

Tiina Kallinen

ALUEELLISTEN TOIMIJOIDEN SIDOSRYHMÄVUOROVAIKUTUS KIERTOTALOUDEN KONTEKSTISSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -gradu tutkielma
Toukokuu 2021
Ohjaajat: Johanna Kujala
ja Riikka Tapaninaho

Tiivistelmä

Tiina Kallinen: Alueellisten toimijoiden sidosryhmävuorovaikutus kiertotalouden kontekstissa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Vastuullisen liiketoiminnan maisteriohjelma
Toukokuu 2021

Kestävyysongelmat, kuten ilmastonmuutos ja luonnon monimuotoisuuden köyhtyminen, ovat aikakautemme suurimpia globaaleita haasteita ratkottaviksi. Viime vuosina kiertotaloutta on esitetty ratkaisuksi näihin haasteisiin. Kiertotaloudessa pyritään uudenlaiseen talouden perustaan, jossa materiaalit kiertävät ja jätteiden määrä minimoidaan. Kiertotalouteen siirtyminen edellyttää perustavanlaatuisia muutosta sekä monipuolista yhteistyötä yhteiskunnan eri sektoreita edustavien sidosryhmien kesken.

Tämä tutkimus käsittelee alueellisten toimijoiden sidosryhmävuorovaikutusta kiertotalouden kontekstissa. Alueellisilla toimijoilla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä suomalaisia kaupunkeja, maakuntaliittoja ja alueellisia kehittämisorganisaatioita, jotka edustavat julkista sektoria. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten alueelliset toimijat jäsentävät sidosryhmävuorovaikutustaan kiertotalouden kontekstissa. Jäsentämisellä tarkoitetaan sitä, miten alueelliset toimijat kuvaavat sidosryhmävuorovaikutusta, sen tavoitteita ja toteutusta.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat kiertotalouteen liittyvä teoria ja sidosryhmävuorovaikutuksen teoria. Tutkimuksen aineisto muodostuu seitsemästätoista teemahaastattelusta, joissa haastateltiin alueellisten toimijoiden edustajia. Aineisto analysoitiin kaksivaiheisella laadullisella sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kiertotalous yhdistää ilmiönä alueellisia toimijoita ja sidosryhmiä, kuten yrityksiä, korkeakouluja, päättäjiä ja kansalaisia. Alueelliset toimijat arvostavat kiertotalouden ympärillä tapahtuvaa sidosryhmäyhteistyötä ja ovat valmiita panostamaan resurssejaan yhteistyön lisäämiseen ja kehittämiseen. Kiertotalouden kontekstissa tapahtuvan sidosryhmävuorovaikutuksen tavoitellaan heijastuvan positiivisesti alueen elinvoimaisuuteen ja kestävään kehitykseen. Lisäksi alueelliset toimijat haluavat näyttäytyä kiertotalouden edelläkävijöinä ja tukea Suomen tavoitetta olla johtava kiertotalousmaa.

Alueelliset toimijat panostavat tällä hetkellä kiertotalouden viestintään ja kehittävät yhdessä sidosryhmien kanssa kiertotalouden käytänteitä erilaisten kokeilujen ja yhteishankkeiden muodossa. Kiertotalouden kontekstissa tapahtuvan yhteistyön nähdään heijastuvan positiivisesti talouteen ja ympäristöön. Kiertotalouden edistämistä voivat hidastaa ja vaikeuttaa erilaiset tilannetekijät, kuten sidosryhmien ristiriitaiset intressit ja kiertotalouden käsitteen tulkintaerot.

Tutkimustulosten ja aiemman kirjallisuuden perusteella tutkimuksessa esitetään kolme johtopäätöstä. Näistä ensimmäinen toteaa, että alueelliset toimijat kokevat sidosryhmävuorovaikutuksen tärkeäksi kiertotalouteen siirtymisen kannalta ja haluavat omalla toiminnallaan mahdollistaa yhteistyötä. Toinen johtopäätös puolestaan kuvaa, että alueelliset toimijat tavoittelevat kiertotalouden kontekstissa tapahtuvalla sidosryhmävuorovaikutuksella vaikuttavuutta aina alueelliselta tasolta globaaliin mittakaavaan. Kolmas johtopäätös taas tuo ilmi, että alueellisten toimijoiden sidosryhmävuorovaikutuksen toteutus painottuu tällä hetkellä kiertotalouden suunnittelu- ja kehitystyöhön.

Avainsanat: kiertotalous, sidosryhmävuorovaikutus, laadullinen tutkimus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO..... | 1 |
| 1.1 Tutkimuksen aihealue..... | 1 |
| 1.2 Tutkimuksen tavoitteet | 4 |
| 1.3 Keskeiset käsitteet | 5 |
| 1.4 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen eteneminen..... | 6 |
| 2 SIDOSRYHMÄVUOROVAIKUTUS KIEROTALOUDEN KONTEKSTISSA..... | 9 |
| 2.1 Kiertotalous | 9 |
| 2.1.1 Kiertotalouden määrittely ja tutkimus | 9 |
| 2.1.2 Kiertotalous ja kestävä kehitys | 13 |
| 2.1.3 Kiertotalouteen siirtymisen mahdollisuudet ja haasteet | 14 |
| 2.1.4 Yhteistyö ja julkisen sektorin rooli kiertotaloudessa..... | 18 |
| 2.2 Sidosryhmävuorovaikutus | 21 |
| 2.2.1 Sidosryhmäteoria ja tutkimus | 21 |
| 2.2.2 Sidosryhmäsuhteet..... | 25 |
| 2.2.3 Sidosryhmäviestintä..... | 28 |
| 2.2.4 Oppiminen yhdessä sidosryhmien kanssa | 30 |
| 2.2.5 Integroitu sidosryhmävuorovaikutus | 32 |
| 2.3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä | 33 |
| 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 36 |
| 3.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä..... | 36 |
| 3.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja teemahaastattelut | 37 |
| 3.3 Aineiston analyysi | 39 |
| 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET..... | 44 |
| 4.1 Kokonaiskuva tutkimuksen tuloksista | 44 |
| 4.2 Alueellisten toimijoiden sidosryhmäsuhteet..... | 45 |
| 4.2.1 Sidosryhmäsuhteet ja niiden muodostuminen | 45 |
| 4.2.2 Yksittäisten henkilöiden vaikutukset sidosryhmäsuhteisiin | 47 |
| 4.2.3 Yhteinen arvонуonti ja sidosryhmäsuhteiden tärkeys..... | 48 |
| 4.3 Sidosryhmävuorovaikutuksen tavoitteet ja kannustimet | 51 |
| 4.3.1 Tavoitteiden asettamisesta ja seuraamisesta yleisesti..... | 51 |
| 4.3.2 Yhteistyön kehittäminen ja lisääminen..... | 52 |

| | |
|---|----|
| 4.3.3 Kestävän kehityksen edistäminen..... | 54 |
| 4.3.4 Alueen elinvoimaisuuden edistäminen..... | 55 |
| 4.3.5 Edelläkävijyys | 58 |
| 4.4 Sidosryhmävuorovaikutuksen toteutus ja tilannetekijät | 59 |
| 4.4.1 Sidosryhmäviestintä..... | 59 |
| 4.4.2 Yhteinen kehittäminen ja päätöksenteko | 61 |
| 4.4.3 Sidosryhmävuorovaikutuksen seurauksia..... | 63 |
| 4.4.4 Kiertotalouden käsitteen tulkinta ja ymmärrys..... | 65 |
| 4.4.5 Jännitteet sidosryhmäsuhteissa | 66 |
| 4.5 Yhteenveto tuloksista | 68 |
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET | 71 |
| 5.1 Tutkimuksen tieteellinen merkitys | 71 |
| 5.2 Tutkimuksen käytännön merkitys | 75 |
| 5.3 Tutkimuksen arviointi..... | 77 |
| 5.4 Jatkotutkimusehdotukset | 79 |
| LÄHTEET | 81 |

Kuviot ja taulukot:

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Tutkimusprosessin kulku | 7 |
| Kuvio 2. Sidosryhmävuorovaikutuksen kehys | 25 |
| Taulukko 1. Haastatellut tahot, haastatteluajankohdat ja haastattelujen kesto | 38 |
| Taulukko 2. Esimerkki aineiston analysoinnista Gioia-menetelmällä | 42 |
| Taulukko 3. Tutkimuksen tulokset | 44 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealue

Yhteiskuntamme painii tällä hetkellä globaaleiden kestävyysasteiden äärellä. Luonnon monimuotoisuus köyhtyy, luonnonresurssit hupenevat ja ilmastonmuutos uhkaa elinolosuhteitamme. Samaan aikaan myös väestön määrä kasvaa ja sosiaalinen epäoikeudenmukaisuus lisääntyy. (Ellen MacArthur -säätio, 2015; Murray, Skene, Haynes, 2017.) Maailmantalouden kehitystä on hallinnut lineaarinen lähestymistapa tuotantoa kohtaan: tavarat valmistetaan, myydään, käytetään ja hävitetään tämän jälkeen jätteenä. Lineaarinen talousmalli on saanut viime vuosina osakseen kritiikkiä, sillä sen nähdään oleva merkittävä syy kestävyysasteiden muodostumiseen. Lineaarista talousajattelua ovat haastaneet myös uudenlaiset taloudelliset riskit, teknologian kehittyminen ja kaupungistuminen. Näistä syistä yhteiskunnassa on alettu keskustelemaan vaihtoehtoisista talousmalleista, jotka eivät perustu omistamisen ideologialle. (Ellen MacArthur -säätio, 2015; Ranta, Aarikka-Stenroos & Mäkinen, 2018a.)

Eräs vaihtoehtoisista talousmalleista on kiertotalous, joka voidaan nähdä ratkaisuna globaaleille kestävyysasteille. Kiertotalouden menetelmät antavat yhteiskunnalle välineen kehittyä kohti parempaa kestävyyttä ja hyvinvointia ilman epäsuotuisia ympäristövaikutuksia. (Ghisellini, Cialani & Ulgiati, 2016, 12.) Kiertotalous on uudistuva talousjärjestelmä, jossa materiaali- ja energiavirrat suljetaan älykkään suunnittelun, uudelleenkäytön ja kierrätyksen avulla (Geissdoerfer, Savaget, Bocken ja Hultink, 2017, 759). Kiertotaloudella tähdätään kulutuksen ja tuotannon tehokkuuden lisäämiseen ja materiaalien hyödyntämiseen mahdollisimman pitkään (Ghisellini ym., 2016, 18; Perey, Benn, Agarwal & Edwards, 2018, 631). Kestävässä kiertotaloudessa huomioidaan toiminnan taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset eri sidosryhmien näkökulmasta ja tehdään laajaa yhteistyötä yhteiskunnan eri toimijoiden kesken (CICAT2025, 2020).

Euroopan Unionilla ja Suomella on vahva tahtotila kiertotalouden edistämiseen. Euroopan unioni on laatinut kiertotalouden toimintasuunnitelman, jonka avulla

tavoitellaan Euroopan unionin hiilineutraalisuuslupausta vuoteen 2050 mennessä. (Euroopan komissio, 2020.) Suomi puolestaan haluaa olla kiertotalouden edelläkävijä. Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmassa (Valtioneuvosto, 2019, 43) nostetaan esille, kuinka kiertotalouden lisäämisen avulla hillitään luonnonvarojen ylikulutusta sekä ilmastonmuutosta, suojellaan luonnon monimuotoisuutta ja vahvistetaan talouden kilpailukykyä. Hallitus on sitoutunut edistämään lainsäädännön ja taloudellisten ohjauskeinojen avulla kiertotaloutta ja purkamaan sen esteitä. Tuoreessa valtioneuvoston periaatepäätöksessä (Ympäristöministeriö, 2021) kerrotaan joukko keskeisiä toimia, joihin ministeriöt ovat sitoutuneet kiertotalouden edistämiseksi. Kiertotalouden nähdään tarjoavan Suomen kansantaloudelle kasvupotentiaalia ja mahdollisuuden vaikuttaa globaalien kestävyysaasteiden ratkaisemiseen. Valtio tulee edistämään kiertotalouteen siirtymistä taloudellisten kannustinten ja julkisten hankintojen kautta. Muun muassa Business Finland rahoittaa kiertotalouden hankkeita 150 miljoonalla eurolla vuoteen 2022 mennessä. (Ympäristöministeriö, 2021, 1–5.)

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on tehnyt merkittävää työtä kiertotalouden edistämiseksi Suomessa. Tähän mennessä Sitran toimesta on esimerkiksi laadittu maailman ensimmäinen kiertotalouden kansallinen tiekartta, jossa määritellään Suomen reitit kiertotalouteen vuoteen 2025 mennessä. Lisäksi Sitra on rahoittanut kiertotalouskoulutusta eri koulutusasteille neljällä miljoonalla eurolla. (Sitra, 2021.) Suomi on silti kiertotalouteen siirtymisessä vasta alkutekijöissään ja kotimainen materiaalikulutus henkeä kohden on Euroopan suurinta. Materiaalien kiertotalousaste, joka kuvaa kierrätetyn materiaalin osuutta kaikesta materiaalin käytöstä, on Suomessa noin seitsemän prosenttia EU:n keskiarvon ollessa noin yksitoista prosenttia. Suomessa kiertotalouteen siirtymistä hidastavat muun muassa asenteet, osaajapula ja kynnys uusien liiketoimintamallien käyttöönottoon. Kiertotalouteen siirtymisessä vaaditaan sektorit ylittävää yhteistyötä ja valtio on sitoutunut omalla toiminnallaan yhteistyön edistämiseen sekä kansallisella että globaalilla tasolla. (Ympäristöministeriö, 2021, 2–9.)

Julkisia ja yksityisiä toimijoita on lähestytty kiertotalouden tutkimuksessa perinteisesti erillään. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä olisi kuitenkin syytä tutkia tulevaisuudessa enemmän, koska kiertotalouden käytänteet rakentuvat yhteistyölle. Julkiset toimijat vaikuttavat omilla toimillaan yritysten toimintaympäristöön ja yritysten

näkökulmasta onnistuneiden liiketoimintamallien luominen edellyttää yhteistyö- ja innovaatiomahdollisuuksien tunnistamista myös julkisen puolen toimijoiden kanssa. (Uusikartano, Väyrynen & Aarikka-Stenroos, 2020, 1–6.)

Sidosryhmäteoria tarjoaa perinteisestä poikkeavan näkemyksen yrityksistä ja niiden olemassaolon tarkoituksesta (Kujala, 2014, 7). Teorian lähtökohta on arvon luominen sidosryhmille ja yhdessä sidosryhmien kanssa taloudellisten voittojen maksimoinnin sijaan (Freeman, Kujala, Sachs ja Stutz, 2017; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle, 2010). Kiertotalouden tutkimuksessa on tunnistettu sidosryhmien merkitys (Geissdoerfer ym., 2017), mutta kiertotaloutta on tutkittu vielä varsin vähän sidosryhmäteorian näkökulmasta (Salminen, Kujala, Tapaninaho, Marjamaa & Heikkinen, 2020, 43). Sidosryhmillä kiertotalouden kontekstissa tarkoitetaan kaikkia niitä osapuolia, jotka voivat toiminnallaan vaikuttaa kiertotalouteen siirtymiseen tai joihin kiertotalouteen siirtyminen vaikuttaa. Suomessa kiertotalouden keskeisiksi sidosryhmiksi on nimetty muun muassa yritykset, ministeriöt, keskusjärjestöt sekä tutkimus-, kehitys- ja tukiorganisaatiot. (Salminen ym., 2020, 41–42.)

Tiiviillä sidosryhmäyhteistyöllä voidaan pitkällä aikavälillä edistää kiertotaloutta yhteiskunnassa ja sen voidaan nähdä olevan myös edellytys kiertotalouteen siirtymisessä onnistumiselle. Suomessa kiertotalouden yhteydessä tapahtuva sidosryhmävuorovaikutus ei ole vielä saavuttanut tarvittavaa tasoa kiertotalouteen siirtymiseksi. Tutkimuksessa on tunnistettu tarve yhteisten toimintatapojen ja prosessien kehittämiseen ja sidosryhmänäkökulman lisätutkimukseen. (Salminen ym., 2020; Kujala, Heikkinen, Tapaninaho & Gonzales Porras, 2019b.)

Tässä tutkimuksessa vastaan lisätutkimuksen tarpeeseen tarkastelemalla suomalaisten alueellisten toimijoiden sidosryhmävuorovaikutusta kiertotalouden kontekstissa. Alueellisiksi toimijoiksi määritellään tässä tutkimuksessa kaupungit, maakuntaliitot ja alueelliset kehittämisorganisaatiot, jotka edustavat toiminnallaan julkista sektoria. (Salminen ym., 2020.) Sidosryhmiksi tässä tutkimuksessa puolestaan määritellään esimerkiksi yritykset, korkeakoulut, päättäjät ja kansalaiset, joiden kanssa alueelliset toimijat tekevät yhteistyötä kiertotaloutta edistääkseen. Sitran (2019) mukaan alueellisilla toimijoilla on merkittävä rooli kiertotalouden edistämisessä Suomessa

esimerkiksi tekemiensä julkisten hankintojen kautta. Lisäksi alueelliset toimijat voivat omalla toiminnallaan aktivoida ja kirittää muita alueen sidosryhmiä kiertotalouteen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten alueelliset toimijat jäsentävät sidosryhmävuorovaikutustaan kiertotalouden kontekstissa. Jäsentämisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, miten alueelliset toimijat kuvaavat sidosryhmävuorovaikutustaan, millaisia tavoitteita sidosryhmävuorovaikutukselle asetetaan ja miten sidosryhmävuorovaikutusta toteutetaan. Tutkimukseni on laadullinen ja siinä käytetään valmista aineistoa, joka on kerätty osana CICAT2025-tutkimuskonsortion toimintaa. Rajaus alueellisista toimijoista muodostuu aineiston perusteella koskemaan kaupunkeja, maakuntaliittoja ja alueellisia kehitysorganisaatioita (Salminen ym., 2020).

Tutkimuskysymykseni on:

Miten alueelliset toimijat jäsentävät sidosryhmävuorovaikutusta, sen tavoitteita ja toteuttamista?

Varsinaisen tutkimuskysymyksen tueksi esitän kolme alakysymystä:

- 1. Miten alueelliset toimijat kuvaavat sidosryhmävuorovaikutustaan?*
- 2. Millaisia tavoitteita alueelliset toimijat asettavat sidosryhmävuorovaikutukselle?*
- 3. Miten alueelliset toimijat toteuttavat sidosryhmävuorovaikutusta?*

Ensimmäisen alakysymyksen avulla haluan selvittää, millaisia sidosryhmäsuhteita alueelliset toimijat ovat muodostaneet ja miten alueellisten toimijoiden sidosryhmäsuhteet rakentuvat kiertotalouden kontekstissa. Lisäksi pyrin tämän alakysymyksen puitteissa tarkastelemaan, miten alueelliset toimijat kuvaavat yleisellä tasolla sidosryhmävuorovaikutusta ja sen merkitystä. Toisen alakysymyksen avulla haluan puolestaan tarkastella, millaisia tavoitteita alueelliset toimijat asettavat itse sidosryhmävuorovaikutukselle. Sidoryhmävuorovaikutus nähdään keinona edistää

kiertotaloutta, joten toisen alakysymyksen avulla haluan tutkia myös sitä, millaisia tavoitteita kiertotalouden edistämiseksi asetetaan yleisesti. Kolmannen alakysymyksen avulla pyrin selvittämään aineistosta, miten alueelliset toimijat toteuttavat sidosryhmävuorovaikutusta tällä hetkellä käytännössä. Lisäksi pyrin tämän tutkimuskysymyksen puitteissa tarkastelemaan, millaisia seurauksia alueellisten toimijoiden sidosryhmävuorovaikutuksella on ja miten erilaiset tilannetekijät vaikuttavat sidosryhmävuorovaikutukseen.

1.3 Keskeiset käsitteet

Sidosryhmävuorovaikutus (engl. stakeholder engagement)

Sidosryhmävuorovaikutuksen käsite pohjautuu Freemanin (1984) sidosryhmäteoriaan, jossa sidosryhmillä tarkoitetaan niitä yksilöitä tai ryhmiä, jotka voivat toiminnallaan vaikuttaa organisaatioon tai joihin organisaation toiminta vaikuttaa (Freeman, 1984, 46). Sidosryhmäajattelussa liiketoiminta nähdään eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten täyttämisenä – tarkoituksena voitonjaon maksimoinnin sijaan on arvonaluonti. Yritykset luovat arvoa sidosryhmille ja sidosryhmien kanssa. (Kujala, 2014.) Pitkällä tähtäimellä organisaatioiden on siis toimittava siten, että sidosryhmät ovat tyytyväisiä siihen, mitä he saavat ja antavat (Kujala, Lehtimäki & Freeman, 2019a, 127). Sidosryhmävuorovaikutus pukee käsitteenä sidosryhmäteoriaa käytännönläheiseen muotoon (Freeman ym., 2017). Sidosryhmävuorovaikutuksen voidaan nähdä olevan väline sidosryhmien yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Roloff, 2008a). Sidosryhmävuorovaikutukseen liittyvät niin dialogin, yhteisen oppimisen kuin kriittisyyden arvostamisen teemat. Sidosryhmävuorovaikutusta voidaan tarkastella myös moraalien ja etiikan näkemysten kautta. (Kujala & Sachs, 2019.)

Kiertotalous

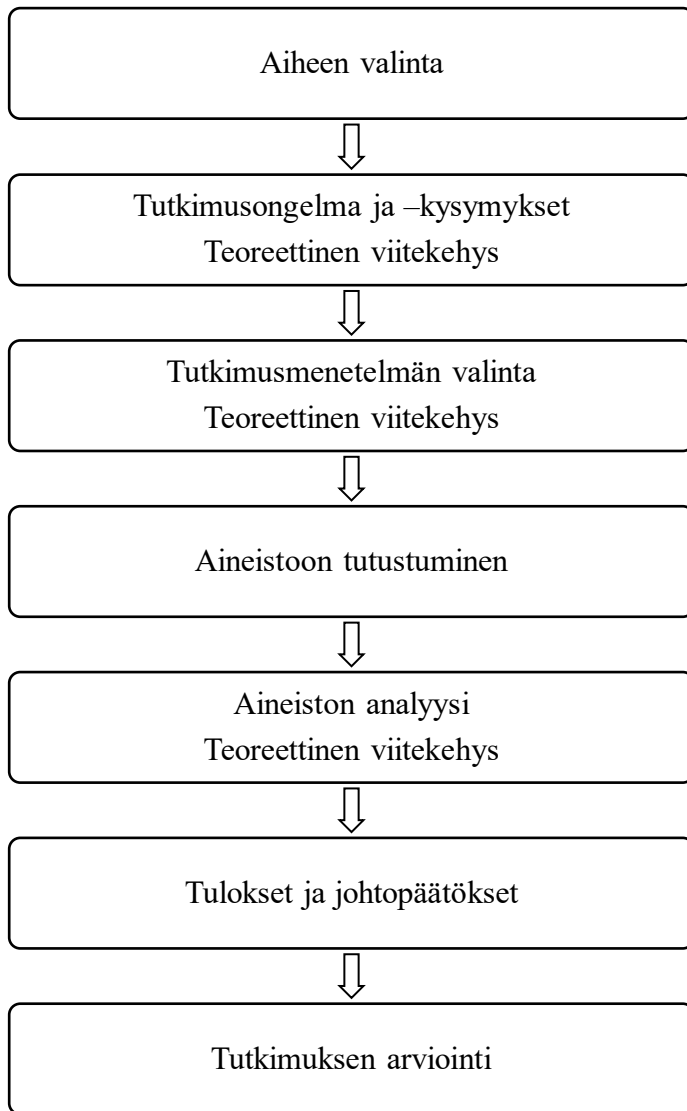
Kiertotalouden käsitteellä viitataan uusiutuvaan järjestelmään jossa käytettävät resurssit, jätteet, päästöt ja energiavuodot minimoidaan energian ja materiaalien kiertoa hidastamalla, kaventamalla ja sulkemalla. Kiertotalouden mahdollistavat älykäs suunnittelu, materiaalien uudelleenkäyttö ja kierrätys. (Geissdoerfer ym., 2017, 759.)

Kiertotalouden käsitettä voidaan lähestyä myös kestävyyyden näkökulmasta, jolloin kiertotalouden kuvaillaan olevan polku ympäristöystävällisempään ja sosiaalisesti oikeudenmukaisempaan maailmaan. Kestävä kiertotalous ottaa huomioon toiminnan taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutelmat eri sidosryhmien näkökulmasta, lisäksi tärkeässä asemassa kiertotaloudessa on laaja-alainen yhteistyö yhteiskunnan eri tasoilla. (CICAT2025, 2020.)

1.4 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen eteneminen

Aloitin tutkimusprosessin määrittelemällä tutkimuksen aiheen ja tutkimusongelman. Tässä kohtaa lähdin myös perehtymään tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen ja määrittelin alustavat tutkimuskysymykset. Lisäksi annoin tutkimukselle ensimmäisen työnimen, joka päättyi myös lopulliseen käyttöön. Osana tutkimuksen ensimmäisiä vaiheita laadin myös tutkimuksen aiheanalyysin ja tieteellisiä artikkeleita ja teoksia käsittelevän kirjallisuusanalyysin.

Tämän jälkeen tein valinnan tutkimusmenetelmän osalta ja rakensin lisää tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Lähdin myös vähitellen tutustumaan aineistoon ja tarkensin sitä myöten tutkimuskysymyksiä. Seuraavaksi siirryin varsinaiseen aineiston analyysiin ja jatkoin tutkimuksen teoreettisen viitekehysten työstämistä loppuun. Analyysin päätteeksi rakensin tutkimustuloksista yhteenvedon ja muodostin tutkimuksen johtopäätökset, joissa hyödynsin sekä tutkimuksen tuloksia että teoreettista viitekehystä. Johtopäätöksiin sisältyivät myös tutkimuksen tieteellisen merkityksen avaaminen, tutkimuksen arvioiminen ja jatkotutkimusehdotusten esittäminen. Lisäksi pohdin johtopäätöksien yhteydessä tutkimuksen käytännön merkitystä, jonka päädyin avaamaan käytännön toimenpidesuosituksen muodossa.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin kulku

Tutkimusprosessin kulku on esitetty lineaarisessa muodossa kuviossa 1.

Tutkimusprosessin eri vaiheet eivät todellisuudessa olleet näin selkeästi eroteltavissa, sillä ajoittain tutkimuksessa oli yhtäaikaaisesti käynnissä useampi eri vaihe. Esimerkiksi tutkimuksen tuloksien ja johtopäätöksien muodostamisen yhteydessä palasin vielä teoreettisen viitekehysten tarkasteluun, jotta sain muodostettua tutkimusraportista yhtenäisen kokonaisuuden.

Tutkimusraportti alkaa johdannolla, jossa esittelen tutkimuksen aiheen ja perustelen sen merkityksen. Johdannossa kuvaan myös tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymykset, jonka jälkeen määrittelen tutkimuksen keskeiset käsitteet ja tutkimusraportin kulun.

Tämän jälkeen esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka alkaa kiertotalouden teorialla johdattaen lukijan tutkimuksen kontekstiin. Seuraavaksi esittelen sidosryhmävuorovaikutuksen teorian ja edelleen yhteenvedon tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen esittelen tutkimuksen empiirisen osuuden, jossa kuvaan tutkimuksessa käytetyn aineiston ja tutkimuksen kohderyhmän. Empiirisessä osiossa kuvaan myös tutkimuksen analyysimenetelmän ja perustelen sen soveltuvuuden tutkimukseen. Tutkimuksen tuloksissa käsittelevässä luvussa kuvaan tutkimuksen tulokset ja niiden yhteenvedon. Analysoin tutkimuksen tuloksia peilaten niitä tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen.

Tutkimus päättyy lukuun johtopäätöksistä. Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen tieteellistä merkitystä ja arvioin tutkimuksen onnistumista. Lisäksi käsittelem luvussa tutkimuksen käytännön toimenpidesuosituksia ja nostan esille potentiaalisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 SIDOSRYHMÄVUOROVAIKUTUS KIERTOTALOUDEN KONTEKSTISSA

2.1 Kiertotalous

2.1.1 Kiertotalouden määrittely ja tutkimus

Yhteiskunnassa vallitsee tällä hetkellä lineaarinen talousjärjestelmä, joka pohjautuu malliin: ota, tuota ja kuluta (engl. take-make-dispose). Malli perustuu ajatukselle siitä, että resurssit ja energia ovat helposti saatavilla ja ne ovat edullisia. Lineaarinen talousjärjestelmä on sekä mahdollistanut yhteiskunnan taloudellista kasvua että aiheuttanut vakavia kestävyysongelmia, kuten esimerkiksi ilmaston lämpenemistä ja epäsuotuisia ympäristövaikutuksia. Toisin sanoen lineaarinen talousmalli ei huomioi maapallon ekologista kantokykyä, mikä ilmenee kohtalokkaina seurauksena muun muassa biosfäärin köyhtymisen ja ilmastonmuutoksen muodossa. (Ellen MacArthur -säätö, 2015, 3; Ghisellini ym., 2016, 11–12; Nylén, 2019a, 14; Nylén 2019b, 283; Perey ym., 2018, 631.)

