta lisäävänä tekijänä. Johdon mukaan tämä asema velvoittaa laajasti. Ensinnäkin vanhenevan väestörakenteen vuoksi alueelle on koulutettava uutta työvoimaa, toiseksi nuoret on saatava pysymään kotimaakunnassaan ja kolmanneksi maakuntaan olisi houkuteltava uusia asukkaita myös muualta Suomesta. Johtajat totesivat, että aluetta ja työelämää ammattikorkeakoulu tukee myös lisä- ja täydennyskoulutuksen, maksullisen palvelutoiminnan sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-toiminnan kautta. Myös toinen asiantuntijoista mainitsi eri sidosryhmien kanssa toteutettavan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan kehittävän aluetta. Molemmat elinkeinoelämän edustajat nimesivät soveltavan tutkimus- ja kehitystyön ammattikorkeakoulun vastuuksi, ja he pitivät siinä tärkeänä läheistä yhteistyötä työelämän kanssa. Toinen elinkeinoelämän edustajista totesi, että ammattikorkeakouluille on tärkeää osallistua alueen kehittämiseen myös tekemällä yhteistyötä muiden koulutusorganisaatioiden, kuten yliopistojen kanssa. Toinen puolestaan painotti ammattikorkeakoulujen *soveltavaa* tutkimusta, sillä ammattikorkeakoulujen rakenteet eivät tue sellaisen tieteellisen tutkimuksen toteuttamista, jota yliopistot harjoittavat. Ammattikorkeakoulujen olisikin löydettävä vahva profiili soveltavasta tutkimuksesta, koska osaaminen sillä alueella on vahvem-

paa. Tämä lisäisi ammattikorkeakoulujen arvostusta yliopistomaailmassa ja edistäisi yhteistyön syntymistä. Toinen asiantuntijoista viittasi tarpeeseen tehdä tutkimuksellista yhteistyötä yliopistojen kanssa, koska näillä on erilaista osaamista kuin ammattikorkeakouluilla.

Johdon edustajat pitivät strategian asettamia tavoitteita innovaatioiden ja yrittäjyyden generoimisesta alueelle erityisen vaativina, kun toimintaympäristönä on voimakkaassa elinkeinoelämän rakennemuutoksessa oleva maakunta ja innovaatioista syntyy korkeakouluissa yleensäkin vain hyvin pieni osa. Toinen asiantuntijahaastateltava puolestaan painotti, että nimenomaan ammattikorkeakoulun tehtävänä on pohtia, miten aluetta voitaisiin kehittää suurteollisuuden vähentyessä. Muutokseen on pystyttävä vastaamaan konkreettisesti, esimerkiksi juuri innovaatioiden kautta. Etuna maakuntansa ainoalla ammattikorkeakoululla on, että se voi selkeästi osoittaa, mitkä ovat juuri sen tuottamat vaikutukset alueen toimintaan. Toisen asiantuntijan mukaan teollista rakennemuutosta elävän maakunnan ainoana korkeakouluna ammattikorkeakoulu on ”kehityksen siemen” ja ammattikorkeakoulun tehtävänä on alueen keskimääräistä matalamman koulutustason nostaminen. Johto mainitsi yhtenä vapaaehtoisesti ottamanaan alueellisena vastuuna myös hyvinvoinnin ja sosiaalisen pääoman synnyttämisen maakuntaan.

Haastattelujen kysymyssarjaan ei sisällynyt kysymystä siitä, milloin ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu ylittää lain ja valtionohjauksen rajat. Lisäkysymys esitettiin täydentävänä kysymyksenä johtajille, työntekijöille ja asiantuntijoille. Johto piti ammattikorkeakoulun uutta strategiaa kunnianhimoisena ja se asettamat tavoitteet ylittävät heidän mielestään reilusti lakisääteiset rajat. Asiantuntijahaastateltavan mielestä ammattikorkeakoulu voi maakunnan ainoana korkeakouluna vaikuttaa merkittävästi alueeseen ja sitä kautta ylittää yhteiskuntavastuun lakisääteiset rajat. Toisaalta hän totesi, että opetus- ja kulttuuriministeriön asettamien määrällisten tavoitteiden toteuttamisessa on niin paljon työtä, ettei niiden lisäksi ole mahdollista juurikaan asettaa lisätavoitteita. Toisaalta strate-

giassa on asetettu selkeästi ministeriön odotukset ylittäviä päämääriä ja toiminnassa pyritään samalla myös hyvään laatuun. Jos strategian toteutus onnistuu odotetusti, se merkitsee haastateltavan mielestä ministeriön tavoitteiden ylittämistä, koska laadun kokemus syntyy odotusten ylittämisestä. Toinen asiantuntijahaastateltavista piti erityisen yhteiskuntavastuullisena, että ammattikorkeakoulu on uudessa strategiassaan profiloitunut teknologisesti kestävään ja turvalliseen kehitykseen. Sen toteutustapa on kannanotto ja tuo ammattikorkeakoululle mahdollisuuden muuttaa omalta osaltaan maailmaa. Toinen työntekijähaastateltavista koki, että ammattikorkeakoulussa on ainakin osittain noudatettu muualla yritysellämässä vallitsevaa trendiä, jossa tehdään vain se, mitä laki vaatii. Esimerkiksi kehittämissyryhmiin tai toimielimiin voisi nimetä henkilöstön edustajia, vaikka laki ei sitä edellyttäisikään.

Työntekijöiden edustajat näkivät uudistumiskyvyn liittyvän läheisesti sellaisiin ammattikorkeakoulun vastuisiin, jotka ylittävät lain ja sääntöjen määräykset. Jos toimii konservatiivisesti ja tekee vain odotetut perusasiat, ei voi uudistua.

” ... totta kai tehdään se mitä lait ja asetukset sanoo, mutta silloin ollaan aika byrokraattisella tiellä loppujenlopuksi ... siinä vaan täytyy ... vähän venyä sen lakipykälän tai asetuksen yli ja löytää tavallaan ehkä niitä uusia ... vastuualueita tai toimintamuotoja ... ja tulee myös toimintakulttuuria sitten uudenlaista.”

Kasvatus yhteiskuntavastuuseen

Lähes kaikki haastateltavat toivat esille, että ammattikorkeakouluilla voisi olla kasvatusvastuu liittyen yhteiskunnalliseen valvutuneisuuteen ja vastuullisuuteen. Opiskelijahaastateltava ehdotti, että ammattikorkeakoulu voisi kasvattaa opiskelijoita poliittiseen vastuuseen niin, että opiskelijat ymmärtäisivät ammattikorkeakoulun roolin yhteiskunnassa. Millä tavalla esimerkiksi kunnat tai ammattikorkeakoulun osakeyhtiömuotoisuus vaikuttavat toimintaan. Tällaisen yhteiskuntavastuukasvatuksen olisi haastateltavan mielestä käynnistytävä jo peruskoulussa, mutta ammattikorkea-

koulu voisi edistää sitä osaltaan, ei ehkä kurssin muodossa, vaan käytännön toimenpiteiden kautta, arkipäivässä ja opetuksessa. Esimerkiksi henkilökunnan aktiivisuus sisäisissä vaaleissa ja ajankohtaisten asioiden tuominen opetukseen olisivat käytännön yhteiskuntavastuukasvatusta. Asiantuntijahaastateltavan mielestä opiskelijoille välitettävää ajankohtaista yhteiskuntaoppia on kestävään kehitykseen liittyvät poliittiset taustat. Opiskelijoiden olisi saatava näkemys työntövoimista, jotka ajavat eri alojen kehitystä eteenpäin. Näin vastuullisuuteen liittyvät asiat eivät jäisi yhteiskunnasta irrallisiksi asioiksi ja opiskelijat voisivat taustat ymmärtäessään ottaa enemmän kantaa asioihin. Myös alueen yritysten aktiivisempi herättely yhteiskuntavastuuseen kuuluisi hänen mielestään ammattikorkeakoululle.

Toinen työelämän edustajista toi esille, että ammattikorkeakoululla voisi olla tietynlaista kasvatuksellista vastuuta. Tulevien sukupolvien asenne työtä ja yhteiskuntaa kohtaan on erilainen kuin nyt työelämässä olevien. Tämä aiheuttaa työelämässä pelkoa tulevaisuudesta, joten ammattikorkeakoulut voisivat herätellä opiskelijoita tunnistamaan vastuunsa oman elämän ja yhteiskunnan hallinnassa sekä yhteiskunnan kehittämisessä. Opiskelijat puhuivat opiskelijoiden työmoraalin herättämisestä.

"... niin, herättämistä, että sitä ei voi ulkoapäin kukaan tulla kasvattamaan, vaan kyllähän sen pitäis meissä jokaisessa itsessään herätä sitten."

Henkilökunnan edustajat lanseerasivat käsitteen sivistisyhteiskuntavastuu, jonka näkivät keskeisimpänä ammattikorkeakoulun vastuista. Käsite tuo heidän mielestään esiin sen erityisen kontribuution, joka ammattikorkeakoululla on yhteiskunnalle. Siihen liittyy myös sivistyskäsitteen laajentaminen koskemaan ammattikorkeakoulujen tuottamaa osaamista. Sivistysvastuun haastateltavat näkivät alueellisena: ammattikorkeakoulut on perustettu koulutus- ja aluevaikuttavuustehtävää varten.

Kansainvälisyys

Toiminta globaalissa ympäristössä tuli esiin lähinnä toisen asiantuntijan ja työntekijöiden haastattelussa. Asiantuntijan mukaan vastuiden muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi Bolognan prosessi, EU ja kansainvälinen kilpailu. Hän totesi myös, että vaikka esimerkiksi opetus on toisaalta konkreettista, se on toisaalta erittäin vastuullista ja vaikuttaa koko yhteiskunnan toimintaan. Ammattikorkeakoulut toimivat yhteiskuntaa varten; ne perustettiin nostamaan koulutustasoa, jotta Suomi ei jäisi kansainvälisellä tasolla jälkeen muista. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on haastateltavan mukaan tarjota opiskelijoille ammatillisen osaamisen ja korkea-asteen näkemyksen lisäksi kansainvälistä osaamista, jolloin valmistuneet näkevät roolinsa globaalissa toimintakentässä.

Työntekijähaastateltavat puolestaan pohtivat monikulttuurisuutta ammattikorkeakoulussa. Jos ammattikorkeakoulun arvona on monikulttuurisuus, on korkeakoululla tällöin oma vastuunsa liittyen työperäiseen maahanmuuttoon. Esimerkiksi valitut rekrytointiperiaatteet todentavat arvon toteutumista. Asiantuntijahaastateltava viittasi kulttuurisesti kestävänsä kehityksen yhteydessä riittävän englanninkielisen informaation saatavuuteen.

Laatu

Monet haastateltavista asettivat keskeiseksi vastuualueeksi opetuksen laadukkuuden. Opiskelijoiden mielestä hyvälaatuinen opetus on vaativaa sekä opettajalle että opiskelijalle. Laadukkuutta voisi heidän mielestään kehittää esimerkiksi kohtelemalla opiskelijoita yksilöllisemmin siten, että luennot ja tehtävät osittain räätälöitäisiin opiskelijamateriaalin mukaan. Luentojen ohella opetusta voi elävöittää käyttämällä enemmän erilaisia metodeja. Opettajan käytännön kokemus opetettavasta aiheesta koettiin tärkeäksi ja opiskelijat toivoivat enemmän myös vanhempia opiskelijoita ja työelämän edustajia luennoimaan kursseille. Yksi johtajien esittämistä kehityskohteista oli juuri työntekijöiden järjestelmällisen työelämäkierto, johon sekä työntekijät että työelämä olisivat motivoituneita. Johtajat liittivät

laatuun myös yhdenvertaisuuden. He painottivat lisäksi, että koulutus on silloin laadukasta, kun opiskelijat saavat hyvän koulutuksen, joka antaa mahdollisuuden työllistyä.

”... heitä kohdellaan yhdenvertaisesti ja vastuullisesti ja he ovat ... hyvissä käsissä ja saavat ... sellaiset eväät, että pärjäävät ... näkisin sen vastuun suurena.”

Myös asiantuntijahaastateltavan mielestä opiskelijoiden työllistyminen liittyy laatuun. Ammattikorkeakoulu on onnistunut tehtävänsä ja vastuunsa toteuttamisessa, kun se pystyy vastaamaan opiskelijoiden odotuksiin opetuksen ja tutkinnon laadusta ja opiskelijat työllistyvät. Ammattikorkeakoululla on siis vastuu toimia lupaamallaan tavalla. Näyttö ja palaute toiminnan laadusta saadaan sidosryhmiltä, joten sidosryhmien aktivoiminen on siinä mielessä tärkeää.

Opiskelijat totesivat, että valmistuneet toimivat ikään kuin oman ammattikorkeakoulunsa käyntikortteina tulevissa työtehtävissään. Sen vuoksi ammattikorkeakoulun olisi otettava vastuu myös siitä, ettei opiskelijoita liian varhain lähetetä harjoitteluun tai hyväksytä tietyn laaturajan alittavia opinnäytetöitä. Jos valmistuneet ovat osaamiseltaan hyvin eritasoisia, vaikuttaa se myös kanssaopiskelijoihin eli muihin valmistuviin ammattiryhmän edustajiin. Aina ei opiskelijoiden mukaan voi ajatella pelkästään sitä, että saavutetaan valmistuneiden määrälliset tavoitteet, vaan myös valmistuvien osaamisen taso on otettava huomioon.

Laatuun voidaan liittää myös opiskelijoiden ammattikorkeakouluille nimeämä velvollisuus seurata valtakunnallista tilannetta ja muodostaa näkemystä tulevaisuudesta, koska ammattikorkeakoulu kouluttaa ihmisiä tuleviin työmarkkinatarpeisiin. Työntekijät puhuivat edelläkävijyydestä, joka heidän mukaansa on yksi ammattikorkeakoulun kehitettävistä vastuualueista, sillä yhteiskunnassa esiin nousevat hiljaiset signaalit ovat tärkeitä ammattikorkeakouluille.

Johto piti ammattikorkeakoulun yhteisen palvelukulttuurin muodostamista tärkeänä vuorovaikutusta kehitettäessä. Sidosryhmien palvelun olisi sujuttava positiivisessa hengessä, vaikka toivottua palvelua ei ehkä pystyttäisi kukaan tarjoamaan. Toinen johtajista painotti, että hyvä palvelu on laadukasta ja läpinäkyvää, mutta napakkaa ja vaativaa. Laadukas palvelu ei tarkoita, että ammattikorkeakoulu hyväksyy kaiken sille esitetyn tai että henkilökunta on tavoitettavissa koko ajan. Se tarkoittaa sitä, että vaaditaan itseltä, vaaditaan opiskelijoilta ja vaaditaan sidosryhmiltä korkeatasoista työtä.

Vaativuus ja rohkeus liittyi toisen työelämähaasteltavan mukaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Monialainen, yksikön rajat ylittävä yhteistyö hankkeissa tuottaa uudenlaista osaamista, joka on syvempää ja vaikuttavampaa kuin yhden yksikön tuottama osaaminen. Pienet yksiköt ovat liian heikkoja tuottamaan yksin tällaista usean alan osaamista integroivaa tietämystä. Monialainen yhteistyö voi haastateltavan mielestä syventää myös oman alan osaamista. Tällainen toiminta on haastateltavan mukaan vaativaa kaikille osapuolille, mutta se myös opettaa ja kehittää.

Vastuullisuus yrityksenä

Toinen elinkeinoelämän edustajista näki ammattikorkeakoulun yrityksenä, jolloin sillä on velvollisuus harjoittaa vastuullista yritystoimintaa. Vastuulliseen yritystoimintaan sisältyy hänen mukaansa **taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu**. Taloudelliseen vastuuseen liittyy se, että toiminta olisi läpinäkyvästi riittävän kannattavaa. Tällöin omistajien ei tarvitse liiallisesti rahoittaa toimintaa. Sosiaaliseen vastuuseen puolestaan liittyy vastuu ihmisistä ja henkilöstöstä, esimerkiksi koulutuksesta, motivaatiosta, tuoteturvallisuudesta ja kuluttajansuojasta. Ympäristövastuuseen liittyy voimavarojen kestävä käyttö. Nämä yhteiskuntavastuun teemat olisi sisällytettävä myös opetukseen läpileikkaavasti. Hän painotti erityisesti taloudellisen vastuun merkitystä, sillä ilman taloudellisesti kannattavaa toimintaa yrityksellä ei ole mahdollisuutta huolehtia muistakaan velvoitteistaan. Hänen mielestään ammattikorkeakoulun on

toteutettava näitä vastuita omassa toiminnassaan ja lisäksi välitettävä opiskelijoille tietoa niistä. Opiskelijoiden olisi työelämään tullessaan ymmärrettävä, että yrityksen yhteiskuntavastuu on laaja ja siihen liittyvä taloudellinen ulottuvuus on keskeinen.

Muut haastateltavat eivät tarkastelleet ammattikorkeakoulun vastuita käsitteiden sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu ja taloudellinen vastuu kautta, jollei niistä haastattelun yhteydessä erikseen kysytty. Näihin liittyviä teemoja kuitenkin tuotiin esille liittyen opiskelijoihin, työelämään ja henkilökuntaan.

Opiskelijat ja työelämä olivat vastuun kohteita, jotka kaikki haastateltavat tunnistivat sisältyvän ammattikorkeakoulun vastuullisuuteen. Haastateltavat tarkastelivat näitä vastuualueita hieman eri tavalla. Johdon mukaan ammattikorkeakoululle syntyy lain myötä velvollisuus kouluttaa ammattilaisia tiettyihin työtehtäviin tarjoamalla opetusta koulutusohjelmissa. Toinen asiantuntijoista näki suhteen niin, että ammattikorkeakoulu on vastuussa työelämälle opiskelijoiden kautta eli opiskelijat saavat koulutuksen, jonka ansiosta he halutessaan voivat jäädä alueelle. Työntekijät pitivät ammattikorkeakoulun vastuuna tuottaa sellaisia palveluita ja koulutusta, joiden avulla opiskelijoista tulee kilpailukykyistä työvoimaa ja he työllistyvät. Elinkeinoelämän edustajien mukaan ammattikorkeakoulun ensisijainen vastuu on kouluttaa osaavaa ja soveltuvaa työvoimaa työelämän tarpeisiin. Toinen haastatelluista elinkeinoelämän edustajista totesi, että viimekädessä ammattikorkeakoulun perusvastuu on tuottaa työelämään alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita ammattilaisia, joiden työ on tietyllä tavalla toteuttavaa. Myös opiskelijahaastateltavien vastauksissa painottui, että nuoria valmennetaan tulevaa työelämää varten. Tähän vastuuseen sisältyy yhteistyö työnantajien kanssa, työelämän ohjaaminen kohtaamaan opiskelijat sekä työelämä tietouden antaminen opiskelijoille. Työelämäolosuhteiden todentaminen ja työelämäymmärryksen välittäminen opiskelijoille oli myös elinkeinoelämän edustajan mukaan keskeistä.

”... miksikä se (vastuu) sitten muuttuu arjessa, mitä sen pitäisi olla, et ei se ole kauniita sanoja ... kyllä se vastuu on siitä sen tietyn koulutusohjelman, niiden yksilöiden ammatillisen tason rakentamisesta aidosti siihen kuntoon, että ne pärjää työelämässä. ... Se edellyttää sitä yritys yhteistyön tekemistäkin niin kuin aidosti, eikä keinotekoisesti, korulauseilla, kaukaa. Et koska jos ei sitä työelämäymmärrystä ole siinä koulutuksessa niin kuin osana ... se ei onnistu. ... Se yritys yhteistyö ja sitten se tietyn tasoinen tutkimusyhteistyökin kun sinne rakennetaan, niin kyllä sillä olis ihan edellytyksetkin (onnistua välittämään työelämäymmärrystä).”

Edellä mainittua sosiaaliseen vastuuseen kuuluvaa **vastuuta henkilökunnalle** kaikki haastateltavat käsittelivät suppeammin kuin vastuuta opiskelijoille, työelämälle ja alueelle. Työntekijät mainitsivat, että ammattikorkeakoululla on vastuu tarjota henkilökunnalle esimerkiksi hyvät työolot. Toinen elinkeinoelämän edustajista piti tärkeänä, että ammattikorkeakoulu tunnistaa oman henkilöstönsä osaamisen. Saman työn toteuttaminen vuodesta toiseen ei kaikille riitä, vaan motivaation ylläpitämiseen tarvitaan mielenkiintoisia tulevaisuudennäkymiä ja mahdollisuus täydentää ammatillista kehittymistä. Muutoin ammattikorkeakoulu voi menettää tärkeitä resursseja. Myös johtajat ja työntekijät sisällyttivät työnantajan vastuuseen sen, että ammattikorkeakoulu tarjoaa mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen. Johto mainitsi samassa yhteydessä myös henkisen ja sosiaalisen pääoman lisääntymisen. Johto piti työhyvinvointia tärkeänä myös yksilöä laajemmassa merkityksessä, sillä hyvinvointi heijastuu myös työn kohteisiin.

