

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Business and Management  
Tietojohtaminen ja johtajuus

Hanna-Riitta Kurittu

**TIETOTYÖN VASTUULLINEN JOHTAMINEN. TIETOPÄÄOMAN STRATEGISEN  
JOHTAMISEN JA STRATEGISEN VASTUULLISUUDEN KEHITTÄMINEN JAETUN  
JOHTAJUUDEN AVULLA.**

Työn tarkastajat:

Professori Aino Kianto

Apulaisprofessori Henri Hussinki

## Tiivistelmä

Tekijä	Hanna-Riitta Kurittu
Tutkielman nimi	Tietotyön vastuullinen johtaminen. Tietopääoman strategisen johtamisen ja strategisen vastuullisuuden kehittäminen jaetun johtajuuden avulla.
Tiedekunta	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, School of Business and Management
Maisteriohjelma	Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma
Valmistumisvuosi	2021
Numeroitujen sivujen, kuvioden, taulukoiden ja liitteiden lukumäärä	147 sivua, 26 kuviota, 5 taulukkoa ja 8 liitettä
Tarkastajat	Professori Aino Kianto, Apulaisprofessori Henri Hussinki
Hakusanat	tietoperustainen organisaatio, tietopääoma, tietopääoman strateginen johtaminen, vastuullinen liiketoiminta, sosiaalinen vastuu, strateginen vastuullisuus, jaettu johtajuus, strategia käytäntönä, toimintatutkimus, työpajafasilitointi

Tutkimuksessa integroitiin tietopääoman strateginen johtaminen, strateginen vastuullisuus ja jaettu johtajuus. Tavoitteena oli yhdistää teoriat kokonaisvaltaiseksi tietoperustaisen organisaation vastuullisen johtamisen viitekehyyksi. Tietopääomaa ja vastuullisuutta lähestyttiin toisiaan täydentävinä johtamiskysymyksinä. Tietopääoman osalta keskityttiin sen kolmen osa-alueen tarkasteluun organisaatiotasolla. Käsite ymmärrettiin dynaamisena, keskinäisvaikutteisena, kontekstisidonnaisena ja performatiivisena. Vastuullisuuden osalta tarkasteltiin sosiaalista ulottuvuutta henkilöstön kannalta ja keskityttiin strategisen vastuullisuuden näkökulmaan. Jaettua johtajuutta tarkasteltiin mekanismina, jolla on mahdollista kehittää tietopääomaa ja vahvistaa vastuullisia johtamiskäytäntöjä.

Tutkimuksessa sovellettiin strategia käytäntönä -lähestymistapaa. Strategiointiepisodina tarkasteltiin työpajatoimintaa. Pyrkimyksenä oli kehittää työpajan muodossa toteutettava ja jaetun johtajuuden periaatteita noudattava tietopääoman ja vastuullisuuden strategisen johtamisen käytäntö. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena toimintatutkimuksen muodossa. Empiirinen tutkimus koostui kahdesta tapausorganisaation henkilöstölle järjestetystä virtuaalityöpajasta. Näiden pääelementit olivat tietopääoman ja vastuullisuuden johtamista koskeva valmennus ja ryhmäkeskusteluiden fasilitointi. Tavoitteena oli tukea tapausorganisaatiota johtamiskäytäntöjen kehittämisessä, edesauttaa työpajametodien käyttöönotossa ja rakentaa yleispätevää johtamistyökalua.

Tutkimuksen moniteoreettinen ja integroitu viitekehys osoitti kolmen teorian täydentävyyden. Empiirisen osion sisältämät työpajat vahvistivat tietopääomateorian soveltuvuuden tietoperustaisen organisaation kehittämiseen. Lisäksi ne vahvistivat, että tietopääomateorian ja sosiaalisen vastuullisuuden sulauttaminen on toimiva tapa vastuullisten johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi. Jaetun johtajuuden periaatteilla toteutettu työpajatoiminta osoittautui toimivaksi keinoksi strategisen johtamisen kehittämiseen. Menetelmän kehittämistarpeet koskevat mm. johdon sitouttamista, työpajaprosessin laajentamista ja työpajan keston pidentämistä. Kokonaisuutena tutkimus tuotti uutta teoreettista ja toiminnallista tietoa sekä lisäarvoa inhimillisemmän tietotyön kehittämiseksi.

## **Abstract**

Author	Hanna-Riitta Kurittu
Title	Sustainable leadership of knowledge work. Improving strategic management of intellectual capital and strategic sustainability through shared leadership.
Faculty	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, School of Business and Management
Name of Programme	Master's Programme in Knowledge Management and Leadership
Publication Year	2021
Number of pages, figures, tables and appendices	147 pages, 26 figures, 5 tables and 8 appendices
Examiners	Professor Aino Kianto and Assistant Professor Henri Hussinki
Keywords	knowledge-based organisation, intellectual capital, strategic management of intellectual capital, corporate sustainability, social sustainability, strategic sustainability, shared leadership, strategy as practise, action research, workshop facilitation

This thesis brought together the theories of strategic management of intellectual capital, strategic sustainability and shared leadership. The objective was to develop an integrated framework for responsible leadership of knowledge-based organisations. Intellectual capital (IC) and sustainability were considered complementary management issues. IC was approached by its three components at an organisational level and seen as a dynamic, interrelated, contextual and performative phenomenon. With regards to sustainability the focus was on its social dimension and the perspective of strategic sustainability from the point of view of staff. Shared leadership was regarded as the mechanism through which to develop strategic management of intellectual capital and sustainable leadership practises.

A strategy as practise approach was applied in this research. A workshop was regarded as the strategy episode. The aim was to develop a leadership practise in a form of a workshop aligned with the principles of shared leadership, with which to develop strategic management of intellectual capital and strategic sustainability. A case study approach and an action research methodology were applied. The empirical research entailed organising two virtual workshops for the case organisation staff. The key elements of the workshops were coaching in IC management and social sustainability as well as facilitating group discussions. The objective was to support the case organisation in improving its leadership and management practises as well as in deploying workshop methods and to craft a widely applicable methodology for organisational development.

The multi-theoretical and integrated framework built in the theoretical part of this thesis proved the complementarity of the three theories. The empirical part confirmed both the applicability of the IC theory for developing knowledge-based organizations and the suitability of merging the IC theory and social sustainability for improving responsible leadership practises. The workshop modality aligned with the principles of shared leadership turned out as a feasible means to develop strategic management. The main needs in terms of improving the overall methodology relate to ensuring top leadership commitment, expanding the workshop process and extending its duration. As a whole, this research produced both theoretical and actionable knowledge and has a clear added value with regards to developing a more humane context for knowledge work.

## **Alkusanat**

Every word counts oli pitkään tutkimukseni työnimi. Jokaisella sanalla ja jokaisen sanoilla on merkitystä. Sanat muuttuvat teoiksi ja teoilla on arvoa – vastuullisilla teoilla sekä inhimillistä että taloudellista arvoa. Jo vuosia sitten sanoin erään työpaikkani kehityskeskusteluissa haluavani vielä suorittaa kauppatieteiden maisterin tutkinnon. En ollut aivan varma, milloin nämä sanat käyvät toteen. Tuolloin en myöskään tiennyt, että tietojohdaminen olisi se näkökulma, jolla sitoisin yhteen kiinnostukseni kestävään kehitykseen ja yritysvastuuseen sekä asiantuntijaorganisaatioiden osallistavaan kehittämiseen. Näitä alkusanoja kirjoittaessani tunnen totta puhuen sekä suurta ylpeyttä että hilpeyttä tästä toteuttamastani tutkimuksesta. Ylpeyttä siksi, että olen – ainakin itseäni inspiroineella tavalla – yhdistänyt monta mielenkiintoista teoriaa ja näkökulmaa ja saanut koko paketin kasaan. Hilpeyttä siksi, että luotin intuitiooni siitä, että tutkimukseni kolme teoriaa todella täydentävät toisiaan ja että fasilitoitu työpaja on sopiva menetelmä tutkimuksen toteuttamiseen.

Isoimman kiitoksen haluan osoittaa tapausorganisaation Annukalle, joka tarttui ennakkoluulottomasti eräässä verkostossa julkaisemaani ilmoitukseen. Kiitos kannustuksesta kuuluu ohjaajalleni Aino Kiannelle, jonka pitämältä kurssilta sain myös alkukimmokkeen tutkimukseeni. Toki haluan kiittää myös kotiväkeä erityisesti hengen ravinnosta opintojen aikana sekä opiskelijakollegoja niistä lukuista WhatsApp-viesteistä ja Teams-puheluista, joissa sparrailimme toinen toista näiden opintojen aikana. Suuri kiitos tutkimuksen ja opintojen mahdollistamisesta kuuluu lisäksi suomalaiselle oikeus- ja koulutusjärjestelmälle, sillä ilman opintovapaata ja aikuiskoulutustukea tuskin olisin tässä.

Helsingissä, 16.3.2021

Hanna-Riitta Kurittu

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>10</b>
1.1	Tutkimuksen teoreettinen perusta .....	12
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset.....	15
1.3	Tutkielman rakenne .....	19
<b>2</b>	<b>TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b> .....	<b>21</b>
2.1	Tietopääoma.....	21
2.1.1	Aineettomia resursseja käsittelevä tutkimus .....	21
2.1.2	Tietopääoman osa-alueet ja keskinäisvaikutukset.....	23
2.1.3	Tietopääoman nykytutkimus .....	30
2.1.4	Tietopääoman strateginen johtaminen.....	32
2.2	Vastuullinen liiketoiminta .....	34
2.2.1	Yritysvastuututkimus .....	37
2.2.2	Sosiaalinen vastuu.....	39
2.2.3	Strateginen vastuullisuus.....	42
2.3	Suhdekeskeinen johtajuustutkimus .....	45
2.3.1	Monikollisen johtajuuden tutkimus .....	47
2.3.2	Jaettu johtajuus tietotyössä.....	50
2.3.3	Tietoperustaisen organisaation johtaminen .....	52
2.4	Jaettu johtajuus tietopääoman ja vastuullisuuden strategisessa johtamisessa .	55
2.4.1	Inhimillisen pääoman vastuullinen johtaminen.....	59
2.4.2	Rakenteellisen pääoman vastuullinen johtaminen.....	61
2.4.3	Suhdepääoman vastuullinen johtaminen.....	62
2.5	Vastuullisuusstrategia käytännön toimintana.....	65
2.5.1	Strategia käytäntönä tutkimuksen empiirisenä lähestymistapana .....	66
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	<b>70</b>
3.1	Tutkimusstrategia .....	70
3.2	Tutkimusmenetelmä: tapaus- ja toimintatutkimus.....	72
3.3	Tutkimusaineisto ja -instrumentit .....	73
3.3.1	Tutkimusprosessin aloittaminen.....	75

3.3.2	Työpajojen ennakkovalmistelut.....	76
3.3.3	Taustahaastattelut .....	76
3.3.4	Työpajat .....	77
3.3.5	Työpajakäytännöt eli sovelletut työkalut ja menetelmät.....	84
3.3.6	Työpajan osallistujat .....	86
3.4	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja laatu .....	86
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>88</b>
4.1	Haastattelujen tuottama taustatieto .....	88
4.2	Prosessin analysointi .....	90
4.2.1	Tutkimuksen pyrkimys ja tarkoitus .....	90
4.2.2	Tutkimuksen konteksti .....	91
4.2.3	Metodologia ja menetelmät.....	91
4.3	Työpajan tuotosten analysointi .....	91
4.3.1	Havainnointi ja reflektointi .....	92
4.3.2	Tiedon ja ideoiden tuottaminen.....	93
4.3.3	Kollektiivinen kaavojen etsiminen .....	94
4.3.4	Toimenpiteiden määrittely.....	95
4.3.5	Kollektiivinen päätöksenteko.....	96
4.4	Tietopääoman vastuullisen johtamisen kehittäminen .....	98
4.5	Työpajametodien käyttöönotto.....	103
4.6	Työpajamenetelmän kehittäminen .....	104
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET .....</b>	<b>107</b>
5.1	Tietotyön vastuullisen johtamisen viitekehys .....	108
5.2	Viitekehysten käytännön soveltaminen .....	112
5.3	Käytännön suositukset.....	114
5.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet .....	115
<b>6</b>	<b>YHTEENVETO .....</b>	<b>117</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>120</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>133</b>

Liite 1. Ilmoitus

Liite 2. Tapausorganisaatiolle lähetetty tutkimuksen taustapaperi

Liite 3. Taustahaastattelun kysymykset

Liite 4. Työpajojen käsikirjoituspohja

Liite 5. Tiivistys 1. työpajan kalvoesityksestä

Liite 6. Tiivistys 2. työpajan kalvoesityksestä

Liite 7. Aineistonkeruu-, analysointi- ja raportointimalli

Liite 8. Työpajojen reflektointi- ja palautekyselyn kysymykset

## KUVIOT

Kuvio 1. Tietopääoman osa-alueet.....	25
Kuvio 2. Tietopääoman osa-alueiden keskeinen sisältö.....	29
Kuvio 3. Yritysvastuun ulottuvuudet .....	36
Kuvio 4. Kolmen tason yritysvastuututkimus .....	39
Kuvio 5. Sosiaalisen vastuun kolme komponenttia .....	40
Kuvio 6. Vastuullisuuden positiivinen kehä.....	42
Kuvio 7. Tutkimuksen pääteorioiden täydentävyys .....	43
Kuvio 8. Prosessi kohti strategista vastuullisuutta.....	44
Kuvio 9. Jaetun johtajuuden tutkimussuuntaukset .....	49
Kuvio 10. Jaetun johtajuuden pääelementit.....	51
Kuvio 11. Jaetun johtajuuden reunaehdot, ennakkotekijät ja vaikutukset .....	54
Kuvio 12. Kestävän johtajuuden pyramidi .....	64
Kuvio 13. SAP-lähestymistavan keskeiset periaatteet .....	67
Kuvio 14. Tutkimuskohteena työpajat strategiointiepisodeina.....	68
Kuvio 15. Tutkimusstrategia .....	70
Kuvio 16. Tutkimuksen operationaalinen kehys .....	73
Kuvio 17. Tutkimuksen vaiheet ja instrumentit .....	75
Kuvio 18. Työpajojen tavoitteet, rakenne ja sisältö .....	77
Kuvio 19. Työpajassa kuvatut fasilitoinnin periaatteet.....	80
Kuvio 20. Organisaatiokehittäjän rooleja .....	81
Kuvio 21. Työpajassa esitetty tietopääoman osa-alueiden sisältö .....	82
Kuvio 22. Sosiaalinen vastuu prosessina .....	83
Kuvio 23. Kiteytys tutkimuksen teoreettisista lähtöoletuksista.....	84
Kuvio 24. Synteesi tapausorganisaation tietopääomasta.....	95
Kuvio 25. Tutkimuksen kokonaisasetelma .....	107
Kuvio 26. Tietotyön vastuullisen johtamisen pyramidi.....	111

## TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimuksen integroitu teoriaviitekehys.....	57
Taulukko 2. Työpajoissa käytetyt menetelmät.....	84
Taulukko 3. Tapausorganisaation muutosprosessi vastuullisemmaksi toimijaksi .....	96
Taulukko 4. Lähtökohdat vastuullisempaan johtamiseen .....	97
Taulukko 5. Toimenpiteet sosiaalisesti vastuullisten käytäntöjen edistämiseksi .....	98

**LYHENTEET**

BSC	Balanced Scorecard, tasapainotettu tuloskortti
EK	Elinkeinoelämän Keskusliitto
FIBS	Finnish Business & Society ry
GIC	Green Intellectual Capital, vihreä tietopääoma
GRI	Global Reporting Initiative
IC	Intellectual Capital, tietopääoma
ICA	Intellectual Capital Accounting, tietopääomaa koskeva kirjanpito
PWC	PriceWaterhouseCoopers
SAI	Social Accountability International
SAP	Strategy as Practise, strategia käytöntönä
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard, kestävän kehityksen huomioiva tuloskortti
SDG	Sustainable Development Goals, kestävän kehityksen tavoitteet
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats -nelikenttäanalyysi
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
VAIC	Value Added Intellectual Capital, aineettoman pääoman mittaamismenetelmä
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
YK	Yhdistyneet Kansakunnat

## 1 JOHDANTO

Tietopääoma on yksi tietojohdamisen avainkäsitteistä ja nykypäivän keskeisimpiä johtamiskysymyksiä. Tämä organisaation aineettomiin resursseihin viittaava ilmiö on tutkitusti merkittävässä roolissa organisaation lisäarvon tuottamisessa, suorituskyvyn parantamisessa ja kilpailukyvyn varmistamisessa (Martín-de Castro, Díez-Vial & Delgado-Verde, 2019; Subramaniam & Youndt, 2005; Wang & Chang, 2005). Suomessakin on viime vuosina nostettu esille, kuinka tietopääoman menetys voi pahimmillaan tarkoittaa yrityksen toiminnan vaarantumista ja kuinka data on yksi arvokkaimmista liiketoiminnan raaka-aineista (EK, 2017, 4; Parikka & Härkönen, 2020, 4).

Nykypäivänä vastuullinen liiketoiminta on oletusarvo. Suomalaisyrityksistäkin monet kokevat vastuullisuuden liiketoimintahyödyt suuremmiksi kuin siihen käytetyt resurssit (Koskenranta, 2018). Organisaatiot, joissa vastuullisuus on integroitu niiden ydinprosesseihin ja johtamisjärjestelmiin, myös menestyvät tutkitusti paremmin (Sroufe, 2017, 315). Haasteena on kuitenkin se, miten sanoista päästään tekoihin ja miten vastuullisuus huomioidaan organisaation strategisella, ei ainoastaan operatiivisella tasolla (Sroufe, 2017; Engert, Rauter & Baumgartner, 2015, 2834). Tämä on tullut selkeästi esille myös FIBS ry:n kyselyissä, joissa esimerkiksi vuonna 2018 valtaosa Suomen 1000 suurimmasta yrityksestä koki haasteeksi kestävän kehityksen integroimisen yrityksen strategiaan (Koskenranta, 2018).

Tietotyön lisääntyminen on laajalti todettu tosiasia ja Suomessa sen osuus on Euroopan mittakaavassa suuri. Tietotyössä korostuu vastuu omasta työpanoksesta, ajattelu ja innovointi sekä tietotaidon ylläpito, mutta myös työn merkityksellisyys. Digitalisaation ja erityisesti koronapandemian vauhdittaman etätyön maailmassa nämä teemat korostuvat tällä hetkellä entisestään. (Sutela, 2020; Laihonon, 2018.) Erityisesti tietoperustaisissa asiantuntijaorganisaatioissa tietopääoman johtamisen ja vastuullisuuden voi nähdä korostuvan eteenkin näinä päivinä.

Tietoperustaisen organisaation keskeisin tuotantopanoks on tieto ja sen innovaatiot ja arvonnluonti perustuvat hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon hyödyntämiseen (Grant, 1996, 112; Nonaka & Konno, 1998, 42). Tässä tutkielmassa viitataan käsitteeseen tietoperustainen asiantuntijaorganisaatio, jolla tarkoitetaan yritystä tai organisaatiota, jonka liiketoimintamalli perustuu asiantuntijuuden ja tiedon tuottamiseen asiakkaille. Tällaisessa organisaatiossa

on ymmärrettävä tiedon arvo ja selvitettävä tiedon virtauksen esteet ja vaatimukset liiketoimintastrategian toteuttamisessa. Myös johtamisen, kulttuurin ja tietojärjestelmien on edesautettava tiedon prosesseja ja hyödyntämistä niin päätöksenteossa kuin innovoinnissa. (Stonehouse & Pemberton, 2005, 251–253.) Tietoperustaisten organisaatioiden kasvu ja kilpailuetu syntyvät juuri innovaatioista, ei niinkään operationaalisesta tehokkuudesta, jolloin niiden johtaminenkin eroaa perinteisistä organisaatioista. (Amar & Hlupic, 2016, 239–240.)

Tietotyön ja organisaatioiden keskinäisriippuvuuden lisääntyminen on saanut pohtimaan uudentyyppisiä lähestymistapoja organisaatioiden johtamiseen (Gronn, 2002). Tutkijat korostavat tarvetta johtajuuden uudelleen määrittämiselle emansipatorisena ja konstruktivistisena ilmiönä, jossa käytännön toiminta ja vuorovaikutustilanteet ovat merkityksellisempiä kuin ennalta määritellyt rakenteet ja kontrolli (Crevali, Lindgren & Packendorff, 2010). Myös käytännössä kiinnostus hajautettuihin organisaatorakenteisiin ja mm. itseohjautuviin tiimeihin on lisääntynyt (Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006, 218), mistä Suomessakin löytyy esimerkkeinä mm. Reaktor (Terävä, 2015).

Tietoperustaista organisaatiota johdetaan tehokkaammin, kun virallinen johtaja välttää selkeää valta-asemaa ja luo jaetun johtamisen ilmapiirin (Amar & Hlupic, 2016, 245). Lisäksi on todettu, että nykypäivän yhteistyöhön perustuvat työyhteisöt vaativat johtajuuden ontologisten perusteiden muuttamista tavalla, jossa johtajuudessa on kyse suunnan, yhdenmukaisuuden ja sitoutumisen tuottamisesta. Johtajuutta ilmenee, kun organisaatio toiminnan ja vuorovaikutusprosessien kautta osoittaa näitä kollektiivisesti. Erityisesti tiimityöllä, organisaation oppimisella, organisaatiokulttuurin muutoksella ja dialogilla on keskeinen merkitys tällaisen johtajuuden rakentamisessa. (Drath, McCauley, Palus, Van Velsor, O'Connor & McGuire, 2008.)

Tämä tutkielma käsittelee tietopääoman ja vastuullisuuden strategista johtamista pyrkien integroimaan nämä teoriat tietotyön vastuullisen johtamisen viitekehyyksi. Jaettua johtajuutta – yhtä viime vuosina yleistyneen monikollisen johtajuuden muotoa – tarkastellaan mekanismina, jolla on mahdollista vahvistaa sosiaalisesti vastuullisia johtamiskäytäntöjä, tehostaa tietopääoman hyödyntämistä ja rakentaa organisaation kyvykkyksiä alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

## 1.1 Tutkimuksen teoreettinen perusta

Aineettomiin ja tietopohjaisiin resursseihin ja kyvykkyyksiin viittaavaa tietopääomaa on tutkittu 1980-luvulta lähtien. Sen sisällöksi on vakiintunut kolme osa-aluetta – yksilön tietoresursseihin viittaava inhimillinen pääoma, organisaation rakenteisiin ja mekanismeihin viittaava rakenteellinen pääoma, sekä sidosryhmiin viittaava suhdepääoma. (Pedro, Leitão & Alves, 2018; Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005; Marr, 2008.) Tutkimuskentän painopiste on ollut organisaatiotasossa ja erityisesti teollisuuden, viestinnän ja rahoituksen toimialoilla. Valtaosassa tutkimuksista on sovellettu kvantitatiivisia menetelmiä, ja ne ovat perustuneet yritysten vuosi- ja vastuullisuusraportteihin tai pyrkineet osoittamaan, kuinka tietopääoman mittaaminen edesauttaa sen suorituskykyä. (Pedro et al., 2018; Dumay, Guthrie & Puntillo, 2015; Mouritsen, 2006.) Tutkimus on ollut vahvasti ostensiivista, jossa tietopääoman elementit nähdään perustavanlaatuisina ja vuorovaikutuksesta riippumattomina, ja niiden johtaminen ennalta määriteltyjen käsitteiden ja ilmiöiden soveltamisena (Tyskbo, 2019; Mouritsen, 2006).

Mm. Tyskbon (2019) mukaan kirjanpidollinen lähestymistapa ja tarve numeeriseen määrittämiseen ei tavoita tietopääoman johtamiseen liittyvää käytännön työtä tai sitä, kuinka tietopääomaa mobilisoidaan ja määritetään sosiaalisessa kanssakäymisessä (de Frutos-Belizón, Martín-Alcázar & Sánchez-Gardey, 2019; Dumay, 2016). Mouritsenin (2006; ks. myös Corbella, Florio, Sproviero & Stacchezzini, 2019) mukaan tietopääoman suorituskyky määrittyy siinä, miten organisaation toimijat mobilisoivat sen osa-alueita ja määrittävät sen muotoa, sisältöä ja roolia käytännön toiminnassa. Monet nykytutkijat korostavat tarvetta tutkimukselle, joka tavoittaa tietopääoman dynaamisen ja kontekstisidonnaisen luonteen (Tyskbo, 2019; Corbella et al., 2019; Kianto, Ritala, Vanhala & Hussinki, 2020). Tässä tutkimuksessa sovelletaan performatiivista lähestymistapaa tietopääoman tutkimiseen ja nähdään, että käsite määrittyy sosiaalisen vuorovaikutusprosessin tuotoksena ja sen osa-alueet ovat vastavuoroisia niiden kausaalisuuden sijaan (Mouritsen, 2006, 828).

Nykytutkimuksessa ollaan enenevässä määrin kiinnostunut siitä, miten tietopääoman käsitettä sovelletaan johtamistyökaluna erityyppisissä organisaatioissa (Pedro et al., 2018; Dal Mas, 2019; Secundo, Massaro, Dumay & Bagnoli, 2018; Dumay, Guthrie & Rooney, 2020). Tämä ns. neljännen vaiheen tutkimus ottaa myös vahvemmin kantaa siihen, miten tietopääomaa tulisi johtaa laajemman arvon tuottamiseksi ja mikä on aineettomien tekijöiden merkitys yhteiskuntien ekologisten, sosiaalisten ja demografisten haasteiden

ratkaisemisessa (Dumay et al., 2015; Dumay & Dai, 2017; Secundo, Ndou, Vecchio & De Pascale, 2020). Vaikka tietopääoman rooli ratkaisuna globaaleihin haasteisiin on noussut agendalle, sen suhde kestävyys- ja vastuullisuuskysymyksiin vaatii kriittistä lisätutkimusta. Esimerkiksi kestävä tietopääoman käsitteeltä puuttuu selkeämpi, yleisesti hyväksytty määritelmä. Lisäksi nähdään, että tätä käsitettä pitää laajentaa, jotta se kattaisi ympäristövaikutusten lisäksi myös organisaation sosiaaliset ja inhimilliset vaikutukset. (Dal Mas 2019; Matos, Vairinhos, Selig & Edvinsson, 2019; López-Gamero, Zaragoza-Sáez, Claver-Cortés & Molina-Azorín, 2011; Secundo et al., 2020.)

Siinä missä tietopääoman käsite nähdään monimerkityksellisenä ja kirjallisuudessa esiintyy useita eri määritelmiä ja muotoja (Pedro et al., 2018), myös yritys vastuun käsitteeltä puuttuu yleisesti hyväksytty määritelmä (Hahn & Figge, 2018). Yritysvastuuta koskeva tutkimus on hyvin monipuolista ja -ulotteista<sup>1</sup>, ja siitä käytävä julkinen keskustelu on vilkastunut viime vuosina entisestään. Teemaan viitataan monilla käsitteillä ja osittain epämääräisesti, kuten yhteiskuntavastuu, yritys vastuun, vastuullisuus ja kestävyys (Wasiluk, 2013, 103). Hahn, Figge, Pinkse ja Preuss (2010) esittävätkin, että käsitettä voi perustellusti luonnehtia moniulotteiseksi ja monimutkaiseksi, mutta myös epäyhtenäiseksi ja sisäisesti ristiriitaiseksi.

Tietopääoman tavoin yritys vastuun nähdään koostuvan kolmesta osa-alueesta – taloudellinen, ympäristö- ja sosiaalinen vastuun. Näistä viimeinen eli sosiaalinen ulottuvuus on saanut vähemmän huomiota niin lainsäätäjien, viranomaisten, tutkijoiden kuin yritysten keskuudessa, eikä yleisesti ottaen vallitse yhteisymmärrystä sen sisällöstä tai mittaamisesta (Dillard, Dujon & King, 2009; Vifell & Soneryd, 2012; Yawar & Seuring, 2015; Hutchins, Richter, Henry & Sutherland, 2019). Osa-alueeseen lukeutuu hyvin monia elementtejä, kuten henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi, tuotevastuu ja kuluttajansuoja, hyvät toimintatavat yritysverkostossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa, ihmisoikeudet, ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen (Koipijärvi & Kuvaja, 2017; Appelbaum, Calcagno, Magarelli & Saliba, 2016). Gallardo-Vázquez, Valdez-Juárez ja Lizcano-Álvarez (2019) viittaavat Euroopan komission määritelmään, jossa painottuvat yritystoiminnan vaikutukset yhteiskuntaan; sidosryhmäyhteistyö sosiaalisten, ympäristö- ja eettisten näkemysten integroimiseksi ydinstrategioihin; ihmisoikeuksien kunnioittaminen; ja

---

<sup>1</sup> Yritysvastuuseen viitataan tutkimuksissa ja käytännön toiminnassa monilla eri termeillä, kuten vastuullinen tai kestävä liiketoiminta, yrityksen yhteiskuntavastuu ja eettinen liiketoiminta. Tutkimuksen tässä vaiheessa todetaan termien moninaisuus ja tutkimussuunnitelmassa samaan ilmiöön saatetaan viitata millä tahansa näistä termeistä. Itse pro gradu -tutkielmassa käsitteiden taustoja ja merkitystä tullaan avaamaan tarkemmin.

asiakkaiden näkemysten sisällyttäminen liiketoimintaan. Käsitteen epämääräisyys nähdään kuitenkin perusteltuna, sillä se on tietopääoman tavoin kontekstisidonnainen ja mahdollista määritellä ainoastaan kaikki sidosryhmät osallistavassa prosessissa (Missimer, Robèrt & Broman, 2017b; Davidson, 2009). Näin ollen myös sosiaalisen vastuullisuuden määrittelyyn soveltuu performatiivinen lähestymistapa.

Tämän johdantoluvun alussa viitattiin laajasti todettuun ristiriitaan vastuullisuutta koskevien sanojen ja tekojen – esimerkiksi ulkoisen viestinnän ja johtamiskäytäntöjen – välillä. Kestävä, sitoutunut ja sidosryhmät sitouttava lähestymistapa edellyttääkin strategisen vastuullisuuden kehittämistä, jossa yritysvastuu integroidaan organisaation strategiaan ja strategiseen johtamiseen ja jossa ymmärretään yritys vastuun strateginen merkitys arvomuodostukseen ja organisaation kilpailuetuun (Koipijärvi & Kuvaja, 2017; Engert et al., 2015; Marques-Mendes & Santos, 2016; Heikkurinen 2018). Tietopääoman kehittymisen ja yritys vastuun positiivinen yhteys on todettu useissa tutkimuksissa ja monet strategisen vastuullisuuden ajureista ovat tietopääoman osatekijöitä (Gangi, Salerno, Meles & Daniele, 2019; Marques-Mendes & Santos, 2016; Engert et al., 2015.). Tietopääoman johtaminen ja yritys vastuun voidaankin nähdä toisiaan täydentävinä strategioina (López-Gamero et al., 2011; Dumay & Guthrie, 2019; Gallardo-Vázquez et al., 2019).

Parhaan ymmärrykseni mukaan strategista vastuullisuutta ei ole aiemmin käsitelty tietoperustaisen teorian puitteissa. Uskallan kuitenkin väittää, että juuri tietopääoman johtamisen teoria tarjoaa kokonaisvaltaisen analyyttisen viitekehyksen strategisen vastuullisuuden ja erityisesti sen sosiaalisen ulottuvuuden arviointiin ja kehittämiseen tietotyön kontekstissa. Wasilukin (2013) mukaan muutosprosessi aidosti vastuulliseksi ja kestäväksi yritykseksi edellyttää, että organisaation sisäiset valta-asemat määritellään uudelleen ja että tietopääomaa hyödynnetään kriittisenä panoksena vastuullisuusstrategian määrittelyssä. Johtajuustutkimus painottaa yhä vahvemmin suhdekeskeistä näkemystä, inhimillistä vuorovaikutusta ja johtajuuden käsitteellistämistä kollektiivisena ilmiönä. Näissä raameissa kehittynyt jaetun johtajuuden teoria vaikuttaakin soveltuvalta näkökulmalta tietopääoman ja vastuullisuuden strategiseen johtamiseen.

Jaettu johtajuus viittaa kollektiiviseen johtajuusprosessiin, jossa kaikki tiiminjäsenet osallistuvat johtamiseen (Hoch & Dulebohn, 2017, 681). Johtajavastuita ja -tehtäviä jaetaan aktiivisesti ja vaikuttamisprosessit ovat horisontaalisia ja vastavuoroisia vertikaalisten ja yksisuuntaisten sijaan (Fausing, Joensson, Lewandowski & Bligh, 2015). Kirjallisuudessa esiintyy monia määritelmiä, mutta kaikki viittaavat johdonmukaisesti ryhmäprosessiin sekä

vastuunoton ja vaikutusvallan jakamiseen tiimin jäsenten kesken. Tutkimuksissa on todettu jaetun johtajuuden myönteiset vaikutukset organisaation suorituskykyyn (mm. *ibid.*; Bergman, Rentsch, Small, Davenport & Bergman, 2012). Lisäksi on todettu tämän johtamismallin positiiviset vaikutukset moniin tietopääoman tekijöihin ja vastuullisempien toimintamallien kestävään jalkauttamiseen (mm. Bergman et al., 2012; Pearce & Manz, 2011; Pearce, Manz & Akanno, 2013). Mm. Pearce et al. (2013) korostavat, miten jaettu johtajuus edesauttaa vastuullista liiketoimintaa ja erityisesti tilivelvollisuutta, läpinäkyvyyttä ja tietojohdamisen näkökulmasta organisaation laajempien kognitiivisten resurssien hyödyntämistä. Tutkijat (*ibid.*) jatkavat, että jaetun johtajuuden vahvistamiseksi tulisi kannustaa organisaation kollektiivisen intressin määrittelyyn mm. luottamuksen, avoimuuden, tiedon virtauksen ja henkilöstön asiantuntijuuden hyödyntämisen avulla sekä rakentamalla yhteistä visiota ja rohkaisevaa organisaatiokulttuuria. Siinä missä perinteiset johtamisteoriat ovat korostaneet ennalta määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista keskitetyn kontrollin avulla, tietoperustaisissa organisaatioissa tulisi luoda alhaalta ylöspäin syntyviä rakenteita edesauttava dynaaminen järjestelmä (Amar & Hlupic, 2016).

Tutkimuskentän kartoittaminen tuo esille lukuisia näiden teoreettisten lähestymistapojen välisiä yhteyksiä ja vuorovaikutussuhteita. Integroiva tutkimus kolmen teorian yhteisvaikutuksista kuitenkin puuttuu. Erityisesti tietopääoma- ja vastuullisuustutkimuksen piirissä on lisäksi korostettu tarvetta monitieteelliselle ja interventionistiselle tutkimukselle, jossa tarkastellaan tietopääomaan liittyvien toimintatapojen laajempaa arvoa ja sitä, miten vastuullisuuteen liittyviä kyvykkyksiä konseptoidaan, hankintaan ja kehitetään (Massaro, Dumay, Garlatti & Dal Mas, 2018; Dumay et al., 2020; Frynas & Yamahaki, 2016). Juuri tähän tarpeeseen pyrin omalla tutkimuksellani vastaamaan.

## **1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset**

Viime vuosina on julkaistu enenevässä määrin tietopääomaa ja yritysvastuuta yhdistävää tutkimusta. Näissä on kuitenkin rajattu näkökulma, eivätkä ne tuo kokonaisvaltaisella tavalla esille tietopääoman elementtien ja strategisen vastuullisuuden vuorovaikutusta ja keskinäisvaikutuksia. Vain harvoissa tutkimuksissa on myöskään käsitelty käytännön johtamisimplikaatioita, vaan niissä on keskitytty yksittäisten prosessien tai järjestelmien, kuten raportoinnin, henkilöstöhallinnon, johtamisjärjestelmien ja ympäristöasioiden hallinnan näkökulmaan. (Gangi et al. 2019.)

Aiemmat tutkimukset tarjoavat kuitenkin keinoja tämän tutkimuksen näkökulman tarkentamiseen. Mm. Gallardo-Vázquez et al. (2019) osoittavat yritys vastuutoimenpiteiden edesauttavan monien tietopääoman osa-alueiden kehittymistä ja toteavat motivoituneen ja osallistetun henkilöstön olevan keskeinen kilpailuedun lähde. Mm. Macke ja Genari (2019) puolestaan esittävät, että vastuullisilla henkilöstöhallinnon käytännöillä on positiivinen vaikutus organisaation ympäristölliseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen suorituskykyyn, siinä missä Ullah, Hameed, Kayani ja Fazal (2019) ovat tutkineet eettisen organisaatiokulttuurin ja tietopääoman suhdetta. Tämä tutkielma keskittyy vähemmän tutkittuun sosiaalisen vastuun osa-alueeseen asiantuntija- ja tietotyön kontekstissa. Työssä tarkastellaan organisaation sisäisiä tekijöitä ja dynamiikkaa, joita kirjallisuudessa on tähän mennessä käsitelty suhteellisen vähän. Näkökulmana on organisaation henkilöstö yhtenä sen keskeisimmistä sidosryhmistä. Tietopääomateorian näkökulmasta valintaa voi perustella sillä, kuinka inhimillistä pääomaa pidetään organisaation arvokkaimpana resurssina. Tutkielman kantava ajatus on, että asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstöllä on riittävän vahvaa ymmärrystä ja analyyttistä kyvykkyyttä organisaation vastuullisuustavoitteiden ja -strategian määrittelyyn, ja erityisesti sosiaalisen vastuun osalta se on soveliaintaho määrittämään, mitä tämä tarkoittaa. Henkilöstön suhde vastuullisuuteen nähdään tässä tutkimuksessa kolmiulotteisena: työntekijät ovat sekä vastuullisen toiminnan kohteina että yritys vastuun ensisijaisia toteuttajia ja lisäksi tietoperustaisen organisaation sosiaaliseen vastuuta on työntekijöiden asiantuntemuksen arvostaminen ja hyödyntäminen.

Jaetun johtajuuden teoria tarjoaa mielenkiintoisia mahdollisuuksia integroidun johtamismallin kehittämiseksi ja käytännön soveltamiseksi. Jaetun johtamismallin avulla voidaan hyödyntää tiiminjäsenten hajaantunutta tietoa ja osaamista. Johtajuutta jaetaan ja kierrätetään niille tiiminjäsenille, joilla on tietyssä tilanteessa oleellista tietoa asiaan liittyen (Fausing et al., 2015). Tällaisen ajattelumallin voi nähdä soveltuvan monimutkaiseksi mielletyn yritys vastuun analysointiin ja yritys vastuustrategian valmisteluun. Jaetun johtajuuden myönteinen vaikutus on todettu eteenkin sellaisissa tiimeissä, joissa vaaditaan monimutkaista päätöksentekoa, luovuutta ja joustavuutta ja joiden yhteistoiminta perustuu luottamukselle, tiedonjakamiselle ja yhteisymmärrykselle strategisessa päätöksenteossa (ibid.; Bergman et al., 2012).

Tutkielmani yhdistää nämä kolme johtamisen teoriaa nykypäivän haasteisiin vastaavan johtamismallin rakentamiseksi. Työn ohjaavana ajatuksena on, että integroimalla nämä erilaisista lähtökohdista kumpuavat johtamisen teoriat saadaan luotua vahva, teoreettisesti

pätevä, tietotyöläisten tarpeisiin vastaava ja henkilöstö sekä muut sidosryhmät osallistava johtamisen viitekehys. Tutkimukseni pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millä tavalla tietopääoman ja strategisen (sosiaalisen) vastuullisuuden elementeistä on mahdollista rakentaa kokonaisvaltainen tietotyön vastuullisen johtamisen viitekehys?
2. Miten jaetun johtajuuden mallia voi hyödyntää strategisen vastuullisuuden kehittämiseksi tietopääoman johtamisen kontekstissa?