Viime vuosina lineaarista talousmallia on alettu kyseenalaistamaan, sillä kestävämmät valinnat materiaalien ja luonnonvarojen kulutuksessa ovat yhä tärkeämpiä sekä alueellisessa että maailmanlaajuisessa mittakaavassa (Ranta ym., 2018a, 988). Yhdeksi vaihtoehdoksi lineaariselle talousmallille on tarjottu kiertotaloutta, joka on aiheena nykyisin suosittu yhteiskunnallisessa ja poliittisessa keskustelussa niin paikallisella, alueellisella kuin globaalilla tasolla. Kiertotaloutta käsittelevä tutkimus on yleistynyt ja monipuolistunut viime vuosikymmenen aikana. (Ellen MacArthur -säätö, 2015, 3; Geissdoerfer ym., 2017, 759; Ghisellini ym., 2016; Murray ym., 2017; Nylén, 2019a, 16; Reike, Vermeulen & Witjes, 2018, 246.)

Kiertotalous voidaan nähdä tapana suunnitella taloudellinen malli, joka tähtää kulutuksen ja tuotannon tehokkuuden lisääntymiseen. Tämä tarkoittaa asianmukaista resurssien hyödyntämistä, kierrättämistä ja vaihtamista. (Ghisellini ym., 2016, 18.) Toisin sanoen kiertotalouden tavoitteena on sulkea lineaarinen resurssien virta kiertäväksi, jolloin materiaaleja hyödynnetään mahdollisimman pitkään. Näin raaka-

aineita tarvitaan nykyistä vähemmän ja jätteen määrä vähenee. (Nylén, 2019a, 14; Nylén, 2019b, 284.) Kiertotaloudessa jätteen mielletään olevan arvokas resurssi ja arvonluonnin keino ongelman sijaan (Perey ym., 2018, 631). Kiertotalouden tavoitteena on erottaa maailmantalouden kehitys rajallisista resursseista (Ellen MacArthur -säätiö, 2015, 2) ja kiertotalouden nähdään edustavan uusklassista talousajattelua, vaikka se haastaa joitakin sen keskeisiä pilareita kuten fyysisten tuotteiden omistamista (Ghisellini ym., 2016, 17).

Vaikka kiertotalous on noussut ilmiönä näkyvämmiin esille vasta viime vuosina, voidaan sen juurten nähdä ulottuvan yhtä pitkälle kuin keskustelun resurssien niukkuudesta ja kasvun rajoista (Nylén, 2019a, 15). Tutkimuskentässä kiertotalouden käsitteen juuret ovat ympäristötaloustieteessä, ekologisessa taloustieteessä, teollisessa ekologiassa, systeemiteoriassa, suoritetaloudessa sekä kehdestä kehtoon ajattelussa (Ghisellini ym., 2016, 14; Nylén, 2019b, 284). Geissdoerfer ja kumppanit (2017, 259) toteavat kirjallisuuskatsauksessaan, että keskeisiä tutkimuskohteita aihealueen ympärillä ovat olleet suljetut kierrot ja toimitusketjut, kiertotalouden liiketoimintamallit sekä tuotesuunnittelu. Keskeinen rooli kiertotalouden agendan edistämässä on myös ollut Ellen MacArthur -säätiöllä, joka on julkaissut laajan kirjon erilaisia tutkimuksia aihealueeseen liittyen. Lisäksi säätiö on toiminut akateemista tutkimusta, yrityksiä ja päättäjiä yhdistävänä keskuksena. (Geissdoerfer ym., 2017, 259; Ellen MacArthur -säätiö, 2020.)

Maantieteellisesti kiertotalouden tutkimuksen juuret sijaitsevat Euroopassa, mutta aihetta on tutkittu kasvavin määrin myös Kiinassa. Kiinassa kiertotaloutta edistetään poliittisen ohjauksen avulla esimerkiksi lainsäädännön keinoin, sillä maan nopea talouskasvu on aiheuttanut alueella huomattavia ekologisia ja sosiaalisia ongelmia. Tämä on lisännyt Kiinan kiinnostusta ja sitoutumista kiertotalouden periaatteita kohtaan. Euroopassa kiertotalouden edistämistä ovat puolestaan ajaneet kansalaisyhteiskunnan erilaiset toimijat, kuten ympäristöjärjestöt ja kansalaisjärjestöt, jotka peräänkuuluttavat yrityksiltä ja julkisilta tahoilta vastuullisempien käytänteiden edistämistä. Euroopan maista kiertotalouden edelläkävijäksi voidaan nimetä Hollanti. (Geissdoerfer ym., 2017, 766; Ghisellini ym., 2016, 12, 18; Kirchherr, Piscicelli, Bour, Kostense-Smit, Muller, Huibrechtse-Truijens & Hekkert, 2018, 264.)

Kiertotaloutta on lähestytty tutkimuksessa erilaisista näkökulmista ja käsitteelle on esitetty monenlaisia eri tulkintoja (Geissdoerfer ym., 2017; Salminen ym., 2020). Kiertotalouden määritelmässä korostuvat erilaiset näkökulmat kuten kestävä kehitys painottuen ympäristövastuuseen, kiertotalouden mukanaan tuomat liiketoimintamahdollisuudet ja kiertotalouden koko yhteiskuntaan heijastamat muutokset ja uudistukset, joita tarvitaan niin mikro-, meso- kuin makrotasolla (Ellen MacArthur -säätiö, 2013; Geissdoerfer ym., 2017; Ghisellini ym. 2016; Kirchherr, Reike & Hekkert, 2017). Mikrotasolla tutkimuksessa tarkoitetaan kuluttajia ja yrittäjiä ja meso-tasolla alueellisia yhteenliittymiä kuten ekoteollisuuspuistoja. Makrotaso puolestaan pitää sisällään valtiot, alueet, maakunnat ja kaupungit. (Ghisellini ym., 2016, 12; Kirchherr ym., 2017, 223–224.)

Geissdoerfer ja kumppanit (2017, 759) toteavat, että kiertotalouden erilaisia määritelmiä ja tulkintoja yhdistää ajatus suljetuista kierroista. Ghisellini ja kumppanit (2016) puolestaan tuovat esille, kuinka alan tutkimus keskittyy kolmen keskeisen periaatteen ympärille, joista käytetään tutkimuksessa käsitettä 3R-periaate: vähentäminen (engl. reduction), uudelleenkäyttäminen (engl. reuse) ja kierrättäminen (engl. recycle). Vähentämisen periaatteella tarkoitetaan käytettävien materiaalien ja energian minimoimista, mikä tapahtuu tuotantoa tehostamalla ja kehittämällä. Uudelleenkäytöllä tarkoitetaan jätteiden ehkäisemistä, jolloin materiaali palautetaan alkuperäiseen käyttötarkoitukseensa jätteeksi päätyneen sijaan. Kierrättämisellä puolestaan tarkoitetaan jätteiksi päätyneiden materiaalien hyödyntämistä esimerkiksi uusien tuotteiden valmistukseen. (Ghisellini ym., 2016, 15–16.) Vaikka 3R-periaateetta on täydennetty tutkimuksessa ja käytännössä useilla erilaisilla näkökulmilla, voidaan sen todeta olevan eniten hyödynnetyn (Kirchherr ym., 2017, 223).

Kiertotalouden tutkimusta on tyypillisesti kritisoitu juuri sen monitulkintaisuuden suhteen. Kiertotalouden käsite merkitsee eri ihmisille ja tahoille eri asioita. (Kirchherr ym., 2018, 267.) Bocken, de Pauw, Bakker ja van der Grinten (2016, 309) nostavat esille, kuinka kiertotalouden ympärillä oleva terminologia on ennemminkin hajautunut erilaisiin tulkintoihin ajan saatossa yhteen sulautumisen sijaan. De Jesus ja Mendonça (2018, 73) puolestaan tuovat esille, kuinka kiertotalouden käsite yhdistää erilaisia aloja, kuten kestäviä tuotanto- ja kulutusjärjestelmiä, suljetun kierron toimitusketjuja ja tuotesejä palvelujärjestelmiä. Tämä tekee kiertotalouden käsitteestä vaikeasti kuvailtavan ja

alakohtaisen. Seuraavaksi esittelen erilaisia määritelmiä kiertotaloudelle havainnollistaakseni käsitteen monitulkintaisuutta.

Ellen MacArthur -säätiö (2013, 7) lähestyy kiertotalouden käsitteen määrittelyä liiketoimintamallien näkökulmasta. Säätiö määrittelee kiertotalouden teolliseksi järjestelmäksi, joka on tarkoitukseltaan ja suunnittelultaan korjaavaa sekä uudistavaa. Se korvaa käytöstä poistamisen entisöinnillä, siirtyy kohti uusiutuvien energianlähteiden käyttöä ja eliminoi uudelleenkäyttöä haittaavia myrkyllisiä kemikaaleja. Lisäksi kiertotalous tavoittelee jätteiden hävittämistä materiaalien, tuotteiden, systeemien ja liiketoiminnan paremmalla suunnittelulla. Ellen MacArthur -säätiön määritelmän on kuvattu olevan tunnetuin (Geissdoerfer ym., 2017, 759; Kirchherr ym., 2017, 226).

Myös Geissdoerfer ja kumppanit (2017) lähestyvät kiertotalouden määritelmää liiketoimintamallien näkökulmasta. Heidän mukaansa kiertotalous on uudistuva järjestelmä, jossa käytettävät resurssit, jätteet, päästöt ja energiankulutus minimoidaan hidastamalla, sulkemalla ja kaventamalla energia- sekä materiaalikiertoja. Tämä tapahtuu kestäväällä suunnittelulla, ylläpidolla, korjaamisella, uudelleenkäytöllä, uudelleenvalmistuksella, kunnostamisella ja kierrättämällä. (Geissdoerfer ym., 2017, 759.)

Korhonen, Honkasalo ja Seppälä (2018) puolestaan korostavat määritelmässään kestäväää kehitystä ja eritoten sen ympäristönäkökulmaa. He määrittelevät kiertotalouden talousjärjestelmäksi, joka maksimoi tuotetun palvelun arvon. Tämä tapahtuu hyödyntämällä syklisiä materiaalivirtoja, uusiutuvia energianlähteitä ja porrastettuja energiavirtoja. Kiertotaloudessa rajoitetaan talouden läpivirtaukset luonnon kannalta kestäväälle tasolle ja hyödynnetään talouden kierroissa luonnon ekosysteemin kiertoja kunnioittaen niiden luonnollista uusiutumistahtia. Onnistunut kiertotalous huomioi taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset kestävyysulottuvuudet. (Korhonen ym., 2018, 39.)

Murray ja kumppanit puolestaan (2017) näkevät tärkeäksi sosiaalisen näkökulman kytkemisen kiertotalouden käsitteeseen. Heidän mukaansa kiertotalous on taloudellinen malli, jossa suunnittelu, resurssien hankkiminen ja hyödyntäminen, tuotanto ja uudelleenkasittely suunnitellaan ja hallinnoidaan sellaisiksi prosesseiksi ja

lopputuloksiksi, että ne maksimoivat ekosysteemien toiminnan ja ihmisten hyvinvoinnin. Kiertotaloudella ei pyritä ainoastaan ehkäisemään lineaarisen talousmallin aiheuttamia ongelmia, vaan tähdätään myös niiden korjaamiseen. (Murray ym., 2017, 377.)

CICAT2025-tutkimuskonsortio (CICAT2025, 2020) on puolestaan määritellyt kestävän kiertotalouden käsitteen. Heidän mukaansa kestävä kiertotalous tarkoittaa luonnonvarojen käytön vähentämistä, kiertojen sulkemista ja sitä, että tuotteiden, materiaalien ja resurssien arvo säilyy taloudessa mahdollisimman pitkään. Kestävä kiertotalous vaatii yhteistyötä yhteiskunnan eri tasoilla ja siinä tulee arvioida ja ottaa huomioon toiminnan sosiaaliset, taloudelliset ja ekologiset vaikutukset, globaalit kestävyysrajat sekä eri sidosryhmien näkökulmat.

2.1.2 Kiertotalous ja kestävä kehitys

Tutkimuksessa on käyty keskustelua kiertotalouden ja kestävän kehityksen suhteesta. Kiertotalouden suhde kestävän kehityksen edistämiseen ei ole yksitulkintainen (Geissdoerfer ym., 2017, 757). Kestävyyden näkökulmasta kiertotaloutta on kritisoitu esimerkiksi sosiaalisen puolen unohtamisesta. Kiertotalouden keskustelu painottuu tyypillisesti positiivisiin ympäristö- ja talousvaikutuksiin, jolloin sosiaalisen vastuun elementit jäävät vähemmälle huomiolle. (Murray ym., 2017, 376; Salminen ym., 2020, 41.) Murrayn ja kumppaneiden (2017) mukaan voidaan kyseenalaistaa, johtaako kiertotalouden edistäminen esimerkiksi kohti parempaa sosiaalista tasa-arvoa, vähentynyttä vähemmistöjen syrjintää ja taloudellisen vaurauden oikeudenmukaisempaa levittymistä. Näitä moraalisia ja eettisiä näkökulmia ei tulisi unohtaa kiertotalouden kehityksen ulkopuolelle. (Murray ym., 2017, 376.)

Kiertotalouden käytänteet saattavat kääntyä kestävästä kehitystä vastaan myös ekologisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Esimerkiksi Bocken ja kumppanit (2016, 315) nostavat esille, kuinka yksi kiertotalouden negatiivisista vaikutteista on niin kutsuttu rebound-ilmiö, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa kiertotalouden käytänteet pahentavat itse ongelmaa. Esimerkkinä tästä on tilanne, jossa kuluttajat käyttävät kiertotalouden avulla säästämänsä rahat johonkin muuhun saastuttavaan asiaan kuten lentämiseen. Murrayn ja kollegoiden (2017) mukaan kiertotaloutta voidaan myös kritisoida liian

yksinkertaisista tavoitteista, jotka johtavat epätoivottuihin tuloksiin. Tästä esimerkiksi he nostavat biopolttoaineiden käytön, joka on johtanut Borneossa laajojen sademetsäalueiden hakkuuseen, jotta alueella voidaan viljellä palmupuita palmuöljyn tuottamiseksi. Myöskään pitkäikäisten tuotteiden suunnittelun ja valmistuksen logiikka ei ole aina yksiselitteinen, sillä tällaisten tuotteiden valmistus saattaa kuormittaa enemmän ympäristöä. (Murray ym., 2017, 376.)

Nylénin (2019b) mukaan kiertotalouskeskustelussa viljellään päämääriä, joiden saavuttaminen on mahdotonta. Esimerkkeiksi epärealistisista tavoitteista hän mainitsee suljetut kierrot ja nollahukan. Kiertotalouden käsitteen abstrakti luonne tarjoaa eri tahoille mahdollisuuden muokata kiertotalouden käsitettä omia intressejä vastaavaksi. Tämä on yhtä aikaa sekä etu että riski. Kiertotalouden nimissä saatetaan harjoittaa toimintaa, joka ei ole aidosti kiertotalousperiaatteiden mukaista.

Kiertotalouskeskustelussa korostetaan usein myös sen positiivisia vaikutuksia talouskasvuun, jolloin seurauksena saattaa olla, ettei maapallon rajallisten resurssien käyttö vähene nykyisestä, vaan jopa päinvastoin kasvaa. (Nylén 2019b, 292–293.)

2.1.3 Kiertotalouteen siirtymisen mahdollisuudet ja haasteet

Kiertotalouden käytänteiden nähdään tuottavan taloudellisia hyötyjä koko yhteiskuntaan. Yhteiskunnallisella tasolla tarkasteltuna kiertotaloudella voidaan saavuttaa säästöä materiaalien kustannusten osalta, tasata hintojen vaihtelua ja lisätä toimitusketjujen varmuutta (Kalmykova, Sadagopan & Rosado, 2018, 190).

Kiertotalous luo uusia työpaikkoja, lisää innovaatioiden määrää ja tarjoaa mahdollisuuden teolliselle kehitykselle (Ellen MacArthur -säätio, 2015,10).

Kiertotalouden avulla talouskasvun ja ympäristön välinen suhde tasapainottuu, eikä talouskasvua rakenneta enää ympäristön kustannuksella (Ellen MacArthur -säätio, 2013, 22–23).

Yrityksille kiertotalous tarkoittaa uudenlaisia mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaa ja luoda kilpailukykyä (Antikainen & Valkokari, 2016, 5; Ellen MacArthur -säätio, 2013). Lisäksi kiertotalouden käytänteillä voidaan tehostaa ja kehystää yritysten nykyisiä liiketoimintamalleja. Vastuullisten käytänteiden edistäminen voi heijastua positiivisesti yrityksiä markkinaosuus kasvamiseen. (Ünal, Urbinati & Chiaroni, 2018, 580.)

Kaiken kaikkiaan kiertotalouden voidaan nähdä olevan mahdollisuus kaikenkokoisille yrityksille ratkaista toimintaansa liittyvät kestävyysaasteet (Murray ym., 2017, 370).

Kiertotalous on levinnyt käsitteenä tehokkaasti eri toimijoiden joukkoon, koska sen ideologiaan on helppo yhtyä (Nylén 2019b, 293). Monet jo olemassa olevat yritykset ovat lähteneet soveltamaan kiertotalouden käytänteitä omaan toimintaansa pyrkimällä pidentämään tuotteidensa elinikää, niiden uudelleenkäyttöä ja kierrätystä. Yritykset ovat vähentäneet uusiutumattomien energiamuotojen käyttämistä ja panostaneet tuotteidensa ylläpitösopimukseen. (Frishammar & Parida, 2019, 6.) Samanaikaisesti esimerkiksi Euroopan unioni ja sen jäsenmaat kehittävät esityksiä, linjauksia ja investointistrategioita kiertotalouden edistämiseksi (Kalmykova ym., 2018, 190). Kirchherr ja kumppanit (2018) ovat kuitenkin havainneet, että yritysten on vaivattomampaa nimetä kiertotalouteen siirtymisen haasteita ja esteitä kuin kiertotaloutta edistäviä toimintamalleja.

Maailmanlaajuisesta näkökulmasta tarkasteltuina kiertotalouden toimeenpanossa ollaan edelleen varhaisella tasolla (Kirchherr ym., 2018, 264). Kiertotalous on varsin tuore ilmiö, jota toteutetaan kierrättämisen tasolla uusiokäytön periaate unohtaen. Ainoastaan kehittyvissä maissa on saavutettu tärkeitä tuloksia kiertotalouden avulla, mitä tulee esimerkiksi korkeisiin jätteidenlajitteluasteisiin. (Ghisellini ym., 2016, 11.) Osa yrityksistä kokee kiertotalouden vaatimat muutokset liian haastaviksi. Nykyisellään toiminnassa olevat yritykset hallitsevat maailmantalouden markkinoita, jolloin heidät olisi kuitenkin tärkeää saada kiertotalouden käytänteiden piiriin. Jo pienillä kestävyyttä parantavilla toimenpiteillä voidaan saada aikaan suuria ympäristövaikutuksia. (Frishammar & Parida, 2019, 6, 24.)

Kiertotalouteen siirtyminen vaatii poisoppimista lineaarisesta talousmallista. Irtautuminen nykyisistä taloudellisista toimintamalleista ei ole helppoa, sillä muutosta tarvitaan moniulotteisesti yhteiskunnan eri tasoilla. Nykyisessä talousmallissa toimii lukuisia eri tahoja ristiriitaisin intressein, mikä monimutkaistaa poisoppimista. Kestävyysaasteiden ratkaiseminen edellyttää resurssien uudelleenohjausta, minkä voidaan ennakoida aiheuttavan konflikteja ja epäluottamusta yhteiskunnassa. Muutoksen moottoreiksi tarvitaan laaja joukko erilaisia ja vaikutusvaltaisia toimijoita. (Nylén, 2019a, 17; Nylén 2019b, 282, 285; Kirchherr ym., 2018, 268; Perey ym., 2018.)

Ranta ja kumppanit (2018a, 1997) havaitsivat yritysten soveltavan nykyisellään kiertotalouden käytänteitä liiketoimintamalleihinsa lähinnä kierrätyksen osalta. Tämä johtuu siitä, että kierrätyksen periaatteita on helpompi soveltaa lineaarisen talousmallin pohjalle rakennettuihin liiketoimintamalleihin. Toisessa tutkimuksessaan Ranta, Aarikka-Stenroos, Ritala ja Mäkinen (2018b) vertailivat kiertotalouden institutionaalisia ajureita ja esteitä maantieteellisesti ja havaitsivat institutionaalisten tukielinten huomion kiertotalouden edistämiseksi keskittyvän kierrättämisen näkökulmaan. Eritoten uudelleenkäyttämisen periaate unohdetaan, mikä päättäjien tulisi huomioida jatkossa paremmin esimerkiksi koulutuksessa, sertifioinnissa ja sääntelyssä.

Nylénin (2019a; 2019b) mukaan lineaariseen talousmalliin ympärille on muodostunut erilaisia etuja, jotka haastavat merkittävästi kiertotalouteen siirtymistä. Tämä johtaa niin kutsuttuun lukkotilanteeseen (engl. lock-in). Esimerkkejä lukkotilanteesta ovat erilaiset toimitusketjut, valmiit markkinat ja nykyisten toimintamallien ympärille rakennettu infrastruktuuri. Lukkotilanteiden purkamista vaikeuttavat myös yhteiskunnan valtatasapainot, jotka ovat jakautuneet nykyään horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Kansallisen päätöksenteon sijaan yhteiskunnalliseen kehitykseen vaikuttavat nykyään lukuisat eri tahot, kuten yritykset, sosiaaliset liikkeet, tutkijat ja ajatushautomot. Lisäksi institutionaalisilla tahoilla, kuten Euroopan unionilla on merkittävä rooli päätöksenteon näkökulmasta. Näin ollen muutoksien ajureina toimivat näiden eri toimijoiden muodostamat verkostot ja niissä neuvotellut näkemykset. Yhteisten linjojen muodostamista vaikeuttavat kuitenkin toimijoiden erilaiset intressit ja tavoitteet. (Nylén, 2019a, 17; Nylén, 2019b, 286– 287.)

Kirchherr ja kumppanit (2018) tutkivat kiertotalouteen siirtymisen hidasteita ja esteitä Euroopan Unionin alueella. Heidän havaintojensa mukaan merkittävimpiä haasteita kiertotalouteen siirtymiselle ovat kulttuurilliset tekijät. Tämä näkemys poikkeaa aiemmasta kirjallisuudesta, sillä tyypillisesti keskeisiksi haasteiksi nimetään teknologiset esteet ja hidasteet. Tutkimuksen tulosten perusteella merkittävimpiä kulttuurillisia haasteita ovat kuluttajien kiinnostuksen ja tietoisuuden puute sekä epäröivä yrityskulttuuri. Näihin teemoihin liittyvät keskeisesti liiketoiminnan kustannustekijät kuten neitseellisten raaka-aineiden hinnoittelu ja muutoksiin vaadittavien investointien suuruus. Edellä kuvattuihin haasteisiin pitäisi puuttua heidän

mukaansa valtiotason toimenpitein ja muutoksessa on huomioitava, että kulttuurillisten tekijöiden muovaaminen on haastavaa eikä se tapahdu nopeasti. (Kirchherr ym., 2018, 267–270.) Myös Perey ja kumppanit (2018, 640) nostavat tutkimuksessaan esille kuluttajiin liittyvät haasteet. Osa kuluttajista mieltää kierrätetyn tuotteen huonompilaatuseksi, mikä aiheuttaa yrityksille painetta valmistaa edelleen uusia tuotteita.

Frishammar ja Parida (2019) tutkivat kiertotalouteen siirtymistä jo toiminnassa olevien yritysten kannalta. Heidän havaintonsa tukevat Kirchherrin ja kumppaneiden (2018) näkemystä kulttuurillisten tekijöiden merkityksestä muutoksessa. Yritysten tulee oppia näkemään itsensä tuotteiden valmistajien sijaan palveluiden tarjoajina. Muutos vie aikaa, sillä yritysten on omaksuttava uudenlainen identiteetti ja kuljettava läpi erilaisten oppimispolkujen. Lisäksi kiertotalouden liiketoimintamallit edellyttävät ekosysteemien muodostamista, joissa yritykset ja muut toimijat yhdistävät resurssinsa kiertotalouden edistämiseksi. Ekosysteemin eri tahot luovat arvoa yhdessä, mikä poikkeaa perinteisestä yrityskeskeisestä ajattelutavasta. Myös kuluttajia on kyettävä houkuttelemaan uudellaisilla arvonluonnin menetelmillä, jotta heidät saadaan ostamaan tuotteiden sijaan ratkaisuja. (Frishammar & Parida, 2019, 9, 25–26.)

Yksi ilmentymä kulttuurillisista haasteista ovat myös organisaatioiden sisällä esiintyvät näkemuserot. Kirchherr ja kumppanit (2018) toteavat, että tutkimuksessa annetaan usein ymmärtää, että kiertotalouden periaatteita ja käytänteitä sovelletaan jo laajalti yritysten sisällä. Heidän mukaansa tämä näkemys ei kuitenkaan vastaa käytäntöä, sillä yksityiskohtaisemman tarkastelun perusteella kiertotalous vaikuttaa olevan yrityksissä marginaalin ryhmän kiinnostuksen kohde. Tyypillisesti kiertotalous kiinnostaa yritys vastuun tai ympäristötoimen osastoja, kun taas esimerkiksi rahoituspuolen kiinnostus kiertotaloutta kohtaan on vähäistä. (Kirchherr ym., 2018, 268.)

Nylén (2019b) toteaa, että yhteiskunnan eri toimijoiden on välttämätöntä jakaa tietyssä määrin yhteinen näkemys siitä, mihin kiertotaloudella pyritään. Muuten kiertotalouden kaltainen abstrakti idea ei synnytä toivottavaa muutosta. Muutokseen tarvitaan sekä työntäviä että vetäviä ajureita. Työntävillä ajureilla tarkoitetaan esimerkiksi tiedonjakamista siitä, että nykyinen lineaarinen talousmalli on kestävä ja koettelee maapallon kantokyvyn rajoja. Vetävät ajurit ovat puolestaan luonteeltaan

positiivisempia, jolloin keskustelua käydään esimerkiksi siitä, miten kiertotalous luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia, työpaikkoja ja taloudellista arvoa. Vetävät ajurit vaikuttavat eritoten julkiseen sektoriin. (Nylén, 2019b, 290–291.)

Ghisellini ja kumppanit (2016) toteavat, että kiertotaloutta pidetään usein vain tehokkaampana menetelmänä käsitellä jätteitä. Tämä näkökulma on kuitenkin suppea ja johtaa kiertotalouden epäonnistumiseen, sillä kiertotalouden tavoitteena on ennaltaehkäisy nykyisten ongelmien ratkaisemisen sijaan. Sen sijaan kiertotaloudessa keskitytään jo suunnitteluvaiheessa hahmottamaan käytettävien resurssien elinkaaret ja huomioimaan niiden ympäristövaikutukset. Myös Bocken ja kumppanit (2016, 317) painottavat suunnitteluvaihetta ja toteavat, että älykäs suunnittelu tulee yhdistää erilaisiin liiketoimintamalleihin. Suunnittelun ja liiketoimintamallien tulee heidän mukaansa kulkea käsi kädessä.

Nylén (2019b, 286) puolestaan peräänkuuluttaa konkretiaa. Hänen mukaansa nykyinen abstraktilla tasolla oleva keskustelu muuttaa käytännön teoiksi. Myös Frishammar ja Parida (2019, 24) tuovat ilmi, että vaikka kiertotalous mielletään yhdeksi keskeiseksi työkaluksi edistää kestävästä kehitystä, näyttäytyy se ennemminkin ilmiönä, näkökulmana tai filosofiana. Konkreettiset suuntaviivat muutoksen tekemiselle puuttuvat.

2.1.4 Yhteistyö ja julkisen sektorin rooli kiertotaloudessa

Aiemmassa tutkimuksessa ollaan yhtä mieltä siitä, että kiertotalous edellyttää monipuolista yhteistyötä yhteiskunnan eri toimijoiden välillä (Bocken ym., 2016; Ghisellini ym., 2016; Nylén, 2019b). Kiertotalouden arvonluonnin nähdään olevan yhteistyön tulosta (Uusikartano ym., 2020, 1). Tämä edellyttää kiertotalouden ympärillä olevilta toimijoilta kykyä pohtia arvonluontia poikkeavasta näkökulmasta. Yhteistä arvoa luodaan niistä materiaaleista, jotka perinteisesti menisivät hukkaan. Tämä tapahtuu hyödyntämällä toisen toimijan resursseja tai ideaalitulanteessa huomioiden resurssien kierrot jo tuotteiden valmistusvaiheessa. (Bocken ym., 2016, 314; Frishammar & Parida, 2019, 18; Perey ym., 2018, 632.) Yrityksien lisäksi keskeisiä tahoja kiertotalouden edistämiseksi ovat muun muassa julkisen sektorin toimijat ja

kuluttajat (Mishra, Chiwenga ja Ali, 2019; Ranta ym., 2018b, 26–27; Witjes & Lozano, 2016).