”... kun me voidaan hyvin, niin työnjälki on hyvää ja työn kohde hyötyy meistä ...”

Sosiaalisen vastuuseen yhdistettiin muitakin ulottuvuuksia. Toinen elinkeinoelämän edustajista ehdotti yhdeksi ammattikorkeakoulun sosiaalisen vastuun alueeksi **vastuuta tulla ymmärrettäväksi**. Vasta tämän jälkeen voi alkaa hedelmällinen yhteydenpito ympäristöön. Hänen mukaansa ammattikorkeakoulun historia on niin lyhyt, että pääosa

työelämässä olevista ihmisistä ei ymmärrä ammattikorkeakoulun tehtävää. Toisen asiantuntijan mukaan **sosiaalinen ja kulttuurinen vastuu** liitetään yleisesti ja itsestään selvästi ammattikorkeakoulujen toimintaan ja hän hahmotti nämä ulottuvuuden samaksi asiaksi. Hän määritteli sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun ammattikorkeakoulun velvollisuudeksi tarjota yhteiskunnan puolesta ja sen määrittämissä puitteissa palvelua, joka on tasa-puolisesti ja tasa-arvoisesti kaikkien tavoiteltavissa. Tähän hän liitti myös ulkomaalisten opiskelijoiden huomioimisen esimerkiksi englanninkielisen informaation muodossa.

Sen sijaan **taloudellisen vastuun** ymmärtäminen osana ammattikorkeakoulun toimintaa ei edellisen asiantuntijan mielestä ole niinkään itsestään selvää. Taloudellinen vastuu mahdollistaa hänen mielestään muiden tehtävien toteuttamisen.

”... pitää toimia sillä tavalla, että käytetään ne rahat eli talousresurssit viisaasti ja sitten mietitään myös, miten ne riittää tulevaisuudessa ja ... ajatellaan ... tehokkuutta mutta samalla kestävyttä ...”

Taloudelliseen vastuuseen liittyvänä voidaan nähdä myös johtajien, työtekijöiden, elinkeinoelämän edustajien ja asiantuntijoiden mainitsevat omistajat eli ammattikorkeakoulun ylläpitäjät sekä rahoittaja eli opetus- ja kulttuuriministeriö. Molemmat vaikuttavat haastateltavien mielestä ammattikorkeakoulun vastuusiin ja tehtäviin. Heidän käsityksensä näiden sidosryhmien merkityksestä kuitenkin vaihtelivat. Haastateltavat eivät myöskään välttämättä pohtineet eri vastuutahojen tärkeysjärjestystä. Johtajat ja asiantuntijat pitivät vastuuta rahoittajalle eli opetus- ja kulttuuriministeriölle merkittävänä, kun taas henkilökunnan edustajat pitivät sen painoarvon pienempänä. Toinen asiantuntijahaastateltavista piti opetus- ja kulttuuriministeriön tehtävänä antaa ammattikorkeakouluille vastuu tiettyjen asioiden tekemisestä ja tämän jälkeen mitata ja arvioida korkeakouluja siitä, että annetut vastuut on toteutettu. Elinkeinoelämän edustaja puolestaan piti opetus- ja kulttuuriministeriön roolina luoda suuntaviivat

ammattikorkeakoulujärjestelmälle, katsoa Suomen ja alueiden kokonaisuutta. Opetus- ja kulttuuriministeriön ei hänen mukaansa kuitenkaan pitäisi mennä liian tarkalle tasolla ohjauksessaan, esimerkiksi aloituspaikkojen koulutusohjelmakohtaiseen määrittelyyn. Johtajat pitivät etenkin nyt korkeakoulujen rakennemuutoksen aikana ylläpitäjien vaikutusta suurena, kun taas toinen asiantuntijoista piti vastuuta ylläpitäjille sekundäärisenä verrattuna opiskelijoihin ja aluevaikuttavuuteen. Toinen asiantuntijoista puolestaan piti ylläpitäjien roolia tärkeänä, ja heillä olisi oltava laaja kokonaisnäkemys ammattikorkeakoulun toiminnasta Kymenlaaksossa ja Suomessa. Johto ja toinen elinkeinoelämän edustajista totesivat, että koska omistajat ovat kaupunkeja, myös poliittiset tahot vaikuttavat toimintaan. Johto pohti ylläpitäjien ja valtion ohjauksen suhdetta laajimmin ja totesi, että näiden kahden vaikuttajan mahdollisesti ristiriitaiset käsitykset hidastavat toimintaa. Koska opetus- ja kulttuuriministeriö ja korkeakoulupoliittiset linjaukset asettavat toiminnalle tietyt rajat, ei voida nopeasti reagoida esimerkiksi alueen täydennyskoulutustarpeisiin. Valtiovallan ja ylläpitäjien ristiriitaiset käsitykset aiheuttavat myös sen, että ammattikorkeakoululla ei välttämättä ole mahdollisuuksia proaktiivisesti mukauttaa toimintaansa ennalta tiedettyjen yhteiskunnallisten muutosten edellyttämällä tavalla.

Ympäristövastuu ja vihreät arvot olivat toisen elinkeinoelämän mielestä itsestäänselvyyksiä nykypäivänä. Niistä ei tarvitse kertoa erikseen, mutta yrityksellä on oltava nämä arvot. Toisaalta johtajat, työntekijät ja asiantuntijat tunnistivat kestäväen kehityksen yhdeksi ammattikorkeakoulun vastuualueista, jota ammattikorkeakoulu on sitoutunut edistämään kaikesa toiminnassaan. Johtajat halusivat tulevaisuudessa tuoda yhteiskuntavastuukeskustelussa esille enemmän kestäväen kehitykseen liittyvää hyvinvoinnin ulottuvuutta, sillä ammattikorkeakoulu tuottaa koulutusta, osaamista, sosiaalista pääoma, työpaikkoja ja kehitystyötä koko alueelle. Ammattikorkeakoulu edustaa toiminnassaan kehittymisen, oppimisen ja eteenpäin menemisen arvoja ja myös organisaation omat arvot ovat yhteisölliset. Toinen asiantuntijoista painotti, että kestäväen kehitykseen

on profiloitunut strategiassa ja keskeistä on panostaa valittuun, kestävästä kehitystä edistävään profiiliin. Myös hankintojen osalta on toimittava vastuullisesti. Toinen puolestaan piti tärkeänä, että kestävä kehityksen opetukseen ei tule katkosta toisen asteen opintojen jälkeen. Nuoret ovat hänen mielestään kiinnostuneita kestävästä kehityksestä liittyvistä asioista ja saavat melko paljon jo alemmiltä koulutusasteilta opetusta niistä. Opiskelijoille olisi muodostuttava käsitys siitä, mitkä asiat liittyvät kestävä kehityksen tai vastuullisuuden keskusteluihin. Opetus- ja kulttuuriministeriön ajama kestävä kehityksen integrointi opetukseen tarkoittaa haastateltavan mielestä sitä, että kaikki opettajat pystyvät omassa opetuksessaan kytkemään kestävä kehityksen ja yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvät asiat omaan aiheeseensa ja kertomaan niihin kytkeytyvistä poliittisista taustoista.

Työntekijät puolestaan näkivät kestävästä kehityksestä liittyvän ympäristövastuun huomattavasti pienempänä kuin vastuut opiskelijoille, henkilökunnalle ja maakunnalle. Ympäristötietoisuus on heidän mielestään tavallaan oman aikansa sivistystä, jossa ammattikorkeakoulun on oltava suunnannäyttäjänä. Ammattikorkeakoulun strategiassa kestävästä kehityksestä liittyvät linjaukset he kokivat hyvinä, jos mennään rohkeasti niiden osoittamaan suuntaan. Ympäristövastuun tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi olisi niin ammattikorkeakoululle kuin muillekin organisaatioille asetettava konkreettisia mittareita.

Vastuun jakautuminen

Lähes kaikki haastateltavat toivat jollakin tasolla esiin vastuun jakautumisen sidosryhmäyhteisössä. Johtajat asettivat opiskelijoille vastuun opiskella ja tehdä työtä ahkerasti. Opiskelua on tehtävä vastuullisesti ja hyväksyttävä sen väliaikaisesti tuottama epämukavuus. On valittava kiinnostava ala huolimatta opiskelun mahdollisesta vaativuudesta ja kunnioitettava opiskelun vaatimaa aikaa, eikä opiskeltava vain kausiluonteisesti rahan ansaitsemisen väliaikoina. Jokaisella sidosryhmästä riippumatta on johdon mukaan vastuu entistä korkeamman työmoraaalin

muodostumisesta ammattikorkeakouluun ja laajemminkin, koko yhteiskuntaan. Työmoraalin herättelemine puolestaan sisältyy opiskelijoiden ja työelämän edustajan mielestä ammattikorkeakoulun vastuisiin.

Toinen asiantuntijoista painotti, että vastuullisuutta ei voi säilyttää kenellekään yksin kannettavaksi, esimerkiksi organisaatiolle, vaan se on kaikkien toimintaa. Henkilökunnan vastuulla on esimerkiksi se, miten esiintyy ja keskustelelee sidosryhmien kanssa.

”... se on se, mikä näkyy sitten sinne opiskelijoille myöskin, että me yrityksenä toimitaan koko porukka.”

Yksilötasolla vastuu muodostuu työntekijöiden mukaan aina vähän erilaiseksi työtehtävästä riippuen, ja oman tehtävän kautta muodostuu myös jokaisen oma vastuu muita työntekijöitä, maakuntaa ja opiskelijoita kohtaan. Molemmat totesivat, että henkilökunnan joukkoon pitää mahtua aktiivisia yhteisten asioiden seuraajia sekä niitä, jotka pelkästään oman toimenkuvansa kautta tuovat kontribuutionsa ammattikorkeakoulun toimintaan. Toisaalta toinen työntekijöistä asetti jokaiselle työntekijälle vastuun seurata ammattikorkeakoulun yhteisiä asioita ja olla niissä mukana.

” ... olla mukana tekemässä tätä ammattikorkeakoulun yhteistä näkemystä asioista ... sen mä ehkä koen ... yhtenä vastuullisuuden asiana, joka oikeastaan jokaisella pitäisi olla. Ja samoin sitten se, että ... on kiinnostunut ammattikorkeakoulun yhteisistä asioista.”

Toinen puolestaan pohti vastuuta omia työtovereita kohtaan.

” ... joku kuitenkin saattaa kuunnella jotain toista tai sen huolia tai lähteä apuun johonkin ... kyllä se hyvin konkretisoituu nyt taas se, että kaikissa ryhmissä, oli pienempi tai isompi, aina siellä on niitä, jotka eivät niin tiedä asioista tai eivät osaa tuoda asioita esille tai ovat muuten heikommassa asemassa jostakin syystä, jossakin tilanteessa tai koko ajan. Niin jollakin tavalla on hyvä, että on

semmoisia järjestelmiä ja sitten tietysti sellaisia ihmisiäkin, jotka välillä sitten voivat auttaa.”

Haastatellut työntekijät tarkastelivat oman sidosryhmänsä esiintymistä organisaation vuorovaikutustilanteissa myös suhteessa muihin ryhmiin. He totesivat, että ammattikorkeakoulun johto usein kiittää elinkeinoelämää aktiivisuudesta. Elinkeinoelämän edustajat ovat valmistuneet kokouksiin, mutta työntekijät puolestaan eivät kollektiivisesti ja strategisesti, esimerkiksi suunnittelemalla vuositasolla toimintaansa, niin tee. Haastatellut näkivät tässä selkeän kehittämisen kohteen ja tavallaan työntekijöille itselleen kuuluvan vastuun. Erilaisissa työryhmissä ja toimielimissä henkilökuntaa edustavilla on myös vastuu toimia pitkäjänteisesti, olennaiseen keskittyen ja aktiivisesti. Opiskelijat tunnistivat oman vastuunsa osallistua vuorovaikutukseen ja toisaalta opiskelijakunnan vastuun aktivoida heitä siinä.

Ammattikorkeakoulun johdolla ja ylläpitäjillä on työntekijöiden mielestä vastuu siitä, että strategia toteutuu ja että varmistetaan hyvä kilpailukyky hyvien oppimisympäristöjen avulla. Opettajilla on sitten oma vastuunsa opetuksen laadusta. Työelämän edustaja totesi, että tulevaisuuden kehittäminen esimerkiksi tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan kautta kuuluu yritysten toimintaan, vaikka tuloksia ei voisikaan heti tulouttaa ja vaikka aikaresurssit ovat rajalliset. Toinen asiantuntijoista totesi, että työelämän, opiskelijan ja ammattikorkeakoulun välisessä projektiyhteistyössä kaikki kantavat oman vastuunsa.

Ammattikorkeakoululla on johdon edustajien mukaan vastuu opetuksen ja muun toiminnan laadusta ja sen myötä vetovoimasta, mutta osan vetovoimavastuusta he kohdistivat sidosryhmille. Esimerkiksi oikean ja riittävän tiedon jakaminen toisen asteen opiskelijoille hakuvaiheessa on tärkeää vetovoiman lisäämisessä. Johto näki alueella toimivilla julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioilla olevan vastuun siitä, että opiskelijoita arvostetaan ja kohdellaan tervetulleina ja arvokkaina asiakkaina.

Myös kuntien rooli kestävän kehityksen edistämässä nousi esiin. Asiantuntijahaastateltavan mukaan kestävä kehitys on ammattikorkeakoulun molempien kunnallisten omistajien strategioissa, mutta vastuullisuus on käsitteenä kestävän kehityksen yläpuolella. Haastateltava toi esimerkkinä esiin opettajien lomautukset kouluaikana. Työntekijät näkivät kaupungit tärkeänä ympäristövastuuseen liittyvänä sidosryhmänä. Esimerkiksi julkisen liikenteen ratkaisut vaikuttavat merkittävästi opiskelijoiden ja henkilökunnan liikennevälinevalintoihin.

Yhteenveto ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuista

Haastattelujen analysoinnin perusteella muodostetut vastuullisuuden teemat yhdistettynä ammattikorkeakouluja käsittelevään teoreettiseen viitekehykseen voidaan jaotella neljään vastuullisuuden pääkategoriaan: lakisääteiset tehtävät, muu valtionohjaus, vastuullisuus yrityksenä ja ammattikorkeakoulun vapaaehtoiset vastuut. Korkeakoulujen rakennuudistuksen edistämistä ei haastatteluissa mainittu suoranaisesti vastuuna. Se on kuitenkin opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaama tehtävä, joten se on sisällytetty muuhun valtionohjaukseen liittyväksi, ammattikorkeakoululle osoitetuksi vastuuksi.

Ammattikorkeakoulut voivat ylittää lain ja valtionohjauksen asettaman minimitason asettamalla itselleen laajempia vastuita liittyen lakisääteiseen tehtävään, muuhun valtionohjaukseen tai vastuullisuuteen yrityksenä. Nämä laajemmat vastuut ammattikorkeakoulu voi määrittää strategian, profiloitumisen ja asettamansa laatutason kautta. Vastuualueiden sisällöt on koottu alla olevaan taulukkoon.

Ammattikorkeakoulun vastuullisuuden pääteemat ja niiden keskeiset sisällöt on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuut

<p>Lakisääteinen tehtävä</p> <ul style="list-style-type: none"> • koulutus • soveltava tutkimus- ja kehitystyö • aluevaikuttavuus
<p>Muu valtionohjaus</p> <ul style="list-style-type: none"> • korkeakoululaitoksen rakenne (OKM) • kestävä kehitys (OKM, globaali vastuu) • kansainvälisyys (OKM, kansallinen strategia) • laatu (AMK-laki) • strategia/profiloituminen (OKM ja AMK, sopimusneuvottelut)
<p>Vastuullisuus yrityksenä</p> <ul style="list-style-type: none"> • taloudellinen vastuu <ul style="list-style-type: none"> ○ vastuu omistajille/ylläpitäjille ja OKM:lle • sosiaalis-kulttuurinen vastuu <ul style="list-style-type: none"> ○ työnantajan vastuu henkilökunnalle ○ vastuu asiakkaille: opiskelijoille, työelämälle, kumppaneille, alueelle ○ kestävä kehityksen henkinen ulottuvuus, sosiaalinen pääoma, hyvinvointi • ekologinen vastuu <ul style="list-style-type: none"> ○ vihreät arvot ja kestävä kehitys (itsestään selvä osa toimintaa)
<p>Ammattikorkeakoulun vapaaehtoiset vastuut > lakien ja valtionohjauksen määrittämän perustason ylittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • AMK:n valitsemat strategiset linjaukset • AMK:n valitsema profiili mahdollistaa toiminnan suuntaamisen • asema maakunnan ainoa korkeakouluna lisää yhteiskuntavastuuta • laatu <ul style="list-style-type: none"> ○ odotusten ylittyminen, esimerkiksi opiskelijoiden työllistyminen ○ edelläkävijäisyys ja uudistumiskyky ○ vastuu tulla ymmärrettäväksi ○ sivistysyhteiskuntavastuu (myös kestävä kehitys osana sivistystä) ○ kasvatusvastuu: yhteiskunnallisesti valveutunut ja vastuullinen kansalainen ○ yhteiskuntavastuun konkretisoiminen ja mittaaminen ○ palvelukulttuuri jne.

6.3 Sidosryhmävuorovaikutuksen toteuttaminen

Kuten edellä on kuvattu, strategia ja profiloituminen vaikuttavat yhteiskuntavastuun määrittämiseen. Sama koskee tehtyjen haastattelujen perusteella myös sidosryhmävuorovaikutuksen toteuttamista. Haastateltavat nostivat esiin muitakin sidosryhmävuorovaikutusta ohjaavia tekijöitä. Lisäksi he kuvasivat sidosryhmäverkostoa, vuorovaikutuskanavia ja -tapoja sekä

yhteiskuntavastuuseen liittyvää vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta koskevat tulokset on raportoitu analyysin pohjalta muodostuneisiin pääluokkiin ryhmiteltynä: strategia ja toimintaan vaikuttavat sidosryhmät, toimielimet ja työryhmät, muu vuorovaikutus sidosryhmäverkostossa, ammattikorkeakoulu tapahtuma- ja keskustelufoorumina, luotaus, palaute ja tutkimus, yhteiskuntavastuuseen liittyvä vuorovaikutus, informointi vs. kasvokkainen kommunikaatio. Luvun lopussa on yhteenveto vuorovaikutukseen liittyvistä teemoista.

Strategia ja toimintaan vaikuttavat sidosryhmät

Asiantuntijahaastatteluvan mielestä vastuulliseen toimintaan sisältyy, että kuullaan ja otetaan huomioon sidosryhmien mielipiteet ammattikorkeakoulun toiminnasta. Tutkielman tavoitteena ei ollut tarkasti kartoittaa sidosryhmiä, mutta johdon edustajilta ja testihaastattelussa kysyttiin sidosryhmistä johdattelevana kysymyksenä. Myös muut haastateltavat mainitsivat erilaisia sidosryhmiä.

Haastattelujen perusteella ammattikorkeakoulu kuuluu sidosryhmäverkostoon, johon kuuluvat muun muassa toimintaa ohjaavina tahoina opetus- ja kulttuuriministeriö, rehtorineuvosto ARENE ry ja suomalaisten ammattikorkeakoulujen muodostaman yhteisö sekä muita sidosryhmiä kuten opiskelijat, opiskelijakunta, henkilökunta, omistajat, työnantajat, yritykset, maakuntaliitot, kehitysyhtiöt, yrittäjäjärjestöt, työntekijäjärjestöt, ELY, kaupungit muussa kuin omistajan ominaisuudessa, tiedotusvälineet, rahoittajat, kansalliset ja kansainväliset verkostot, hankkeiden ohjausryhmät, oppilaitospastorit, terveydenhoitajat, opiskelijoiden vanhemmat ja sukulaiset, alihankkijat, alumnit, valmistuneet oman ammattiryhmänsä edustajana, yliopistot, toiseen asteen oppilaitokset ja niiden opintojen ohjaajat, opiskelupaikan hakijat, ulkopuoliset luennoitsijat, kollegat aiemmissa työpaikoissa sekä satunnaiset sidosryhmät kuten ravintolayrittäjät ja kulttuurityöläiset.

Johdon edustajat totesivat, että yleisesti ottaen ne jotka vaikuttavat ammattikorkeakoulun toimintaan, ovat myös ammattikorkeakoulun toiminnan vaikutusten kohteena. Toisen asiantuntijahaastateltavan mielestä kaikki voivat vaikuttaa ammattikorkeakoulun tehtäviin ja vastuisiin, mutta toisilla on enemmän mahdollisuuksia ja halua vaikuttaa. Vaikuttajat löytyvät hänen mukaansa strategiassa määritetystä korkeakoulu-yhteisöstä, johon kuuluvat opiskelijat, henkilökunta ja muita sidosryhmiä. Hänen mielestään ammattikorkeakoulu on vastuussa samoille tahoille, joita varten se tehtäviä toteuttaa. Opiskelijat kokivat, että henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet ovat yleensäkin heikot.

Ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämisessä otetaan johdon mukaan huomioon ulkoisista sidosryhmistä esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriön, kaupunkien ja niiden kehitysyhtiöiden, maakunnan ja yrittäjäjärjestöjen näkemykset ja kirjaukset niiden omissa strategioissa ja ohjelmissa. Vuorovaikutus tapahtuu esimerkiksi näiden ulkoisten sidosryhmien neuvottelukunnissa, ohjausryhmissä, yhteistyöryhmissä tai muissa foorumeissa. Kaikki nämä sidosryhmävuorovaikutuksen foorumit vaikuttavat: niistä kootaan yhteenveto ja näkemykset viedään ammattikorkeakoulun tavoitteisiin ja toiminnan kehittämiseen. Sidosryhmien käytettävissä on näin ollen monenlaisia vaikutuskanavia. Haastatellut johtajat totesivat, että on kuitenkin tehtävä valintoja ja poimittava ne oleellisimmat asiat, jotka tuodaan keskusteltavaksi toimintaa kehitettäessä. Johto tietää ammattikorkeakoulun rajoitteet eli mitkä ovat resurssit ja mitä tehtäviä ammattikorkeakoululle kuuluu. Tavoitteet on asetettu strategiassa, jonka mukaan edetään ja otetaan käytännön toiminnassa tarkasteluun keskeisiksi havaittuja asioita. Lisäksi esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriön edellyttämä tiukempi profiloituminen asettaa rajoja olennaisten asioiden valinnalle.

"... tähän perustuu myös siihen, että meillä on aika pitkä kokemus, että pystytään ... poimimaan ne oleellisimmat. Ja kun me tiedetään meidän rajoitteet

... ja mikä kuuluu meidän tehtäviin, niin siitähän se sitten muodostuu ja loksahtaa paikoilleen.”

Toimielimet ja työryhmät

Johdon edustajien mukaan ammattikorkeakoululla on kaksi virallista vuorovaikutusfoorumia, jossa sidosryhmät voivat olla mukana vaikuttamassa korkeakoulun toimintaan. Ammattikorkeakoulun sisäisessä hallituksessa ja neuvottelukunnissa on niin henkilökunnan, opiskelijoiden kuin elinkeinoelämänkin edustus mukana. Lisäksi on epävirallisempia vuorovaikutusfoorumeita. Koulutusohjelmilla on omat kehittämissyöryhmänsä, joiden tavoitteena on kehittää opetusta sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa. Myös tässä ryhmässä on elinkeinoelämän, henkilökunnan ja opiskelijoiden edustus. Lisäksi on muita kehittämissyörymiä, esimerkiksi opetuksen laadun johtoryhmä, opetussuunnitelmatyöryhmä ja työjärjestystyöryhmä. Nämä ovat yksiköiden rajapinnat ylittäviä työrymiä, joiden tavoitteena on yhtenäisen toimintakulttuurin luominen organisaatioon. Hyvinvointityöryhmään kuuluu ammattikorkeakoulun ja opiskelijoiden edustajien lisäksi myös ulkoisia sidosrymiä: terveydenhoitajia sekä seurakunnan ja ammattiopiston edustajia. Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät osallistuivat myös strategiaseminaariin, jossa heillä oli mahdollisuus vaikuttaa strategian sisältöön. Lisäksi johdolla on tiivis neuvotteluyhteys opiskelijakuntaan.

Molemmat työntekijät kokivat, että henkilökunnalla on valitsemiensa edustajien kautta mahdollisuus vaikuttaa nimenomaan organisaation virallisten vuorovaikutuskanavien kautta, esimerkiksi ammattikorkeakoulun sisäisessä hallituksessa, yt-toimikunnassa ja erilaisissa toiminnan kehittämissyöryhmissä. Tällaisia rymiä vuonna 2009 olivat strategiatyöryhmä ja henkilöstöpoliittisen ohjelman työryhmä. Asioiden läpivieminen edellyttää pitkäjänteisyyttä, asiallisuutta ja keskittymistä olennaiseen, sillä asiat voivat edetä hitaasti ja vaatia useita toistoja huomiota saadakseen. Haastatellut totesivat, että vaikka vaikuttaa voi ja se näkyy konkreettisesti tuloksissa, vaikutusmahdollisuuksilla on aina rajat.

”... hallituksessa ... totta kai siellä on niitä tiukkoja tiettyjä reunaehtoja, ja jos ei mikään muu auta, niin sitten aina vedetään opetusministeriö pöydälle...”

Toinen työntekijähaastateltavista toi esille, että tietyt, yksittäistä ammattikorkeakoulua laajemmat kehityskulut toteutuvat joka tapauksessa, joten niitä henkilökunta voi esimerkiksi hallitustyöskentelyssä olla vain edistämässä omalta osaltaan. Toinen työntekijähaastateltavista totesi myös, että vaikka *asioihin* voi vaikuttaa, niin *johtamistyyliin* ei voi vaikuttaa. Tämän haastateltava koki ongelmallisena, koska tyyllillä on suuri merkitys. Toisaalta hän totesi, että jokainen on ainutlaatuinen yksilö, joka toimii itselleen luontaisella tavalla – se on hyväksyttävä.

Elinkeinoelämän edustajan mielestä työelämällä on mahdollisuus vaikuttaa ammattikorkeakoulun toimintaan sisäisessä hallituksessa ja hän oli osittain tyytyväinen sen toimintaan. Hän pohti toisaalta, kuinka suuri vaikutusmahdollisuus itse sisäisellä hallituksella sinänsä on. Hän piti kaksinkertaista hallituskäytäntöä kehittämiskohteena ja ehdotti, että ylläpitäjän hallitukseen nimettäisiin myös elinkeinoelämän edustus. Esimerkiksi yliopistoissa näin voidaan toimia jo nyt. Lisäksi voisi olla esimerkiksi aiemman pedagogisen johtokunnan tyyppinen toimielin.

Opiskelijahaastateltavat totesivat, että opiskelijat voivat edustajiensa kautta vaikuttaa, esimerkiksi sisäisessä hallituksessa, opiskelijoiden hyvinvointityöryhmässä, opetuksen laatutyöryhmässä, strategiatyöryhmässä, turvallisuustyöryhmässä ja opiskelijaviestinnän tiimissä. Lisäksi on määräaikaista kehittämistyöryhmiä, joissa ammattikorkeakoulu haluaa kuulla opiskelijoiden mielipidettä.

”... hirveen paljonhan tässä ... pääsee koko ajan vaikuttamaan ja ... osallistumaan keskusteluun.”

Toisaalta haastatellut opiskelijat kokivat, että pelkästään opiskelijoiden edustajien kuuleminen on riittämätöntä, jos ammattikorkeakoulu haluaa painottaa opiskelijoiden olleen mukana toiminnan kehittämisessä, esimerkiksi strategiatyössä. Opiskelijakunnalla on opiskelijoiden mielestä oma vastuunsa opiskelijoiden aktivoimisessa tällaiseen yhteiseen vuoro-vaikutukseen. Toinen asiantuntijahaastateltavista näkikin ongelmallisena juuri opiskelijoiden passiivisuuden, sillä opiskelijoilla on hänen mielestään riittävästi hyviä vaikutuskanavia kuten kehittämissyömiä ja neuvottelukuntia.

Molemmat opiskelijahaastateltavat toivat esiin, että opiskelijat eivät pääse *valmisteluvaiheessa* mukaan vaikuttamaan tiettyihin laajempiin asioihin; esimerkkeinä mainittiin yhteistyön suunnittelu muiden ammattikorkeakoulujen kanssa ja toimipisteverkoston supistaminen. Opiskelijoilla olisi halua olla mukana enemmän myös koulutusohjelmien kehittämisessä. Jos opiskelijoiden kuuleminen tapahtuu päätösvaiheessa, vaikutusmahdollisuudet ovat pienet, sillä päätös on jo pitkälti tehty toisella tasolla. Opiskelijat olivat vahvasti sitä mieltä, että jos asioista keskusteltaisiin hyvissä ajoin, muutosvastarintakin olisi vähäisempää.

”... vastarintaa herää just tällaisissa tilanteissa, kun mennään ja tehdään päätöksiä toisten puolesta, silleen kuulematta ... ”

”... jos siitäkin keskusteltais ... puhuttais, että minkä takia tämä olisi kannattavaa, minkälaisia säästöjä tästä syntyy ja minkälaista positiivista siitä tulee, minkälaisia hankalia asioita tässä on ...”

Opiskelijat haluaisivatkin selkeämmin kerottua tietoa päätöksen taustoista: miksi päädyttiin kyseiseen ratkaisuun ja millä tavalla opiskelijoiden mielipiteet otettiin huomioon. Toisaalta opiskelijat totesivat, että ehkä he eivät välttämättä tunnista oman mielipiteensä vaikutusta, koska muutokset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä. Myös ammattikorkeakoulun sisäinen kieli voi olla vaikeasti ymmärrettävää.

”... talon sisäinen kieli, se on niin sellaista korkealentoista, että välillä ... kyseenalaistaa sitä ... että mitä tää niiku suomeksi tarkoittaa. Että mennään niin korkealta ja kovaa, mut miten se ... käytännössä toteutetaan...”

Neuvottelukunnat olivat työelämän edustajien mukaan periaatteessa hyviä alakohtaisia vaikutuskanavia. Toisella ei ollut kokemusta neuvottelukuntien toiminnasta, mutta hänen mielestään ne muodostavat periaatteessa hyvän pohjan, jos työelämä sitä kautta pystyy vaikuttamaan opetussuunnitelmien sisältöön ja tuomaan ammattikorkeakoulujen toimintaan akuuttia työelämän tarvetta. Neuvottelukunnat voisivat myös järjestää tilaisuuksia laajemmalle osanottajajoukolle omalta toimialaltaan. Hänellä oli kuva, että kaikissa ammattikorkeakouluissa ei ole vastaavia järjestelmiä. Toinen työelämän edustaja oli osallistunut suppeasti neuvottelukunnan toimintaan. Hän totesi, että toiminnan kehittäminen voisi tehdä neuvottelukunnasta kiinnostavamman työelämän silmissä. Esimerkiksi kokoontumisilla olisi hyvä olla jokin tavoite. Haastateltavalle ei ollut jäänyt tarkkaa mielikuvaa toimielimen nimestä, oman jäsenyyden laadusta tai seuraavista kokoontumisista. Hän piti neuvottelukuntien kohdalla järkevänä kehityssuuntana, että intensiivisin yhteydenpito kohdistuisi lähiympäristössä oleviin yrityksiin sekä valikoituihin kauempana oleviin yrityksiin. Kaikkien osallistaminen toimintaan ei hänen mielestään toimi.

Erialaisten virallisten ja epävirallisten ryhmien toimintaa voisi asiantuntija-haastateltavan mielestä kehittää siten, että niiden tehtävät, kokoonpano ja tavoitteet määriteltäisiin tietyille aikavälille ja samalla tarpeettomat ja päällekkäiset ryhmät poistettaisiin. Ryhmien kokonaisuus olisi kaikille nähtävänä ja sidosryhmän edustaja voisi kerralla päättää, mihin hänen organisaationsa haluaa osallistua. Toisaalta hän pohti ryhmien strukturoidua rakennetta.

” ... monesti käy niin, että ... kun ne on kehitetty, niin ne on vanhentuneita ... pitäisikö olla joku uusien asioiden kerho ... koska niin nopeasti muuttuu ja pitäisi

aina jättää väljyyttä sille uudelle. Jos menee hirveen strukturoidusti eteenpäin, niin sitä helposti jähmettyy vanhaan.”

Elinkeinoelämän edustajalle oli muodostunut mielikuva, että ammattikorkeakoulujen vuorovaikutus yleensäkin toimii erilaisten toimielimien kautta, eikä muu sidosryhmävuorovaikutus ole yhtä organisoitua.

Toimielinten ja työryhmien kokoonpanojen osalta asiantuntijahaastattelut kiinnittivät huomiota siihen, että sidosryhmien edustajina ovat usein samat ihmiset. Toisen asiantuntijan pelkona oli, että koska halukkaita sidosryhmien edustajia on vähän, niin samat ihmiset ovat aina mukana eri ryhmissä ja heidän resurssejaan tuhlataan. Toinen totesi, että uusia näkökulmia ei juurikaan tule, kun samat henkilöt ovat mukana. Haastattelijan kysyessä syytä samoihin edustajiin, hän totesi, että ehkä aina kutsutaan kyseiset henkilöt. Hän ehdotti avoimia vaikuttamisryhmiä, jolloin mukaan saataisiin muitakin kuin erilaisiin ammattikorkeakoulun ryhmiin ja toimieliimiin osallistuvia. Samalla saataisiin nostettua esiin uusia asioita. Myös toinen haastatelluista asiantuntijoista esitti foorumia uusien ideoiden esiintuomiseksi.

Toinen johtajista oli sitä mieltä, että korkeakoulurakenteen muutoksen ja taloudellisen taantuman vuoksi eri tahot haluavat olla aktiivisesti vaikuttamassa ammattikorkeakoulun toimintaan. Tämän vuoksi haastatteluhetkellä ei ollut aihetta pelätä sidosryhmäväsymystä.

Muu vuorovaikutus sidosryhmäverkostossa

Henkilökunnan edustajien ja toisen asiantuntijan mukaan työntekijä voi **yksilönä** vaikuttaa suoraan oman toimenkuvansa kautta ja tuoda uusiakin teemoja ammattikorkeakoulun toimintaan. Oman työn kautta rakentuu jokaisen omat vastuut eri sidosryhmiä kohtaan. Esimerkiksi opiskelijoita halutaan kohdella yksilöllisesti ja toisaalta yhdenmukaisesti. Toinen haastateltavista työntekijöistä piti hyvänä ja vuorovaikutusta edistävänä yksiköiden rajat ylittävää toimintaa. Ammattikorkeakoulussa on

ymmärretty, että asioiden kehittämisessä osaamista ja tietämystä tarvitaan useista yksiköistä.

Työelämä on yhteydessä ammattikorkeakouluun suurelta osin opiskelijoiden kautta. Työelämän edustajan mukaan opiskelijoilta tulee säännöllisesti kyselyjä työharjoittelusta ja opinnäytetyöaiheista. Työelämän kiireet vähentävät haastateltavan mukaan sekä harjoittelijoiden että opinnäyteteiden määrää yrityksissä. Yritykset ovat yhteydessä ammattikorkeakouluun myös, kun ne ovat rekrytoimassa uusia työntekijöitä. Haastateltava toivoi, että myös ammattikorkeakoulun henkilöstö olisi yhteydessä alueen yrityksiin, sillä tämä alentaisi yritysten kynnystä ottaa myöhemmin yhteyttä ammattikorkeakouluun ja nopeuttaisi rekrytointia. Hän totesi, että tämä on resurssikysymys, mutta jos työntekijät uskaltaisivat näyttäytyä ihmisinä, heistä muodostuisi helpommin lähestyttäviä ”kasvoja”.

Ammattikorkeakoulu oli ollut yhteydessä toiseen haastateltuun elinkeinoelämän edustajaan myös tutkimus-, kehitys- ja innovaatiohankkeisiin liittyen, mutta sopivaa yhteistä hanketta ei vielä ollut löytynyt. Vaikka mielenkiintoa hankkeisiin olisikin, pk-yrityksissä ei ole kovin paljon resursseja lähteä mukaan niiden toteutukseen. Ammattikorkeakoulun kanssa tehtävä yhteistyö kiinnosti haastateltavan mukaan yritystä organisaationa ja myös työntekijöitä yksilöinä ja alan ammattilaisina, sillä hänen yrityksessään oli ammattikorkeakoulusta valmistuneita työntekijöitä.

Työelämään siirtyneet, **valmistuneet opiskelijat** voivat olla mukana ammattikorkeakoulun toiminnassa alumnitoiminnan kautta. Se on asiantuntijahaastateltavan näkemyksen mukaan hyvä vuorovaikutuskanava ammattikorkeakoululle, sillä valmistuneet opiskelijat voivat toimia kuriireita, jotka kertovat eteenpäin ammattikorkeakoulun toiminnasta. Tätä mahdollisuutta ei pitäisi hukata. Alumnitoiminta oli myös opiskelijoiden mielestä erityisen mielenkiintoinen tapa osallistua ammattikorkeakoulun toimintaan ja olla mukana vaikuttamassa valmistumisen jälkeen. Valmistuneet tuntevat organisaatiota, työntekijöitä ja myös muita opiskelijoita, ja tämä

hiljainen tieto kannattaisi opiskelijoiden mielestä hyödyntää. Tämä puolestaan edellyttää ammattikorkeakoululta aloitteellisuutta.

”... me voidaan alumnina vaikuttaa itse, mutta sekin sitten taas, että se vaatii myös aktiivisuutta tältä (ammattikorkeakoulun) puolelta, että meitä hautaan tänne.”

Sekä opiskelijat että elinkeinoelämän edustajat olivat kiinnostuneita osallistumaan ammattikorkeakoulun toimintaan muullakin tavoin kuin nykyisen sidosryhmänsä edustajana. Opiskelijat halusivat tulla valmistuttuaan kertomaan työelämästä opiskelijoille ja tarjota erilaisia projektitöitä ja opinnäytetöitä – riippuen omasta tulevasta työpaikastaan. Työelämäkokeemus voisi tuoda heidän mielestään kehittämis ehdotuksia myös opetuksen sisältöön tai tapaan. Myös toinen työelämän edustajista oli kiinnostunut tulevaisuudessa luennoimaan ammattikorkeakoululla aikaresurssien sallimessa. Hän totesi, että se on työlästä sekä ammattikorkeakoululle että ulkopuoliselle luennoitsijalle, joten palkkiokäytäntöjen olisi oltava entistä toimivampia. Ulkopuoliset luennoitsijat toisivat ammattikorkeakoululle parempaa näkyvyyttä työelämään ja työelämän ymmärrystä opiskelijoille.

Vuorovaikutus yhteistyöverkostossa toimii johtajien mukaan vasta- vuoroisesti eli ammattikorkeakoulu kutsuu verkoston jäseniä omiin päätöselimiin, kehittämisryhmiin ja hankkeisiin ja muut verkoston jäsenet puolestaan pyytävät ammattikorkeakoululta edustajia omiin vastaaviin ryhmiinsä. Kutsuja tulee paljon, mutta kaikkiin keskeisiin pyritään lähettämään edustaja. Elinkeinoelämän edustaja piti hyvinä ja vaikuttavina elinkeinoelämän ja ammattikorkeakoulun johdon yhteisiä, johonkin tiettyyn asiaan liittyviä, satunnaisia tapaamisia. Niitä voisi mahdollisuuksien mukaan organisoida säännöllisiksi, muutaman kerran vuodessa tapahtuviksi tilaisuuksiksi.

Johto mainitsi myös **juhlakulttuurin** ja siihen liittyvän sidosryhmien palkitsemisen yhtenä vuorovaikutuskanavana sekä sisäisten että ulkoisten

sidosryhmien kanssa. Toinen asiantuntijahaastateltavista lisäisi sidosryhmäverkostoon nuorten opiskelijoiden vanhemmat, joille voisi opintojen alkaessa järjestää tutustumisillan. Ammattikorkeakoulututkinto on monille vieras, ja vanhemmat voivat rinnastaa sen esimerkiksi ammattiopistoon.

Toinen asiantuntijoista toi merkittävänä vuorovaikutuskanavana esiin henkilökunnan toimimisen kansallisissa verkostoissa. Kaikenlainen **henkilöstön verkostoituminen**, esimerkiksi muissa korkeakouluissa opiskeleminen, vaikuttaakin johdon mukaan selkeästi uuden tiedon ja uusien näkökulmien kautta ammattikorkeakoulun toimintaan. Tulevaisuudessa johto haluaisikin sitouttaa omaa henkilöstöä enemmän ja järjestelmällisemmin sidosryhmävuorovaikutukseen, koska se on suurelta osin esimiesten vastuulla. Kaikilla on kuitenkin annettavaa ja useamman henkilön mukanaolo synnyttäisi enemmän positiivista kehitystä synnyttävää vuorovaikutusta. Johto toivoi kaikkien sidosryhmien olevan kiinnostuneita tulemaan entistä enemmän vaikuttamaan, koska siihen on mahdollisuuksia.

