



Avaimet onnistuneen sidosryhmävuoropuhelun rakentamiseen

17.5.2022

Jonna Kangasoja

jonna@akordi.fi

akordi.fi

@AkordiFinland



Akordi on Suomen ensimmäinen yritys, jonka palveluna on ympäristökiistojen ratkaiseminen, pääasiassa ennakoivasti suunnittelemalla ja fasilitoimalla laadukkaita osallistumis- ja neuvotteluprosesseja. Akordin Suomeen tuomaa toimialaa kutsutaan englanniksi termeillä **Environmental collaboration and conflict resolution**, sekä **Public Policy Mediation**. Akordi tekee jatkuvaa yhteistyötä ja kokemusvaihtoa alan johtavien kansainvälisten toimijoiden kanssa.

PROJEKTIT

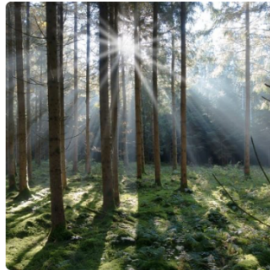
VESI



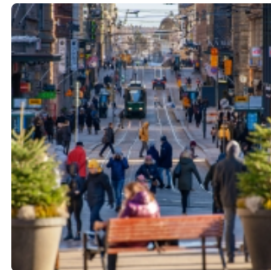
ILMASTO



METSÄ



MAANKÄYTTÖ JA LIIKENNE



POLITIIKKAPROSESSIT



PALVELUT



TILANTEEN KARTOITUS JA
JÄSENTÄMINEN



OSALLISTUMINEN,
VUOROVAIKUTUS JA
SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ



SOVITTELU JA
KONFLIKTINHALLINTA



VUOROPUHELUN JA
DIALOGIN
RAKENTAMINEN



SOSIAALISEN
HYVÄKSYTTÄVYYDEN
VAHVISTAMINEN



KOULUTUKSET JA
VALMENNUKSET



YHTEISEN TIETOPOHJAN
RAKENTAMINEN (JOINT
FACT FINDING)



STRATEGINEN VISIOTYÖ

Sidosryhmien valta riippuu siitä, miten vahvasti ne hallitsevat yrityksen tarvitsemia resursseja...

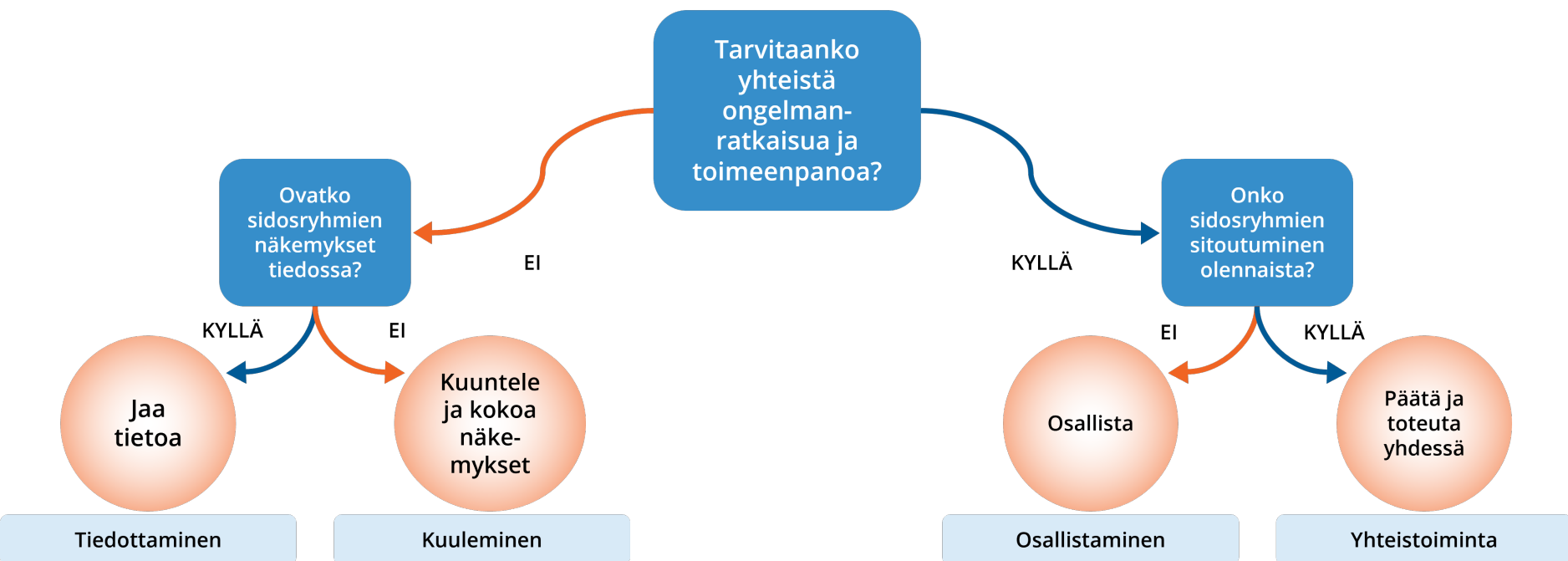
Sidosryhmä	Mitä resursseja kontrolloi?
Valtio (kunta)	Sopimukset, tuet, luvat, lainsäädäntö, sääntely, verotus
Paikallisyhteisö	Paikalliset resurssit, maankäyttö ("access")
Yleisö	Asiakkuus, hyväksyntä/kannatus (kansalaistoiminta), työvoima
Rahoitusala	Sijoitukset (osin myös CSR standardit)
Media	Ei suoraa kontrollia, mutta vaikuttaa merkittävästi muiden toimijoiden arvioihin ja päätöksiin