Yhteistyötä ja sidosryhmien roolia on tarkasteltu eritoten kiertotalouden liiketoimintamalleja koskevassa tutkimuksessa. Kiertotalouden liiketoimintamalleissa tuottoa luodaan materiaalivirtauksista ja ajattomista tuotteista (Bocken ym., 2016, 309–310), mikä vaikuttaa eri toimijoiden vuorovaikutukseen sidosryhmiensä kanssa (Perey ym., 2018, 633). Esimerkiksi yritysten näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, etteivät yritykset voi keskittyä pelkästään itseensä ja omiin asiakkaisiinsa, sillä kiertotalouden näkökulmasta se on riittämätöntä. Toisin sanoen kiertotalouden liiketoimintamallien soveltaminen edellyttää toisiinsa kietoutuneiden sidosryhmien johtamista, jotta näiden intressinsä saadaan kohtaamaan. (Frishammar & Parida, 2019, 18.)

Bocken ja kumppanit (2016) tutkivat kiertotalouden liiketoimintamalleja ja suunnittelustrategioita ja totesivat, että yhteistyön avulla eri toimijat voivat luoda arvoa muun muassa kulujen leikkaamisen ja riskienhallinnan näkökulmasta. Käytännön esimerkeiksi he nimeävät sekä siivous- huolto- ja kierrätyskulujen vähenemisen että uuden liiketoiminnan luomisen aiemmin jätteeksi päätyneistä materiaaleista. (Bocken ym., 2016, 315.) Perey ja kumppanit (2018) puolestaan lähestyivät kiertotalouden liiketoimintamalleja jätteiden näkökulmasta. Heidän havaintojensa mukaan organisaatioiden tulee muovata rakenteellisesti omia liiketoimintamallejaan verkottuneempaan suuntaan. Tämä tarkoittaa muutoksia esimerkiksi toimintaketjujen osalta, joita tulee monipuolistaa ja kehittää. Yhteistyön avulla tunnistetaan tilanteita, joissa organisaatiot saavat jättemateriaalit kiertoon edelleen hyödynnettäväksi. Tämä muovaa liiketoimintamalleja niin, että jäte mielletään ongelman sijaan resurssiksi ja keinoksi arvonluontiin. (Perey ym., 2018, 639–640.)

Aiemmassa kiertotalouden tutkimuksessa yhteistyön teemaa on tarkasteltu myös sidosryhmien ja sidosryhmävuorovaikutuksen näkökulmasta (Geissdoerfer ym., 2017). Esimerkiksi Mishra ja kumppanit (2019) lähestyivät kiertotalouden liiketoimintamalleja kehitysmaiden kontekstissa ja totesivat, että monisidosryhmäyhteistyön merkitys on tärkeää kiertotalouden kehittämisen täytäntöönpanon kannalta. Koko toimitusketjun kattava yhteistyö kannustaa eri sidosryhmiä kiertotalouteen ja mahdollistaa arvonluonnin. Yritysten lisäksi yhteistyöhön on tärkeää saada sitoutetuksi esimerkiksi

valtiolliset tahot, joiden rooli kiertotalouden siirtymisessä on merkittävä. Kansalaiset puolestaan vaikuttavat kiertotalouteen siirtymiseen omien kulutustottumuksiensa kautta. Yhteistyön avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti niin kulttuurillisiin kuin teknologisiin tekijöihin kiertotalouteen siirtymiseksi. (Mishra ym., 2019.)

Murray ja kumppanit (2017, 377) taas ottivat kantaa siihen, kuinka verkostojen, sosiaalisten ja inhimillisten näkökulmien huomioiminen on tärkeää kiertotaloudessa. Vastuu kiertotalouden edistämisestä jakautuu monipuolisesti yhteiskunnan eri sidosryhmien kesken. Gupta, Chen, Hazen, Kaur ja Santibanez Gonzales (2019) tutkivat puolestaan kiertotalouden ja sidosryhmäteorian keskinäistä suhdetta tiedonjaon näkökulmasta ja korostivat avoimen tiedonjaon ja yhteistyön tärkeyttä sidosryhmäsuhteissa.

Kujala ja kumppanit (2019b) totesivat sidosryhmien intressejä kiertotalouden kontekstissa tutkiessaan, että eri sidosryhmät korostavat kiertotalouden merkitystä kestävyysaasteiden ratkaisemisessa. Sidosryhmien kuvattiin olevan yhtä mieltä siitä, että onnistuakseen kiertotalouteen siirtyminen vaatii yhteiskunnallisia muutoksia ja laaja-alaista yhteistyötä eri tahojen välillä. Vastavuoroisesti kiertotalouden voidaan myös nähdä edistävän ja kehittävän sidosryhmäyhteistyötä. Myös Salmisen ja kumppaneiden (2020) tutkimuksessa tarkasteltiin sidosryhmien intressejä kiertotalouteen siirtymisessä. Tutkimuksen tuloksissa havaittiin, että sidosryhmät jakavat yhteisen tahtotilan kiertotalouden edistämiseen ja heidän intressinsä painottuvat kiertotalouden ekologisiin ja taloudellisiin hyötyihin. Sosiaalisen kestävyuden puoli puolestaan jää vähemmälle huomiolle keskustelussa.

Perinteisesti kiertotalouden käytäntöön viemisessä korostetaan yritysten roolia. Yritysten lisäksi tärkeitä kiertotalouden edistäjiä ovat lainsäädännölliset ja valtiolliset tahot, konsulttiyhtiöt ja kansalaisjärjestöt (Kalmykova ym., 2018, 199). Julkinen taho on merkittävä myötävaikuttaja kiertotalouteen siirtymisessä. Päätöksenteon lisäksi julkinen sektori vastaa merkittävästä osuudesta hankinnoista, kulutuksesta ja hyödykkeitten ostamisesta sekä kuluttamisesta. (Klein, Ramos & Deutz, 2020, 1.) Julkisella sektorilla on käytössään merkittävä määrä resursseja, joita voidaan kanavoida muutoksen mahdollistamiseksi. Edelleen julkisella sektorilla on myös valta muuttaa sääntelyä, mikä

on yksi voimakkaimmista keinoista muuttaa nykyisiä tuotannon ja kuluttamisen malleja. (Nylén, 2019b, 291.)

Uusikartano ja kumppanit (2020) tutkivat julkisen sektorin merkitystä kiertotalouden edistämiseksi ekosysteemien kontekstissa. Heidän havaintojensa mukaan julkiset toimijat ottavat ekosysteemeissä erilaisia rooleja edistääkseen kestäviä kiertotalouden käytänteitä. Samassa ekosysteemissä voi toimia yhtäaikaisesti useampi julkinen organisaatio. Julkiset toimijat voivat ottaa ekosysteemissä esimerkiksi koordinoijan, rahoittajan tai sääntelijän roolin. Samaisessa tutkimuksessa havaittiin, että julkiset toimijat voivat vaikuttaa ekosysteemin toimintaan kahdella eri tavalla, joista ensimmäinen perustuu niin kutsuttuun fasilitointiin. Tällöin julkinen toimija vaikuttaa omalla toiminnallaan epäsuorasti kannustamalla ja innostamalla muita ekosysteemin toimijoita kiertotalouden edistämiseen. Toinen lähestymistapa perustuu puolestaan suorempaan ohjaamiseen, jolloin julkinen toimija ohjeistaa ja antaa suoraviivoja ekosysteemin muille toimijoille. (Uusikartano ym., 2020, 19–20.)

2.2 Sidosryhmävuorovaikutus

2.2.1 Sidosryhmäteoria ja tutkimus

Sidosryhmäteorian tutkimuksella voidaan nykypäivänä todeta olevan laaja-alainen vaikutus organisaatiotutkimuksen kenttään. R. Edward Freeman kirjoitti vuonna 1984 sidosryhmäteorian klassikkoteoksen, jonka jälkeen sidosryhmäteoriaa on tarkasteltu esimerkiksi strategisen johtamisen ja kestävä kehityksen konteksteissa. Teorian voidaan nähdä myös toimivan välineenä yhteiskunnan ja liiketoiminnan välisen suhteen käsitteellistämiseksi. (Freeman ym., 2017; Kujala & Sachs, 2019, 227; Kujala ym., 2019a.) Sidosryhmäteoriaa on ajoittain aseteltu vastakkain kritisoinnin kohteeksi joutuneen kapitalistisen talousjärjestelmän kanssa. Vastakkainasettelun sijaan sidosryhmäteorian voidaan nähdä tarjoavan vastauksia kapitalistisen talousjärjestelmän eettisiin ongelmiin ja haasteisiin. (Freeman ym., 2010.)

Sidosryhmätutkimuksessa on perinteisesti keskitytty tärkeiden sidosryhmien määrittämiseen ja niiden vaikuttavuuden arviointiin. Lisäksi tutkimus on ollut

lähtökohdiltaan organisaatiokeskeistä pohjautuen esimerkiksi ajatteluun organisaation kyvyistä johtaa ja kontrolloida sidosryhmiä ja hallita riskejä. (Rowley, 1997; Sloan, 2009; Freeman ym. 2017.) Sidoryhmäjohtamisen tutkimus on painottunut kaupallisten organisaatioiden ympärille, mutta sidoryhmäteoriaa on sovellettu myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ja julkisen sektorin konteksteissa. Sekä voittoa tavoittelemattomat organisaatiot että julkinen sektori ovat tunnistaneeet, että sidoryhmät on tärkeää huomioida osana strategista päätöksentekoa. (Fassin, Deprez, Van den Abeele & Heene, 2017, 587, 600–601.)

Kujala ja kumppanit (2019a, 124) ovat esimerkiksi todenneet, että julkisten organisaatioiden on puhuteltava ja vuorovaikutettava erilaisten sidoryhmien, kuten asukkaiden kanssa, saavuttaakseen missionsa. Marthur, Price ja Austin (2008, 603) puolestaan havaitsit, että yhteiskuntapolitiikan näkökulmasta sidoryhmävuorovaikutus monipuolistaa päätöksentekoa, edistää demokratiaa ja kasvattaa yhteiskunnan sosiaalista pääomaa. Sidoryhmävuorovaikutuksella on roolinsa myös akateemisen tiedon tuottamisessa; Phillipson, Lowe, Proctor ja Ruto (2012) tarkastelivat sidoryhmävuorovaikutuksen roolia ympäristötieteiden tutkimuksessa ja havaitsivat, että sidoryhmät vaikuttavat tutkimusprojektien onnistumiseen. Sidoryhmät tarjoavat muun muassa väyliä aineistonkeruuseen ja antavat palautetta tutkimustulosten soveltamisesta käytäntöön. (Phillipson ym., 2012, 63–64.) Fassin ja kumppanit (2017) puolestaan tutkivat sidoryhmävuorovaikutusta nuorisotyön kontekstissa. Heidän mukaansa voittoa tavoittelemattomilla palvelualoilla sidoryhmät odottavat organisaatioilta eettisesti kestäväällä pohjalla olevaa toimintaa. Lisäksi organisaatiot ovat riippuvaisia sidoryhmistään, kuten esimerkiksi nuorisotyö osaavasta työvoimasta ja toiminnan rahoituksesta. (Fassin ym., 2017, 599–600.)

Ajan saatossa organisaatiokeskeisen näkökulman rinnalle on tutkimuksessa nostettu vaihtoehto, jossa sidoryhmät ja organisaatiot muodostavat erilaisia verkostoja. Tutkimuksessa verkostoja kuvataan tyypillisesti käsitteellä monisidosryhmäverkosto (engl. multi-stakeholder network). (Rowley, 1997; Roloff, 2008a; Roloff, 2008b; Sloan, 2009; Rühli, Sachs, Schmitt & Schneider, 2017.) Roloffin (2008a) määritelmän mukaan monisidosryhmäverkostossa yhteiskunnan eri toimijat, instituutiot ja yritykset tekevät yhteistyötä löytääkseen ratkaisuja heille yhteisiin haasteisiin tai ongelmiin. Tyypillisiä

esimerkkejä tällaisista haasteista ovat globalisaation aiheuttamat kestävyysaasteet, joita ei voida ratkaista paikallisesti. (Roloff, 2008a, 234.)

Verkostoissa työskentelevät sidosryhmät asettavat yhteistyölle erilaisia tavoitteita poiketen perinteisistä taloudellisiin hyötyihin tähtäävistä kumppanuuksista.

Monisidosryhmäyhteistyön kannustimia voivat olla muun muassa toisilta oppiminen, osaamisen jakaminen ja yhteiskunnalliset hyödyt. (Roloff, 2008b; Sloan 2009; Sloan & Oliver, 2013, 1837.) Monisidosryhmäverkostoissa tapahtuva yhteistyö perustuu vapaaehtoisuudelle ja yhteistyön tavoitteet määritellään verkoston toimijoiden kesken (Roloff, 2008a, 237).

Yksi ensimmäisistä verkostonäkökulmaa edustavista tutkijoista on Rowley (1997), joka kytki sidosryhmätutkimukseen sosiaalisen verkostoteorian. Sosiaalisen verkostoteorian ja sidosryhmäteorian yhdistäminen pohjautui ajatukselle siitä, että organisaatiot kohtaavat samanaikaisesti useilta eri sidosryhmiltä tulevia erilaisia vaateita. Verkostot voivat auttaa organisaatiota menestymään, mutta samalla ne voivat muodostaa myös uhkia. Rowleyn (1997) näkemyksen mukaan verkostoissa on myös erilaisia valta-asetelmia; keskeiset organisaatiot vaikuttavat muiden sidosryhmien odotuksiin ja käyttäytymiseen.

Myöhemmin Roloff (2008a, 237) totesi Rowleyn (1997) mallin olevan yhä organisaatiokeskeinen. Hänen mukaansa malli ei huomioi tarpeeksi monisidosryhmäverkoston kumppanuuksia ja verkostoissa tapahtuvaa yhteistyötä. Roloff (2008a) esitteli samassa yhteydessä ilmiöperusteisen lähestymistavan sidosryhmäteoriaan (engl. issue-focused stakeholder management), jonka ideologia pohjautuu monimutkaiseen ilmiöön tai haasteeseen, jonka ympärillä useat eri sidosryhmät vuorovaikuttavat ja tekevät yhteistyötä. Toisin sanoen ilmiöperusteisessa lähestymistavassa huomio ei ole yksittäisissä organisaatioissa. Tällöin sidosryhmät voidaan vaihtoehtoisesti määritellä niiksi yksilöiksi tai ryhmiksi, jotka vaikuttavat verkoston keskiössä olevaan ilmiöön tai joihin ilmiö vaikuttaa. (Roloff, 2008a, 238.) Esimerkiksi kiertotalouden asiayhteydessä tämä tarkoittaa sitä, että sidosryhmiä ovat ne tahot, jotka toiminnallaan voivat vaikuttaa kiertotalouteen tai joihin kiertotalous vaikuttaa (Salminen ym., 2020, 41).

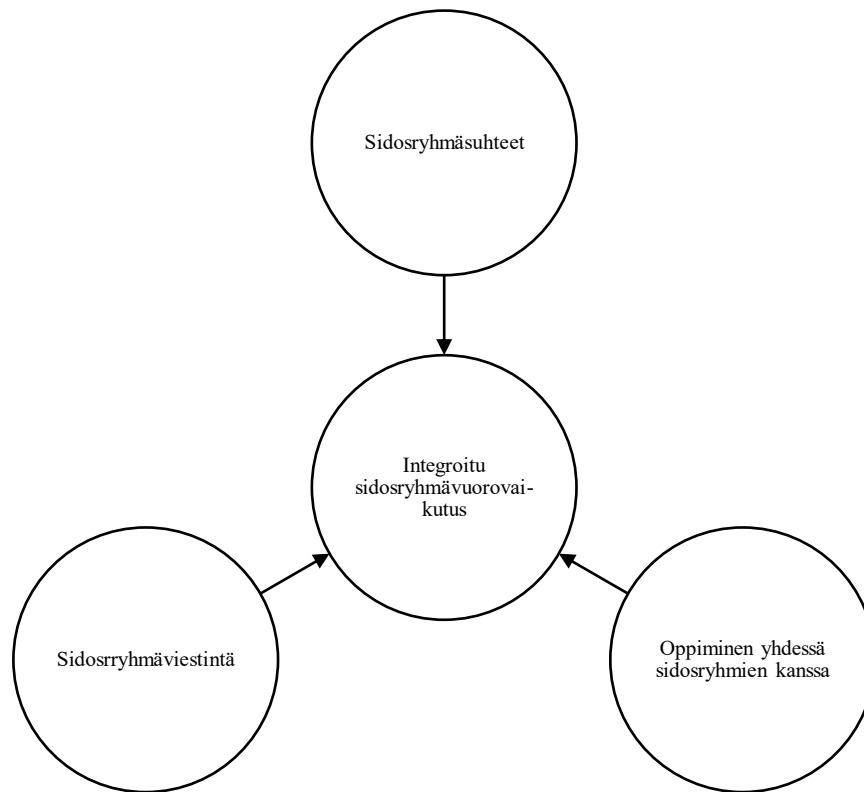
Ilmiöperustaisen lähestymistavan hyödyntäminen on yleistynyt viimeaikaisessa sidosryhmätutkimuksessa (Heikkinen, Kujala & Inha, 2019; Salminen ym., 2020) ja se voidaan nähdä yhtenä menetelmänä kytkeä sidosryhmäteoria yritysvastuun ja legitimitietin konteksteihin. Organisaatioiden tulee nykypäivänä oikeuttaa olemassaolonsa, sillä sidosryhmien odotukset vastuullisuutta ja kestäväää liiketoimintaa kohtaan ovat kasvaneet. Organisaatioilta odotetaan toiminnan muokkaamista poliittisempaan suuntaan, jolloin heillä on tarve erilaisten sidosryhmien ja asiantuntijoiden osaamiselle. (Roloff, 2008a.)

Sidosryhmävuorovaikutus on muodostunut ajan saatossa keskeiseksi käsitteeksi havainnollistaa ja pukea sidosryhmäteoriaa käytännölliseen muotoon. Sidosryhmävuorovaikutuksen käsitettä voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta, kuten esimerkiksi organisaatioiden legitimitietin, riskienhallinnan tai sidosryhmien johtamisen kautta. Modernimpia lähestymistapoja tutkimukseen edustavat puolestaan yhteistyön, verkostojen ja vastuullisuuskysymysten ympärille nivoutuvat näkökulmat. (Freeman ym., 2017; Kujala & Sachs, 2019.)

Esimerkiksi Harrison ja St. John (1996) esittelivät kirjon erilaisia tapoja sidosryhmien johtamiseen ja ottivat kantaa siihen, millaisia hyötyjä sidosryhmien johtamisesta syntyy. Sloan (2009) puolestaan on kyseenalaistanut sidosryhmien kontrollointiin keskittyvän ideologian – hänen mukaansa sidosryhmien tietoisien hallinnan, johtamisen ja valvonnan sijaan tulisi keskittyä yhteistyön luomiseen. Yksi keskeinen suuntaus sidosryhmätutkimuksessa on ollut myös argumentaatio liittyen sidosryhmävuorovaikutuksen kannustimiin. Muun muassa Harrison ja Wicks (2013, 116) ovat osoittaneet, kuinka sidosryhmät odottavat yhteistyöltä nykypäivänä myös muita kuin perinteisesti korostettuja taloudellisia hyötyjä.

Aiempaa sidosryhmäteorian tutkimusta selkiyttääkseen Freeman ym. (2017, 5) ovat muodostaneet sidosryhmävuorovaikutuksen kehyksen, joka pohjautuu neljään eri ulottuvuuteen: sidosryhmäsuhteisiin (engl. examining stakeholder relations), sidosryhmäviestintään (engl. communicating with stakeholders), oppimiseen yhdessä sidosryhmien kanssa (engl. learning with stakeholders) ja integroituun sidosryhmävuorovaikutukseen (engl. integrative stakeholder engagement). Näiden

neljän eri ulottuvuuden keskinäistä suhdetta havainnollistetaan kuviossa 1. Seuraavissa luvuissa käsitellään sidosryhmävuorovaikutusta näiden neljän eri ulottuvuuden kautta.



Kuvio 2. Sidosryhmävuorovaikutuksen kehys (mukaillen Freeman ym., 2017, 5)

2.2.2 Sidosryhmäsuhteet

Sidosryhmäsuhteiden osalta kuviossa 2 esitellyn kehyksen ideologia perustuu ajatukselle siitä, että globalisoituva maailma rakentuu erilaisten suhteiden pohjalle. Jotta liiketoiminnan, sidosryhmien ja yhteiskunnan keskinäisiä yhteyksiä voidaan ymmärtää, tulee käsittää mitä sidosryhmäsuhteissa tapahtuu ja miten arvoa luodaan. (Freeman ym., 2017, 5–7.) Perinteisesti sidosryhmäsuhteiden tutkimuksessa on keskitytty pohtimaan, keitä sidosryhmät ovat, mikä merkitys eri sidosryhmillä on organisaatioiden toiminnalle ja miten eri sidosryhmien vaateisiin tulisi suhtautua (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Näitä kysymyksiä on lähestytty esimerkiksi luokittelemalla ja priorisoimalla sidosryhmiä ja analysoimalla niiden tärkeyttä (Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991; Clarkson, 1995; Mitchell ym., 1997).

Yksi tyypillinen lähestymistapa on ollut sidosryhmien jaottelu ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin (Savage ym., 1991; Clarkson, 1995). Clarksonin (1995) määrittelyn mukaisesti ensisijaiset sidosryhmät ovat tärkeitä organisaation jatkumon kannalta ja näihin luetaan esimerkiksi työntekijät, toimittajat ja yhteiskunnalliset instituutiot. Ensisijaisilla sidosryhmillä on tyypillisesti taloudellista vaikutusta yritykseen, ja ne ovat solmineet virallisen tai muodollisen suhteen yrityksen kanssa (Savage ym., 1991, 62). Toissijaisten sidosryhmien toiminta puolestaan vaikuttaa organisaation toimintaan tai organisaatioiden toiminta vaikuttaa niihin, mutta toissijaisia sidosryhmiä ei nähdä kriittisenä organisaation selviytymisen kannalta (Clarkson, 1995). Toissijaiset sidosryhmät voivat vaikuttaa epäsuorasti organisaatioon (Frooman, 1999, 198). Savage ja kumppanit (1991,72) tarkastelivat sidosryhmien luokittelua johtamisen näkökulmasta ja heidän mukaansa sidosryhmiä voidaan luokitella niiden luomien uhkien ja yhteistyökyvykkyyden mukaan. Mitä enemmän organisaatio on riippuvainen sidosryhmästään, sitä suurempi on sidosryhmän valta suhteessa organisaatioon.

Mitchell ja kumppanit (1997) esittelivät vuorostaan sidosryhmien tärkeyden (engl. stakeholder salience) mallin, johon on myöhemmässä tutkimuksessa laajalti viitattu (Kujala & Sachs, 2019, 229; Kujala ym., 2019a, 128). Mallissa sidosryhmäsuhteet luokitellaan kolmen eri ominaisuuden perusteella: vallan, oikeutuksen ja kiireellisyyden. Sidoryhmäsuhde on sitä tärkeämpi, mitä enemmän ominaisuuksia siihen liittyy. Myös tässä mallissa sidoryhmäsuhteita tarkasteltiin johtamisen näkökulmasta – johtamisresurssit tulee panostaa tärkeisiin sidoryhmäsuhteisiin ja tärkeiden sidoryhmien vaateisiin vastaamiseen. (Mitchell ym., 1997, 881–882.) Frooman (1999, 197, 199) puolestaan tutki aihealuetta sidoryhmien näkökulmasta ja luokitteli sidoryhmiä resurssiriippuvuuden ja vaikutusvallan kautta. Mitä suurempi keskinäinen riippuvuus sidoryhmällä ja organisaatiolla on, sitä riippuvaisempaa niiden molempipuolinen hyvinvointi on toisistaan.

Myllykankaan, Kujalan ja Lehtimäen (2010) mukaan kysymys sidoryhmien vaateisiin vastaamisesta tulisi vaihtaa kysymykseen siitä, miten arvoa luodaan sidoryhmäsuhteissa. Sidoryhmäsuhteet ovat heidän mukaansa prosesseja, jotka muuttuvat ja kehittyvät ajan kuluessa (Myllykangas ym., 2010, 68). Sidoryhmätutkimuksen kontekstissa arvonluonnin nähdään olevan laajempi käsite kuin perinteisessä arvonluonnin tutkimuksessa korostuvan taloudellisen hyödyn (mm.

Harrison & Wicks, 2013; Kujala ym., 2019a). Sidosryhmäteoriassa arvonluontiin liittyy läheisesti myös organisaatioiden yhteiskunnallinen vastuu (Harrison & Wicks, 2013). Myös Maak (2007) on todennut, että sidosryhmät odottavat organisaatioilta toimia vastuullisuuskäytänteiden edistämiseksi yhteiskunnassa. Hänen mukaansa organisaation johtajat ovat vastuussa vastuullisuutta edistävien sidosryhmäsuhteiden solmimisesta. Sidosryhmäsuhteiden avulla pystytään kasvattamaan myös erilaisten verkostojen sosiaalista pääomaa. (Maak, 2007, 340.)

Harrison ja Wicks (2013, 103) ovat esittäneet sidosryhmien kokeman arvon koostuvan neljästä eri elementistä: hyödykkeistä ja palveluista, organisaatiotason oikeudenmukaisuudesta, yhteenkuuluvuuden tunteesta ja vaihtoehtokustannuksesta. Tantalo ja Priem (2016) ovat puolestaan lähestyneet arvonluontia sidosryhmäsynergian näkökulman kautta; yksi strateginen ratkaisu voi olla arvon luominen yhtäaikaaisesti usealle sidosryhmälle. Heidän määritelmänsä mukaan sidosryhmäsynergiaa ja arvonluontia voidaan tavoitella kolmella eri tavalla. Ensimmäinen näistä on luoda arvoa yhdelle sidosryhmälle niin, ettei siitä aiheudu haitallisia vaikutuksia muille. Toinen tapa on puolestaan luoda arvoa yhtäaikaisesti monelle sidosryhmälle kerrallaan. Kolmannessa tavassa arvoa luodaan paljon arvoa yhdelle sidosryhmälle, joka kertaantuu muiden sidosryhmien joukossa yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta. Synergisten etujen saavuttamisen ja arvonluonnin nähdään olevan eritoten organisaatioiden johdon vastuulla. (Tantalo & Priem, 2016, 322–323.)

Kujala ja kumppanit (2019a) lähestyivät arvonluontia verkostonäkökulmasta ja loivat niin kutsutun sidosryhmien arvonluontimallin (engl. stakeholder value creation model). Malli pohjautuu ajatukselle sidosryhmäsuhteista arvonluonnin keskiössä ja se koostuu kolmesta elementistä: yhteisistä intresseistä, sidosryhmien kyvystä tehdä yhteistyötä ja luottamuksesta. Yhteiset intressit ovat mallin kulmakivi ja niillä tarkoitetaan yhteisiä tavoitteita ja strategisia päämääriä sekä organisaation ja sen sidosryhmien keskinäistä ymmärrystä. Vaikka kaikki yhteistyötä tekevät sidosryhmät eivät omaisi tismalleen samoja tavoitteita, tulee heidän nähdä sidosryhmäyhteistyön arvoa tuottavana elementtinä. Yhteisen edun lisäksi tarvitaan avointa tiedonjakoa ja kommunikointia eli kykyä tehdä yhteistyötä. Menestyksekkäästi toteutettu yhteistyö puolestaan luo sidosryhmien välille keskinäistä luottamusta. (Kujala ym., 2019a, 131–132.)

2.2.3 Sidosryhmäviestintä

Foster ja Jonker (2005) toteavat, että ne organisaatiot, jotka lähestyvät sidosryhmävuorovaikutusta kontrollin ja sidosryhmien johtamisen näkökulmasta, eivät osallista sidosryhmiä päätöksentekoonsa. Sen sijaan ne tekevät päätökset itsenäisesti ja informoivat niistä sidosryhmille. Näillä organisaatioilla käsitys sidosryhmäviestinnästä pohjautuu yksipuoliselle ajatukselle siitä, että viestintä on lineaarista tiedottamista, jota kontrolloi organisaatio. (Foster & Jonker, 2005, 51–52.)