Nykyiseen vuorovaikutukseen vaikuttaa johdon mielestä vahvasti se, että ammattikorkeakoulu on muodostettu aikoinaan useista eri oppilaitoksista. Jokaisella oli oma **toimintakulttuurinsa**, joka vaikuttaa edelleen toiminnassa. Johtajat totesivat, että on haasteellista viedä muutosta eteenpäin organisaatiossa, jossa vallitsee useita kulttuureja ja henkilöstöllä on erilaisia asenteita ja erilaiset tahtotilat. Toinen vuorovaikutusta leimaava tekijä asiantuntijahaastateltavan mukaan on ammattikorkeakouluilta puuttuvat traditiot, joita yliopistoilla on runsaasti. Esimerkiksi aktiiviset ylioppilaskunnat nostattavat opiskelijoiden me-henkeä. Ammattikorkeakouluun tulleet nuoret puolestaan tulevat usein pelkästään opiskelemaan, eivätkä välttämättä halua osallistua muuhun toimintaan.

AMK keskustelu- ja tapahtumafoorumina

Kampusten fyysinen rakenne oli työntekijöiden mielestä vuorovaikutukseen keskeisesti vaikuttava tekijä. Esimerkiksi ammattikorkeakoulun toisella pääkampuksella työntekijät tuntevat jääneen omiin työpisteisiinsä,

eikä kollegoita yhteisen taukotilan puutteen vuoksi juurikaan tapaa vapaamuotoisen keskustelun merkeissä työpäivän aikana. Sen sijaan toisella pääkampuksista on oma kulttuurinsa ja erilaisia ihmisiä tapaa kahvitauoilla ja lounaalla paljon. Työntekijät kaipasivatkin kampuksille suurta, yhteistä tilaa, jossa voisi kohdata henkilökuntaa ja opiskelijoita. Yleensäkin kampusten rakennetta voisi miettiä toimivan vuorovaikutuksen ja toimivan oppimisympäristön kannalta.

Johdon edustajat toivoivat, että ammattikorkeakoulu olisi maakunnan yhteinen keskustelu- ja kehittämisareena, jossa voisi järjestää tapahtumia, seminaareja ja neuvotteluja. Myös työntekijät ehdottivat, että kampukset voisivat toimia enemmän paikkana, jossa henkilökunta, opiskelijat ja erilaiset ulkoiset sidosryhmät voivat tuoda ajatuksiaan esiin. Toinen asiantuntijoista kaipasi ammattikorkeakoulun vuorovaikutukseen ripauksen hauskuutta, räväkkyyttä ja epämuodollisuutta esimerkiksi tapahtumien avulla. Hakijoille on jo nyt järjestetty avoimien ovien päivä, mutta haastateltava kaipasi enemmän ”karnevaalimeininkiä”. Näin ammattikorkeakoulu ja opiskelijat saisivat näkyvyyttä sijaintipaikkakunnillaan. Esimerkiksi vappu ei näy haastateltavan mukaan ammattikorkeakouluissa samalla tavalla kuin yliopistoilla; opiskelijat ja työntekijät ovat hyvin asiallisia.

Seminaaritoiminnan kehittämiseen kannattaisi myös elinkeinoelämän edustajan mielestä panostaa. Ammattikorkeakoululla on hänen mielestään vahvoja osaamisalueita, joista sen pitäisi kertoa ulospäin. Yritykset saadaan mukaan, kun seminaari pidetään lähellä ja asiat ovat mielenkiintoisia ja koskettelevat yritysten kehitysnäkymiä. Mukana voisi olla jonkin verran ulkopuolisia luennoitsijoita ja lisäksi ammattikorkeakoulu kertoisi omasta osaamisestaan. Ammattikorkeakoulun pitäisi hänen mukaansa tehdä omia osaajiaan tunnetuiksi. Tämä mahdollistaisi tutkimushankkeiden ja koko ammattikorkeakoulun profiilin nostamisen yrityselämän suuntaan. Haastateltavan mielestä myös ammattikorkeakoulun sisäiset, eri yksiköiden toimintaa esittelevät seminaarit ja messut sekä

opiskelijoille että henkilökunnalle olisivat kannatettavia. Ammattikorkeakoulun olisi tunnettava omat resurssinsa, joiden yhteistä tuntemista edistäisivät mainituntyyppiset tapahtumat. Näin syntyisi aivan uudenlaista, uutta näkemystä kehittävää monialaista yhteistyötä.

Luotaus, palaute ja tutkimukset

Toinen asiantuntijahaastateltavista totesi, että sidosryhmien vaikuttavuus tulee esille luotaustyön kautta. Tällöin voidaan jo toiminnan suunnittelussa ottaa mahdollisimman monien sidosryhmien näkökulmat ja toiveet huomioon. Luotaukseen liittyy hänen mukaansa tarpeiden priorisointi, sillä ympäristön toiveet eivät ole yksiselitteisiä, vaan ristiriitaisia. Tämä on johdon tehtävä, johon vaikuttavat esimerkiksi talous ja muu reaalityö, kuten opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaus ja EU:n linjaukset. Lyhyellä aikavälillä priorisointi ei ehkä ole vaikutuksiltaan positiivista, mutta pitkällä tähtäyksellä se kuitenkin voi olla edullisia ammattikorkeakoululle. Hän mainitsi lisäksi erilaiset tutkimukset, joiden avulla seurataan nuorten mielenkiinnon kohteiden muuttumista.

Johdon edustajat ja toinen asiantuntijoista pitivät sidosryhmiltä saatua palautetta keskeisenä vuorovaikutuskanavana. Asiantuntijahaastateltavan mukaan sähköisesti saatua palautetta käytetään resurssin puitteissa reaaliaikaisesti toiminnan kehittämiseen. Merkittäviä kanavia ovat myös henkilökunnan ilmapiirikyselyt ja valmistuville opiskelijoille tehtävät OPALA-kyselyt. Niiden tulokset pyritään ottamaan toiminnan kehittämisessä huomioon. Palautetta kerätään myös muulla tavoin: sähköpostitse, puhelimitse, tapaamisissa ja erilaisissa tapahtumissa. Johtajat puolestaan näkivät, että palautetta saadaan myös suorana toimintana: osallistuvatko opiskelijat opetukseen, keskeyttävätkö opintoja, tulevatko jatko-opintoihin tai osallistuvatko alumnitoimintaan. Johto pitikin kokonaisvaltaista palautejärjestelmän kehittämistä yhtenä sidosryhmävuorovaikutuksen kehittämiskohteista. Erilaista palautetta kerätään monelta taholta, mutta myös kokonaisvaltainen yhteenveto olisi tarpeellinen.

Yhteiskuntavastuuseen liittyvä vuorovaikutus

Yhteiskuntavastuun tulisi työntekijöiden näkemyksen mukaan olla automaattinen osa ammattikorkeakoulun toimintaa, ei erillinen teema. Yhteiskuntavastuun olisi toteuduttava konkreettisina toimenpiteinä, esimerkiksi markkinointiviestintänä, joka ilmentää ammattikorkeakoulun toteuttamaa monikulttuurisuutta. Mainokset voivat osaltaan avartaa nuorten mielipiteitä. Opiskelijat kannattivat niin ikään yhteiskuntavastuuta, joka näkyisi konkreettisesti opetuksessa ja ammattikorkeakoulun käytännön toiminnassa. Asiantuntijahaastateltavan mukaan tämän tulisi näkyä opetuksessa niin, että vastuullisuuden teemat integroitaisiin eri alojen opintojaksoihin.

Toinen asiantuntijahaastateltavista puolestaan haluaisi lisätä yhteiskuntavastuun konkretiaa lisäämällä pohdintaa ammattikorkeakoulun sisällä ja sidosryhmien kanssa siitä, mitä ovat korkeakoulun tavoitteet yhteiskuntavastuun osalta ja miten niitä eri sidosryhmien kanssa toteutetaan. Eli entistä selkeämmin tuotaisiin esille, mitkä ovat tavoitteet, miten niitä mitataan ja miten tulokset tuodaan esiin yhteiskuntavastuuraportissa. Tulosten esittelemisessä konkreettiset esimerkit selkeyttäisivät, mitä yhteiskuntavastuuseen liittyvät asiat ammattikorkeakoulun toiminnassa käytännössä tarkoittavat. Myös toinen asiantuntijoista peräänkuulutti konkreettisuutta. Hänen mukaansa uuden strategian kestävän kehityksen linjauksista ja profiileista olisi lähdettävä viestittämään tehokkaasti ja konkreettisesti sidosryhmille – eli mitä ne käytännössä ammattikorkeakoulun toiminnassa tarkoittavat. Yhteiskuntavastuuraportissa konkreettiset esimerkit, esimerkiksi top ten -listaus aluevaikuttavuustoimenpiteistä tai yrittäjien lausunnot, tekisivät sisällöstä kiinnostavan ja sidosryhmälähtöisemmän, kun nyt toimitaan usein organisaatiolähtöisesti.

Toinen asiantuntijoistakaan ei kannattanut erillistä yhteiskuntavastuuseen liittyvää vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Sidosryhmät ovat mukana ammattikorkeakoulun eri prosesseissa, joten he ovat jo vaikuttaneet yhteiskuntavastuutehtävän toteuttamiseen. Mahdollisesti kyselyillä voitai-

siin selvittää, onko yhteiskuntavastuuraportissa raportoitu sidosryhmien toivomia aiheita.

Toisaalta toinen asiantuntijahaastateltavista haluaisi entistä enemmän saada opiskelijat, omistajat ja työelämän mukaan yhteiskuntavastuuseen liittyvään toimintaan. Hänen mukaansa ammattikorkeakoulu epäonnistuu hyvien periaatteidensa eteenpäinviemisessä, jos niin tärkeä sidosryhmä kuin opiskelijat ei ole mukana vaikuttamassa. Opiskelijat eivät kuitenkaan ole olleet kovin kiinnostuneita yhteiskuntavastuun teemasta. Yhtenä vaihtoehtona hän esitti, että teemaa käsiteltäisiin vastuullisen yritystoiminnan opintojen yhteydessä, jonka kautta ammattikorkeakoulussa toimivat heräisivät ottamaan periaatteet käyttöön. Koska opiskelijat voisivat yleensäkin ottaa hänen mielestään enemmän kantaa asioihin, voisivat esimerkiksi ammattikorkeakoulujen väliset väittelykisat tukea valmiuksia omien näkemysten esittämiseen.

Ammattikorkeakoulun rooliin voisi edellä mainitun asiantuntijan mukaan sisältyä lisäksi pienten ja keskisuurten yritysten tietoisuuden avartaminen vastuullisesta toiminnasta, mutta vuorovaikutuskanavien valinta on hänen mukaansa haasteellista. Pk-yrityksillä ei ole juurikaan aikaa osallistua esimerkiksi kursseille tai luennoille. Pienet ja keskisuuret yritykset toimivat hänen mielestään vastuullisesti: ne huolehtivat työntekijöistään sekä tarjoavat kohtuulliset työolosuhteet, riittävästi töitä ja opiskelijoille työ- ja harjoittelupaikkoja. Yritykset eivät kuitenkaan osaa kuvata omaa vastuullisuuttaan. Asiantuntijahaastateltava totesi, että Kymenlaakso on siinä mielessä ongelmallinen, että ei voida mitenkään selkeästi osoittaa yritysten olevan vastuullisia – varsinkaan isojen metsäteollisuusyritysten tilanteen vuoksi. Koska asiantuntijahaastateltava piti yhteiskuntavastuukeskustelua haastavana ja akateemisenakin, sitä kannattaisi avata tapahtuman, lehtijuttusarjan tai muiden viestintätoimenpiteiden kautta.

Informointi vs. kasvokkainen kommunikaatio

Asiantuntijahaastattelun mukaan on keskeistä muistaa, että organisoitujen ja virallisten vuorovaikutustasojen lisäksi on epävirallisia ja epämuodollisia tapoja kommunikoida. Tämä epävirallisempi kanssakäyminen tuottaa hänen mukaansa enemmän uusia ideoita. Hän totesi, että ammattikorkeakoulun viestinnästä määrällisesti suurin osa sähköistä, esimerkiksi sähköposti sekä tiedotteet internetissä ja intranetissä. Nämä muodostavat rungon, johon muu viestintä tukeutuu. Tämän lisäksi tarvitaan kasvokkaista kanssakäymistä, joka on merkityksellisempää ja vaikuttavampaa. Sen merkitys lisääntyy, koska sitä tapahtuu harvemmin. Haastateltava painotti erityisesti sitä, että ei ole olemassa erillistä vuorovaikutukseksi nimettävää tehtävää, vaan oma työ itsessään on vuorovaikutusta. Kaikki, mitä sanomme tai teemme omassa työssämme, on vuorovaikutusta.

Ammattikorkeakoulun kommunikaatiotavat liittyvät toisen asiantuntijan näkemyksen mukaan nimenomaan viralliseen tiedottamiseen, jossa kerrotaan organisaation toiminnasta. Hän epäili, että ammattikorkeakoulu ei odota juurikaan reagoitua tiedottamiseensa vastaanottajilta. Tavallaan toimenpiteitä ja järjestelmiä tehdään organisaatiota varten, eikä sidosryhmien kiinnostuksen pohjalta. Opiskelijan vanhempia tai työnantajaa ei ehkä kiinnosta esimerkiksi vetovaltuudet, vaikka ne ammattikorkeakoululle ovat erittäin olennaisia tietoja.

Henkilökohtaisen, aidon kohtaamisen merkitys painottui opiskelijoiden haastattelussa ja he totesivat kaipaavansa sitä enemmän. He toivoivat myös, että esimerkiksi opettajat valitsisivat mieluummin henkilökohtaisen tapaamisen kuin sähköpostin, jos he ovat havainneet jollakin opiskelijalla olevan ongelmia. Havainnointi olisi opiskelijoiden mukaan keskeinen ja helppo tapa huomata sellaiset opiskelijat, jotka eivät voi hyvin. Myös molemmat johdon edustajat pitivät kasvokkain tapaamista tärkeänä ja vaikuttavampana kuin esimerkiksi tiedotteet, mutta ajan puutteen vuoksi tapaamisia on priorisoitava ja tehtävä työnjakoa.

”... kun ihmiset tutustuu ja sit puhutaan ja heittäytytään niin sanotusti ihmisiksi ... niin sittenhän niitä vasta rupeaa ... niitä asioita tulemaan ja kysymyksiä ... kun se sellainen vaihe menee ohi, että on annettu käyntikortit ja ... puhuttu nää vaikeet lauseet, joita ei itsekään ymmärretty.”

Ammattikorkeakoulun vuorovaikutuksen keskeisimmäksi kanavaksi työntekijät ja opiskelijat kokivat sähköpostin ja kokoukset. Molemmat koettiin kuormittavaksi. Toinen työntekijähaastateltavista ihmetteli, miksi kaikki pitää kertoa kaikille sähköpostitse, kun tarjolla on hyviä kasvokkai-siakin vuorovaikutustapoja, esimerkiksi yksiköiden omat kokoukset. Eli vallitsee jonkinlainen epäsuhta, kun lähetetään paljon sähköistä tiedotteita ja samalla on paljon kokouksia. Fyysiset tapaamiset antaisivat paremman mahdollisuuden strategian avaamiseen yksityiskohtaisemmalla tasolla ja rohkeampaan linjausten läpikäymiseen. Samalla esimiehen näkemys tulisi selkeämmin esiin. Toinen työntekijähaastateltavista peräänkuulutti parempaa kokouskulttuuria. Ensinnäkin kokouksia on liian paljon ja toisaalta usein kokouksen jälkeen voidaan todeta, että kokouksen annista ei ole muodostunut yhteistä tulkintaa. Myös toinen asiantuntijahaastateltavista totesi, että esimerkiksi työryhmille tulisi aina määrittää, miten asiat viedään ryhmästä eteenpäin, esimerkiksi päätettäväksi.

Vaikka sähköposti on toisen henkilökunnan edustajan mielestä hyvä tekninen tiedotuksen väline, sitä käytetään joskus myös sellaisten asioiden käsittelyyn, joka pitäisi keskustella kasvotusten. Esimerkiksi tietoa muutoksista ja henkilökohtaista palautetta voidaan lähettää sähköpostilla. Viestintä ei tällöin tuo toivottua vaikutusta, vaan aiheuttaa motivaation laskua joksikin aikaa. Tietyt asiat olisi hyvä keskustella kasvokkain.

Myös opiskelijat kokivat sähköpostin keskeiseksi tavaksi kommunikoida. Sitä voidaan käyttää yhteydenpitoon, vaikka istuttaisiin vierekkäin. Koska ihmiset ovat kiireisiä ja pöytiensä ääressä, on sähköposti opiskelijoiden mielestä toimivin vaihtoehto. Sähköposti koettiin myös vaikuttavaksi

keskusteluvälineeksi, jos vastaanottajia ei ole liikaa Opiskelijoiden mielestä oli toisaalta hyvä, että tulee myös sellaisia sähköpostiviestejä, jotka on tarkoitettu vain tiedoksi. Toisaalta syntyy ”tietotulvaähkyä”.

Sähköpostitse lähetettävät organisaation viralliset tiedotteet opiskelijat kokivat raskaiksi, mutta tärkeiksi. Toisaalta, jos on lyhyt tiedote ja loput sisällöstä pääosin intranetissä, niin haastateltavien kokemuksen mukaan opiskelijat eivät mene intranetiin katsomaan niitä. Toinen asiantuntijahaastateltavista mainitsi internetsivut: ulkoasu oli hyvä, mutta sisällöltään ne ovat vaikeasti hahmotettavat. Hän piti ammattikorkeakoulun virallista tiedottamista hyvänä, koska asioista ja tapahtumista tiedotetaan aktiivisesti ja koska opiskelijat ja henkilökunta saavat tiedon ennen joukkotiedotusvälineitä.

Lisäksi työntekijähaastateltavat nostivat esiin tiedotteiden kielen: ihmiset ovat erilaisia ja ymmärtävät asioita eri tavalla. Jos tehdään kultaisen keskitien mukaista viestintää, mahdollisesti kukaan ei ymmärrä asiaa. Informaation omaksuminen voisi olla tehokkaampaa, kun mietittäisiin eri tapoja viestiä. Opiskelijoiden mielestä on yleensäkin keskeistä, että kiinnitetään huomiota viestin asetteluun, sävyyn ja tiivyyteen, sillä muutoin viestiä ei lueta tai siihen ei ehkä vastata.

Opiskelijat pohtivat myös, miten eri tavalla eri ihmiset vastaavat sähköposteihin: toiset heti ja toiset vasta usean päinä jälkeen. Hitaat vastaajat toisaalta ärsyttivät opiskelijoita, mutta toisaalta he ihmettelivät, että mihin maailman on mennyt, jos on aina oltava heti saatavilla. Opiskelijat kokivat sähköpostin myös virallisena kommunikointitapana.

”... organisaatiokin on niin raskas, että kaikki pitää oikeastaan olla kirjallisena ja sähköposti on kirjallinen ... Jos se ei olisi niin raskasta ja se voisi olla joskus vähemmän muodollista, niin aina mä mieluummin tapaisin naamatusten ja ... opettajien kanssa esimerkiksi keskustelut ... kyllä ne parhaiten ehkä jää mieleen

ne keskustelut, mitä on käyty kahvin ääressä tai näin, että jotenkin siinä on ollut vähän semmoinen vapaampi, välittömämpi ilmapiiri...”

Sähköisistä viestintäkanavista sivuttiin myös sosiaalista mediaa. Opiskelijat mainitsivat käyttävänsä jonkin verran Facebookia keskinäisessä kanssakäymisessä. Toinen asiantuntijahaastateltavista totesi sosiaalisen median olevan tulevaisuuden kanava sidosryhmävuorovaikutuksessa; se voi olla Facebook tai jokin muu tai medioita voi olla useita. Tällä hetkellä ei hänen mukaansa ole hyvin toimivaa, asiakasta palvelevaa Facebook-sivustoa, joka on organisaation ylläpitämä.

Toinen työntekijöistä kritisoi myös mediatiedottamista; se tuntui hänestä liian aktiiviselta kyseisen kokoiseen organisaatioon. Mediatiedotteet tuottavat aina myös virhetulkintoja lehtiin, joten mitä enemmän tiedotetaan, sitä enemmän virhekäsityksiä syntyy. Tämä puolestaan vaikuttaa imagoon. Työntekijöille voisi joistakin asioista tiedottaa ennemminkin kuin medialle. Johdon edustajat puolestaan toivoivat, että media olisi entistä kiinnostuneempi ammattikorkeakoulun toiminnasta, etenkin positiivisissa asioissa, sillä negatiiviset asiat on jo nyt uutisoitu näkyvästi. Niin ikään toinen asiantuntijoista piti hyvänä asiana, että media aktiivisesti kirjoittaa ammattikorkeakoulun toiminnasta.