Hybels, R.C. (1995) ON LEGITIMACY, LEGITIMATION, AND ORGANIZATIONS: A CRITICAL REVIEW AND INTEGRATIVE THEORETICAL MODEL. *Academy of Management Proceedings* 1995, 241-5.

Millainen ongelma?

Katso lisää:
STN CORE –hanke
www.collaboration.fi
bit.ly/coretiekartta

Osallistamisen ja yhteistyön valinnat



Retooling Planning

Towards Trading Zone Capabilities

Jonna Kangasoja

8. TOWARDS TRADING ZONE CAPABILITIES

		COMMUNICATION MODE	
		Advocacy	Inquiry
PROCESS	Orientated to decision making	Deliberation	Deliberative dialogue
	Not oriented to decision making	Debate	Dialogue

Figure 4. The relationship between communication and process (Escobar 2009:60)

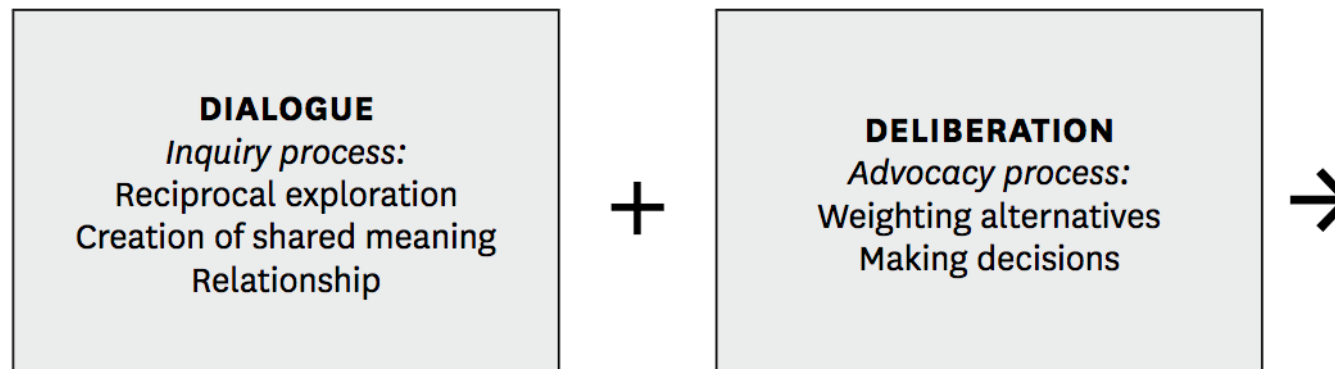


Figure 5. The D+D process (Escobar 2009:61)