Tutkimuksen keskeinen pyrkimys on rakentaa käytännön johtamistyökalu organisaation strategiseen kehittämiseen ja johtamiseen aikana, jolloin työn tekemisen tavat ovat suuressa murroksessa ja tietotyöläisten välinen vuorovaikutus valtaosin virtuaalista. Tutkimustani ohjaa dynaaminen lähestymistapa tietopääomaan johtamiseen, jossa korostuu yksilön ja organisaation kyvykkyyksien kehittäminen. Tieto on sosiaalisesti konstruoitua, dynaamista ja liittyy olennaisesti organisaation oppimiseen ja muutokseen. Tietopääoman dynaamisessa luonteessa korostuu tietoresurssien vuorovaikutus ja keskinäisriippuvuus, toimintaan ja tilanteeseen sidottu ja täten rakentuva tieto, sekä muutoksen luonti- ja hallintakyvykkyys. Tietopääoman strategisessa johtamisessa on tällöin kyse tietoprosesseja edesauttavan toiminnan ja organisaation oppimista edistävän organisaatiokulttuurin ja kyvykkyyksien ylläpitämisestä. (Kianto 2007.) Mm. Kianto et al. (2020) korostavat soveltuvien johtamistyökalujen puutetta – mittareiden ja viitekehysten tulisi tavoittaa tietopääoman luonne pikemminkin toimintamalleina ja toimintana, ei staattisena varantona. On todettu selkeää tarvetta performatiivisille, osallistaville ja reflektiivisille mittamismalleille, joita niiden kohteena olevat yksilöt ovat itse määrittelemässä.

Tähän haasteeseen vastaamiseksi tutkimuksessa hyödynnetään strategia käytäntönä - lähestymistapaa (*strategy as practise, SAP*), jonka soveltaminen vastuullisuus- ja kestävyystutkimuksessa on valitettavan vähäistä (Egels-Zandén & Rosén, 2015). Engert et al. (2015) korostavat, miten strategista vastuullisuutta edesauttaa organisaation koko tietopohjan hyödyntäminen, sidosryhmien sitouttaminen ja sellaisen kollektiivisen ymmärryksen rakentaminen, jossa strategia nähdään osana jokaisen työntekijän työtä. Tutkimukseni keskeinen kiinnostus koskee sitä, kuinka organisaation jäsenet yhdessä määrittelevät organisaation kannalta relevantin tietopääoman ja sosiaalisen vastuullisuuden sisällön, miten näitä tulisi johtaa ja kuinka tällä kollektiivisella määrittelyllä

tuotetaan organisaation selviytymisen kannalta kriittistä suuntaa, yhdenmukaisuutta ja sitoutumista (ks. s. 10).

SAP korostaa strategiaa jonain, jota yritys ja käytännön toimijat tekevät, eikä jonain, jota yrityksellä on (Regner, 2008, 572; Egels-Zandén & Rosén, 2015, 139; Engert & Baumgartner, 2016). Vastuullisuusstrategiat kuvastavat usein ulkoista painetta ja niiden sisältö on tällöin epäselvää organisaation sisäisille sidosryhmille, erityisesti henkilöstölle. Tätä sanojen ja tekojen tai aikomusten ja toimeenpanon välistä kuilua on mahdollista kuroa umpeen interaktiivisella, iteratiivisella ja dynaamisella strategiaprosessilla. (Rosén, 2015, 146.) Sroufe (2017) jatkaa, että tietopääoman elementeistä erityisesti ne, joissa korostuu osaavan henkilöstön osallistaminen, edesauttavat vastuullisuusstrategian ja vastuullisen liiketoimintamallin suunnittelua, jalkauttamista, toteuttamista ja kestävyyttä. SAP korostaakin inhimillisen toiminnan merkitystä strategian muotoilussa ja toimeenpanossa, ja siinä nähdään koko henkilöstö strategisina toimijoina (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Johnson, Balogun & Beech, 2010).

Kuten SAP-tutkimuksessa yleisesti, myös tässä tutkimuksessa strategian sisältö ja siihen liittyvä prosessi nähdään vahvasti toisiinsa kietoutuneina. Tutkimuksessani korostuu yksittäisen aktiviteetin eli SAP-kielellä strategiointiepisodin merkitys laajemmassa strategiaprosessissa. (Burgelman, Floyd, Laamanen, Mantere, Vaara & Whittington, 2018, 2.) Tutkimukseni avulla pyrin kehittämään innovatiivisen, työpajan muodossa toteutettavan ja matalalla kynnyksellä käyttöönotettavan strategisen johtamisen käytännön, johon on sisäänrakennettu keskeiset jaetun johtajuuden periaatteet. Tutkimusintressi kohdistuu työpajaan käytäntönä, sen osallistujiin ja siinä käytettyihin työkaluihin ja metodeihin. Nämä työpajat ovat konteksti, jossa strategiointi tapahtuu, mutta myös tietopääomaa ja vastuullisuutta koskevaa strategiaa muotoileva ja sen sisältöä mobilisoiva toiminto.

Tutkimukseni toteutettiin empiirisenä tapaus tutkimuksena laadullisin tutkimusmenetelmin. Siinä sovellettiin toimintatutkimuksellista metodologiaa, jossa minulla tutkijana oli kriittinen merkitys. Käytännössä tämä merkitsi tapausorganisaatiolle järjestettyjen työpajojen fasilitointia sekä vahvaan teoriapohjaan nojaavaa valmennusta tietopääoman ja vastuullisuuden strategisen johtamisen kehittämiseksi. Empiirisen tutkimukseni tavoitteet olivat seuraavat:

- i) tapausorganisaation tukeminen vastuullisten johtamiskäytäntöjen ja tietopääoman vastuullisen johtamisen kehittämisessä;

- ii) sosiaalista kestävyyttä vahvistavien ja osallistavien työpajametodien käyttöönoton edesauttaminen; ja
- iii) yleispätevän teoreettisen ja metodologisen viitekehyksen rakentaminen.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman seuraavassa luvussa (Luku 2) esitetään tutkimukseni teoreettinen viitekehys. Sen ensimmäinen alaluku 2.1 keskittyy tietopääoman johtamisen teoriaan ja käsittelee ensin tietopääomatutkimuksen historiaa ja kehittymistä (2.1.1). Tämän jälkeen alaluvussa 2.1.2 tarkastellaan käsitteen määritelmiä, erilaisia näkemyksiä tietopääoman merkityksestä ja avataan sen osa-alueiden sisältöä. Luvussa todetaan mm. tiedon moniulotteisuus, hiljaisen tiedon jakamisen ja tätä edesauttavan inhimillisen vuorovaikutuksen merkitys sekä osa-alueiden keskinäisvaikutukset ja -riippuvuus. Alaluvussa 2.1.3 käsitellään viimeaikaista tutkimusta, ja luvun lopuksi tarkastellaan tietopääoman strategista johtamista (2.1.4). Alaluvun 2.1.4 lopuksi esitetään myös tutkimukseni ensimmäinen propositio.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tutkimukseni toista keskeistä teoriakokonaisuutta. Luvussa 2.2 käsitellään liiketoiminnan etiikkaa, tuodaan esille kestävän kehityksen käsite ja yritys vastuun osa-alueet, ja tarkastellaan erilaisia yrityksiin kohdistuvia odotuksia. Alaluvussa 2.2.1 tuodaan esille yritys vastuututkimuksen eri näkökulmia ja teoreettisia lähtökohtia, minkä jälkeen keskitytään sosiaalisen vastuun sisältöön ja siihen liittyvään prosessinäkökulmaan (2.2.2). Lopuksi tarkastellaan strategista vastuullisuutta ja sen merkittävimpiä ajureita, ja esitetään lisäksi tutkimuksen toinen propositio (2.2.3).

Kolmannessa alaluvussa 2.3 käsitellään johtajuustutkimuksen ja -ajattelun kehittymistä kohti johtajuuden suhdekeskeistä ja kollektiivista käsitteellistämistä. Ensin tarkastellaan monikollisen johtajuuden tutkimusta ja keskitytään mm. johtajuuden tuottamiseen vuorovaikutuksessa sekä johtajuuteen käytäntönä ja prosessina (2.3.1). Tämän jälkeen syvennytään jaetun johtajuuden sisältöön, edellytyksiin ja vaikutuksiin erityisesti tietotyössä (2.3.2) ja tarkastellaan tietoperustaisen organisaation johtamista jaetun johtajuuden myönteisten vaikutusten näkökulmasta (2.3.3). Luvun lopuksi esitetään tutkimuksen kolmas propositio.

Näiden teorioiden pohjalta alaluvussa 2.4 rakennetaan tutkimuksen integroitu moniteoreettinen viitekehys. Tässä yhteydessä esitetään se, mitä tietotyön vastuullisen johtamisen nähdään tarkoittavan ja kuinka sen keskeiset mekanismit liittyvät inhimilliseen

vuorovaikutukseen ja dialogiin. Luvussa syvennyttään inhimillisen (2.4.1), rakenteellisen (2.4.2) ja suhdepääoman (2.4.3) vastuulliseen johtamiseen ja tuodaan lopuksi esille se, mistä elementeistä kestävä johtaminen koostuu. Performatiivisuuden, tiedon dynaamisuuden ja SAP-lähestymistavan hengessä teoriaosion viimeinen alaluku 2.5 käsittelee vastuullisuusstrategiaa käytännön toimintana ja luo siltaa teorian ja empiirisen tutkimuksen välille. Tässä yhteydessä esitetään lisäksi tutkimuksen neljäs ja viides propositio.

Tutkielman kolmas luku käsittelee empiirisessä tutkimuksessa sovellettuja menetelmiä. Aluksi syvennyttään tutkimusstrategiaan (3.1) sekä tutkimuksessa sovellettuihin tapaus- ja toimintatutkimuksellisiin menetelmiin (3.2). Alaluvussa 3.3 käsitellään tutkimuksen aineistoa ja käytettyjä instrumentteja. Ensin tarkennetaan tutkimuksen aloittamiseen ja ennakoivalmisteluihin liittyviä yksityiskohtia (3.3.1 & 3.3.2), ml. taustahaastatteluiden tuottaman tiedon analysointimetoodeita (3.3.3). Tämän jälkeen käsitellään työpajojen rakennetta ja sisältöä (3.3.4), niissä sovellettuja työkaluja ja menetelmiä (3.3.5) sekä osallistujia (3.3.6). Luvun lopuksi pohditaan tutkimuksen validiteettiä, reliabiliteettiä ja laatuun liittyviä kysymyksiä (3.4).

Luku 4 keskittyy empiirisen tutkimuksen tulosten analysointiin ja esittelyyn sekä näiden laajempaan pohdintaan. Luvun aluksi tuodaan esille työpajojen ennakoivalmisteluihin lukeutuneiden haastatteluiden tuottama tieto (4.1), minkä jälkeen analysoidaan työpajaprosessia (4.2) sekä niiden tuotoksia (4.3). Tutkimustuloksia esitellään tämän jälkeen jokaisen toimintatutkimuksen tavoitteen osalta erikseen (ks. 1.2). Alaluvussa 4.4 pohditaan tutkimuksen onnistumista tietopääoman vastuullisen johtamisen kehittämisessä. Tämän jälkeen tarkastellaan mahdollisuuksia työpajametodin laajemmalle käyttöön otolle kyseisessä tapausorganisaatiossa (4.5), minkä jälkeen pohditaan yleispätevän menetelmän kehittämistä koskevien tavoitteiden saavuttamista (4.6).

Luvussa 5 käsitellään tutkimuksen keskeisiä johtopäätöksiä suhteessa kahteen edellä esitettyyn tutkimuskysymykseen. Luvussa pohditaan lisäksi tutkimuksen laajempaa merkitystä teoreettisen ja käytännöllisen tiedon tuottamisessa ja tutkimuksen tieteellistä kontribuutiota eri tutkimussuuntauksiin. Alaluvussa 5.3 esitetään tutkimuksen käytännön suositukset ja alaluvussa 5.4 tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet. Tutkielman lopuksi esitetään lyhyt yhteenveto tutkimuksesta (luku 6).

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsitellään tutkimukseni teoreettista taustaa tietopääoman, yritysvastuun ja jaetun johtajuuden näkökulmista. Luvussa rakennetaan tutkimuksen integroitu teoriaviitekehys eli pohja tietoperustaisen organisaation vastuulliselle johtamiselle.

### 2.1 Tietopääoma

*”Kun ihmiset kävelevät talosta ulos, meidän omaisuutemme kävelee samalla  
- ei meillä ole mitään muuta...”*

Tapausorganisaation edustajan haastattelu

#### 2.1.1 Aineettomia resursseja käsittelevä tutkimus

Strategisen johtamisen keskeisiä tutkimuskysymyksiä on jo vuosikymmenten ajan ollut yrityksen kestävä kilpailuetu. Siinä missä resurssiperustainen näkemys painotti yrityksen arvokkaita ja harvinaisia resursseja, joita on hankala kopioida tai korvata (Barney, 1991), myöhemmin kehittyneen tietoperustaisen näkemyksen mukaan keskeistä on tieto ja organisaation kyky tiedon luomiseen, hallinnoimiseen ja kehittämiseen (Grant, 1996). Tietopääoman käsitteellistäminen ja tutkimus pohjautuu näistä jälkimmäiseen – aineettomien ja tietoperustaisten resurssien ja kyvykkyyksien sekä näihin perustuvan arvonluonnin tutkimiseen (Pedro et al., 2018).

Tutkimusalan juuret ulottuvat 1980-luvulle ja mm. Stewartin, Edvinssonin, Malonen ja Sveibyn urauurtaviin julkaisuihin, malleihin ja mittaristoihin (Dumay et al., 2020). Stewartin tietopääoman määritelmä (ks. luku 2.1.2) vuodelta 1997 on edelleen yksi eniten viitatuista, siinä missä Edvinssonin näkemys yrityksen markkina-arvosta taloudellisen ja aineettoman pääoman summana sekä Skandiassa kehitetty Navigator-raportointimalli ovat olleet pohjana monille myöhemmille tutkimuksille (Pedro et al. 2018; Edvinsson, 1997). Tutkimussuuntaus on sen syntyajasta kehittynyt merkittävästi. Aihepiirien ja näkökulmien määrä on laajentunut ja suuntauksessa on nähtävissä kronologisia vaiheita. 1980- ja 90-lukujen vaihteeseen ajoittuu ensimmäinen vaihe, jossa luotiin tieteenalan perusteita ja teoreettista kehystä sekä pyrittiin lisäämään ymmärrystä aineettomien resurssien ja tietopääoman merkityksestä kestäväälle kilpailuedulle. Toisessa, 2000-luvun alkupuolelta kehittyneessä vaiheessa, keskityttiin enenevässä määrin empiirisiin tutkimuksiin sekä mittaamista, johtamista ja viestintää tukevien lähestymistapojen kehittämiseen. 2000-luvun

loppupuolelta alkoi kehittyä kolmas, kriittisempää ja performatiivista tutkimusta sisältävä vaihe, jossa keskityttiin mm. tietopääoman hyödyntämiseen johdon työkaluna ja sen identifioimisen ja mittaamisen tärkeyteen arvon luomisessa. (Petty & Guthrie, 2000; Guthrie, Ricceri & Dumay, 2012.) Lähes eksponentiaalisesti kasvanut tieteellisten julkaisujen määrä on johtanut tietynlaisen maturiteetin saavuttamiseen ja tutkimuskenttä on moniulotteisempi, monialaisempi ja myös käytännönläheisempi (Martín-de Castro et al., 2019). Yhä enenevässä määrin on kiinnostuttu siitä, miten tietopääoman käsite ymmärretään ja miten sitä sovelletaan johtamisen välineenä erilaisissa organisaatioissa (Pedro et al., 2018; Dal Mas, 2019; Secundo et al., 2018; Dumay et al., 2020).

Tutkimusala keskittyi pitkään yksityissektorin organisaatioiden tarkasteluun, josta on Martín-de Castron et al. (2019) mukaan erotettavissa nämä kolme vaihetta (ks. myös Dumay et al., 2015). Ensimmäisen vuosikymmenen aikana kiinnostus kohdistui yrityksen markkina- ja kirjanpitoarvon eroon, josta yhtenä esimerkkinä on paljon viitattu Kaplanin ja Nortonin (1991) kehittämä tasapainotettu tuloskortti (*Balanced Scorecard*, BSC). Ensimmäisessä vaiheessa kehitettiin Skandia Navigatorin lisäksi myös monia muita malleja tietopääoman identifiointiin ja arvioimiseen, kuten IC-Index (Roos & Roos, 1997) ja Intangible Asset Monitor (Sveiby, 2000). Toinen vaihe (2000–2009) kattaa yhteisymmärryksen syntymisen käsitteen kolmesta osa-alueesta, joita tarkastellaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa, sekä näiden osa-alueiden syvällisen ja kriittisen tutkimisen. Tällöin keskityttiin tietopääoman merkitykseen yrityksen strategisen johtamisen näkökulmasta ja erityisesti Bontis (ks. esim. 1998) julkaisi monia johtamis- ja mittaamismalleja käsitteleviä tutkimuksia. Vuosina 2010–2016 tutkimukset käsittelivät enenevässä määrin tietopääoman käytännön merkitystä ja tietopääomaa organisaation toimintatapana. Yhä moninaisempi ja laaja-alaisempi tutkimuskenttä kohdisti kiinnostusta numeeristen mittaamismetodologioiden kehittämiseen (esim. *value added intellectual coefficient*, VAIC), tietopääoman merkitykseen dynaamisilla markkinoilla ja teknologisten innovaatioiden yhteydessä (ks. Subramaniam ja Youndt, 2005) sekä mm. raportointiin. (Martín-de Castro et al. 2019.)

Nykyistä neljättä vaihetta, jota käsitellään organisaatiotason suhteen tarkemmin alaluvussa 2.1.3, luonnehtii laajemman ekosysteemin näkökulma, jossa tietopääoman tutkimusta sovelletaan alueellisen ja kansallisen tietopääomaan tutkimiseen. Tutkijoita kiinnostaa mm. se, miten tietopääomaa hyödynnetään organisaation ylittävän arvon ja hyvinvoinnin luomiseen ja miten organisaation sisäistä ja ulkoista tietoa yhdistetään. (Pedro et al. 2018; Secundo et al. 2018; Dumay et al. 2020.) Tutkimuskenttään on syntynyt selkeämpi jako

kolmen ulottuvuuden tarkasteluun – kansallinen, alueellinen ja organisaatiotasoa (Pedro et al., 2018; Dal Mas, 2019; Secundo et al., 2018). Tutkimuksissa korostuu mm. kansallisen innovaatiokyvykkyyden ja hyvinvoinnin ajurien ymmärtäminen sekä tietopääoman hyödyntäminen ulkoisten sidosryhmien osallistamiseksi ja laajemman yhteiskunnallisen kestävyuden varmistamiseksi (Pedro et al., 2018; Secundo et al., 2018). Labra ja Sánchez (2013) tuovat esille kaksi lähestymistapaa makrotason tietopääoman tutkimiseen – akateemisesta maailmasta juontuvien, yritystoimintaan kehitettyjen metodien soveltaminen kansallisen tason tutkimiseen sekä kansainvälisten organisaatioiden luomat mm. valtioiden kilpailukyvyyn ja inhimillisen kehityksen indeksit. Tällä hetkellä tietopääoma yhdistetään yhä vahvemmin globaaliin kestäväan kehitykseen. Tutkijat ovat mm. nostaneet esille näiden käsitteiden keskinäisvaikutukset, inhimillisen pääoman merkityksen tasa-arvoisessa kehityksessä ja kansallisen tietopääoman soveltuvuuden hyvinvoinnin mittariksi bruttokansantuotteen sijaan. (Secundo et al., 2020.) Neljännen vaiheen tutkimus on yhä enenevässä määrin normatiivista, jossa otetaan vahvemmin kantaa siihen, miten tietopääomaa tulisi johtaa ja kehittää laajemman arvon tuottamiseksi (Dumay et al., 2015).

### **2.1.2 Tietopääoman osa-alueet ja keskinäisvaikutukset**

Pitkän ja rikkaan tutkimusperinteen myötä kirjallisuudessa esiintyy lukuisia tietopääoman määritelmiä. Valtaosassa korostuu eri muodoissa oleva tieto ja sen hyödyntäminen arvon luomiseksi ja kilpailuedun varmistamiseksi. Joissain määritelmissä tieto ja tietopääoma nähdään staattisina resursseina, kun taas toisissa korostetaan tiedon virtausta sekä prosesseja näiden resurssien vahvistamiseksi ja tiedon luomiseksi. Omaa tutkimustani ohjaa jälkimmäinen, ns. dynaaminen lähestymistapa tietopääomaan ja sen johtamiseen, jossa tieto nähdään sosiaalisesti konstruotuna ja johtaminen viittaa yksilön ja organisaation kyvykkyyksien kehittämiseen (Kianto, 2007).

Tätä näkemystä ja tietopääoman strategista johtamista käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.1.4. Tässä vaiheessa on kuitenkin syytä nostaa esille sen yhteneväisyys performatiivisen lähestymistavan kanssa. Performatiivisessa tutkimusperinteessä tietopääoman käsite nähdään kontekstisidonnaisena ja dynaamisena. Tutkimuksissa pyritään tulkitsemaan sitä, mikä rooli aineettomilla resursseilla on organisaation suoriutumiseen ja miten näitä resursseja mobilisoidaan. (de Frutos-Belizón et al., 2019.) Huolimatta siitä, että tutkimustani ohjaa näkemys tietopääoman sisällön määrittymisestä tietyssä organisatorisessa kontekstissa (ks. mm. Massaro, Mas, Bontis & Gerrard, 2019), olemassa oleviin määritelmiin tutustuminen auttaa ymmärtämään, minkätyyppisiä elementtejä tietopääoman

nähdään sisältävän. Käsitteen moniulotteisuudesta ja monitieteellisestä perustasta johtuen ihmiset ymmärtävät sen sisältöä hyvin eri tavoin ja saattavat viitata samoilla termeillä erilaisiin asioihin (Marr & Chatzkel, 2004). Tästä syystä seuraavassa tuodaan esille, miten tietopääomaa on kirjallisuudessa määritelty ja minkälaisia tekijöitä sen osa-alueisiin nähdään sisältyvän. Performatiivisuus ja kontekstisidonnaisuus huomioiden, tämä taksonomia toimii yleisluontoisena kuvauksena näistä laajoista kategorioista (Wasiluk, 2013, 115).

Kirjallisuudessa eniten viitatus tietopääoman määritelmät ovat Stewartin sekä Nahapietin ja Ghoshalin 1990-luvun lopulle juontuvat määrittelyt, mikä osoittaa näiden alkuperäisten määritelmien vahvuuden, mutta myös tutkimusperinteen vahvan teoreettisen pohjan (Pedro et al., 2018; Youndt, Subramaniam & Snell, 2004). Stewartin (1997) laajasti siteeratun määritelmän mukaan tietopääoma on tiedon, informaation, aineettoman omaisuuden ja kokemuksen summa vaurauden ja lisäarvon tuottamiseksi. Nahapietin ja Ghoshalin (1998, 245) mukaan tietopääoma viittaa sosiaalisen kollektiivin, kuten organisaation, yhteisön tai ammatinharjoittajien tietoon ja tietämiskyvykkyteen.

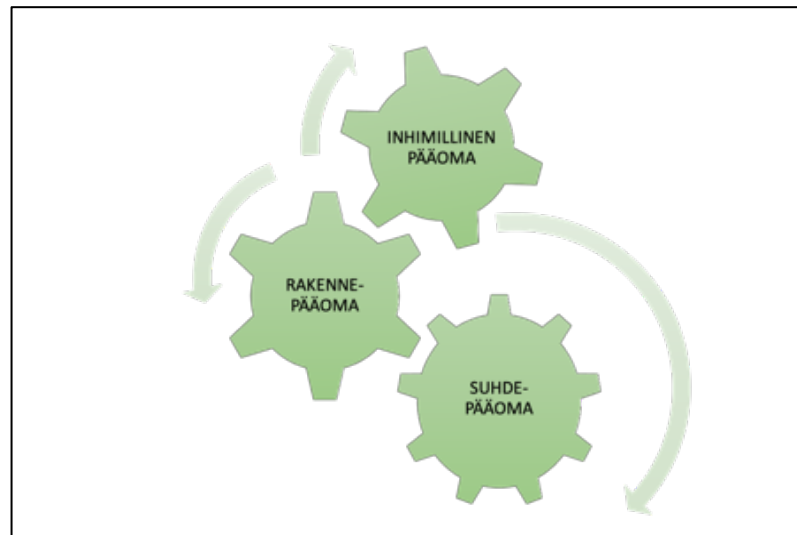
Edvinsson (1997, 368) on puolestaan esittänyt, että tietopääoma on tietoa, sovellettua kokemusta, organisaation teknologiaa, asiakassuhteita ja ammattiosaamista, jotka antavat kilpailuedun markkinoilla. Youndtin et al. (2004, 337) määritelmässä korostuu tiedon moniulotteisuus ja tietoprosesseja koskeva kyvykkyys; tietopääoma on organisaation eri tasoilla ja sen sisä- ja ulkopuolella olevan tiedon ja tietokyvykkyyksien summa, jota hyödynnetään liiketoimintaprosesseissa kilpailuedun saavuttamiseksi. Pedro et al. (2018, 2519) puolestaan määrittelevät tietopääoman yhdistelmäksi inhimillisiin ja teknologisiin resursseihin perustuvia, mm. tiedosta, tietämyksestä ja immateriaalioikeuksista koostuvia, aineettomia resursseja arvon ja uusiutuvan kilpailuedun luomiseksi.

Samalla kun tieto on ajan mittaan ymmärretty yhä vahvemmin organisaatioiden, alueiden ja valtioiden keskeiseksi kilpailutekijäksi, on luotu lukuisia malleja ja viitekehyksiä arvonluonnon aineettomien perusteiden määrittämiseksi (Kianto et al., 2020). Edvinssonin ja Malonen (Edvinsson 1997, 368–369) alkuperäisessä mallissa<sup>2</sup> tietopääoma jaetaan kahteen osa-alueeseen – inhimilliseen ja rakenteelliseen – kun taas myöhemmissä tutkimuksissa tietopääomaa on jaoteltu yksityiskohtaisemmin sisältämään mm. uudistumis-

---

<sup>2</sup> Edvinssonin ja Malonen mallissa tietopääoma jakaantuu inhimilliseen ja rakenteelliseen pääomaan, joista rakenteellinen edelleen asiakas- ja organisatoriseen pääomaan, joista jälkimmäinen vielä innovaatio- ja prosessipääomaan.

ja yrittäjyyspääoman (Inkinen, Kianto, Vanhala & Ritala, 2017). Käsitteen sisällöksi on määritelmien ja viitekehysten moninaisuudesta huolimatta vakiintunut kolme osa-aluetta – inhimillinen, rakenteellinen ja suhdepääoma (ks. *Kuvio 1. Tietopääoman osa-alueet*) (Pedro et al., 2018; de Villier & Sharma, 2018; Massaro et al., 2019; Lönnqvist et al., 2005; Marr, 2008).



**Kuvio 1. Tietopääoman osa-alueet**

Vaikka tietopääoman tutkimisen ja määrittämisen suhteen on oleellista, ettei osa-alueita täysin eroteta tai tutkita itsenäisinä käsitteinä, erillinen määrittely ja tarkastelu on niiden operationalisoinnin vuoksi hyödyllistä (Youndt et al., 2004). Seuraavassa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin, millaisia elementtejä nämä kolme osa-aluetta sisältävät.

### **Inhimillinen pääoma**

Yksilön tietoresursseihin viittaava inhimillinen pääoma nähdään usein organisaation arvokkaimpana resurssina, sillä juuri yksilöt ovat tiedon ja innovaatioiden lähteitä (Tyskbo, 2019; Hussinki, Kianto, Vanhala & Ritala, 2019). Osa-alue kattaa työntekijöiden kompetenssin, kyvykkyyden, osaamisen, henkilöominaisuudet, asenteen, tiedon ja koulutuksen, joihin perustuen organisaatio tekee päätöksiä ja allokoii resursseja (de Villiers & Sharma, 2017; Lönnqvist et al., 2005; Gangi et al., 2019). Marrin (2008) mukaan osa-alueeseen tulee laskea myös yksilön sitoutuminen, tunneäly, työtyytyväisyys ja luovuus, minkä lisäksi Pedro et al. (2018) sisällyttävät siihen yksilön motivaation, kyvyn tiimityöhön, innovointiin ja johtajuuteen sekä yrittäjämäisen asenteen ja ongelmanratkaisukyvyyn. Martín-de Castro, Delgado-Verde, López-Sáez ja Navas-López (2011) painottavatkin

inhimillisen pääoman suhteen kolme ulottuvuutta. Yksilön tieto kattaa formaalin koulutuksen sekä elämän aikana ja työn kautta hankitun kokemuksen. Yksilön kyvyt sisältävät tietotaidon, oppimisen, tiimityön, viestinnän ja johtajuuden, kun taas yksilön käyttäytyminen viittaa kuulumisen ja sitoutumisen tunteisiin, itsensä motivointiin, työtyytyväisyyteen, joustavuuteen ja luovuuteen.

Kirjallisuudesta nousee kolme keskeistä näkökulmaa liittyen yksilöiden ja heidän resurssihinsa sidoksissa olevaan tietoon. Ensinnäkin ihmisen pääoman omistavat yksilöt, siinä missä rakenteellista pääomaa kontrolloi ja hallinnoi organisaatio (Martín-de Castro et al., 2011). Toiseksi verkostoihin perustuvassa tietotyössä oleellista ei niinkään ole yksilöiden koulutukseen perustuva tieto, vaan kyvykkyys vuorovaikutukseen ja verkostoitumiseen (Subramaniam & Youndt, 2005). Kolmas näkökulma viittaa tiedon moniulotteisuuteen. Martín-de Castro et al. (2019) korostavat yksilön kyvykkyysien osalta yksilöiden eksplisiittistä ja vielä olennaisempaa hiljaista tietoa sekä yksilön kyvykkyyttä hiljaisen tiedon tuottamiseen ja jakamiseen. Rationaaliseksi ja järjestelmälliseksi luonnehdittu eksplisiittinen tieto viittaa numeroihin, kaavoihin ja muuhun helposti jaettavaan, esitettävään ja tallennettavaan tietoon. Hiljainen tieto on sen sijaan henkilökohtaista, kokemusperäistä ja kontekstisidonnaista tietoa, jota on vaikea formalisoida ja jakaa muutoin kuin kasvokkain vuorovaikutuksessa. (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Kianto et al., 2020.)

Tietopääoman osa-alueiden arvioimisessa ja kehittämisessä on syytä huomioida tiedon moniulotteisuus, kontekstisidonnaisuus ja ihmisen toiminnan rooli erityisesti hiljaisen tiedon tuottamisessa. Tietäminen liittyy tekemiseen ja arvokkain tieto tulee esille osaavassa käytöksessä. Tiedon ollessa sosiaalisesti konstruointia ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen ehdollistettua, sen merkitys tulee esille muiden todetessa sen soveltuvuuden arvonluontiprosessiin. (Kianto et al. 2020.) Spenderin (1996) tiedon nelikentän avulla voi hahmottaa, miten nämä kaksi yksilötason tiedon muotoa muuttuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen ja organisaation prosessien kautta organisaatiotason tiedoksi ja miten ihmisen ja rakenteellinen pääoma liittyvät toisiinsa. *Tiedostettu tieto* on tosiasioita, käsitteitä ja viitekehyksiä, joita yksilöt voivat tallentaa muistiinsa ja muistuttaa mieleensä. *Automaattinen tieto* sisältää tiedostamattomia ja alitajuntaisia havaintoja, ajatusmalleja ja -rakennelmia, arvoja, taipumuksia ja kykyjä. *Esineellistetty tieto* viittaa organisaatiotasolla jaettuun määrämuotoiseen tietoon, kun taas *kollektiivinen tieto* on sosiaalisiin ja organisatorisiin toimintamalleihin ja käytäntöihin sisäänrakennettua hiljaista

tietoa ja kollektiivista kokemusta. Juuri jaettu hiljainen tieto on strategisesti merkityksellisintä tietoa. (ibid. 49–52.)

### **Rakenteellinen pääoma**

Rakenteellisessa pääomassa on kyse organisaation tasolle institutionalisoituneesta tiedosta ja kodifioidusta kokemuksesta, joka jäsentää ja luo koheesiota organisaation ja sen jäsenten toimintaan (Subramaniam & Youndt, 2005; Martín-de Castro et al., 2019). Osa-alue viittaa organisatoriseen pääomaan yhdistelmänä yksilöiden eksplisiittistä ja hiljaista tietoa, tai edellä viitatus mukaisesti tiedostettua ja automaattista tietoa, sekä niihin mekanismeihin ja rakenteisiin, jotka tukevat työntekijöitä älyllisessä suoriutumisessa ja mahdollistavat esineellistetyn ja kollektiivisen tiedon syntyminen. Se on myös teknologista pääomaa, jolla viitataan tuotantoprosesseihin ja teknisiin järjestelmiin liittyviin tiedon yhdistelmiin. (de Villiers & Sharma, 2017; Martín-de Castro et al., 2019; Tyskbo, 2019.)

Rakenteellinen pääoma on pysyvämpää kuin inhimillinen pääoma ja se syntyy, säilyy ja kehittyy strukturoitujen ja toistettavien toimintojen kautta. Sitä ilmentävät organisaation arvot ja rakenteet, organisaatiokulttuuri, organisaation oppiminen, johtamisjärjestelmät ja muut prosessit, sekä työilmapiiri ja henkilöstön pysyvyys. Lisäksi siihen lasketaan tietokantoihin dokumentoitu tieto, patentit ja muut aineettomat oikeudet, sekä organisaation tiedonhallinta ja tietojohdamisen prosessit, sen tietotekniset järjestelmät ja innovaatiokyvykyys. (Subramaniam & Youndt, 2005; Martín-de Castro et al., 2011; Martín-de Castro et al., 2019; Tyskbo, 2019; Gangi et al., 2019; Pedro et al., 2018.)

Keskeinen käsite tässä yhteydessä on organisaatiokulttuuri<sup>3</sup>, jonka Schein (1990, 111) määrittelee ”*ryhmän luomaksi, hyväksi havaittujen perusolettusten kaavaksi sen oppiessa selviytymään ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhteneväisyyteen liittyvien ongelmien kanssa.*” Harisalo (2010, 266–267) tarkentaa käsitettä viitaten siihen organisaatiossa laajasti omaksuttuna henkisenä syvärakenteena, joka ohjaa ihmisten ajattelua, arvostuksia, huomiokykyä, toimintaa ja valintoja. Organisaatiokulttuuri on ikään kuin normatiivinen,

<sup>3</sup> Organisaatiokulttuuri muodostuu kognitiivisesta, käyttäytymiseen liittyvästä ja emotionaalisesta tasosta. Näistä ensimmäinen on syvin – näkemyksiin, kieleen ja ajatteluprosesseihin liittyvä taso. Tämä viittaa organisaation luonteeseen ja toimintaan liittyviin perusolettamuksiin, joihin samaistuminen ja omaksuminen johtaa automaattisiin ajattelu- ja käyttäytymiskaavoihin, jotka puolestaan edesauttavat merkityksen, vakauden ja hyvinvoinnin syntyä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Nämä perusolettamat ovat usein itsestään selviä ja ei-tiedostettuja, ja määrittävät organisaation jäsenen keskinäisiä suhteita ja toiminnan luonnetta. Kulttuuri ilmenee myös arvojen sekä perspektiivien ja näkyvien tulosten/havaintojen tasolla. Arvot viittaavat valintoihin tärkeinä pidetyistä asioista, ja niiden ollessa linjassa perusolettamusten kanssa, niitä ei juurikaan kyseenalaisteta. Perspektiivit sisältävät käyttäytymistä ja toimintaa määrittävät normit, säännöt, vaatimukset, jotka tehostavat ongelmien ratkaisua ja asioiden käsittelyä, kun taas näkyvät tulokset ovat esimerkiksi organisaatiossa vallitsevat pukukoodit ja puhuttelutavat. (Harisalo, 2010, 269; Schein, 1990.)

organisaation arvoja sisältävä liima sekä symbolinen, kokemusperäisistä tekijöistä muodostuva konteksti organisaation identiteetille, joka vaikuttaa yksilöiden ja koko kollektiivin tulkitaan ja ymmärrykseen (Athanasopoulou & Selsky, 2015, 336–337).

Ympäristö vaikuttaa vahvasti yksilön halukkuuteen pyrkiä organisaation asettamiin tavoitteisiin (Kianto et al., 2020). Inhimillinen ja rakenteellinen pääoma ovatkin vahvasti yhteydessä toisiinsa ja monilla organisaation prosesseilla, kuten henkilöstöhallinnon toimilla, on merkittävä vaikutus tietopääoman ja sen eri osa-alueiden kehittymiseen (Secundo et al., 2018). Mm. Youndt ja Snell (2004) ovat todenneet henkilöstöjohtamisen positiivisen vaikutuksen henkilöstön tietotason ja osaamiseen, yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen sekä tiedon varastoitumiseen organisaation järjestelmiin, rutiineihin ja prosesseihin. Tutkijat (ks. myös Serenko & Bontis, 2016, 687) korostavat yhteistyöhön perustuvan työilmapiirin ja tiedon jakamisen kulttuurin merkitystä tiedon ja tietämyksen virtauksiin. He näkevät, että erityisesti sosiaaliin suhteisiin sisältyvä tieto edesauttaa tiedon prosessointia, organisaation prosessien tehostamista ja lopulta kollektiivisen ymmärryksen syntymistä.

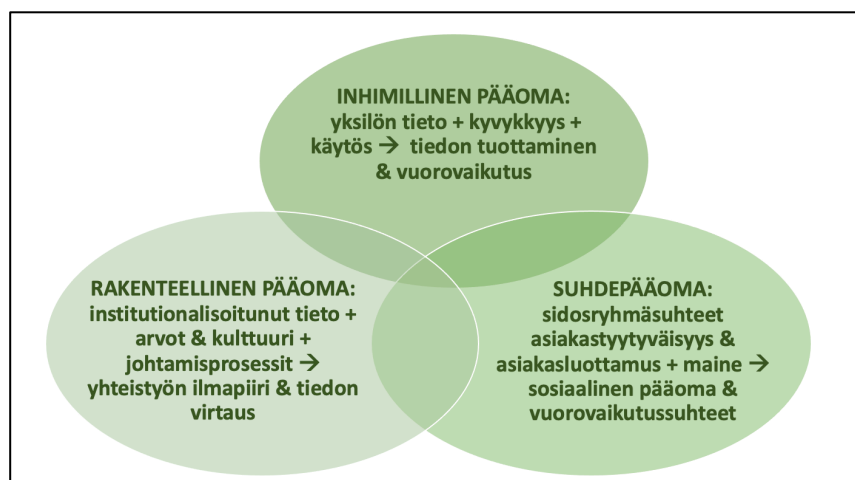
### **Suhdepääoma**

Tietopääoman kolmas osa-alue eli suhdepääoma rakentuu sosiaalisista suhteista ja verkostoista, näihin sisältyvistä tietoresursseista sekä näiden arvokkuudesta ja merkityksellisyydestä. Suhdepääomaan luetaan kuuluvaksi erityyppiset viralliset tai muodolliset ja epäviralliset sidosryhmäsuhteet ja kumppanuudet, yhteistyösopimukset, liiketoimintaverkostot ja yhteenliittymät sekä asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus. Lisäksi se sisältää organisaation maineen, imagon, brändin ja luottamuksen suhteessa sen sidosryhmiin. (Lönqvist et al., 2005; Marr, 2008; Martín-de Castro et al., 2011; Pedro et al., 2018; Tyskbo, 2019; Gangi et al., 2019.) Kirjallisuudessa suhdepääoman osalta nostetaan esille sidosryhmien moninaisuus (ks. esim. Marr, 2008, 6), jota eräissä tutkimuksissa on korostettu jakamalla osa-alue sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin osoittamaan suhteiden erilaisuutta ja erityyppisten tekijöiden merkitystä niiden rakentumisessa (ks. Inkinen et al., 2017; Pedro et al., 2018).

Keskeinen käsite suhdepääomaan liittyen on sosiaalinen pääoma. Edellä viitattiin tietopääoman määritelmien ja luokittelujen moninaisuuteen ja eräät tutkijat puhuvatkin suhdepääoman sijaan sosiaalisesta pääomasta (ks. esim. Youndt & Snell, 2004; Subramaniam & Youndt, 2005; Martín-de Castro et al., 2019). Tässä tutkimuksessa

sovelletaan yllä esitettyä kolmijakoa, mutta sosiaalinen pääoma nähdään suhdepääoman sisältöä ja merkitystä syventävänä käsitteenä. Nahapietin ja Ghosalin (1998, 243) laajasti siteeratun määritelmän mukaan sosiaalinen pääoma on ”yksilön tai laajemman sosiaalisen yksikön suhteiden verkostoon sisältyvien, siitä juontuvien ja sen kautta saatavien, tosiasiallisten ja mahdollisten resurssien summa”. Adler ja Kwon (2002, 17–23) näkevät sosiaalisen pääoman sosiaalisten suhteiden kudokseen sisältyvänä hyväntahtoisuutena – sympatian, luottamuksena ja anteeksiantamisena – joka edesauttaa yksilöiden ja ryhmien välistä toimintaa mm. keskinäiseen ymmärrykseen perustuvien vastapalvelusten kautta. Barrena-Martinez, López-Fernández ja Romero-Fernández (2019) viittaavat sosiaalisen pääoman yhteydessä virallisten ja epävirallisten kanavien myötä vahvistuvaan työntekijöiden vastavuoroisuuteen, luottamukseen, koheesioon ja rehellisyyteen.