Fosterin ja Jonkerin (2005) mukaan lineaarinen lähestymistapa ei ole paras mahdollinen peilaten nykyiseen käsitykseen sidosryhmävuorovaikutuksesta. Kontrollin ja yksipuolisen informoinnin sijaan organisaatioiden tulisi lähestyä sidosryhmäviestintää dialogin ajatukseen pohjautuen. Dialogin avulla voidaan varmistaa organisaation toiminta myös tulevaisuudessa. (Foster & Jonker, 2005, 52, 56.) Myös Freeman ja kumppanit (2017, 7) painottavat, että sidosryhmäviestinnän osalta dialogin käsite on keskeinen. Dialogi voidaan määritellä miksi tahansa kaksisuuntaiseksi vuorovaikutukseksi, joka tapahtuu kahden eri osapuolen välillä (Lehtimäki & Kujala, 2017, 488). Kaptein ja Van Tulderin (2003, 208) mukaan sidosryhmädialogissa vaihdetaan mielipiteitä, keskustellaan sidosryhmien odotuksista, intresseistä ja liiketoimintakäytännöistä. Sidosryhmät tulkitsevat ja jäsentelevät organisaatioilta saamiensa viestejä omaan maailmankuvaansa peilaten (Foster & Jonker, 2005, 52). Dialogi on jäsenelty, vuorovaikutteinen ja ennakoiva prosessi, jonka avulla luodaan kestäviä liiketoimintastrategioita (Kaptein & Van Tulder, 2003, 210). Dialogi voi tapahtua suoraan tai välillisesti esimerkiksi median kautta. Sekä suullinen että kirjallinen kommunikointi voivat olla välineitä harjoittaa dialogia. (Lehtimäki & Kujala, 2017, 488.)

Toisin sanoen dialogi ei ole väittelyä, sillä dialogin keskeisenä tavoitteena on kilpailun ja vastakkainasettelun sijaan ymmärtää toisia sidosryhmiä ja tehdä heidän kanssaan yhteistyötä (Kaptein & Van Tulder, 2003, 209–210). Onnistunut dialogi rakentuu avoimesta, ymmärtäväisestä ja yhteisen hyvän tavoitteluun pyrkivästä asenteesta (Kaptein & Van Tulder, 2003, 210) ja kyvystä kuunnella, oppia ja löytää kompromisseja (Burchell & Cook, 2008, 41). Burchell ja Cook (2008, 41) kuvailevat, että onnistuneen dialogin käytänteet vaativat myös eri osapuolten kykyä tarkastella

kriittisesti perinteisiä toimintamalleja ja uskomuksia. O’Riordan ja Fairbrass (2008) ovat todenneet, että yritysten tulisi huomioida dialogissa kontekstisidonnaisuus, jolla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen ja sidosryhmien toimintaympäristöä. Onnistunut dialogi edellyttää yritykseltä myös sidosryhmien ja heidän vaateidensa tunnistamista ja tuntemista. (O’Riordan & Fairbrass, 2008, 755–756.)

Dialogin välityksellä eri sidosryhmät voivat tunnistaa yhteisiä intressejä ja tulevaisuudensuuntauksia. Vaikuttavalla dialogilla voidaan tuoda esille erilaisia näkökulmia, edistää päätöksentekoa ja luoda perustaa yhteisille projekteille ja kumppanuuksille eri sidosryhmien kesken. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 214.) Yrityksen näkökulmasta sidosryhmädialogin nähdään myös olevan riskienhallinnan työkalu, sillä sen avulla voidaan ennakoita potentiaalisia uhkia, estää konflikteja ja välttää negatiivista julkisuutta (Kaptein & Van Tulder, 2003, 214; Burchell & Cook, 2006, 167–168; Kujala & Sachs, 2019). Dialogin avulla sidosryhmille voidaan käytännönläheisesti osoittaa, millaisia haasteita yritykset kohtaavat toiminnassaan (Kaptein & Van Tulder, 2003, 208). Dialogi auttaa yrityksiä myös tasapainottelemaan sidosryhmien vaateiden kanssa ja edistämään yritysvastuun toteutumista eri näkökulmista (Burchell & Cook, 2006, O’Riordan & Fairbrass, 2008, 755). Suuremmassa mittakaavassa sidosryhmädialogin voidaan nähdä edistävän yhteiskunnan hyvinvointia (Kaptein & Van Tulder, 2003, 222).

Kujala ja Sachs (2019) ovat määritelleet aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella sidosryhmädialogin prosessina, joka koostuu kuudesta keskeisestä elementistä: itse dialogin käsitteestä, dialogiin sitoutumisen motiiveista, laadukkaasta dialogista, dialogin tuloksista, sidosryhmien odotuksista dialogia kohtaan ja dialogin sovittamisesta yritysvastuun kontekstiin. Edellä mainittujen elementtien lisäksi he korostavat niin kutsuttujen hiljaisten ja kriittisten sidosryhmien tärkeyttä organisaatioille, joista hiljaisilla tarkoitetaan niitä sidosryhmiä, joilla ei ole mahdollisuutta saada ääntään kuuluville. Yksi esimerkki hiljaisista ja kriittisistä sidosryhmistä ovat kansalaisjärjestöt, jotka pystyvät käyttämään monipuolisesti erilaisia strategioita organisaatioihin vaikuttaakseen. (Kujala & Sachs, 2019, 232.)

Dialogin vaikuttavuutta ja tehokkuutta on suhteellisen vaikeaa määrittää, sillä konkreettiset tulokset näkyvät tyypillisesti vasta pitemmällä aikavälillä esimerkiksi

yrityksien toiminnassa (Burchell & Cook, 2008, 44–45). Kaptein & Van Tulderin (2003) mukaan vastuullisuusraportointi on yksi keino tehdä sidosryhmädialogin tuloksia näkyväksi. Raportoinnin välityksellä sidosryhmät pystyvät näkemään, miten organisaatiot tekevät yhteistyötä muiden sidosryhmien kanssa ja miten organisaatiot toteuttavat vastuitaan ja velvollisuuksiaan. Parhaimmillaan raportointi tukee sidosryhmädialogia ja sidosryhmädialogi raportointia. Kriittisestä näkökulmasta tarkasteltuna on huomioitava, että vastuullisuusraportit eivät välttämättä tarjoa yksiselitteistä ja konkreettista tietoa organisaation toiminnasta, sillä esimerkiksi kaikki niissä oleva tieto ei ole varmennettua. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 206–209.)

2.2.4 Oppiminen yhdessä sidosryhmien kanssa

Sidosryhmävuorovaikutus avaa organisaatioille mahdollisuuden oppia yhdessä sidosryhmiensä kanssa ja sidosryhmävuorovaikutuksen voidaan nähdä myös jatkuvana oppimisen prosessina (Kujala & Sachs, 2019, 233). Sidosryhmädialogi on tunnistettu tutkimuksessa keskeiseksi keinoksi edistää organisaatioiden oppimista. Oppimiseen liittyvässä tutkimuksessa nousevat esille organisaatioiden ja sen sidosryhmien keskinäinen luottamus ja kriittisten näkökulmien kunnioittaminen. Lisäksi oppimista on tarkasteltu tutkimuksessa verkostomaisen lähestymistavan ja yritys vastuun asiayhteyksissä. (Calton & Payne, 2003; Payne & Calton, 2004; Burchell & Cook, 2006; Kujala & Sachs, 2019.) Freeman ja kumppanit (2017) toteavat, että oppiminen sidosryhmiltä ja yhdessä sidosryhmien kanssa avaa organisaatioille uusia mahdollisuuksia tehdä liiketoimintaa. Sidosryhmävuorovaikutus edistää sosiaalista ja ekologista vastuuta ja edistää innovaatioiden syntymistä. (Freeman ym., 2017, 5.)

Burchell ja Cook (2006) tarkastelivat sidosryhmävuorovaikutusta ja -dialogia yritys vastuun edistämisen kontekstissa. Heidän mukaansa sidosryhmädialogin ja oppimisen tulee olla molemminpuolista, jotta sidosryhmävuorovaikutukseen ollaan valmiita panostamaan. Esimerkiksi kansalaisjärjestöt saattavat vetäytyä sidosryhmävuorovaikutuksesta, mikäli he kokevat, etteivät yritykset ole valmiita tekemään konkreettisia muutoksia käytänteisiinsä. Yritysten näkökulmasta tämä tarkoittaa kehitysmahdollisuuksien vähentymistä yritys vastuun suhteen. (Burchell & Cook, 2006, 168.) Rondinelli ja London (2003, 61) tarkastelivat sektorit ylittävää yhteistyötä ja totesivat, että yritysten ja sidosryhmien on hyödyllistä yhdistää

osaamisensa ympäristövastuun edistämiseksi ja tuottavuuden vahvistamiseksi. Tämä onnistuu kehittämällä yhteisiä prosesseja yhteistyölle ja tiedonjaolle (Rondinelli & London, 2003, 74). Sloan (2009, 37) tutki myöhemmin eri lähestymistapoja sidosryhmävuorovaikutukseen ja totesi, että organisaatioiden olisi hyödyllistä nähdä sidosryhmät ikään kuin resursseina, jotka tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden oppimiseen, innovointiin ja organisaatioiden kehittämiseen kohti vastuullisempia käytänteitä.

Oppimisen ja dialogin teemoja käsiteltäessä tutkimuksessa nousee esille luottamuksen käsite. Dialogi edistää osapuolten keskinäistä luottamusta ja päinvastoin. (Kaptein & Van Tulder, 2003; Burchell & Cook, 2006; Burchell & Cook, 2008.) Burchell ja Cook (2006) havaitsivat tutkimuksessaan, että yritykset kokevat dialogin vahvistavan luottamusta kansalaisjärjestöjen kanssa. Kansalaisjärjestöjen edustajat puolestaan totesivat, ettei luottamus välttämättä kasva koko yritystä kohtaan, mutta dialogin myötä luottamus kasvaa yksilötasolla yrityksen edustajia kohtaan ja auttaa ymmärtämään yrityksen näkökulmia paremmin. (Burchell & Cook, 2006, 164–165.)

Kaptein ja Van Tulder (2003) totesivat, että yritykset voivat saavuttaa sidosryhmien luottamusta ottamalla sidosryhmät osallisiksi kohtaamisensa haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseen. Luottamus on heidän mukaansa edellytys tehokkaalle dialogille; mikäli osapuolet eivät ole avoimia huomioimaan ja kunnioittamaan toistensa näkökulmia, ei dialogilla ole onnistumisen edellytyksiä. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 208–212.) Kujala ym. (2019a, 133–134) puolestaan toteavat luottamuksen, tiedonjaon ja vuorovaikutuksen olevan perusedellytyksiä onnistuneiden sidosryhmäsuhteiden rakentamiseksi.

Calton ja Payne (2003) tarkastelivat sidosryhmäverkostoja monimutkaisten ongelmien ja ristiriitojen näkökulmasta ja totesivat, että useiden sidosryhmien välisen dialogin avulla pystytään löytämään yhteisiä lähestymiskeinoja kompleksisten haasteiden ratkaisemiseen. Tällaisessa verkostossa toimivat sidosryhmät ja organisaatiot oppivat toisiltaan. Myös Roloff (2008a) havaitsi monisidosryhmäverkostoja tutkiessaan, että verkostot kehittävät organisaatioiden ja sidosryhmien oppimista ja yhteistyötä. Myöhemmin Heikkinen (2017) on todennut, että verkostoissa oppimista edistävät keskustelu, kokemusten jakaminen ja sidosryhmäsuhteiden kehittäminen. Kujala ja

Sachs (2019, 236) ovat puolestaan kiteyttäneet sidosryhmävuorovaikutuksen ja oppimisen keskinäistä yhteyttä toteamalla, että oppimisen valossa sidosryhmävuorovaikutus voidaan nähdä vuorovaikutteisena, kehittyvänä ja tutkivana prosessina.

2.2.5 Integroitu sidosryhmävuorovaikutus

Kolme edellä kuvattua lähestymistapaa muodostavat pohjan kuviossa 2 esitetyn kehyksen neljännelle ulottuvuudelle, jota kuvataan termillä integroitu sidosryhmävuorovaikutus (Freeman ym., 2017; Kujala & Sachs, 2019, 228). Freemanin ja kumppaneiden (2017) mukaan integroidun sidosryhmävuorovaikutuksen käsite auttaa havainnollistamaan, miten sidosryhmävuorovaikutus rikastaa arvonluonnin käsitettä, kehittää liiketoimintaa ja edistää samanaikaisesti sosiaalista oikeudenmukaisuutta (Freeman ym., 2017, 5).

Greenwood (2007, 138) määrittelee sidosryhmävuorovaikutuksen niiksi käytänteiksi ja toimenpiteiksi, joita organisaatio toteuttaa saadakseen sidosryhmät positiivisella tavalla osaksi toimintaansa. Kujala ja Sachs (2019, 237) kuvaavat integroidun sidosryhmävuorovaikutuksen olevan luonteeltaan sekä strategista että moraalista. Integroidulla tasolla olevassa sidosryhmävuorovaikutuksessa arvoa luovia käytänteitä muodostetaan yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa rakennetuissa verkostoissa yksittäisten organisaatioiden sijaan (Kujala & Sachs, 2019, 237; Bocken, Short, Rana & Evans, 2014).

Verkostossa toimittaessa yhteistyö ei ole aina mutkatonta esimerkiksi eri sidosryhmien ristiriitaisista intresseistä, resursseista ja luottamuspulasta johtuen. Kujala, Heikkinen ja Lehtimäki (2012, 63) havaitsivat konfliktitilanteita käsittelevässä tutkimuksessaan, kuinka sidosryhmien erilaiset intressit voivat johtaa ongelmatilanteisiin ja vastakkainasetteluun. Rondinelli ja London (2003, 63) puolestaan tarkastelivat yritysten ja voittoa tavoittelemattomien järjestöjen yhteistyötä ja totesivat, että osapuolten välinen luottamuspula vaikeuttaa sektoreiden välistä yhteistyötä. McDonald ja Young (2012) taas nostivat esille, kuinka sektorien välinen yhteistyö vaatii organisaatioilta jatkuvaa tasapainottelua sidosryhmävuorovaikutukseen käytettävien resurssien osalta. Verkostoissa toimittaessa eri osapuolten on otettava myös huomioon, että

sidosryhmäsuhteet eivät ole staattisia, vaan ne muovautuvat ja kehittyvät ajan saatossa (McDonald & Young, 2012; Kujala ym., 2012).

Yksi näkökulma verkostojen rakentamiseen ja kehittämiseen ovat organisaatioita ja sidosryhmiä yhdistävät kestävyysshaasteet. Rondinellin ja Londonin (2003, 61) mukaan eri sektoreiden toimijat tekevät enenevässä määrin yhteistyötä ekologista ja sosiaalista vastuullisuutta edistääkseen. Yritykset näkevät tämänkaltaisen yhteistyön olevan strategisesti tärkeää, sillä sidosryhmien odotukset kohti yritysten vastuullisuutta ovat kasvaneet. McDonald ja Young (2012, 66) ovat puolestaan tutkimuksessaan osoittaneet, kuinka eri sektoreiden muodostama yhteistyö ympäristökysymysten ympärillä on yksi tapa viedä yritys vastuuta käytäntöön. Myös epäviralliset ja ajallisesti rajaamattomat verkostot edistävät vastuullisuutta ja kannustavat verkoston eri osapuolia vastuullisuuskäytänteiden muodostamiseen ja toteuttamiseen (Heikkinen, 2017, 247).

Kujala ja Sachs (2019) tunnistivat kolme eri näkökulmaa integroituun sidosryhmävuorovaikutukseen liittyen. Ensimmäinen näkökulman pohjana on ajatus siitä, että sidosryhmävuorovaikutuksessa on erilaisia vaiheita ja tasoja esimerkiksi viestinnän osalta. Toisen näkökulman lähtökohtana on, että sidosryhmävuorovaikutusta voidaan lähestyä yritysten, sidosryhmien tai ongelmien (verkostojen) näkökulmasta. Kolmas näkökulma puolestaan keskittyy sidosryhmävuorovaikutuksen luonteeseen ja kontekstisidonnaisuuteen. Sidosryhmävuorovaikutuksen tärkeyttä voidaan argumentoida sekä moraalista että strategisesta näkökulmasta ja sidosryhmävuorovaikutuksen käytänteet vaihtelevat toimialoittain. (Kujala & Sachs, 2019, 234–235.)

2.3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Nykyinen lineaarinen talousmallimme painii lukuisten kestävyysongelmien kanssa. Viime vuosina kiertotaloutta on tarjottu ratkaisuksi kestävyysshaasteiden ratkaisemiseen ja sen katsotaan heijastuvan positiivisesti talouteen. Kiertotalous on kerännyt suosiota aina akateemisesta tutkimuksesta päättäjiin ja yrityksiin. (mm. Ellen MacArthur -säätiö, 2013; Ghisellini ym., 2016; Nylén, 2019a.) Tutkimuskenttä kiertotalouden ympärillä on viime vuosien aikana kasvanut määrällisesti ja kiertotaloutta on lähestytty monesta eri

tutkimussuunnasta. Tämä on aiheuttanut haasteita kiertotalouden käsitteen tulkinnan osalta, sillä käsitteen mielletään olevan monitulkintainen ja alakohtainen. (mm. De Jesus & Mendonça, 2018; Reike ym., 2018.) Kiertotalous on saanut osakseen kritiikkiä myös siitä, ettei sen yhteys kestäväan kehitykseen ole aukoton. Eritoten sosiaalisen puolen ulottuvuudet unohdetaan tyypillisesti kiertotalouskeskustelussa. (mm. Geissdoerfer ym., 2017; Murray ym., 2017.)

Kiertotalouteen siirtymisen osalta ollaan vasta alkutekijöissään sekä maailmanlaajuisesti että Suomessa (Kirchherr ym., 2018; Ympäristöministeriö, 2021). Muutos edellyttää poisoppimista lineaarisesta talousmallista, minkä on havaittu olevan suuri yhteiskunnallinen haaste. Lineaarisen talousmallin ympärille on rakentunut erilaisia etuja, jotka haastavat ja hidastavat kiertotalouteen siirtymistä. (Nylén 2019a; Nylén 2019b.) Tutkimuksessa on nostettu esille niin teknologisia esteitä kuin kulttuurillisia haasteita kiertotalouteen siirtymisen osalta. Eritoten kulttuurillisten haasteiden, kuten kuluttajien ostokäyttäytymisen muuttumisen, ratkaiseminen on aikaa vievää työtä. (Kirchherr ym., 2018.) Kiertotalouden ympärillä käyty keskustelu tulisivin saada muutettua enemmän konkreettisiksi teoiksi (Nylén 2019a; Frishammar & Parida, 2019).

Perinteisesti kiertotalouteen siirtymisessä on korostettu yritysten roolia. Muita keskeisiä kiertotalouden edistäjiä yhteiskunnassa ovat julkisen sektorin toimijat, konsulttiyhtiöt ja kansalaisjärjestöt. (Kalmykova ym., 2018; Klein ym., 2020.) Eritoten julkisella sektorilla on käytössään merkittävä määrä resursseja, joita voidaan hyödyntää kiertotalouteen siirtymisessä (Nylén 2019b). Tutkimuksessa ollaan yhtä mieltä siitä, että kiertotalouteen siirtyminen edellyttää systeemistä muutosta yhteiskunnassa ja monipuolista yhteistyötä yhteiskunnan eri toimijoiden kesken. Kiertotalouden arvonluonti tapahtuu sidosryhmien välisessä yhteistyössä. (mm. Bocken ym., 2016; Salminen ym., 2020.) Kiertotalouden kontekstissa sidosryhmillä viitataan niihin tahoihin, jotka voivat toiminnallaan vaikuttaa kiertotalouteen tai joihin kiertotalous vaikuttaa (Salminen ym., 2020). Viimeaikaisessa tutkimuksessa on nostettu esille, kuinka kiertotaloutta tulisi tutkia enemmän sidosryhmäteorian valossa, jotta sidosryhmävuorovaikutusta saadaan kehitettyä kiertotaloussiirtymää tukevaan suuntaan (mm. Salminen ym., 2020; Klein ym., 2020).

Sidosryhmäteoria tarjoaa vaihtoehtoisen tavan tarkastella arvonluontia ja ratkaista kapitalistisen talousjärjestelmän eettisiä ongelmia (Freeman ym., 2010).

Sidosryhmätutkimus on ollut perinteisesti organisaatiokeskeistä, mutta nykyään sidosryhmätutkimuksessa painotetaan verkostomaista ja ilmiöperustaista lähestymistapaa (Roloff, 2008a; Salminen ym., 2020). Tällöin erilaiset sidosryhmät tekevät yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi (Roloff, 2008a). Nykyaikaisessa sidosryhmätutkimuksessa korostuvat myös vastuullisuuskysymykset (Freeman ym., 2017).

Sidosryhmäteoriaa voidaan pukea käytännönläheiseen muotoon sidosryhmävuorovaikutuksen kehyksen kautta (Freeman ym., 2017; Kujala & Sachs, 2019). Kehystä voidaan tarkastella neljän eri ulottuvuuden kautta: sidosryhmäsuhteiden, sidosryhmäviestinnän, yhteisen oppimisen ja integroidun sidosryhmävuorovaikutuksen kautta (Freeman ym., 2017; Kujala & Sachs, 2019). Integroitu sidosryhmävuorovaikutus rakentuu kolmen muun ulottuvuuden kautta ja havainnollistaa, miten sidosryhmävuorovaikutus rikastaa arvon käsitettä, kehittää liiketoimintaa ja edistää sosiaalista oikeudenmukaisuutta (Freeman ym., 2017).

Keskeinen havainto sidosryhmäteorian ja kiertotalouden keskinäisestä suhteesta on kiertotalouden riippuvuus sidosryhmäsuhteista ja sidosryhmäyhteistyöstä. Kiertotalous yhdistää sidosryhmiä ilmiönä ja kiertotalouteen siirtymisessä ei tulla onnistumaan, mikäli sidosryhmät eivät tee keskenään yhteistyötä. Kiertotalous voidaan puolestaan nähdä sidosryhmäsuhteita ja sidosryhmävuorovaikutusta kehittävä elementtinä.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli alueellisten toimijoiden, eli kaupunkien, maakuntaliittojen ja alueellisten kehittämisorganisaatioiden, sidosryhmävuorovaikutus kiertotalouden kontekstissa. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat kiertotalouden tutkimus ja sidosryhmävuorovaikutuksen tutkimus. Näillä teoreettisilla perusteilla lähdettiin selvittämään, miten alueelliset toimijat jäsentävät sidosryhmävuorovaikutustaan kiertotalouden asiayhteydessä. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen toteutus.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Toteutin tutkimuksen laadullisin menetelmin. Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty CICAT2025-tutkimuskonsortion toimesta teemahaastatteluiden avulla (Salminen ym., 2020). Aineisto on analysoitu aineistolähtöisesti Gioia-menetelmän avulla (Gioia, Corley & Hamilton, 2012). Tässä luvussa perustelen tutkimuksen metodologiset valinnat, esittelen tutkimuksen aineiston ja kuvaan aineiston analyysin.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 13) mukaan laadullisen tutkimuksen termin voidaan käsittää olevan sateenvarjo, jonka alla on erilaisia laadullisia tutkimuksia. Laadullisen tutkimuksen katsotaan tyypillisesti soveltuvan sellaisten ilmiöiden tarkasteluun, joista ei ole aiemmin hankittu paljoa tietoa. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokeilevaa ja joustavaa. (Eriksson & Kovalainen, 2008) Laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä pyritään kuvaamaan tai antamaan sille teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98). Toisin sanoen ilmiön olemassaolon paljastaminen ja todistaminen ei ole laadullisen tutkimusmenetelmän perimmäinen tarkoitus, sillä laadullisen tutkimuksen tulokset ovat syvällisiä, mutta suhteellisen huonosti yleistettäviä. Yleistämisen sijaan tutkijan pitää osoittaa, miten analyysi kertoo muusta kuin vain tutkimuksen aineistosta suhteuttamalla sitä aiemmin hankittuun tietoon ja tutkimustuloksiin. (Alasuutari, 2011, 231–250.)

Sidosryhmäteoriaa ja kiertotaloutta yhdistävää tutkimusta ei ole juurikaan aiemmin toteutettu (Salminen ym., 2020), mikä perustelee valitsemani laadullista lähestymistapaa. Esimerkiksi tilastollinen teorian testaaminen ei ole mahdollista, koska sitä ei ole olemassa. Tuomen ja Sarajärven (2018, 98) mukaan on tärkeää, että laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään sellaisilta henkilöiltä, jotka tuntevat tutkittavaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa käytettyä aineistoa kerättiin sellaisilta henkilöiltä, joiden työtehtäviin kiertotalous liittyy (Salminen ym., 2020), jolloin näin laadullisen tutkimusotteen luonnollisena valintana myös aineiston näkökulmasta.

3.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja teemahaastattelut

Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat julkista sektoria edustavat alueelliset toimijat, joihin lukeutuvat kaupungit, maakuntaliitot sekä alueelliset kehittämisorganisaatiot. Alueellisten toimijoiden on tunnistettu olevan keskeisiä sidosryhmiä kiertotalouden edistämässä Suomessa. (Salminen ym., 2020.) Alueelliset toimijat ovat tärkeitä toimijoita kiertotalouteen siirtymisessä Suomessa, sillä ne voivat toimia kiertotalouden kiihdyttämöinä ja kannustaa alueen elinkeinoelämää ja asukkaita kiertotalouteen. Edelleen alueellisten toimijoiden tekemät hankinnat ja aluesuunnittelu ovat merkittäviä keinoja edistää välillisesti kiertotaloutta. (Sitra, 2019.)

Hyödynsin tutkimuksessa CICAT2025-tutkimuskonsortion vuosina 2019 ja 2020 keräämää aineistoa, jossa kiertotaloutta tarkasteltiin sidosryhmävuorovaikutuksen näkökulmasta (Salminen ym., 2020). Alueellisten toimijoiden edustajien haastatteluja aineistossa oli yhteensä 17 kappaletta, joista yhdessä oli mukana kaksi haastateltavaa. Haastateltavat henkilöt työskentelevät alueellisen toimijan palveluksessa erilaisissa kiertotalouden tehtävissä. Osa haastateltavista toimii ylemmissä johtotehtävissä. Tutkimuksen aineisto saatiin valmiiksi litteroituna. Litteroitua aineistoa oli yhteensä 110 sivua. Haastatellut tahot, haastatteluajankohdat ja haastattelujen kestot on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastattelut tahot, haastatteluajankohdat ja haastattelujen kesto

| Haastattelu | Vuosi | Alueellinen toimija | Kesto (min) | Litteroituja sivuja |
|-------------|-------|---------------------------------|-------------|---------------------|
| H1 | 2019 | Kaupunki | 72 | 13 |
| H2 | 2019 | Kaupunki | 65 | 10 |
| H3 | 2019 | Liitto, 2 haastateltavaa | 78 | 14 |
| H4 | 2019 | Kaupunki | 74 | 12 |
| H5 | 2019 | Kaupunki | 54 | 8 |
| H6 | 2020 | Alueellinen kehitysorganisaatio | 87 | 10 |
| H7 | 2020 | Liitto | 68 | 10 |
| H8 | 2020 | Alueellinen kehitysorganisaatio | 85 | 11 |
| H9 | 2020 | Liitto | 84 | 10 |
| H10 | 2020 | Yhdistys | 110 | 13 |
| H11 | 2020 | Kaupunki | 83 | 10 |
| H12 | 2020 | Kaupunki | 56 | 8 |
| H13 | 2020 | Alueellinen kehitysorganisaatio | 88 | 11 |
| H14 | 2020 | Kaupunki | 52 | 7 |
| H15 | 2019 | Liitto | 58 | 16 |
| H16 | 2019 | Alueellinen kehitysorganisaatio | 72 | 15 |
| H17 | 2019 | Alueellinen kehitysorganisaatio | 49 | 16 |

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelun teemoissa käsiteltiin kiertotalouteen siirtymistä laajemmassa kontekstissa ja organisaatiotasolla. Haastateltavilta kartoitettiin myös sidosryhmien roolia kiertotalouteen siirtymisessä ja heitä pyydettiin kuvailemaan alueellisten toimijoiden tämänhetkistä sidosryhmävuorovaikutusta. (Salminen ym., 2020.)

Haastattelun etu aineiston keräämisessä on eritoten joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus tarkentaa haastattelukysymystä, oikaista mahdollisia virheitä ja selventää ilmaisujen sanamuotoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 85). Haastattelut voidaan jaotella lomakehaastatteluihin, teemahaastatteluihin ja syvähaastatteluihin ja erot näiden haastattelumuotojen välillä pohjautuvat niiden strukturoinnin eli ohjailevuuden mukaan. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sijoittuu ohjailevuudeltaan lomakehaastattelun ja syvähaastattelun välimaastoon, sillä se sallii haastateltavalle enemmän vapauksia kuin

lomakehaastattelu, mutta sisältää jonkinmoista ohjailevuutta toisin kuin syvähaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava voi esimerkiksi poiketa kysymysjärjestyksestä ja ehdottaa tutkijalle uusia kysymyksiä. Tutkija voi myös syventää kysymyksiä haastateltavien vastausten perusteella. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on yleisesti käytetty ja hyvin toteutettuna tehokas väline laadullisen aineiston keräämiseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 104; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87–88.)

3.3 Aineiston analyysi

Analysoin tutkimuksen aineiston laadullisella sisällönanalyysillä hyödyntäen Gioia-menetelmää (Gioia ym., 2012). Laadullinen sisällönanalyysi voidaan nähdä yksittäisenä metodina, mutta myös laajempuna teoreettisena kehyksenä, joka voidaan kytkeä erilaisiin analyysikonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 103). Laadullisella sisällönanalyysillä pyritään luomaan sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiiviissä ja selkeässä muodossa kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122).