Yhteenveto sidosryhmävuorovaikutuksesta

Haastattelujen perusteella ammattikorkeakoulun kanssa käytävään vuorovaikutukseen osallistuu laaja sidosryhmäverkosto. Sen aktiivisia toimijoita ovat opiskelijat, henkilökunta ja työelämän edustajat. Myös ylläpitäjät vaikuttavat merkittävästi ammattikorkeakoulun toimintaan. Opetus- ja kulttuuriministeriö puolestaan on keskeisin toimintaa ohjaava sidosryhmä, ja lisäksi on lukuisa määrä muita sidosryhmiä.

Haastattelujen mukaan strategia vaikuttaa olennaisesti sidosryhmävuorovaikutukseen toteuttamiseen ja päinvastoin: sana ”strategia” mainittiin kaikissa haastatteluissa yhtä lukuun ottamatta. Lisäksi vuorovaikutusta

suuntaavat muut toiminnan linjaukset, käytössä olevat resurssit, vuorovaikutustapa, viestinnän asiakaslähtöisyys, erilaiset toimintakulttuurit sekä sidosryhmien ja niiden edustajien vaihtelevuus.

Haastateltavat eivät nähneet yhteiskuntavastuuseen liittyvää vuorovaikutusta erillisenä vuorovaikutuksen muotona, vaan osana ammattikorkeakoulun toimintaa. Työntekijähaastateltavien mielestä ei pidä mystifioida teemaa ja järjestää esimerkiksi erillistä ”yhteiskuntavastuukeskustelua”. Asiantuntijoiden ja työntekijöiden ajatukset olivat hieman ristiriidassa keskenään, sillä asiantuntijahaastateltavat halusivat lisätä yhteiskuntavastuuseen liittyvää yhteistä pohdintaa ja vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Sidoryhmien herättelyä voisi tehdä yhteiskuntavastuuseen liittyvän opetuksen, seminaaritoiminnan ja muun viestinnän avulla. Toisaalta yhteiskuntavastuuraportin osalta sitä ei nähty tarpeellisena.

Sidosryhmävuorovaikutus, myös yhteiskuntavastuuseen liittyvä, toteutuu yleensäkin haastateltavien mielestä henkilökunnan päivittäisen toiminnan ja työtehtävien yhteydessä. Keskeisinä vuorovaikutuskanavina mainittiin erilaiset työryhmät ja toimielimet, jotka voivat olla virallisia tai epävirallisia. Luotaus, palaute ja tutkimukset edistävät osaltaan sidoryhmien tuntemusta. Haastateltavat odottivat ammattikorkeakoulun olevan myös keskeinen tapahtuma- ja keskustelufoorumi alueellaan.

Useimmat haastateltavat mainitsivat kokoukset ja sähköpostin yleisimpänä tapana kommunikoida; molemmat koettiin kuormittaviksi. Kaikki ottivat jollakin tasolla kantaa kasvokkaisen ja sähköisen kommunikaation suhteeseen; molemmissa oli haastateltavien mielestä omat hyvät ja huonot puolensa. Yhteenveto ammattikorkeakoulun sidoryhmävuorovaikutuksen pääteemoista on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Ammattikorkeakoulun sidosryhmävuorovaikutus

<p>Sidosryhmäverkosto</p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilökunta, opiskelijat, työelämä, ylläpitäjät • OKM ja muu valtionohjaus • ARENE, opiskelijakunta, yrittäjäjärjestöt, työntekijäjärjestöt • hakijat ja valmistuneet, AMK-yhteisö, ELY, kaupungit muussa kuin omistajan ominaisuudessa, tiedotusvälineet, rahoittajat, sisäiset ja ulkoiset verkostot, kansalliset verkostot, hankkeiden ohjausryhmät, oppilaitospastorit, terveydenhoitajat, opiskelijoiden sukulaiset, alihankkijat, yliopistot, toiseen asteen oppilaitokset ja opintojenohjaajat, ulkopuoliset luennoitsijat, kollegat, muut sidosryhmät
<p>Vuorovaikutuskanavat</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimielimet ja työryhmät: viralliset ja epäviralliset • vuorovaikutus toimintana, osana työtä <ul style="list-style-type: none"> ○ seminaarit, luennot, opetus, hankkeet, työharjoittelu, opinnäytteet, rekrytointi, alumnitoiminta, markkinointi, sisäinen tiedottaminen, mediatiedottaminen, kokoukset, tapaamiset, puhelut jne. • AMK keskustelu- ja tapahtumafoorumina <ul style="list-style-type: none"> ○ kampusrakenne: vaikutus vuorovaikutukseen ja opiskeluympäristöihin ○ maakunnan yhteinen keskustelu- ja kehittämisareena: karnevaalimeininki, räväkkyys, avoimuus, tapahtumien erilaisuus, erilaiset toimijat esillä ○ seminaaritoiminta: profiiliin nostaminen, tietoisuuden lisääminen ○ ”uusien asioiden kerho” • luotaus: priorisointi, toiminnan suunnittelu, pitkä ja lyhyt aikaväli • palaute: reaaliaikaiset muutokset, palaute toimintana ja kerättyinä tietona, kokonaisjärjestelmän kehittäminen • tutkimukset
<p>Yhteiskuntavastuuseen liittyvä vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> • ei erillinen teema, vaan osa toimintaa, määritetty strategiassa • konkreettista toimintaa ja tietoisuuden lisäämistä <ul style="list-style-type: none"> ○ opetus, muu toiminta, yhteiskuntavastuuraaportti • yhteinen pohdinta sidosryhmien kanssa • AMK:n yhteiskuntavastuun tavoitteet, mittaus ja tulokset • sidosryhmät enemmän mukaan AMK:n yhteiskuntavastuuseen liittyvään toimintaan, etenkin opiskelijat ja pk-yritykset
<p>Vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä</p> <ul style="list-style-type: none"> • valtionohjaus, strategian, profiloinnin ja laatujärjestelmän linjaukset, resurssit • tiedottaminen vs. vuorovaikutus • sähköinen vs. kasvokkainen kommunikaatio • asiakaslähtöisyys: kieli, ulkoasu, rakenne, eri viestintätavat • toimintakulttuurit: vanhojen toimintakulttuurien vaikutus, traditioiden puuttuminen, juhlakulttuuri, palvelukulttuuri • samat henkilöt vuorovaikutuksessa: ei uusia ideoita, kuormitus, sidosryhmäväsämys

6.4 Sidosryhmävuorovaikutuksen tuottama arvo

Tässä luvussa tarkastelun kohteena on vuorovaikutuksen ammattikorkeakoululle ja sidosryhmille tuottama arvo. Haastateltavat näkivät sidosryhmävuorovaikutuksen tuovan elintärkeitä etuja ammattikorkeakoululle ja myös koko yhteiskunnalle, alueelle, eri sidosryhmille sekä niiden yksittäisille edustajille. Vuorovaikutus tuottaa myös yhteisiä etuja: tietämyksen lisääntymistä ammattikorkeakoulusta, uutta osaamista ja innovaatioita synnyttävää tietoa, luottamusta sekä edellisten tuloksena alueen kehittymistä. Tiivistelmä vuorovaikutuksen eri osapuolille tuottamasta arvosta on esitetty alla olevassa taulukossa 8, jonka jälkeen haastateltavien kokemia hyötyjä tarkastellaan sidosryhmittäin. Luvun lopussa sivutaan eri vuorovaikutustapojen tuottamia etuja.

Taulukko 8. Vuorovaikutuksen tuottama arvo

<p>Ammattikorkeakoulun hyödyt</p> <ul style="list-style-type: none"> • sidosryhmien ja alueellisten tarpeiden tunteminen ja toteuttaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ vuorovaikutus, strategia, palaute, luotaus • laadukkuus > rahoituksen saatavuus <ul style="list-style-type: none"> ○ ajankohtaisuus, elävyys, osuvuus, edelläkävijyys, asiantuntijuuden monimuotoisuus, asiakaslähtöisyys, tiedon ja näkemyksen lisääntyminen • yhteinen kulttuuri • konfliktien ehkäiseminen • imago <ul style="list-style-type: none"> ○ näkyvyys, mielikuva, profiloituminen, sidosryhmät asiakkaana, sidosryhmät markkinoijina (alumnit, yhteistyökumppanit, muut) • tavoitteiden saavuttaminen
<p>Sidosryhmien hyödyt</p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilökunta: motivoituminen, verkostoituminen, oppiminen • opiskelija: laadukas, työelämän tarpeista lähtevä koulutus > työllistyminen • opiskelija: kokemukset, oppiminen, verkostoituminen • työelämä: osaaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ uudet työntekijät, työharjoittelu, opinnäytteet, rekrytoinnin helpottuminen, AMK:n osaamisen hyödyntäminen, seminaarit, TKI • työelämä: tuottavuuden ja innovatiivisuuden lisääntyminen
<p>Yhteiset hyödyt</p> <ul style="list-style-type: none"> • keskinäinen vaikuttaminen ja tarpeiden täyttäminen, tietämys ja luottamus • uusi osaaminen ja innovaatiot • kestävä kehityksen edistyminen • maakunnan kehittyminen • koko yhteiskunnan hyötyminen • positiivinen kierre

Ammattikorkeakoulu

Sidosryhmävuorovaikutus oli johdon edustajien mukaan elintärkeätä, koska ammattikorkeakoulun **toiminnan on noustava alueella toimivasta yhteisöstä ja sen tarpeista**. Sidosryhmien kiinnostus ja osallistuminen esimerkiksi strategian laatimiseen oli keskeistä, koska strategian kautta sidosryhmien tarpeet ja toiveet voivat siirtyä ammattikorkeakoulun käytännön toimintaan. Avoin vuorovaikutus sidosryhmien kanssa antaa haastateltujen johtajien mielestä mahdollisuuden vastata strategian tuomiin tavoitteisiin ja kehittää ammattikorkeakoulun toimintaa. Asiantuntija haastateltavien ja johdon mukaan esimerkiksi palautteen ja luotauksen kautta saatua arvokasta tietoa käytetään toiminnan kehittämisessä, jopa reaaliaikaisesti. Siksi sidosryhmien aktiivisuus on olennaista.

Opetuksen ajankohtaisuus ja elävyys oli useimpien haastateltavien mielestä keskeinen sidosryhmävuorovaikutuksen tuoma hyöty. Elinkeinoelämän edustaja totesi, että vuorovaikutuksen avulla ammattikorkeakoulu saa tiedon siitä, minkälaista osaamista yritykset tarvitsevat. Tehtävien ja vastuitten täyttäminen on ammattikorkeakoululle sitä helpompaa, mitä enemmän vastuita asettavat ryhmät ovat mukana toiminnassa. Asiantuntija näki, että ammattikorkeakoulun elinehto on, että se pysyy virkeänä, mukana ajassa ja pyrkii koko ajan vastaamaan ympäristön tarpeisiin. Myös toisen työelämän edustajan mielestä ammattikorkeakoulun toiminnassa on keskeistä nimenomaan ajankohtaisuus eli ymmärrys siitä, mihin maailma on menossa, miten se muuttuu ja miten kehittyy. Ammattikorkeakoulun on oltava nopealiikkeisesti ja rohkeasti mukana ympäristön nopeassa muutoksessa ja uskallettava epäonnistuaikin välillä. Vuorovaikutuksen tuoma hyöty ammattikorkeakoululle on opetuksen sisältöjen kehittyminen, ongelmanasettelujen aitous sekä toiminnan osuvuus ja suuntautuminen ulospäin. Tämä vaikuttaa puolestaan **rahoituksen saamiseen**, sillä yritykset ovat valmiita maksamaan saamastaan hyvätasoisesta hyödystä. Haastateltavan mielestä ei kannata lähteä yhteistyöhön sellaisten yritysten kanssa, jotka haluavat vain

hyödyn, mutta eivät ole valmiita sijoittamaan itse mitään. Myös työelämän antamia toimeksiantoja pitäisi hänen mielestään suodattaa niin, että niiden taso on tarkoitukseensa riittävä.

Työntekijähaastateltavat näkivät vuorovaikutuksen keskeisenä tuloksena **asiantuntijuuden monimuotoisuuden** eli mahdollisimman moni näkökulma tulee huomioiduksi, eikä mitään keskeistä jää pois toimintaa kehitettäessä. Jolleivät sidosryhmät osallistu vuorovaikutukseen, heidän ajamansa asiat tai näkökulmat eivät etene. Johtajat puolestaan mainitsivat yksiköiden rajapinnat ylittävän yhteistyön etuna, että niiden avulla voidaan **muodostaa yhtenäistä kulttuuria**, yhteisiä sääntöjä ja toimintatapoja. Tällaisissa rajapintatyöryhmissä voi olla mukana myös ulkoisia sidosryhmiä, mikä antaa sidosryhmille mahdollisuuden arvioida ammattikorkeakoulun toimintaa ja ammattikorkeakoululle mahdollisuuden tavata eri ryhmien edustajia. Johto piti myös kaikenlaista henkilökunnan verkostoitumista olennaisena, sillä se tuo tärkeää **tietoa ja näkemystä** ammattikorkeakoululle sekä synnyttää **positiivista kehitystä**.

Sidosryhmävuorovaikutuksen hyötynä haastateltavat näkivät myös sen, että se **edistää sidosryhmien kiinnostusta olla yhteistyössä** ammattikorkeakoulun kanssa. Yhteistyö voi työelämän edustajan mukaan kiinnostaa entisiä työntekijöitä ja opiskelijoita sekä valmistuneita yksilöinä, ammattiryhmän edustajina ja yritysten edustajina. Johtajat totesivat hyvän sidosryhmävuorovaikutuksen edistävän toiminnan **laadukkuutta**, mikä puolestaan näkyy suoraan sidosryhmien ja edelleen ammattikorkeakoulun toiminnassa, esimerkiksi alumnitoiminnan aktiivisuudessa, kertyneiden opintopisteiden määrässä ja opintojen keskeytysten määrässä.

Opiskelijat totesivat, että kun heidän mielipiteensä otetaan hyvin huomioon, niin ammattikorkeakoulun **toiminnasta tulee enemmän ”opiskelijoiden näköistä”**. Ammattikorkeakoulu voi tällöin tuoda esiin, että juuri opiskelijat ovat sen tärkeät, työmarkkinoille osaamistaan välittävät asiakkaat, jotka se ottaa huomioon antamalla muun muassa laadukasta

opetusta. Opiskelijat näkivät tietynlaisena valttikorttina sen, että ammattikorkeakoulu voi sanoa opiskelijoiden olleen mukana päätöksenteossa. Ammattikorkeakoulun hyöty on sitä suurempi, mitä enemmän oikea-aikaista vuorovaikutusta opiskelijoiden kanssa toteutetaan. Myös yllätykset vähenevät, jos ammattikorkeakoulu keskustelee ja pohtii asioita opiskelijoiden kanssa jo ennen päätöksentekovaihetta.

Valmistuneet ovat opiskelijahaastateltavien ja toisen asiantuntijan mukaan hyvä vuorovaikutuskanava ammattikorkeakoululle. **Alumnit** kertovat ammattikorkeakoulun toiminnasta omissa sidosryhmäverkostoissaan sekä voivat tuoda ammattikorkeakouluun kehittämisehdotuksia, työelämäyhteyksiä ja työelämä tietoutta esimerkiksi vierailuluentojen ja tilattujen opinnäytetöiden muodossa.

Vuorovaikutuksen nähtiin vaikuttavan selkeästi myös **imagoon**, joka sidosryhmille ammattikorkeakoulusta muodostuu. Työntekijöiden mukaan kuva ammattikorkeakoulusta, sen imago, muodostuu vuorovaikutuksessa ja välittyy sitten eteenpäin sidosryhmien kautta, esimerkiksi opiskelijoiden ja valmistuneiden välityksellä. Yhteistyö rakentaa imagoa ja viestiä, jota ammattikorkeakoulu haluaa välittää esimerkiksi hakijoille ja muille toimijoille. Eri sidosryhmiin kuuluville yksilöille muodostuu esimerkiksi kuva siitä, haluavatko lähettää lapsensa tähän ammattikorkeakouluun opiskelemaan, haluavatko tehdä yrittäjänä yhteistyötä tämän korkeakoulun kanssa tai haluavatko hakea sieltä täydennyskoulutusta. Asiantuntijahaastateltava piti verkostoitumista kansallisella tasolla tärkeänä, koska se luo osaltaan hyvää mainetta, brändiä ja mielikuvaa organisaatiosta. Toiminta verkostoissa on ikään kuin jatkumo, sillä se lisää asiantuntijuutta ja tuo mukanaan merkittäviä asiantuntijatehtäviä hankkeissa ja asiantuntijajapaneeleissa. Laadukas, ulkopuolisia ja omia asiantuntijoita hyödyntävä seminaaritoiminta puolestaan nostaa elinkeinoelämän edustajan mukaan ammattikorkeakoulun näkyvyyttä ja profiilia. Myös opiskelijoiden mielikuva toiminnan laadusta paranee, kun heidän ymmärryksensä työelämästä kasvaa esimerkiksi seminaarien avulla.

Työelämä, opiskelija ja työntekijä

Kun **työelämä** on aktiivisessa vuorovaikutuksesta ammattikorkeakoulun kanssa, se saa johdon edustajien mielestä monia etuja. Ensinnäkin osallistuminen strategiatyöhön edesauttaa sitä, että ammattikorkeakoulu voi tulevaisuudessa tehdä oikeita asioita ja sidosryhmät saavat haluamiaan palveluja ja tuloksia yhteistyöstä, esimerkiksi tarvitsemaansa osaamista uuden työvoiman kautta tai toiminnan kehittymistä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan kautta. Strategian kautta sidosryhmille muodostuu myös käsitys siitä, miten ammattikorkeakoulu liittyy toimintaympäristöönsä ja sijoittuu kokonaisuuteen. Sidosryhmät näkevät, mitkä ovat ammattikorkeakoulun tavoitteet, miten ne aiotaan toteuttaa ja miten tuloksia mitataan. Lisäksi työelämän edustajat voivat vaikuttaa koulutusohjelmien sisältöön suoraan niiden kehittämisryhmissä.

Työelämän edustaja piti vuorovaikutuksen suurimpana hyötynä sitä, että sidosryhmät voivat luottaa siihen, että opetuksen taso ja sisältö vastaavat tarpeita. Lisäksi yritykset voivat erilaisten tutkimus-, kehitys- ja innovaatioprojektien avulla kehittää innovatiivisuutta ja innovaatiotoimintaa sekä lisätä tuottavuutta. Toinen työelämän edustajista puolestaan totesi, että keskeisin vuorovaikutuksen tuoma hyöty elinkeinoelämälle on uuden osaamisen saaminen valmistuneiden kautta. Työharjoittelun ja opinnäytteiden kautta työnantajat voivat varmistua opiskelijoiden kehittymismahdollisuuksista ennen rekrytointia. Uusia osaajia etsitään myös muun ammattikorkeakoulun kanssa tehtävän vuorovaikutuksen avulla. Haastateltava totesi, että ammattikorkeakouluissa on sellaista osaamista, jota yritykset haluaisivat hyödyntää. Yritykset voivat tarvita määrätynlaista erikoisosaamista erittäin vähän, mutta se voi olla ratkaisevaa kokonaisuuden kannalta. Eli sitä varten ei kannata palkata työntekijää, mutta sitä voisi hankkia ammattikorkeakoululta. Tämä osaaminen ei kuitenkaan haastatteluhetkellä ollut selkeästi löydettävissä ammattikorkeakoulusta. Ammattikorkeakoulun on haastateltavan mukaan näyttävä ulospäin sekä koulutus- että asiantuntijaorganisaationa.

Erilaiseen vuorovaikutukseen osallistuminen toi henkilöstön edustajien mielestä **etua työntekijälle** myös yksilönä. Toinen haastatelluista koki vuorovaikutuksessa motivoivana sen, että näkee selkeämmin oman roolinsa osana ammattikorkeakoulun kokonaisuutta. Rajapintayhteistyössä oli hänen mukaansa positiivista se, että oppii tuntemaan omaa organisaatiota ja muita sidosryhmiä ja samalla voi olla muodostamassa yhteistä näkemystä asioista. Toinen puolestaan piti vuorovaikutusta itsessään sekä sen tuomaa verkottumista merkittävänä ja hyödyllisenä. Lisäksi vuorovaikutuksesta saa kokemuksia ja oppii, varsinkin opiskelijat, sillä yhteiskunnassa lähes kaikki toiminta tapahtuu jossakin organisaatiossa.

Myös **opiskelijat** pitivät edellä mainittuja vuorovaikutuksesta saatuja kokemuksia ja oppimista tärkeänä. Opiskelijoiden, johdon ja toisen asiantuntijahaastateltavan mukaan onnistunut vuorovaikutus sidosryhmien kanssa tuottaa laadukasta, työelämän tarpeisiin vastaavaa koulutusta, jonka ansiosta opiskelijat työllistyvät hyvin. Opiskelijat totesivat myös, että vuorovaikutus ammattikorkeakoulussa synnyttää kontakteja ja tietoa ammattikorkeakoulusta, joista voisi olla hyötyä alumnitoiminnassa tai ammattikorkeakoulun kanssa tehtävässä yhteistyössä sitten, kun itse on valmistunut ja mukana työelämässä. Tämä kuitenkin edellyttää heidän mukaansa aktiivisuutta myös ammattikorkeakoululta.