Sosiaalisen pääoman tarkastelu kolmen ulottuvuuden kautta korostaa sen ja suhdepääoman täydentävyyttä. Rakenteellinen ulottuvuus viittaa sosiaalisen järjestelmän ja suhdeverkoston yhteyksiin ja näiden tiiviuteen. Suhdeulottuvuus kattaa yksilöiden väliset suhteet ja kunnioituksen sekä näiden myötä muodostuvan luottamuksen, luotettavuuden, normit, velvollisuudet sekä identiteetin. Kolmantena on kognitiivinen ulottuvuus, joka viittaa sosiaalisen pääoman tuottamiin resursseihin, jotka edesauttavat yhteisten tulkintojen, ymmärryksen ja merkitysten rakentumista. (Nahapiet & Ghosal, 1998, 243–244.) Sosiaalinen pääoma täydentää muita pääomatyyppejä ja sen arvo kasvaa käytettäessä. Tietopääoman näkökulmasta siinä on kyse vuorovaikutukseen ja vuorovaikutussuhteiden verkostoihin sisältyvästä ja näiden kautta hyödynnettävästä tiedosta. (Adler & Kwon, 2002; Subramaniam & Youndt, 2005.) Alla olevassa kuviossa on kiteytetty edellä esitetty kolmen osa-alueen sisältö (Kuvio 2. Tietopääoman osa-alueiden keskeinen sisältö).



**Kuvio 2. Tietopääoman osa-alueiden keskeinen sisältö**

## **Osa-alueiden keskinäisvaikutukset**

Yksilön kyvykyys hiljaisen tiedon jakamiseen, tätä tukevat organisaation rakenteet sekä näistä kumpuavat ja näitä edesauttavat suhteet ja sosiaalinen pääoma nousevat edellä esitetystä keskeisiksi tietopääomaa kehittäviksi elementeiksi. Organisaation oppimista ja tietojohdantamista koskevassa kirjallisuudessa on nostettu esille tietopääoman osa-alueiden sekä niiden luomisen, kehittämisen ja hyödyntämisen vahva keskinäisriippuvuus. Vaikka osa-alueita tarkasteltiin edellä erillisinä kokonaisuuksina, tietopääoman kokonaisvaltaisen ymmärtämisen vuoksi osa-alueita on tärkeää käsitellä yhdessä. Tärkeää on muistaa myös niiden moniulotteisuus, monenlaiset yhteisvaikutuksen kaavat sekä niiden suhteellisen tärkeyden kontekstisidonnaisuus ja dynaamisuus. (Subramaniam & Youndt, 2005; Tyskbo, 2019; Núñez Ramírez, Nunez, Rivero & Bañuelos, 2017.)

Keskinäis- ja yhteisvaikutusten hahmottamiseksi on oleellista ymmärtää, että kukin tietopääoman osa-alue kasvattaa ja levittää organisaation tietoa eri tavalla joko yksilöiden, rakenteiden ja prosessien tai suhteiden ja verkostojen kautta. Tärkeää on nähdä, miten yksilötason tieto institutionalisoituu kodifioinnin kautta organisatoriseksi tiedoksi ja rakenteelliseksi pääomaksi ja miten tietoa jaetaan ja edelleen kehitetään sosiaalisen vuorovaikutuksen ja verkostojen kautta. Koska tieto on aina kontekstuaalista, arvonluonnin kannalta merkittävintä tietopääomaa on organisaation toimijoiden suhteissa ja yhteistyössä ilmenevä kollektiivisesti jaettu tieto. (Youndt & Snell, 2004; Youndt et al., 2004; Kianto et al., 2020.) Vaikka yksilöihin sidoksissa olevaa inhimillistä pääomaa pidetäänkin usein tärkeimpänä osa-alueena, organisaation suorituskyvyn ja laajemman vaikuttavuuden takaamiseksi on kriittisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten organisaatiotasolla edesautetaan vuorovaikutuksen sekä yhteisten merkitysten ja tulkintojen syntymistä.

### **2.1.3 Tietopääoman nykytutkimus**

Tietopääoman tutkimus on kehittynyt sen perustan luomisesta ja toimintamallien ja standardien kehittämisestä kohti kriittisempää ja käytännönläheisempää tutkimusta. Tämänhetkisessä neljännessä vaiheessa korostuu laajempi ekosysteemiajattelu, tietopääoman ja kestävyiden keskinäisvaikutusten tutkiminen sekä aineettomien tekijöiden analysointi yhteiskuntien ekologisten, sosiaalisten ja demografisten haasteiden ratkaisemisessa. (Dumay & Dai, 2017; Secundo et al., 2020.) Tutkimuksen hyödyllisyyttä ja laajempaa yhteiskunnallista merkitystä arvioidaan yhä kriittisemmin, millä viitataan ajoittain jopa tutkimuksen viidenteen vaiheeseen (Dumay, 2018, 34; Dumay, 2020). Laajasti

siteeratuksi määritelmäksi on noussut Dumay'n näkemys tietopääomasta ”yrityksen kaikkien työntekijöiden tiedon summana, joka antaa sille kilpailuetua [...] sekä aineettomana materiana, tietona, kokemuksena, aineettomina oikeuksina ja informaationa [...] jota voidaan hyödyntää arvon luomiseksi” (Dumay, 2016, 169; Dumay, 2020). Globaalin viitekehyksen kestävyyskysymysten tarkasteluun antavat vuonna 2015 Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) puitteissa hyväksytyt 17 kestävän kehityksen tavoitetta (*Sustainable Development Goals*, SGD) (ks. UN, 2020). Näiden tavoitteiden ja tietopääoman suhdetta käsittelevä tutkimus onkin lisääntynyt merkittävästi, ja siinä käsitellään mm. kestävästä aluekehityksestä, tietopääoman roolia kestävässä kehityksessä julkisella sektorilla sekä yksityisen sektorin kontekstia (Secundo et al., 2020).

Yritystoiminnan osalta tietopääoman yhteyttä vastuullisuuteen on tarkasteltu kattavimmin (kirjanpito)raportoinnin näkökulmasta (Secundo et al., 2020). Kiinnostus erillisten tietopääomaraporttien julkaisuun vähentyi 2000-luvun alkunnostuksen jälkeen dramaattisesti. Vuonna 2010 lanseerattu integroidun raportoinnin viitekehys on kuitenkin lisännyt painetta tietopääomasta raportointiin osana vastuullisuusraportointia, ja samalla vahvistanut aiheeseen kohdistuvaa tutkimusintressiä (Rinaldi, Unerman & de Villiers, 2018; Dumay & Guthrie, 2019; Dumay, 2016; Cuzzo, Dumay, Palmaccio & Lombardi, 2017; Dumay et al., 2019; Oliveira, Lima Rodrigues & Craig, 2010; Wee & Chua, 2016; de Villiers & Sharma, 2017). Mm. edellä viitattu Dumay (2016) suhtautuu raportointiin ja tätä koskevaan tutkimukseen kuitenkin kriittisesti. Tutkimukset jäävät yleiselle tasolle tarkastellen vanhanaikaisella tutkimusotteella pörssilistattujen yritysten vuosiraportteja. Tutkimuksen neljäs vaihe ja ymmärrys tietopääomasta sen rahallisen arvon lisäksi yhteiskunnallisena sekä käyttö- ja kestävyysarvona vaatii huomattavasti enemmän kuin ainoastaan raportointia ja tiedonantoa (ks. myös Cuzzo et al., 2017), ja juuri tähän tarpeeseen oma tutkimukseni pyrkii omalta osaltaan vastaamaan.

Raportoinnin lisäksi toinen kattavasti käsitelty näkökulma on ns. vihreä tietopääoma (*green intellectual capital*, GIC) (Nikolaou, 2019). Tällä viitataan kaiken sen tiedon summaan, jota organisaatio kykenee hyödyntämään ympäristöasioiden hallinnassa saavuttaakseen kilpailuetua (López-Gamero et al., 2011, 19). Käsite viittaa yksinomaan ympäristövastuuseen, eikä kata tämä tutkimuksen kohteena olevaa sosiaalisen vastuun käsitettä. Aihetta on käsitelty monista näkökulmista, mutta valtaosassa korostuu ostensiivinen ja staattinen lähestymistapa. Vihreää tietopääomaa ja sen vaikutusta on tutkittu mm. suhteessa yrityksen maineeseen (ks. Chang & Yu-Shan, 2012; Yadiati, Nissa, Sugiono, Suharman & Meiryani, 2019), organisaation oppimiskyvykkyyteen (ks. Yusoff,

Omar, Zaman, Delima & Sarminah, 2019) ja tuoteinnovaatioihin (ks. Delgado-Verde, Amores-Salvadó, Martín-de Castro & Navas-López, 2014). Ostensiivisen lähestymistavan sijaan monet tutkijat painottavatkin tarvetta monitieteelliselle ja interventionistiselle tutkimukselle, jossa perustellaan tietopääomaa ja kestävyyttä koskevien toimintatapojen laajempaa arvoa ja sitä, miten tietopääomaa hyödynnetään käytännössä arvon luomiseksi (Massaro et al., 2018; Cuzzo et al., 2017; Dumay et al., 2020).

#### **2.1.4 Tietopääoman strateginen johtaminen**

Lukuisat tutkimukset osoittavat tietopääoman merkityksen kilpailukyvyn kannalta, mikä korostaa tietopääomaa organisaation keskeisenä johtamiskysymyksenä (Tyskbo, 2019). Tietopääoman yhteydessä viitataan usein sen hankintaan, identifiointiin, mittaamiseen ja arvottamiseen, hallintaan sekä raportointiin. Kuten tietopääoman käsite, myös sen johtaminen on mahdollista määritellä monin eri tavoin. Yleisesti ottaen tietopääoman johtamisessa on kuitenkin kyse aineettomien resurssien kokonaisvaltaisesta hallinnasta ja näiden resurssien muokkaamisesta arvon luomiseksi. (Kujansivu, 2009; Marr, 2008.)

Sullivan (1999) viittaa johtamisella tietopääoman tasapainottamiseen ja johdonmukaisuuteen suhteessa yrityksen visioon. Kianto, Andreeva ja Pavlov (2013) puolestaan korostavat strategisen tason johtamista ja tietopääoman merkitystä kilpailukykyyn ja taloudelliseen suoriutumiseen. Heidän mukaansa tietopääoman johtaminen liittyy tietoperustaisia pääomaeriä koskeviin suunnittelun ja toimeenpanon strategisiin toimintoihin (ibid., 114). Strategista tietopääoman johtaminen onkin silloin, kun se on linjassa organisaation strategian ja vision kanssa ja kun ymmärretään strategian kannalta keskeisimmät tietopääoman osa-alueet ja niiden merkitys strategian toimeenpanossa (Tyskbo, 2019; Marr, 2008). Kuten edellä on esitetty, tietopääoman osa-alueet ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa toisiinsa ja muodostavat yhdessä strategian kannalta keskeisiä ydinkompetensseja (Marr, 2008). Johtamisessa onkin tärkeää ymmärtää tähän vuorovaikutukseen perustuvat osa-alueiden vipu- ja kerrannaisvaikutukset ja arvon syntyminen juuri tästä yhteyksien ja suhteiden verkostosta (Edvinsson, 1997).

Käytännössä tietopääoman strateginen johtaminen on strategisten tietoresurssien ja niiden kehittämiseen liittyvän toiminnan arvioimista ja ohjaamista suhteessa organisaation strategiaan ja visioon. Oleellista on määrittää, millaisia aineettomia resursseja organisaatiolla on ja millaista tietopääomaa tarvitaan sen strategian toimeenpanemiseksi. (Lönqvist et al., 2005.) Bontisin (1998) ja Marrin (2008) mukaan tietopääoman strateginen

johtaminen tulisi aloittaa määrittämällä tiedon merkitys ja rooli organisaation toiminnalle. Tämän perusteella on mahdollista identifioida tietopääoman keskeiset osatekijät ja priorisoida arvonluonnin kannalta olennaiset elementit. Seuraavaksi on syytä arvioida osa-alueiden nykytilaa erilaisilla mittaamismenetelmillä. Tämän myötä on mahdollista ymmärtää tietopääoman, sen osa-alueiden ja osatekijöiden suorituskyky ja määrittää tarpeelliset kehittämistoimenpiteet. Tällä jatkuvalla ja aktiivisella johtamisprosessilla saadaan päätöksentekoa, strategian päivitystä ja riskienhallintaa edesauttavaa kriittistä tietoa.

Tietopääoman arvioimiseksi ja kehittämiseksi on luotu lukuisia johtamismalleja ja työkaluja (ks. Abhayawansa 2014). Marr ja Chatzkel (2004) erottavat operationaalisen mittaamisen ja ulkoisille sidosryhmille suunnatun taloudellisen tai rahallisen arvottamisen. Andriessen (2004) ja Kujansivu (2009) puolestaan jakavat työkalut käyttökohteen mukaan sisäiseen johtamiseen, arvonmäärittämiseen, ulkoiseen tiedonantoon ja lain vaatimaan raportointiin. Viime vuosina on johdon laskentatoimen puitteissa viitattu tietopääomaa koskevaan kirjanpitoon (*intellectual capital accounting*, ICA), joka on määritelmällisesti lähellä yllä esitettyjä näkemyksiä tietopääoman strategisesta johtamisesta. Termi viittaa tietoresurssien ja niiden kehittämistoimenpiteiden identifiointiin, mittaamiseen ja raportointiin. Aihepiirin tutkimuksista on erotettavissa taloudellisten laskelmien lähestymistapa, joka keskittyy tietopääomaan liittyvään kirjanpitoon ja raportointiin, sekä organisatorinen lähestymistapa, joka viittaa aineettomien resurssien organisointiin ja johtamiseen. (Inkinen et al., 2017.) Dumayn et al. (2020) mukaan ICA-tutkimus on monipuolistunut alkuperäisestä painotuksesta mittaamiseen ja raportointiin ja viimeaikaisissa tutkimuksissa korostetaankin tarvetta tietopääoman tutkimiselle johtamiskysymyksenä (Tyskbo, 2019). Kaiken kaikkiaan tutkijat ovat kuitenkin tuoneet esille aineettomien tekijöiden mittaamisen vaikeuden ja toisaalta mittaamisen järkevyyden ja eettisyyden. Lisäksi on painotettu, ettei kirjanpidollinen ja numeerinen tutkimusote tavoita tietopääoman johtamiseen liittyvää käytännön työtä tai itse tiedon käsitteen moniulotteisuutta ja monimutkaisuutta (Tyskbo, 2019; Kianto et al., 2020).

Edellisessä luvussa korostettiin inhimillisen vuorovaikutuksen ja toiminnan vaikutusta tietoprosesseihin (ks. Alavi & Leidner, 2001). Tieto on dynaamista, sitä uudelleen tulkitaan ja muutetaan, ja se liittyy olennaisesti organisaation oppimiseen ja muutokseen. Aiemmin tietopääomaa käsiteltiin staattisena varantona, mutta nykyään se nähdään dynaamisena, sosiaalisiin prosesseihin ja tiedon virtaukseen liittyvänä ilmiönä. Johtaminen liittyy näin ollen – ei tietopääomaan sinänsä – vaan organisaation kyvykkyyteen hyödyntää, kehittää ja muokata aineettomia pääomaeriä arvon luomiseksi. Tässä tietopääoman dynaamisessa

luonteessa korostuu kolme elementtiä: tietoresurssien vuorovaikutus, keskinäisriippuvuus ja kausaalisuus; toimintaan ja tilanteeseen sidottu ja näiden kautta rakentuva ja kehittyvä tieto; sekä muutoksen luonti- ja hallintakyvykkyys. Dynaamisen tietopääoman strategisessa johtamisessa on tällöin kyse tietoresurssien yhdistämiseen liittyvän arvoluomisprosessin mahdollistamisesta, tietotaidon kehittämisestä ja tietoprosesseja edesauttavan toiminnan sekä organisaation oppimista ja uudistumista edistävän organisaatiokulttuurin ja kyvykkyuden ylläpitämisestä. (Kianto, 2007.)

Edellä esitetyn pohjalta on perusteltua esittää, että tietotyössä prosessit ovat usein lopputuloksia tärkeämpiä. Oleellista on arvioida tietovirtoja, ei ainoastaan tietovarantoja, ja juuri tämä mahdollistaa tietoperustaisen organisaation strategisen oppimisen ja muutoksen. Mm. Kianto et al. (2020) korostavat soveltuvien työkalujen puutetta tällaisen dynaamisen ja kontekstisidonnaisen tietopääoman johtamiseen ja hyödyntämiseen. Tutkijoiden mukaan on tärkeää, että mittarit tavoittavat tietopääoman luonteen erityisesti toimintamalleina ja toimintana. Perusteltua ennalta määriteltyjen viitekehysten ja mittareiden sijaan on performatiivinen, osallistava ja reflektiivinen mittaamismalli, jossa mittaamisen kohteena olevat yksilöt ovat määrittelemässä käytettäviä mittareita. Työn ensimmäinen propositio on näin ollen muotoiltu seuraavasti:

**Propositio 1:** Tietopääoma on ilmiö, jonka sisältö määrittyy ja jota voidaan parhaiten arvioida ja johtaa inhimillisessä vuorovaikutuksessa käytännön toiminnan kautta.

## 2.2 Vastuullinen liiketoiminta

Kiinnostus vastuulliseen liiketoimintaan on nykypäivänä valtaisa sekä globaalisti että kansallisesti. Viime vuosikymmeninä keskustelu on lisääntynyt merkittävästi niin akateemisen tutkimuksen, median ja yritysmaailman piirissä kuin poliitikkojen ja viranomaisten keskuudessa. (Carroll & Shabana, 2010; Aguinis & Glavas, 2012; Engert & Baumgartner, 2016; Heikkurinen, 2018.) Historiallisesti tarkasteltuna huomio liiketoimintaetiikkaan on lisääntynyt 1960-luvun yhteiskunnallisen liikehdinnän innoittamana ja erityisesti Yhdysvalloissa nousseen filantropian ja myöhempien skandaalien myötä kulminoituen keskusteluun maapallon kantokyvystä. Erityisesti 2000-luvulla on perustettu lukuisia aloitteita, organisaatioita ja yhdistyksiä niin globaalilla tasolla kuin Suomessa, ja vastuullisuusstandardien ja -raportointiviitekehysten määrä on kasvanut merkittävästi. (Carroll & Shabana, 2010.) Esimerkkejä ovat mm. YK:n Global Compact, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), suomalainen yritys vastuuverkosto FIBS

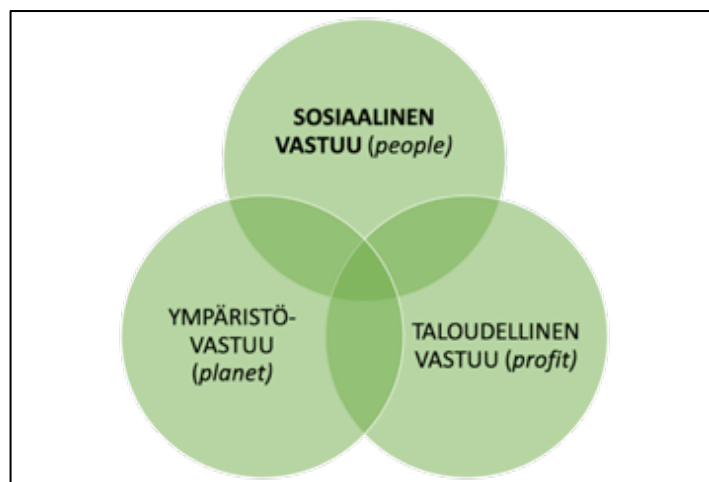
ry, ja Global Reporting Initiative (GRI). GRI-standardi, johon viitataan tarkemmin luvussa 2.2.2, on vuonna 1997 lanseerattu raportointiviitekehys, jota valtaosa suomalaisyrityksistäkin soveltaa vastuullisuudesta raportoidessaan (GRI, 2020; PwC, 2018, 19).

Nykypäivänä yrityksiin ja niiden vaikutuksiin yhteiskunnalle, ympäristölle ja sidosryhmille kohdistuu monenlaisia paineita. Vastuullisten toimintatapojen taustalla onkin lakien ja viranomaisten sääntelyn noudattaminen sekä sidosryhmien painostukseen vastaaminen. (Torugsam, O'Donohue & Hecker, 2012; Engert & Baumgartner, 2016.) Vastuullisuutta on perusteltu monista näkökulmista, joissa korostuvat kannattavuuden ja voitontuottamisen maksimointi sekä eettisten velvollisuuksien täyttäminen (Heikkurinen, 2018). Myös kirjallisuudessa tieteellisten julkaisujen määrä on moninkertaistunut ja samalla tutkimuskenttä on laajentunut ja moninaistunut merkittävästi. Tästä on osoituksena esimerkiksi kirjallisuuskatsausten määrä, joissa on tarkasteltu mm. ympäristötieteiden, markkinoinnin ja organisaatiopsykologian näkökulmasta yritys vastuun taloudellista vaikuttavuutta, sen operationalisointia, käsitteiden eroja ja yhtäläisyyksiä sekä vastuullisuuden mittaamista. (Aguinis & Glavas, 2012.)

Yritysvastuun käsite perustuu YK:n alaisen ns. Brundtlandin komission vuonna 1987 muotoilemaan kestävän kehityksen määritelmään: *"kehitys, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omia tarpeitaan"* (YK, 1987). Tätä käsitettä on sittemmin operationalisoitu ja muokattu monin tavoin ja nykyään yritys vastuuseen viitataan mm. yrityskansalaisen, yrityksen yhteiskuntavastuun, liiketoimintaetiikan ja triple bottom line -käsitteillä (Engert & Baumgartner, 2016; Hutchins et al., 2018). Tässä tutkimuksessa käytetään ensisijaisesti termejä vastuullisuus, yritys vastuun ja kestävyys. Sekä käsitteitä että määritelmiä on siis lukuisia, joissa korostuvat kontekstista riippuen eri ulottuvuudet, kuten sidosryhmät, vapaaehtoisuus, taloudelliset kysymykset tai ympäristö. Toisaalta on tuotu esille, ettei yksi määritelmä ole välttämättä edes perusteltua ja että pohjimmiltaan yritys vastuussa on kyse arvoista, tasapainosta ja tilivelvollisuudesta. (Carroll & Shabana, 2010; Aguinis & Glavas, 2012; Engert et al., 2015.)

Yleisimmin yritys vastuun nähdään kattavan kolme ulottuvuutta – taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuullisuus (ks. *Kuvio 3. Yritysvastuun ulottuvuudet*) (Aguinis 2011; Engert & Baumgartner, 2016). Kuten edellä esitetyn perusteella voi olettaa, kirjallisuudessa esiintyy myös monia muita luokitteluja. Mm. Gangi et al. (2019) näkevät yritys vastuun rakentuvan kolmesta pilarista – ympäristöllinen kestävyys, yhteisösuhteet ja

hyvän hallinnon käytännöt. Benn, Dunphy ja Griffiths (2006) puolestaan korostavat inhimillistä ja ekologista kestävyyttä, siinä missä Carroll ja Shabana (2010) viittaavat taloudellisen, laillisen, eettisen ja filantrooppisen vastuun täyttämiseen. Boesso, Favotto ja Michelo (2015) sitä vastoin näkevät yritysvastuun kattavan seitsemän osa-alueen: ympäristö, yhteisöt, hyvä hallinto, monimuotoisuus, työntekijäsuhteet, ihmisoikeudet ja tuoteturvallisuus. Tässä tutkimuksessa vastuullisuus nähdään kolmen osa-alueen kokonaisuutena, joista keskitytään syvällisemmin sosiaalisen vastuun ulottuvuuteen. Käsitteen sisältöä avataan tarkemmin luvussa 2.2.2.



**Kuvio 3. Yritysvastuun ulottuvuudet**

Vaikka tutkimukseni nojaa konstruktivismiin ja performatiivisuuteen, jolloin käsitteen määritelmä ja merkitys rakentuvat kontekstisidonnaisesti käytännön toiminnan kautta, on perusteltua tuoda esille, miten yritysvastuuta on määritelty kirjallisuudessa. Mm. Chang (2012) viittaa vastuullisuudella yritykseen, joka edistää tasapuolisia työmahdollisuuksia, hyvää työympäristöä sekä hyvinvointia henkilöstölle ja heidän perheilleen; tarjoaa turvallisia ja luotettavia tuotteita ja palveluita; toteuttaa yhteiskunnallista ja taloudellista pyrkimystään lakia noudattaen; jonka liiketoiminnalla on myönteinen vaikutus ympäristöön; ja jossa yhteiskunnallisen hyvinvoinnin nähdään olevan osa organisaation missiota. Vastuullisia yrityksiä ovat ne, jotka vastaavat sidosryhmien, kuten osakkeenomistajien, asiakkaiden, henkilöstön, alihankkijoiden, viranomaisten ja yhteisöjen, tarpeisiin ja vaatimuksiin (Heikkurinen 2018). Yritysvastuu on näin ollen organisaatiokohtaisia toimintaohjeita ja -malleja, joissa huomioidaan sidosryhmien odotukset sekä taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen suoriutuminen (Aguinis 2011, 855).

Vastuullisuutta on lähestytty myös systeemisestä näkökulmasta korostamalla pyrkimystä ihmisten, planeetan ja taloudellisen voitontavoittelun väliseen tasapainoon. Vastuullisuudessa on kyse aloitteellisesta yritystoiminnasta, jolla pyritään taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen kestävyuden tasapainoon myös ajallisesti ja huomioimalla yrityksen järjestelmät ja sidosryhmät (Lozano, 2015, 33). Kehitys on kestävää, jos se takaa vakaat ja jatkuvat pääomavarannot, ja johtaminen vastuullista, mikäli yritys ylläpitää kolmen osa-alueen tasapainoa luoden samalla sosiaalista pääomaa (Figge & Hahn, 2004; Avery & Bergsteiner, 2011). Systeemisestä näkökulmasta katsottuna vastuullisuudessa on kyse siitä, miten sosiaalinen ja ympäristövastuu integroidaan organisaation päätöksenteko- ja resurssienallokointiprosessiin ja miten panoksista uudelleenkonfiguroidaan kaikille sidosryhmille lisäarvoa tuottavia tuotoksia aliarvioimatta sosiaalista ja ympäristöllistä ulottuvuutta. Porter ja Kramer (2011) korostavatkin tarvetta liiketoiminnan tavoitteiden määrittämiselle uudelleen niin, että niissä korostuu yhteisen arvon luominen uudenlaista osaamista ja tietoa kehittämällä.

### 2.2.1 Yritysvastuututkimus

Kirjallisuudessa strategista yritysvastuuta on käsitelty jossain määrin jo 1970-luvulta lähtien. Tutkimuksissa aihetta on lähestytty eri teoreettisista lähtökohdista, joista mainittakoon resurssiriippuvuusteoria, sidosryhmäteoria, riskienhallinta, kestävä kehitys, sensemaking sekä resurssiperustainen teoria (Heikkurinen 2018). Tällä vuosituhanella tutkimusten määrä on kasvanut entisestään ja lisäksi on julkaistu käytännön viitekehyksiä vastuullisuuden varmistamiseksi ja integroimiseksi (Frynas & Yamahaki, 2016).

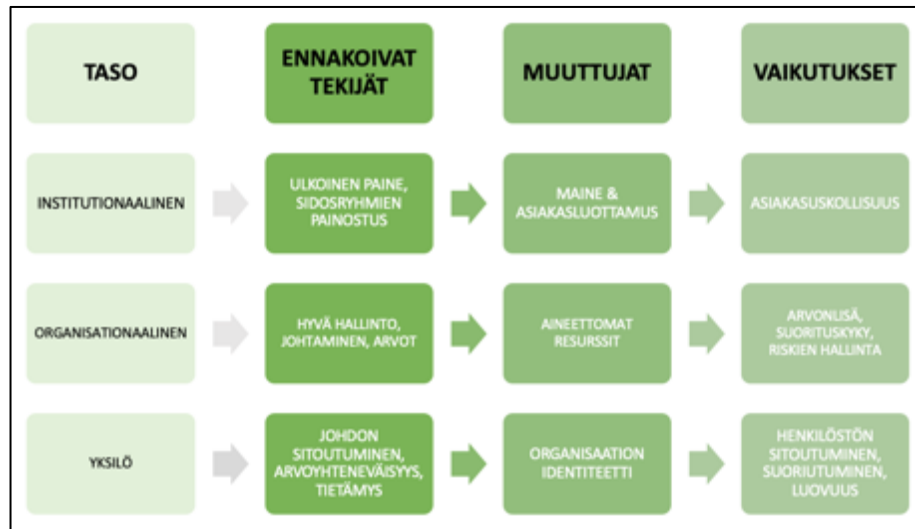
Garriga ja Melé (2004) jakavat yritysvastuuteoriat neljään luokkaan, joista kaksi ensimmäistä viittaavat ulkoisiin ajureihin, kun taas jälkimmäisissä painottuvat sisäiset tekijät, kuten johdon aktiivinen päätöksenteko (Frynas & Yamahaki, 2016). *Poliittiset* teoriat korostavat yritysten yhteiskunnallista valtaa viitaten sellaisiin käsitteisiin kuin yritys-konstitutionalismi ja -kansalaisuus, kun taas *integroivat* teoriat painottavat sidosryhmävaatimusten sisällyttämistä liiketoimintaan. *Instrumentaalisisissa* teorioissa korostuu yritysvastuu keinona voiton maksimointiin, ja mm. osakkeenomistajien arvon maksimointi, strategiat kilpailukyvyyn edistämiseksi sekä ns. aatteellinen markkinointi. *Eettisissä* teorioissa sen sijaan painotetaan mm. arvojen ja velvollisuuksien merkitystä, ihmisoikeuksia ja kestävää kehitystä. (Garriga & Melé, 2004.)

Tutkimuksista valtaosassa korostuu asiakkaiden suunnalta tuleva paine vastuullisten toimintatapojen kehittämiseksi tai vastuullisuus välineellisenä arvona taloudelliseen suoriutumiseen (Heikkurinen, 2018). Liiketoiminnallisia perusteluja yritys vastuulle on esitetty puolesta ja vastaan jo vuosikymmeniä, ja tutkimusten valossa yhteydelle löytyy sekä tukea että vastaväitteitä. Liiketoiminnalliset perustelut voi Carrollin ja Shabanin (2012) mukaan jakaa neljään kategoriaan: kulujen ja riskien minimointi, legitimizeetin ja maineen vahvistaminen, kilpailuedun kasvattaminen ja synerginen arvonluonti sidosryhmien kanssa. He tuovat esille kapean, nopeita ja suoraa vaikutuksia painottavan sekä laajemman näkökulman, jossa ymmärretään yritys vastuun ja taloudellisen suoriutumisen monimutkainen ja vuorovaikutteinen suhde. On myös todettu, että välittävät ja tilannekohtaiset tekijät vaikuttavat merkittävästi tähän kausaalisuuteen. Mm. Surroca, Tribo, Waddock (2010) osoittavat, ettei yritys vastuun ja taloudellisen suoriutumisen välillä ole suoraa yhteyttä, vaan suhdetta välittävät monet aineettomat tekijät kuten innovaatiot, inhimillinen pääoma, maine sekä kulttuuri. Toisaalta on tuotu esille, ettei kolmen ulottuvuuden kestävyyttä voi saavuttaa samanaikaisesti, vaan yritys vastuussa on kyse eri tasoilla ja ulottuvuuksilla esiintyvistä ristiriidoista ja valinnoista (Hahn et al., 2010).

Yritys vastuututkimusta voi tarkastella myös eri tasojen, kuten institutionaalisen, organisaationaalisen ja yksilötason kautta. Aguinis ja Glavas (2012) ovat kartoittaneet teoreettisista ja empiirisistä tutkimuksista vastuullista liiketoimintaa ennakoivat tekijät, vastuullisen toiminnan vaikutukset sekä välittävät ja moderoivat muuttujat. Synteesi tästä kirjallisuuskatsauksesta on esitetty alla olevassa kuviossa (*Kuvio 4. Kolmen tason yritys vastuututkimus*). Institutionaalisella tasolla vastuullisuutta ennakoivat edellä esitetyn mukaisesti sidosryhmien painostus. Maine ja asiakasluottamus toimivat välittäjinä ja positiivista vaikutusta on nähtävissä erityisesti asiakasuskollisuuteen. Organisaationtasolla ennakkotekijöinä näyttäytyvät mm. hyvän hallinnon toimintatavat, johtamisjärjestelmät, motivaatio kilpailukyvyyn parantamiseen sekä organisaation arvot ja omistajien näkemykset. Välittävien tekijöiden osalta viitataan aineettomia resursseja käsitteleviin tutkimuksiin, ja vaikutusten suhteen painotetaan mm. pitkän tähtäimen arvon maksimointia, taloudellista suorituskykyä sekä riskien minimoimista.

Yksilötason tutkimusta on Aguiniksen ja Glavas (2012) mukaan niukasti, mutta vähäiset yksilöiden motiiveja ja käytöstä tarkastelevat tutkimukset viittaavat ennakoivina tekijöinä johdon sitoutumiseen, yksilön ja organisaation arvojen johdonmukaisuuteen sekä yritys vastuuta koskevaan tietämykseen. Organisaation identiteetti toimii välittäjänä, ja positiivista vaikutusta on nähtävissä erityisesti työntekijöiden sitoutumiseen, pysyvyyteen,

suoriutumiseen sekä luovuuteen. Tutkijat kannustavatkin tarkastelemaan syvällisemmin sitä, mikä johtaa yksilöitä strategisoimaan ja toteuttamaan vastuullista toimintaa (ibid.). Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu juuri yksilö- ja organisaationaaliseen tasoon.



**Kuvio 4. Kolmen tason yritys vastuututkimus (Aguinis & Glavas 2012)**

Sekä yritys vastuuta koskevassa tutkimuksessa että yritysten käytännöissä on korostunut ulkoisten tekijöiden lisäksi ympäristövastuu, joka on suoraviivaisemmin osoitettavaa ja mitattavaa. Tästä ovat osoituksena myös monenlaiset konseptit, työkalut ja periaatteet, kuten elinkaarilaskenta ja hiilijalanjälki. (Hutchins et al., 2018; Dillard et al., 2009.) Toisaalta tutkimusta luonnehtii yritys vastuun sisällön tarkastelu vastuullisuutta ilmentävien prosessien ja toimintatapojen kustannuksella. Samansuuntaisesti myös yritykset ovat aktivoituneet raportoimaan mekaanisesti erityisesti vastuullisuutta osoittavia toimintoja. Monet viimeaikaiset tutkijat (mm. Basu & Palazzo, 2008; Frynas & Yamahaki, 2016) painottavatkin tarvetta organisaation sisäisten tekijöiden, dynamiikan ja prosessien tarkastelulle, johon tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin sosiaalisen vastuun ulottuvuutta erityisesti organisaation sisäisestä näkökulmasta.

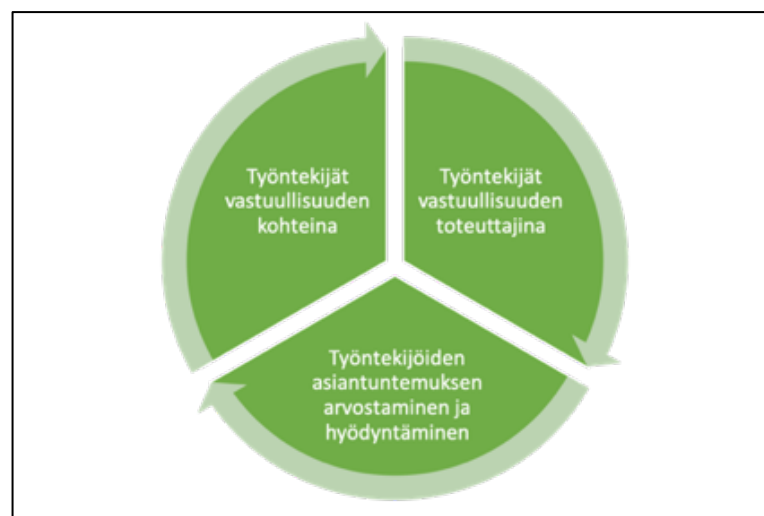
### 2.2.2 Sosiaalinen vastuu

Yritys vastuun sosiaalinen ulottuvuus eli sosiaalinen kestävyys ja siihen liittyvät käytännöt ovat jääneet vähemmälle huomiolle lainsäätäjien, viranomaisten, tutkijoiden ja yritysten keskuudessa. Kansainvälisellä tasolla ja yksittäisissä maissa on pyritty kehittämään indikaattoreita ja mittaristoja tätä ulottuvuutta koskevan suoriutumisen arvioimiseksi, mutta

yleisesti ottaen puuttuu yhteisymmärrys käsitteen sisällöstä ja sen mittaamisesta. Siinä missä ympäristökestävyydessä on kyse erityisesti materiaan ja energiaan liittyvistä virroista, vastaavat sosiaalista kestävyttä koskevat vaikutukset eivät ole näin yksiselitteistä. (Dillard et al., 2009; Vifell & Soneryd, 2012; Yawar & Seuring, 2015; Hutchins et al., 2018.)

YK:n Global Compact -aloite määrittelee sosiaalisen kestävyden ihmisille aiheutuvien myönteisten ja kielteisten vaikutusten identifioimiseksi ja hallinnaksi, jossa korostuvat yrityksen sidosryhmäsuhteet, sidosryhmien sitouttaminen sekä ihmisoikeudet (YK, 2020). Vastaavanlaisia ihmisten hyvinvointiin viittaavia määritelmiä ovat esittäneet myös monet tutkijat (ks. esim. Hutchins et al. 2018, 690). Eteenkin korkean tulotason ns. teollistuneissa maissa yritysten toimintaa koskeva lainsäädäntö on kattavaa, jolloin esimerkiksi ihmisoikeuskysymykset koskevat erityisesti toimitusketjujen hallintaa ja toimintaa vähemmän säännellyissä maissa. Tässä yhteydessä esille nousevat mm. työolot, lapsityövoiman käyttö, työturvallisuus, haavoittuvassa asemassa olevien ihmisryhmien huomioiminen sekä sukupuolten välinen tasa-arvo (Yawar & Seuring, 2015).

Tämä tutkimus keskittyy vähemmän tutkittuun sosiaalisen vastuun osa-alueeseen korkean tulotason maissa ja asiantuntija- ja tietotyön kontekstissa. Työssä tarkastellaan organisaatioiden sisäisiä tekijöitä ja dynamiikkaa, joita kirjallisuudessa on tähän mennessä käsitelty suhteellisen vähän. Merkittävä sosiaalisen vastuun komponentti on tässä yhteydessä organisaation henkilöstö, jonka suhdetta vastuullisuuteen tarkastellaan kolmiulotteisena (ks. *Kuvio 5. Sosiaalisen vastuun kolme komponenttia*).