Laadullinen sisällönanalyysi voidaan jaotella karkeasti induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin, joista deduktiivinen perustuu yleisestä yksittäiseen päättelyn logiikkaan, kun taas induktiivinen yksittäisestä yleiseen (Elo & Kyngäs, 2008, 108; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 107). Toisin sanoen induktiivisessa lähestymistavassa analyysi tehdään aineistolähtöisesti, kun taas deduktiivisen analyysin pohjalla on teoreettinen viitekehys – tutkimusaineiston analyysi pohjautuu jo olemassa olevaan malliin, kehykseen tai teoriaan. Edellä kuvattu jaottelu voidaan nähdä ongelmallisena, sillä puhtaan induktiivisen analyysin käsite on kyseenalainen. Tutkijaa ohjaavat väistämättä hänen aiemmat ennakkokäsityksensä, jotka näkyvät esimerkiksi käytetyissä käsitteissä, tutkimusasetelmassa ja menetelmissä. (Elo & Kyngäs, 2008, 113; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109–110.)

Gioia-menetelmä (Gioia ym., 2012) perustuu aineistolähtöiseen ”grounded theory” -nimiseen metodologiseen viitekehykseen, jonka Hirsjärvi ja Hurme (2015) ovat suomentaneet termiksi ankkuroitu teoria. Ankkuroitu teoria omaa pitkät juuret, sillä

menetelmää on käsitelty ensimmäisen kerran jo vuonna 1967 Glaserin ja Strausin toimesta. Ankkuroidun teorian erottaa muista kvalitatiivisista strategioista sen teoriapainotteisuus. Ankkuroidun teorian voidaan ajatella olevan metodologia teorian kehittämiseen, joka on ankkuroitu systemaattisesti koottuun ja analysoituun aineistoon. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 164–165.) Ankkuroidun teorian ei voida todeta olevan yhtenäinen suuntaus, vaan sitä on kehitetty eri tutkijoiden toimesta vuosien saatossa. Näin ollen ankkuroitu teoria on muovautunut ja saanut erilaisia tulkintoja ja painotuksia. Yhteistä näille eri kehityssuuntauksille on se, että aineistoa analysoidaan empiriaa painottaen ja teoriaa muodostetaan aineiston koodauksen, luokittelun ja vertailun avulla. (Dey, 2004, 80–81.)

Gioia-menetelmän kehittäjät toteavat menetelmän soveltuvan eritoten aineistoon, josta ei ole laajemmalti aiempaa tutkimusta. Analyysimenetelmän asteittainen toteutus pohjautuu ajatukselle siitä, että haastateltavien henkilöiden ääni pääsee kuuluville ja näkyville. (Gioia ym., 2012, 19–21.) Kiertotaloutta on tutkittu vielä suhteellisen vähän sidosryhmäteorian näkökulmasta (Salminen ym., 2020, 43; Kujala ym. 2019b), mikä perustelee Gioia-menetelmän valintaa.

Gioia-menetelmässä onnistunut analyysi edellyttää huolellisesti asetettuja tutkimuskysymyksiä. Analyysi lähtee liikkeelle nostamalla esille otteita haastateltavien lauseista, jotka liittyvät haastattelun teemoihin. Ensimmäisessä vaiheessa nämä otteet koodataan ja jaotellaan aineiston näkökulmasta soveltuviin luokkiin. Tämän jälkeen analyysi etenee toiseen vaiheeseen, jossa tutkija muodostaa luokista teemoja etsien niistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Analyysin kolmannessa vaiheessa tutkija muodostaa teemoista ydinkategorioita, joita verrataan tutkimuskysymyksiin ja teorioihin. Vaiheittainen eteneminen analyysissä mahdollistaa sekä haastateltavien että tutkijan näkökulmien esille nostamisen. (Gioia ym., 2012, 19–21.)

Aineiston analyysi eteni niin, että ensimmäiseksi luin valmiiksi litteroidun aineiston läpi ja tein siitä alustavia muistiinpanoja. Tämän jälkeen keskustelin tutkimuskysymysten soveltuvuudesta aineistoon ohjaajien kanssa. Seuraavaksi siirsin aineiston Atlas.ti -ohjelmaan ja toteutin analyysin ensimmäisen vaiheen. Kävin aineistoa läpi useampaan kertaan pitäen mielessä tutkimuskysymykset. Koodasin aineistosta haastateltavien yksittäisiä lauseita tai muutaman lauseiden yhdistelmiä. Tämä toimintatapa osoittautui

myöhemmin ongelmalliseksi, sillä huomasin tekeväni ylitulkintaa lyhyistä otteista. Tämän vuoksi palasin takaisin analyysin ensimmäiseen vaiheeseen ja muutin koodaustapaa siten, että otteet sisälsivät pitempiä tekstinpätkiä, kuten esimerkiksi yksittäisiä kappaleita, jotta niiden sisällöstä ilmeni myös kontekstisidonnaisuus. Näistä otteista muodostin Gioia-menetelmän mukaisesti ensimmäisen vaiheen luokkia, jotka muotoilin vastaamaan mahdollisimman hyvin haastateltavien ääntä. Yksi aineiston ote saattoi kuulua useampaan luokkaan.

Analyysin toisessa vaiheessa muodostin ensimmäisen vaiheen luokista teemoja Atlas.ti -ohjelman avulla. Tämä tapahtui etsimällä luokista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Gioia-menetelmän mukaisesti muodostin teemat oman tulkintani perusteella. Atlas.ti -ohjelmiston hyödyntäminen mahdollisti sen, että toisen analyysikierroksen päätteeksi sain jokaisen teeman tulostettua tekstimuotoisiksi dokumenteiksi.

Analyysin kolmannessa vaiheessa muodostin teemoista ydinkategorioita. Ydinkategorioita muodostettaessa kävin läpi sekä toisen vaiheen tekstidokumentteja että tutkimuksen teoreettista viitekehystä eri vaihtoehtoja punnitin. Tämä vaihe osoittautui haastavaksi, sillä ydinkategorioiden muodostamista olisi voinut lähestyä useasta eri näkökulmasta. Keskustelin ydinkategorioiden muodostamisesta vielä ohjaajan kanssa, jotta sain ulkopuolista näkemystä tekemieni havaintojen tueksi. Taulukossa 2 esittelen esimerkin avulla aineiston pelkistämistä Gioia-menetelmällä.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston analysoinnista Gioia-menetelmällä

| Esimerkkejä ensimmäisen vaiheen luokista | Toisen vaiheen teemat | Ydinkategoria |
|---|---|--|
| <p>Yhteistyölle on hankala sanoa määrällisiä tavoitteita</p> <p>Tavoitteita ei tarvita</p> <p>Seuraamme hankkeelle ja verkostolle asetettujen tavoitteiden toteutumista</p> | Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen | Sidosryhmävuorovaikutuksen tavoitteet ja kannustimet |
| <p>Kestävä kehitys on itseisarvo</p> <p>Kestävän kehityksen tavoitteet</p> <p>Materiaalien kierto</p> | Kestävän kehityksen edistäminen | |
| <p>Alueen elinvoimaisuuden edistäminen</p> <p>Hyvinvoinnin tuottaminen</p> <p>Työllistäminen</p> <p>Alueellisen osaamisen edistäminen</p> | Alueen elinvoimaisuus | |
| <p>Esimerkkinä toimiminen muille</p> <p>Yhteistyöllä kiritetään muita kuntia</p> <p>Uudet kiertotalousavaukset</p> <p>Haluamme olla edelläkävijä</p> | Edelläkävijyys | |
| <p>Kansalaisten osallistaminen</p> <p>Vaikuttajan rooli</p> <p>Yhteiskehittämisen mahdollistaminen</p> | Yhteistyön kehittäminen ja lisääminen | |

Seuraavassa luvussa esittelen neljän ydinkategorian havainnot sanallisesti peilaten niitä tutkimuskysymyksiin. Havaintoja tukemaan esitän myös suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Olen poistanut suorista lainauksista ylimääräisiä täytesanoja ja tehnyt niihin muutoksia anonymiteetin varmistamiseksi. Esimerkiksi

murrekieliset sanonnat olen muuttanut kirjakieliseksi. Tein muutokset varoen, jotta ne eivät vaikuttaisi haastateltavien alkuperäisiin ilmaisuihin.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Kokonaiskuva tutkimuksen tuloksista

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Taulukko 3 havainnollistaa tutkimuksen tuloksia analyysin toisen vaiheen teemojen ja niistä muodostettujen ydinkategorioiden kautta. Esitän tutkimuksen tulokset ydinkategorioiden mukaisesti.

Taulukko 3. Tutkimuksen tulokset

| Toisen vaiheen teemat | Ydinkategoriat |
|--|--|
| Sidosryhmäsuhteet ja niiden muodostuminen Yksittäisten henkilöiden panos Yhteinen arvionluonti ja sidosryhmäsuhteiden tärkeys | Alueellisten toimijoiden sidosryhmäsuhteet |
| Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen Yhteistyön kehittäminen ja lisääminen Kestävän kehityksen edistäminen Alueen elinvoimaisuus Edelläkävijyys | Sidosryhmävuorovaikutuksen tavoitteet ja kannustimet |
| Sidosryhmäviestintä Yhteinen kehittäminen ja päätöksenteko Sidosryhmävuorovaikutuksen seurauksia | Sidosryhmävuorovaikutuksen toteutus |
| Kiertotalouden käsitteen tulkinta ja ymmärrys Jännitteet sidosryhmäsuhteissa | Tilannetekijöiden vaikutus sidosryhmävuorovaikutukseen |

Ensimmäinen luku käsittelee ydinkategoriaa alueellisten toimijoiden sidosryhmäsuhteista. Luvussa vastaan tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen siitä, kuinka alueelliset toimijat kuvaavat sidosryhmäsuhteitaan. Toinen luku käsittelee ydinkategoriaa sidosryhmävuorovaikutuksen tavoitteista ja kannustimista. Luvussa vastaan tutkimuksen toiseen alakysymykseen siitä, millaisia tavoitteita alueelliset

toimijat asettavat sidosryhmävuorovaikutukselle kiertotalouden kontekstissa. Tavoitteita peilataan kahdesta eri näkökulmasta, joista ensimmäinen painottuu itse sidosryhmävuorovaikutukselle asetettuihin tavoitteisiin. Toinen näkökulma puolestaan lähestyy sidosryhmävuorovaikutusta keinona edistää kiertotaloutta ja peilaa näin ollen myös varsinaisia kiertotalouden edistämiseksi asetettuja tavoitteita.

Kolmannessa luvussa havainnollistan ydinkategorioita sidosryhmävuorovaikutuksen toteutuksesta. Lisäksi käsittelen luvussa ydinkategoriaa tilannetekijöiden vaikutuksesta sidosryhmävuorovaikutukseen. Luvun analyysillä vastaan tutkimuksen kolmanteen alakysymykseen siitä, miten alueelliset toimijat toteuttavat sidosryhmävuorovaikutustaan.

4.2 Alueellisten toimijoiden sidosryhmäsuhteet

4.2.1 Sidosryhmäsuhteet ja niiden muodostuminen

Alueelliset toimijat nimeävät kiertotalouden kontekstissa sidosryhmikseen muun muassa alueen yritykset, korkeakoulut, päättäjät, poliittisen ohjauksen, asukkaat sekä toiset alueelliset toimijat. Haastateltavien kertoman mukaan sidosryhmävuorovaikutusta tapahtuu eniten Suomen rajojen sisäpuolella ja alueellisesti, mutta ajoittain alueelliset toimijat tekevät yhteistyötä myös kansainvälisten sidosryhmien kanssa. Osa haastateltavista käy keskustelua siitä, kuinka he haluaisivat kehittää toimintaansa enemmän kansainväliseen suuntaan, joka merkitsee myös kansainvälisten sidosryhmäsuhteiden lisääntymistä.

Aineiston perusteella alueelliset toimijat muodostavat sidosryhmiensä kanssa sekä kahdenvälisiä suhteita että erilaisia ryhmiä ja verkostoja. Ryhmien ja verkostojen merkitys korostuu haastateltavien keskustelussa, sillä niiden kautta pystytään saavuttamaan enemmän vaikuttavuutta. Pääpiirteittäin sidosryhmäsuhteiden kuvauksessa korostuu yhteinen tahtotila edistää kiertotalouteen siirtymistä, mutta haastateltavat nostavat esille myös sidosryhmäsuhteita, joissa toisen osapuolen asennoituminen kiertotaloutta kohtaan on neutraali, epäilevä tai vastustava.

Alueelliset toimijat kokevat olevansa vastuussa siitä, että he tunnistavat ja tuntevat eri sidosryhmiä ja mahdollistavat niiden keskinäisen yhteistyön. Ryhmissä ja verkostoissa mukana oleminen auttaa alueellisia toimijoita tunnistamaan uusia sidosryhmiä, joiden kanssa yhteistyön tekeminen koetaan hyödylliseksi. Haastateltavat mainitsevat vastauksissaan usein kiertotalouden ja kestävän kehityksen ympärille muodostetut hankkeet, joissa alueelliset toimijat ovat mukana erilaisissa rooleissa. Alueelliset toimijat saattavat olla yksi hankkeen toteuttajista tai toimia itse hankkeiden rahoittajina. Hankkeet myötävaikuttavat alueellisten toimijoiden sidosryhmäsuhteiden muodostumiseen. Myös muut aiemmat projektit ja yhteistyöt vaikuttavat haastateltavien mukaan uuden yhteistyön syntymiseen kiertotalouden ympärillä. Toisin sanoen aiemmat sidosryhmäsuhteet auttavat muodostamaan uusia sidosryhmäsuhteita:

Niin sen yhteistyön kautta nousi sitten kiertotalous kanssa ikään kuin agendalle siihen, niihin aikoihin ja sieltä synty sitten tällainen yks toinen hanke. -H15

Haastateltavat kuvaavat, kuinka alueellisten toimijoiden sidosryhmäsuhteet elävät tilanteen ja olosuhteiden mukaan. Kahdenväliset suhteet saattavat olla kestoaltaan lyhytaikaisia tai pitkäaikaisia kumppanuuksia. Ryhmään tai verkostoon saattaa liittyä uusia sidosryhmiä sen toiminnan kehittyessä, kun taas osa sidosryhmistä saattaa lopettaa ryhmässä tai verkostossa toimimisen. Osan sidosryhmien kanssa yhteistyö on tiivistä, kun taas toisten kanssa esimerkiksi nopeasti tapahtuvaa avunantoa.

Aineiston perusteella on havaittavissa, että uudet sidosryhmät löytävät jo olemassa olevaan verkostoon joko itsenäisesti tai jo mukanaolevien sidosryhmien houkuttelemana. Lisäksi sidosryhmäviestintä nähdään yhtenä työkaluna uusien sidosryhmien houkuttelemiseksi mukaan yhteistyöhön. Useat haastateltavat mainitsevat alueelliset kiertotalouden tiekartat, joiden avulla viestiminen nähdään keinoksi vaikuttaa niihin sidosryhmiin, joiden kanssa tulevaisuudessa halutaan tehdä yhteistyötä.

Haastateltavien kertoman mukaan yksi tai useampi sidosryhmä koordinoi tyypillisesti ryhmän tai verkoston toimintaa. Haastateltavat kuvaavat, kuinka koordinoiva sidosryhmä ottaa vastuuta ryhmän tai verkoston eri jäsenten kokoamisesta yhteen, mutta myös muut ryhmän ja verkoston jäsenet saattavat osallistua tähän työhön. Koordinoijan rooliin kuuluvat yleensä myös käytännön järjestelyt, kuten esimerkiksi yhteisten

tapaamisten aikatauluttaminen ja niiden fasilitointi. Paikallisella tasolla toimittaessa alueelliset toimijat ottavat usein koordinaattorin roolin harteilleen. Seuraavat lainaukset osoittavat, kuinka alueelliset toimijat kokevat olevansa vastuussa siitä, että he saattavat yhteen erilaisia sidosryhmiä ja toimivat koordinaattorin roolissa erilaisissa ryhmissä ja verkostoissa.

Meidän rooli on ehkä just enemmän olla sellanen koordinoiva ja yleisestikin sellainen, jonkinlainen yhteisen tämmöisen tahtotilan luoja. -H8

Eli hyvin konkreettinen tämmöinen esimerkki et he [yhteyttä ottanut yritys] haluaisi sitä heidän toimintaansa, tehostaa lisätä ja niin edelleen. Tai itse asiassa siinä oli myös yks konsultti sitten mukana tässä heidän liiketoiminnan kehittämisessä. Ja me yhdessä mietittiin ketä toimijoita meidän pitäisi saada mukaan. Ja sen jälkeen sitten minun tehtäväni oli kutsua ne, toimijat paikalle. -H9

Vaan nämä on enemmän siis sentyyppisiä esimerkkejä jotka tulee sieltä meidän sidosryhmiltä ja joissa meillä on yhteinen tavoite kiertotalouden monipuolinen edistäminen ja sitä kautta viedään sitten niitä viestejä eteenpäin. -H3, haastateltava 1

4.2.2 Yksittäisten henkilöiden vaikutukset sidosryhmäsuhteisiin

Aineiston perusteella erilaisten sidosryhmäsuhteiden muodostamisessa ja ylläpitämisessä korostuu yksittäisten henkilöiden ja heidän työnsä merkitys. Tyypillisesti alueellisessa organisaatiossa on nimettynä henkilöitä, joiden työtehtäviin kuuluu kiertotalouden edistäminen. Haastateltavat kuvaavat, kuinka näiden yksittäisten henkilöiden omat verkostot ja kontaktit ovat keskeisiä uusia sidosryhmäsuhteita muodostettaessa. Haastateltavat kertovat itse edustavansa tätä joukkoa.

Haastateltavien keskustelun perusteella yksittäiset henkilöt ottavat vastuuta siitä, että he muodostavat sidosryhmäsuhteita, jotka mielletään vaikuttaviksi kiertotalouden näkökulmasta. Käytännön tasolla tämä ilmenee esimerkiksi niin, että henkilöt tunnistavat keskeisiä päättäjiä tai yritysten avainhenkilöitä, joiden kanssa he pyrkivät pääsemään vuorovaikutukseen tai joita he kutsuvat mukaan erilaisiin yhteistyöryhmiin ja verkostoihin. Haastateltavien kuvauksista ilmenee, kuinka yksittäiset henkilöt

toteuttavat vastaavaa toimintaa myös oman organisaationsa sisällä havaitessaan esimerkiksi kiertotalouteen kielteisesti suhtautuvia osastoja tai tahoja. Lisäksi yksittäiset henkilöt luovat verkostoja myös muiden sidosryhmien keskinäisen yhteistyön mahdollistamiseksi:

Et se on hyvin tämmöistä konkreettista tekemistä tämä meidän, tämä minun työ täällä, että se on sitä, verkostojen ja arjen ja yhteyksien rakentamista ja vuoropuhelun ylläpitoa ja myöskin tarpeiden tunnistamista. -H8

Sidosryhmäsuhteista keskusteltaessa haastateltavat tuovat esille, kuinka heillä on tapana pitää yhteyttä ja tehdä yhteistyötä muiden henkilöiden kanssa, joille kiertotalouden ja kestävä kehityksen edistäminen on itseisarvo. Tällaisia suhteita muodostetaan yli organisaatio- ja aluerajojen. Haastateltavat kertovat muun muassa saavansa tukea ja kannustusta toisiltaan:

Musta on erinomainen tuki mitä muista kaupungeista kollegoilta saa. Että se on ihana et siellä on semmoinen saman henkinen sparrausporukka aina saatavilla, ja jos tulee kysymyksiä nii saa apua ja voidaan oppia toinen toisiltamme ja ottaa käyttöön muissa kaupungeissa otettuja käytänteitä. -H4

4.2.3 Yhteinen arvonluonti ja sidosryhmäsuhteiden tärkeys

Alueelliset toimijat korostavat sidosryhmäsuhteiden tärkeyttä kiertotalouden edistämässä sekä puhuvat sidosryhmistään kunnioittavaan ja arvostavaan sävyyn. Haastateltavat käyvät keskustelua siitä, kuinka yhteistyö on edellytys kiertotalouden edistämiseksi. Sidosryhmistä keskusteltaessa haastateltavien kielenkäyttö on myönteistä ja optimistista. Sidosryhmiä kuvataan myönteisin ilmaisin, esimerkiksi kuvaamalla sidosryhmiä tärkeiksi. Keskustelun sävystä ilmenee myös alueellisten toimijoiden halu auttaa sidosryhmiään, mikä voidaan tulkita yhteistä arvonluontia ilmentäväksi elementiksi. Vaikka keskustelussa ilmenee ajoittain sidosryhmäsuhteiden välisiä jännitteitä, säilyy keskustelun sävy rakentavana. Muutamat haastateltavat käyttävät sidosryhmistään nimitystä kumppani, mikä heijastaa sidosryhmäsuhteiden luottamuksellista ja syvempää tasoa.

Haastateltavat käyttävät ilmaisussaan tyypillisesti me-puhetta kuvaillaessaan sidosryhmäsuhteitaan. Me-puheesta voidaan tulkita, että haastateltavat mieltävät alueelliset toimijat ja sidosryhmät yhdeksi verkostoksi, jo yhdessä kiertotalouteen siirtymisen edistämiseksi. Tästä voidaan myös päätellä, että yhteistyöllä pyritään toimimaan yli organisaatorajojen ja purkamaan perinteisiä siiloja. Osa haastateltavista nostaa esille, kuinka yhteiset arvot, luottamus ja avoimuus ovat tärkeitä sidosryhmäsuhteissa. Alueellisten toimijoiden ja sidosryhmien välillä on havaittavissa myös keskinäisiä riippuvuussuhteita. Tällöin sidosryhmäsuhteet ovat olennaisia toiminnan jatkuvuuden kannalta. Keskustelussa nämä riippuvuudet ilmenevät usein taloudellisten elementtien tai resurssien kautta. Alueelliset toimijat kuvaavat esimerkiksi olevansa riippuvaisia rahoittajistaan.

Seuraavat sitaatit kuvaavat, kuinka alueelliset toimijat kokevat sidosryhmäsuhteet tärkeäksi ja ovat halukkaita panostamaan niihin.

Meidän kaupungin sisäinen kumppanuus olisi ihan hirveen tärkeää, että me oikeasti pystytään niitten yritysten asioita auttamaan ja olemaan heille hyvä yhteistyötaho. -H12

Vaikka kuinka sanoo, niin eihän me täällä kaupungilla mitään keksitä. Yliopistot luo sen mahdollisuuden keksiä ja kehittää. Mutta ei yliopistokaan sitä pysty kaupallistaa. Me tarvitaan näitä yrityksiä, jotka sen sitten tekee. Sen takia me yritetään rakentaa tällaista yhteisöä. -H16

Haastateltavat käyvät keskustelua eri sidosryhmien tärkeydestä oman toimintansa ja kiertotalouden edistämisen näkökulmasta. Keskustelussa sidosryhmien tärkeydestä esille nousevat tyypillisesti yritykset, korkeakoulut ja toiset alueelliset toimijat ympäri Suomea. Myös päättäjät, poliittinen ohjaus ja alueen asukkaat mainitaan usein. Lisäksi haastateltavat korostavat, että organisaatioiden oma henkilöstö on tärkeää saada edistämään kiertotalouden periaatteita. Kolmannen sektorin toimijat, kuten esimerkiksi yhdistykset ja järjestöt esiintyvät keskustelussa edellä mainittuja sidosryhmiä harvemmin.

Haastattelujen perusteella alueellisten toimijoiden sidosryhmäsuhteet vaihtelevat aina pienimuotoisesta yhteistyöstä strategiseen kumppanuuteen. Haastateltavien vastauksissa on havaittavissa vaihtelua sen osalta, kuinka sidosryhmäsuhteita rakennetaan strategisesta näkökulmasta. Osa haastateltavista korostaa, kuinka ryhmiin ja verkostoihin on tärkeää kerätä sidosryhmiä, joilla on monipuolisesti erilaista osaamista ja vaikuttavuutta kiertotalouteen siirtymisen edistämiseksi. Lisäksi osa haastateltavista mainitsee odottavansa ryhmän ja verkoston sidosryhmiltä sitoutumista yhteistyöhön ja samankaltaisen arvomaailman jakamista. Osaamisen, vaikuttavuuden, arvojen ja sitoutumisen ohella esille nousivat sidosryhmien resurssit ja taloudelliset mahdollisuudet. Sidoryhmät osallistuvat yhdessä esimerkiksi erilaisiin hankkeisiin, joissa onnistuminen vaatii sidosryhmiltä resursseja ja pääomia. Tällöin on syytä harkita tarkemmin, keiden sidosryhmien kanssa yhteistyötä lähdetään tekemään. Seuraava sitaatti kuvastaa, kuinka osa alueellisista toimijoista pohtii suunnitelmallisesti sidosryhmäsuhteidensa laatua:

Me ollaan todettu et me ei voida ihan koko kiertotalouden kaikkia asioita ottaa kaupungin, sinne strategiaankaan eli me valitaan tietyt asiat mihin me keskitytään ja mitä me edistetään. Niin sen mukaisesti myös etsitään ne kumppaniyritykset. Ja tavoitehan on sitten et niitten yritysten kanssa saadaan asioita aikaseksi ja eteenpäin. Eli minä en usko et me mitään määrällisiä että viis yritystä vaan mieluumminkin se laadullinen että ne valittujen teemojen, mukaiset kumppanit. -H12

Toiset haastateltavat puolestaan taas tuovat esille, että he pyrkivät auttamaan ja tekemään yhteistyötä mahdollisimman laajasti eri sidosryhmien kanssa kiertotalouden edistämiseksi, eivätkä he määritelleet tarkempia kriteereitä niille sidosryhmille, joiden kanssa yhteistyötä tehdään:

Me ollaan otettu se linja et me ollaan todella avoimia kaikelle. Ja halutaan kaikkia yrityksiä ketkä meihin ottaa yhteyttä niin ohjata johonkin suuntaan jos me ei itse heitä pystytä, palvelemaan. -H12

Alueelliset toimijat kokevat, että heidän vastuullaan on jakaa ympärilleen kiertotalouden sanomaa ja osaamista sekä innostaa sidosryhmiä kiertotalouteen siirtymisessä. Tästä syystä haastateltavat kokevat tärkeäksi, että ryhmien ja verkostojen toimintaan

houkutellaan myös sidosryhmiä, jotka eivät vielä tällä hetkellä ole tunnistaneeet kiertotalouden edistämistä keskeiseksi agendaksi omassa toiminnassaan. Tyypillisiä esimerkkejä näistä sidosryhmistä ovat paikalliset yritykset ja asukkaat, joiden merkitystä kuvataan seuraavissa lainauksissa:

Me halutaan kehittää kaupunkia, kokonaisuutena, ja kaupungissa on paljon eri toimijoita. Ja sen takia avattiin siihen Tiekarttaan mahdollisuus antaa omia ideoita ja toimenpiteitä myös yrityksille ja yhteisöille ja oppilaitoksille. -H14

Mutta sitten niitä muita tapoja mitä me on tehty niin tämä jo moneen kertaan mainittu kokeilukulttuuri, et semmoinen kokeileva kehittäminen johon me pyritään erilaisilla mielenkiintosilla uusilla avauksilla saamaan mahdollisimman monenlaisia ja uudenlaisia ihmisiä mukaan. -H4

4.3 Sidoryhmävuorovaikutuksen tavoitteet ja kannustimet

4.3.1 Tavoitteiden asettamisesta ja seuraamisesta yleisesti

Aineiston perusteella sidoryhmävuorovaikutukselle asetetut tavoitteet vaikuttavat olevan laadullisia ja kuvaannollisia. Kysyttäessä suoraan yhteistyön tavoitteista, on haastateltavien vastauksissa havaittavissa eroavaisuuksia. Osa haastateltavista kuvaa, kuinka yhteistyölle on haastavaa asettaa konkreettisia määrällisiä tavoitteita. Toiset haastateltavat eivät osaa nimetä suoranaisia tavoitteita tai kertovat, ettei niitä ole määritelty lainkaan. Kolmas joukko johtaa keskustelun tässä kohtaa yksittäiseen hankkeeseen tai verkostoon, jonka toiminnalle on asetettu tietyt tavoitteet tai mittarit. Seuraavat sitaatit tuovat esille, miten haastateltavat keskustelevat yhteistyölle asetetuista tavoitteista:

Oikeastaan yhteistyön tavoite mulla on ainoastaan yks, se on luottamus. Mulla ei mitään muuta tavoitetta yhteistyölle ole että sen pitää olla luottamuksellista. Sen pitää olla sellaista että me koemme toisiamme kohtaan luottamusta. Luottamushan ei ole mikään suljettu asia tai joku salaisuus mitä ei toisille kerrota. Me emme mittaroi meidän yhteistyötä. Siinä ei ole ollut mulla tavoitettakaan siihen että minä sitä lähtisin

mitenkään mittaroimaan. Minä en oikein keksi siihen mitään syytä miksi sitä pitäisi mittaroida. Kuka tekee jollakin kontaktimäärällä mitään tietoa tai, se ei kerro mitään. -

H8

Tässäkin kyllä (haastattelijan kysyessä yhteistyön tavoitteista) melkein mieli tekisi sanoa että joo, olet oikeassa että tarvitsisi mutta minkähänlaisia, mitenkä tämän vois. Tähän melkein tarvitsisi sellaiset jo, et meillä on jotain et on tavattu jossain näissä hankkeissa että on ollut niin monta yrityskontaktia. Ne on ihan diipadaapa-tavoitteita. -

H6.