Yhteiset hyödyt

Haastattelujen perusteella sidosryhmävuorovaikutus voi tuoda monia yhteisiä hyötyjä sidosryhmille. Ensinnäkin **keskinäinen tietämys lisääntyy** niin, että muut sidosryhmät tietävät enemmän ammattikorkeakoulusta ja ammattikorkeakoulu tuntee paremmin sidosryhmänsä. Lisäksi syntyy uutta tietoa ja osaamista. Asiantuntijahaastateltava totesi, että oikean tiedon välittäminen hyödyttää sekä sidosryhmiä että ammattikorkeakoulua. Johdon mukaan tiiviimpi keskustelu esimerkiksi muiden koulutusasteiden kanssa toisi hyötyjä, sillä ammattikorkeakoulujen

tarjoamista tutkinnoista ei tiedetä tarpeeksi ja siksi siirretään piiloisia asenteita. Myös työelämän edustajan mielestä toimivan sidosryhmävuorovaikutuksen avulla voidaan vähentää sidosryhmillä olevia vääriä käsityksiä ammattikorkeakoulusta. Esimerkiksi ammattikorkeakoulujen kannattavuutta on vaikeampi arvioida kun yritysten; riittävän tiedon avulla virheellisiä käsityksiä voitaisiin korjata. Asiantuntijahaastateltava liittäisi sidosryhmäverkostoon nuorten opiskelijoiden vanhemmat ja esittelisi heille ammattikorkeakoulun toimintaa, sillä vanhemmat sukupolvet sekoittavat usein ammattiopiston ja ammattikorkeakoulun. Oikea tieto ammattikorkeakoulun toiminnasta ja osaamisesta kasvattaisi samalla alueella asuvien ylpeyttä omasta kotiseudustaan.

Sidosryhmien keskinäinen vuorovaikutus tukee myös **uuden osaamisen** syntymistä. Henkilökunnan edustajat totesivat, että yksikön rajat ylittävä yhteistyö sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa yhdistää erilaista osaamista. Johtajien mukaan henkilökunnan verkostoituminen luo uutta, koska vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa ja tapahtumia ei voi ennalta määrätä. Uusia näkökulmia tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-toimintaan tuovat hankkeissa ja niiden ohjausryhmissä mukana olevat, eri toimijoita edustavat ihmiset. Toisen asiantuntijan ja elinkeinoelämän edustajien mukaan ammattikorkeakoulun osaamista täydentää yhteistyö toisen asteen oppilaitosten ja yliopistojen kanssa.

Sidosryhmien välinen vuorovaikutus kasvattaa myös keskinäistä **luottamusta**. Johtajien mukaan vuorovaikutuksella ja keskustelulla on suora yhteys luottamuksen syntymiseen. Jos yhteistyön tuloksena työelämä on onnistunut kehittämään tai muuttamaan toimintaansa, yhteistyökumppani on ensinnäkin tyytyväinen saamaansa hyötyyn ja toisaalta näkee ammattikorkeakoulun osaamisen ja arvostaa sitä. Tämä kasvattaa luottamusta ammattikorkeakoulua kohtaan ja lisää mahdollisuutta positiiviseen kierteeseen: ammattikorkeakoulu pääsee näyttämään osaamistaan, opiskelijoita pyydetään yhteistyöhön ja työelämä voi kehittää toimintaansa. Johto näki esimerkiksi vuonna 2009 saadun laatupalkinnon myös sidos-

ryhmien palkintona, sillä ilman opiskelijoita ja sidosryhmiä sen voittaminen ei olisi onnistunut. Myös työntekijöiden mielestä mukanaolo erilaisessa vuorovaikutuksessa lisää sitoutumista, luottamusta ja edelleen turvallisuuden tunnetta. Toinen asiantuntijoista totesi, että tietoisuuden kasvu ja nimenomaan oikea tieto lisää luottamusta ammattikorkeakoulun kykyyn toteuttaa toimeksiantoja. Jotta voidaan toimia yhteistyössä, on keskeistä, että sekä tieto että luottamus ovat molemminpuolisia. Toinen työelämän edustajista painotti, että luottamuksen synty vaikuttaa henkilöiden ja heidän osaamisensa tunteminen. Luottamus syntyy vasta silloin, kun mukana opiskelijoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä on myös ammattikorkeakoulun asiantuntija. Yrityselämän on tiedettävä, kuka vetäjä on, millainen hän on, mitä hän osaa ja miten osallistuu. Jos tekeminen jää pelkästään yrityksen vastuulle, yhteistyö on yleensä mahdotonta. Opettavien asiantuntijoiden jääminen näkymättömiin oli haastateltavan mukaan korkeakoulujen ja yliopistojen yhteinen ongelma.

Kolmanneksi **maakunta kehitty** ammattikorkeakoulun tuottaman ammatitaitoisen työvoiman ja yhdessä sidosryhmien kanssa toteutetun, onnistuneen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan kautta. Johtajat totesivat, että näiden kautta maakunta saa suoraa hyötyä, kun työelämä muuttuu ja kehitty yhteistyön vaikutuksesta. Toinen asiantuntijahaastateltavista kertoi ammattikorkeakoulun uudesta toimintamallista, jossa opiskelijat, opettajat ja työelämä yhdessä toteuttavat tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa esimerkiksi opinnäytteiden ja projektien kautta. Mallissa kaikki ottavat oman vastuunsa ja kaikki saavat siitä myös hyötyä ja mahdollisuuden kehittyä – sekä ammattikorkeakoulu, työelämä että opiskelijat.

”... me ei jouduta tekemään mitään virtuaalilaboratorioita, vaan ... työelämä muuttuu meidän laboratorioksi ... me ollaan ... sisällä työelämässä ja yhteiskunnassakin ...”

Vuorovaikutus antaa johtajien mukaan mahdollisuuden sopia myös eri sidosryhmien toimintaan vaikuttavista yhteisistä asioista. Esimerkkinä he mainitsivat alueen oppilaitosten yhtenäiset opetuksettomat ajat.

Sekä ammattikorkeakoulun että sidosryhmien kannattaa johtajien mukaan edistää yhteistä vuorovaikutusta, sillä toimintaa tehdään yhteistyössä. Edes yksittäisen ammattikorkeakoulun olemassaolo ei ole johtajien mukaan itsestäänselvyys, kun Suomen korkeakouluverkostoa ollaan tiivistämässä.

Neljänneksi **koko yhteiskunta hyötyy**. Johtajien ja toisen asiantuntijan mukaan ammattikorkeakoulu on osa suomalaista, lailla säädelyä korkeakoulujärjestelmää ja sen osana ammattikorkeakoulun tarjoamat palvelut ja opetus vaikuttavat koko yhteiskunnan toimintaan. Tähän liittyy monien haastattelijoiden mainitsema toiminnan laadukkuus. Johtajat esittivät, että onnistuneet hankkeet ja laadukas koulutus kehittävät työelämää ja sitä kautta koko yhteiskuntaa. Onnistumista taas edistää vuorovaikutuksen avulla kartoitetut sidosryhmien tarpeet. Työntekijät puolestaan ehdottivat uudeksi käsitteeksi sivistisyhteiskuntavastuuta, johon ammattikorkeakoulu vastaa tuottamalla uusia osaajia. Mikäli ammattikorkeakoulu tarttuu haastateltavien esittämään yhteiskunnallisen kasvatuksen vastuuseen, työelämään siirtyy oman ammattinsa taitajia, jotka ovat vastuullisia, valveutuneita ja hyvän työmoraalin omaavia kansalaisia.

Eri viestintätapojen edut

Haastateltavat löysivät etuja sekä sähköisestä että kasvokkain tapahtuvasta kommunikaatiosta. Toisen asiantuntijan ja johdon edustajien mukaan kasvokkaista kanssakäymistä on mahdollista toteuttaa harvemmin, mutta se on vaikuttavampaa, merkityksellisempää ja tuottaa enemmän uusia ideoita. Myös opiskelijat pitivät kasvokkain tapaamista toivottavana ja vaikuttavampana. Asiantuntijahaastateltava totesi, että kasvokkaisviestintä tekee organisaation konkreettiseksi ja lisää ammattikorkeakoulun painoarvoa sidosryhmän silmissä. Organisaatio myös

muistetaan helpommin ja sen arvostelu on epätodennäköisempää, kun osapuolet nousevat esiin ihmisinä. Hän totesi myös, että jokaisen tekemä työ on itsessään vuorovaikutusta. Opiskelijat pitivät kasvokkaista kohtaamista hyvänä keinona havaita, jos opiskelija ei voi hyvin. Työelämähaastateltava puolestaan totesi, että henkilökohtainen kontakti ja nopeuttaa ja helpottaa yritysten myöhempiä yhteydenottoja ammattikorkeakouluun.

Asiantuntijahaastateltavan mukaan sähköinen tieto muodostaa tietovaraston, jonka tehtävänä on tukea muuta viestintää. Myös sähköinen tai painettu mainonta antaa hänen mukaansa tunnettuuden kasvun myötä vakuuttavuutta; mainonnan avulla tavallaan todistetaan sidosryhmille olemassaoloa ja vakavaraisuutta. Opiskelijat pitivät myös sähköpostiviestintää vaikuttavana, jos viestittelyssä ei ole mukana liian paljon osanottajia. Se myös joissain tapauksissa säästää kiireisten ihmisten aikaa. Sähköpostiviestejä pidettiin myös siinä mielessä merkityksellisenä, että ne ovat tavallaan virallisia: tieto säilyy ja siihen voi palata myöhemmin.

6.5 Ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu ja sidosryhmävuorovaikutus

Edeltävissä luvuissa on analysoitu haastateltavien näkemyksiä ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuusta, sidosryhmävuorovaikutuksesta ja vuorovaikutuksen tuomasta arvosta. Seuraavaksi pohditaan näiden osatekijöiden integroitumista teoreettisen viitekehyksen ehdottamaksi strategiseksi, moraaliseksi ja arvoa luovaksi prosessiksi.

Ensinnäkin ammattikorkeakoulun sidosryhmiä on mahdollista kuvata esimerkiksi Fassinin (2009) Postin et al. (2002) mallin pohjalta esittämän sidosryhmäjaottelun avulla. Ammattikorkeakoulujen toimintaa sääteleviä sidosryhmiä (stakekeepers) ovat tällöin valtionohjaukseen liittyvät toimijat kuten opetus- ja kulttuuriministeriö. Edunvalvontaryhmiä (stakewatchers) ovat esimerkiksi työelämän, opiskelijoiden ja työntekijöiden järjestöt ja/tai

niiden valitsevat edustajat. Varsinaisia sidosryhmiä (stakeholders) ovat korkeakouluuyhteisössä aktiivisesti toimivat opiskelijat, työntekijät, ylläpitäjät ja muut olennaiset sidosryhmät. Potentiaaliset sidosryhmät (stakeesekers) eivät vielä kuulu korkeakouluuyhteisöön.

Yrityksen yhteiskuntavastuut muodostuvat Wartickin ja Cochranin (1985) mukaan neljällä tasolla: filosofisella, institutionaalisella, organisatorisella ja yksilön tasolla. Filosofisen tason vastuut määrittyvät globaalissa yhteiskunnallisessa keskustelussa, jossa pohditaan yritysten taloudellisten, oikeudellisten, eettisten ja harkinnanvaraisten vastuiden sisältöä. Institutionaaliset vastuut puolestaan määrittyvät sen mukaan, millainen yhteiskunnallinen tehtävä organisaatiolla on. Organisatorisella tasolla yritykset kantavat vastuuta oman toimintansa vaikutuksista sidosryhmiinsä ja muuhun toimintaympäristöönsä. Kyseinen malli näyttää olevan sovellettavissa myös ammattikorkeakouluihin. Laajempi globaali, eurooppalainen ja kansallinen keskustelu määrittää osaltaan korkeakoulujen tehtäviä ja vastuullisuutta ja tämän yhteiskunnallisen keskustelun tuloksena vastuumäärittelyt siirtyvät korkeakoulujärjestelmään lainsäädännön ja valtioneohjauksen kautta. Esimerkiksi Bolognan prosessi on yhtenäistänyt eurooppalaista korkeakoulujärjestelmää ja tuonut kansainvälistymisstrategiat ensin kansalliselle ja sitten korkeakoulujen tasolle. Opetus- ja kulttuuriministeriö on myös tuonut institutionaaliselle tasolle globaalivastuun käsitteen korkeakoulujen väliseen keskusteluun. Niin ikään institutionaalisella tasolla määrittävän legitimitetin (Wood, 1991) eli luvan ammattikorkeakoulutoiminnan toteuttamiseen myöntää opetus- ja kulttuuriministeriö, joten toiminta yhteiskunnan hyväksymällä, vastuullisella tavalla on ammattikorkeakouluille olennaista. Lisäksi ministeriö ohjaa ammattikorkeakouluja laadunvarmistukseen sekä edellyttää niiltä voimakkaampaa profiloitumista ja rakenteellista kehittämistä. Mielestäni myös potentiaalisia sidosryhmiä rajaa valtioneohjauksen sääntely.

Organisatorisella tasolla ammattikorkeakoulu itse määrittää tarkemmat ja vapaaehtoiset vastuullisuutensa muodot sekä pyrkii tunnistamaan toimin-

tansa vaikutukset ympäristöönsä sidosryhmävuorovaikutuksen avulla. Haastattelututkimuksen perusteella ammattikorkeakoululla on yhteiskuntavastuuta myös yrityksenä. Ammattikorkeakoulu kantaa tällöin organisatorisella tasolla samoja vastuita kuin yrityksetkin eli vastuuta toimintansa aiheuttamista ekologisista, taloudellisista ja sosiaalis-kulttuurisista vaikutuksista (Elkington, 1999). Ammattikorkeakoulun tasolla määrittyy myös sosiaalisen vastaavuuden taso (ks. luku 2.2: Sethi, 1975; Carroll, 1979; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991) eli missä määrin ammattikorkeakoulu ottaa sidosryhmien tarpeet ja huolenaiheet huomioon.

Yksilötasolla johdon harkinta (Woodin, 1991) vaikuttaa niin moraalisisella kuin strategisellakin tasolla (Carroll, 1991, 1995) menettelyihin ja asioihin, joita ammattikorkeakoulu ja sen työntekijät toteuttavat yhteiskuntavastuun osalta. Monien haastateltavien esiin nostama yhteiskuntavastuuseen kasvatus on erityisesti ammattikorkeakoulujen henkilöstölle kohdennettu suuri vastuu, jonka olisi tultava näkyville jokapäiväisessä työtehtävien toteuttamisessa.

Ammattikorkeakoulut voivat haastattelujen perusteella ylittää lakisääteisyiden ja valtionohjauksen määrittämän minimitason vapaaehtoisesti ottamiensa vastuiden avulla. Koska ammattikorkeakoulujen resurssit ovat rajalliset ja yhteiskunta ohjaa kokonaisvaltaisesti ammattikorkeakoulujen toimintaa, on ammattikorkeakoulun johdon tehtävänä strategian, profiloitumisen ja laatujohtamisen avulla priorisoida sekä ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuutehtävää että siihen liittyvää vuorovaikutusta. Rajatut resurssit, valtionohjaus ja ammattikorkeakoulun oma erityisosaaminen voidaan strategian avulla yhdistää toimivaksi kokonaisuudeksi, joka on käytössä olevien resurssien pohjalta mahdollista toteuttaa. Ammattikorkeakoulun rajoitteet näyttävät todistavan muun muassa Pedersenin (2006) sekä Thomsonin ja Bebbingtonin (2005) käsitystä organisaatioiden rajallisista mahdollisuuksista hyödyntää sidosryhmävuoropuhelua.

Valitut strategiset linjaukset, profiili ja laatu vaikuttavat suoraan ammattikorkeakoulujen toteuttamaan vuorovaikutukseen. Lähes kaikki haastatellut sidosryhmien edustajat tunnistivat strategian merkityksen ja pitivät positiivisena sidosryhmien mahdollisuutta osallistua strategian laatimiseen. Yhteisen strategiatyön kautta on mahdollista lisätä ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuun agendaan sidosryhmien toivomia teemoja. Toisaalta strategiatyössä ja etenekin virallisten toimielinten käytännöissä nähtiin kehittämiskohteita. Opiskelijahaastateltavat toivoivat opiskelijoiden voivan osallistua laajemmin strategiatyöhön ja totesivat lisäksi, että opiskelijat eivät pääse riittävästi vaikuttamaan merkittävien asioiden valmisteluun. Kun suuret asiat ovat jo hallituksen päätettävänä, suuriin linjoihin ei enää voi vaikuttaa. Toisaalta opiskelijat eivät mielestään ehkä tunnista omaa vaikutustaan asian kehittämisessä vuorovaikutuksen puutteiden ja kehitystyön pitkän aikavälin vuoksi. Työelämän edustaja puolestaan jossain määrin epäili käytäntöä, jossa on kaksi eri hallitusta – sisäinen ja ylläpitäjän hallitus. Sisäisellä hallituksella sinänsä ei hänen mielestään ollut riittävästi vaikutusmahdollisuuksia. Toisaalta hän piti vaikuttavina työelämän edustajien ja ammattikorkeakoulun johdon tiettyyn asiaan liittyviä, satunnaisesti järjestettäviä tapaamisia. Myös työntekijät mainitsivat, että hallitustasolla vaikuttamisella on aina rajansa ja että työntekijät voisivat itsekin strategisemmin ajaa asioitaan ammattikorkeakoulun sisällä. Toinen työelämän edustajista puolestaan toivoi toimielimiltä ja työryhmiltä tavoitteellisempaa toimintaa. Kaikki mainitut näkökannat tukevat lähdeaineistossa mainittua vuorovaikutuksen liittämistä tiettyyn asiaan tai prosessiin, mikä edistäisi organisaation ja sidosryhmien mahdollisuuksia toteuttaa yhteiskuntavastuutehtäviään (ks. Tokoro, 2007; Mathur et al., 2008; Foster & Jonker, 2005; Morimoto et al., 2005; AA1000SES, 2005).

Lähes kaikki sidosryhmien edustajat mainitsivat tarjolla olevan paljon vuorovaikutuskanavia ja -tapoja, joskin myös kehittämiskohteita esitettiin. Edellä mainittujen toimielinten ja työryhmien työskentelyyn liittyvien kehitysehdotusten lisäksi haastateltavat mainitsivat kehittämiskohteina kokouskäytäntöjen tehostamisen, vuorovaikutusmuodon valinnan viestittä-

vän asian mukaan sekä tiedottamisen asiakaslähtöisyyden ja monimuotoisuuden. Osa mainituista kehittämissuunnitelmista ilmentää sidosryhmien tarvetta valtaa jakavaan vuoropuheluun (ks. mm. Black & Härtel, 2004; Mathur et al., 2008).

Lisäksi haastateltavat tunnustivat, että on tarvetta erilaisille vuorovaikutusmuodoille, kuten vuoropuhelulle, tiedottamiselle, sähköiselle viestinnälle, tiedon jakamiselle, kasvokkain tapaamiselle, markkinoinnille tai luotaukselle. Rajapinnat ylittäviä kokouksia haastateltavat pitivät hyvinä vuorovaikutusmuotoina; sisäinen tiedottaminen ja mediatiedottaminen saivat sekä positiivista että negatiivista palautetta. Lähes kaikki haastateltavat nostivat keskeisenä esiin ammattikorkeakoulun merkityksen alueensa keskustelu- ja tapahtumafoorumina, mihin liittyi myös kampusten fyysisen rakenteen vaikutus vuorovaikutuksen aktiivisuuteen.

Vaikka resurssien todettiin asettavan rajoituksensa, vaikutti haastateltavilla olevan yhteinen tahtotila keskinäiseen vuorovaikutukseen kehittämiseen. Haastatellut johtajat toivoivat, että sidosryhmät olisivat entistä aktiivisemmin mukana vuorovaikutuksessa, koska siihen on mahdollisuuksia. Sidosryhmien edustajat puolestaan halusivat olla mukana kulloiseenkin tilanteeseen sopivassa ja/tai tavoitteellisessa vuorovaikutuksessa tai vuoropuhelussa.