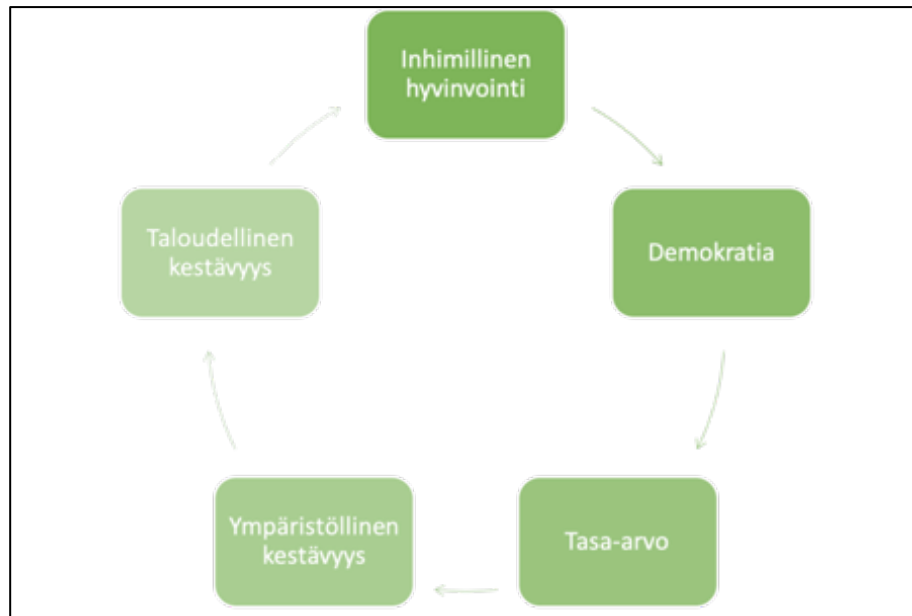


**Kuvio 5. Sosiaalisen vastuun kolme komponenttia**

Työntekijät ovat sekä vastuullisen toiminnan kohteita että toteuttajia, sillä vastuullisuus on Koipijärven ja Kuvajan (2017) mukaan ensisijaisesti tekoja, joilla erilaiset toimintaperiaatteet tehdään todeksi jokapäiväisessä työssä. Kolmantena ulottuvuutena tässä työssä nähdään se, miten organisaation vastuuta on sen asiantuntemuksen ja tietotaidon arvostaminen ja hyödyntäminen, jota organisaatioon on hankittu.

Tutkimuksissa on todettu organisaatiotason sosiaalisen vastuun viittaavan sosiaalisen koheesion ja tasa-arvon sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja kehittymismahdollisuuksien edistämiseen (Torugsam et al. 2012, 385). Hussinki et al. (2019, 202) määrittelevät sosiaalisen vastuun olevan työntekijöiden reilua, tasa-arvoista ja kunnioittavaa kohtelua. Kokonaisvaltaisen viitekehyksen sosiaalisen vastuun sisältöön antavat vastuullista liiketoimintaa koskevat standardit ja raportointiviitekehykset kuten Social Accountability 8000 ja GRI. Edellisen osalta sosiaalinen vastuu kattaa lapsi- ja pakkotyöhön, työterveyteen ja -hyvinvointiin, ammatilliseen järjestäytymisvapauteen, syrjintään, kurinpitotoimiin, työaikaan, korvaukseen ja hallintajärjestelmiin liittyvät käytännöt (SAI, 2020). GRI-standardi täydentää listaa kannustamalla organisaatioita raportoimaan käytännöistään edellä mainittujen lisäksi myös seuraavilla osa-alueilla: palkkaus- ja työntekijöiden pysyvyyttä ja hyvinvointia koskevat käytännöt, yhteistoiminnan käytännöt, henkilöstön osaamisen kehittäminen, yhtäläiset työmahdollisuudet ja henkilöstön monimuotoisuus, turvallisuuskäytäntöjen ja voimankäytön kohtuullisuus, vaikutukset paikallisyhteisöihin ja toimitusketjuihin, vastuullinen käytös julkiseen päätöksentekoon vaikuttamisessa, asiakkaiden terveys ja tuoteturvallisuus, tuoteturvallisuus ja -markkinointi, asiakkaiden yksityisyys sekä lainsäädännön noudattaminen (GRI, 2020).

Suomessa ja Euroopan unionissa monet yllä listatuista osa-alueista ovat lainsäädännön kautta säänneltyjä ja valvottuja (TEM, 2020). Lisäksi, kuten edellä esitettiin, yritys vastuututkimuksissa on korostettu tarvetta sisäisen dynamiikan ja prosessien, ei ainoastaan mekaanisen raportoinnin, tarkastelulle osana yritysten sosiaalisesti vastuullista toimintaa. Dillard et al. (2009, 4) korostavatkin, että sosiaalisessa kestävyudessa on ensisijaisesti kyse sosiaalista hyvinvointia nyt ja tulevaisuudessa tuottavista prosesseista. Nämä prosessit ovat sekä keino että tarkoitus, mutta sosiaalisen kestävyuden näkökulmasta juuri prosessit ovat usein tärkeämpiä kuin lopputulemat. Tutkimuksissa on tuotu esille, että sosiaalisen vastuun keskeiset periaatteet – inhimillinen hyvinvointi, tasa-arvo ja demokraattinen hallinto – luovat itseään vahvistavan positiivisen kehän. Tämän alla olevassa kuviossa (*Kuvio 6. Vastuullisuuden positiivinen kehä*) esitetyn prosessin nähdään edesauttavan myös ympäristöllistä ja taloudellista kestävyyttä. (Magis & Shinn, 2009.)



**Kuvio 6. Vastuullisuuden positiivinen kehä**

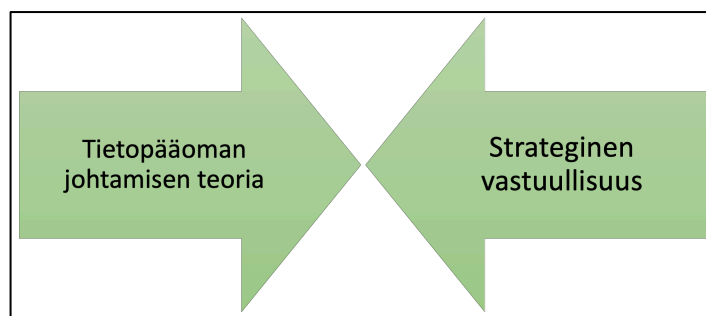
### 2.2.3 Strateginen vastuullisuus

Vahva sitoutuminen yritysvastuuseen edellyttää strategista lähestymistapaa ja strategisen vastuullisuuden kehittämistä. Tällä tarkoitetaan yritysvastuun integroimista liiketoimintastrategiaan ja strategiseen johtamiseen ja sen sisällyttämistä organisaation ydintoimintoihin ja -prosesseihin ja kaikille toiminnan tasoille. Toisaalta strateginen vastuullisuus viittaa yritysvastuun strategisen merkityksen tunnistamiseen arvomuodostuksen ja kilpailuedun näkökulmasta. (Koipijärvi & Kuvaja, 2017; Engert et al., 2015; Marques-Mendes & Santos, 2016; Heikkurinen, 2018.)

Strategisen johtamisen tutkimuskentällä ja erityisesti resurssiperustaisen teorian ja dynaamisten kyvykkyyksien yhteydessä alettiin 2000-luvulta alkaen korostaa organisaation sisäisiä tekijöitä strategian ja vastuullisuuden integroinnissa. Nykyään peräänkuulutetaan kokonaisvaltaisempaa, analyyttisempää ja integroidumpaa lähestymistapaa vastuullisuuteen, jotta varmistetaan yritysvastuun taloudellinen tehokkuus (Heikkurinen, 2018). Parhaan ymmärryksen mukaan strategista vastuullisuutta ei ole aiemmin käsitelty tietoperustaisen teorian puitteissa. Uskallan kuitenkin väittää, että juuri tietopääoman johtamisen teoria tarjoaa kokonaisvaltaisen analyyttisen viitekehyksen sosiaalisen vastuullisuuden arviointiin ja kehittämiseen tietotyön kontekstissa. Tietoperustaisen asiantuntijaorganisaation tapauksessa ei ole muuta vaihtoehtoa, kuin integroida vastuullisuus kaikkiin tietopääoman osa-alueisiin, sillä ilman tätä integrointia tieto katoaa,

uutta tietoa ja innovaatioita ei synny, eikä tietoa sen eri muodoissa kyetä hyödyntämään optimaalisesti arvonluonnin ja taloudellisen kestävyuden varmistamiseksi.

Kirjallisuudessa on esitetty erilaisia luokitteluja tekijöistä, jotka selittävät ja edesauttavat vastuullisuuden sulauttamista organisaation strategiaan. Lisäksi painotetaan kokonaisvaltaisen ymmärryksen rakentamista näistä ajureista ja niiden vuorovaikutussuhteista. Monet näistä viittaavat tietopääoman osatekijöihin, mikä on osoitus vastuullisuuden ja tietopääoman vahvasta, toisiaan täydentävästä luonteesta. Tätä korostaa myös alla esitetty kuvio (*Kuvio 7. Tutkimuksen pääteorioiden täydentävyys*).

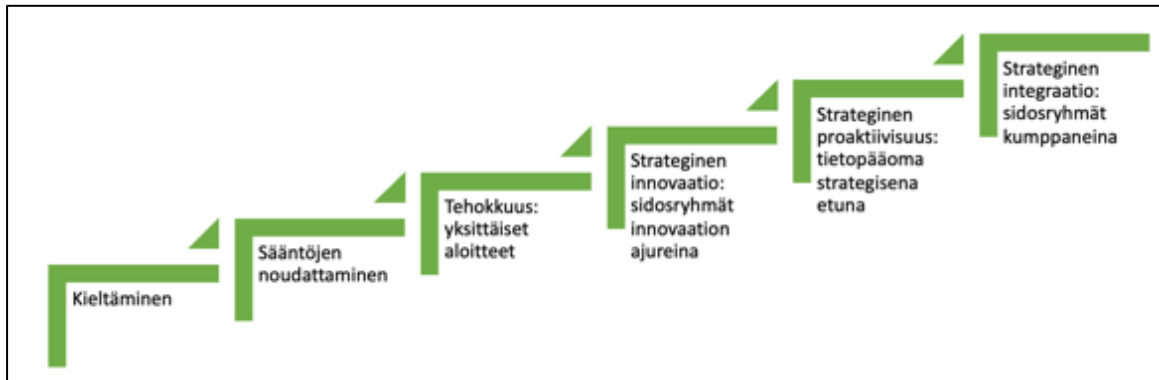


**Kuvio 7. Tutkimuksen pääteorioiden täydentävyys**

Integrointia voivat ohjata arvot, toimintatavat tai integroinnin oletetut vaikutukset, ja prosessiin vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Ideologisissa lähestymistavoissa painotetaan organisaation arvopohjaa, yrityskulttuuria ja ideologiaa. Instrumentaalinen lähestymistapa korostaa spesifejä toimintatapoja, prosesseja ja johdon toimia, kun taas seurauksiin keskittyvät lähestymistavat painottavat toimien hyötyjä ja muita seurauksia. (Marques-Mendes & Santos, 2016; Engert et al., 2015.) Mm. yrityksen koolla, rakenteella, toimialalla ja asemalla on vaikutusta integraation tasoon, samoin kuin sisäisillä ja ulkoisilla ajureilla eli perusteluilla siitä, miksi strateginen integrointi on hyödyllistä. Lozanon ja von Haartmanin (2018) yli sata yritystä kattavan tutkimuksen perusteella suurimmat sisäiset ajurit ovat proaktiivinen johtajuus, moraalinen/eettinen velvollisuus ja yrityskulttuuri. Lisäksi lakien noudattamisen, pyrkimyksen kilpailukyvyyn parantamiseen ja innovatiivisuuteen, kulujen alentamisen sekä riskien- ja laadunhallinnan on todettu edesauttavan strategisen vastuullisuuden kehittymistä (Marques-Mendes & Santos, 2016; Engert et al., 2015).

Strateginen johtaminen tarkoittaa strategian muotoilua ja toimeenpanoa, joista edellinen kattaa nykytilan sisäisen ja ulkoisen analyysin sekä tavoitteiden määrittelyn ja jälkimmäinen suunnitelmien täytäntöönpanon. Yritysvastuustrategia täytyy räätälöidä yrityksen tilanteeseen ja toisaalta on varmistettava strategian, organisaatorakenteen ja prosessien

yhdenmukaisuus suhteessa toisiinsa. Tärkeää on myös se, että strategian toteuttajat ovat mukana sen suunnittelussa ja muotoilussa. (Engert & Baumgartner 2016, 823, 831.) Kirjallisuudessa esitetyt viitekehykset korostavatkin monia tietopääoman osa-alueita ja erityisesti työntekijöiden osallistamista vastuullisuuden integrointiprosessissa. Alla olevassa kuviossa (*Kuvio 8. Muutosprosessi kohti strategista vastuullisuutta*) on kuvattu Marques-Mendesin ja Santosin (2016) esittämä muutosprosessi kohti vastuullisuutta.



**Kuvio 8. Prosessi kohti strategista vastuullisuutta** (Marques-Mendes & Santos 2016)

Prosessi etenee *kieltämisen*, heikkoa integraatiota ilmentävän *sääntöjen noudattamisen* ja yksittäisiä aloitteita painottavan *tehokkuuden* kautta kohti strategisempaa lähestymistapaa. *Strateginen innovaatio* viittaa johdon näkemyksiin sidosryhmäsuhteista ja -yhteistyöstä innovaatioiden ajurina, siinä missä *strateginen proaktiivisuus* tarkoittaa inhimillisen ja sosiaalisen pääoman hyödyntämistä strategisen edun kehittämiseksi. *Strategisen integraation* taustalla on ajatus kestävästä liiketoiminnasta, jossa eri sidosryhmät ovat keskeisiä kumppaneita ja jossa rakennetaan avoimuutta ja luottamuksellisuutta ilmentäviä toimintatapoja. Kestävän yrityksen voi ajatella olevan sellainen, jossa sekä sisäinen että ulkoinen tavoite on ihmisten välinen tasa-arvo, hyvinvointi ja potentiaali. (Benn et al. 2006; Marques-Mendes & Santos, 2016; Engert et al., 2015.)

Muutosjohtaminen teoreettisena lähestymistapana rajautuu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mutta tässä yhteydessä on syytä nostaa esille vastuullisuutta sen puitteissa käsittelevästä kirjallisuudesta seuraavaa. Onnistuneen muutoksen ennakkoehtona on tarve määritellä ja antaa merkitys epämääräiselle kestävyuden käsitteelle organisaatiokohtaisesti ja kollektiivisesti. Todellista muutosta edesauttaa juuri tämä tulkinnallinen joustavuus ja se, että kestävyyskysymyksiä käsitellään kontekstisidonnaisesti järkeenkäyvällä tavalla. (Bien & Sassen, 2020.) Heikkurinen (2018) esittää, että strategisen vastuullisuuden tutkimuskenttää on mahdollista viedä eteenpäin juuri tällaisen sisäisen strategiaoirentaation

ja sisäsyntyistä vastuullisuutta korostavan lähestymistavan kautta. Ensimmäinen viittaa organisaation sisäisiin tekijöihin päätöksenteon pohjana, kun taas jälkimmäinen korostaa muiden ihmisten huomioimista, ei instrumentaalisesti, vaan päätöksenteon tarkoituksena sinänsä. Tämän perusteella työn toinen propositio on muotoiltu seuraavasti:

**Propositio 2:** Tietopääoman johtamisen teoria soveltuu viitekehyksenä sosiaalisen vastuun, strategisen vastuullisuuden ja näihin liittyvien prosessien sisäsyntyiseen kehittämiseen ja johtamiseen.

Kuten jo johdantoluvussa korostettiin, yritys vastuun käsitteelle on lukuisia määritelmiä ja sen osa-alueiden sisältö ja painotukset määrittyvät toimiala- ja organisaatiokohtaisesti. Edellä esitetyn perusteella on selvää, että itse määrittelyä kiinnostavampaa ovat ne prosessit ja toimintatavat, joiden kautta käsitettä määritellään ja joilla vastuullisuus integroidaan strategiaan. Seuraavassa siirrytään käsittelemään kollektiivista johtajuutta ja mahdollisuutta jaetun johtajuuden teorialle toimia mekanismeina, jolla osallistamista ja inklusiivisuutta rakennetaan sisään organisaation strategiaan prosesseihin.

### 2.3 Suhdekeskeinen johtajuustutkimus

Johtajuusajattelu ja -tutkimus ovat vuosikymmenten saatossa kehittyneet valtavasti. Nykypäivänä ymmärretään, että johtamista ja johtajuutta voi tarkastella monista eri näkökulmista. On perusteltua todeta, ettei tiedeyhteisössä vallitse yhteisymmärrystä siitä, onko johtajuus yksiköllinen vai moniköllinen ilmiö, piirre vai käytös tai subjekti vai objekti (Raelin 2016, 131). Ladkin (2010, 6) on todennut, että tämä yhteisymmärryksen puute korostaa tarvetta erilaisille tulkinnoille johtajuudesta ja sen määritelmästä. Hän (ibid. 18; 21–26) painottaa, kuinka havainnoitsijan näkökulma vaikuttaa ilmiöiden tulkintaan ja kuinka johtajuudesta on tietyssä tilanteessa mahdollista nähdä vain osa. Voikin ajatella, että erilaiset johtajuusteoriat tarkastelevat tiettyä johtajuuden ilmentymää ja aspektia (ibid. 32).

Perinteisesti tutkimus on keskittynyt yhden johtajan tutkimiseen ja pyrkinyt määrittämään johtajille tärkeät piirteet tai käyttäytymismallit (Gronn, 2002; Ropo, 2011). Viime vuosikymmeninä johtajuus on alettu yhä enenevässä määrin nähdä ilmiönä, jossa johtaja on osa ryhmää ja oleellista on yksilökeskeisen näkemyksen lisäksi myös alais- ja suhdenäkökulma (Crevali et al., 2010, 77–78; Ropo, 2011; Ladkin, 2010, 55). On ymmärretty, ettei johtajuus juonnu yksittäisistä johtajista hierarkkisessa rakenteessa, jolloin myöskään johtaja-seuraaja -dikotomiaan perustuva tutkimusasetelma ei enää vastaa

työelämän todellisia tilanteita (Ensley et al., 2006; Gronn, 2002). Lisäksi mm. Raelin (2016, 131) on todennut, että yksittäiseen, sankarilliseen johtajaan nojaava johtamismalli tukahduttaa organisaatioiden ja yhteisöjen energian ja luovuuden. Tutkimuskentän moninaisuutta kuvastavat myös monet uudet johtajuustutkimuksen suuntaukset, kuten itsensä johtaminen sekä tila- ja virtuaalijohtaminen. Näistä ensimmäinen viittaa työntekijän kontrolliin omasta käytöksestään ja siihen, miten hän itse seuraa suoriutumistaan ja on vastuussa päätöksistään (Breevaart, Bakker & Demerouti, 2014). Tilajohtamisessa kiinnostus kohdistuu siihen, miten tilat ja rakennukset vaikuttavat ihmisiin, organisaatioiden toimintaan ja johtajuuteen (Hunnes Blakstad, 2015), siinä missä virtuaalijohtajuudessa on keskeistä työskentely maantieteellisesti hajaantuneissa tiimeissä itsenäisesti ja sähköisiä viestintävälineitä hyödyntäen (Dulebohn & Hoch, 2017).

Johtajuustutkimuksen alkuvuosina 1900-luvun ensimmäisellä puoliskolla tutkimuksessa painotettiin karismaattista johtajaa ja universaaleja, yksilötason tekijöitä, joiden avulla johtaja kykenee saamaan muut seuraamaan itseään. Yksinkertaisimmillaan kyse oli ns. tripodista – johtajasta, seuraajasta ja yhteisestä tavoitteesta, joka pyrittiin saavuttamaan johtajan avulla. (Ropo, 2011; Drath et al., 2008; Raelin, 2016.) Perinteinen johtajuustutkimus onkin jo vuosikymmenten ajan käsitteellistänyt johtajuuden hierarkkisenä vaikutusvaltaprosessina, jolloin valtaosa tutkimuksista on keskittynyt viime vuosiin asti yksittäisen johtajan vaikutusvallan tutkimiseen (Zhu, Liao, Chi Yam & Johnson, 2018; Carson, Tesluk & Marrone, 2007).

1960-luvulla tutkimusagendalle nousi vahvemmin johtajuuden tilannesidonnaisuus. Samalla ymmärrettiin, miten organisaatioiden toimintaympäristöt ovat jatkuvan muutoksen alla, mihin myös johtamisessa tulee vastata. (Ropo, 2011.) 1980-luvulta lähtien merkittävää kiinnostusta herättänyt muutosjohtaminen onkin yksi johtajuustutkimuksen keskeisistä suuntauksista, ja ilmiötä on tutkittu johtamistieteiden lisäksi niin sosiologian ja psykologian kuin teknisten alojen piirissä. Kiinnostus onnistuneen organisaatiomuutoksen aikaansaamiseksi on synnyttänyt koko joukon erilaisia teorioita ja malleja, joista esimerkkejä ovat mm. Lewinin kolmivaiheinen malli tai lean-ajattelu. (Al-Haddad & Kotnour, 2015.) Muutosjohtaminen on vahvasti sidoksissa transformationaalisen johtajuuden käsitteeseen. Tämä näkemys korostaa pyrkimystä muutokseen myönteisillä, yksilön identiteettiä ja arvostusta tukevilla keinoilla, jolloin karismaattinen johtaja inspiroi ja motivoi alaisiaan mm. älyllisen stimulaation avulla (Ensley et al., 2006; Ropo, 2011; Moreno, Cavazotte & Pereira Dutra, 2020; Ladkin, 2010, 4).

Viime vuosikymmenten aikana tutkimuskentällä on siirrytty kohti suhdekeskeistä ajattelua, jossa johtajuus nähdään konstruktivistisesti vuorovaikutuksen kautta rakentuvana, monitasoisena ja tilannesidonnaisena ilmiönä (Ropo, 2011; Raelin, 2016; Ospina, Foldy, Fairhurst & Jackson, 2020). Uhl-Bien (2006) määrittelee suhdejohtajuuden organisaation suhdedynamiikasta juontuvaksi sosiaalisen vaikutusvallan prosessiksi, jossa sekä johtajuus että tieto nähdään sosiaalisesti konstruoituna. Perinteinen johtajuusparadigma on korostanut johtajan kykyä saada muut toimimaan ennalta määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti hierarkkisessa rakenteessa ja painottanut visionääristä, keskitetyn kontrollin kautta ja ylhäältä-alas tapahtuvaa johtamista. Tietotyön johtamisen on kuitenkin todettu vaativan muun tyyppistä johtamismallia (Amar & Hlupic 2016).

Yritysten ja organisaatioiden monimutkainen ja dynaaminen ympäristö on lisännyt tarvetta johtajuuden ymmärtämiselle kollektiivisena ilmiönä. Tutkimuksessa on nähtävissä ontologinen käänne yksilökeskeisestä ja sankarillisesta johtajasta kohti monikollisen johtajuuden tutkimusta. (Megheirkouni & Mejheirkouni, 2020; Ropo, Mäkinen & Seppä, 2020, 610.) Monet tutkijat korostavat tarvetta johtajuuden perusnäkemysten muuttamiselle ja perinteisen johtajakeskeisen näkemyksen haastamiselle. Monikollinen johtajuus liittyykin sellaisiin yksilökohtaisen johtajuuskäsitteen ylittäviin teemoihin, kuin edellä viitattu itsensä johtaminen, voimaannuttaminen ja osallistava johtajuus (Crevali et al., 2010; Denis, Langley & Sergi, 2012). Carson et al. (2007) esittävät lisäksi, että johtajuutta voi kaiken kaikkiaan tarkastella janana, jonka toisessa päässä on yksittäinen, muiden seuraama johtaja, ja toisessa päässä tiimi, jossa johtajuus on jaettu sen jäsenten kesken, jossa jäsenet sekä johtavat että seuraavat ja jossa johtajuutta vaihdetaan ja kierrätetään.

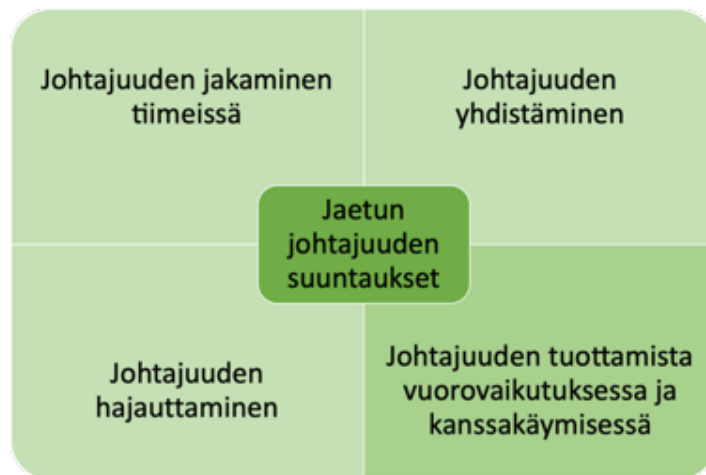
### 2.3.1 Monikollisen johtajuuden tutkimus

Johtajuustutkimus on aina ilmentänyt yhteiskunnan laajempia kehityskulkuja. Johtajuuden näkemistä kollektiivisena ilmiönä on edesauttanut yleinen demokratiakehitys, vallanjaon muutokset sekä työn luonteen muuttuminen kohti innovatiivisuutta, merkityksellisyyttä ja itsensä toteuttamista. Tutkimus on 1990-luvulta lähtien lisääntynyt merkittävästi, mutta koulukunnan juuret ulottuvat 1920-luvulle ja Mary Parker Follettiin ajatuksiin siitä, miten tilanne, ei yksilö, määrittelee säännöt. (Carson et al., 2007; Ropo, 2011.) Eryteisesti tietotyön lisääntyminen on edesauttanut vaihtoehtojen etsimistä vertikaaliselle johtajuudelle. Kirjallisuudessa monikolliseen johtajuuteen viitataan monilla eri käsitteillä kuten *shared*, *distributed*, *collective*, *collaborative*, *integrative*, *relational* ja *post-heroic*. (Denis et al., 2012; Ropo, 2011; Raelin, 2016; Amar & Hlupic, 2016.)

Monikollinen johtajuus viittaa monien johtajien yhdistettyyn vaikutusvaltaan tietyssä organisatorisessa tilanteessa. Johtajuus ja organisaatiot nähdään asioiden, tapahtumien ja kokemusten keskinäisriippuvuuksista rakentuvina sosiaalisina konstruktioina. (Denis et al., 2012; Ropo, 2011.) Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä jaettu johtajuus, joka määritellään seuraavassa luvussa. Selvyiden vuoksi on syytä tuoda esille sen osittainen päällekkäisyys ja eroavaisuus suhteessa muihin samansuuntaisiin johtajuuden käsitteisiin (Carson et al., 2007). Zhu et al. (2018) esittävät, että kollektiivinen johtajuus viittaa siihen, kuinka organisaation jäsenet omaksuvat valikoivasti omaan osaamiseen sopivia johtajuusrooleja. *Emergentti* johtajuus viittaa yhteen tai kahteen tiimin jäseneen, jotka ilman virallista johtajaroolia käyttävät vaikutusvaltaa muihin tiiminjäseniin. Kuten edellä tuotiin esille, *itsensä johtaminen* on henkilöön itseensä liittyvää vaikutusvaltaa, siinä missä *voimistava ja osallistava johtajuus* viittaavat johtajan pyrkimyksiin lisätä henkilöstön autonomiaa, itsevarmuutta ja osallistumista päätöksentekoon.

Kollektiivisen johtajuuden tutkimusta voi tarkastella suhteessa siihen, tutkitaanko johtajuuden ilmentymistä ryhmässä vai järjestelmässä ja käsitteellistetäänkö johtajuus muotona vai teoreettisena näkökulmana. Jaettu johtajuus (*shared leadership*) lukeutuu tämän nelikentän ensimmäiseen kategoriaan eli ryhmän sosiaalisiin suhteisiin viittaavaan ja niissä syntyvään johtajuustyyppiin. Toiseen kategoriaan lukeutuvat tutkimukset, joissa johtajuutta tyyppinä tutkitaan esimerkiksi monitoimijatiimeissä tai verkostoissa, siinä missä teoreettisemmat lähestymistavat viittaavat ihmisten välisiin suhteisiin tai järjestelmädynamiikkaan perustuvaan, esimerkiksi diskursseja korostavaan johtajuuteen. (Fairhurst, Jackson, Foldy & Ospina, 2020; Ospina et al. 2020.)

Denis et al. (2012) erottavat jaetun johtajuuden tutkimuksesta neljä toisistaan ontologisesti ja epistemologisesti poikkeavaa suuntausta (ks. *Kuvio 9. Jaetun johtajuuden tutkimussuuntaukset*). Johtajuuden jakaminen tiimeissä viittaa dynaamiseen ja interaktiiviseen tiimin sisäiseen vaikutusprosessiin, jossa on pyrkimys johtaa toinen toista ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi. Johtajuuden yhdistäminen (*pooling*) viittaa ns. dyadeihin ja triadeihin, joissa kaksi tai useampi johtaja yhdistävät kykynsä muiden johtamiseksi. Johtajuuden hajauttaminen hierarkian eri tasoille sekä sisäisten ja ulkoisten rajojen ulkopuolelle soveltuu erityisesti organisaatioiden väliseen yhteistyöhön.



**Kuvio 9. Jaetun johtajuuden tutkimussuuntaukset** (Denis et al., 2012, 215)

Neljäs yllä olevassa kuviossa korostetusti esitetty suuntaus käsittelee johtajuuden tuottamista vuorovaikutuksessa ja kanssakäymisessä, ts. suhdejohtajuutta, jossa luodaan kollektiivisesti ja laajalla osallistumisella suuntaa koko organisaatiolle. Oma tutkimukseni sijoittuu lähtökohdiltaan tähän suuntaukseen. Tämä johtajuuden muoto – ihmisten ja heidän ympäristönsä vuorovaikutuksesta syntyvänä prosessina – viittaa ns. johtajuus käytäntönä -suuntaukseen (ibid.; Ropo et al., 2020). Raelinin (2016) mukaan johtajuus syntyy päivittäisistä kokemuksista, joissa myös materiaallinen ja sosiaalinen tilanne ovat johtajuutta, eivätkä ainoastaan ennusta sitä. Johtajuutta syntyy yhteistyöhön perustuvasta toimijuudesta ja siinä tapahtuvasta käytännön merkityksellistämisestä. Johtajuutta mobilisoidaan sitoutuneella asenteella sosiaalisen vuorovaikutuksen ja dialogin kautta. Olennaista on tasa-arvoinen osallistuminen, kokeileminen, vapaa ilmaisu sekä ns. jaettu sitoutuminen, mutta toisaalta myös kriittinen reflektio, joka edesauttaa nöyrän empaattista käyttäytymistä ja vallalla olevien toimintamallien haastamista.

Johtajuus käytäntönä tai prosessina viittaa ihmisten välisissä suhteissa ja vuorovaikutuksessa syntyvään johtajuuteen. Crevali et al. (2010) esittävät, että johtajuustutkimus pitäisi nähdä osana emansipatorista prosessia, jossa vahvistetaan moninaisuutta, kontekstisidonnaisuutta, inklusiivisuutta ja monitulkinnallisuutta. Johtajuutta tulisi tutkia prosessina, ei yksilöiden kompetenssina tai toimintana, jolloin johtajuus liittyy päivittäisen vuorovaikutuksen käytäntöihin ja näiden käytäntöjen syntymiseen ja uudelleenrakentumiseen vuorovaikutuksen kautta tietyssä sosiokulttuurisessa kontekstissa. Tätä konstruktionistista ontologiaa ja epistemologiaa korostavat myös Drath et al. (2008) esittämällä, että johtajuudessa on ensisijaisesti kyse yhteisestä suunnan, yhdenmukaisuuden ja sitoutumisen tuottamisesta. Tavoitteena tulisi olla rakenteiden sijaan

käytännöllisten lopputulosten aikaansaaminen, jossa oleellista on myös itse johtajuusprosessi. Tätä prosessia edesauttavat organisaation sisäinen vuorovaikutus ja organisaation oppimista ja dialogia painottavat johtamiskäytännöt.

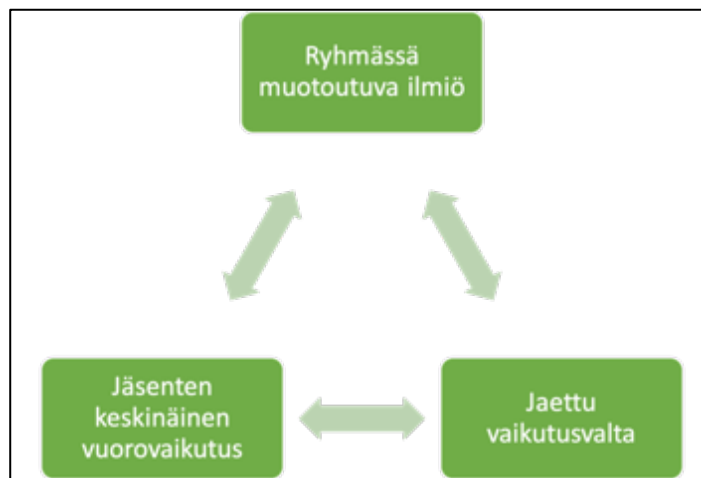
### 2.3.2 Jaettu johtajuus tietotyössä

Tietopääoman ja sosiaalisen vastuun tavoin myös jaetun johtajuuden käsitettä kuvaa määritelmien moninaisuus. Viime vuosikymmeninä tehdyissä tutkimuksissa jaettu johtajuus on liitetty johtajuuteen osallistuvien henkilöiden määrään; johtajuuden lähteeseen eli siihen, missä määrin on kyse vertikaalisen sijaan horisontaalisesta vaikutusvallasta; siihen, miten tiimin tai organisaation jäsenet osallistuvat johtajuuskäytökseen; tai siihen, missä määrin johtajuutta ja päätöksentekoa on organisaatiossa hajautettu (Zhu et al., 2018). Gronnin (2002) mukaan tutkimussuuntauksen vahvistumisen alkuvuosina jaettua johtajuutta lähestyttiin eteenkin numeerisena toimintana eli suhteessa siihen, missä määrin organisaation kokonaisjohtajuus oli jaettuna jäsenten kesken, jolloin jaettu johtajuus oli ikään kuin osiensa summa. Hänen (ibid. ii) mukaansa jaettu johtajuus tulisi pikemminkin käsitteellistä yhteisenä toimintana eli spontaanina yhteistyönä esimerkiksi yksittäisten ongelmien ratkaisemiseksi, intuitiivisesti syntyvinä organisaation yhteistyösuhteina ja tätä kautta institutionalisoituvina jaetun johtajuuden käytäntöinä.

Carson et al. (2007) korostavat, että jaettu johtajuus on tiimin ominaisuus, jossa johtajuus on jaettu sen jäsenille yksittäisen johtajan sijaan. Jaettu johtajuus on suhdeperustainen eli ihmisten välisiin suhteisiin perustuva ilmiö, jota ilmentää näitä suhteita edelleen vahvistava molemminpuolinen vaikutusvalta. Kyse on tiimissä muotoutuvasta ominaisuudesta, joka syntyy johtajuuden ja vaikutusvallan jakamisesta sen jäsenille. (ibid., 1218–1220.) Siinä missä vertikaalisessa johtajuudessa on kyse tiimiprosesseihin vaikuttamisesta, jaettu johtajuus on itsessään tiimiprosessi, jossa koko tiimi toteuttaa johtajuutta (Ensley et al., 2006, 220). Jaetun johtajuuden voi määritellä kollektiiviseksi johtajuusprosessiksi ja molemminpuoliseksi vaikutusvaltaprosessiksi, jossa monet tiiminjäsenet osallistuvat johtamiseen (Hoch & Dulebohn 2017, 681). Tämä johtajuuden uudelleen käsitteellistäminen viittaa dynaamiseen ja tiimissä esille nousevaan johtajuuteen (emergentti), joka tarkoittaa johtajavastuiden ja -tehtävien aktiivista jakamista sekä horisontaalisia ja vastavuoroisia vaikuttamisprosesseja. (Fausing et al. 2015, 272; Kukenberger & D'Innocenzo, 2019, 127.) Johtajuuden jakaminen tiimissä viittaa lisäksi siihen, miten useat tiiminjäsenet osallistuvat johtamaan ja vaikuttamaan toisiinsa parantaakseen tiimin tehokkuutta ja suoriutumista (Bergman et al., 2012). Jaetun johtajuuden malli mahdollistaakin sen, että tiimin jäsenet

täydentävät toisiaan ja johtajuusmallia laajennetaan hyödyntämään heidän hajaantunutta tietoaan ja osaamistaan (ibid.; Fausing et al., 2012).

Huolimatta lukuisista kirjallisuudessa esiintyvistä määritelmistä, jaettu johtajuus koostuu kolmesta keskeisestä elementistä (ks. *Kuvio 10. Jaetun johtajuuden pääelementit*). Kyse on tiimissä muotoutuvasta ilmiöstä ja sivuttaisesta vuorovaikutuksesta tiimin jäsenten kesken, jossa johtajuusroolit ja -vaikutusvalta on jaettu sen jäsenille (Zhu et al., 2018). Työelämän muuttuminen sekä tietotyön ja organisaatioiden keskinäisriippuvuuden lisääntyminen ovat johtaneet pohtimaan uudentyypisiä lähestymistapoja organisaatioiden johtamiseen (Gronn, 2002). Kiinnostusta jaetun johtajuuden malleja kohtaan onkin lisännyt mm. itseohjautuvien tiimien, systeemisen ajattelun ja hajautettujen organisaatorakenteiden lisääntyminen (Ensley et al. 2006, 218). Carson et al. (2007) painottavat lisäksi, että tietotyössä korostuva asioiden ja ilmiöiden monimutkaisuus ja epämääräisyys sekä autonomian ja korkean osaamistason vaatimukset edellyttävät miettimään uudelleen sitä, miten organisaation johtajuusprosessit järjestetään.



**Kuvio 10. Jaetun johtajuuden pääelementit**

Monissa tutkimuksissa on todettu, kuinka jaettu johtajuus edesauttaa suoriutumista erityisesti sellaisissa tiimeissä, joissa vaaditaan monimutkaista päätöksentekoa, luovuutta ja joustavuutta. Tämä on todettu mm. Tanskassa, Saksassa, Yhdysvalloissa ja Japanissa toteutetuissa tutkimuksissa (Fausing et al., 2012). Lisäksi on korostettu, että kollektiivinen johtamismalli on hyödyllistä etenkin sellaisille tiimeille, joissa on korkea itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen taso (Bell & Kozlowski, 2002). Jaettu johtajuus soveltuukin suoriutumisen parantamiseen erityisesti tietotyössä, jossa sen positiivinen vaikutus liittyy

yhteistoiminnalliseen päätöksentekoon sekä luottamuksen ja tiedonjakamisen lisääntymiseen (Hoch, 2014; Fausing et al., 2013; Hoch & Dulebohn, 2017).

Toisaalta on esitetty, että jaettua johtajuutta syntyy, kun organisaation jäsenet osallistuvat ja sitoutuvat toimintoihin, jotka edesauttavat yhteisen suunnan syntymistä tai vahvistavat toisten motivointia ja tukemista (Carson et al., 2007, 1219). Oleellista on tiimin tai organisaation yhteisen ymmärryksen rakentuminen eli niiden perustavanlaatuisen, työhön liittyvien uskomusten samanlaisuus, jotka yhdistävät organisaation jäseniä huolimatta heitä erottavista tekijöistä (Moreno et al. 2020). Mahdollisuus jaetulle johtajuudelle syntyy, kun jokainen tiimin jäsen jakaa osaamistaan, kykyjään ja näkemyksiään, ja kun organisaation jäsenillä on toisiaan täydentävät roolit (Kukenberger & D'Innocenzo, 2019). Tärkeää on kuitenkin myös se, että tiimin jäsenet ovat halukkaita ja valmiita kollektiivisen identiteetin rakentamiseen ja päätöksenteon hajauttamiseen. Endres ja Weibler (2020) ovat tutkineet jaetun johtajuuden mahdollisuutta organisaatioiden välisten verkostojen kontekstissa. He (ibid.) toteavat, että jaettuun johtajuuteen pohjaavia päätöksenteon ja vaikutusvallan malleja syntyy ainoastaan silloin, kun taustalla vaikuttaa organisaatioiden individualistisen identiteetin sijaan ns. verkostoidentiteetti ja kun verkosto-osallistumista ohjaavat arvot oletettujen hyötyjen sijaan.

### **2.3.3 Tietoperustaisen organisaation johtaminen**

Tietoperustaisen organisaation johtamisessa on ensisijaisesti kyse siitä, että sen jäsenet – tietotyöläiset – mahdollistetaan ottamaan vastuuta. Johtaminen ei niinkään viittaa perinteiseen tehtävien delegointiin tai tulosten kontrollointiin (Amar & Hlupic, 2016, 252). Tietotyö on tehnyt työtehtävistä monimutkaisempia ja epämääräisempiä, ja vaatimus innovatiivisuudesta ja dynaamisuudesta korostaa, ettei yksittäisillä työntekijöillä voi olla kaikkea tehtävän suorittamiseen vaadittavaa tietoa. Epämuodollisempien, vuorovaikutukseen perustuvien ja jaetun johtamisen mallien avulla organisaatiot voivatkin hyödyntää tehokkaammin niiden koko tietopotentiaalia. Lisäksi on tuotu esille, kuinka työntekijöiden mahdollisuus käyttää osaamistaan ja kompetenssiaan hyvin laajasti vahvistaa työn merkityksellisyyden tunnetta. (Fausing et al., 2013.) Zhu et al. (2018) nostavat kattavan kirjallisuuskatsauksen kautta esille, että jaetun johtamismallin reunaehdot ovat tiimin jäsenten korkea osaaminen ja kompetenssi, tiimin yhteneväisyys ja yhteyden tunne, luovuus ja keskinäisriippuvuus, toisten tukemiseen nojaava organisaatiokulttuuri sekä tehtävien monimutkaisuus (ks. myös Fausing et al., 2012).