Keskustelun perusteella on havaittavissa, että yleisemmällä tasolla tapahtuvalle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle on haastavaa määritellä määrällisiä ja konkreettisia tavoitteita eikä niitä välttämättä koeta tarpeelliseksi. Kun taas on kyse esimerkiksi yksittäisestä hankkeesta, jolle on haettu rahoitusta, on tavoitteiden määrittelemisen helpompaa. Tällöin yhteistyön tavoitteet mielletään hankkeen tavoitteiksi. Edellä mainitut pätevät myös tavoitteiden seurantaan.

4.3.2 Yhteistyön kehittäminen ja lisääminen

Alueelliset toimijat haluavat luoda ja mahdollistaa kiertotalouden kontekstissa tapahtuvaa yhteistyötä. Yhteistyön kehittäminen ja määrällinen lisääminen voidaan tulkita aineiston perusteella yhdeksi erilliseksi tavoitteeksi ja kannustimeksi, sillä se on tiheästi toistuva teema keskustelussa. Haastateltavat tuovat ilmi, kuinka jo olemassa olevaa yhteistyötä voitaisiin kehittää nykyistä paremmaksi ja kuinka tärkeää tulevaisuudessa on luoda rakenteita, alustoja ja puitteita kokonaan uudelle yhteistyölle. Keskustelussa korostuu, että yhteistyötä tavoitellaan olevan määrällisesti nykyistä enemmän mitä tulee eritoten kiertotalouden ympärillä tapahtuvaan kehitysohjelmaan.

Haastateltavien kertoman mukaan yhteistyötä tavoitellaan luomalla esimerkiksi fyysisiä ja virtuaalisia alustoja, joiden kautta alueelliset toimijat haluavat sidosryhmien löytävän toisiaan. Lisäksi näiden alustojen avulla pyritään mahdollistamaan yhteistä innovointia, kokeilujen toteuttamista ja teknologioiden testausta. Alueelliset toimijat kuvaavat olevansa valmiita panostamaan resurssejaan tällaisten alustojen luomiseen. Yhteistyötä

voidaan luoda myös rahoituksen avulla tukemalla erilaisia kiertotalouden hankkeita, joilla edistetään sidosryhmien välistä vuorovaikutusta:

Keskeinen asia on se, että hanke on jollakin tavalla laajemman yhteisön koettavissa oleva ja sitä me koitetaan kaikilla tavoin tehdä ymmärrettäväksi sille hakijalle et se ei ole nyt pelkästään vaikka yksittäisen yhdistyksen oma projekti joka ei näy muille vaan et se on tällöinen, jossa kokeiluhenkisyys tulee sitä kautta, että se on myös aika lailla ison yleisön, tai ainakin jonkunlaisen yleisön koettavissa. -H11

Keskustelussa korostuvat eritoten yritykset, joiden rooli mielletään vaikutusvaltaiseksi, jotta kiertotalouteen siirtymiselle asetettuja tavoitteita voidaan toteuttaa. Haastateltavat nimeävät myös kansalaiset, joita halutaan aktiivisemmin mukaan kiertotalouden ympärillä tapahtuvaan yhteistyöhön. Kansalaisten osallistuminen yhteistyöhön nähdään tärkeäksi, sillä siirtyminen kiertotalouteen edellyttää muutosta muun muassa kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Lisäksi kansalaisten osallistumisella nähdään olevan positiivisia vaikutuksia alueen kehittämiseen.

Yhteistyön kehittämisen ja lisäämisen yhteydessä haastateltavat käyvät keskustelua myös sidosryhmäviestintään liittyen, jonka halutaan lisääntyvän tulevaisuudessa. Sidosryhmät esittävät alueellisille toimijoille niin erilaisia odotuksia ja toiveita kuin ideoitakin. Alueelliset toimijat kokevat, että heidän vastuunsa ja velvollisuutensa on ottaa sidosryhmien toiveet ja odotukset huomioon. Ideat puolestaan mielletään tärkeiksi kehittämisen näkökulmasta. Monet haastateltavat pohtivat, kuinka he haluavat lisätä viestinnän proaktiivisuutta ja vuorovaikutteisuutta. Vuorovaikutteisuudella tavoitellaan sitä, että eri osapuolet ymmärtävät toisiaan paremmin ja voivat yhteisymmärryksessä lähteä kehittämään kiertotalouden käytänteitä. Proaktiivisella toiminnalla nähdään puolestaan olevan positiivisia vaikutuksia kiertotalouden käytänteiden edistämiseen, sillä sidosryhmien ideat saattavat poikia esimerkiksi uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kiertotalouden käytänteitä alueelle. Seuraavat sitaatit tuovat esille, kuinka alueelliset toimijat ilmaisevat halunsa yhteistyön kehittämiseen:

Haluaisin nähdä meidät vielä enemmänkin tällöisten vaikka paikallisen jätehuollon ja tällöisten kanssa tekemisissä, missä me ideoitaisiin tällöisiä uusia, luovia ratkaisuja ja mahdollisuuksia. -H10

Me halutaankin että nuoret on mukana rakentamassa, ja sitten he myös ovat tämän asian kanssa niin aktiivisia ja jotenkin huolestuneita ja kokevat sen tärkeäksi että se voi olla ehkä molemmin puolin aika palkitsevaa se yhteistyö. Toki meihin kohdistuu paljon myös varmaan odotuksia ja, tietyllä tavalla kriittistä ajatteluakin mikä musta on vaan hyvä. -H11

Sitten on yritykset, tiedeyhteisö, kuntalaiset, myös muut sidosryhmät, joilla on oikeasti semmoinen valtava potentiaali ikään kuin, tietopääoma ja osaaminen, joka haluttaisiin saada mukaan tähän tekemiseen -H17.

4.3.3 Kestävän kehityksen edistäminen

Alueelliset toimijat haluavat edistää kestävästä kehitystä yhdessä sidosryhmiensä kanssa ja olla mukana ratkaisemassa globaaleja kestävyysaasteita kuten ilmastonmuutosta. Kestävän kehityksen edistäminen on organisaatioille arvopohjaista toimintaa ja kestävä kehitys tavoitteet ovat tyypillisesti myös alueen päättäjien ja poliittisen ohjauksen agendalla. Haastateltavat kuvaavat, kuinka kestävyysaasteiden ratkaiseminen ja kestävä kehitys edistäminen edellyttää yhteiskunnan eri tahojen yhteistyötä, sillä organisaatiot eivät kykene tähän yksinään. Alueelliset toimijat voivat muodostaa sidosryhmiensä kanssa suurempia tavoitteita kestävä kehitys edistämiseksi, kuin mihin yksittäisillä organisaatioilla olisi mahdollisuus.

Keskustelun perusteella on havaittavissa, että alueelliset toimijat kokevat olevansa vastuussa kansalaisten ja alueellisten organisaatioiden ohjaamisesta ja kannustamisesta kohti kestävämpiä valintoja ja toimintatapoja. Tämä tavoite motivoi alueellisia toimijoita sidosryhmävuorovaikutukseen:

Sitten meillä ympäristönsuojelussa tavoite on tietenkin pienentää päästöjä ja pienentää ympäristökuormaa, nostattaa ympäristövastuullisuutta. Sekä yritysten että kaupunkilaisten. -H14

Toinen on sitten tää ikään kuin taustalla oleva kestävyysmotivaatio, eli me halutaan, että Pirkanmaakin siirtyy kestävään talouteen ja olemme mukana globaaleissa talkoissa sillä tavalla kun meidän hyvä on ja myös oma etumme vaatii. -H15

Haastateltavat käyvät runsasta keskustelua kiertotalouden ja kestävä kehityksen teemojen keskinäisistä suhteista ja kuvailevat kiertotalouteen siirtymisen olevan yhteydessä muun muassa resurssiviisautta ja hiilineutraaliutta koskeviin tavoitteisiin ja ilmastomuutoksen ehkäisemiseen. Kestävyysaasteet yhdistävät alueellisia toimijoita ja eri sidosryhmiä ja kiertotalouden edistäminen mielletään yhdeksi keinoksi edistää kestävä kehityksen agenda. Osa haastateltavista nimeää tavoitteekseen luoda yhteistyön avulla uusia kiertotalouden innovaatioita, joita voitaisiin hyödyntää globaalilla tasolla. Haastateltavien mukaan tällaisilla innovaatioilla voidaan tukea laajemmalla mittakaavalla kestävä kehityksen agenda. Seuraava sitaatti kuvastaa kiertotalouden ja kestävä kehityksen keskinäistä suhdetta:

Sielläkään se kiertotalous ei ole se fundamentti termi, millä me sitä tuodaan, vaan se on enemmän, mä uskosin, että se on tää sama ymmärrys, mitä mä kerron, et se on se väline tai tapa, jota sovelletaan. -H16

4.3.4 Alueen elinvoimaisuuden edistäminen

Kiertotalouden ja sidosryhmävuorovaikutuksen yhteys alueen elinvoimaisuuteen herättää runsaasti keskustelua haastateltavien joukossa. Haastateltavat nimeävät alueen elinvoimaisuuden edistämisen ja alueellisen kehittämisen perustehtävikseen ja kokevat sidosryhmävuorovaikutuksen auttavan tavoitteen saavuttamisessa. Haastatteluiden perusteella alueen elinvoimaisuuden edistämisen tavoitetta voidaan peilata niin taloudellisesta kuin sosiaalisesta näkökulmasta. Keskusteluissa näistä korostuu taloudellinen näkökulma.

Haastateltavat kuvailevat tavoittelevansa sidosryhmäyhteistyön kautta alueelle uutta liiketoimintaa, innovaatioita ja työpaikkoja. Potentiaalisten liiketoimintahyötyjen korostaminen on haastateltavien mukaan tärkeää, sillä ne ovat konkreettinen osoitus kiertotalouden tarjoamista mahdollisuuksista. Taloudellisten hyötyjen esille nostaminen on myös keino houkuttaa alueelle uusia yrityksiä eri toimialoilta, mikä vahvistaa

edelleen alueen elinvoimaisuutta. Yhteinen rajapinta sidosryhmien kanssa mahdollistaa myös erilaisia kokeiluita ja innovaatioita, jotka alueelliset toimijat mieltävät taloudellisiksi tulevaisuuden mahdollisuuksiksi. Innovaatioiden ja kokeilujen avulla alueelliset toimijat ja sidosryhmät tavoittelevat myös kotimaista ja kansainvälistä kilpailukykyä. Aktiivinen liike-elämä ja kehittämisen kulttuuri houkuttelevat alueelle uusia asukkaita, sillä ne heijastuvat asukkaiden arkeen houkuttelevina työmahdollisuuksina.

Kiertotalouden kontekstissa tapahtuvalla yhteistyöllä pystytään myös hankkimaan alueelle suuremman mittaluokan taloudellisia investointeja. Näin ollen kiertotalouden kontekstissa tapahtuva yhteistyö luo myös uskoa alueen tulevaisuuteen taloudellisesta näkökulmasta. Seuraava sitaatti kuvastaa, kuinka kiertotalouden ja sidosryhmävuorovaikutuksen tavoitellaan heijastuvan positiivisesti alueen talouteen:

Ensimmäinen motivaatio on se, että me nähdään, että tässä on kiinnostava taloudellisen toimeliaisuuden alue syntymässä globaalisti, jossa alueen ja alueen yritysten kannattaa olla mukana. -H15

Tässä ajassa korostuu myös pienempien yritysten elinolosuhteet, mahdollisuus selvittää ja jotenkin, et pystyykö ne luomaan jotain sellaista kestävää uutta jossa me nähtäisiin yhteinen mahdollisuus. -H11

Meidän päätehtävä on Keski-Suomen kehittäminen, Keski-Suomen elinvoiman kehittäminen, hyvinvoinnin lisääminen. Kiertotalous on yks niistä keinoista, joilla me pystytään tätä aluetta kehittämään. -H3, haastateltava 1

Sosiaalisesta näkökulmasta alueellisten toimijoiden ja sidosryhmien välisen yhteistyön tavoitellaan heijastuvan positiivisesti alueen asukkaiden hyvinvointiin. Haastateltavat mieltävät sosiaaliset hyödyt ja asukkaiden hyvinvoinnin tärkeäksi tavoitteeksi ja kokevat olevansa vastuussa niiden edistämisestä. Keskustelussa nousee esille myös positiivisen tulevaisuudenuskon vahvistaminen. Käytännön esimerkeiksi sosiaalisen hyvinvoinnin tavoitteista haastateltavat nimeävät erilaiset työllistämishankkeet. Haastateltavat keskustelevat sosiaalisten tavoitteiden yhteydessä myös alueen viihtyvyyden ja kulttuuripääoman vahvistamisesta yhteistyön kautta.

Tämän meidän projektin tavoitehan on luoda kehittymisen edellytyksiä, tavallaan tulevaisuususkkoa vahvistaa ja, niitä semmoisia kaupungin kestävään uudistukseen ja muutokseen liittyviä positiivisia asioita nostaa. Nii se että me pystytään luomaan sellaista henkeä paikallisesti ja asukkaille nii se on kaikista olennaisin nyt. -H11

Yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi keskustelussa nousee myös alueellisen osaamisen kehittäminen, mikä vahvistaa alueen sosiaalista pääomaa. Haastateltavat nimeävät alueelliset korkeakoulut keskeisiksi sidosryhmikseen ja korostavat, kuinka yhteistyö korkeakoulujen kanssa auttaa ylläpitämään ja kehittämään alueellista osaamista. Akateemisen tutkimuksen merkitys painottuu keskustelussa, sillä tutkimusyhteistyön avulla voidaan luoda sekä uutta liiketoimintaa että kehittää nykyisiä liiketoimintamalleja kiertäviksi. Ilman sidosryhmien keskinäistä yhteistyötä alueen tutkimus- ja kehitystoiminnalla ei saavutettaisi samanlaisia hyötyjä. Haastateltavat tuovat esille, että kiertotalouden periaatteiden tavoitellaan näkyvän myös alueen oppilaitosten opetuksessa.

Alueellisen osaamisen tavoitellaan kehittyvän myös muiden sidosryhmien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Kiertotalouden parissa yhteistyön tekeminen heijastuu positiivisesti osaamisen jakamiseen, kun esimerkiksi yritykset jakavat asiantuntijuuttaan toisille yrityksille. Alueelliset toimijat mieltävät itsensä kiertotalouden asiantuntijoiksi ja tavoittelevat pystyvänsä jakamaan omaa osaamistaan sidosryhmilleen. Yhdessä oppiminen on haastateltavien perusteella edellytys kiertotalouden kehittämisessä ja käytäntöön viemisessä. Seuraavat sitaatit ilmentävät, kuinka alueellisen osaamisen kehittäminen mielletään keskustelussa tavoiteltavaksi asiaksi.

Kiertotalouden rahoitetut tutkimushankkeet tuo myös sitten ikään kuin sitä osaamispääomaa ja hyvinvoinnin kehittymistä kaupunkiin. -H5

Joo, meillä on visiossa siis että kaupunki tunnetaan robotiikkaan erikoistuneesta opetuksesta, kiertotalousosaamisesta sekä runsaasta yritys- ja kulttuuritarjonnasta. Eli kiertotaloutta halutaan nostaa esille. Tavoitteena on tosiaan saada se sinne opetukseen, niin että sitä kautta me saadaan kaupungille kiertotalousosaajia, ja sitä kautta myös kaupungista ponnistaa kiertotalousosaajia muualle maailmaan. -H14

4.3.5 Edelläkävijäisyys

Alueelliset toimijat tavoittelevat asemaa kiertotalouden edelläkävijöinä niin kansallisella kuin globaalilla tasolla. Edelläkävijäisyys ilmenee keskustelussa muun muassa kunnianhimoisina strategisina kestäväen kehityksen tavoitteina, joihin alueelliset toimijat ovat sitoutuneet. Näiden tavoitteiden saavuttaminen ei ole mahdollista yksin, sillä esimerkiksi päästöjen ja jätteiden leikkaaminen edellyttävät alueen sidosryhmien keskinäistä yhteistyötä.

Aineiston perusteella edelläkävijyyden uskotaan heijastuvan positiivisesti alueen maineeseen ja alueella toimiviin sidosryhmiin. Esimerkiksi yritykset voivat saada positiivista näkyvyyttä ja huomiota kiertotalouden edistämisestä. Edelläkävijäisyys on edelleen keino vaikuttaa alueen päättäjiin ja poliittiseen päätöksentekoon. Haastateltavien mukaan konkreettiset esimerkit ja onnistumiset puhuttelevat ja vaikuttavat päättäjien asenteisiin. Edelläkävijyyden kautta tavoitellaan myös vaikuttamista niihin sidosryhmiin, joiden suhtautuminen kiertotalouteen ei ole tällä hetkellä myönteinen. Seuraavat sitaatit kuvaavat, kuinka edelläkävijänä näyttäytyminen nousee esille keskustelussa:

Ehkä kiteytetysti niin se meidän kestäväen kehityksen strateginen kulma on sellainen et ne pitää olla edelläkävijäratkaisuja joilla on vaikuttavuutta laajemmin. Niitä pitää tehdä yritysten, kumppaneiden ja kuntalaisten kanssa yhdessä. Siis ei luottaa tähän omaan erinomaisuuteen, kyvykkyyteen pelkästään. Vaan se et tehdään yhdessä. -H5

Ollaan edelläkävijäkuntastatusta haettu niin silloin ollaan sitouduttu edistämään kiertotaloutta kaupungissa. -H14

Mutta kiertotaloushan on uusi talouden muoto ja sinne päinhän tässä ollaan menossa väistämättä ja olisi hulluutta olla hyödyntämättä sitä edelläkävijäasemaa mikä me ollaan jo saatu. -H4

4.4 Sidosryhmävuorovaikutuksen toteutus ja tilannetekijät

4.4.1 Sidosryhmäviestintä

Aineistosta käy ilmi, kuinka alueelliset toimijat viestivät monipuolisesti sidosryhmilleen niin suoraan kuin välillisesti. Viestintää tapahtuu eri kanavissa, kuten esimerkiksi kasvotusten ja digitaalisia kanavia hyödyntäen. Haastateltavien kuvauksien mukaan sidosryhmäviestintä on rakenteeltaan sekä formaalia että vapaamuotoisempaa riippuen tilanteesta ja asiayhteydestä. Alueelliset toimijat kertovat pohtivansa sidosryhmäviestintää strategisesta näkökulmasta, jotta sen avulla tuetaan kiertotalouden tai laajemmassa mittakaavassa kestäväen kehityksen tavoitteiden edistämistä.

Haastateltavat kuvaavat, kuinka viestintä on luonteeltaan vuorovaikutteista, jotta sidosryhmille avautuu mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda esille omia ideoitaan. Sidosryhmäviestinnällä pyritään havainnollistamaan ja osoittamaan, miten alueellinen toimija on sitoutunut kiertotalouden edistämiseen ja millaisia lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita kiertotalouteen siirtymiselle on asetettu alueella. Viestintä on myös keino välittää ja jakaa tietoa kiertotaloudesta sidosryhmien kesken. Seuraava sitaatti kuvaavat, kuinka sidosryhmät välittävät toisilleen tietoa verkoston avulla:

Et se on kanssa meidän semmoinen yksi työ mitä tehdään että ammennetaan, siitä yritys yhteistyöstä sitä tietoa meidän omaan toimintaan ja et miten me sitä kehitetään ja parannetaan. -H12

Meillä on alueellinen yhteistyöryhmä jossa on, sekä kuntien edustajia sitten näitä jätelaitostoimijoita niin yksityiseltä kun kunnalliselta puolelta, kolmas sektori, tutkimuslaitoksia ja niin edelleen. Se on tällöinen meidän alueellinen yhteistyöryhmä, ja sitten totta kai, senkin kautta sitten tieto leviää eteenpäin. -H9

Viestintää käsittelevässä keskustelussa toistuvat useasti niin kutsutut alueelliset tiekartat. Haastateltavien mukaan tiekartat rakentuvat joko puhtaasti kiertotalouden ympärille tai laajemmin kestäväen kehityksen teemojen ympärille. Tavoitteiden lisäksi

tiekartoissa viestitään tyypillisesti myös tulevista ja menneistä toimenpiteistä kiertotalouteen liittyen ja tuodaan esille kiertotalouden yhteistyömahdollisuuksia. Haastateltavat kokevat tärkeäksi, että tiekarttoja rakennetaan yhdessä sidosryhmien kanssa, jotta sidosryhmät pääsevät vaikuttamaan niiden sisältöön. Seuraavat sitaattit kuvaavat tiekarttojen merkitystä sidosryhmäviestintään liittyvässä keskustelussa:

Mehän on tehty tosiaan siinä hankkeessa tiekartta jossa on määritelty jossain määrin näitten eri teemojen ympärille tavoitteita. Ja ne teemat taas linkittyy vahvasti tähän kansalliseen jätesuunnitelmaan. -H3, haastateltava 2

Ja niiden pohjaltahan me ollaan tehty nyt tiekartta, resurssiviisauden ja kiertotalouden tiekartta jota syksyllä aletaan nyt sitten, laajentamaan ja toteuttamaan. Et siihen kootaan, kaupungin lisäksi yritykset ja yhteisöt mukaan. -H1

Edelleen sidosryhmäviestinnällä jaetaan tietoa kiertotalouden toimivista käytänteistä, onnistumisista ja muutosprosesseista. Erilaisten onnistumistarinoiden jakaminen heijastuu haastateltavien kertoman mukaan positiivisesti ympäröivään yhteiskuntaan, sillä onnistumiset innostavat uusia tahoja kiertotalouden pariin. Haastateltavat kokevat tärkeäksi, että erilaisista kokeiluista ja onnistumisista viestitään avoimesti, jotta muut yhteiskunnan tahot voivat ottaa niistä opikseen. Viestinnän avulla levitetään tietoa erilaisissa verkostoissa ja tehdään alueellisten toimijoiden tavoittelemaa edelläkävijyyttä näkyväksi.

Otettaisiin näitä valmiiksi luotuja hyviä käytäntöjä ja ideoita, ja koostettaisiin ja kiteytettäisiin niistä semmoinen, että tässä olisi semmoinen hyvä paletti, näillä kannattaa lähteä liikkeelle. -H1

Myös viestinnän osalta haastateltavien keskustelussa nousee alueellisten toimijoiden halu kantaa vastuuta kiertotalouden edistämisestä. Alueelliset toimijat haluavat auttaa sidosryhmiään kiertotalouteen liittyvän viestinnän osalta ja ovat valmiita panostamaan resurssejaan tähän. Haastateltavat kertovat muun muassa luomistaan alustoista ja viestintäkanavista, joita sidosryhmät voivat hyödyntää omassa viestinnässään:

Meillä on se nettisivu, mikä myös mahdollistaa sen, että hankkeet pystyy itse uutisoimaan omista asioistaan. -H17

Mehän toimitaan ikään ku sillä tavalla et me kootaan ja kuvataan sitä mitä kaikkea kaupungissa ja tuolla seudulla ja sitten myös meidän erilaisten kumppaneiden toimesta on tehty. -H11

4.4.2 Yhteinen kehittäminen ja päätöksenteko

Aineiston perusteella käytännön yhteistyö sidosryhmien kanssa painottuu tällä hetkellä yhteiseen kehittämiseen, jolla edistetään kiertotalouden käytänteiden syntymistä ja muodostumista. Yhteinen ideointi, innovointi ja ongelmien ratkaiseminen ovat aineiston perusteella edellytyksiä kiertotalouden onnistumiselle. Haastateltavat käyvät keskustelua siitä, kuinka kehitystoiminnan mahdollistaminen mielletään tärkeäksi ja arvostettavaksi yhteistyöksi. Kiertotalouden ympärillä työskentelevät sidosryhmät ovat innokkaita ja halukkaita tekemään yhteistä kehitystyötä ja alueelliset toimijat haluavat mahdollistaa tämän luomalla verkostoja ja tarjoamalla resurssejaan kehitystyön käyttöön. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi alueellisten toimijoiden fyysisten tilojen luovutusta kehitysprojektille, jotta ihmiset pääsevät samojen seinien sisälle tekemään yhteistyötä.

Haastateltavat tuovat esille, kuinka sidosryhmien on ensin oleellista muodostaa yhteinen käsitys siitä, mitä yhteistyöllä tavoitellaan. Lisäksi yhteistyön toteuttamiselle on hyödyllistä laatia yhteisiä suunnitelmia. Suunnitteluvaihe auttaa haastateltavien mukaan hahmottamaan, missä kohtaa sidosryhmät voisivat olla toisilleen avuksi ja miten vältetään mahdolliset päällekkäiset tekemiset. Suunnitteluvaihe opettaa myös sidosryhmiä tuntemaan toinen toisiaan. Aineiston perusteella toisten osapuolten toiminnan tunteminen on edellytys sille, että esimerkiksi kiertotaloudessa tavoitellut materiaalikierrot saavutetaan.

Aineiston perusteella alueellisten toimijoiden ja sidosryhmien yhteinen kehitystyö on luonteeltaan sekä luovaa että käytännönläheistä. Luova toiminta tapahtuu järjestämällä esimerkiksi yhteistyötilaisuuksia, joissa sidosryhmät pääsevät keskenään ideoimaan uutta tai pohtimaan ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja haasteisiin. Käytännön

kehitystyössä sidosryhmät puolestaan testaavat yhdessä esimerkiksi uusien teknologioiden toimivuutta ja pohtivat, onko niillä edellytyksiä laajempaan levitykseen. Haastateltavien kertoman mukaan kehitystyötä tehdään tyypillisesti verkostoissa sekä isojen että pienten yritysten kanssa, kuten myös alueen kansalaisten, oppilaitosten ja muiden alueellisten toimijoiden kanssa. Kehitystyön mahdollistaakseen alueelliset toimijat saattavat myös samoja intressejä jakavia sidosryhmiä toistensa kanssa yhteen.

Haastateltavat käyvät keskustelua myös oppimisen teemasta kehittämisen yhteydessä. Haastateltavat kuvaavat, kuinka eri sidosryhmät jakavat kehitystyön yhteydessä tietoa ja osaamista toisilleen. Sidoryhmiltä voi löytyä osaamista, jota toiset sidosryhmät tarvitsevat. Alueelliset toimijat panostavat oman osaamisensa ja asiantuntijuutensa jakamiseen. Yhteisen kehitystyön yhteydessä jaetaan sekä käytännön oppeja että tutkimustietoa, joista jälkimmäisen merkitystä korostetaan keskustelussa. Korkeakoulujen tutkimus mielletään tärkeäksi toiminnaksi, sillä uutta tietoa tarvitaan kiertotalouden käytänteiden muodostamiseksi. Alueelliset toimijat tukevat sekä suoraan että välillisesti korkeakouluissa tehtävää tutkimusta. Seuraavat sitaattit kuvaavat, kuinka alueelliset toimijat ja sidosryhmät toteuttavat yhteistä kehitystyötä:

Osahankkeessa haetaan asukaslähtöistä kiertotaloutta edistäviä kokeiluja, elikkä kokeilevalla kehittämisellä tällöisiä pienimuotoisia juttuja yritetään löytää ja testata käytännössä. -H4.

Me on oltu mukana siinä matkalla verkottamassa yhtiö muihin toimijoihin. Ja myöskin sitä, että kuinka julkinen sektori voi antaa kokeilun tai pilottien kautta heille tilaisuuden osoittaa tuotteen toimivuus. Ja siinä ollaan sitten tehty myöskin näitä pilotteja. -H8

Yhteistyön toteuttamista pohiessa keskustelussa nousee esille myös yhteinen päätöksenteko sidosryhmien kanssa. Osa haastateltavista kuvaa muodostaneensa yhteisen päätöksenteon käytänteitä sidosryhmien kanssa kiertotalouden teeman ympärille. Yhteisellä päätöksenteolla varmistetaan, että osapuolet toimivat yhteisesti sovittujen käytänteiden mukaisesti ja sitoutuvat kiertotalouden periaatteiden edistämiseen. Eräs haastateltava kuvaa yhteistä päätöksentekoa seuraavalla tavalla:

Meillä on melkoinen määrä erilaista yhteistyötä, joka on sekä toimitusjohtajatasosta että myös hallitustasosta yhteistyötä, eli meillä myöskin hallitukset ovat tavanneet toisiaan. Ja ollaan tehty myös yhteistä omistajaohjausnäkemystä siitä että mikä on meidän yhteinen tavoite, kiertotaloudessa. -H8

4.4.3 Sidosryhmävuorovaikutuksen seurauksia

Aineiston perusteella sidosryhmävuorovaikutuksen seurauksia voidaan tarkastella yksittäisten organisaatioiden ja alueellisten hyötyjen näkökulmasta. Laajemmalla mittakaavalla alueellisten toimijoiden sidosryhmävuorovaikutuksella voi olla seurauksia myös yhteiskunnallisella ja globaalilla tasolla, koska kiertotalous kytetään keskustelussa vahvasti kestäväen kehityksen edistämiseen.