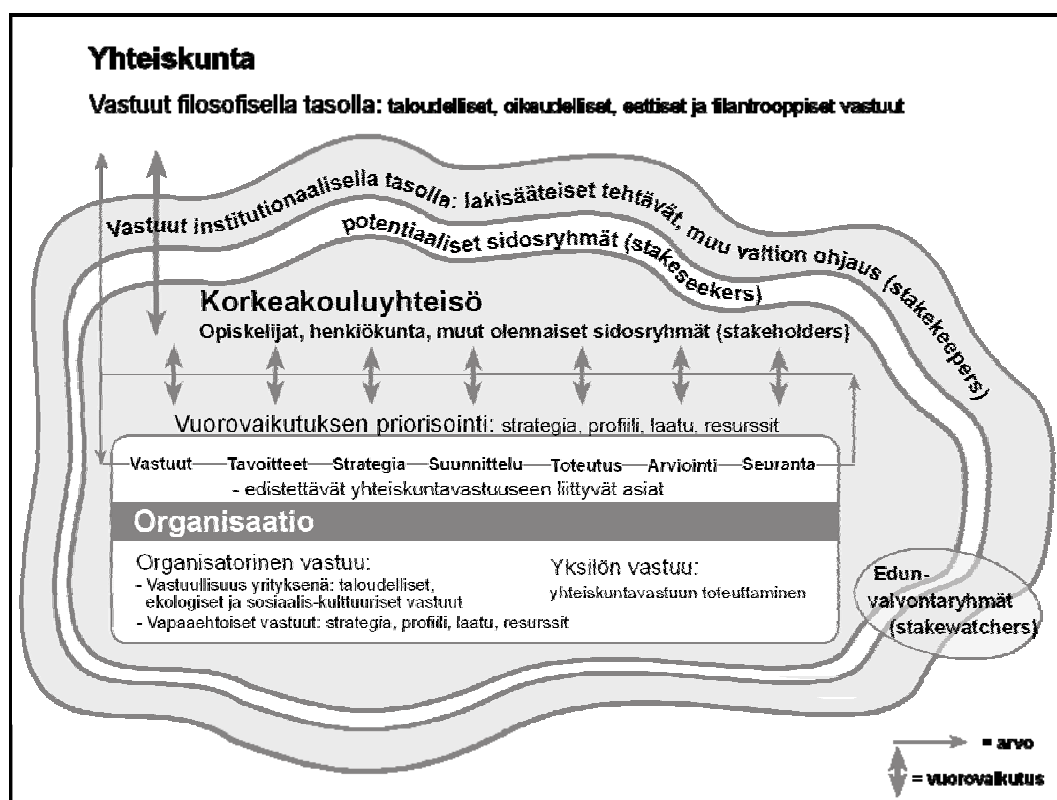
Haastattelujen perusteella sekä yhteiskuntavastuu että siihen liittyvä vuorovaikutus ovat tai olisi oltava osa ammattikorkeakoulun jokapäiväistä toimintaa: opetusta, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa sekä aluevaikuttavuutta. Tällöin voidaan ajatella, että sidosryhmävuorovaikutus toteutuu tai sen tulisi toteutua kaikissa ammattikorkeakoulun prosesseissa. Toisaalta lähes kaikki haastatellut näkivät, että *yhteiskuntavastuuseen* liittyvää vuorovaikutusta tulisi lisätä, joskin erillinen ”yhteiskuntavastuukeskustelu” nähtiin liian akateemisenä. Yhteiskuntavastuuseen liittyvänä vuorovaikutuksena nähtiin sidosryhmien kanssa yhteinen pohtiminen ammattikorkeakoulun vastuista sekä niiden toteuttamisesta, arvioinnista ja

seurannasta. Edelläkävijänä ammattikorkeakoulun tehtävänä on myös lisätä tietoisuutta vastuullisuuden teemoista ja herätellä vastuullisuutta varsinkin opiskelijoiden ja pk-yritysten keskuudessa.

Vuorovaikutuksen tuomaan arvoon liittyy vuorovaikutuksen onnistumisen kokemus (Lepäkin et al., 2007; Bhattacharya et al., 2009). Haastatteluissa esiin tullut keskeisin sidosryhmävuorovaikutuksen tuottama arvo kaikille sidosryhmille oli, että oma näkökulma tai tarve nähdään toteutuneena vuorovaikutuksen kohteena olleessa asiassa. Jos omaa vaikutusta ei voitu erottaa, vuorovaikutus koettiin ainakin osittain epäonnistuneena. Muina kaikille yhteisinä vuorovaikutuksen tuomina hyötyinä mainittiin luottamuksen, tietämyksen, osaamisen, kestävän kehityksen edistymisen, alueen kehittymisen ja yhteiskunnan saaman hyödyn synnyttämä positiivinen kierre. Ammattikorkeakoulun kannalta haastateltavat totesivat vuorovaikutuksen merkittävimpänä tavoitteena olevan alueen tarpeiden tunnistamisen ja huomioon ottamisen, sillä aluevaikuttavuus liittyy ammattikorkeakoulun perustehtävään. Avoin vuorovaikutus olennaisten sidosryhmien kanssa puolestaan lisäsi haastateltavien mielestä laadukkuutta ja sen kautta rahoituksen saatavuutta. Vuorovaikutus edistää lisäksi yhteistä toimintakulttuuria, ehkäisee konflikteja ja parantaa ammattikorkeakoulun imagoa. Näiden tuloksena ammattikorkeakoulu voi saavuttaa asettamansa tavoitteet. Työelämä, opiskelijat ja henkilökunta puolestaan saavat sellaista osaamista, jota yhteiskunta tarvitsee. Verkostoituminen, motivoituminen ja kokemukset olivat muita vuorovaikutuksen sidosryhmille tuottamia hyötyjä. Lisäksi työelämän tuotavuus ja innovatiivisuus lisääntyvät laadukkaana vuorovaikutuksen ansiosta.

Ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu näyttää edellä olevan perusteella olevan osa ammattikorkeakoulun toimintaa, osa sen prosesseja. Näin ollen myöskään yhteiskuntavastuuseen liittyvä sidosryhmävuorovaikutus ei ole erillistä toimintaa, vaan se on integroitunut ammattikorkeakoulun muihin tehtäviin. Vuorovaikutusta tapahtuu ja se tuottaa arvoa erilaisissa prosesseissa ja asiayhteyksissä. Ammattikorkeakoulun yhteiskunnallinen

tehtävä edellyttää, että tyydyttäessään toimintaympäristönsä tarpeita ammattikorkeakoulu luo arvoa myös koko yhteiskunnalle. Täyttääkseen laajemman yhteiskunnallisen tehtävänsä sekä alueellisen vaikuttavuuden tavoitteensa, ammattikorkeakoulujen on priorisoitava tehtäviään ja niihin liittyvää vuorovaikutusta valtionohjauksen, strategisten linjausten ja käytettävissä olevien resurssien suuntaamana. Ammattikorkeakoulujen yhteiskuntavastuun sekä sidosryhmävuorovaikutuksen ja sen tuottaman arvon muodostumista on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Ammattikorkeakoulun strateginen, moraalinen ja arvoa luova sidosryhmävuorovaikutus

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia, mikä on sidosryhmävuorovaikutuksen rooli ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuun toteuttamisessa. Tutkimustehtävä toteutettiin haastattelututkimuksen avulla. Tavoitteena oli selvittää, miten ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu muodostuu, miten sidosryhmävuorovaikutus on toteutettu sekä miksi ammattikorkeakoulut ja sidosryhmät haluavat olla vuorovaikutuksessa.

Tutkimustulosten mukaan ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuun ytimen muodostavat lakisääteiset tehtävät ja valtionohjaus. Lisäksi ammattikorkeakouluilla on samat vastuut kuin yritysillä, ja ammattikorkeakoulun vapaaehtoisesti ottamat vastuut antavat mahdollisuuden ylittää lakien ja valtionohjauksen perustason. Ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu jakautuu sidosryhmien kesken. Sidosryhmävuorovaikutus onkin tulosten mukaan ensiarvoista sekä ammattikorkeakoululle että sidosryhmille. Se integroituu osaksi ammattikorkeakoulun kaikkea toimintaa samoin kuin yhteiskuntavastuutehtäväkin.

Näitä ydintuloksia tarkastelen seuraavissa luvuissa kohdeorganisaatiota laajemmassa viitekehysessä. Tutkielman päätteeksi annan käytännön suosituksia, arvioin tutkimuksen luotettavuutta sekä esitän jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Teoreettiset johtopäätökset

Kuten Jongbloed et al. (2008, 321) ovat esittäneet, myös minun mielestäni yrityksen yhteiskuntavastuu -käsite auttaa määrittämään ja hahmottamaan yhteiskuntavastuuta myös korkeakoulutuksen kentällä. Käsite ei kuitenkaan ole täysin samalla tavalla sovellettavissa ammattikorkeakouluihin. Ammattikorkeakoulut tuottavat ensinnäkin julkisia palveluja ja, toisin kuin yritysten kohdalla, niiden tehtävät ja vastuut ovat pitkälti säädeltyjä ja valtio-ohjattuja. Ammattikorkeakouluilla on myös useita rooleja yhteis-

kunnassa: ne tarjoavat koulutusta sekä toteuttavat soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä aluevaikuttavuustehtävää. Jos vastuullisuuden ehtona on, että organisaatio ylittää lain ja valtioneohjauksen määrittämän minimitaso, on ammattikorkeakouluilla haasteellinen tehtävä pelkästään saavuttaa tämä minimitaso. Jo ammattikorkeakoululaki määrittää tehtäviä, vuorovaikutusta ja laatua, ja lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriö on asettanut muun muassa ammattikorkeakoulujärjestelmän rakenteelle, kansainvälistymiselle ja kestäväälle kehitykselle tiettyjä tavoitteita. Yrityksistä poiketen ammattikorkeakoulujen tavoiteasetannan perusteet määrittää valtio kansallisen kokonaisnäkömyksen perustella, mikä puolestaan voi olla ristiriidassa alueellisten tarpeiden kanssa. Tämä voi hidastaa ammattikorkeakoulun toimintaa ja heikentää tutkimuksessa esiin nousutta edelläkävijän vastuun toteuttamista.

Mielestäni tässä tutkielmassa ammattikorkeakoululle määritetyt vastuullisuuden päätasot ovat yleistettävissä kaikkiin ammattikorkeakouluihin. Haastattelujen ja teoreettisen viitekehyksen perusteella ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuun runko määrittyy pitkälti ammattikorkeakoulun lakisääteisten tehtävien pohjalta. Muu valtioneohjaus tuottaa ammattikorkeakouluille edellisessä kappaleessa mainittuja lisävastuita. Näihin kahteen vastuullisuuden tasoon vaikuttaa globaali ja kansallinen yhteiskunnallinen keskustelu yhteiskuntavastuun sisällöistä. Lakisääteisten ja valtioneohjauksen asettamien vastuiden lisäksi ammattikorkeakoululla on samoja vastuita kuin yrityksillä eli taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia vastuita. Lain ja muun valtioneohjauksen asettaman vastuullisuuden sekä yrityksen vastuullisuuden minimitaso ammattikorkeakoulut voivat ylittää omien strategisten linjaustensa, profiloitumisen ja laadukkaan toiminnan avulla. Lisäksi ammattikorkeakoulun asema maakunnassa vaikuttaa yhteiskuntavastuuseen: mitä vähemmän korkeakouluja alueella toimii, sitä enemmän yhteiskuntavastuuta ammattikorkeakoululla on. Se, miten ammattikorkeakoulun toiminta ylittää vastuullisuuden minimitaso, on ammattikorkeakoulukohtaista ja siihen vaikuttaa voimakkaasti toimintaympäristön

ominaispiirteet. Vastuu jakautuu ammattikorkeakoulun sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille sekä niiden edustajille eli yksilöille.

Ammattikorkeakoulun alueellisen ja yhteiskuntavastuuseen liittyvän vaikutavuuden toteuttaminen edellyttää jatkuvaa ja arvoa tuottavaa vuorovaikutusta ja vuoropuhelua olennaisten sidosryhmien kanssa. Haastattelututkimuksen perusteella yhteiskuntavastuu on osa ammattikorkeakoulun päivittäistä toimintaa, eikä ole olemassa erillistä yhteiskuntavastuutehtävää – kuten ei ole olemassa myöskään erillistä yhteiskuntavastuuseen liittyvää vuorovaikutusta. Vuorovaikutus perustuukin pitkälti strategiaan linjauksiin, jotka muodostuvat lain, valtionohjauksen, ammattikorkeakoulun profiloitumisen ja rajallisten resurssien vaikutuksesta. Ammattikorkeakoulun johdon ja henkilökunnan on priorisoitava myös vuorovaikutusta ammattikorkeakoulun rajoitteiden mukaan. Sidosryhmävuorovaikutus on näin ollen strategista toimintaa, jonka moraaliset ja arvoa luovat ominaisuudet määräytyvät sekä valtionohjauksen että ammattikorkeakoulun vapaaehtoisesti ottamien vastuiden kautta.

Koska ammattikorkeakoulujen tehtävät ja vastuut ovat laajat ja resurssit rajalliset, eettisten strategisten (ks. Noland & Phillips, 2010) esittämä lähestymistapa toteuttaa strategian ohjaamaa, mutta moraaliselta pohjalta syntyvää sidosryhmävuorovaikutusta vaikuttaa ainoalta toimivalta ratkaisulta ammattikorkeakoulujen viitekehyksessä. Se on väline saavuttaa yhteiskunnallinen legitimitetti eli toteuttaa tavoitteita yhteiskunnan hyväksymällä tavalla, josta on sovittu opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa käydyissä sopimusneuvotteluissa. Kun yhteiskuntavastuun tavoitteet on liitetty strategiaan, ammattikorkeakoulu voi kohdentaa resursseja tavoitteiden toteuttamiseen. Habermasilainen tavoite täysin demokraattisesta vuorovaikutuksesta (ks. Noland & Phillips, 2010) voisi olla sovellettavissa harvoissa ja merkityksellisissä tilanteissa, esimerkiksi haastateltavien ehdottamassa uutta tietoa synnyttävässä vuorovaikutuksessa.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin käsitteitä yhteiskuntavastuu, sidosryhmä ja sidosryhmävuorovaikutus sekä tieteellisten että yhteiskuntavastuuta käsittelevien ohjeistojen esittämien käsitelmäärittelyjen avulla. Lähdeaineistossa mukana olleet yhteiskuntavastuun ja sidosryhmävuorovaikutuksen tieteelliset käsitelmäärittelyt esitettiin usein erilaisten mallien avulla, ja niissä tuotiin esiin ilmiön kokonaisuutta ja varsinkin yhteiskuntavastuun osalta sen eri tasoja ja ulottuvuuksia. Vehkaperä (2005) kiteytti yrityksen yhteiskuntavastuun akateemisten määrittelyjen yhteisiksi tekijöiksi seuraavat seikat: yrityksen toiminnan tarkastelu myös muusta kuin taloudellisesta perspektiivistä, sidosryhmien huomioon ottaminen ja vapaaehtoiset vastuut. Kaikki tekijät oli otettu huomioon lähdeaineistossa mukana olleiden yhteiskuntavastuuohjeistojen määritelmässä; vapaaehtoisuus näkyy jo siinä, että ohjeistojen soveltaminen on harkinnanvaraista. Ohjeistot näyttävät siis tutkielman suppean vertailun perusteella ottavan huomioon tieteelliset määrittelyt kiteyttämällä ne ohjeiston ja organisaatioiden tarpeiden mukaiseen, käytännönläheiseen muotoon. Tieteellinen tarkastelu tuottaa näin ollen moniulotteisempaa pohdintaa filosofisella tasolla ja yhteiskuntavastuuohjeistot käytäntöön sovellettavia määritelmiä organisaatioiden tasolle. Molemmat tasot ovat tarpeellisia – akateeminen tarkastelu käsitteen jatkuvan kehittämisen kannalta ja käytännön ohjeet sen jalkauttamisessa käytäntöön.

7.2 Käytännön suosituksia

Vuorovaikutuksen ja vuoropuhelun optimaalinen kohdentaminen näyttää vaikuttavan merkittävästi siihen, kokevatko sidosryhmät saavansa riittävästi arvoa vuorovaikutuksesta. Haastattelututkimuksen mukaan kaikkea tietoa ei haluta vuoropuhelun kautta, vaan sähköinen tietoarkisto tai tiedotus koetaan tietyissä tapauksissa riittäväksi. Toisaalta joihinkin asioihin sidosryhmät haluavat vaikuttaa voimakkaasti. Tällöin oikeus osallistua vuoropuheluun ja riittävä vaikutusmahdollisuus tuottavat sidosryhmälle sen toivoman arvon.

Etenkin julkisen sektorin organisaatioissa, joiden perustehtävään sisältyy arvon tuottaminen yhteiskunnalle, voisikin soveltaa haastatteluissa esiin tulleita ajatuksia vuorovaikutuksen kokonaisvaltaisesta ja läpinäkyvästä organisoinnista. Sidosryhmien olisi tällöin helppo löytää itselleen sopivat vuorovaikutuskanavat, kun eri kanavien toiminta olisi selkeästi määritetty ja kaikkien nähtävillä. Vuorovaikutuskanavien valintaa helpottaisivat tiedot siitä, mitkä ovat käytettävissä olevat vuorovaikutuskanavat, mitkä ovat niiden tavoitteet ja tehtävät, miten ne käytännössä toimivat ja millä tasolla sidosryhmät voivat niissä vaikuttaa. Uuden tiedon ja ideoiden synnyttämiseksi luotu, kaikille avoin kanava yhteistä vuoropuhelua varten voisi sisältyä yhtenä tärkeänä osana tähän vuorovaikutuskanavien kokonaisuuteen. Vuorovaikutuskanavia suunniteltaessa olisi olennaista tunnistaa, mihin asioihin sidosryhmät haluavat olla vaikuttamassa ja millä intensiteetillä. Tämä on haasteellinen tehtävä, sillä ammattikorkeakoulujen toiminta on pitkälti valtio-ohjattua, resurssit ovat rajalliset ja laajan sidosryhmäyhteisön tarpeet lukuisia ja keskenään mahdollisesti ristiriitaisia.

Haastattelujen perusteella ei myöskään vaikuttanut itsestään selvältä, että yhteiskuntavastuu integroituisi täydellisesti osaksi organisaation toimintaa ilman yhteistä pohdintaa, sillä käsitykset vastuista ja niiden painoarvoista eivät olleet täysin yhtenevät. Mielestäni yhteistä, organisaation eri tasoilla käytävää keskustelua ammattikorkeakoulun tehtävistä ja vastuista olisikin ylläpidettävä jatkuvasti, sillä ammattikorkeakoulujen vastuutkaan eivät ole pysyviä. Kestävään kehitykseen ja yhteiskuntavastuuseen liittyvä laajempi yhteiskunnallinen keskustelu muokkaa velvoitteita, joita kansallisella tasolla asetetaan korkeakouluille. Yhteinen pohdinta ei kuitenkaan tarkoita akateemista ”yhteiskuntavastuukeskustelua”, vaan ajatusten vaihtoa kunkin ammattikorkeakoulun käytännön toiminnasta vastuullisuuden eri osa-alueilla. Koska tavoitteena on arvon luominen yhteiskunnalle ja toimintaympäristölle, myös ulkoisten sidosryhmien olisi oltava mukana keskustelussa.

Lisäksi ammattikorkeakoulujen yhteinen keskustelu esimerkiksi yhteiskuntavastuun raportointikäytännöistä voisi olla hedelmällistä. Vaikka

opetus- ja kulttuuriministeriö seuraa ja arvioi ammattikorkeakoulujen tavoitteiden toteuttamista monella tavalla ja ammattikorkeakoulujen kestävä kehityksen tavoitteita on mietitty yhteisissä kehittämishankkeissa, ammattikorkeakoulut raportoivat yhteiskuntavastuustaan vaihtelevasti. Rajallisten resurssien vuoksi kannattaisi tehdä yhteistyötä yhteisten raportointikäytäntöjen kehittämiseksi. Näin ammattikorkeakoulujen toiminnan läpinäkyvyys ja vertailtavuus lisääntyisivät tilivelvollisuuden edellyttämällä tavalla.

7.3 Tutkimuksen arviointia

Mikä sitten on tämän tutkielman tuottama arvo? Laadullisena tapaustutkimuksena sen tulokset eivät ole laajasti yleistettävissä, eikä se toisaalta ollut tavoitteenakaan. Tavoitteena oli muodostaa sidosryhmien näkökannat yhdistävä kertomus yhden ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuusta ja siihen liittyvästä sidosryhmävuorovaikutuksesta ja sitä kautta lisätä tietoa näistä teemoista ammattikorkeakoulujen viitekehysessä. Tulokset ovat mielestäni kuitenkin yhteiskuntavastuun pääteemojen osalta yleistettävissä muihinkin ammattikorkeakouluihin, joskin yksittäinen ammattikorkeakoulu määrittää yhteiskuntavastuunsa tason ja erityispiirteet oman strategiansa, profiilinsa ja toimintaympäristönsä suuntaamana. Myös sidosryhmävuorovaikutus muotoutuu näiden tekijöiden kautta.