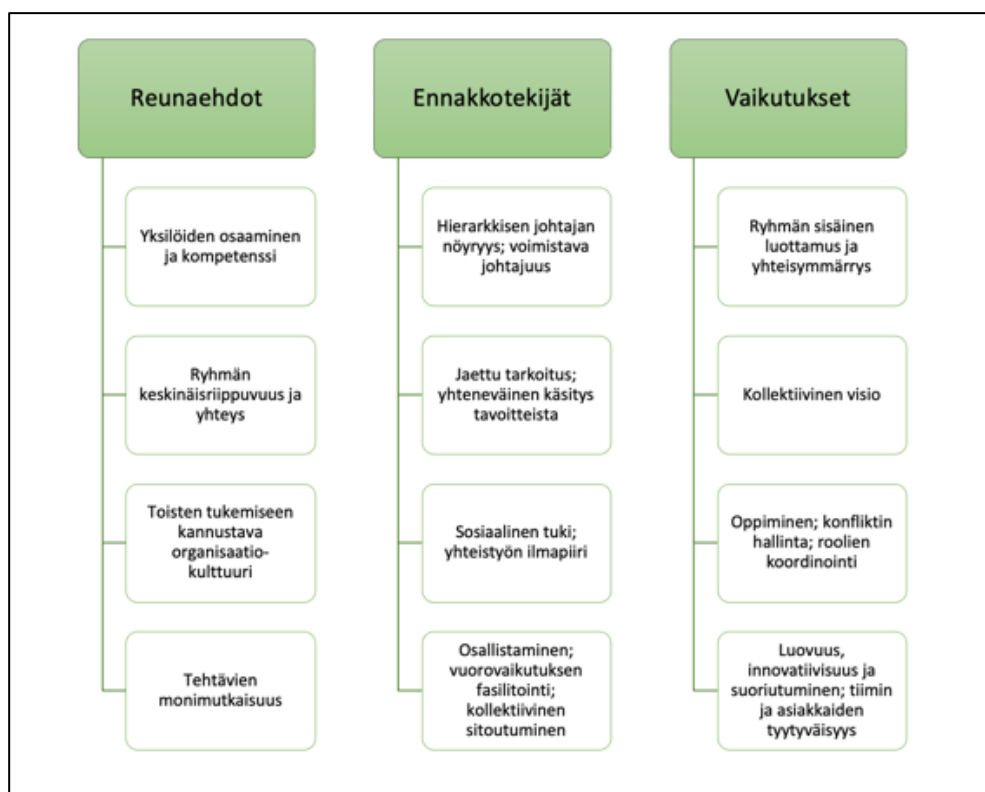
Jaettu johtajuus ei kuitenkaan toimi, elleivät tiimin jäsenet osallistu johtamiseen (Amar & Hlupic, 2016, 251). Jäsenten on uskottavaa, että vaikutusvallan antaminen ja ottaminen on toivottavaa ja rakentavaa (Carson et al. 2007). Jaettua johtajuutta koskevien tutkimusten perusteella sen ennakkotekijöiksi on nostettu monenlaisia sekä hierarkkisiin johtajiin että tiimiin ja sen jäsenten ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä. On mm. esitetty, että voimistava ja transformationaalinen johtajuus sekä virallisten johtajien nöyryys edesauttavat jaetun johtajuuden syntymistä (Zhu et al., 2018). Tiimin osalta Carson et al. (2007) esittävät kolme olennaista tätä johtajuusmallia edesauttavaa tekijää. Organisaatiolla tulee olla jaettu tarkoitus – yhteneväinen käsitys organisaation tai tiimin ensisijaisista tavoitteista ja tahto suunnata toiminta kohti näitä kollektiivisia tavoitteita. Oleellista on lisäksi sosiaalinen tuki eli jäsenten pyrkimys tukea toisiaan emotionaalisesti ja psykologisesti. Kolmas tekijä on ns. äänen antaminen organisaation jäsenille – osallistamisen ja kaikkien jäsenten panostuksen rohkaiseminen, vuorovaikutuksen fasilitointi, kollektiivisen sitoutumisen kehittäminen ja proaktiivinen pyrkimys tiimin tai organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

Tiimin jäsenten suhteen Kuckenberger ja D'Innocenzo (2019) esittävät, että edellä viitattu työtehtävien moninaisuus edesauttaa jaettua johtamista niin, että ajan mittaan tämä johtamismalli vahvistuu entisestään. Oleellista on kuitenkin se, että työyhteisössä vallitsee yhteistyön ilmapiiri – ts. sekä jäsenten välinen yhteistyö että kognitiivisten, verbaalisten ja käytökseen liittyvien toimien suuntaaminen kohti yhteisiä tavoitteita (ibid., 129). Hoch ja Dulebohn (2017) tarkentavat, kuinka virtuaalitiimien kontekstissa myös persoonallisuudella on vaikutusta siihen, miten jaettu johtajuus edesauttaa luottamuksen rakentumista ja konfliktien ratkaisua. He viittaavat ns. big five -persoonallisuusulottuvuuksiin ja toteavat, että tiimin ulospäinsuuntautumisella, avoimuudella, tunnollisuudella, suostuvaisuudella ja emotionaalisella vakaudella on myönteistä vaikutusta jaetun johtajuuden ilmenemiseen.

Tietotyössä jaetun johtajuuden positiivinen yhteys suoriutumiseen on todettu hyvin laajalti (Fausing et al., 2013; Wang, Waldman & Zhang, 2014). Zhu et al. (2018) erottavat johtajuusmallin suorat seuraukset ja laajemmat vaikutukset suoriutumiseen. Edellisiin lukeutuu monia kognitiivisia, affektiivisia ja käyttäytymiseen liittyviä seurauksia, jotka viittaavat tietopääoman osatekijöihin. Jaettu johtajuus vahvistaa tiimin sisäistä luottamusta, yhteisymmärrystä ja koheesiota sekä tunnetta sen kyvykkyydestä ja psykologisesta turvallisuudesta (ks. myös Bergman et al., 2012). Myös kollektiivinen visio ja tavoitteisiin sitoutuminen vahvistuvat, kun tiimin jäsenet osallistuvat johtamiseen ja tehtävien ja tavoitteiden määrittämiseen. Juuri konsensuksen rakentuminen on Bergmanin et al. (2012) mukaan keskeistä strategisessa päätöksenteossa. Kirjallisuuskatsauksena tehdyssä

synteesissään Zhu et al. (2018) korostavat lisäksi myönteisiä vaikutuksia tiimin oppimiseen, konfliktienhallintaan, proaktiivisuuteen, sopeutuvuuteen ja roolien koordinointiin.

Jaetun johtajuuden laajemmat vaikutukset koskevat luovuutta, innovatiivisuutta ja tiimin parempaan suoriutumista. Myös tietojärjestelmien kehittymisen sekä tiimin ja asiakkaiden tyytyväisyyden on todettu parantuvan jaetun johtajuuden myötä. (Zhu et al., 2018; Bergman et al., 2012.) Perustavanlaatuisin jaetun johtajuuden vaikutus on kuitenkin se, miten jaettu johtajuus vahvistaa työntekijöiden tunnetta siitä, että heidän osaamistaan ja tietotaitoaan arvostetaan. Carson et al. (2007) korostavat, että juuri tämä lisää tiimin halukkuutta jakaa vastuuta, tehdä yhteistyötä ja sitoutua organisaation kollektiivisiin tavoitteisiin. Jaetusta johtajuudesta itsessään tulee tärkeä aineeton resurssi, joka lisää sitoutumista ja tiedon jakamista (ibid., 1224). Alla olevassa kuviossa (Kuvio 11. *Jaetun johtajuuden reunaehdot, ennakkotekijät ja vaikutukset*) on havainnollistettu synteessinomaisesti edellä esitetyt jaetun johtajuuden reunaehdot, ennakkotekijät ja keskeiset vaikutukset.



**Kuvio 11. Jaetun johtajuuden reunaehdot, ennakkotekijät ja vaikutukset**

Tietojohtamisen ja tämän tutkimuksen näkökulmasta tiedon jakamisen ja virtaamisen lisääntyminen on yksi kriittisimmistä jaetun johtamismallin myönteisistä vaikutuksista (Kukenberger & D'Innocenzo, 2019; Zhu et al., 2018). Jaetussa johtajuudessa on kyse

johtajuuden kierrättämisestä sille tiiminjäsenelle, jolla on tietyssä tilanteessa relevanteinta tietoa käsiteltävästä asiasta (Fausing et al., 2012). Mm. Morenon et al. (2020) tutkimuksesta nousee esille, miten tiedon jakaminen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa työyhteisön kannustavalla asenteella ja yhteisöön identifioitumisella on vahva vaikutus yksilön halukkuuteen jakaa tietoa. Tutkijat tuovat empiirisen tutkimuksensa johtopäätöksissä esille, että kollegoiden positiivisella suhtautumisella oppimiseen, yksilön käsityksellä vallitsevasta yhteisymmärryksestä sekä sosiaalisella identifioitumisella työyhteisöön on merkittävä vaikutus yksilöiden tiedonjakamiseen. Kuten edellä esitetyn perusteella voi olettaa, jaettu johtajuus edesauttaa tiedon jakamista erityisesti demografisesti monimuotoisissa tiimeissä, joissa se Hochin (2014) mukaan ikään kuin operoi tiedonjakamisen kautta parantaen tiimin suoriutumista. Monimuotoisuus johtaa siihen, että päällekkäistä tietoa jaetaan vähemmän ja että tiimin jäsenet rakentavat toistensa ideoiden päälle luoden uutta, strategisesti merkittävää tietoa. Yllä esitetyn perusteella tutkimuksen kolmas propositio on määritelty seuraavasti.

**Propositio 3:** Jaettu johtajuus on ontologisesti ja sisällöllisesti yhdenmukainen tietopääoman ja sosiaalisen vastuun strategisen johtamisen kanssa, ja sen käytännöt ja vaikutukset edesauttavat merkittävästi tietopääoman osa-alueiden ja sosiaalisen vastuullisuuden kollektiivista kehittämistä ja johtamista.

## **2.4 Jaettu johtajuus tietopääoman ja vastuullisuuden strategisessa johtamisessa**

Tietopääomatutkimuksen nykyvaihetta tarkasteltiin alaluvussa 2.1.3, jossa todettiin, kuinka tietopääoman ja kestävyuden keskinäisvaikutuksia on tutkittu erityisesti yritysraportoinnin kontekstissa. Vaikuttavuuden kannalta organisaation sisäinen johtaminen on kuitenkin olennaisempaa, kuin raportointi ulkoisille sidosryhmille (Dumay & Guthrie, 2019; Schaper, Nielsen & Roslender, 2017). On todettu tarve monitieteelliselle ja interventionistiselle tutkimukselle, jossa perustellaan toimintatapojen arvoa ja tietopääoman käytännön hyödyntämistä laajemman arvon luomiseksi (Massaro et al., 2018; Cuozzo et al., 2016; Dumay et al., 2020). Yritysvastuukirjallisuudessa on puolestaan todettu, kuinka vastuullisuuden käytännön soveltaminen on edelleen haastavaa ja kuinka johtajuutta ja yksilötason toimintaa käsitteleviä tutkimuksia on edelleen vähän (Engert & Baumgartner, 2016; Frynas & Yamahaki, 2016). Näin ollen tarvitaankin moniteoreettista tutkimusta sen ymmärtämiseksi, miten ympäristölliseen ja sosiaaliseen vastuuseen liittyviä kyvykkyyksiä

konseptoidaan, hankintaan ja kehitetään ja mitkä tekijät vaikuttavat yksilötason käytökseen ja motivaation vastuullisten toimintatapojen edesauttamiseksi (Frynas & Yamahaki, 2016).

Tutkimuksia yritysvastuun merkityksestä tietopääoman kehittämiseen tai näiden teorioiden yhdistämisestä käytännön johtamisimplikaatioihin on kuitenkin vähän. Tutkimuksissa korostuvat raporttien sisältöanalyysi ja ostensiivinen lähestymistapa. (Gangi et al., 2019; Wasiluk 2013.) Yksi suhteellisen tuore näkökulma johtamisjärjestelmien kehittämiseen on Asiaein ja Bontisin (mm. 2019) tasapainotetun tuloskortin pohjalta luotu ns. *Sustainability BSC* (SBSC), jossa ympäristö- ja sosiaalivastuu on sisällytetty suorituskyvyn mittaamisjärjestelmiin. Mallia pidetään kuitenkin liian mekaanisena, jotta se soveltuisi moniulotteisen tietopääoman tai monimutkaisen vastuullisuuden arvioimiseen ja johtamiseen. Riippumatta siitä, miten SBSC-työkalu rakennetaan, sen ei nähdä edesauttavan strategista muutosta, vaan ainoastaan mukauttavan vastuullisuustavoitteet yrityksen tavoitteisiin ilman todellista integrointia. (Hahn et al., 2018.)

Muutosprosessi kestäväksi yritykseksi vaatii tietopääoman kontekstisidonnaista olennaisuusarviointia ja organisaation sisäisten valta-asemien uudelleen määrittämistä. Tietopääomaa tulee hyödyntää kriittisenä panoksena vastuullisuusstrategian määrittelyssä, ei ainoastaan sen toimeenpanon tuotoksena. (Wasiluk, 2013.) Mm. Pearce ja Manz (2011, 563) ovatkin todenneet, että johtajuuden keskittyminen ja johtajien valtamotivaatiot ovat keskeisiä tekijöitä vastuuttomassa ja muiden hyvinvointia aliarvoivassa yritystoiminnassa. He (ibid. 569) painottavat ns. sosialisoitua valtaa, jolla autetaan ryhmää tai organisaatiota kehittymään ja joka luo pohjaa jaetulle johtajuudelle. Muutosprosessi tarkoittaa johtajuuden uudelleen määrittämistä ja dialogille perustuvan kestävyden vision rakentamista (Bien & Sassen, 2020). Avery ja Bergsteiner (2011, 9, 11) jatkavat, että kestävässä ja vastuullisessa johtajuudessa on kyse organisaation käytäntöjen monimutkaisista keskinäisvaikutuksista sekä jaetun johtajuusmallin ja organisaatiokulttuurin rakentamisesta ulkoisiin haasteisiin vastaamiseksi. Yrityksen pitkän tähtäimen menestys edellyttää, että henkilöstö on uskollinen yksittäisen johtajan sijaan yrityksen arvoille, toimintatavoille, missiolle ja visiolle. Juuri jaetun johtajuuden kautta arvot yksilöiden sijaan nousevat keskiöön kestävä ja erinomaisen suorituskyvyn varmistamisessa. (Amar & Hlupic, 2016, 248; Pearce, Wassenaar & Manz, 2014; Pearce & Manz, 2011, 570.)

Edellä alaluvuissa 2.1–2.3 määriteltyihin tutkimuksen propositioihin viitaten alla olevassa taulukossa (*Taulukko 1. Tutkimuksen integroitu teoriaviitekehys*) on esitetty synteesi työn moniteoreettisesta viitekehuksesta. Se tuo tiivistetysti esille sosiaalisen vastuun ja

tietopääoman strategisen johtamisen ja jaetun johtajuuden teorioiden täydentävyyden ja moninaiset keskinäisvaikutukset. Vaikka teorioiden sisältö on yksinkertaistettu viiteen elementtiin, kuvio pyrkii korostamaan tietotyön vastuullisen johtamisen moniulotteisuutta ja sitä, miten sen keskeiset mekanismit liittyvät inhimilliseen vuorovaikutukseen ja dialogiin.

**Taulukko 1. Tutkimuksen integroitu teoriaviitekehys**

	SOSIAALISEN VASTUUN STRATEGINEN JOHTAMINEN	TIETOPÄÄOMAN STRATEGINEN JOHTAMINEN			JAETTU JOHTAJUUS
		INHIMILLINEN PÄÄOMA	RAKENNE-PÄÄOMA	SUHDE-PÄÄOMA	
<b>1. PERUSTA</b>	Henkilöstön hyvinvointi  Työntekijöiden reilu, tasa-arvoinen ja kunnioitava kohtelu  Sidosryhmien tarpeisiin vastaaminen	Yksilön tieto, kompetenssi ja osaaminen	Organisaation arvot, rakenteet, kulttuuri, oppiminen ja johtamisjärjestelmät  Inhimillisen pääoman/henkilöstön pysyvyys	Sidosryhmäsuhteet, yhteistyösopimukset, kumppanuudet, liiketoimintaverkostot ja yhteenliittymät	Tiimiprosessi, molemminpuolinen vaikutusvalta  Hajaantuneen tiedon ja osaamisen hyödyntäminen  Yhteistyöhön perustuva toimijuus
<b>2. TOIMINTA</b>	Hyvän työympäristön ylläpito; pysyvyyttä ja hyvinvointia koskevat käytännöt  Sosiaalinen koheesio; yhtäläiset työmahdollisuudet; henkilöstön monimuotoisuus  Vastuullisuutta ilmentävät, toimintaohjeet ja -mallit	Yksilön asenne, sitoutuminen, tunneäly ja viestintä	Tietotyötä tukevat ja koheesiota luovat mekanismit ja rakenteet  Yhteistyöhön perustuva ilmapiiri	Sosiaalisten suhteiden arvokkuus ja merkityksellisyys	Tasa-arvoinen osallistuminen, kokeileminen, vapaa ilmaisuus, jaettu sitoutuminen ja kriittinen reflektio  Organisaation oppimista ja dialogia painottavat johtamiskäytännöt
<b>3. PROSESSI</b>	Sosiaalista hyvinvointia tuottavat päätöksentekojä ja muut prosessit	Kyky hiljaisen tiedon tuottamiseen ja jakamiseen  Kyky vuorovaikutukseen ja	Tiedon ja tietämyksen virtausta tukevat tietojohdamisen prosessit	Yhteisiä tulkintoja, ymmärrystä ja merkitystä rakentavat, ja vuorovaikutussuhteiden	Sosiaalinen vuorovaikutus ja dialogi  Inklusiivisuus, moninaisuus ja monitulkinnallisuus

	Osallistavuus ja inklusiivisuus	verkostoitumiseen	Strukturoidut ja toistettavat toiminnot	kautta syntyvät resurssit	Osallistamisen ja kollektiivisen panostuksen rohkaiseminen, vuoro-vaikutuksen fasilitointi, ja kollektiivisen sitoutumisen kehittäminen
<b>4. TAVOITTEET</b>	Sosiaalisen pääoman ja yhteisen arvon luominen  Ihmisten välinen tasa-arvo, hyvinvointi ja potentiaali	Kyky tiimityöhön, joustavuuteen, luovuuteen ja innovointiin	Innovaatiokyvykkyys	Sosiaalinen pääoma, kunnioitus, luottamus ja luotettavuus	Kollektiivinen suunta  Yhteisen ymmärryksen rakentuminen  Yhteistyössä tapahtuva käytännön merkityksellistäminen  Sosiaalinen tuki ja toisten tukeminen
<b>5. VAIKUTUKSET</b>	Työntekijöiden sitoutuminen, pysyvyys, luovuus ja suoriutuminen  Maine, asiakasluottamus ja -uskollisuus	Motivaatio, tyytyväisyys, ongelmanratkaisukyky, ja oppiminen	Tiedon prosessointi ja tietoprosessien tehostaminen  Kollektiivinen ymmärrys	Asiakas-tyytyväisyys ja -uskollisuus, maine, imago, brändi ja luottamus	Inhimillisen osaamisen ja kompetenssin käyttäminen  Työn merkityksellisyys  Luottamus, yhteisymmärrys, tiedonjakaminen  Luovuus, innovatiivisuus ja tiimin suoriutuminen  Työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyys

Edellä korostettiin, että tietoperustaisessa organisaatiossa johtajuus vaatii dynaamisten ja alhaalta ylös suuntautuvien rakenteiden luomista. Amarin ja Hlupicin (2016) mukaan tämä edellyttää poisoppimista perinteisestä johtamismallista esimerkiksi aloittamalla uusi organisatorinen prosessi tai käytäntö johtajuutta jakamalla. Mm. Corbella, Florio, Sproviero ja Stacchezzini (2019) sekä Badia, Dicuonzo, Petruzzelli ja Dell’Atti (2019) ovat osoittaneet tutkimuksillaan, miten osallistava, integroidun raportoinnin prosessi – esimerkkinä

organisaation sisäisestä prosessista – mobilisoi tietopääomaa, parantaa johtamis- ja hallintoprosesseja, stimuloi vuorovaikutusta ja edesauttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä. Tutkijat korostavat performatiivisten lähestymistapojen soveltuvuutta ja osoittavat, että tietopääoma on kontekstisidonnaista ja riippuvaista yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja että sen identiteetti syntyy suhteessa sen muihin elementteihin.

Tutkimuskentällä on selkeä tarve performatiiviselle tutkimukselle. Itse tietopääoman käsite tarjoaa kuitenkin kokonaisvaltaisen viitekehyksen arvioida muuttuneen toimintaympäristön vaikutusta liiketoimintamalleihin ja organisaation sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin (Dumay & Guthrie, 2019, 2298). Athanasopoulou ja Selsky (2015) korostavat sosiaalisen kontekstin merkitystä yritysvastuun tutkimuksessa. Yksittäinen toimija on osa laajempaa kokonaisuutta (organisaatiota), joka on osa vielä laajempaa, ulkoista sosiaalista kontekstia. Nämä tasot vaikuttavat toisiinsa eri tavoin. Yksilöt ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, ja tämä dynamiikka muokkaa sitä organisatorista ympäristöä, jossa he toimivat. Samalla ympäristö vaikuttaa yksilöiden päätöksiin ja käytökseen, mutta toisaalta myös ulkoinen konteksti ja organisaation toimintatavat vaikuttavat vastavuoroisesti toisiinsa. Koska sosiaalinen konteksti kattaa yksilö-, organisaatio- ja ulkoisen tason, sen tarkastelussa on huomioitava kognitiivinen, kulttuurinen ja institutionaalinen näkökulma. (ibid., 352) Tässä tutkimuksessa nähdään, että tietopääoman strategisen johtamisen teoria kattaa kriittiset elementit kaikista kolmesta tasoista, jolloin se on oivallinen analyttinen viitekehys aineettomien, yritysvastuun kestävään toteuttamiseen oleellisesti liittyvien tekijöiden analysointiin systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti. Seuraavissa pureudutaankin tarkemmin tietopääoman osa-alueiden ja yritysvastuun täydentävyyteen, tietopääoman merkitykseen vastuullisuuden strategisessa johtamisessa, tutkimuksissa todettuihin vastuullisuutta edesauttaviin käytäntöihin sekä siihen, miten jaettu johtajuuden periaatteilla voi edesauttaa tietopääoman ja vastuullisuuden strategista johtamista.

#### **2.4.1 Inhimillisen pääoman vastuullinen johtaminen**

Inhimillisen pääoman osalta vastuullisuus viittaa organisaation inhimillisiin ja sosiaalisiin tekijöihin sekä henkilöstöresurssien merkitykseen organisaation menestykselle. Kyse on erityisesti henkilöstöjohtamisen käytännöistä ja henkilöstöhallinnon prosessien kestävydestä. Johtamisen näkökulmasta Macke ja Genari (2019) korostavat henkilöstön kuulemista päätöksenteossa, henkilöstön osaamisen ja kokemuksen arvostamista sekä työntekijöiden osallistumista. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöhallinnon katsotaan puolestaan sisältävän seuraavanlaisia käytäntöjä: työntekijöiden koulutus ja kehitys,

työntekijäsuhteiden ylläpito, viestinnän läpinäkyvyys ja sosiaalinen dialogi, monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet, oikeudenmukainen korvaus ja sosiaaliudet, työturvallisuus sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino (Barrena-Martinez et al., 2019). Vaikka yleisesti hyväksyttyä määritelmää kestäväälle inhimilliselle pääomalle ei olekaan, Macke ja Genari (2019) näkevät sen sisältävän myös osaavaa työvoimaa houkuttelevat käytännöt, tarkoituksenmukaiset kannustinjärjestelmät, pysyvän ja korkeatasoisen henkilöstöresurssin saatavuuden, investoinnit inhimilliseen tietoon oppimalla ja tietoa soveltamalla, yksilöllisen vastuun kehittämisen sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistämisen.

Sosiaalisen kestävyuden ja henkilöstöhallinnon suhdetta voi lähestyä myös tarkastelemalla henkilöstöhallinnon ja inhimillisen pääoman roolia organisaation kestävyuden edistämässä (Macke & Genari, 2019). Kirjallisuudessa viitataan vihreään henkilöstöhallintoon, jossa henkilöstöhallinnon käytännöillä edistetään organisaation ympäristöllistä suoriutumista (ibid.). Tätä samaa logiikkaa voi soveltaa myös sosiaalisen vastuun johtamiseen. Chang et al. (2012, 77) määrittelevät vihreän inhimillisen pääoman ympäristön suojelua ja vihreitä innovaatioita koskevaksi yksilön tiedoksi, kyvyiksi, osaamiseksi, kokemukseksi, asenteeksi, viisaudeksi, luovuudeksi ja sitoutumiseksi. Onkin todettu, että tietoisuus ja tietämys yritysvastuusta sekä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve ennakoivat vastuullista toimintaa (Aguinis & Glavas, 2012). Kestävä inhimillinen pääoma on sekä emotionaalista että operationaalista. Se kattaa työntekijöiden asenteen, motivaation ja johtajuuden sekä osallistavien toimintatapojen ja käytäntöjen hyödyntämisen, henkilöstön osallistamisen strategisten tavoitteiden määrittelyyn ja osallistumiseen kannustamisen. (López-Gamero et al., 2011; Macke & Genari, 2019.) Pellegrini, Rizzi ja Frey (2018) osoittavat lisäksi, miten työntekijöiden mielikuvilla organisaation käytäntöjen vastuullisuudesta ja esimiesten kannustuksella vastuulliseen toimintaan on merkittävä vaikutus yksilön käyttäytymiseen ja organisaatiomuutokseen sitoutumiseen.

Kestävä inhimillinen pääoma edesauttaa myös muita tietopääoman osa-alueita. Barrena-Martinez et al. (2019) osoittavat, että sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöhallinto kehittää yksilötason tiedon ja osaamisen lisäksi sidosryhmäsuhteita ja luottamuksen ilmapiiriä, jotka edesauttavat henkilöstön hyvinvointia ja asiakastytyväisyyttä. Myös työntekijöiden motivaatio, tehokkuus, suoriutuminen ja sitoutuminen vahvistuvat, mikä luottamuksellisen ilmapiirin myötävaikuttamana parantaa hiljaisen tiedon jakamista, innovointia ja organisatorisen tiedon syntymistä (Gangi et al., 2019). Monissa tutkimuksissa onkin todettu, että työskentely vastuullisissa yrityksissä lisää työn imua ja organisaatioon identifioitumista,

työntekijöiden pysyvyyttä, parempia työnantaja-työntekijä -suhteita ja organisaation houkuttelevuutta (Aguinis & Glavas, 2012). Tietopääoman osa-alueiden keskinäisvaikutukset korostuvat myös vastuullisuusstrategian onnistuneessa toimeenpanossa. Ammattitaitoisesta henkilöstöstä huolimatta vastuullisten toimintatapojen juurruttaminen ei onnistu ilman toimintaa tukevaa työilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria (Macke & Genari, 2019). Vastuullisuuden logiikka on näin ollen integroitava myös rakenteelliseen ja suhdepääomaan (Wasiluk, 2013).

#### **2.4.2 Rakenteellisen pääoman vastuullinen johtaminen**

Edellä viitattiin sosiaalista vastuullisuutta koskevien tutkimusten vähyyteen. Tätä kuvastaa mm. se, kuinka inhimillisen pääoman tavoin kirjallisuudessa esitetyissä kestävän rakenteellisen pääoman määritelmässä viitataan yksinomaan ympäristövastuuseen. Kyse on organisaation kulttuurista, johtamisfilosofiasta, sitoumuksista, oppimisesta ja prosesseista, jotka tukevat ympäristöasioiden hallintaa, sekä aineettomista tekijöistä (esim. patentit), jotka edesauttavat ekologisempien tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittämistä (López-Gamero et al., 2011; Chang et al., 2012). Kun määritelmään yhdistetään sosiaalinen kestävyys, kyse on sellaisten rakenteiden ylläpitämisestä ja uudelleentuottamisesta, jotka edesauttavat organisaation sidosryhmien kokonaisvaltaista hyvinvointia. Vastuullisuuden kestävää integrointia edesauttaakin sellaisen organisaatiokulttuurin luominen, jossa vastuullisuus on sisäänrakennettu sen eri elementteihin. Tällöin on huomioitava erilaiset rakenteelliset tekijät, kuten johdon ohjausjärjestelmät, asenne ja käytös sekä sisäisen viestinnän läpinäkyvyys, ja riittävät resurssit ja investoinnit vastuullisuuden integroimiseksi (Engert et al. 2015).

Rakenteellista pääomaa ilmentävät myös organisaation arvot, johtamisjärjestelmät, tietojohtamisen prosessit ja työilmapiiri. Weertsin, Vermeulenin ja Witjesin (2018) mukaan vastuullisuusasioiden onnistunut integrointi riippuu organisaatiokulttuurin arvoista ja normeista. Arvot tarkoittavat sitä, mitä pidetään oikeana ja tärkeänä, kun taas normit määrittävät, miten missäkin tilanteessa tulisi käyttäytyä. Myös näiden on muututtava prosessissa sosiaalisesti kestäväksi yritykseksi. (ibid. 1204.) Organisaation rakenteet ja prosessit tukevat vastuullisuuden integroimista tietopääoman osa-alueisiin (Wasiluk 2013). Toisaalta juuri sosiaalisesti kestävä ja vastuulliset toimintatavat luovat luottamuksellista yrityskulttuuria, joka edesauttaa tietoprosessien kehittymistä (Gangi et al. 2019). Vastuullisuudessa onkin kyse eettisyyteen ja integriteettiin perustuvasta luottamuksen kulttuurista ja hyvästä hallintotavasta, jotka lisäävät päätöksenteon, prosessien ja

toimintatapojen läpinäkyvyyttä (Su 2014; Gangi et al. 2019). Gangi et al. (2019) ovat osoittaneet yli 2000 yritystä ja 50 maata kattavalla tutkimuksellaan, kuinka yritysvastuullisilla toimilla on merkittävä vaikutus tietopääoman kehittämiseen.

Yksilön ja organisaation arvojen johdonmukaisuuden on todettu ennakoivan vastuullista toimintaa. Myös työntekijöiden sitoutuminen strategiaan vahvistuu, mikäli arvot ovat linjassa keskenään. (Weerts et al., 2018, 1204; Aguinis & Glavas, 2012.) Toisaalta vastuullinen toiminta rakentaa ryhmäidentiteettiä ja hyvää työilmapiiriä, joka ruokkii edelleen ideoiden ja tiedon jakamista (Gangi et al., 2019). Muuttuvassa ja epävarmassa toimintaympäristössä on oleellista myös se, kuinka sopeutumiskykyinen organisaatio sosiaalisena järjestelmänä on. Missimer et al. (2017a, 2017b) esittävät, että tätä sopeutumis- ja muutoskyvykkyyttä edesauttavat oppiminen, luottamus ja sosiaalinen pääoma, johdon monimuotoisuus, organisoituminen ilman keskitettyä kontrollia ja yhteisten merkitysten rakentaminen. Nämä ovat sekä keskeisiä tietopääoman osatekijöitä että jaetun johtajuuden ilmentymiä. Näin ollen on perusteltua esittää, että jaettu johtajuus on merkittävä elementti tietoperustaisen organisaation strategisen vastuullisuuden kehittämisessä ja jalkauttamisessa.

Pearce et al. (2014) toteavat jaetun johtajuuden edesauttavan vastuullista liiketoimintaa kahden mekanismin kautta. Johtamismalli vahvistaa tilivelvollisuutta ja läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa organisaation kognitiivisten resurssien laajan hyödyntämisen. Tutkimuskartoituksen pohjalta he tuovat esille tätä suhdetta välittäviä tekijöitä yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla. Yksilötasolla on oleellista keskittyminen kollektiiviseen intressiin, toisten ihmisten kuunteleminen ja kunnioitus sekä proaktiivinen käytös. Ryhmän tasolla korostuvat luottamus, avoimuus, tiedon virtaukset, yksilöiden asiantuntijuuden hyödyntäminen sekä ns. rakentava haastaminen. Viimeisellä tasolla korostuu yhteisen vision rakentaminen ja rohkaisevan organisaatiokulttuurin rakentaminen.

### **2.4.3 Suhdepääoman vastuullinen johtaminen**

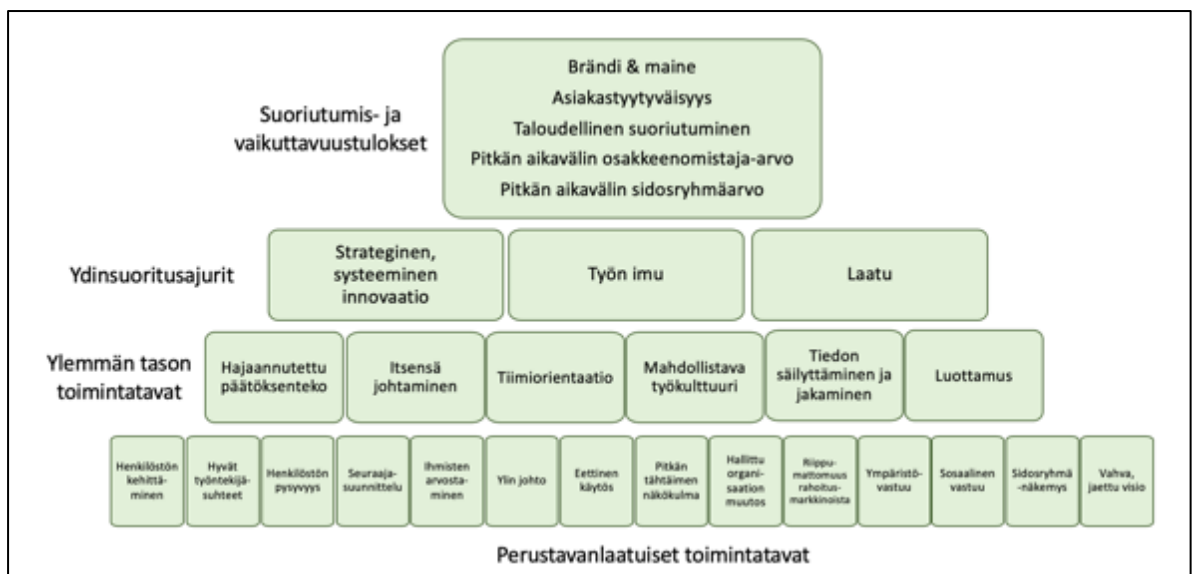
Kestävä suhdepääoma on määritelty sidosryhmäsuhteiksi sellaisten yhteistyökumppanien kanssa, joilla on yhteys organisaation ympäristöasioiden hallintaan (López-Gamero et al., 2011). Tämä yksinkertainen määritelmä ei sisällä sosiaalisen vastuun ulottuvuutta tai tavoita sen moninaisuutta. Tässä tutkimuksessa suhdepääoma viittaa mm. ulkoisiin sidosryhmäsuhteisiin, asiakastyytyväisyyteen, maineeseen ja luottamukseen, jolloin kestävä ja vastuullista suhdepääomaa on tarkasteltava näiden osatekijöiden kautta. On myös muistettava, kuinka suhdepääoman osatekijät ovat toisiinsa kietoutuneita ja

vahvistuvat vuorovaikutuksessa sekä toisiinsa että muihin tietopääoman osa-alueisiin. Lisäksi on korostettava tietopääoman ja vastuullisuuden kahdensuuntaista suhdetta. Tietynlaisen yritysidentiteetin, kuten pyrkimys innovointiin ja yritysvastuun toimialajohtajuuteen, on todettu motivoivan vastuullisuuden integrointia, mutta toisaalta myös sidosryhmäsuhteet ja ulkoinen paine ovat keskeisiä tekijöitä strategisessa vastuullisuudessa (Wasiluk 2013).

Gangi et al. (2019) painottavat työntekijän motivaation ja sitoutumisen sekä vastuullisen organisaationkulttuurin vaikutusta luottamuksellisten sidosryhmäsuhteiden rakentumiseen ja vahvempaan maineeseen. Mainella viitataan mielikuviin ja käsityksiin tietyistä yrityksistä, jotka syntyvät yrityksen ja sidosryhmien välisestä kanssakäymisestä ja sidosryhmien keskuudessa jaetusta yritystä koskevasta tiedosta (Martinez Garcia de Leaniz & Rodriguez del Bosque, 2013, 264). Tutkimuksissa on osoitettu, miten yritysvastuualoitteet ja erityisesti taloudellinen ja sosiaalinen kestävyys lisäävät suhdetietopääoman tasoa. Tämä tuottaa kestäväää kilpailuetua ja johtaa organisaation legitimitietin vahvistumiseen sidosryhmien silmissä ja näin ollen vahvempaan maineeseen. (Gallardo-Vázquez et al., 2019; Martinez Garcia de Leaniz & Rodriguez del Bosque, 2013.) Luottamus ja maine voivat kantaa myös yli kriisin ja luottamukselliset suhteet sidosryhmiin maksavat itsensä takaisin erityisesti silloin, kun luotettavuus koetaan arvokkaaksi. Lins, Servaes ja Tamayo (2017) toteavat tutkimuksessaan, kuinka vastavuoroisuudella ja yhteisellä arvopohjalla sidosryhmien kanssa on rakennettu luottamusta ja sosiaalista pääomaa, jotka kannattelevat yritystä yli laajemman markkinakriisin.

Tietopääoman ja vastuullisuuden keskinäisvaikutukset tulevat esille myös Hussingin et al. (2019) tutkimuksessa työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin vaikutuksesta asiakkaille tuotettuun arvonlisään. Se, missä määrin työntekijät pitävät työstään ja työnantajat osoittavat välittävänsä, arvostavansa ja tukevansa työntekijöitä, edesauttaa asiakasarvonlisän syntymistä. Osaava työvoima, kerääntynyt kollektiivinen tieto ja sisäinen yhteistyö mahdollistavat uudenlaisten ratkaisujen tarjoamisen asiakkaille. Vuorovaikutukseen ja luottamukseen perustuva yhteistyöverkosto puolestaan edesauttaa tiedon yhdistämistä ja uuden tiedon luomista arvon tuottamiseksi. Organisaatiossa, jota luonnehtii korkea työtyytyväisyys, tulosta ei luoda työntekijöiden kustannuksella, vaan kyse on yhteisestä arvonluonnista henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. (ibid.) Sosiaalisessa kestävyudessa onkin kyse sosiaalisen pääoman ylläpitämisestä, jolloin vastuullinen johtajuus tarkoittaa ihmisiä, tuloksellisuutta ja maapalloa koskevan tasapainon ylläpitämisestä yrityksen elinkaaren ajan (Dillard et al., 2009; Avery ja Bergsteiner 2011, 9).

Averyn ja Bergsteinerin (2011) ns. kestävän johtajuuden pyramidiin on sisäänrakennettu monia edellä esitettyjä väittämiä. Samalla se kuvastaa tietopääoman, sosiaalisen vastuun ja jaetun johtajuuden strategista merkitystä yrityksen kilpailukyvyyn ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. Alla olevan kuvion (Kuvio 12. Kestävän johtajuuden pyramidi) alimmalla tasolla on esitetty perustavanlaatuiset toimintatavat, jotka ruokkivat ylemmän tason toimintatapoja. Nämä puolestaan muodostavat keskeisiä ydinsuoritusajureita, jotka edesauttavat suoriutumista ja vaikuttavuutta kuvastavien tuloksien saavuttamista.