Haastateltavat kuvaavat, että sidosryhmävuorovaikutuksen uskotaan heijastuvan positiivisesti organisaation osaamispääomaan ja kyvykkyyteen pärjätä tulevaisuudessa. Yrityksien osalta tämä peilautuu mahdollisuutena kehittää liiketoimintamalleja kohti kestävämpiä käytänteitä ja vahvistaa yrityksen kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. Organisaatiot voivat tunnistaa yhdessä tilanteita, missä resursseja voidaan käyttää ristiin. Eräs haastateltavista mainitsee esimerkiksi toisen organisaation hukkaenergian hyödyntämisen alueellisen toimijan käyttöön. Yhteistyön avulla voidaan myös kehittää tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa, minkä nähdään kasvattavan organisaatioiden kilpailukykyä ja osaamispääomaa. Haastateltavat tunnistavat, että sidosryhmävuorovaikutus voi heijastua myös positiivisesti alueellisen toimijan talouteen, kun esimerkiksi kaupungin jätehuolto tehostuu ja kulut pienenevät. Kiertotalouden saralla tapahtuvan sidosryhmävuorovaikutuksen avulla voidaan aikaansaada myös positiivisia mainehyötyjä ja näkyvyyttä. Seuraavissa sitaateissa tuodaan esille sidosryhmävuorovaikutuksen seurauksia yksittäisten organisaatioiden näkökulmasta:

Me on todettu, että kaupunkihan ei yksinään näitä tee että se on se, yritykset joista se tulee se kiertotalousosaaminen. Ja on mielenkiinto ja tahtotila tehdä. Ja sitä me halutaan vahvistaa. Ja sitten myös sieltä ollaan saatu sitä oppia, esimerkiksi meidän omiin hankintoihin. -H12

Näitten hankkeitten kautta ja erilaisten yhteistyöprojektien kautta me saadaan hirveästi tietoa, me saadaan testaukseen esimerkiksi niitä uusia alkavia yrityksiä ja niiden teknologioita kokeiltavaksi ja toisaalta myös ehkä pysyväksikin käytöksi. -H4

Näitten kansainvälisten hankkeitten kautta me ollaan sitten aika nopeassa ajassa pystytty profiloitumaan kotimaassa ja kansainvälisesti tällaisena kiinnostavana kiertotaloutta tekevänä ja edistävänä kaupunkina ja maakuntana. -H15

Alueellisesti tarkasteltuna sidosryhmävuorovaikutuksen seuraukset heijastuvat aineiston mukaan positiivisesti alueen houkuttelevuuteen ja elinvoimaisuuteen. Lisäksi haastateltavat kuvaavat, kuinka sidosryhmävuorovaikutuksen avulla voidaan saavuttaa sosiaalista hyvinvointia alueelle. Käytännön esimerkkeinä haastateltavat mainitsevat yhteistyön myötä luodut vähemmistöjen työllistämismahdollisuudet ja kaupungin näyttäytymisen edelläkävijänä kiertotalouden saralla. Haastateltavat käyvät myös keskustelua siitä, kuinka sidosryhmäyhteistyö auttaa aluetta kansainvälistymään ja kasvattaa alueellista osaamista. Lisäksi kiertotalouden käytänteiden kehittäminen voi heijastua positiivisella tavalla alueen ympäristöön, kun esimerkiksi uusiutumattomien energiavarojen käyttöä pystytään yhteistyön kautta hillitsemään. Seuraava sitaatti kuvastaa, miten eräs haastateltava peilaa yhteistyön hyötyjä maakuntatasolla:

Nii se että tehdään asioita myös maakunnallisessa yhteistyössä ja yhteisillä prosesseilla ja, kehittämishankkeilla, niin se on tosi tärkeää koska, se avaa minun mielestä kaupungissakin sitä et mitä muualla tehdään mutta sitten samalla kirittää vähän pienempiä kuntia siinä samassa. -H11

Haastateltavat kuvaavat, kuinka sidosryhmävuorovaikutuksen avulla voidaan edesauttaa kiertotalouden suosiota ja sen käytänteiden leviämistä ja vaikuttaa näin ollen välillisesti kestävyyshaasteiden ratkaisemiseen. Opetukseen, kasvatukseen ja kulttuuriin liittyvällä vuorovaikutuksella on mahdollisuus vaikuttaa kansalaisten asenteisiin ja kuluttajakäyttäytymiseen. Eri sidosryhmien välisellä yhteistyöllä saadaan suurempaa vaikuttavuutta aikaan, kuin mihin organisaatiot yksinään kykenisivät.

4.4.4 Kiertotalouden käsitteen tulkinta ja ymmärrys

Haastateltavat kertovat, kuinka kiertotalouden käsitettä tulkitaan ja ymmärretään eri tavoin alueellisten toimijoiden ja sidosryhmien joukossa, mikä voi vaikuttaa sidosryhmävuorovaikutuksen onnistumiseen. Ensimmäisenä asiana haastateltavat nostavat esille kiertotalouden käsitteen ja jätteidenkäsittelyn keskinäisen suhteen. Haastateltavien mukaan sidosryhmät lähestyvät tyypillisesti kiertotalouden käsitettä jätteiden kierrätyksen näkökulmasta ja mieltävät kiertotalouden käsitteen olevan synonyymi jätteidenkäsittelyn tehostamiselle. Jätteidenkäsittelyn voidaan kuitenkin nähdä olevan vasta ensimmäinen vaihe kiertotalouden edistämässä, jolloin alueellisten toimijoiden ja sidosryhmien on vaikea hahmottaa yhteisiä tulevaisuudensuuntia kiertotalouteen siirtymisen osalta:

Julkinen sektori siis sellaisena organisaationa, niin se on näkemyksellisempi kuin tällä hetkellä asukkaat on kiertotaloudesta. Eli julkisella sektorilla hahmotetaan jo sitä tulevaa painopistemuutosta sinne nimenomaan uudelleenkäytön kysymyksiin liittyväksi, mutta asukkaat kokee keskimäärin enemmän, et kysymys on jätteiden käsittelystä. -H2

Toisena haasteena kiertotalouden käsitteeseen ja sen tulkitsemiseen liittyen haastateltavat nostavat esille sosiaalisen kontekstin. Kiertotalouskeskustelu ja -yhteistyö painottuu tyypillisesti ekologisten ja taloudellisten näkökantojen ympärille, kuten materiaalien kiertoon ja kiertotalouden tuomiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Ekologiset ja taloudelliset mahdollisuudet ovat myös tyypillisesti tapoja houkutellessa uusia sidosryhmiä kiertotalouteen siirtymiseen. Kiertotalouden sosiaalinen puoli jää tällöin varjoon ja vähemmälle huomiolle. Tästä syystä kiertotalouden vaikutukset sosiaalisen kestävyyskysymyksiin pitäisi haastateltavien mukaan huomioida sidosryhmävuorovaikutuksessa nykyistä paremmin:

Sinne pitäisi saada entistä enempi sitten, se taloudellinen kestävyys on ehkä se millä se saadaan sitten monille, aihepiiriä tuntemattomillekin niin vakuutettua, mutta se sosiaalinen kestävyys on myös se, erittäin tärkeä puoli joka, pitäisi huomioida kyllä kaikessa toiminnassa. -H9

Haastateltavien kertomuksien mukaan olisi tärkeää, että sidosryhmät jakavat yhteisen ymmärryksen kiertotalouden käsitteestä. Yhteisen ymmärryksen löytäminen ei välttämättä tapahdu nopeasti ja sujuvasti, mikä asettaa haasteita yhteistyölle sekä sitoo alueellisen toimijan resursseja. Osa haasteltavista kuvaa tekevänsä työtä sen eteen, että kiertotalouden käsitteen ymmärrys leviää paremmin sekä oman organisaation sisällä että alueella yleisesti. Haastateltavat kertovat tarjoavansa resurssejaan käyttöön esimerkiksi erilaiseen koulutukseen ja tilaisuuksiin. Lisäksi muutama haastateltava nostaa esille, kuinka he ovat pyrkineet vaikuttamaan siihen, että kiertotalouden käsitettä ja käytänteitä levitetään alueellisten oppilaitosten opetuksessa.

4.4.5 Jännitteet sidosryhmäsuhteissa

Alueelliset toimijat ovat aineiston perusteella riippuvaisia poliittista valtaa käyttävistä sidosryhmistä kuten sääntelystä, julkishallinnosta ja päättäjistä. Näiden sidosryhmien hyväksyntä ja myötävaikutus on tärkeää alueellisten toimijoiden toiminnan näkökulmasta. Kiertotalouden kontekstissa myös muiden kuin poliittisten valtaa käyttävien sidosryhmien kirjo on laaja ja monipuolinen, mikä heijastuu ajoittain jännitteinä alueellisten toimijoiden sidosryhmäsuhteisiin. Haastateltavien mukaan sidosryhmien intressit ja asenteet kiertotaloutta kohtaan vaihtelevat ja verkostoissa on havaittavissa myös erilaisia valta-asetelmia esimerkiksi mukana olevien organisaatioiden koon ja vaikutusvallan kautta.

Aineistosta on havaittavissa, kuinka sidosryhmien erilaiset intressit voivat johtaa vastakkainasetteluun. Poliittista valtaa käyttävien sidosryhmien osalta haastateltavat käyvät keskustelua siitä, kuinka tärkeäksi kiertotalouden edistäminen koetaan. Kaikkien sidosryhmien suhtautuminen kiertotalouden edistämiseen ei ole aina myönteistä ja muut intressit saattavat saada suurempaa huomiota poliittista valtaa käyttävien sidosryhmien joukossa. Haastateltavat nostavat esille esimerkiksi taloudelliset tekijät, sillä osa sidosryhmistä ei koe kiertotalouden olevan positiivisessa yhteydessä talouskasvuun. Alueellisten toimijoiden pitää pystyä osoittamaan, että kiertotalouden toiminta on kannattavaa, mikä voi olla haastavaa eritoten lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna. Toinen keskustelussa esille nouseva esimerkki vuoden 2020 aineistossa on korona, jonka osa haastateltavista kokee vaikuttaneen hidastavasti kiertotalouden edistämiseen.

Ristikkäisten intressien lisäksi haastateltavat pohtivat myös hierarkioita, päätöksentekoa ja käytössä olevia resursseja. Julkishallinnon päätöksenteko ja muutoksenkyvykyys ei ole välttämättä yhtä nopeaa, kuin mitä esimerkiksi osalla yrityksistä. Tämä saattaa edelleen heijastua sidosryhmävuorovaikutukseen hankaloittavalla tavalla, kun eri osapuolet eivät pysty edistämään asioita samalla tahdilla. Hierarkiat voivat puolestaan vaikuttaa esimerkiksi siihen, että suunniteltuja toimenpiteitä ei saada vietyä käytäntöön. Kiertotalouden ympärillä tapahtuvan toiminnan todetaan olevan osittain pirstaleista ja hajanaista. Yhteisen kokonaiskuvan puuttuminen voi edelleen hankaloittaa sidosryhmien keskinäistä yhteistyötä. Seuraavat sitaatit kuvastavat, kuinka myös toiminnalle asetetut tavoitteet ja käytettävät resurssit voivat olla ristiriidassa keskenään:

Minä väitän et se kuntapuolella on tosiaan että kun on virkamiehet ja sitten on vielä tämä kunnallispolitiikka niin sieltä tulee sitten semmoista että reaali maailma ja se idealismi ei tosiaan, tai reaali maailma ja päätöksenteko saattaa joskus olla haastava, faktisesti sitten yhteen sovittaa. -H13

Toinen on se, että kun kaupunkia kehitetään, niin kun me ollaan siinä samassa kassassa, jossa on päivähoito, koulujen rakentaminen, niin vaikka kuinka olisi halua siihen, että tehdään hyvää kaupunkia, niin tämä vaatii tässä alussa näitä panoksia, niin ne ei... Kun me taistellaan siinä samassa, niin on ihan ymmärrettävää, että ei tahdo riittää. -H16

Aineistosta on havaittavissa, kuinka avoimuus ja luottamus ovat keskeisiä teemoja sidosryhmävuorovaikutuksen onnistumisen kannalta, jotta sidosryhmät pystyvät muodostamaan esimerkiksi realistisen käsityksen yhteistyön perustasta ja luomaan puitteet yhteiselle tekemiselle. Arkaluontoisten tietojen jakaminen voi kuitenkin olla joillekin osapuolille haastavaa. Haastateltavat käyvät keskustelua siitä, kuinka kaikki sidosryhmät eivät ole halukkaita jakamaan tietoa omasta toiminnastaan – esimerkiksi yritykset saattavat erään haastateltavan mukaan pelätä paljastavansa sidosryhmäverkostolle liikaa yksityiskohtaista tietoa toimintaansa liittyen.

4.5 Yhteenveto tuloksista

Tutkimustulosten mukaan alueelliset toimijat muodostavat sekä kahdenvälisiä sidosryhmäsuhteita että toimivat osana erilaisia ryhmiä ja verkostoja. Alueelliset toimijat nimeävät tärkeiksi sidosryhmiksi kiertotalouden kontekstissa alueen yritykset, korkeakoulut, päättäjät, poliittisen ohjauksen, asukkaat sekä toiset alueelliset toimijat. Sidoryhmävuorovaikutusta tapahtuu kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Alueellisten toimijoiden välillä on yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia sen osalta, miten sidoryhmäsuhteita rakennetaan. Yhteistä alueellisille toimijoille on se, että vuorovaikutusta tapahtuu niiden sidoryhmien kanssa, joita kiertotalous yhdistää ilmiönä. Eroavaisuudet puolestaan ilmenevät siinä, kuinka systemaattisesti sidoryhmäsuhteita rakennetaan. Osa alueellisista toimijoista pohtii tarkemmin sitä, keiden sidoryhmien kanssa halutaan rakentaa strategisempia kumppanuuksia, kun taas toiset haluavat kiertotalouden yhteydessä tapahtuvaan toimintaan mahdollisimman paljon erilaisia sidoryhmiä. Yksi tutkimuksen havainto on myös se, että yksittäisten ihmisten panos vaikuttaa sidoryhmäsuhteiden rakentumiseen ja sidoryhmävuorovaikutuksen ylläpitoon.

Tutkimustulosten perusteella alueelliset toimijat arvostavat ja kunnioittavat kiertotalouden ympärillä tapahtuvaa sidoryhmävuorovaikutusta. Alueelliset toimijat kokevat edistävänsä kiertotaloutta yhdessä sidoryhmiensä kanssa ja haluavat ottaa vastuuta yhteistyön mahdollistamisesta. Tutkimustulosten mukaan alueelliset toimijat ottavat usein vastuuta yhteistyön koordinoinnista, kuten erilaisten sidoryhmien yhteen saattamisesta ja sidoryhmätapaamisten järjestämisestä.

Sidosryhmävuorovaikutukselle määriteltyjä tavoitteita voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Näistä ensimmäinen käsittelee sitä, millaisia tavoitteita alueelliset toimijat asettavat itse sidoryhmävuorovaikutukselle. Toinen näkökulma peilaa sidoryhmävuorovaikutusta välineellisenä keinona edistää kiertotaloutta. Näin ollen tavoitteiden yhteydessä keskustellaan myös siitä, millaisia tavoitteita kiertotalouden edistämiseksi asetetaan yleisesti.

Tulosten perusteella alueellisten toimijoiden on haastavaa määritellä konkreettisia tavoitteita itse sidosryhmävuorovaikutukselle tutkimustulosten perusteella.

Konkreettisia ja määrällisiä tavoitteita ei koeta välttämättä edes tarpeelliseksi. Mikäli kyse on yksittäisestä hankkeesta, peilataan sidosryhmävuorovaikutuksen onnistumista hankkeelle asetettujen tavoitteiden kautta. Yksi keskeinen tavoite itse sidosryhmävuorovaikutuksen osalta on se, kuinka kiertotalouden kontekstissa tapahtuvaa yhteistyötä halutaan kehittää entistä vuorovaikutteisemmaksi ja syvemmäksi. Myös yhteistyön määrää halutaan kasvattaa tulevaisuudessa.

Kun tarkastellaan sidosryhmävuorovaikutusta keinona edistää kiertotaloutta, tavoittelevat alueelliset toimijat vaikuttavuutta niin alueellisesti, yhteiskunnallisesti kuin globaalisti. Yhteistyöllä tapahtuvan kiertotalouden edistämisen avulla tavoitellaan edelläkävijän asemaa, jonka nähdään heijastuvan positiivisesti alueen elinvoimaisuuteen ja kilpailukykyyn. Yhteiskunnallisesti tarkasteltuna kiertotalouden edistämällä tuetaan myös Suomen kilpailukykyä globaaleilla markkinoilla ja tahtotilaa olla kiertotalouden edelläkävijämaa. Globaalilla mittakaavalla kiertotalouden puolestaan nähdään olevan keino ratkaista kestävyysaasteita.

Tutkimustulosten perusteella alueelliset toimijat toteuttavat aktiivisesti erilaista sidosryhmäviestintää ja viestinnän tavoitellaan olevan vuorovaikutteista. Sidoryhmäviestintä on luonteeltaan sekä formaalia että vapaamuotoisempaa. Viestinnällä tuetaan kiertotalouden tai laajemmassa mittakaavassa kestävä kehityksen edistämistä. Tutkimustulosten mukaan alueelliset toimijat kokevat sidoryhmäviestinnän olevan tärkeää myös uusien toimijoiden houkuttelemiseksi kiertotalouden pariin.

Viestinnän ohella alueelliset toimijat tekevät sidoryhmiensä kanssa sekä luovaa että käytännönläheistä kehittämistyötä. Luovan kehittämistyön osalta on havaittavissa, että alueelliset toimijat ideoivat kiertotalouden uusia toimintamalleja tai pyrkivät löytämään ratkaisuja erilaisiin haasteisiin. Käytännön tasolla kehittämistyötä tapahtuu erilaisten innovaatioiden ja teknologioiden toimivuuden testauksen osalta. Kehitystyön yhteydessä sidoryhmät jakavat tietoa ja osaamista toisilleen.

Tutkimustulosten perusteella sidosryhmävuorovaikutuksen seurauksia voidaan tarkastella sekä yksittäisen organisaation näkökulmasta että laajemmasta yhteiskunnallisesta mittakaavasta. Yksittäinen organisaatio voi sidosryhmävuorovaikutuksen kannalta turvata oman toimintansa jatkuvuutta tulevaisuudessa, kun taas alueellisesti sidosryhmävuorovaikutus voi heijastua positiivisesti alueen talouteen ja työpaikkoihin. Kiertotalouden edistämisen nähdään myös tekevän alueesta houkuttelevamman paikan asua ja yrittää. Laajemmassa mittakaavassa kiertotalouden kontekstissa tapahtuvalla sidosryhmäyhteistyöllä voidaan hillitä alueen luonnonvarojen käyttöä ja vaikuttaa kestäväen kehityksen edistämiseen.

Erilaiset tilannetekijät vaikuttavat sidosryhmävuorovaikutuksen onnistumiseen. Aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella kiertotalouden käsite mielletään sidosryhmien joukossa tyypillisesti jätteidenkäsittelyksi, mikä vaikeuttaa alueellisten toimijoiden ja sidosryhmien välistä yhteistyötä ja hidastaa kiertotalouden edistämistä. Alueelliset toimijat kertovat panostavansa resursseja siihen, että alueella saataisiin muodostettua yhtenäinen käsitys kiertotalouden käsitteestä ja alueen nykytilanteesta. Toiseksi tilannetekijäksi tutkimustuloksissa nousevat jännitteet sidosryhmäsuhteissa. Kiertotalous yhdistää ilmiönä ympärilleen useita erilaisia sidosryhmiä, joilla jokaisella on omia intressejään. Lisäksi sidosryhmien valta-asetelmat eivät ole aina tasapainoisia. Ristikkäiset intressit ja valta-asetelmat voivat aiheuttaa sidosryhmäsuhteisiin jännitteitä, jotka vaikeuttavat ja hidastavat kiertotalouden edistämistä.

Tuloksissa on kuvattu alueellisten toimijoiden sidosryhmäsuhteita ja niiden muodostumista, sidosryhmävuorovaikutukselle asetettuja tavoitteita ja sen toteutusta. Lisäksi tutkimustuloksissa on kuvattu sidosryhmävuorovaikutuksen seurauksia ja tilannetekijöiden vaikutusta sidosryhmävuorovaikutuksen onnistumiseen. Tutkimustulosten pelkistetyistä esitystavasta huolimatta on huomioitava, että sidosryhmävuorovaikutus on moniulotteisempi ilmiö, eikä sitä voida tarkastella lineaarisena prosessina. Käytännössä tämä ilmenee esimerkiksi niin, että haastateltavat puhuvat samassa yhteydessä sekä sidosryhmävuorovaikutuksen tavoitteista ja nykyisestä toteutuksesta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen tieteellinen merkitys

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten alueelliset toimijat jäsentävät sidosryhmävuorovaikutustaan kiertotalouden kontekstissa. Aiemmassa tutkimuksessa on nostettu esille, kuinka kiertotaloutta on tutkittu vielä suhteellisen vähän sidosryhmäteorian näkökulmasta ja tunnistettu tarve jatkotutkimukselle (Salminen ym., 2020). Edelleen aiempi tutkimus on tunnistanut myös julkisen sektorin merkityksen kiertotalouteen siirtymisessä (Mishra ym., 2019; Kalmykova ym., 2018) ja havainnut tarpeen julkisen ja yksityisen toimijoiden yhteistyön tutkimisille, sillä kiertotalouden käytänteet rakentuvat yhteistyölle (Uusikartano ym., 2020).

Yhdistin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kiertotalouden ja sidosryhmävuorovaikutuksen teoriaa. Tällä tavoin pyrin luomaan moniulotteisen näkökulman alueellisten toimijoiden sidosryhmävuorovaikutuksen tarkastelulle. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys osoitti, että kiertotalous edellyttää onnistuakseen systeemitason muutosta ja yhteisen arvonluonnin ideologialle rakentuvaa sidosryhmävuorovaikutusta. Edelleen viitekehys osoitti, kuinka kiertotalous on sidosryhmiä yhdistävä ilmiö.

Tutkimuksen empiriaosuuden avulla pyrin löytämään vastauksia siihen, miten alueelliset toimijat keskustelevat sidosryhmävuorovaikutuksestaan ja millaisia tavoitteita he asettavat sidosryhmävuorovaikutukselle. Empiriaosuudessa tarkastelin myös alueellisten toimijoiden sidosryhmävuorovaikutuksen toteutusta. Näitä havaintoja peilasin Gioia-menetelmän (Gioia ym., 2012) mukaisesti aiempaan kirjallisuuteen. Näiden havaintojen avulla pyrin myös vastaamaan varsinaiseen tutkimuskysymykseen alueellisten toimijoiden sidosryhmävuorovaikutuksen jäsentämisestä kiertotalouden kontekstissa. Tutkimuksen empiriaosuuden avulla saatiin tuotettua havaintoja ja uutta tietoa alueellisten toimijoiden sidosryhmävuorovaikutukseen liittyen. Seuraavaksi esitän kolme johtopäätöstä, jotka olen muodostanut tutkimuksen tuloksista peilaten niitä aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen.

- 1) *Alueelliset toimijat kokevat sidosryhmävuorovaikutuksen tärkeäksi kiertotalouteen siirtymisen kannalta ja haluavat omalla toiminnallaan mahdollistaa yhteistyötä.*

Ensimmäinen johtopäätökseni ilmentää sidosryhmävuorovaikutuksen merkitystä kiertotalouden kontekstissa. Johtopäätös perustuu sekä tutkimuksen tuloksiin että aiempaan kirjallisuuteen. Haastateltavat jakavat yhteisen näkemyksen siitä, kuinka eri sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö on merkityksellistä kiertotalouteen siirtymiseksi. Haastateltavat kuvaavat monipuolisesti erilaisia sidosryhmäsuhteita ja keskustelevat sidosryhmistä arvostavaan ja kunnioittavaan sävyyn. Tutkimustulokseni vahvistavat aiempaa näkemystä siitä, kuinka kiertotalous edellyttää systeemistä muutosta ja uudenlaista yhteistyötä sidosryhmien kesken (Gupta ym., 2019; Kujala ym., 2019b; Salminen ym., 2020; Witjes & Lozano, 2016) ja kuinka kiertotaloudessa tapahtuva arvonluonti on yhteistyön tulosta (Frishammar & Parida, 2019; Perey ym., 2018; Uusikartano ym., 2020).

Edelleen ensimmäinen johtopäätökseni kuvastaa, kuinka kiertotalous yhdistää eri sidosryhmiä ilmiönä (Roloff, 2008a) ja kuinka kiertotalouden edistäminen voidaan nähdä monimutkaisena haasteena, jonka ympärillä eri sidosryhmät tekevät yhteistyötä (Salminen ym., 2020). Kiertotalouden kontekstissa sidosryhmillä viitataan niihin tahoihin, jotka voivat toiminnallaan vaikuttaa kiertotalouteen tai joihin kiertotalous vaikuttaa (Salminen ym., 2020). Ilmiöperustainen lähestymistapa edustaa nykyaikaista sidosryhmätutkimusta (Heikkinen ym., 2019). Haastateltavien kuvauksesta ilmenee, kuinka alueelliset toimijat pyrkivät rakentamaan suhteita niihin sidosryhmiin, joiden kanssa tehtävä yhteistyö edesauttaa kiertotalouteen siirtymistä. Alueen yritykset, korkeakoulut ja asukkaat ovat esimerkkejä näistä sidosryhmistä.

Sidosryhmävuorovaikutuksen avulla pyritään vaikuttamaan myös niihin sidosryhmiin, joiden suhtautuminen kiertotaloutta kohtaan on tällä hetkellä epäilevä tai vastustava. Esimerkiksi alueen päättäjät eivät aina priorisoi kiertotalouden edistämistä haastateltavien kertoman perusteella.

Tutkimustulokset osoittavat, kuinka alueelliset toimijat mieltävät itsensä sidosryhmäyhteistyön mahdollistajiksi. Alueelliset toimijat ovat valmiita panostamaan resurssejaan yhteistyön edellytyksien rakentamiseen ja haluavat saattaa eri sidosryhmiä

yhteen toistensa kanssa. Tulevaisuudessa sidosryhmäyhteistyötä tavoitellaan olevan määrällisesti enemmän ja sillä halutaan saada nykyistä enemmän vaikuttavuutta aikaan. Tämä havainto tukee näkemystä siitä, että yritysten ohella julkisten toimijoiden rooli kiertotalouteen siirtymisessä on tärkeää (Kalmykova ym., 2018; Kirchherr ym., 2018; Klein ym., 2020; Uusikartano ym., 2020; Witjes & Lozano, 2016). Alueellisten toimijoiden halukkuus tukea yhteistyön rakentumista ja sen kehittymistä tukee myös aiemmassa tutkimuksessa esitettyjä havaintoja siitä, kuinka julkisen sektorin resursseja voidaan kanavoida merkittävästi kiertotalouden vaatimaan muutokseen ja kuinka julkinen sektori vaikuttaa omalla toiminnallaan yritysten toimintaympäristöön (Nylén, 2019b; Uusikartano ym., 2020).

2) Alueelliset toimijat tavoittelevat kiertotalouden kontekstissa tapahtuvalla sidosryhmävuorovaikutuksella vaikuttavuutta aina alueelliselta tasolta globaaliin mittakaavaan.

Toinen johtopäätökseni alleviivaa analyysissä toistuneita havaintoja, joiden mukaan alueelliset toimijat tavoittelevat sidosryhmien kanssa tehtävällä yhteistyöllä sekä alueellisia, yhteiskunnallisia että globaaleja hyötyjä. Yhteistyön avulla alueelliset toimijat haluavat vahvistaa alueen elinvoimaisuutta tekemällä alueesta houkuttelevan paikan asua ja yrittää. Laajemmassa mittakaavassa alueelliset toimijat haluavat puolestaan näyttäytyä edelläkävijänä ja esimerkkinä muille toimijoille sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Keskustelussa korostuvat taloudelliset tavoitteet, kuten kiertotalouden tuomat uudet liiketoimintamahdollisuudet ja työpaikat. Edelläkävijyyden kautta halutaan puolestaan varmistaa alueen elinvoimaisuutta myös tulevaisuudessa ja tukea Suomen tavoitetta kiertotalouden edelläkävijänä. Nämä havainnot tukevat aiempaa tutkimuskirjallisuutta kiertotalouden liiketoimintamahdollisuuksista ja taloudellisista hyödyistä yhteiskunnalle (Ellen MacArthur -säätio, 2015; Kalmykova ym., 2018; Antikainen & Valkokari, 2016). Edelleen havainnot tukevat aiemman tutkimuksen kriittistä näkökulmaa siitä, kuinka kiertotalouden keskustelu on painottunut positiivisiin ympäristö- ja talousvaikutuksiin (Murray ym., 2017; Salminen ym., 2020).