Laadullinen tapaustutkimus on aina tietyllä tasolla ainutkertainen, eikä sitä ole mahdollista toistaa aivan samalla tavalla (mm. Koskinen et al., 2005, 258; Hirsjärvi et al., 2007, 227). Tämä tutkielman sisäistä validiteettia edisti tutkimusongelman tarkastelu laajan ja erityyppisiä lähteitä hyödyntävän teoreettisen viitekehysten kautta. Lisäksi valitsin haastateltavat sidosryhmät ammattikorkeakoululain pohjalta, eli samat ryhmät olisi mielestäni valittava muita ammattikorkeakouluja koskeviin vastaaviin tutkimuksiin. Yksittäiset haastateltavat valitsin kuitenkin harkinnanvaraisesti, koska tavoitteena oli saada mukaan aktiivisesti vuorovaikutukseen osallistuvia, erilaisissa tehtävissä toimivia henkilöitä, mikä mahdollistaisi laajan mielipiteiden ja tiedon kirjon. Ulkoista validiteettia pyrin tutkielmassa

edistämään teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta. Analyysin pääluokat määrittyivät teoreettisesta viitekehystä ja alaluokat aineistolähtöisesti. Analyysin ensimmäisen vaiheen jälkeen muodostuneita teemoja peilasin jälleen teoreettiseen viitekehykseen, jolloin tarkastelussa oli mahdollista päästä yhtä tapausta yleisemmälle tasolle. Tutkielman reliabiliteettia pyrin edistämään kuvaamalla mahdollisimman kattavasti ja selkeästi tutkimuksen toteuttamisen, analyysin ja haastattelujen tulokset.

Mielestäni valitsemani tutkimusstrategia melko hahmottoman käsitteen tarkastelussa ja suhteutettuna tutkimustyön laajuuteen oli toimiva ratkaisu. Kuten aiemmin jo totesin, laadullinen tapaustutkimus ei luultavasti ole toistettavissa koskaan täysin samanlaisena. Vaikka olen pyrkinyt perustelemaan tekemäni valinnat, olisi mahdollista valita myös muita vaihtoehtoja tutkimuksen eri vaiheissa. Esimerkiksi satunnaisesti valittu haastateltavien joukko olisi ehkä tuottanut erilaisen kokonaisnäkömyksen, samoin useampien sidosryhmien haastattelu. Uskon kuitenkin, että näillä valinnoilla olen tuottanut tarinan, joka kuvaa tietyn ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuullisuutta sidosryhmävuorovaikutuksen näkökulmasta melko kattavasti ja joka on joiltain osin yleistettävissä laajemminkin.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kuten edellä mainitsin, erilainen haastateltavien joukko tai haastateltavien suurempi määrä voisi tuottaa erilaisia näkemyksiä tutkimuksen kohteena olleesta teemasta. Olisikin mielenkiintoista selvittää kyselytutkimuksella, miten laajemmat kohderyhmät näkevät ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuun ja sidosryhmävuorovaikutuksen. Tämä mahdollistaisi myös vuorovaikutuksen määrän sekä kanavien ja tapojen laadun arvioinnin, mikä ei ollut tämän tutkielman puitteissa tarkoituksenmukaista.

Myös korkeakouluissa parhaillaan käynnissä oleva rakenneuudistus synnyttää uusia tutkimuskohteita. Rakenneuudistus vaikuttanee yksittäisen ammattikorkeakoulun ensisijaiseen toiminta-alueeseen laajentavasti ja

toiminnasta kasvava osa muuttuneen valtakunnalliseksi, kansainväliseksi ja monikulttuuriseksi. Tämä vaatii entistä enemmän sosiaalista pääomaa: luottamusta, yhteistyökykyä ja kykyä luoda yhdessä uutta osaamista. Se vaatii myös tahtoa muutokseen. Tällainen sosiaalinen pääoma syntyy yhteisessä vuorovaikutuksessa, joka on kunnioittavaa ja toisen näkökulmat hyväksyvää. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista tutkia, miten rakenneuudistus vaikuttaa ammattikorkeakoulujen aluevaikuttavuustehtävään ja edelleen yhteiskuntavastuun toteuttamiseen. Tutkimuskohteena voisivat olla myös rakenneuudistukseen liittyvät strategiset kumppanuudet: miten yhteistyökumppanit on otettu huomioon yhteiskuntavastuutehtävän määrittelyssä ja toteutuksessa sekä miten sidosryhmävuorovaikutus on toteutettu.

LÄHTEET

Kirjallisuus ja artikkelit

Adams, C. & Frost, G. 2008. Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32, 288–302.

Adams, C. & McNicholas, P. 2007. Making a difference – sustainability reporting, accountability and organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20, 3, 382–402.

Adams, C. & Whelan, G. 2009. Conceptualising future change in corporate sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22, 1, 118–143.

Alasuutari, P. 2001. *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. & Sutherland Rahman, S. 2002. *Unfolding stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*. Sheffield: Greenleaf.

Anttiroiko, A. 2004. *Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi*. Teoksessa: Järvinen, R. (toim.) *Yhteiskuntavastuu: näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*. Tampere: Tampere University Press.

Arbo, B. & Benneworth, P. 2007. Understanding the regional contribution of higher education institutions: a literature review. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Education Working Paper No. 9.

Arenas, D., Lozano J. & Albareda L. 2009. The role of NGOs in CSR: mutual perceptions among stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 88, 175–197.

Bebbington, J., Brown, J., Frame, B. & Thomson, I. 2007. Theorizing engagement: the potential of a critical dialogic approach. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20, 3, 356–381.

Bhattacharya, C., Korschun, D. & Sen, S. 2009. Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85, 257–272.

Black, L. & Härtel, C. 2004. The five capabilities of socially responsible companies. *Journal of Public Affairs*, 4, 2, 125–144.

Boesso, G. & Kumar, K. 2009. An investigation of stakeholder prioritization and engagement: who or what really counts. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5, 1, 62–80.

Bowd, R., Bowd, L. & Harris, P. 2006. Communicating corporate social responsibility: an exploratory case study of a major UK retail centre. *Journal of Public Affairs*, 6, 147–155.

Burchell, J. & Cook, J. 2008. Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs. *Business Ethics: A European Review*, 17, 1, 35–46.

Carroll, A. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4, 4, 497–505.

Carroll, A. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July–August, 39–48.

Carroll, A. 1995. Stakeholder thinking in three models of management morality: a perspective with strategic implications. Teoksessa: Näsi, J. (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.

Carroll, A. 1999. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 3, 268–295.

Castka, P. & Balzarova, M. 2007. A critical look on quality through CSR lenses. Key challenges stemming from the development of ISO 26000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24, 7, 738–752.

Castka, P., Bamber, C., Bamber, D. & Sharp, J. 2004. Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework. *The TQM Magazine*, 16, 3, 216–224.

Clarkson, M. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 1, 92–117.

Donaldson, T. & Preston, L. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20, 1, 65–91.

Durden, C. 2008. Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21, 5, 671–694.

Elkington, J. 1999. *Cannibals with forks - the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. London: SAGE.

Fassin, Y. 2009. The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84, 113–135.

Fenwick, T. 2007. Developing organizational practices of ecological sustainability: a learning perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 7, 632–645.

Foster, D. & Jonker, J. 2005. Stakeholder relationships: the dialogue of engagement. *Corporate Governance*, 5, 5, 51–57.

Foster, D. & Jonker, J. 2007. Towards a third generation of quality management: searching for the theoretical re-conceptualisation of contemporary organisations based on the notions of stakeholders and transactivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24, 7, 683–703.

Freeman, R. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.

Freeman, R. 1995. Stakeholder thinking: the state of the art. Teoksessa: Näsi, J. (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.

Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits [verkkodokumentti]. *The New York Times Magazine*, 13.9.1970. [Viitattu 5.11.2009]. Saatavilla: <http://zonecours.hec.ca/documents/H2009-1-1889726.11a-FriedmanSRofBustolIncrsProfits.pdf>.

Garriga, E. & Melé, D. 2004. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.

Gao, S. & Zhang, J. 2006. Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12, 6, 722–740.

Georgakopoulos, G. & Thomson, I. 2008. Social reporting, engagements, controversies and conflict in an arena context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21, 8, 1116–1143.

Gond, J. & Herrbach, O. 2006. Social reporting as an organisational learning tTool? *Journal Of business Ethics*, 65, 359–371.

Greenwood, M. 2007. Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315–327.

Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätömentelmät*. 2. painos. WSOY.

Gyves, S. & O’Higgins, E. 2008. Corporate social responsibility: an avenue for sustainable benefit for society and the firm? *Society of Business Review*, 3, 3, 207–223.

Haapamäki, J. 2009. Korkeakoulujen toiminnan seuranta. Teoksessa: Virtanen, A. & Kaivola T. (toim.) *Globaalivastuu ja kestävä kehitys koulutuksessa. Kehittämisen ja seurannan tietopohja*. Opetusministeriön julkaisuja 2009:56.

Hayden, C. & Benington, J. 2000. Multi-level networked governance – reflections from the better government for older people programme. *Public Money & Management*, April– June 2000.

Hine, J. & Preuss, L. 2009. “Society is out there, organisations in here”: on the perceptions of corporate social responsibility held by different managerial groups. *Journal of Business Ethics*, 88, 381–393.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holzer, B. 2008. Turning stakeholders into stakeholders – A Political coalition perspective on the politics of stakeholder influence. *Business & Society*, 47, 1, 50–67.

Husted, B. & Allen, D. 2007. Corporate social strategy in multinational enterprises: antecedents and Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 74, 345–361.

Isaksson, R. & Garvare, R. 2003. Measuring sustainable development using process models. *Managerial Auditing Journal*, 18, 8, 649–656.

Johnson, V. & Brennan, L. 2007. Using infomediaries to build effective networks between business and society. *Corporate Governance*, 7, 3, 301–311.

Jongbloed, B., Enders, J. & Salerno, C. 2008. Higher education and its communities: interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56, 303–324.

Juholin, E. 2004. *Cosmopolis – Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Inforviestintä Oy.

Katsoulakos, T. & Katsoulacos, Y. 2007. Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management – Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder oriented and integrative strategic management framework. *Corporate Governance*, 7, 4, 355–369.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.

Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia – vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Helsinki: Talentum.

Lepak, D., Smith, K. & Taylor, M. 2007. Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32, 1, 180–194.

Mathur, V., Price, A. & Austin, S. 2008. Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment. *Construction Management and Economics*, 26, 601–609.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Mitchell, R., Agle, R. & Wood, D. 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.

Moneva, J., Rivera-Lirio, J. & Muñoz-Torres, M. 2007. The corporate stakeholder commitment and social and financial performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107, 1, 84–102.

Morimoto, R., Ash, J. & Hope, C. 2005. Corporate social responsibility audit: from theory to practice. *Journal of Business Ethics*, 62, 315–325.

Neville, B. & Menguc, B. 2006. Stakeholder multiplicity: toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66, 377–391.

Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2009. Yhteiskuntavastuun raportointi: raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki: KHT-Media.

Noland, J. & Phillips, R. 2010. Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 2010, 39–49.

Näsi, J. 1995. What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.

O’Riordan, L. & Fairbrass, J. 2008. Corporate social responsibility (CSR): models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83, 745–758.

Payne, S. & Calton, J. 2004. Exploring research potentials and applications for multi-stakeholder learning dialogues. *Journal of Business Ethics*, 55, 71–78.

Pedersen, E. 2006. Making corporate social responsibility (CSR) operable: how companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and Society Review*, 111, 2, 137–163.

Post, J., Preston, L. & Sachs, S. 2002. Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 45, 1, 6–28.

Rasche, A. & Esser, D. 2006. From stakeholder management to stakeholder accountability. *Journal of Business Ethics*, 65, 251–267.

Reynolds, M. & Yuthas, K. 2008. Moral discourse and corporate social responsibility reporting. *Journal of Business Ethics*, 78, 47–64.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – kestäväää kehitystä organisaatiotasolla. WSOY.

Roloff, J. 2008. Learning from multi-stakeholder networks: issue-focused stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82, 233–250.

Rowley, T. 1997. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22, 4, 887–910.

Sachs, S., Maurer, M., Rühli, E. & Hoffmann R. 2006. Corporate social responsibility from a “stakeholder view” perspective: CSR implementation by a Swiss mobile telecommunication provider. *Corporate Governance*, 6, 4, 506–515.

Sethi, S. 1975. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, 17, 3, 58–64.

SFS. 2006. Yritysten yhteiskuntavastuu – ohjeita. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS ry.

Silverman, D. 2005. *Doing qualitative research*. 2. painos. London: SAGE.

Smith, V. & Langford, P. 2009. Evaluating the impact of corporate social responsibility programs on consumers. *Journal of Management & Organization*, 15, 97–109.

Stake, R. 2000. Case Studies. Teoksessa: Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. 2. painos. Thousand Oaks, CA: SAGE, 435–454.

Suntioinen, S., Sinkko, A. & Tapola H. 2009. Vastuullisuus ja laadunhallinta korkeakouluissa. Teoksessa: Virtanen, A. & Kaivola T.

(toim.) Globaalivastuu ja kestävä kehitys koulutuksessa. Kehittämisen ja seurannan tietopohja. Opetusministeriön julkaisuja 2009:56.

Takala, Tuomo. 2004. Yrityksen yhteiskuntavastuu globalisoituvassa maailmassa. Teoksessa: Kauppinen, I. (toim.) Moraalitalous. Tampere: Vastapaino.

Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Thomson, I. & Bebbington, J. 2005. Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation. *Critical Perspectives on Accounting*, 16, 507–533.

Tokoro, N. 2007. Stakeholders and corporate social responsibility (CSR): a new perspective on the structure of relationships. *Asian Business & Management*, 6, 143–162.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Helsinki: Tammi.

Vauhkonen, P. 2007. Vastuullisuus muuttuvassa ympäristössä. Teoksessa: Vauhkonen, P. (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus – minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon opisto JTO.

Vehkaperä, Meri. 2005. Liikemiesten sosiaalisesta vastuusta yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Teoksessa: Lämsä, A., Uusitalo, O. & Lämsä, V. (toim.) Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisu N:o 145/2005.

Virtanen, A. & Rohweder, L. 2009. Tietopohjahankkeen tausta ja tavoitteet sekä julkaisun sisältö. Teoksessa: Virtanen, A. & Kaivola T. (toim.)

Globaalivastuu ja kestävä kehitys koulutuksessa. Kehittämisen ja seurannan tietopohja. Opetusministeriön julkaisuja 2009:56.

Waddock, S. 2004. Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109, 1, 5–42.

Wartick, S. & Cochran, P. 1985. The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 10, 4, 758–769.

Wood, D. 1991. Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16, 4, 691–718.

Wood, D. 2010. Measuring corporate social performance: a review. *International Journal of Management Reviews*, 50–84.

Ympäristön ja kehityksen maailmankomissio. 1988. Yhteinen tulevaisuutemme. Helsinki: Ulkoasiainministeriö ja ympäristöministeriö.

Lainsäädäntö

N:o 351. Ammattikorkeakoululaki. Annettu Helsingissä 9. päivänä touko-kuuta 2003. (Viitataan pykälisiin 4–6, 8.)

N:o 564. Ammattikorkeakoululaki. Annettu Helsingissä 24. päivänä heinä-kuuta 2009. (Viitataan pykälisiin 3–4, 9, 11.)

Standardit ja ohjeistot

AA1000SES. 2005. Stakeholder Engagement Standard. AccountAbility. 66 s. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 18.2.2010]. Saatavilla: <http://www.>

accountability21.net/uploadedFiles/publications/SES%20Exposure%20Draft%20-%20FullPDF.pdf.

GRI. 2006a. G3 Guidelines, Sustainability Reporting Framework, The Global Reporting Initiative [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11.2009]. Saatavilla: <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkDownloads/>.

GRI. 2006b. G3-ohjeisto, yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto, The Global Reporting Initiative [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.11.2009]. Saatavilla <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/FinnishLanguageBar.htm>.

ISO 26000. 2009. Draft International Standard: Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization. 99 s. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.10.2009]. Saatavilla: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=3935837&objAction=browse&sort=name>.

Muut lähteet

ARENE. 2009. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ry:n strategia 2010–2014 [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.9.2009]. Saatavilla: http://www.arene.fi/tietopankki.asp?page_id=31&luokka_id=23&main=1&level=26.

The Bologna Process. 2009. The Bologna Process 2020 – The European Higher Education Area in the new decade. Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, April 2009 [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.2.2010] Saatavilla: http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communique_C3%A9_April_2009.pdf.

European Commission. 2007. Corporate Social Responsibility: National public policies in the European Union [verkkodokumentti]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. [Viitattu 26.2.2010]. Saatavilla: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=61&type=2&furtherPubs=no>.

GRI. 2009. What is GRI? [The Global Reporting Initiative's www-sivuilla]. [Viitattu 2.11.2009]. Saatavilla: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatsGRI/>.

KPMG International. 2008. Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008 [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11.2009]. Saatavilla: http://us.kpmg.com/RutUS_prod/Documents/8/Corporate_Sustainability_Report_US_Final.pdf.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2009a. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun lukuvuosi 2009–2010 -esittelymateriaali [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.6.2010]. Saatavilla: www.kyamk.fi/kalvosarjat.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2009b. Yhteiskuntavastuuraportti 2008 [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.6.2010]. Saatavilla: www.kyamk.fi/yhteiskuntavastuuraportti.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2010a. KyAMK:n toiminta tuloksesta [Kymenlaakson ammattikorkeakoulun internet-sivuilla]. [Viitattu 22.6.2010]. Saatavilla: http://www.kyamk.fi/Ajankohtaista/Mediatiedotteet/?news_id=455&start=20.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2010b. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun strategian 2010–2015 tiivistelmä 4.2.2010. [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.6.2010]. Saatavilla: www.kyamk.fi/strategia.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2010c. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun strategia 2010–2015. [Kymenlaakson ammattikorkeakoulun intranet-sivuilla]. [Viitattu 24.6.2010]. Ei saatavilla.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2010d. Laadunvarmistusjärjestelmän luku 3.5: Vuoropuhelu ja dialogi [Kymenlaakson ammattikorkeakoulun intranet-sivuilla]. [Viitattu 21.6.2010]. Ei saatavilla.

Melén-Paaso, M. 2008. Kestävästä kehityksestä maailmanlaajuiseen vastuuseen. Etusivu-verkkolehti [Opetusministeriön www-sivuilla]. Julkaistu 6.3.2008. [Viitattu 26.3.2010]. Saatavilla: <http://www.minedu.fi/etusivu/arkisto/2008/0603/globalivastuu.html>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010a. Bolognan Prosessi [Opetus- ja kulttuuriministeriön www-sivuilla]. [Viitattu 23.2.2010]. Saatavilla: <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/bologna/index.html>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010b. Ammattikorkeakouluja koskeva lainsäädäntö [Opetus- ja kulttuuriministeriön www-sivuilla]. [Viitattu 12.6.2010]. Saatavilla: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/lait_ja_saeaedokset/?lang=fi.

Opetusministeriö. 2006. Kestävän kehityksen edistäminen koulutuksessa: Baltic 21E -ohjelman toimeenpano sekä kansallinen strategia YK:n kestävästä kehityksestä edistävän koulutuksen vuosikymmentä (2005–2014) varten. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:6.

Opetusministeriö. 2008a. Koulutus ja tutkimus 2007–2012. Kehittämissuunnitelma. Opetusministeriön julkaisuja 2008:9. Helsinki: Yliopistopaino.

Opetusministeriö. 2008b. Opetusministeriön, ammattikorkeakoulujen ja ammattikorkeakoulujen ylläpitäjien väliset sopimukset 2010–2012 [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.6.2010.] Saatavilla: <http://www.minedu.fi/export/>

sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rah
oitus/tavoitesopimusneuvotteluja_koskevat_ohjeet/Liitteet/AMK_ohjekirje_
2008.pdf.

Opetusministeriö. 2009. Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–
2015. Opetusministeriön julkaisuja 2009:21. Helsinki: Yliopistopaino.

Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma. 2007. [verkkodoku-
mentti]. [Viitattu 9.11.2009]. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Saatavilla:
[http://www.vn.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-
040507.pdf](http://www.vn.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf).

Sarkomaa, Sari. 2008. Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen
suuntaviivat: tiivistelmä opetusministeriön näkemyksistä [Opetus- ja
kulttuuriministeriön www-sivuilla]. [Viitattu 18.10.2009]. Saatavilla:
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/artikkelit/Korkeako
ulujen_rakenteellinen_kehittaminen/liitteet/suuntaviivat_150208.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/artikkelit/Korkeako
ulujen_rakenteellinen_kehittaminen/liitteet/suuntaviivat_150208.pdf).

World Commission on Environment and Development. 1987. Our common
future [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.4.2010]. Saatavilla: [http://www.un.org
/esa/dsd/resources/res_publcorepubli.shtml](http://www.un.org/esa/dsd/resources/res_publcorepubli.shtml).