**Kuvio 12. Kestävän johtajuuden pyramidi** (Avery & Bergsteiner 2011, 8)

Pyramidin perusta sisältää monia tietopääoman osatekijöitä, kuten työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja pysyvyys, henkilöstön ja sen hyvinvoinnin arvostaminen, osallistava johtajuus, organisaation oppiminen ja dynaamisuus, sekä sidosryhmien merkityksellisyys ja arvostaminen. Ylemmällä tasolla vastuullisina johtamiskäytäntöinä esitetään yhteisymmärrykseen pyrkivä hajautettu päätöksenteko, itsensä johtaminen, voimaantuneet tiimit, mahdollistava ja laajasti jaettu kulttuuri, moninaiset ja vapaat tiedonjakamisen prosessit sekä korkea luottamuksen taso. Mallin ydinsuoritusajurit kuvastavat sitä, mitä loppuasiakas lopulta kokee. Näitä ovat systeeminen ja strateginen innovointi, työn imu ja tätä kautta syntyvä sitoutuminen ja korkeaa laatua korostava kulttuuri. Kaikki tämä johtaa vahvaan brändiin ja maineeseen, asiakastyytyväisyyteen, taloudelliseen suoriutumiseen ja omistaja- ja sidosryhmäarvoon. (Avery & Bergsteiner, 2011.)

## 2.5 Vastuullisuusstrategia käytännön toimintana

Kestävän johtajuuden kehittämisen voi Averyn ja Bergsteinerin (2011) mukaan aloittaa nykytilan arvioinnilla ja sellaisten osa-alueiden kehittämistoimenpiteillä, joissa organisaatio suoriutuu heikosti. Yritysvastuun toteuttaminen on dynaaminen organisatorinen prosessi, jossa erilaisia toimintatapoja ja -malleja uudistetaan ja muutetaan (Athanasopoulou & Selsky, 2015, 327). Tässä tutkimuksessa esitetäänkin, että muutos kohti sosiaalista vastuullisuutta vaatii huomattavasti perustavanlaatuisemman ja systemaattisemman lähestymistavan, johon on sisäänrakennettu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen keskeiset periaatteet. Ympäristöasioiden hallinta ja ympäristövastuustrategian toimeenpano on suoraviivaisempaa verrattuna sosiaaliseen vastuuseen, sillä jälkimmäisessä korostuu ihmisten käytännön toiminta ja vuorovaikutus suunnitelmien, järjestelmien ja mittaamisen sijaan. Sosiaalisen vastuun integrointi organisaation toimintaan on monimutkainen johtamiskysymys ja siihen liittyvät asiat moniulotteisia ja komplekseja. Tämä vaatii monialaista tieteellistä osaamista, organisaation oppimista sekä tietojohtamista, jolloin yksilöiden kokemukseräinen tieto muuttuu eksplisiittiseksi ja oppimisen myötä muuttuvat myös ihmisten oletukset ja käsitykset. (Engert et al., 2015.) Tätä taustaa vasten jaetun johtajuuden painottama hajaantuneen tiedon hyödyntäminen, laaja-alainen osallistuminen, monitulkinnallisuus, yhteistyössä tapahtuva käytännön merkityksellistäminen, koheesio ja yhteinen suunta tuovat esitettyyn viitekehykseen tarvittavaa syvyyttä.

Edellä on todettu tietopääoman kriittinen merkitys yritysvastuun strategisessa integroinnissa ja johtamisessa. Toisaalta on todettu, kuinka tietopääoman ja vastuullisuuden tarkastelu toisiaan edesauttavina viitekehyksinä tukee tietoperustaisen organisaation sosiaalisen vastuun kehittymistä. Lisäksi on esitetty, miten jaetun johtajuuden teoria syventää analyysiä ja erityisesti henkilöstön osallistamisen ulottuvuutta. Engert et al. (2015) korostavat, miten strategista vastuullisuutta edesauttaa juuri organisaation koko tietopohjan hyödyntäminen, sidosryhmien sitouttaminen ja sellaisen kollektiivisen ymmärryksen rakentaminen, jossa strategia nähdään osana jokaisen työntekijän työtä. Tapaustutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen kautta Engert ja Baumgartner (2016, 822, 828) osoittavat, että keskeinen strategisen integroinnin menestystekijä on strategian toteuttajien osallistuminen sen laatimiseen. Muina tekijöitä mainitaan henkilöstön osaamisen kehittäminen, toimintaa tukevan organisaatiokulttuurin vahvistaminen ja vastuullisuuden sisään rakentuminen arvoihin. Johtajuuden osalta integrointiprosessissa

korostuvat toimiminen esimerkkinä, sitoutuminen, dialogi ja aktiivinen vuorovaikutus (ibid.). Strategia täytyy toisin sanoen osoittaa ja tehdä todeksi käytännön kautta.

Viime vuosina strategisen johtamisen kentällä on vahvistunut näkemys strategiasta jonain, jota yritys tekee, eikä jonain, jota sillä on (Engert & Baumgartner, 2016). Tämän strategia käytäntönä -lähestymistavan soveltaminen vastuullisuus- ja kestävyystutkimukseen on kuitenkin valitettavan vähäistä. Vastuullisuusstrategiat ovat usein epämääräisiä ja epäselviä erityisesti työntekijöille ja kuvastavat ulkoa tulevaa painetta sisäisten vaatimusten sijaan. Jotta tätä aikomusten ja toimeenpanon – sanojen ja tekojen – välistä kuilua on mahdollista kuroa umpeen, strategiaprosessin tulisi olla interaktiivinen, iteratiivinen ja dynaaminen. Strategisen muutoksen mahdollistamiseksi on huomioitava myös sellainen toiminta, jonka ei nähdä suoraan vaikuttavan strategiaan (Egels-Zandén & Rosén, 2015; Regner, 2008.) Tutkimukseni neljäs propositio koskee tutkimusasetelmaa ja viittaa strategia käytäntönä -lähestymistapaan, jota tarkastellaan seuraavassa alaluvussa.

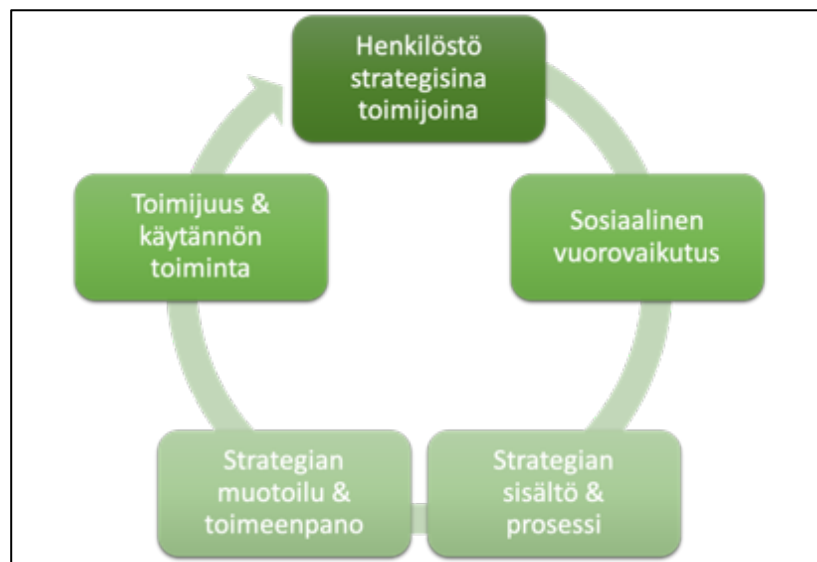
**Propositio 4:** Strategia käytäntönä -lähestymistapa soveltuu performatiivisen ja kontekstisidonnaisen tietopääoman ja sosiaalisen vastuun strategiseen määrittelyyn, arviointiin ja johtamiseen ja mahdollistaa strategiaprosessin toteuttamisen jaetun johtajuuden periaatteita noudattaen.

### 2.5.1 Strategia käytäntönä tutkimuksen empiirisenä lähestymistapana

Liikkeenjohdon ja strategiatutkimuksen kentällä on parin viime vuosikymmenen aikana tapahtunut käänne käytännönläheisempään ja ihmiskeskeisempään tutkimukseen. Strategia käytäntönä -suuntaus (strategy as practise, SAP) kuvastaa tarvetta inhimillistää johtamisen ja organisaatioiden tutkimusta ja ymmärtää paremmin inhimillisen toiminnan merkitys strategian muotoilussa ja toimeenpanossa. (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski et al. 2007; Johnson et al. 2010.) Koulukunnassa uskotaan, että käytäntöperustainen lähestymistapa lisää ymmärrystämme monista strategiatutkimuksen suuntausten, kuten resurssi- tai tietoperustaisen teorian, esille nostamista haasteista (Jarzabkowski et al. 2007, 19). Tähän ajatukseen nojataan myös tässä tutkimuksessa.

Mintzberg (1990) on määritellyt strategian toimintojen virtausten kaavaksi, joka on kirjallisuudessa nähty perinteisesti ylhäältä alaspäin suuntautuvana prosessina, jossa strategian muotoilu on erotettu sen toimeenpanosta (Jarzabkowski, 2005). SAP näkee organisaation koko henkilöstön strategisina toimijoina (ibid.). Perustavanlaatuisista muutosta

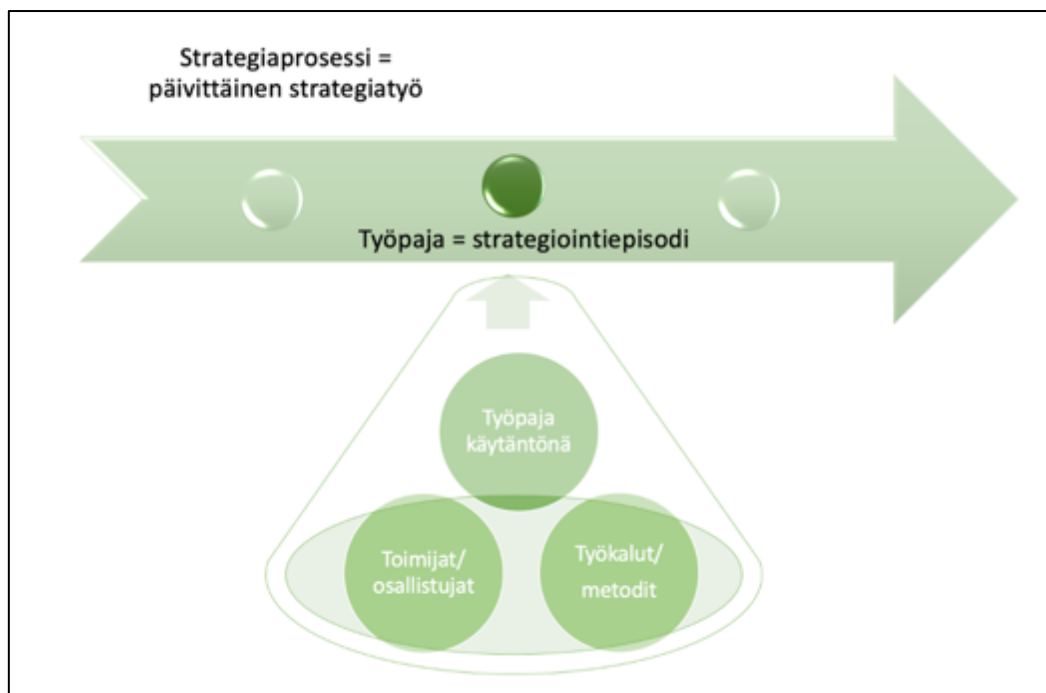
strategiatutkimukseen tuo myös se, miten strategian sisältö ja prosessi nähdään yhä vahvemmin toisiinsa kietoutuneina ja vaikuttavina elementteinä (Burgelman et al., 2018, 2). Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus korostaakin, että strategiassa on kyse siitä, mitä käytännön toimijat tekevät, ei siitä, mitä organisaatiolla on (Regner, 2008, 572; Egels-Zandén & Rosén, 2015, 139). SAP korostaa toimijuutta ja sosiaalista vuorovaikutusta. Strategia on käynnissä olevaa, toimijoiden käytännön toimintaa – se on sosiaalisesti aikaansaatu, tilannekohtainen ja eri tason toimijoiden toimista ja vuorovaikutuksesta juontuva toiminto. (Regner, 2008, 572, 568–569; Jarzabkowski 2005, 5–6.) Alla oleva kuvio (Kuvio 13. SAP-lähestymistavan keskeiset periaatteet) kiteyttää nämä edellä mainitut SAP-lähestymistavan periaatteet.



**Kuvio 13. SAP-lähestymistavan keskeiset periaatteet**

Tutkimussuuntaus korostaa ns. mikroprosesseja, jotka muodostavat organisaation päivittäisen strategiatyön (Egels-Zandén & Rosén, 2015). Nämä ovat aktiviteetteja, kognitiivista ja sosiaalista vuorovaikutusta sekä konkreettisia toimintoja, joista organisaation strategiaprosessit koostuvat (Regner 2008, 568–569). Lähestymistavassa tarkastellaan strategioinnin yksityiskohtia – toimijoita, työkaluja ja teknologioita –, näiden vaikutusta strategiaan sekä sitä, miten erilaiset käytännöt vaikuttavat ja välittävät sosiaalista vuorovaikutusta (ibid., 10). SAP-tutkimuksessa on usein erotettu laajempi strategiaprosessi ja yksittäiset aktiviteetit. Burgelman et al. (2018) kuitenkin painottavat näiden yhteen kietoutuneisuutta sekä ns. strategiointiepisodien, kuten yksittäisten tarkoituksellisten tapaamisten tai työpajojen, roolia tässä kokonaisuudessa. Tässä tutkimuksessa kohteena ovat nämä työpajat eli organisaation strategiointiepisodit tai mikroprosessit. Alla olevassa

kuviossa (Kuvio 14. Tutkimuskohteena työpajat strategointiepisodina) on havainnollistettu työpajojen merkitys tutkimuksen kohteena. Kiinnostus kohdistuu niin itse työpajaan käytäntönä kuin siihen osallistuviin toimijoihin ja työpajassa käytettyihin työkaluihin ja metodeihin. Työpajat nähdään sekä kontekstina, jossa strategointi tapahtuu, mutta myös strategiaa muotoilevana ja sen sisältöä mobilisoivana toimintona. Burgelman et al. (2018) korostavat, että vaikka strategista suunnittelua koskevaa tutkimusta on tehty jo vuosikymmeniä, lisätutkimusta tarvitaan juuri siitä, mikä on tällaisten strategisten episodien merkitys organisaation strategisten tavoitteiden ja suorituskyvyn kehittymisen kannalta.



**Kuvio 14. Tutkimuskohteena työpajat strategointiepisodina**

Burgelman et al. (2018) mukailen tässä tutkimusasetelmassa ja työpajojen tutkimisessa yhtä merkityksellisiä ovat sekä prosessi että käytännöt ja toimijat. SAP-tutkimuksissa sovelletaan usein Whittingtonin (2006) kolmiulotteista käsitteistöä (Abdallah et al. 2017), joka koostuu i) toiminnoista (praxis), ii) käytänteistä ja käytännöistä (practices), ja iii) harjoittajista/toimijoista (practitioners) (ibid.; Burgelman et al., 2018, 7). Näistä ensimmäinen viittaa tosiasialliseen toimintaan ja strategisiin toimintoihin eli muodolliseen ja epäviralliseen strategiatyöhön, kuten strateginen suunnittelu tai työpajat ja tapaamiset (Whittington, 2007, 1578; Jarzabkowski, 2004, 545). Tämä ulottuvuus viittaa strategiaan jokapäiväisenä organisatorisen toiminnan virtauksena sekä episodisiin aktiviteetteihin, kuten strategiakokouksiin ja -työpajoihin (Jarzabkowski, 2004; Burgelman et al., 2018, 3).

Käytänteet ovat organisaation jaettuina rutiineina ja sen jäsenten kollektiivista käytöstä – eli perinteitä, normeja ja sääntöjä, joiden kautta strategiatyö rakentuu käytännössä. (Jarzabkowski, 2004, 545; Whittington, 2006, 619.) Ne ovat sosiaalisia, materiaalisia ja diskursiivisia työkaluja sekä näihin liittyviä käytäntöjä ja tietotaitoa. Käytännössä on kyse esimerkiksi työryhmistä, erilaisista työkaluista (esim. SWOT-analyysi) ja teknisistä apuvälineistä (Jarzabkowski, 2005, 7–10; Jarzabkowski et al., 2007, 9; Burgelman et al., 2018, 3, 7). Kolmas ulottuvuus eli strategian harjoittajat tarkoittavat organisaation eri tasojen ja jopa sen ulkopuolisia toimijoita. Perinteisesti tällä viitataan ns. strategisteihin ja strategian toimeenpanijoihin. Kyse on sekä toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta että virallisesta ja epävirallisesta vaikutuksesta organisaation strategiaan. (Whittington, 2007, 1579; Jarzabkowski 2005, 7–10; Burgelman et al., 2018, 3.)

SAP-näkökulman mukaan strategia on toimintaa, joka liittyy edellä viitattuihin käytäntöihin ja jolla on merkitystä strategisten vaikutusten, kuten organisaation suunnan, selviytymisen tai kilpailuedun, kannalta. Strategiointi puolestaan liittyy strategian tekemiseen eli toimijoiden, heidän toimintansa, vuorovaikutuksensa ja käytäntöjensä kautta rakentuvaan toimintojen virtaukseen. (Jarzabkowski et al., 2007, 8.) Tutkimussuuntaus on laajentanut strategisen aktiviteetin määritelmää kattamaan myös sellaisen toiminnan, jolla ei lähtökohtaisesti pyritä strategisiin vaikutuksiin, mutta jolla käytännössä on vaikutusta yhteisen suunnan tai kestäväen kilpailuedun syntymiseen (Egels-Zandén & Rosén, 2015). Toiminta on strategisesti merkittävää, jossa sillä on strategisia vaikutuksia/tuloksia – ja kuten Jarzabkowski (2005, 11) on todennut, tämän toiminnan ja sen vaikutukset voivat parhaiten arvioida toiminnan keskiössä olevat ihmiset. Tutkimukseni viides ja viimeinen propositio on muotoiltu seuraavasti:

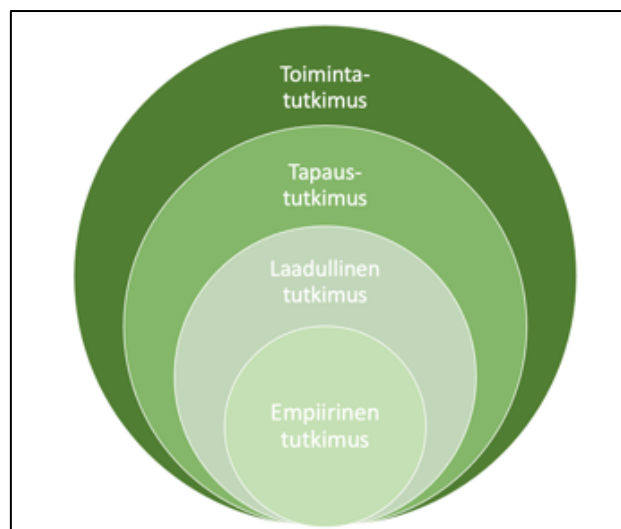
**Propositio 5:** Yhdistämällä integroitu vastuullisen johtamisen viitekehys ja strategia käytäntönä -lähestymistapa mahdollisesta organisaation koko henkilöstö ymmärtämään tietopääoman, sosiaalisen vastuun ja jaetun johtajuuden strateginen merkitys.

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 3.1 Tutkimusstrategia

Strategia käytäntönä -tutkimukselle on ominaista etenkin etnografisten menetelmien soveltaminen, toimijoiden roolin tutkiminen ja pyrkimys innovatiivisten metodien hyödyntämiseen (Abdallah et al., 2017, 328). Etnografiset tapaustutkimukset sisältävätkin mielenkiintoisia keinoja aineistonkeruuseen, mutta tutkijat peräänkuuluttavat myös uudenlaisia ja erilaisissa konteksteissa toteutettuja tutkimuksia (Huff, Neyer & Möslein, 2010, 206; Johnson et al., 2010, 244). Tähän haasteeseen olen pyrkinyt omalla tutkimuksellani vastaamaan.

Työn tutkimusstrategia on esitetty alla olevassa kuviossa (*Kuvio 15. Tutkimusstrategia*). Kyseessä on teoreettiseen viitekehykseen nojaava empiirinen tutkimus, joka toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena soveltaen toimintatutkimuksellista metodologiaa (ks. luku 3.2), jossa tutkijalla oli kriittinen merkitys. Tutkimuksen innovatiivisuus koskee erityisesti sitä, miten integroidun teoriakehyksen ja siihen yhdistetyn SAP-lähestymistavan kautta pyrin tutkimukseni avulla: i) tukemaan tapausorganisaatiota vastuullisten johtamiskäytäntöjen ja tietopääoman vastuullisen johtamisen kehittämisessä; ii) edesauttamaan sosiaalista kestävyyttä vahvistavien ja osallistavien työpajametodien käyttöönotossa; ja iii) rakentamaan yleispätevää teoreettista ja metodologista viitekehystä, jota on mahdollista soveltaa myös muihin organisaatioihin.



**Kuvio 15. Tutkimusstrategia**

Klassinen ja objektivistinen SAP-tutkimusmalli on perinteisesti keskittynyt ylimmän johdon päätöksenteon tarkasteluun ja määritellyt strategisen aktiviteetin kapeasti (vrt. luku 2.5) (Abdallah et al., 2017; Egels-Zandén & Rosén, 2015, 140). Tässä tutkimuksessa sovellettiin kokonaisvaltaisempaa mallia, jossa strategia ymmärretään diskurssien ja dynamiikan kautta toteutuvana, toimijoiden kokemana sosiaalisena todellisuutena. Tutkimukseni kiinnostus kohdistui yksilöihin organisaation eri tasoilla ja tutkimuksessa tarkasteltiin konkreettista (työpaja)toimintaa, jossa henkilöstö mobilisoi erilaisia käytännön työkaluja, sekä niitä kykyjä ja rooleja, joita he sovelsivat tässä strategisessa (työpaja)toiminnassa. (Abdallah et al., 2017, 328; Burgelman et al., 2018, 2.)

Jarzabkowski et al. (2015) ovat korostaneet, ettei kaikki strategisena pidetty toiminta tai käytännöt automaattisesti johda parempaan taloudelliseen suoriutumiseen. Heidän (ibid.) mukaansa on tärkeää tarkastella sitä, mitä käytäntöjä sovelletaan ja vahvistetaan ja kuka näitä toteuttaa ja miten. Tutkijat (ibid.) ovat kannustaneet uusien strategiakäytäntöjen innovointiin ja omaksumiseen sekä laajaan osallistamiseen. Lisäksi he muistuttavat, kuinka se, miten käytännöt tehdään todeksi toiminnan kautta, vaikuttaa merkittävästi strategiatyön tuloksiin ja vaikuttavuuteen. Tutkimuksessa pyrittiin kehittämään uudenlainen, työpajojen muodossa toteutettava ja matalalla kynnyksellä käyttöön otettava strategiakäytäntö, joka on peruslähtökohdiltaan vahvasti osallistava. Työpajojen keskeinen tavoite oli jaetun johtajuuden myötä syntyvä yhteisymmärrys organisaation ja sen henkilöstön kannalta olennaisesta tietopääomasta ja sosiaalisen vastuun käytännöistä, jonka oletetaan edesauttavan organisaation strategista – niin taloudellista kuin sosiaalista – suoriutumista. Työpajojen rakennetta ja sisältöä tarkastellaan tarkemmin alaluvussa 3.3.4.

SAP-tutkimuskentällä kannustetaan kollaboratiivisiin tutkimusasetelmiin kohdeorganisaation edustajien ja tutkijan kesken, mikä edellyttää dialogista ja reflektiivistä suhdetta (Balogun et al., 2003; Abdallah et al., 2017; Johnson et al., 2010, 213–214). Tutkimus on ikään kuin kumppanuus, jossa pyritään löytämään objektiivisuuden ja subjektiivisuuden keskitie tilannekohtaisessa vuorovaikutuksessa (Abdallah et al., 2017, 331). Tutkimukseni pyrkimys oli yhteistyössä tapausorganisaation kanssa – käytännön toiminnan, avoimen dialogin ja reflektion kautta – rakentaa teoriaan vahvasti nojaava metodologinen strategiatyökalu ja johtamisen kehittämismenetelmä, jota on mahdollista soveltaa myös muihin organisaatioihin. Lähtökohtana oli, että tutkijana loin teoreettisen viitekehyksen ja metodologisten valintojen kautta toiminnan raamit, mutta tapausorganisaatiossa toteutetut työpajat tuottivat organisaation näkökulmasta relevantin sisällön ja samalla niissä arvioitiin ja validoitiin työpajan toimivuus strategiakäytäntönä.

### 3.2 Tutkimusmenetelmä: tapaus- ja toimintatutkimus

Tietopääoma ja sosiaalinen vastuu ovat moniulotteisia käsitteitä, joiden kehittymistä inhimillisen vuorovaikutuksen kautta on tutkittava sellaisilla metodeilla, joilla tähän monimutkaisuuteen päästään käsiksi. Tässä tutkimuksessa sovellettiin tapaus- ja toimintatutkimuksellisia menetelmiä. Tutkimuksen kohteena oli tietoperustainen asiantuntijaorganisaatio, joka toimii organisaatioiden ja johtamisen kehittämisen parissa. Tapausorganisaatio on noin 20 maassa toimiva konsultointiyritys, joka on erikoistunut asiantuntijoiden rekrytointiin sekä johtoryhmien ja tiimien valmennukseen. Henkilöstöllä on monialainen koulutus- ja kokemustausta, ja Suomessa yrityksellä on edustusta neljässä kaupungissa.

Pattonin ja Appelbaumin (2003) mukaan tapaustutkimus voi edistää ainutlaatuisella tavalla ymmärrystä yksittäisestä ilmiöstä ja mahdollistaa monimutkaisten sosiaalisten prosessien tutkimisen. Määritelmällisesti tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tutkitaan ajankohtaista ilmiötä (tapausta) syvällisesti ja todellisessa kontekstissa silloin, kun ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole ilmeiset. Menetelmää voi soveltaa selitettäessä tosielämän kausaalisuhteita ilmiöistä, jotka ovat liian monimutkaisia kysely- tai kokeileviin tutkimuksiin (Yin, 2014, 16; 19). Tutkimuksessani rakennettu moniulotteinen ja integroitu teoriakehys oli vahva peruste soveltaa tämäläyppistä menetelmää. Tapaustutkimus soveltui tutkimukseeni myös siinä, miten se mahdollistaa tulosten hyödyntämisen teorian luomiseksi ja testaamiseksi sekä kvantitatiivisen tutkimuksen hypoteesien rakentamiseksi (Patton et al., 2007, 60). Tähän palataan 5. luvun johtopäätöksissä.

Perinteistä strategiatutkimusta on usein kritisoitu liian teoreettiseksi ja Jarzabkowski (2005, 2) onkin korostanut, miten SAP-tutkimus tuo toiminnan ja toimintatutkimuksen takaisin liikkeenjohdon tutkimiseen. Tutkimuksessani sovellettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa, joka on Raelinin ja Coghlanin (2006, 671) mukaan tutkimusprosessi, jossa osallistujat ovat sekä toimijoita (subjekti) että toiminnan kohteita (objekti) ja jossa pyritään tietoisesti aikaansaamaan muutos tutkimuskontekstissa. Tutkimuksessani pyrittiin sulauttamaan teoria ja käytäntö, ja tiedon ja toiminnan yhteisvaikutuksella tuottamaan toiminnallista, käytännön tietoa (ibid.; Raelin & Coghlan, 2006, 676). Interventionistisena lähestymistapana toimintatutkimus olikin perusteltu lähtökohta pyrkimyksessäni viedä tietopääoma- ja vastuullisuustutkimuksen kenttää eteenpäin.

### 3.3 Tutkimusaineisto ja -instrumentit

Toimintatutkimuksellisia menetelmiä soveltavissa SAP-tutkimuksissa korostetaan vuorovaikutteisia keskusteluryhmiä laaja-alaisen ja syvällisen tutkimusaineiston hankkimiseksi. Tyypillisesti aineisto kerätään havainnoimalla työpajatoimintaa ja tutkimalla sekundääriaineistoa ja ns. artefakteja. Käytännössä tämä tarkoittaa dokumenttien ja haastattelujen hyödyntämistä sekä strategisten/toimijoiden käyttämien työkalujen ja teknologioiden, kuten tarralappujen ja lehtiötaulujen, analysointia. (Abdallah et al., 2017; Johnson et al., 2010, 244–246.) Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistui siihen, miten työpaja strategiakäytäntönä, sen vaiheet, siinä käytetyt työkalut ja menetöt, sekä näiden mahdollistama sosiaalinen vuorovaikutus edesauttoivat tietopääoman ja sosiaalisen vastuun strategista arviointia ja johtamista dynaamisesti ja performatiivisesti jo työpajan aikana (Jarzabkowski et al., 2007, 13). Tietopääoman tutkimuksen osalta on todettu, että osallistava tiedon visualisointi voi auttaa hahmottamaan tietopääoman toiminnallista kontekstia ja vaikuttavuutta ja että visuaaliset työkalut voivat edesauttaa yhteisymmärryksen luomista tietopääoman sisällöstä ja arvonluonnin mahdollisuuksista (Kianto et al., 2020; Corbella et al., 2019; Badia et al., 2019). Työpajoissa hyödynnettiin erilaisia visuaalisia työkaluja ja menetelmiä, joita kuvataan tarkemmin alaluvussa 3.3.5.

Tutkimuksen operationaalinen kehys perustuu luvussa 2.5.1 viitattuun Whittingtonin viitekehukseen (ks. Jarzabkowski et al., 2007, 11) ja se on esitetty alla olevassa kuviossa (Kuvio 16. Tutkimuksen operationaalinen kehys).



**Kuvio 16. Tutkimuksen operationaalinen kehys**

*Praxis* viittaa työpajoihin strategisina episodeina eli organisaation suunnan ja selviytymisen kannalta merkittävänä strategisina toimintoina. Tutkimukseni analyysitaso oli tämä toiminto

eli osallistava työpaja (1) toteutettujen aktiviteettien virtauksena. Tutkimukseni analyysiyksikkönä olivat yllä olevan kuvion *practices* (2) ja *practitioners* (3) – eli työpajoissa käytetyt visuaaliset työkalut ja fasilitointimetodit sekä työpajoihin osallistuvien ihmisten välinen vuorovaikutus. *Strategia ja strategiointi* (4) sijoittuvat näiden elementtien rajapinnalle. Näillä viitataan jaettuun, toimijoiden sosiaalisesti konstruoimaan toimintaan, jossa vuorovaikutuksen myötä rakennetaan kollektiivista ja tuloksellista suuntaa. Oman tutkimukseni viitekehyksessä nämä viittaavat tietopääomaa ja vastuullisuutta koskevaan strategiaan ja strategiointiin. (Jarzabkowski, 2005, 5, 13; Jarzabkowski, et al. 2007, 8–14.)

Empiirinen tutkimus suunniteltiin huomioimalla Coghlanin ja Shanin (2014, 527–528) toimintatutkimukselle esittämät laatuvaatimukset. Laatu arvioidaan ensisijaisesti prosessin täsmällisyyden, reflektiivisyyden ja relevanssin kautta, ei suhteessa positivistiseen tutkimusasetelmaan ja tieteellisen tiedon tuottamiseen. Nämä kriteerit huomioitiin tutkimuksen kokonaisrakenteen ja sisällön suunnittelussa sekä aineiston analysoinnissa ja tulosten raportoinnissa (ks. Luku 4). Liitteessä 7 on esitetty Coghlanin ja Shanin (2014, 528–532) viitekehukseen perustuva tutkimuksen aineistonkeruu-, analysointi- ja raportointimalli. Taulukon ei-korostetut valkoiset solut on lisätty siihen suunnitteluvaiheessa tutkijan toimesta ja niiden pyrkimyksenä oli tukea toimintatutkimusprosessin rakentamisessa ja soveltuvien menetelmien valitsemisessa. Muilta osin taulukko perustuu Coghlanin ja Shanin viitekehukseen ja sitä on hyödynnetty prosessia koskevan tiedon analysoinnissa (ks. 4.2).

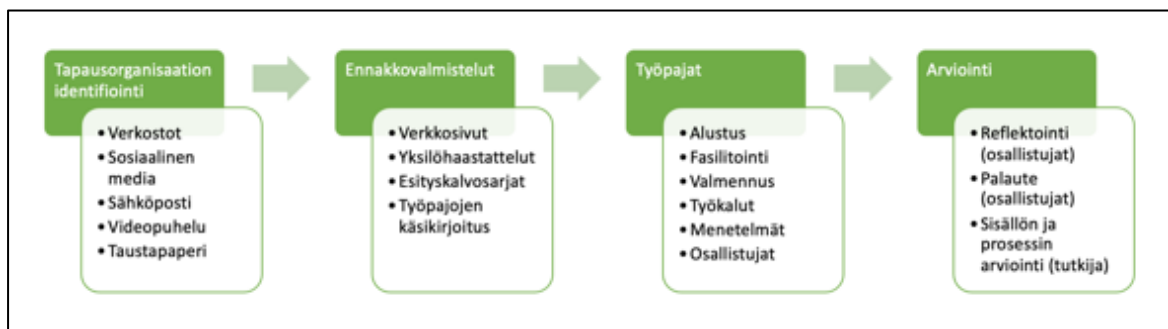
Aineistonkeruussa huomioitiin lisäksi alkujaan Shanin ja Pasmoren (1985; ks. Coghlan & Shani, 2014, 525) esittämät toimintatutkimuksen keskeiset tekijät, jotka toimivat empiiristä tutkimusta ohjaavina periaatteina.

- 1) *Kontekstilla ja tilannekohtaisilla tekijöillä on vaikutusta tutkimuksen toteuttamiseen:* organisaation sisällä esiintyvien yksilöllisten ja yhteisten tavoitteiden yhdenmukaisuutta, organisatoristen piirteiden merkitystä ja toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä kartoitettiin organisaation kahden edustajan taustahaastatteluilla (ks. 3.3.3 ja 4.1).
- 2) *Tutkimuksen onnistumista edesauttaa tutkijan ja tapausorganisaation jäsenten välisen suhteen laatu:* luottamusta, tasa-arvoista osallistumista ja yhteisen kielen syntymistä pyrittiin rakentamaan työpajojen kattavan taustoittamisen, alustuksen sekä työpajan ja tutkimuksen tavoitteiden selkeän esille tuomisen avulla, ja soveltamalla dialogisia metodeita työpajojen fasilitoinnissa (ks. 3.3.4).

- 3) *Tutkimusprosessin laatu tulisi varmistaa sekä toimintatutkimuksen tutkimuksellisen vaiheen että toiminnan myöhemmän toimeenpanon osalta.* Tätä arvioidaan eteenkin luvuissa 4 ja 5.
- 4) *Toimintatutkimuksella on kahdentyyppisiä tulostavoitteita:* toisaalta sillä pyritään laajemman kestävyuden edistämiseen (inhimillinen, sosiaalinen, taloudellinen, ekologinen) ja toisaalta yksilöllisten kyvykkyyksien kehittämiseen. Tätä pohditaan tarkemmin luvussa 4.

### 3.3.1 Tutkimusprosessin aloittaminen

Alla olevassa kuviossa (*Kuvio 17. Tutkimuksen vaiheet ja instrumentit*) on havainnollistettu tutkimuksen neljä keskeistä vaihetta ja näissä käytetyt instrumentit.



**Kuvio 17. Tutkimuksen vaiheet ja instrumentit**

Tutkimuksen tapausorganisaatiota kartoitettiin ilmoittamalla sosiaalisessa mediassa ja eri verkostojen foorumeilla syyskuun 2020 alussa. Ilmoitus on esitetty Liitteessä 1. Tutkimukseen valikoituneen organisaation edustaja esitti mielenkiintonsa tutkimusta kohtaan syyskuun lopulla, minkä jälkeen hänelle lähetettiin lisätietoja sähköpostitse. Yksityiskohtaisempi keskustelu tutkimusprosessista ja työpajojen sisällöstä käytiin lokakuun alussa. Lokakuun lopulla organisaatiolle toimitettiin tiivis taustapaperi jaettavaksi kaikille sen edustajille mielenkiinnon herättämiseksi (ks. Liite 2). Keskusteluissa nousi esille, että tapausorganisaation intressi tutkimukseen osallistumiselle liittyi eritoten yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Marraskuun alussa organisaation edustajan kanssa sovittiin, että taustahaastattelut järjestetään 18.11.2020 ja fyysiset työpajat 24.11.2020 ja 27.11.2020. Koronapandemian aiheuttamien rajoitusten ja etätyösuositusten vuoksi työpajat järjestettiin lopulta virtuaalisina ja niiden aikataulua siirrettiin myöhemmäksi, eli 7.12.2020 ja 10.12.2020.

### 3.3.2 Työpajojen ennakkovalmistelut

Työpajojen ennakkovalmisteluihin sisältyi tapausorganisaation taustaan ja nykytilaan perehtyminen, tutkimuksen ja työpajojen taustoitus kaikille organisaation jäsenille ja työpajan tuleville osallistujille, sekä organisaation edustajien taustahaastattelut. Tapausorganisaation varmistuttua sen taustaan ja nykytilaan perehdyttiin tutustumalla organisaation verkkosivuilla julkaistuun tietoon ja dokumentteihin. Tämän jälkeen organisaatiolle toimitettiin dokumentti, jossa selitettiin lyhyesti tutkimuksen tavoitteet ja tutkijan tausta (ks. Liite 2).

Keskeinen osa työpajojen ennakkovalmisteluja oli organisaation kahden edustajan haastattelut. Näiden sisältöä ja niiden tuottaman tiedon analysointimenetelmiä käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Ennakkovalmisteluihin liittyi lisäksi työpajojen sisällön eli niiden materiaalien ja menetelmien suunnittelu. Tämän suunnittelu- ja valmistelutyön keskeiset instrumentit olivat työpajakohtaisten esityskalvosarjojen sekä työpajojen käsikirjoituksen työstäminen (ks. Liite 4).

### 3.3.3 Taustahaastattelut

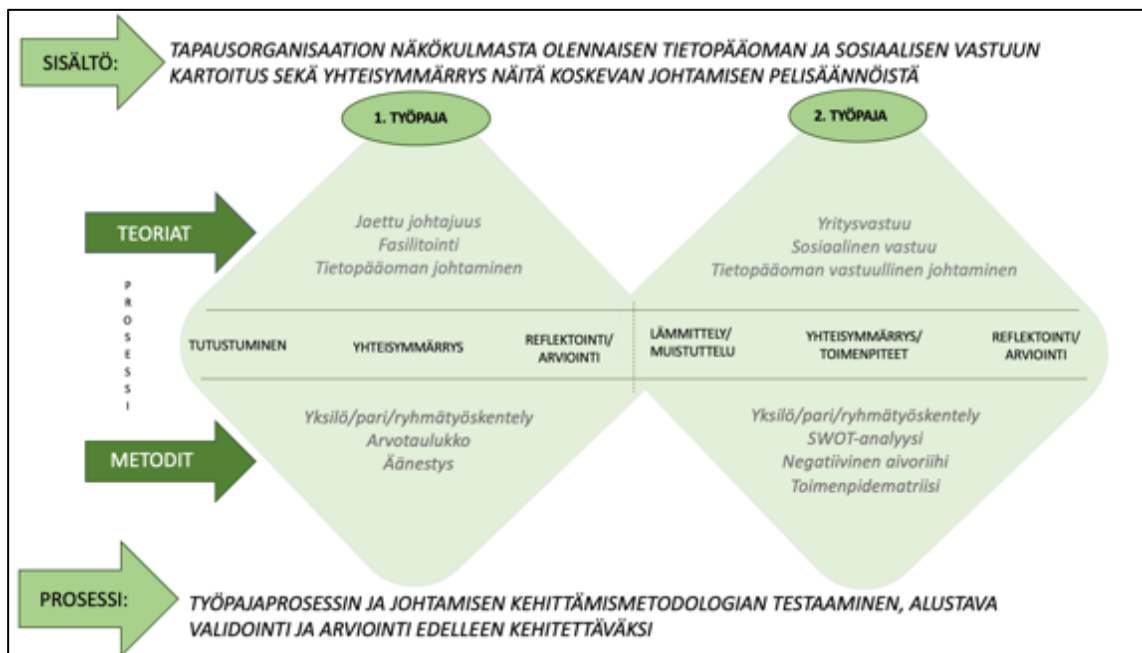
Taustahaastattelujen tavoitteena oli tarkentaa tapausorganisaation taustaan liittyviä yksityiskohtia. Lisäksi niiden avulla pyrittiin varmistamaan tutkimuksen relevanssi organisaation kehittämisen ja oppimisen näkökulmasta täsmentämällä syitä tutkimukseen osallistumiselle. Haastattelujen kolmas tavoite oli arvioida työpajoja ja strategiaprosessia edeltävää tietopääoman, vastuullisuuden ja jaettua johtamismallia ilmentävien tekijöiden tasoa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jonka aihepiirit määrittivät tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja toimintatutkimuksen edellä esitettyjen laatuvaatimusten perusteella. Käsiteltävät teemat koskivat organisaation taustaa, tutkimukseen osallistumisen taustaa, nykytilaa jaetun johtajuuden, tietopääoman ja vastuullisuuden johtamisen suhteen sekä aiempia toimenpiteitä johtamisen, tietopääoman ja vastuullisuuden kehittämiseksi. Noin 60 minuutin pituiset haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna kasvojen tapausorganisaation toimipisteessä. Haastattelukysymysten muotoilussa hyödynnettiin teoreettisen viitekehyksen synteesitaulukkoa ja ne on esitetty liitteessä 3.