Viiden askeleen sidosryhmäprosessi sosiaalisen toimiluvan rakentamiseksi

1. Yritys asettaa vastuullisuuden tavoitteet ja suunnittelee, miten se voisi ne täyttää
2. Tiedon kerääminen yhteisöiltä ja sidosryhmiltä yrityksen “mikrotason” suhteista; suorassa vuorovaikutuksessa kunkin sidosryhmän kanssa erikseen. Palaute myös julkisen vallan edustajilta ja kansalaisjärjestöiltä
3. Analysoidaan yritysten omien normien ja tavoitteiden sekä mikrotason suhteista saadun tiedon suhde (micro-social contracts)
4. Yritys käynnistää osallistavan prosessin, jossa sidosryhmien kanssa käydään vuoropuhelua ja neuvotteluja tavasta toteuttaa hanke niin, että se saavuttaa sidosryhmien selvän enemmistön hyväksynnän
5. Yritys monitoroi etenemistä ja varmistaa, että hanke etenee sovitulla tavalla

Wilburn, K. M. and R. Wilburn (2011). "Achieving Social License to Operate Using Stakeholder Theory." *Journal of International Business Ethics* 4(2)

Sudenkuopat

- Riittämätön panostaminen hyviin ja luottamuksellisiin sidosryhmäsuhteisiin
- Liian valikoivat osallistumisprosessit
- Epäonnistuminen lupauksen toteuttamisessa
- Ei ymmärretä yhteisön sisäistä rakennetta
- Kyvyttömyys kuunnella ja kunnioittaa – luotetaan liiaksi virallisiin (lupa)prosesseihin
- Yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen katkeaminen, kun yrityksen henkilöstö vaihtuu

Miten konflikteja voi ratkaista?

Välttely

- Ratkaisu syntyy sattumanvaraisesti

Taustalla olevien intressien käsittely

- Osapuolten välinen neuvottelu
- Avustettu neuvottelu

Haetaan oikeudellista ratkaisua

- Haetaan ratkaisu oikeusistuimelta
- Haetaan ratkaisu välimiesmenettelyssä

Voimien mittelo

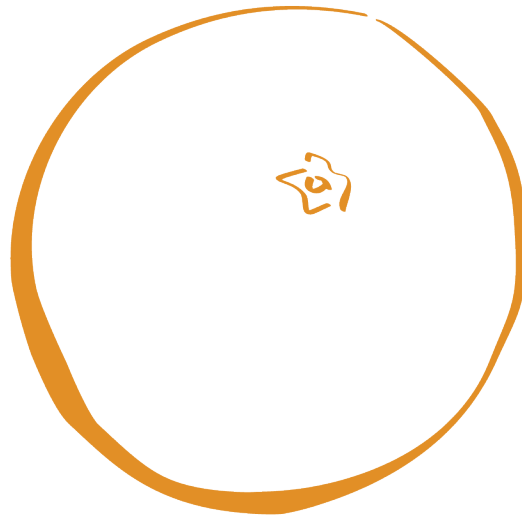
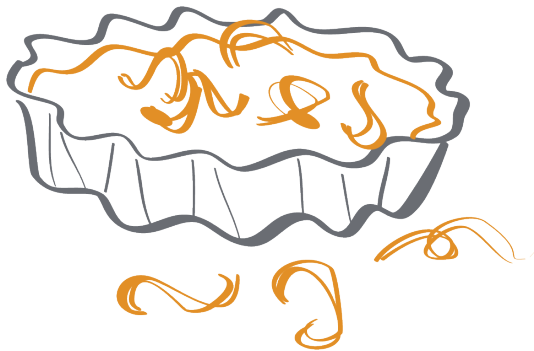
- Ratkaisu syntyy vahvemman oikeudella, pakottamalla

Kaksi ihmistä kiistelee appelsiinista. Miten kiista ratkaistaan?

Vaatus:

Minä haluan
appelsiinin !