Useat haastateltavat nostavat keskustelussa esille myös alueellisen kiertotalousosaamisen kehittämisen, minkä nähdään vahvistavan kilpailukykyä ja tarjoavan mahdollisuuden uusien innovaatioiden ja liiketoiminnan luomiseen.

Osaamis pääomaa halutaan kehittää yhdessä sidosryhmien kanssa. Tämä hyödyttää alueen lisäksi yksittäisiä organisaatioita. Aiemmasta sidosryhmätutkimuksesta on löydettävissä tätä näkökulmaa tukevia havaintoja. Esimerkiksi sidosryhmädialogia käsittelevässä tutkimuksessa on huomioitu, kuinka vuorovaikutteisuuden avulla voidaan tunnistaa yhteisiä tulevaisuudensuuntauksia ja varmistaa organisaatioiden toimintaa tulevaisuudessa (Foster & Jonker, 2005; Kaptein & Van Tulder, 2003). Myös aiempi sidosryhmävuorovaikutuksen tutkimus on korostanut mahdollisuutta yhteiseen oppimiseen sidosryhmien kanssa (Calton & Payne, 2003; Kujala & Sachs, 2019; Roloff, 2008a).

Ekologisesta näkökulmasta kiertotalouden edelläkävijyys sekä uudet innovaatiot ja liiketoiminta yhdistetään laajemmassa mittakaavassa kestävä kehityksen edistämiseen sekä yhteiskunnallisesti että globaalilla tasolla. Useat haastateltavat kuvaavat, kuinka alueelliset toimijat haluavat olla mukana luomassa vastuullisempaa maapalloa. Nämä havainnot saavat tukea aiemmasta kirjallisuudesta, missä sidosryhmävuorovaikutus on yhdistetty kestävyys haasteiden ratkaisemiseen ja vastuullisuus käytänteiden kehittämiseen (Freeman ym., 2017; Roloff, 2008a). Aiemmassa sidosryhmäteoriaa ja kiertotaloutta yhdistävässä tutkimuksessa on puolestaan havaittu, että suomalaiset sidosryhmät tavoittelevat yhteistyöllä laajempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta (Kujala ym., 2019b). Havainnot tukevat myös aiempaa tutkimuskirjallisuutta siitä, että kiertotalous nähdään vaihtoehtona nykyisten kestävyys haasteiden ratkaisemiseen (Murray ym., 2017) ja kestävämmän liiketoiminnan luomiseen (Geissdoerfer ym., 2017; Ellen MacArthur -säätiö, 2015).

3) Alueellisten toimijoiden sidosryhmävuorovaikutuksen toteutus painottuu tällä hetkellä kiertotalouden suunnittelu- ja kehitystyöhön.

Kolmas johtopäätökseni kokoaa yhteen tutkimuskirjallisuutta ja tutkimustuloksiani osoittaen, että kiertotalouden edistämisessä ollaan vasta alkuvaiheessa. Tutkimustulosteni mukaan alueelliset toimijat tekevät tällä hetkellä erilaista kehitystyötä yhdessä sidosryhmien kanssa, joka on luonteeltaan sekä luovaa että käytännönläheistä. Tutkimukseen ja kehitystyöhön panostetaan resursseja ja sen avulla tavoitellaan laajempaa vaikuttavuutta kiertotalouden edistämiseksi. Vuorovaikutteisella sidosryhmäviestinnällä pyritään innostamaan ja kannustamaan eri tahoja kiertotalouden

käytänteiden piiriin ja tekemään kiertotalouden mahdollisuuksia näkyväksi. Kokonaisuutena tarkasteltuna toiminta on kuitenkin vielä hajanaista ja pirstaleista. Tutkimustulokseni tukevat aiempaa näkemystä siitä, että kiertotalous on varsin tuore ilmiö (Ghisellini ym., 2016) ja että kiertotalouden toimenpiteissä ollaan varhaisella tasolla sekä globaalisti (Kirchherr ym., 2018) että Suomessa (Ympäristöministeriö, 2021).

Kiertotalouden käsitteen ymmärrys ja tulkinta sekä lukkiutuneet asenteet voivat hidastaa kiertotalouden edistämistä (Nylén, 2019b). Haastateltavien mukaan kiertotalouden käsite mielletään sidosryhmien joukossa tyypillisesti synonyymiksi paremmalle jätteenkäsittelylle. Lisäksi kiertotalouskeskustelussa painottuvat kiertotalouden taloudelliset ja ekologiset hyödyt, jolloin kiertotalouden sosiaalinen puoli unohdetaan. Kiertotalouden voidaan nähdä myös olevan uhkatekijä talouskasvulle. Edellä kuvatuille havainnoille löytyy tukea aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta, jossa on kritisoitu kiertotalouden käsitteen abstraktiutta (Kirchherr ym., 2018; Nylén, 2019b) ja sosiaalisen vastuun unohtamista (Murray ym., 2017; Salminen ym., 2020). Tutkimustulokset tukevat myös havaintoja siitä, kuinka poisoppiminen lineaarisesta talousmallista ei ole helppoa (Kirchherr ym., 2018).

Alueelliset toimijat tekevät tällä hetkellä työtä sen eteen, että kiertotalouden käsite tulkittaisiin yhtenäisemmin ja eri sidosryhmät saataisiin innostumaan kiertotalouden edistämisestä. Haastateltavat kuvaavat, kuinka he pyrkivät vaikuttamaan sidosryhmien asenteisiin asiantuntijuuttaan jakamalla sekä vuorovaikutuksen avulla. Sidoryhmien osallistuminen kiertotalouden käytänteiden kehittämiseksi koetaan tärkeäksi. Nämä havainnot tukevat aiempaa kirjallisuutta siitä, että avoimuus, vuorovaikutteisuus ja tiedon jakaminen ovat merkityksellisiä teemoja sidoryhmävuorovaikutuksessa (Gupta ym., 2019; Kujala & Sachs, 2019).

5.2 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tämän tutkimuksen avulla saatiin kerättyä uutta tietoa siitä, kuinka alueelliset toimijat jäsentävät sidoryhmävuorovaikutustaan kiertotalouden kontekstissa. Tutkimuksen tulokset antavat kuvan siitä, millaisia sidoryhmäsuhteita alueelliset toimijat

muodostavat kiertotaloutta edistääkseen ja mitä sidosryhmävuorovaikutuksella tavoitellaan. Lisäksi tutkimuksen tulokset antavat kuvan siitä, kuinka alueelliset toimijat toteuttavat tällä hetkellä sidosryhmävuorovaikutusta ja miten erilaiset tilannetekijät vaikuttavat sidosryhmävuorovaikutuksen toteutukseen.

Vastuullisuuteen ja kestäväan kehitykseen liittyvä keskustelu on lisääntynyt yhteiskunnassa. Tämä heijastuu myös sidosryhmien kasvavina odotuksina sekä julkista että yksityistä sektoria kohtaan. Kiertotalous tarjoaa mahdollisuuden kestävyysaasteiden ratkaisemiseen positiivisia talousvaikutuksia unohtamatta. Kiertotalouden edistäminen edellyttää yhteiskunnallisen tietoisuuden lisäämistä ja yhteistyön määrällistä ja laadullista kehittämistä. Tutkimuksesta saadun tiedon avulla julkiset organisaatiot voivat pohtia, miten sidosryhmävuorovaikutuksella voidaan tukea Suomen valtion tavoitetta olla kiertotalouden edelläkävijämaa (Valtioneuvosto 2019; Ympäristöministeriö, 2021). Julkisen sektorin toimijoiden ohella myös esimerkiksi yrityksille voi olla hyötyä tutkimuksesta saadusta tiedosta.

Tutkimukseni perusteella esitän kolme käytännön toimenpidesuosituksen, joihin peilaten eri organisaatiot voivat kehittää kiertotalouteen siirtymistä tukevaa sidosryhmävuorovaikutusta. Ensimmäinen näistä perustuu sidosryhmäsuhteiden rakentamiseen. Koska kiertotalous edellyttää monipuolista yhteistyötä yhteiskunnan eri toimijoiden kesken, on organisaatioiden syytä pyrkiä mukaan erilaisten kiertotalouden ympärille rakennettujen verkostojen toimintaan. Organisaatiot voivat myös itse ottaa vastuuta erilaisten sidosryhmäverkostojen rakentamisesta ja kanavoida resurssejaan tähän. Verkostojen vaikuttavuuden kannalta on hyödyllistä pohtia, edustavatko ne mahdollisimman laajasti erilaisia sidosryhmiä.

Toinen toimenpidesuositukseni koskee kiertotalouden käsitettä ja kiertotaloudelle asetettuja tavoitteita. Organisaatioiden on syytä varmistaa vuorovaikutuksen avulla, että verkoston sidosryhmät jakavat yhteisen käsityksen kiertotaloudesta ja sen yhteydestä kestäväan kehitykseen. Lisäksi on hyödyllistä muodostaa yhteinen kokonaiskuva siitä, missä tällä hetkellä kiertotalouden edistämisen suhteen ollaan. Näin varmistetaan johdonmukainen toiminta kiertotalouden edistämiseksi. Tämän jälkeen on syytä määritellä yhteisiä suuntaviivoja ja tavoitteita tulevaisuuden tekemiselle ja pohtia, miten yhteistyön avulla päästäisiin niitä kohti. Yhteisiä suuntaviivoja muodostettaessa

sidosryhmien kannattaa tarkastella kiertotalouden edelläkävijätahojen toimintaa ja ottaa oppia heidän toimivista käytänteistään.

Kolmas toimenpidesuositukseni koskee käytännön tekemistä yhteistyössä. Verkostot tarjoavat sidosryhmille mahdollisuuden tiedonjakoon, oppimiseen ja yhteiseen kehittämiseen. Yhteisen kehittämisen ja kokeilujen avulla sidosryhmät voivat luoda uusia kiertotalouden käytänteitä, luoda uutta liiketoimintaa ja vaikuttaa positiivisesti alueelliseen ja yhteiskunnalliseen elinvoimaisuuteen. Tällaisia aikaansaannoksia sidosryhmät eivät pysty toteuttamaan yksin. Näin ollen toimenpidesuositus liittyy siihen, että sidosryhmien on suositeltavaa pyrkiä viemään kiertotalouden käytänteitä rohkeasti arjen tekoihin saakka. Tämä voi tapahtua esimerkiksi alueellisia keskittymiä hyödyntämällä, jolloin päästään testaamaan resurssien ja materiaalien mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa on erilaisia perinteitä ja lähestymistapoja ja tämä näkyy myös laadullisen tutkimuksen arvioinnissa. Tärkeää laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on se, että tutkija pystyy vakuuttamaan lukijan tutkimuksen laadusta ja luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen arvioinnin tulisi tapahtua koko tutkimuksen ajan. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Tutkijan tulee antaa lukijalle riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on toteutettu, jotta tutkimuksen tuloksia pystytään arvioimaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 164).

Laadullisen tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään tyypillisesti validiteetin ja reabiliteetin käsittein, vaikka ne ovatkin alun perin kehitetty määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja että tutkimusmenetelmällä kyetään mittaamaan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Reabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Muiden tutkijoiden tulisi päätyä samoihin johtopäätöksiin samoilla menetelmillä ja aineistolla. (Eriksson & Kovalainen, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sisältäen tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston osalta sen tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Analyysin osalta keskeistä on puolestaan tehdyn luokittelun havainnollistaminen ja perustelut. Tulosten osalta tutkijan on kerrottava, millä perusteella hän esittää tulkintoja ja mihin hän päätelemänsä perustaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 232–233.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös saturaation kautta. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistamaan itse itseään, eikä tarjoa enää uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 99) Saturaatioperiaate juontaa juurensa tässä tutkimuksessa hyödynnettyyn ankkuriteoriaan ja vaatii tutkijalta jatkuvaa aineiston tulkintaa, jotta poikkeavat tapaukset tunnistetaan (Koskinen ym., 2005, 276). Tutkijan on varmistettava, että laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen on varattuna tarpeeksi aikaa. Riittävällä määrällä aikaa varmistetaan myös tutkimusprosessin luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 165).

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti tutkimuksessa käytetty valmis aineisto. En ollut itse mukana haastattelutilanteessa ja omat ennakko-oletukseni saattoivat vaikuttaa tehtyjen tulkintojen ristiriidattomuuteen. Esimerkiksi aineiston ensimmäisen analyysikierroksen jälkeen havaitsin tekeväni ylitulkintaa haastateltavien otteista. Lisäksi litteroidusta aineistosta oli ajoittain haastavaa hahmottaa, mitä haastateltavat tarkoittivat ilmaisuillaan ja mikä oli niiden konteksti. Keskustelun pohjalta oli esimerkiksi vaikeaa tulkita, puhuuko haastateltava sidosryhmävuorovaikutuksen tavoitteista vai toteutuksesta. Haastateltavat saattoivat myös ohjata keskustelun muihin kuin kysytyihin asioihin. Nämä seikat aiheuttivat monitulkintaisuuden haasteen. Pyrin kuitenkin säilyttämään vastauksien analysoinnissa objektiivisen otteen ja perustelin aineistosta esille nousseita havaintoja suorilla lainauksilla tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi.

Toinen keskeinen teema liittyen tutkimuksen luotettavuuteen on tutkimukseen käytössä ollut aika. Oman elämäntilanteeni vuoksi asetin tutkimuksen valmistumiselle suhteellisen tiukan aikataulun, jota noudatin. Jälkeenpäin tarkasteltuna tutkimukselle varatun ajan olisi voinut käyttää eri tavoin hyödyksi, esimerkiksi aloittamalla aineiston analyysin aikaisemmassa vaiheessa tutkimusta. Lisäksi olisin voinut punnita

monipuolisemmin analyysin toisessa ja kolmannessa vaiheessa tapahtunutta teemoittelua ja ydinkategorioiden muodostamista. Muokkasin kuitenkin tutkimuksen edetessä aineiston koodausta, luokittelua ja teemoittelua, kun ymmärrykseni aiheesta lisääntyi. Lisäksi keskustelin näistä aiheista tutkimuksen ohjaajien kanssa. Pyrin huolelliseen otteeseen ja laadukkaaseen perusteluun aikataulurajoitteista huolimatta.

Tutkimuksen tuloksia ei sellaisenaan voida yleistää kuvaamaan alueellisia toimijoita. Haastateltavien työtehtävät liittyivät kiertotalouden edistämiseen, mikä luultavasti vaikuttaa vastausten sisältöön. Edelleen aineiston koko asettaa omat rajoituksensa yleistykselle. Kaupunkien, maakuntaliittojen ja alueellisten kehitysorganisaatioiden lisäksi aineistoa olisi voitu täydentää esimerkiksi kuntien edustajia haastatteleamalla. Aineistossa on kuitenkin havaittavissa selkeää toistuvuutta, sillä analyysin edetessä aineisto ei tarjonnut enää uutta merkittävää tietoa.

Kokonaisuudessaan sain tuotettua asetettuihin tutkimuskysymyksiin vähintään tyydyttävän tason vastaukset. Vastauksista oli tulkittavissa perusteluita alueellisten toimijoiden sidosryhmävuorovaikutuksen jäsentämiselle. Käytin aineiston analyysiin aineistolähtöistä Gioia-menetelmää ja sen korvaaminen esimerkiksi teorialähtöisellä analyysimenetelmällä olisi voinut tuottaa hieman erilaisilla näkökulmilla painottuvat tutkimustulokset. Vaikka tutkimustulokset eivät ole laajasti yleistettäviä, tarjoavat ne lisäymmärrystä alueellisten toimijoiden sidosryhmävuorovaikutuksesta.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kiertotaloutta ja sidosryhmäteoriaa yhdistävä tutkimus on vielä suhteellisen tuoretta ja sitä on tehty määrällisesti vähän. Aihealue on kuitenkin ajankohtainen ja tärkeä, sillä globaaleiden kestävyysaasteiden ratkaiseminen vaatii pikaisia toimenpiteitä. Sidoryhmäteoria tarjoaa monipuolisen viitekehyksen kiertotaloutta edistävän yhteistyön tutkimiseen.

Tämä tutkimus rajattiin koskemaan alueellisia toimijoita ja heidän sidoryhmävuorovaikutustaan. Alueellisiin toimijoihin kuuluivat tässä tutkimuksessa kaupungit, maakuntaliitot ja alueelliset kehittämisorganisaatiot. Kiertotalous liittyi

haastateltavien henkilöiden työtehtäviin. Yhtenä jatkotutkimussuuntauksena voisi olla sidosryhmävuorovaikutuksen tarkastelu laajemmin julkisella sektorilla. Lisäksi jatkotutkimuksessa voisi olla hyödyllistä tarkastella lisää julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä ja sitä, kuinka kolmannen sektorin toimijat saataisiin enemmän mukaan kiertotaloutta edistävään toimintaan. Aineistoa olisi syytä kerätä myös sellaisilta henkilöiltä, joiden työtehtäviin kiertotalous ei suoranaisesti kuulu. Näin saataisiin monipuolisempi näkökanta aihealueesta.

Tutkimustulosten perusteella jatkotutkimuksessa voitaisiin käsitellä myös sitä, kuinka kiertotalouden käsitteestä saataisiin muodostettua yhtenäisempi tulkinta ja kuinka sosiaalisen kestävyuden näkökulmat saataisiin paremmin osaksi kiertotalouden ympärillä käytävää keskustelua. Jatkossa voitaisiin tarkastella myös sitä, miten eri sidosryhmiä saataisiin kannustettua kiertotalouteen siirtymiseen.

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus*. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Antikainen, M., & Valkokari, K. (2016). A framework for sustainable circular business model innovation. *Technology Innovation Management Review*, 6(7), 5–12.

Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65(1), 42–56. doi: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039.

Bocken, N. M., De Pauw, I., Bakker, C., & Van Der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320.

Burchell, J., & Cook, J. (2006). It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 154–170.

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

Calton, J. M., & Payne, S. L. (2003). Coping with paradox. Multistakeholder learning dialogue as a pluralist sensemaking process for addressing messy problems. *Business & Society*, 42(1), 7–42. doi: 10.1177/0007650302250505.

CICAT2025 (2020). Muutos kestävään kiertotalouteen. Luettu 1.11.2020.
<https://cicat2025.turkuamk.fi/fi/muutos-kestavaan-kiertotalouteen/>.

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 20(1), 92–117.

De Jesus, A., & Mendonça, S. (2018). Lost in transition? Drivers and barriers in the eco-innovation road to the circular economy. *Ecological Economics*, 145, 75–89. doi: 10.1016/j.ecolecon.2017.08.001.

Dey, I. (2004). Grounded theory. Teoksessa Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. & Silverman, D. (toim.), *Qualitative research practice*. London: SAGE, 80–93.

Ellen MacArthur -säätiö (2013). Towards the circular economy – economic and business rationale for an accelerated transition. Luettu 26.4.2020.
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>.

Ellen MacArthur -säätiö (2015). Towards a circular economy: Business rationale for an accelerated transition. Luettu 16.4.2021.
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition>.

- Ellen MacArthur -säätiö (2020). Säätiön verkkosivut. Luettu 23.2.2021.
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org>.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles: SAGE. doi:10.4135/9780857028044.
- Euroopan komissio (2020). Circular economy action plan. Luettu 16.4.2021.
https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan_en.
- Fassin, Y., Deprez, J., Van den Abeele, A., & Heene, A. (2017). Complementaries between stakeholder management and participative management: Evidence from the youth care sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 586–606. doi: 10.1177/0899764016661247.
- Foster, D., & Jonker, J. (2005). Stakeholder relationships: The dialogue of engagement. *Corporate Governance*, 5(1), 51–57. doi: 10.1108/14720700510630059.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, H. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Kujala, J., Sachs, S., & Stutz, C. (2017). Stakeholder engagement: Practicing the ideas of stakeholder theory. Teoksessa Freeman, R. E., Kujala, J., & Sachs, S. (toim.), *Stakeholder engagement: Clinical research cases*, 1–13. Haettu osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=5049897>.
- Frishammar, J., & Parida, V. (2019). Circular business model transformation: A roadmap for incumbent firms. *California Management Review*, 61(2), 5–29.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, J. E. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143(1), 757–768.
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114(1), 11–32. doi:10.1016/j.jclepro.2015.09.007.
- Gioia, A. D., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. doi: 10.1177/1094428112452151.

- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327. doi: 10.1007/s10551-007-9509-y.
- Gupta, S., Chen, H., Hazen, B. T., Kaur, S., & Santibanez Gonzales, E. D. R. (2019). Circular economy and big data analytics: A stakeholder perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 144(1), 466–464.
- Harrison, J. S., & St. John, C. H. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10(2), 46–60.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124.
- Heikkinen, A. (2017). Business climate change engagement: Stakeholder collaboration in multistakeholder networks. Teoksessa Freeman, R. E., Kujala, J. & Sachs, S. (toim.), *Stakeholder engagement: Clinical research cases*, 231–253. Haettu osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=5049897>.
- Heikkinen, A., Kujala, J., & Inha, M. (2019). Stakeholder engagement in a non-profit organization: an issue-based perspective. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(1), 5–20.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kalmykova, Y., Sadagopan, M., & Rosado, L. (2018). Circular economy—From review of theories and practices to development of implementation tools. *Resources, Conservation and Recycling*, 135, 190–201. doi: 10.1016/j.resconrec.2017.10.034.
- Kaptein, M., & Van Tulder, R. (2003). Toward effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review*, 108(2), 203–224.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232. doi: 10.1016/j.resconrec.2017.09.005.
- Kirchherr, J., Piscicelli, L., Bour, R., Kostense-Smit, E., Muller, J., Huibrechtse-Truijens, A., & Hekkert, M. (2018). Barriers to the circular economy: Evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics*, 150(1), 264–272. doi:10.1016/j.ecolecon.2018.04.028.
- Klein, N., Ramos, T. B., & Deutz, P. (2020). Circular economy practices and strategies in public sector organizations: An integrative review. *Sustainability*, 12(10), 4181, 1–24. doi: 10.3390/su12104181.

Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular economy: the concept and its limitations. *Ecological Economics*, 143, 37–46. doi: 10.1016/j.ecolecon.2017.06.041.

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

Kujala, J. (2014). Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvонуontiin. *Yritysetiikka*, 6(1), 6–16.

Kujala, J., Heikkinen, A., & Lehtimäki, H. (2012). Understanding the nature of stakeholder relationships: An empirical examination of a conflict situation. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 53–65. doi: 10.1007/s10551-012-1379-2.

Kujala, J., Lehtimäki, H., & Freeman, R. E. (2019a). A stakeholder approach to value creation and leadership. Teoksessa Kangas, A., Kujala, J., Heikkinen, A., Lönnqvist, A., Laihonen, H. & Bethwaite, J. (toim.), *Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives*. Tampere: Tampere University Press, 123–143.

Kujala, J., Heikkinen, A., Tapaninaho, R., Marjamaa, M., & Gonzales Porras, L. (2019b). Stakeholder interests in a transition towards sustainable circular economy. Teoksessa Lehtimäki, H., & Dey, A. K. (toim.), *Sustainable business and competitive strategies, retail industry and e-marketing*. New Delhi: Bloomsbury, 72–83.

Kujala, J., & Sachs, S. (2019). The practice of stakeholder engagement. Teoksessa Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., Phillips, A. R. (toim.), *The Cambridge handbook of stakeholder theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 227–241.

Lehtimäki, H., & Kujala, J. (2017). Framing dynamically changing firm-stakeholder relationships in an international dispute over a foreign investment: A discursive analysis approach. *Business & Society*, 56(3), 487–523. doi: 10.1177/0007650315570611.

Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 329–343. doi: 10.1007/s10551-007-9510-5.

Mathur, V. N., Price, A. D., & Austin, S. (2008). Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment. *Construction Management and Economics*, 26(6), 601–609. doi: 10.1080/01446190802061233.

McDonald, S., & Young, S. (2012). Cross-sector collaboration shaping corporate social responsibility best practice within the mining industry. *Journal of Cleaner Production*, 37(1), 54–67. doi: 10.1016/j.jclepro.2012.06.007.

Mishra, J. L., Chiwenga, K. D., & Ali, K. (2019). Collaboration as an enabler for circular economy: A case study of a developing country. *Management Decision*. doi: MD-10-2018-1111.

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

Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 369–380.

Myllykangas, P., Kujala, J., & Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy, and urgency? *Journal of Business Ethics*, 96(1), 65–72.

Nylén, E. A. (2019a). Kiertotaloussiirtymä ja uudet markkinat. *Alue ja ympäristö*, 48(1), 14–28. doi:10.30663/ay.77836.

Nylén, E. A. (2019b). Can abstract ideas generate change? The case of circular economy. Teoksessa Kangas, A., Kujala, J., Heikkinen, A., Lönnqvist, A., Laihonon, H., & Bethwaite, J. (toim.), *Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives*. Tampere: Tampere University Press, 281–299.

O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745–758. doi: 10.1007/s10551-008-9662-y.

Payne, S. L., & Calton, J. M. (2004). Exploring research potentials and applications for multi-stakeholder learning dialogues. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 71–78.

Perey, R., Benn, S., Agarwal, R., & Edwards, M. (2018). The place of waste: Changing business value for the circular economy. *Business Strategy and the Environment*, 27(5), 631–642.

Phillipson, J., Lowe, P., Proctor, A., & Ruto, E. (2012). Stakeholder engagement and knowledge exchange in environmental research. *Journal of Environmental Management*, 95(1), 56–65.

Ranta, V., Aarikka-Stenroos, L., & Mäkinen, S. J. (2018a). Creating value in the circular economy: A structured multiple-case analysis of business models. *Journal of Cleaner Production*, 201(1), 988–1000. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.08.072.

Ranta, V., Aarikka-Stenroos, L., Ritala, P., & Mäkinen, S. J. (2018b). Exploring institutional drivers and barriers of the circular economy: A cross-regional comparison of China, the US, and Europe. *Resources, Conservation and Recycling*, 135, 70–82.

Reike, D., Vermeulen, W. J., & Witjes, S. (2018). The circular economy: new or refurbished as CE 3.0?—Exploring controversies in the conceptualization of the circular economy through a focus on history and resource value retention options. *Resources, Conservation and Recycling*, 135, 246–264. doi: 10.1016/j.resconrec.2017.08.027.

Roloff, J. (2008a). Learning from multi-stakeholder networks: Issue-focused stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 233–250. doi: 10.1007/s10551-007-9573-3.

- Roloff, J. (2008b). A life-cycle model of multi-stakeholder networks. *Business Ethics: A European Review*, 17(3), 311–325.
- Rondinelli, D., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, 17(1), 61–76.
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910.
- Rühli, E., Sachs, S., Schmitt, R., & Schneider, T. (2017). Innovation in multistakeholder settings: The case of a wicked issue in health care. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 289–305. doi: 10.1007/s10551-015-2589-1.
- Salminen, H., Kujala, J., Tapaninaho R., Marjamaa, M., & Heikkinen, A. (2020). Sidosryhmien intressit kestävä kiertotalouden edistämiseksi Suomessa. *Yritysetiikka*, 12(1), 40–51.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61–75.
- Sitra (2019). Kunta mahdollistaa tärkeät siirrot kiertotaloudessa. Luettu 15.4.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/kunta-mahdollistaa-tarkeat-siirrot-kiertotaloudessa/>.
- Sitra (2021). Kiertotalous. Luettu 16.4.2021. <https://www.sitra.fi/aiheet/kiertotalous/#ajankohtaista>.
- Sloan, P. (2009). Redefining stakeholder engagement. From control to collaboration. *The Journal of Corporate Citizenship*, 36(1), 25–40.
- Sloan, P., & Oliver, D. (2013). Building trust in multi-stakeholder partnerships: Critical emotional incidents and practices of engagement. *Organization Studies*, 34(12), 1835–1868. doi: 10.1177/0170840613495018.
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(1), 314–329. doi: 10.1002/smj.2337.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Uusikartano, J., Väyrynen, H., & Aarikka-Stenroos, L. (2020). Public Agency in Changing Industrial Circular Economy Ecosystems: Roles, Modes and Structures. *Sustainability*, 12(23), 10015, 1–27. doi: 10.3390/su122310015.
- Ünal, E., Urbinati, A., & Chiaroni, D. (2019). Managerial practices for designing circular economy business models. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(3), 561–589. doi: 10.1108/JMTM-02-2018-0061.

Valtioneuvosto (2019). Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Luettu 16.4.2021.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Witjes, S., & Lozano, R. (2016). Towards a more Circular Economy: Proposing a framework linking sustainable public procurement and sustainable business models. *Resources, Conservation and Recycling*, 112, 37–44.

Ympäristöministeriö (2021). Valtioneuvoston periaatepäätös kiertotalouden strategisesta ohjelmasta. Luettu 16.4.2021.
<https://ym.fi/documents/1410903/42733297/Valtioneuvoston+periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+8.4.2021+kiertotalouden+strategisesta+ohjelmasta.pdf/ae1e0d0-802f-b272-e424-50c9cd1c5f5e/Valtioneuvoston+periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+8.4.2021+kiertotalouden+strategisesta+ohjelmasta.pdf?t=1617783970488>.