Vaikka teemahaastattelu antaa joustavuutta ja väljyyttä haastattelussa etenemiseen, kysymykset esitettiin molemmille haastateltaville samassa järjestyksessä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, ja niiden sisältö analysoitiin teemoittelun avulla. Sisällönanalyysi perustui teoriasidonnaiseen eli abduktiiviseen analysointimalliin, jossa haastatteluaineistosta tehdyille löydöksille etsittiin teoriasta tutkijan tulkintojen tueksi selityksiä ja vahvistusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

### 3.3.4 Työpajat

Empiirisen tutkimuksen keskeinen osa oli tapausorganisaation jäsenille järjestetty kahden työpajan sarja, joka tutkimuksessa otsikoitiin seuraavasti: *Yhteisöllisyyttä tietopääoman ja vastuullisuuden strategisen johtamisen avulla - Osallistavat, inspiroivat ja yhteisiä oivalluksia aikaansaavat työpajat tietopääoman ja sosiaalisen vastuun määrittelyyn, kehittämiseen ja johtamiseen*. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 18. Työpajojen tavoitteet, rakenne ja sisältö) on havainnollistettu työpajojen tavoite sisällön ja prosessin kehittämisen näkökulmasta, työpajojen rakenne ja keskeinen teoriasisältö sekä työpajoissa käytetyt menetelmät, joita kuvataan tarkemmin seuraavassa aluvuossa. Molempien työpajojen kesto oli kaksi tuntia, mikä jakautui tasaisesti teoriaosuuden (valmennuksen) ja käytännön harjoitusten ja keskustelujen kesken.



Kuvio 18. Työpajojen tavoitteet, rakenne ja sisältö

Ensimmäisessä työpajassa käsiteltiin tutkimuksen taustaa ja sen teoreettisia lähtökohtia ja periaatteita. Keskeinen osa oli lisäksi tapausorganisaation tietopääoman sisällön ja merkityksen kartoitus osallistujien toimesta. Toisessa työpajassa keskityttiin yritys vastuuseen ja sen sosiaaliseen ulottuvuuteen sekä tietopääoman ja vastuullisuuden täydentävyyteen. Olennainen osa toista työpajaa oli vastuullista johtamista ja toimintatapoja koskevan nykytilan kartoitus sekä tähän liittyvien kollektiivisten toimenpiteiden määrittely. Työpajojen keskeiset elementit – alustus, fasilitointi ja valmennus – ja niiden sisältö on kuvattu alla, ja työpajojen kalvoesitykset on esitetty tiivistetyssä muodossa Liitteessä 5 ja Liitteessä 6.

### **Alustus**

Ensimmäisen työpajan aluksi todettiin, että niiden pyrkimyksenä on yhteisöllisyyden vahvistaminen kyseisessä organisaatiossa, mitä lähestytään tietopääoman ja vastuullisuuden strategisen johtamisen näkökulmasta. Tutkija korosti olevansa fasilitaattori ja vastuussa työpajasta prosessina, kun taas osallistujilla on vastuu sisällön tuottamisesta aktiivisen osallistumisen sekä työpajan merkityksen ja hyödyllisyyden määrittämisen ja arvottamisen kautta. Työpajojen laajempi kehys rakennettiin viittaamalla tällä hetkellä esillä oleviin yhteiskunnallisiin ja työelämään liittyviin ilmiöihin – kestävä kehitys, tietotyö, tieto ja faktat, työn merkitys, monimuotoisuus ja inklusio, johtamisen murros, muutos, osallistaminen, hyvinvointi ja vastuullisuus. Työpajan aluksi todettiin tutkijan lähtöoletus siitä, miten yhdistämällä kolme strategisen johtamisen teoriaa (ts. tietopääoman johtamisen viitekehys, strateginen (sosiaalinen) vastuullisuus ja jaettu johtaminen) on mahdollista kehittää organisaation suoriutumista ja prosesseja kaikkiin yllä viitattuihin ilmiöihin liittyen.

Alustuksessa tuotiin esille tutkimuksen ja työpajojen pyrkimys sekä tutkijan tutkimusintressi ja tausta. Todettiin, että pyrkimyksenä on käytännönläheisen toiminnan ja vuorovaikutuksen tukeminen sekä käytännöllisen tiedon tuottaminen organisaation yhteisöllisyyden kehittämiseksi. Tavoitteiden osalta tarkennettiin, että i) työpajat ovat keino tutkimusaineiston keräämiseksi; ii) työpajat itsessään nähdään strategisen johtamisen työkaluna, jonka avulla pyritään tietopääoman strategisen johtamisen ja strategisen vastuullisuuden kehittämiseen; ja iii) koko prosessin myötä pyrkimyksenä on lisäksi yleispätevän johtamistyökalun kehittäminen.

Teoreettisen viitekehysten suhteen korostettiin, että tutkimuksessa sovelletaan performatiivista lähestymistapaa. Käsitteiden olennainen sisältö määrittyy kyseisen

organisaation kontekstissa ja tutkijan roolina on antaa ideoita, jotta osallistujat voivat yhdessä määritellä, mikä on heidän organisaationsa näkökulmasta olennaista, arvokasta ja merkittävää. Alustuksen lopuksi tuotiin myös selkeästi esille tutkijan lähtöoletus tietopääoman ja vastuullisuuden täydentävyydestä ja sekä siitä, kuinka jaetun johtajuuden periaatteet nähdään kestävässä keinona näiden kehittämiseen ja johtamiseen. Lopuksi todettiin kolmelle teorialle yhteiset elementit (ks. Taulukko 1) ja se, kuinka työpajat on suunniteltu i) kannustamaan tasa-arvoista osallistumista ja vuorovaikutusta; ii) edistämään luottamukseen perustuvaa ilmapiiriä ja dialogia; ja edesauttamaan syntyvän yhteisymmärryksen kautta näiden asiakokonaisuuksien kollektiivista johtamista.

Toisen työpajan aluksi osallistujia muistutettiin työpajan tavoitteista, käytettävistä teknisistä toiminnoista ja työkaluista, työpajan periaatteista ja pelisäännöistä, työpajojen kokonaisrakenteesta sekä ensimmäisessä työpajassa todetuista tapausorganisaation tärkeimmistä tietopääoman osa-alueista.

### **Fasilitointi**

Osallistujien tasa-arvoisen osallistamisen ammattimainen fasilitointi nähtiin tutkimuksessa ensiarvoisen tärkeänä. Ensimmäisen työpajan alustuksessa tuotiin esille, kuinka fasilitoinnin nähdään olevan vahvasti samansuuntainen, jaetun johtajuuden kehittämisen ja sen periaatteiden kanssa. Todettiin, että tutkimuksessa johtajuus ymmärretään sosiaalisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa tilannesidonnaisesti rakentuvaksi ilmiöksi. Jaettu johtajuus luo raamit työpajatoiminnalle niin, että jokaisella osallistujalla on vastuu ja rooli tietopääoman ja sosiaalisen vastuun kehittämisprosessissa. Tutkija esitti teoreettisen viitekehyksen mukaisesti jaetun johtajuuden määritelmän, sen todettuja hyötyjä sekä keinoja jaetun johtajuuden syntymiseen (ks. 2.3.2 ja 2.3.3). Alustuksessa tuotiin esille tutkijan näkemys siitä, miten työpajoissa osallistujien nähdään osoittavan jaettua johtajuutta juuri aktiivisella osallistumisella, keskustelulla, toisten kuuntelemisella ja vuorovaikutuksella ja että täten rakentuu myös tietopääomaa ja vastuullisuutta koskevat strategiat ja johtamisen pelisäännöt. Toisen työpajan alustuksessa muistutettiin näistä periaatteista ja pelisäännöistä korostamalla osallistujien tiedon ja osaamisen täydentävyyttä ja hiljaisen tiedon jakamisen merkityksellisyyttä.

Työpajojen olennainen metodologinen elementti oli niiden fasilitointi, jossa on keskeistä fasilitaattorin ymmärrys ihmisten välisestä dynamiikasta ja tavasta jakaa tietoa sekä erilaisista prosessityökaluista (Heft, 2014, 2). Fasilitoinnin yleisinä periaatteina nähdään: i)

fasilitaattorin tuki kaikkien osallistumiselle rohkaisemalla avoimuuteen; ii) yhteisymmärryksen edesauttaminen kannustamalla kuuntelemaan toisten tarpeita ja tavoitteita; iii) inklusiivisiin ratkaisuihin myötävaikuttaminen tukemalla kaikkien näkemyksiä integroivien ratkaisujen syntymistä; sekä iv) jaetun vastuun korostaminen yhteisten päätösten toimeenpanemiseksi (Kaner, Lind, Toldi, Fisk & Berger, 2015, 3–31). Työpajojen esityskalvoissa fasilitoinnin periaatteet kiteytettiin alla esitetyn kuvion mukaisesti (*Kuvio 19. Työpajassa kuvatut fasilitoinnin periaatteet*).



**Kuvio 19. Työpajassa kuvatut fasilitoinnin periaatteet**

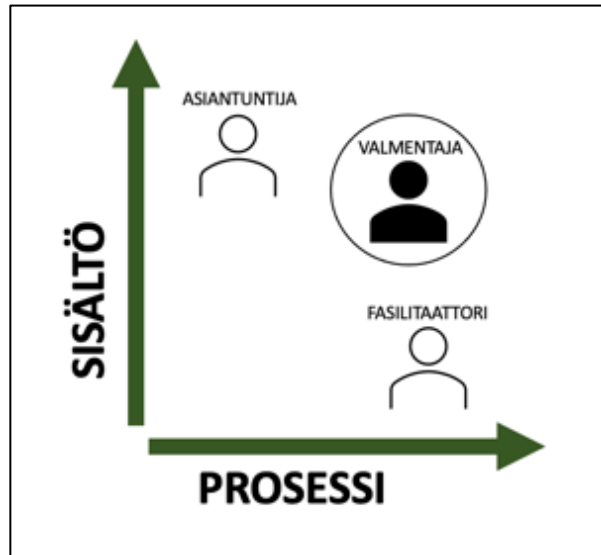
Tutkimuksessa fasilitointi ja erilaiset prosessityökalut (ks. alaluku 3.3.5) toimivat instrumentteina, joilla kaikki työpajan osallistujat otettiin mukaan toimintatutkimuksen eri vaiheisiin. Alla on listattu Heftin (2014, 2) kuvaamat viisi vaihetta, joiden mukaisesti työpajan tuotoksia analysoidaan myöhemmin luvussa 4:

- 1) havainnointi ja reflektointi tutkimuksen alustuksen aikana;
- 2) tiedon ja ideoiden tuottaminen kartoitettaessa tietopääomaa ja sosiaalisen vastuuta;
- 3) kollektiivinen kaavojen etsiminen arvioitaessa ja priorisoitaessa osatekijöiden yhteyksiä;
- 4) toimenpiteiden määrittely strategisten painopisteiden osalta; ja
- 5) kollektiivinen päätöksenteko siitä, miten yhdessä priorisoituja tietopääoman ja sosiaalisen vastuun osatekijöitä johdetaan kollektiivisesti.

### **Tietopääoman ja vastuullisuuden johtamista koskeva valmennus**

Tutkimuksen pyrkimys oli tukea tapausorganisaatiota tietopääoman ja sosiaalisen vastuun johtamista koskevan osaamisen kehittämisessä. Työpajat sisälsivät valmennuksellisen elementin, jossa tutkija jakoi teoreettista asiantuntemustaan. Alla olevassa kuviossa (*Kuvio 20. Organisaatiokehittäjän rooleja*) on havainnollistettu organisaatiokehittäjän eri rooleja

suhteessa siihen, painottuuko kehittämistyössä sisältö vai prosessi. Tässä tutkimuksessa tutkijan rooli sijoittui fasilitaattorin ja asiantuntijan välimaastoon, mikä on kuviossa nimetty valmentajaksi. Tutkijana toin työpajoihin asiantuntijasisältöä, mutta toimin samalla prosessin neutraalina fasilitaattorina fasilitoinnin periaatteita kunnioittaen.



**Kuvio 20. Organisaatiokehittäjän rooleja** (Nummi, 2007)

Ensimmäisen työpajan valmennusosiossa esitettiin tietopääomatutkimuksen tausta, käsitteen osa-alueet sekä strategisen johtamisen sisältö. Valmennuksen alussa korostettiin, että osa-alueiden taksonomia tuodaan esille ainoastaan yhteisen ajattelun ja jaetun ymmärryksen tueksi. Alla olevassa kuviossa (*Kuvio 21. Työpajassa esitetty tietopääoman osa-alueiden sisältö*) on esitetty tietopääoman kolme osa-aluetta ja niihin tutkimuskirjallisuudessa yleisesti luetut osatekijät tavalla, jolla ne esitettiin työpajan esityskalvoissa. Inhimillinen pääoma esitettiin yksilöihin liittyvänä käsitteenä, jossa on kolme keskeistä komponenttia. Rakennepääoma esitettiin organisaatiotason ilmiönä ja suhdetopääoma erityisesti ulkosiin sidosryhmiin liittyvänä käsitteenä, ja molempien sisältöä tarkasteltiin kymmenen osatekijän kautta.

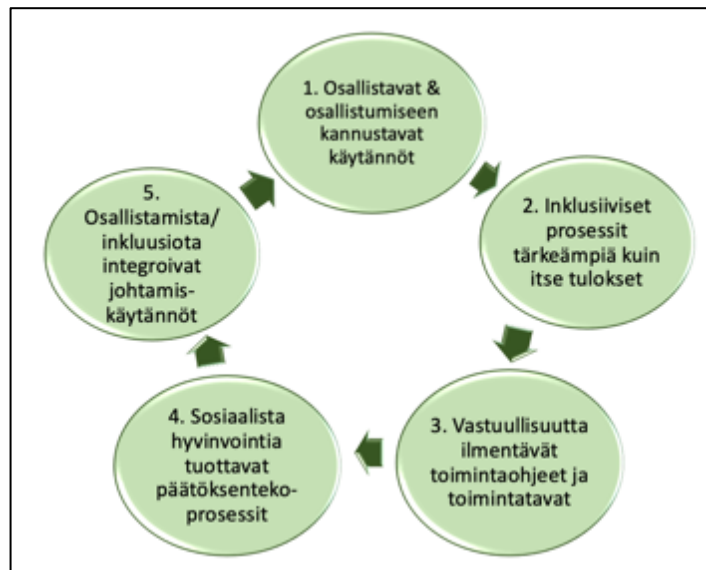


**Kuvio 21. Työpajassa esitetty tietopääoman osa-alueiden sisältö**

Toisen työpajan valmennusosiossa todettiin yritys vastuuta koskevien käsitteiden, määritelmien, perusteluiden ja näkökulmien moninaisuus. Teema kehystettiin strategisen vastuullisuuden, sen sosiaalisen ulottuvuuden, prosessinäkökulman ja muutosjohtamisen kautta. Valmennuksessa tuotiin esille, että vastuullisuutta ja taloudellista suoriutumista on tutkimuksissa todettu välittävän erilaiset aineettomat tekijät. Tähän perustuen tutkija toi avoimesti esille tutkimuksen lähtöoletuksen siitä, että tietopääoman johtamisen viitekehys nähdään kokonaisvaltaisena, analyttisenä ja myös innovatiivisena tapana kehittää strategista sosiaalista vastuullisuutta tietotyön kontekstissa. Valmennusosiossa todettiin, ettei sosiaalisen vastuun ja kestävyuden käsitteiden sisällöstä vallitse yhteisymmärrystä ja on nostettu tarve tarkastella organisaatioiden sisäistä dynamiikkaa ja prosesseja. Valmennuksessa esitettiin tutkimuksen teoriaosiossa rakennettu näkökulma tietotyön sosiaalisen vastuullisuuden kolmiulotteisuudesta (ks. 2.2.2). Lisäksi siinä tuotiin

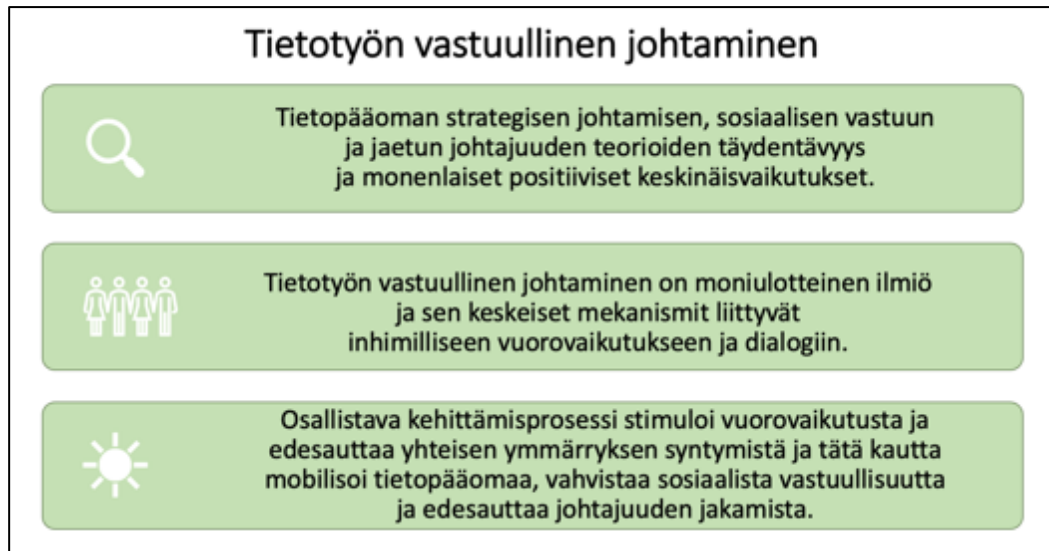
synteesinomaisesti esille se, minkälaisia osa-alueita kirjallisuudessa nähdään yleisesti sisältyvän sosiaaliseen vastuullisuuteen sekä erityisesti tietotyön kontekstissa (ks. Liite 6).

Valmennuksessa korostettiin, että tietotyössä prosessit nähdään usein lopputuloksia tärkeämpinä. Sosiaalinen vastuu prosessina esitettiin alla olevan kuvion mukaisesti (*Kuvio 22. Sosiaalinen vastuu prosessina*).



**Kuvio 22. Sosiaalinen vastuu prosessina**

Näkökulman soveltamista tutkimukseen tarkennettiin toteamalla, että työpajat ovat esimerkki osallistavasta ja osallistumiseen kannustavasta käytännöstä (ks. kuvion kohta 1), joissa on erityisen oleellista vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen (2); joiden lopuksi pyritään sopimaan vastuullisuutta ilmentävistä toimintatavoista (3); joissa tarkoituksena on kaikkien vahva sitoutuminen yhdessä tehtyihin päätöksiin (4); ja joissa jaetun johtajuuden, kannan- ja vastuunoton kautta tuotetaan sellaista johtajuutta, joka samalla edesauttaa vastuullisuutta integroivien johtamiskäytäntöjen laajempaa käyttöönottoa. Valmennuksessa todettiin lisäksi, kuinka muutosprosessi strategisen vastuullisuuden vahvistamiseksi edellyttää vahvaa inklusiota jo siinä vaiheessa, kun määritellään sosiaalisen vastuun käsitettä ja muotoillaan strategiaa. Strategia käytäntönä -lähestymistavan mukaisesti sosiaalista vastuullisuutta koskeva strategia tulee nähdä osana jokaisen työtä ja tehdä todeksi käytännön kautta – ja juuri tällaisen prosessin edesauttamisesta on työpajoissa kyse. Tutkimuksen teoreettiset lähtöoletukset kiteytettiin alla olevassa kuviossa esitetyn mukaisesti (*Kuvio 23. Kiteytys tutkimuksen teoreettisista lähtöoletuksista*).



**Kuvio 23. Kiteytys tutkimuksen teoreettisista lähtöoletuksista**

### 3.3.5 Työpajakäytännöt eli sovelletut työkalut ja menetelmät

Koronapandemian vuoksi työpajat toteutettiin virtuaalisesti. Viestintä- ja yhteistyöalustaksi valikoitui Microsoft Teams, josta hyödynnettiin videopuhelu- ja keskustelutoimintoa (chat). Muina teknisinä työkaluina käytettiin: i) AnswerGarden -sovellusta yksinkertaisiin kysymyksiin ja vastauskartoituksiin; ii) Google Jamboard -kirjoitustyökalua lehtiötaulu-/tarralapputyöskentelyyn; iii) Google Sheets -taulukko-ohjelmaa; sekä iv) Google Forms -lomaketyökalua palautekyselyn toteuttamiseksi.

Työpajafasilitoinnin perustavanlaatuinen pyrkimys on kaikkien osallistujien tasapuolinen aktivoiminen ja erilaisten näkökulmien kunnioittaminen. Yksinkertainen ja moniin tilanteisiin sopiva menetelmä on ns. *me-we-us*, jossa käsiteltävää asiaa/kysymystä pohditaan ensin yksin, sitten pienryhmässä ja lopulta koko ryhmän kesken. (Kantojärvi, 2012.) Tätä metodia sovellettiin työpajoissa keskustelun perusrakenteena. Muut menetelmät on kuvattu alla olevassa taulukossa.

**Taulukko 2. Työpajoissa käytetyt menetelmät**

Työpaja 1		
Harjoitus/kysymys/teema	Työkalu	Prosessi
1. Väripallot	Esityskalvo	Ohjeistus; vastaus kysymykseen

2. <b>Miltä tuntuu?</b> Uteliaisuus, hämmennys, jännitys, innostus, joku muu mikä?	AnswerGarden	Ohjeistus; vastaus kysymykseen; vuorotellen jokainen selittää valintansa
3. <b>Odotukset työpajalta?</b> (yhdestä kolmeen työpajoja koskevaa odotusta)	Jamboard	Ohjeistus; yksilöpohdinta; ryhmäkeskustelu
4. <b>Arvokello/-taulukko:</b> tärkeimpinä pidettyjen tietopääoman osatekijöiden ja näiden välisten vuoro-vaikutussuhteiden kartoitus	Jamboard	Ohjeistus; pari-/pienryhmäkeskustelu (20 min); ryhmäkeskustelu
5. <b>Propositioväittämien</b> validointi	Teams/ käsi ylös -toiminto	Ohjeistus; vastaaminen yksilökohtaisesti
6. <b>Reflektointi ja palaute</b> (ks. Liite 8.)	Google Forms	Ohjeistus; vastaaminen yksilökohtaisesti
<b>Työpaja 2</b>		
7. <b>Mitä ajatuksia 1. työpaja herätti?</b> Minkälaisia odotuksia on toisen työpajan suhteen?	Teams	Yksilökohtainen vastaus (ns. puhuva keppi)
8. <b>Mistä yritys vastuussa on mielestäsi kyse?</b> Miksi yritys vastuu sinun mielestäsi on tärkeää?	AnswerGarden	Ohjeistus; vastaaminen yksilökohtaisesti; ryhmäkeskustelu
9. <b>SWOT-analyysi</b> muutosprosessista vastuullisemmaksi organisaatioksi (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat)	Jamboard	Ohjeistus; pari-/pienryhmäkeskustelu (15 min); ryhmäkeskustelu
10. <b>Mitkä tietopääoman osa-alueita koskevan vastuullisen johtamisen osa-alueet</b> tuntuvat tällä hetkellä tärkeimmiltä? (ks. Liite 5.)	Teams/ keskustelu (chat)	Ohjeistus; vastaaminen yksilökohtaisesti; ryhmäkeskustelu
11. <b>Aivoriihi ja ns. arvostava haastattelu</b> tietotyön vastuullisen johtamisen kehittämisestä: Miten ei ainakaan pitäisi toimia? Mikä on hyvää ja toimii nyt? Millaisista käytännöistä unelmoin?	Jamboard	Ohjeistus; yksilöpohdinta (5 min)
12. <b>Toimienpidematriisi</b> - yksilölliset päätökset ja ehdotukset vastuullisista toimintatavoista: Yksilönä sitoudun...; Omassa tiimissä edesautan...;	Google Sheets	Ohjeistus; puhuva keppi/osallistujat vuorotellen

Ehdotan koko organisaation toimintatavaksi...		
<b>13. Reflektointi ja palaute</b>	Google Forms	Ohjeistus; vastaaminen yksilökohtaisesti

### 3.3.6 Työpajan osallistujat

Tutkimuksen tavoitteena oli mahdollisimman iso osallistujajoukko, mutta vallitsevasta pandemiatilanteesta johtuen (alun perin fyysisesti toteutettavien) työpajojen osallistujamääräksi sovittiin enintään 10 henkeä. Vaikka toteutustapa muuttui virtuaaliseksi, tämän henkilömäärän todettiin organisaation edustajan kanssa soveltuvan myös virtuaalityöpajoihin huomioitaessa niiden suhteellisen lyhyt kokonaiskesto (2 t / työpaja). Tapausorganisaation Suomen toimiston henkilöstömäärä on reilut 30 henkeä, joten tavoiteltu osallistujamäärä oli noin 1/3 kokonaishenkilöstömäärästä. Osallistujien profiiliin, position ja kokemusvuosien osalta todettiin, että toivottavaa – jaetun johtajuuden periaatteet huomioiden – on mahdollisimman monipuolinen ja laaja-alainen osallistujajoukko.

Työpajojen lopullinen osallistujamäärä jäi puoleen tavoitellusta; molemmissa työpajoissa oli viisi osallistujaa, joista kolme osallistui molempiin työpajoihin. Työpajojen osallistujista yksi toimii johtotason tehtävissä tiiminvetäjänä, muut konsulttina tai muissa asiantuntijatehtävissä.

## 3.4 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja laatu

Toimintatutkimus kohdistui yhteen tietoperustaiseen asiantuntijaorganisaatioon. Useamman tapauksen tutkiminen voisi lisätä tutkimuksen uskottavuutta, mutta jo yksittäisen organisaation tarkastelu on perusteltua silloin, kun se kuvastaa olosuhteita tietyssä suhteellisen yleisessä tilanteessa. (Yin, 2014, 50–51, 65.) Mielestäni tapausorganisaatio oli tyyppiesimerkki asiantuntijaorganisaatiosta, jonka liiketoiminnan keskeinen panos ja tuotos on asiantuntijoiden yksin ja kollektiivisesti tuottama tieto.

Ulkoisen validiteetin näkökulmasta on huomioitavaa, ettei tutkimuksessa pyritty organisaatiokohtaisten päätelmien (ts. työpajojen sisällön) yleispätevyyteen, vaan tutkimustulosten yleistettävyyden ja laajempi sovellettavuus liittyy prosessin (ts. tutkimusstrategian ja työpajamenetelmän) kehittämiseen. Tämä viittaa myös tutkimuksen rakennevaliditeettiin eli siihen, missä määrin käytetyt mittarit kuvasivat sitä, mitä niiden

väitettiin mittaavan. Tapaustutkimuksessa useiden tietolähteiden käyttäminen tiedonkeruuvaiheessa on keskeinen keino rakennevaliditeetin vahvistamiseksi (ibid., 45). Tässä tutkimuksessa rakennevaliditeettia olisi voitu vahvistaa kahdella tavalla. Ensimmäinen on syvällisempi organisaation taustaan ja johtamiskäytäntöihin perehtyminen, kun taas toinen liittyy siihen, missä määrin keskusteluissa syntyi todellista dialogia ja jaetun ymmärryksen rakentumista yksittäisten näkemysten ja oivallusten jakamisen sijaan. Tutkimuksen sisäinen validiteetti viittaa kausaalisuhteita koskeviin väittämiin eli siihen, missä määrin tiettyjen olosuhteiden väitetään johtavan toiseen. Vaikka tämä pätee erityisesti selittäviin tutkimuksiin, myös tässä tutkimuksessa kiinnitettiin erityisesti tiedonanalysointivaiheessa huomiota siihen, millaisia syy-seuraus -väittämiä esitettiin ja oliko tapahtumaketjuille mahdollista löytää muita selityksiä. (Yin, 2014, 45.)

Tutkimuksen reliabiliteetti viittaa mittauksen tarkkuuteen, luotettavuuteen ja siihen, onko operaatiot toistettavissa samoilla tuloksilla toisen tutkijan toimesta (ibid., 47). Tässä yhteydessä on syytä korostaa SAP-lähestymistavan painottamaa kollaboratiivista kumppanuutta työpajan osallistujien ja tutkijan välillä. Asetelman ei väitettykään olevan täysin objektiivinen, vaan sellainen, jossa tutkija tuo esille omaa asiantuntemustaan ja kokemustaan. Koska tapaustutkimusta on kritisoitu tieteellisen tarkkuuden ja objektiivisuuden puutteesta (ks. Patton et al., 2007), tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota sen laatuun ja menettelytapojen dokumentointiin eli siihen, miten tarkasti prosessin eri vaiheet, rakenne, menetelmät, sisältö ja tuotokset kuvattiin ja analysoitiin (ks. 3.3 ja 4).

Tutkimuksen laadun arviointi perustuu Coghlanin ja Shanin (2014) viitekehykseen. Seuraavassa luvussa on kuvattu työpajojen tarpeellisuutta ja merkitystä suhteessa tapausorganisaation pyrkimykseen yhteisöllisyyden vahvistamiseksi sekä organisaatioiden kehittämiseen laajemmin. Nämä tarpeet ovat ohjanneet yllä esitettyjen metodien valintaa ja tutkimuksen suunnittelua yleisesti. Tutkimusaineisto on tuotettu ja kerätty tarkkuudella, mutta menetelmän kehittämisen näkökulmasta aineistoa olisi ollut mahdollista analysoida vielä enemmän yhteistyössä osallistujien kanssa. Raportin narratiivin sekä tulosten kuvaamisen ja reflektiivisyyden osalta on pyritty mahdollisimman yksityiskohtaiseen kuvaukseen ja erottamaan osallistujien ja tutkijan näkemykset selkeästi toisistaan. Tulosten reflektiossa sekä yleispätevän prosessin jatkokehittämisen näkökulmasta on lisäksi pyritty arvioimaan kriittisesti menetelmän heikkouksista ja vahvuuksista. Tutkimuksen merkitystä tieteellisen tiedon ja käytännöllisen tietämisen tuottamiseksi on pohdittu johtopäätösten yhteydessä raportin viimeisessä luvussa.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA

Tutkimustuloksia analysoidaan tässä luvussa peilaamalla niitä tutkimukselle ja työpajoille asetettuihin tavoitteisiin, empiiristä tutkimusta ohjanneisiin periaatteisiin sekä teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin propositioihin. Ensimmäisessä alaluvussa analysoidaan synteesinomaisesti työpajoja edeltäneiden yksilöhaastattelujen tuottamaa tietoa. Tämän jälkeen toimintatutkimuksen tuottamaa aineistoa analysoidaan sekä prosessin (ks. 4.2) että sisällön (ks. 4.3) näkökulmasta. Prosessin kehittämisen kannalta relevanttia tietoa tuotettiin useassa tutkimusprosessin vaiheessa, mutta erityisesti taustahaastatteluiden sekä työpajojen alustuksen ja valmennuksen yhteydessä. Prosessin analysoinnissa on nojattu Coghlanin ja Shanin (2014) erittelemiін laadukkaan toimintatutkimuksen elementteihin. Sisällön osalta analyysissä on keskitytty työpajan tuotoksiin, joita on analysoitu suhteessa toimintatutkimuksen viiteen vaiheeseen (ks. 3.3.4).

### 4.1 Haastattelujen tuottama taustatieto

Haastatteluissa nousi esille yrityksen matala, mutta vahvasti keskeltä johdettu organisaatorakenne, jossa ylin johto toimii yhdestä Pohjoismaasta käsin ja Suomessa johtaminen on jaettu tiiminvetäjien kesken. Toiminnan alustat ja järjestelmät tulevat annettuina pääkonttorista, mutta maatoimistoilla on vaikutusmahdollisuuksia niiden toimeenpanoon ja käytäntöihin. Viime vuosien merkittävin organisaatiomuutos on maaorganisaatioihin perustuvan rakenteen purkaminen kohti keskeltä johdettua mallia, joka nojaa vahvaan yhteistyöhön eri maissa toimivien tiimin kesken. Suomen tiimit ovat hallinnollisia myyntiyksiköitä, joissa tiiminvetäjä vastaa myynnin johtamisesta, hallinnollisista asioista ja esim. uusien ohjeiden ja menetelmien toimeenpanosta.

Henkilöstön monialainen koulutustausta ja laaja-alainen osaaminen ja kokemus nähdään rikkautena ja toisiaan täydentävänä, mikä parhaimmillaan laajentaa näkemyksiä ja tukee laajan asiakaskunnan kattavuutta. Strategiassa painotetaan vahvaa erikoisosaamista ja kokemuspohjaa, millä on suora vaikutus organisaation osaamispääomaa koskeviin vaatimuksiin ja kehittämistarpeisiin. Keskeinen tietopääomaan liittyvä haaste on se, millä keinoilla hiljaista tietoa ja osaamista siirretään esimerkiksi eläköitymisen yhteydessä ja miten asiakkuuksia koskeva inhimillinen ja suhdepääoma (asiakastieto ja kohtaaminen) siirtyy kollegoille. Rakennepääoman osalta haastatteluissa nousi esille ajoittainen arvojen

sisäinen sekä arvojen ja tekojen välinen ristiriita, josta esimerkkeinä mainittakoon kollektiiviset vs. yksilölliset tavoitteet ja ihmisläheisyys vs. kaupalliset tulostavoitteet.

Yleisesti ottaen organisaatiossa keskustellaan johtajuudesta suhteellisen paljon, sillä johtamisen kehittäminen on sen ydinliiketoimintaa. Itsensä johtaminen on pandemian ja etätyön lisääntymisen myötä tärkeä teema. Lisäksi organisaatiossa panostetaan johtajien ja esimiesten koulutukseen ja valmennukseen. Sisäisestä johtamisfilosofiasta ei kuitenkaan juuri keskustella, eikä organisaatiossa ole nähtävissä johdonmukaista ja yhtenäistä filosofiaa johtamisen suhteen. Taustahaastattelussa nousi esille, kuinka joitain tiiminvetäjiä ohjaa näkemys palvelevasta johtajuudesta (ml. mentorointi, toisten kannustaminen ja valmentaminen), kun taas toisia ohjaavat pikemminkin kaupalliset tulostavoitteet.

Haastatteluissa nousi esille myös se, kuinka organisaatiota on sen ei-strukturoidun rakenteen vuoksi jokseenkin haastava johtaa. Suomen tiimille on asetettu selkeät tulostavoitteet, mutta keinovalikoiman suhteen eteenkin konsulteilla on suurta vapautta ja toimintatavoissa on nähtävissä vahvaa yksityisyrityksyyden henkeä. Epävirallisissa keskusteluissa on pohdittu myös sitä, kuinka realistiset vaikutusmahdollisuudet yksittäisellä työntekijällä on koko konsernin toimintaan huolimatta ylimmän johdon kannuksesta kokeiluun ja uuden luomiseen. Myös johtoryhmän tasolla päätettyihin asioihin on haastava vaikuttaa tai esittää eriäviä mielipiteitä. Jaettu johtajuus näyttäytyy kuitenkin hyvin vahvana toimintamallina Suomen toimiston tiiminvetäjien välisessä työnjaossa. Organisaatiomuutoksen myötä, johtamisvastuuta kierrätetään tiiminvetäjien välillä niin, että neljännesvuosittain kukin ottaa päätöksentekovastuun toimiston operatiivisista asioista. Tämä on edesauttanut johdonmukaista ja ennakoitavaa päätöksentekoa Suomen eri toimistoissa, ja malli on todettu toimivaksi niin tiiminvetäjien kuin henkilöstön taholta.

Taustahaastatteluiden perusteella voi sanoa, ettei vastuullisuuteen käsitteenä juurikaan viitata organisaation sisäisissä keskusteluissa tai ulkoisessa viestinnässä, vaikka sisällöllisesti monissa prosesseissa – kuten laatukseskusteluissa ja menetelmien kehittämisessä – huomioidaan erilaisia yritysvastuun ulottuvuuksia. Teemaa lähestytään pragmaattisesti mm. tasavertaisten mahdollisuuksien edistämisen, ympäristöasioiden huomioimisen sekä ISO-auditointien näkökulmasta – sillä ajatuksella, että arkipäivän teot ratkaisevat pikemminkin kuin sertifikaatit ja säännöt, joita organisaatiolla toki on erityisesti ympäristövastuuseen liittyen. Vastuullisuus ja organisaation vastuu tulee selkeimmin esille suhteessa sen sidosryhmiin – minkälaisessa roolissa organisaatio näyttäytyy suhteessa sen asiakkaisiin sekä työntekijäkandidaatteihin.

## 4.2 Prosessin analysointi

Prosessia koskevan tiedon analysoinnissa on keskitytty tutkimuksen pyrkimyksen ja tarkoituksen, sen kontekstin sekä tutkimuksen metodologian ja metodien arviointiin (ks. luku 3.3 ja Liite 7). Näiden osa-alueiden osalta on arvioitu erityisesti tutkimuksen täsmällisyyttä ja reflektiivisyyttä. Muita liitteessä 7 esitettyjä osa-alueita ja tutkimuksen relevanssia käsitellään tässä luvussa myöhemmin, siinä missä tutkimuksen laajempaa soveltamista ja vaikutusta käytännölliseen tietämiseen pohditaan työn johtopäätöksissä (Luku 5).

### 4.2.1 Tutkimuksen pyrkimys ja tarkoitus

Haastatteluissa nousi esille, että toimintatutkimuksen tarpeellisuus liittyy tapausorganisaation yhteisöllisyyden vahvistamiseen ja kokemusten ja onnistumisten jakamisen edesauttamiseen. Tiedon ja osaamisen jakaminen tiimeissä ja ryhmissä sekä niiden välillä on organisaatiolle itseisarvo, ja se haluaa kehittää kaikkien valmiuksia toteuttaa organisaation strategiaa ja luoda tiloja vapaalle keskustelulle. Haastatellut henkilöt näkivät tieteelliset tutkimukset loistavana mahdollisuutena uuden tiedon hankkimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Haastatteluissa korostui, että kyseessä on hyvin koulutusmyönteinen organisaatio ja turvallinen työyhteisö, jonka toimintamalliin työpajatoiminta sopii hyvin ja jolla on vahva tahtotila uuden tiedon saamiseen ja jakamiseen. Pandemiatilanteen myötä ihmisillä on vielä suurempi tarve keskustella ja vuorovaikutus – vaikkakin virtuaalisesti – nähdään sinänsä arvokkaana.

Ensimmäisen työpajan alustusosioissa tuotiin esille, että toimintatutkimuksen rakenne, viitekehys ja menetelmät perustuvat laajaan kirjallisuuskatsaukseen sekä osallistavia menetelmiä ja fasilitointia koskeviin tutkimuksiin ja teorioihin. Myös sillä, miten toimintatutkimuksen teoreettinen viitekehys liitettiin tutkimuksen laajempaan kehykseen (ts. yhteiskunnallinen keskustelu mm. kestävästä kehityksestä, tietotyöstä ja työhyvinvoinnista – ks. 2.3.3), korostettiin työpajojen aiempaan tutkimukseen ja tieteelliseen kirjallisuuteen nojaavaa perustaa. Työpajojen valmennusosiossa esitettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja sen kolme keskeistä osa-aluetta. Osallistujat toivoivat lisätietoa tutkimuslähteistä, jota toimitettiin jaetun johtajuuden ja strategisen vastuullisuuden osalta työpajojen jälkeen sähköpostitse.