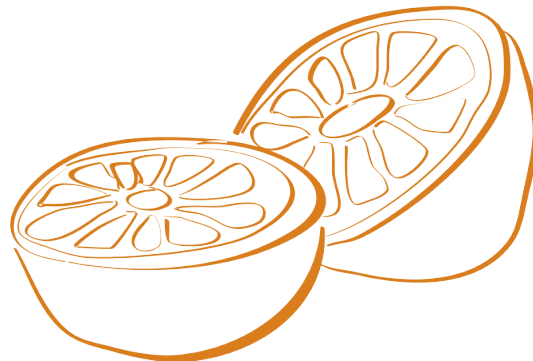
Taustalla oleva tarve?
Tarve jälkiruoan koristeluun
appelsiininkuorella



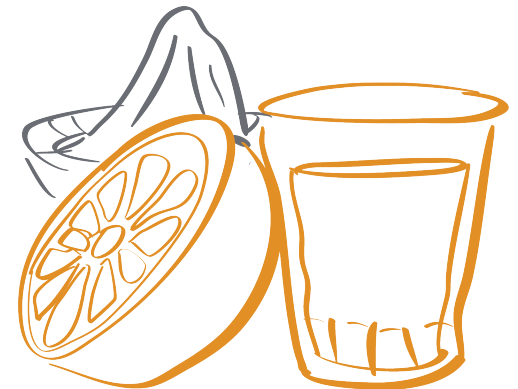
Vaatus:

Minä haluan
appelsiinin !

Taustalla oleva tarve?
Appelsiinimehua janoon



(huono) kompromissi



Strategisen sidosryhmäyhteistyön toimintamalli

Varhainen valmistelu

- Tunne oma tiimisi ja tavoitteesi
- Analysoi omat ja muiden osallistujien tavoitteet ja tarpeet
- Kartoita sidosryhmät ja suunnittele vuorovaikutus kohdennetusti

Kartoittavat kohtaamiset

- Sidosryhmien tarpeiden ja prioriteettien selventäminen
- Palautteen jakaminen ja keskustelu sisäisesti
- Muuta vuorovaikutustapoja tarvittaessa
- Rakenna luottamusta selkeällä viestinnällä

Ratkaisujen rakentaminen

- Etsi ratkaisuja vastaamaan moniin tarpeisiin, yhteiset hyödyt
- Uskottava tietopohja rakennetaan yhteistyössä
- Tunnista yhteiset kriteerit vaikeille päätöksille
- Fiksut vaihtokaupat
- Ehdolliset sitoumukset vastaavat epävarmuuksiin

Saattaminen ja seuranta

- Tue oman organisaatiosi sitoutumista sovittuihin tavoitteisiin
- Ota sidosryhmät mukaan toteutukseen ja seurantaan
- Varaudu ”ennakoitaviin yllätyksiin”
- Prosessista oppiminen



Lähtötilanteen kartoitus



Prosessin määrittely ja suunnittelu yhdessä osapuolten kanssa



Yhteisen tietopohjan muodostaminen



Yhteisiä hyötyjä tuottavien ratkaisujen muotoilu



Päätöksenteko ja toimeenpano

Yhteistyösuhteiden rakentaminen

- Ymmärrä, mitä sinä tarvitset muilta
- Ymmärrä, mitä he tarvitsevat sinulta
- Aktiivinen kuunteleminen
- Luottamus edellä ("trust first")

Strateginen sidosryhmäyhteistyö

- Sidosryhmäyhteistyö nähdään neuvotteluna, ei ainoastaan ”top-down” tiedottamisena
- Perustuu omien tavoitteiden ja sidosryhmien intressien ja tarpeiden tunnistamiseen
- Prosessin ja luottamuksellisten suhteiden tietoinen rakentaminen

Miten saat selville mitä muut
tarvitsevat sinulta?

KUUNTELEMALLA



Kuunteleminen toimii minkä tahansa prosessin alkuaskeleena



Aktiivinen kuunteleminen

- Yritä ymmärtää ennen kuin yrität tulla ymmärretyksi; kuuntele ennen kuin yrität saada oman viestisi perille
- Kuuntelemisen tavoitteena ymmärtäminen
- Kysy kysymyksiä
- Viesti toiselle että olet ymmärtänyt
- Viittaa keskustelussa heidän esille tuomiinsa intresseihin ja tarpeisiin

Millaisia kokemuksia ja havaintoja teillä on sidosryhmävuoropuhelun rakentamisen haasteista?

- Pohtikaa ensin yksin muutama minuutti omia ja organisaationne kokemuksia
- Avatkaa sitten keskustelu pöytäryhmissä