## 4.2.2 Tutkimuksen konteksti

Organisatorista ja liiketoiminnallista kontekstia käsiteltiin lyhyesti taustahaastatteluissa, minkä lisäksi tutkija perehtyi jossain määrin tapausorganisaation verkkosivuihin. Työpajoissa tuli lisäksi esille yksityiskohtia organisaation sisäisestä ja ulkoisesta kontekstista, kuten yksilölliseen suoriutumiseen kannustavasta yrityskulttuurista sekä kiristyvästä kilpailutilanteesta. Akateemisen kontekstin osalta taustapaperissa (Liite 2) ja ensimmäisen työpajan alustuksesta tuotiin esille tutkijan yhteiskuntatieteisiin, kestävyyskysymyksiin ja tietojohdamiseen liittyvä akateeminen ja ammatillinen tausta.

Tutkimuksessa ei varsinaisesti keskitytty liiketoiminnallisen kontekstiedon keräämiseen. Tapausorganisaation identifiointivaiheessa ja alustavien keskustelujen yhteydessä organisaatiolta pyydettiin aihepiirin kannalta relevantteja taustadokumentteja. Lisäksi työpajojen osallistajat viittasivat mm. organisaation vastuullisuutta koskeviin ohjeistuksiin/periaatteisiin, mutta nämä dokumentit eivät olleet tutkijan saatavilla. Akateemisen kontekstin näkökulmasta tutkimuksessa hyödynnettiin aiempaa tutkimusta hyvin laajasti. Mikäli kyseessä olisi ollut vertaileva tapaus tutkimus, kontekstuaalisen tiedon keräämiseen ja toimialakohtaiseen nykytutkimukseen olisi ollut syytä perehtyä systemaattisemmin.

## 4.2.3 Metodologia ja menetelmät

Taustahaastatteluissa keskusteltiin työpajatoiminnan soveltuvuudesta organisaation yhteisöllisyyden kehittämiseen. Haastateltavat totesivat vastaavanlaisen toiminnan olevan suhteellisen yleistä erilaisissa kehittämisprosesseissa ja soveltuvan näin ollen hyvin kyseiseen tutkimukseen. Lisääntyneen etätöskentelyn johdosta haastatteluissa tuotiin esille toive monipuolisten osallistavien metodien hyödyntämisestä, mikä huomioitiin työpajojen rakenteen ja menetelmien suunnittelussa. Ensimmäisen työpajan alustuksessa tutkija toi esille tutkimusprosessin keskeiset tavoitteet sekä työpajojen kokonaisrakenteen ja käytettävät menetelmät.

## 4.3 Työpajan tuotosten analysointi

Tässä alaluvussa työpajojen tuotoksia analysoidaan luvussa 3.3.4 esitettyjen toimintatutkimuksen vaiheiden mukaisesti.

### 4.3.1 Havainnointi ja reflektointi

Työpajojen alustuksessa käytetyillä menetelmillä pyrittiin aktivoimaan osallistujat havainnoimaan ja refleктоimaan kuulemaansa suhteessa omaan kokemukseen ja aiempaan tietoon. Ensimmäisen työpajan aluksi osallistujat aktivoitiin ns. väripalloharjoituksen (ks. Taulukko 2, Harjoitus 1) avulla matalalla kynnyksellä osallistumaan ja jakamaan näkemyksiään. Harjoituksen myötä osallistujat nauroivat, rentoutuivat ja aktivoituivat keskusteluun. Toisen harjoituksen myötä osallistujat jakoivat tunteuksiaan työpajan alussa. Näissä nousi esille kiinnostus aihepiiriä, fasilitointimenetelmää ja käytettäviä välineitä/työkaluja kohtaan ja se, kuinka senhetkinen työmäärä häiritsi ja mahdollisesti myös vähensi osallistumista työpajaan.

Keskeisinä työpajoihin kohdistuvina odotuksina (Harjoitus 3) osallistujat toivat esille seuraavaa. Tutkimuksen teoriatausta nähtiin kiinnostavana, minkä lisäksi mielenkiintoa herätti uuden oppiminen akateemiselta sektorilta. Työpajat nähtiin mahdollisuutena keskustella tärkeistä aiheista kollegoiden kesken. Lisäksi korostui toive saada ideoita vastaavien työpajojen järjestämiseen ja erilaisten työkalujen käyttämiseen. Toisen työpajan (Harjoitus 7) osalta odotukset liittyivät keskustelujen syventämiseen kollegoiden kanssa sekä vastuullisuusteemaan yleisesti ja siihen, miten vastuullisuutta määritellään ja voidaan kehittää organisaatiokontekstissa.

Ensimmäisen työpajan alustuksessa käsitellystä jaetun johtajuuden näkökulmasta osallistujat totesivat seuraavaa. Sen todettiin soveltuvat hyvin nykytilanteeseen (vrt. koronapandemia) ja nykypäivän monimutkaisuutta ja tasa-arvoa korostaviin konteksteihin, mutta myös muutosten läpivientiin vahvistaessaan henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Toisaalta todettiin, että malli saattaa olla suhteellisen edistyksellinen tapa lähestyä johtajuutta, jolloin sen soveltaminen saattaa rajoittua esimerkiksi matriisiorganisaatioihin.

Toisen työpajan alussa osallistujia aktivoitiin päivän teemaan kahdella lyhyellä kysymyksellä ja ryhmäkeskustelulla: Mistä sinun mielestäsi yritysvastuussa on kyse? Miksi yritysvastuu sinun mielestäsi on tärkeää? (Harjoitus 8). Vastauksissa ja lyhyessä ryhmäkeskustelussa esitettiin seuraavaa. Aihe on laaja, se on ollut viime vuosina hyvin paljon pinnalla ja sitä voi katsoa monesta eri näkökulmasta. Yritysvastuu linkittyy yhteiskuntavastuun käsitteeseen ja siinä on kyse liiketoiminnan arvoista, läpinäkyvyydestä ja merkityksellisyyden korostumisesta. Maailma on muuttunut siitä, että yritykset edistäisivät ainoastaan osakkeenomistajien intressiä, ja yritysvastuussa onkin kyse

hyvinvoinnin edistämisestä laajemmin, ei ainoastaan omistajien näkökulmasta. Vastuullisuudella on itseisarvoa sinänsä ja sen korostaminen osoittaa ajassa pysymistä.

#### 4.3.2 Tiedon ja ideoiden tuottaminen

Olennainen osa ensimmäistä työpajaa oli tietopääoman osatekijöiden kartoitus, priorisointi ja niiden välisten yhteyksien määrittely (ks. seuraava vaihe 3). Ryhmäprosessien ja ryhmäpäätöksenteon perustavanlaatuisen piirre on ns. divergentin (d) ja konvergentin (k) ajattelun suhde. Kyse on erilaisten näkökulmien hajaannuttamisen (d) ja lähentämisen (k) vuorottelusta, josta on esimerkkinä siirtyminen vaihtoehtojen tuottamisesta (d) niiden arvioimiseen (k), vapaan ja avoimen keskustelun (d) pohjalta tehty yhteenveto (k) ja näkemysten keräämisen (d) jälkeen niiden kategorisointi (k). (Kaner et al., 2015, 44–50.) Ennen syvällisempää ja analyyttisempää keskustelua tapausorganisaation kannalta relevantista tietopääomasta (ks. seuraava vaihe) osallistujia aktivoitiin kannustamalla vapaaseen ja kritiikittömään ajatusten vaihtoon. Kutakin osa-aluetta selittävän esityskalvon jälkeen (ks. Liite 5) osallistujia pyydettiin jakamaan alustavia ajatuksiaan, joissa tuli esille seuraavaa. Tapausorganisaatio toimii asiantuntijoiden rekrytoinnin parissa ja yksi keskeinen oivallus olikin se, miten inhimillinen pääoma sisältää samat elementit (tieto, kyvyt, käytös) kuin organisaation soveltama nk. menestysprofiili. Rakenteellisen pääoman suhteen todettiin sen viittaavan siihen, minkälainen kulttuuri organisaatioon on rakentunut; onko kyseessä moderni vai perinteinen yritys ja esimerkiksi perhe- vai pääomasijoittajaomisteinen. Hyvin tärkeänä nähtävän suhdepääoman osalta tuli esille se, kuinka tapausorganisaation näkökulmasta arvokkaita ovat sekä organisaation että yksilöiden verkostot ja kuinka verkostoituminen tukee yrityksen brändin rakentumista.

Työpajan ensimmäisessä ryhmäkeskustelussa osallistujia pyydettiin tuomaan esille, mikäli esitetyistä kategorioista puuttui jotain ja mikä tietopääoman osatekijä tuntui juuri sillä hetkellä tapausorganisaation kannalta tärkeimmältä. Vastauksissa korostui, kuinka osa-alueet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, eikä niistä yksikään ole ylitse muiden, ja miten kehittämistoimenpiteitä tulisi peilata organisaation tahtotilaan ja strategiaan. Osallistujat toivat esille organisaation yksilökeskeisen kulttuurin ja sen, kuinka jatkossa tulisi kiinnittää huomiota rakennepääoman osatekijöiden kehittämiseen – mm. hiljaisen tiedon jakamiseen ja koko henkilöstön vahvempaan tietoisuuteen organisaation asiakasreferensseistä. Suhdepääoman osalta ideoiden tuottamisvaiheessa korostui asiakassuhteiden keskeisyys

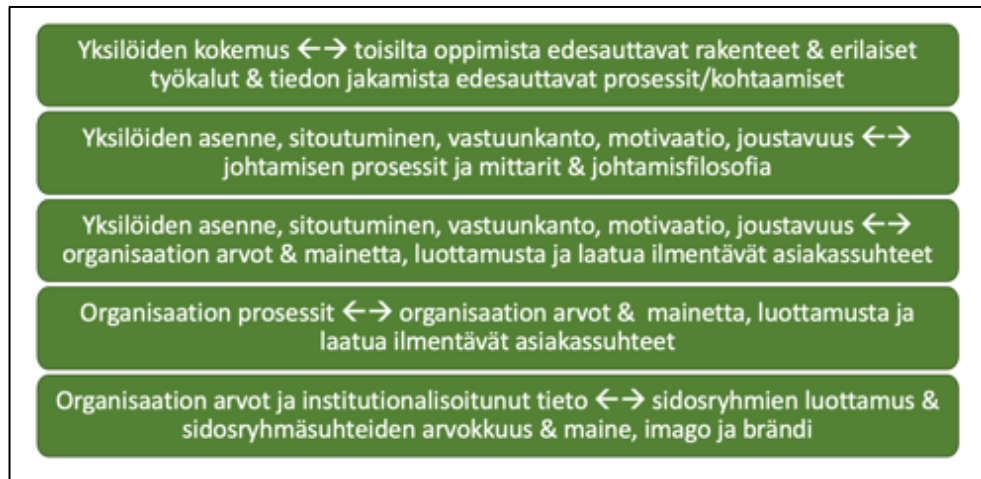
sekä se, miten organisaatiossa olisi tärkeä miettiä systemaattisemmin ja strategisemmin sitä, minkälaisiin virallisiin sidosryhmäverkostoihin sen on syytä kuulua.

### 4.3.3 Kollektiivinen kaavojen etsiminen

Koko toimintatutkimuksen ja erityisesti ensimmäisen työpajan yksi olennaisimmista elementeistä oli tietopääoman osatekijöiden yhteyksien arvioiminen ja priorisointi. Kyse oli ikään kuin kollektiivisesta tietopääoman sisällön arvottamisesta ja kaavojen löytämisestä tämän hyvin moniulotteisen ilmiön sisällä. Työpajassa työskentely ja keskustelu toteutettiin pienryhmissä ns. arvokello/taulukko-menetelmää soveltaen (ks. Kantojärvi, 2012, 103, 271), ja tämän jälkeen ryhmäkeskusteluna (Harjoitus 4). Jokainen 2–3 hengen pienryhmän jäsen ohjeistettiin ensin yksilöllisesti valitsemaan kolme tärkeintä inhimillisen pääoman osatekijää. Tämän jälkeen ryhmät ohjeistettiin valitsemaan näistä 4–6 sekä keskustelemaan siitä, mihin rakennepääoman osatekijöihin nämä liittyvät ja minkälaisia vuorovaikutussuhteet eri osatekijöiden välillä ovat. Lopuksi ryhmiä ohjeistettiin keskustelemaan siitä, mitkä suhdetopääoman osatekijät ovat tärkeimpiä ja missä suhteessa ne ovat valittuihin inhimillisen ja rakenteellisen pääoman osatekijöihin. Kahden pienryhmäkeskustelun keskeiset tuotokset on kuvattu alla.

Pienryhmät totesivat 20 minuutin aikaikkunan olleen hyvin rajallinen syvälliseen ja kokonaisvaltaiseen keskusteluun. Aika mahdollistikin huomioimaan ainoastaan kaikkein tärkeimmät tietopääoman osatekijät ja yhden osallistujan sanoin vain *”raapaisemaan pintaa ilman, että analyysissä olisi päästy valmiiksi”*. Inhimillisen pääoman suhteen todettiin yksilötason kykyjen ja käyttäytymisen linkittyvän moniin muihin osatekijöihin. Lisäksi todettiin, että yksilöiden tiedon ja osaamisen suhteen olennaisempaa on kokemus ja ymmärrys, ei niinkään virallinen koulutus, minkä lisäksi tärkeää erityisesti asiakastyössä ovat vahvat vuorovaikutustaidot. Molemmat ryhmät korostivat yksilön oma-aloitteisuuden ja oman aktiivisuuden, toisin sanoen itsensä johtamisen ja motivoinnin, olevan hyvin kriittistä niin tiedon ja tuen saamisessa kuin sen jakamisessa ja antamisessa. Yksilöiden tulee itse osata pyytää ja etsiä tietoa ja tukea, mikä juontuu organisaation johtamisfilosofiasta ja rakenteista. Tästä johtamisfilosofiasta todettiin lisäksi, ettei siitä juurikaan puhuta, mutta käytännössä henkilöstölle viestitään monin epäsuorin tavoin heidän vastuustaan ja vapaudestaan itsensä ja koko organisaation kehittämiseen.

Tutkija tiivistä ensimmäisen työpajan visualisoinnit alla olevassa kuviossa esitetyllä tavalla (Kuvio 24. *Synteesi tapausorganisaation tietopääomasta*). Kuvio esitettiin toisen työpajan alustusosiossa ja sen todettiin kiteyttävän ensimmäisen työpajan kartoituskeskustelut.



**Kuvio 24. Synteesi tapausorganisaation tietopääomasta**

Osallistujien toteamina johtopäätöksinä kartoituksesta ja keskustelusta on syytä nostaa esille seuraavaa. Harjoitus koettiin todella hyväksi, mutta samalla todettiin käytettävän ajan olleen liian lyhyt näin laajan aiheen käsittelyyn johdonmukaisesti ja kattavasti. Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen tutkimusten mukaisesti keskustelussa todettiin, kuinka vahvasti erityisesti inhimillinen ja rakenteellinen pääoma ovat yhteydessä toisiinsa. Lisäksi todettiin, että monien osa-alueiden välillä on vahva keskinäisriippuvuus, jota yllä olevassa kuviossa olevat kahdensuuntaiset nuolet hyvin ilmentävät. Kiinnostava johtopäätös oli lisäksi se, kuinka kaksi ryhmää sai hyvin samansuuntaiset tulokset. Tämän koettiin kuvastavan yrityksen vahvaa organisaatiokulttuuria.

#### 4.3.4 Toimenpiteiden määrittely

Työpajojen pyrkimyksenä oli tukea tapausorganisaatiota vastuullisten johtamiskäytäntöjen kehittämisessä. Ensimmäisessä työpajassa käsitellyn tietopääoman viitekehyksen pohjalta toisessa työpajassa keskityttiin sosiaalisen vastuun sisältöön ja merkitykseen tietotyön kontekstissa (ks. luku 2.4). Osallistujat aktivoitiin keskusteluun yksinkertaisella ns. SWOT-analyysillä, ts. vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats) (Harjoitus 9). Osallistujia pyydettiin kahdessa pienryhmässä pohtimaan organisaationsa näkökulmasta sitä, miltä muutosprosessi vastuullisemmaksi

organisaatioksi tällä hetkellä näyttää; millaisten organisaatiossa nyt esille tulevien tekijöiden päälle on hyvä rakentaa (esim. käytännöt, arjen teot); mikä tällä hetkellä estää sosiaalisesti vastuullisten toimintatapojen huomioimista; ja onko nähtävissä sisäisiä/ulkoisia merkkejä tekijöistä, jotka tukevat tai estävät vastuullisempien toimintatapojen omaksumista. Pienryhmien näkemykset on esitetty kootusti alla olevassa nelikentässä (ks. *Taulukko 3. Tapausorganisaation muutosprosessi vastuullisemmaksi toimijaksi*).

**Taulukko 3. Tapausorganisaation muutosprosessi vastuullisemmaksi toimijaksi**

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakasrajapinnan luomat kehittämismahdollisuudet</li> <li>• Henkilöstön moninainen tausta</li> <li>• Toimialan vähäiset esim. maineriskit</li> <li>• Osallistamisen lisääntyminen sisäisissä kehitysprosesseissa</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksilön vastuun korostamisesta aiheutuva vähäinen hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen</li> <li>• Läpinäkyvyyden ja toisaalta keskustelun puute isoista teemoista (esim. vastuullisuusstrategia)</li> <li>• Yhteisen sitoutumisen vähäisyys tärkeiksi koettuihin asioihin (seurauksena yksilökohtaisista tavoitteista)</li> <li>• Mahdollisuuksien epätasainen jakautuminen</li> <li>• Vahva asiakasfokus kehitystyön kustannuksella</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämiseen ja kehittymiseen kannustaminen</li> <li>• Olemassa olevat vastuullisuusstrategiat ja -dokumentit sekä näihin pohjaava markkinointimateriaali</li> <li>• Henkilöstön motivaatio ja kunnianhimo</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiljaisen tiedon katoaminen (johtuen sisäisen yhteistyön kaventumisesta vain dokumenttien yhteistyöstämiseen esim. keskustelun sijaan)</li> <li>• Toimialan sisäisen kilpailun kiristyminen</li> <li>• Heikosta osallistamisesta aiheutuva sitoutumisen vähäisyys myönteistenkään aloitteiden edistämiseen</li> <li>• Vastuullisuuteen liittyvä päätöksenteko hierarkian ylätasolla</li> </ul>

#### 4.3.5 Kollektiivinen päätöksenteko

Työpajojen keskeinen pyrkimys oli sopia toimenpiteistä, joilla edistetään koko organisaation voimin yhdessä priorisoitujen tietopääoman ja sosiaalisen vastuun osatekijöiden kollektiivisesta johtamista. Toisen työpajan valmennusosiossa esitettiin, millaisia elementtejä tutkimuksen teoriasynteesin mukaisesti tietotyön vastuullinen johtaminen pitää sisällään. Sisältö on kiteytetty työpajan esityskalvoilla tavalla, jolla se esitettiin työpajan osallistujille (ks. Liite 6).

Osallistujia aktivoitiin kahdella yksilölliseen pohdintaan nojaavalla harjoituksella. Heti kalvojen läpikäymisen jälkeen heitä pyydettiin nostamaan esille sillä hetkellä tärkeimmältä tuntuva vastuullisen johtamisen osatekijä kunkin osa-alueen suhteen (Harjoitus 10). Inhimillisen (a) ja rakenteellisen (b) pääoman osalta nämä on listattu alla, mutta suhdempääman osalta todettiin, että esityskalvon suhteellisen abstrakti sanoitus ei mahdollistanut yksilöimään vain yhtä osatekijää.

- a) Työhyvinvoinnin edistäminen; viestinnän läpinäkyvyys ja sosiaalinen dialogi; työntekijöiden osallistuminen ja osallistavien toimintatapojen hyödyntäminen; ja henkilöstön kuuleminen päätöksenteossa.
- b) Luottamuksen kulttuuri ja läpinäkyvyys; kollektiivisen intressin ja yhteisen vision rakentaminen; ja toisten ihmisten kunnioitus.

Toisessa harjoituksessa (Harjoitus 11) osallistujia pyydettiin pohtimaan seuraavaa. Mikäli tapausorganisaatio haluaa panostaa tietotyön vastuulliseen johtamiseen, a) miten sen ei ainakaan pitäisi toimia; b) mikä on hyvää ja toimii nyt; ja c) minkälaisista käytännöistä kukin osallistuja unelmoi. Tämän pohdinnan tuotokset on kuvattu alla (*Taulukko 4. Lähtökohdat vastuullisempaan johtamiseen*).

#### **Taulukko 4. Lähtökohdat vastuullisempaan johtamiseen**

<p><b>Miten ei ainakaan pitäisi toimia?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritäärisesti ylhäältä määräten kuulematta henkilöstöä.</li> <li>• Pakottamalla tiukkaan raamiin, vaan kannustamalla ja arvostamalla erilaisia lähestymistapoja.</li> <li>• Kilpailemalla kollegoja vastaan ja palkitsemalla vain myynnillisten tavoitteiden saavuttamisesta.</li> <li>• Panttaamalla tietoa tai valvomalla/kontrolloimalla tiiminjäseniä liian tiukasti.</li> </ul>
<p><b>Mikä on hyvää ja toimii nyt?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiivinen ja kannustava työilmapiiri, joustavuus ja vapaus.</li> <li>• Henkilöstön näkemysten arvostaminen ja lisääntynyt tiedon jakaminen.</li> <li>• Vapaus työparin valinnassa ja lisääntynyt yhteistyö kansainvälisten kollegoiden kanssa.</li> </ul>
<p><b>Minkälaisista käytännöistä unelmoin?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aito, innostava johtajuus ja tiiminvetäjän roolin kehittäminen.</li> <li>• Yhteisöllisyyden ja aidon yhteistyön kehittäminen sekä yhteisiin onnistumisiin pyrkiminen.</li> <li>• Kehittämistyön priorisointi.</li> </ul>

Työpajasarjan viimeinen ryhmäkeskustelu koski toimenpiteistä sopimista toimenpidematriisin avulla (Harjoitus 12). Osallistujamäärä huomioiden pohdinta ja keskustelu kohdistettiin yksilön vaikutuspiirissä oleviin toimenpiteisiin. Alla olevassa taulukossa (*Taulukko 5. Toimenpiteet sosiaalisesti vastuullisten käytäntöjen edistämiseksi*) on esitetty osallistujien esille tuomat toimenpiteet yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

**Taulukko 5. Toimenpiteet sosiaalisesti vastuullisten käytäntöjen edistämiseksi**

<b>Yksilönä sitoudun:</b>	<b>Omassa tiimissäni edesautan:</b>	<b>Ehdotan organisaation toimintatavoiksi:</b>
ylläpitämään ja edelleen kehittämään ammatillista osaamistani	avointa keskustelua ja luottamuksen ilmapiiriä	avoimen keskustelun ja läpinäkyvyyden lisäämistä
jakamaan tietoa ja osaamistani	positiivista tiimihenkeä ja rakentavaa yhteistyötä	entistä vahvempaa yhteistyötä asiakasprojekteissa
rakentavaan yhteistyöhön kollegoiden kanssa	innostavalla esimerkillä	tiedon jakamista mm. kyseisistä työpajoista
käynnissä olevan kehitysprosessin edesauttamiseen	tiedon jakamista mm. työpajojen sisällöstä ja havainnoista	tarkempaa perehtymistä tapausorganisaation vastuullisuusfilosofiaan.
perehtymään tarkemmin tapausorganisaation vastuullisuusfilosofiaan	tiedon jakamista vastuullisuustyön havainnoista	

#### 4.4 Tietopääoman vastuullisen johtamisen kehittäminen

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tukea tapausorganisaatiota vastuullisuutta ilmentävien johtamiskäytäntöjen ja tietopääoman vastuullisen johtamisen kehittämisessä. Tutkimuksen osana järjestettyjen työpajojen pyrkimyksenä oli jaetun johtajuuden myötä syntyvä yhteisymmärrys organisaation ja sen henkilöstön olennaisina pitämistä tietopääoman osatekijöistä ja sosiaalisen vastuun käytännöistä. Tutkimus kohdistui organisaatiohierarkian eri tasoilla toimiviin yksilöihin ja sen tavoitteena oli tuottaa sekä heidän kanssaan että heidän tuekseen tiedon/teorian ja toiminnan yhteisvaikutuksella toiminnallista, käytännön tietoa johtamisen kehittämiseksi.

Toimintatutkimuksen onnistumista ja työpajojen tavoitteiden saavuttamista edesauttoi osallistujien vahva kiinnostus aihepiiriä ja teoriataustaa kohtaan. Tämä nousi esille alustuksen yhteydessä kartoitettaessa työpajoihin kohdistuvia odotuksia. Reflektio- ja

palautekyselyn (Harjoitukset 6 & 13) vastaukset vahvistivat avoimuuden ja kiinnostuksen aihepiiriä kohtaan ja toivat esille ymmärryksen sen laajuudesta (ks. kyselykysymykset Liitteessä 8). Tätä kuvastavat osallistujien mm. seuraavanlaiset kommentit: *”teoriatausta oli raikas, omia ajatuksia myös vastaava”*; *”kiinnostava, vaikkakin iso aihe”*.

Myös taustahaastattelut loivat hyvät lähtökohdat työpajoille ja yhteisymmärryksen rakentamiselle. Henkilöstöllä on hyvin monialainen ja monipuolinen kokemus ja koulutustausta (mm. kauppa-, kasvatusta- ja tekniset tieteet sekä psykologia). Tämä laaja-alainen osaaminen nähdään rikkautena, joka toisiaan täydentävänä laajentaa yksilöiden ja koko ryhmän näkemyksiä. Vahva osaamis pohja nousi esille myös toisen työpajan SWOT-analyyssissä yhtenä organisaation keskeisistä vahvuuksista vastuullisten johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi. Kolikon käänntöpuolena inhimillisen pääoman suhteen on kuitenkin hiljaisen tiedon jakamiseen, hyödyntämiseen ja katoamiseen liittyvät haasteet. Taustahaastatteluissa tuli esille huoli siitä, kuinka esimerkiksi asiakkuuksiin liittyvän tietotaidon siirtäminen muulle henkilöstölle tulisi varmistaa henkilöstön eläköitymisen yhteydessä. Työpajoissa korostettiin sitä, kuinka vähäinen hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen on yleisesti ottaen keskeinen heikkous ja tiedon katoaminen tietyistä työskentelykäytännöistä johtuva merkittävä uhka.

Osoitus tietopääomateorian soveltuvuudesta tietoperustaisen asiantuntijaorganisaation ja kyseisen tapausorganisaation analysointiin ja kehittämiseen oli työpajaosallistujien kyvykyys reflektoida näkemyksiään ja kokemuksiaan suhteessa työpajojen teoriasisältöön ja valmennuksen myötä vahvistuneeseen tietopohjaan. Ensimmäisessä työpajassa esitetyt alustavat oivallukset ja näkemykset ovat osoitus osallistujien kyvystä analyttiseen ja strategiseen ajatteluun. Eräs osallistuja esitti, kuinka inhimillinen pääoma on sisällöllisesti hyvin samansuuntainen erään organisaation liiketoiminnassaan soveltaman menetelmän kanssa (ts. asiantuntijan menestysprofiili). Toinen osallistuja esitti, kuinka organisaation kulttuuria tulisi tietopääoman johtamisen edesauttamiseksi kehittää yksilökeskeisestä yhteisöllisempään suuntaan. Kolmas osallistuja puolestaan totesi tarpeen arvioida systemaattisemmin ja strategisemmin sitä, minkälaisiin virallisiin sidosryhmäverkostoihin organisaation tulisi sen tietopääoman kehittämisen näkökulmasta kuulua.

Keskustelussa todettiin yhdessä, kuinka tietopääoman osa-alueet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja kehittämistoimenpiteitä tulisi peilata organisaation tahtotilaan ja strategiaan. Myös arvotaulukko-menetelmällä toteutettu tietopääoman sisällön ja merkityksen kartoitus osoitti osa-alueiden välisen keskinäisriippuvuuden. Harjoituksen yhteydessä käyty

keskustelu on osoitus tietopääoman performatiivisuudesta eli siitä, kuinka inhimillinen pääoma kasvaa ja kehittyy lisääntyneen teoretiedon, sen kontekstualisoinnin, käytännön merkityksellistämisen ja tiedon jakamisen kautta. Lopuksi on todettava keskusteluissa esille noussut tietopääoman käsitteen laajuus ja moniulotteisuus – pienryhmäkeskustelussa kyettiin *"raapaisemaan pintaa ilman, että analyysissä olisi päästy valmiiksi"*. Reflektointi- ja palautekyselyn tuloksista voi päätellä, että työpajoissa oli mahdollista rakentaa yhteistä ymmärrystä käsitellyistä teemoista. On kuitenkin todettava osallistujien seuraavat kommentit: *"tiukemmasta aikarajasta johtuen osin jokaisen yksinpuhelua, mutta myös dialogia"* ja, että *"osallistujilla on ollut jo ennalta samanlaisia käsityksiä"*. **Yllä esitettyjen tulosten perusteella on mahdollista vahvistaa tutkimuksen ensimmäinen propositio: *Tietopääoma on ilmiö, jonka sisältö määrittyy ja jota voidaan parhaiten arvioida ja johtaa inhimillisessä vuorovaikutuksessa käytännön toiminnan kautta.***

Tietotyön vastuullista johtamista lähestyttiin työpajoissa sulauttamalla tutkimuskirjallisuudessa nostetut sosiaalisesti vastuulliset käytännöt ja prosessit tietopääoman kolmesta osa-alueesta koostuvaan viitekehykseen. Taustahaastattelujen ja työpajojen tuottamasta tiedosta nousi esille yleisempi ja konsultointiliiketoiminnalle hyvin tyypillinen jännite arvojen sisäisestä ja sekä arvojen ja käytännön toiminnan välisestä ristiriidasta, mikä luo varjonsa tietotyön vastuullisen johtamisen kehittämiseksi. Tämä ristiriita tuli eksplisiittisesti esille haastatteluissa, joissa korostettiin myös sitä, kuinka toisia tiiminvetäjiä ohjaa näkemys palvelevasta johtajuudesta, kun taas toisia kaupallisemmat tulostavoitteet. Sekä haastatteluissa että työpajoissa tuotiin esille huoli siitä, mitkä ovat yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet konsernin toimintaan. Myös vastuullisuuden osalta todettiin, että aihepiiriin liittyvät päätökset tehdään hierarkian ylemmällä tasolla.

Yksilötasolla jännitettä aiheuttaa lisäksi se, kuinka työmäärä ja tulostavoitteet ovat esteenä erilaisille kehittämistoimenpiteille. Tämä konkretisoitui työpajoissa siinä, miten alhainen niiden lopullinen osallistujamäärä oli suhteessa odotettuun, ja siinä, kuinka eräs osallistuja totesi työpajan aluksi tuntevansa ahdistusta senhetkisestä työmäärästä. Laajemmalla tasolla tämän ristiriidan ja jännitteen voi tulkita kompromissiksi siinä, miten sosiaalisen vastuullisuuden kehittäminen voi jäädä alisteiseksi taloudellisille päämäärille ja pyrkimyksille organisaation (lyhyen tähtäimen) taloudellisesta kestävydestä. Toimintatutkimuksen laadun näkökulmasta tulokset osoittavat, kuinka tilannekohtaisilla tekijöillä ja tavoitteiden yhdenmukaisuudella on vaikutusta tutkimuksen toteuttamiseen (ks. 3.3 empiiristä tutkimusta ohjaavat periaatteet). Tutkimuksen laatu ja vaikuttavuus organisaation kehittämisen näkökulmasta heikkenee, mikäli yksilöt eivät kykene

täysipainoiseen osallistumiseen, aktiiviseen dialogiin ja aktiiviseen yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. Vaikuttavuutta vähentää myös se, mikäli organisaatiotason tavoitteet, palkitseminen ja resursointi eivät tue yksilöiden pyrkimystä toiminnan kehittämiseen.

Yllä viitattu sosiaalisen vastuullisuuden ja tietopääomateorian sulauttaminen osoittautui toimivaksi viitekehyyksi konkreettisista toimenpiteistä sopimiseen ja käytännöllisen tiedon tuottamiseen. Tätä päätelmää tukee erityisesti kaksi tekijää. Ensimmäinen on työpajojen kokonaisrakenteen toimivuus; se, kuinka toisen työpajan tematiikka rakentui ensimmäisen päälle, kuinka sosiaalista vastuullisuutta lähestyttiin kolmiulotteisesti tietotyöläisten näkökulmasta ja kuinka yksilöpohdinta vastuullisista käytännöistä edesauttoi seuraavan vaiheen avointa keskustelua ja konkreettisten toimenpiteiden esittämistä. Toinen tekijä koskee hyvin lyhyessä ajassa (n. 10 min) toteutettua toimenpidematriisin täyttämistä ja siitä käytyä keskustelua. Vaikka molemmat teoriat olivat sellaisenaan valtaosalle osallistujista ennalta suhteellisen vieraita ja monet kokivat käsitteet aluksi hyvin abstrakteiksi, osallistujien oli helppo esittää konkreettisia toimenpiteitä, joihin he ainakin yksilötasolla kykenivät sitoutumaan. **Tämän perusteella on mahdollistaa vahvistaa tutkimuksen toinen propositio: *Tietopääoman johtamisen teoria soveltuu viitekehyyksenä sosiaalisen vastuun, strategisen vastuullisuuden ja näihin liittyvien prosessien sisäsyntyiseen kehittämiseen ja johtamiseen.***

Tässä yhteydessä on syytä todeta epävarmuus siitä, missä määrin työpajassa tuotettu käytännöllinen tieto johtaa toiminnan ja käytäntöjen parantamiseen kestäväällä tavalla. Kuten eräs osallistuja totesi: dialogia ilmiöiden merkityksestä ja mahdollisista toimenpiteistä syntyi jossain määrin, ”*mutta ehkä todelliset mahdollisuudet vaikuttaa ja seuraukset ovat vähäisiä, koska nämä asiat (tai niihin vaikuttavat asiat) istuvat niin syvässä organisaation kulttuurissa, tavoitteissa ja mittareissa*”. Toimintatutkimuksen laatuperiaatteiden näkökulmasta oleellista on myös toiminnan myöhempi toimeenpano, ei ainoastaan tutkimuksellisen vaiheen laatu.

Vastuullisten johtamiskäytäntöjen strategista suunnittelua ja kestäväää toimeenpanoa voi oletettavasti edesauttaa kahdella työpajaprosessin kehittämiseen liittyvällä toimenpiteellä. Kuten kyseisen tapausorganisaationkin osalta tuli esille, johdon sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää. Sellaisten organisaatioiden tapauksessa, joissa jaettu johtajuus ei vielä ole vallalla oleva johtamismalli, mutta joissa on kiinnostusta soveltaa osallistavia kehittämisprosesseja ja kehittää strategista johtamista, tulisi varmistaa johdon edustajien sitoutunut osallistuminen työpajoihin ja niissä sovittuihin toimenpiteisiin. Kaiken kaikkiaan

on tärkeää motivoida laajempi osallistujajoukko ja mahdollisesti rakentaa myös laajempi ja pidempikestoisempi työpajasarja, joissa kahden työpajan lisäksi on sovittujen käytäntöjen toimeenpanoa käsitteleviä jatkotyöpajoja. Tähän pohdintaan ja työpajametodologian kehittämiseen palataan tämän luvun lopussa.

Tutkimuksen lähtökohtana oli näkemys jaetun johtajuuden soveltuvuudesta tietoperustaisen asiantuntijaorganisaation johtamiseen. Kuten tutkimuksen teoriaosiossa esitettiin, tämä edellyttää organisaation jäsenten osallistumista johtamiseen, dynaamisten johtamisrakenteiden luomista ja uusien prosessien käyttöönottoa johtajuutta jakamalla (Amar & Hlupic, 2016). Taustahaastatteluissa nousi esille tapausorganisaation matala, mutta keskeltä johdettu organisaatorakenne, mitä on edesauttanut aiemmin toteutettu maaorganisaatorakenteen purkaminen. Tästä johtuen Suomen organisaatiolla on jokseenkin ei-strukturoitu rakenne, joka nähdään verrattain haasteellisena johtaa ja johon työpajoissa viitattiin termillä ”johtajuustyhjiö”. Toisaalta Suomen toimistossa on käytössä jaettuun johtajuuteen – tarkemmin sanottuna johtajuuden jakamiseen tiimeissä (ks. 2.3.1) – perustuva toimintamalli, jossa tiiminvetäjät vuorotellen ottavat vastuun koko maaorganisaatiota koskevassa päätöksenteossa. Lisäksi on huomioitavaa, että pandemiatilanteen jatkuessa itsensä johtaminen yhtenä johtajuuden muotona on vahvistunut.

Työpajojen ennakkovalmisteluvaiheessa tapausorganisaation johtamismalleihin perehdyttiin suhteellisen pinnallisesti, enkä tutkijana voi väittää omaavani kokonaisvaltaista käsitystä sen organisatorisesta kontekstista. Haastatteluissa ja työpajoissa esitettyjen näkemysten pohjalta on kuitenkin mahdollista vetää joitain johtopäätöksiä. Nyt kun toimintaympäristö ja työn tekemisen tavat ovat tapausorganisaatiossakin murroksessa, syntyy mahdollisuuksia jaettuun johtajuuteen perustuville käytännöille ja johtajuustyhjiön umpeen kuromiselle. Aktiiviset työpajakeskustelut ja niissä esitetyt kommentit ovat osoitus siitä, että ainakin osallistujajoukon osalta työpajatoiminta koettiin potentiaalisena keinona osallistavamman ja vastuullisemman strategisen päätöksenteon ja jaetun vastuunoton kehittämiseksi. Osallistajat esittivät huolen siitä, miten *”näin yksilökeskeisissä ja yksilölliseen palkitsemiseen perustuvassa organisaatiokulttuurissa pystytään rakentamaan kollektiivista intressiä”*. Toisaalta he korostivat, että *”käynnissä oleva vahvasti osallistava sisäinen prosessi on saanut kaikki innostumaan”*, *”tätä yhdessä tekemistä on syytä vaalia”*, ja *”yhdessä tekemisessä olisi vielä enemmän potentiaalia”*.

Huomioiden edellä esitetyt tulokset ja pohdinta sekä osallistujien esittämät toimenpiteet (ks. Taulukko 5), keskeisiksi organisaation suoriutumista edesauttaviksi tekijöiksi nousevat avoimuus ja läpinäkyvyys, yhteistyö, tiedon jakaminen ja tiiminhenki. Jaetun johtajuuden periaatteiden näkökulmasta kyse on tasa-arvoisen osallistumisen ja dialogin, käytännön merkityksellistämisen, hajaantuneen tiedon hyödyntämisen ja sitoutumisen edistämisestä. **Tämä tukee tutkimuksen kolmatta propositiota: *Jaettu johtajuus on ontologisesti ja sisällöllisesti yhdenmukainen tietopääoman ja sosiaalisen vastuun strategisen johtamisen kanssa, ja sen käytännöt ja vaikutukset edesauttavat merkittävästi tietopääoman osa-alueiden ja sosiaalisen vastuullisuuden kollektiivista kehittämistä ja johtamista.***

Yllä esitetyn perusteella uskallan väittää, että tutkimusprosessi ja sen aikana esitetyt näkemykset antavat vahvan pohjan osallistavalle ja dialogiin perustuvalla kehittämiselle ja päätöksenteolle, sekä työpajakäytäntöjen strategisemmalle käyttöönotolle kyseisessä organisaatiossa. Uskon, että jaetun johtajuuden malli edesauttaisi myös strategisen vastuullisuuden – ei ainoastaan paperille kirjattujen periaatteiden – kehittämisessä, johon myös koko organisaatio sitoutuisi vahvemmin. Jo tämän pienen ”otoksen” perusteella on selvää, että organisaatiossa on vahva inhimillinen pääoma ja kyvykkyys ymmärtää tietopääoman ja vastuullisuuden keskinäisvaikutuksia. Myös esille tullut henkilöstön vahva motivaatio vastuullisuuteen, ymmärrys sen strategisesta merkityksestä, ja valmennuksen myötä vahvistunut tietopohja vastuullisuudesta vahvistavat entisestään tutkimuksen edellä esitettyjä propositiota. Tapausorganisaation osalta tämä luo ikään kuin joukkovoimaa ylimmän johdon vakuuttamiseen niin työpajatoiminnan strategisuudesta kuin vastuullisuudesta kilpailutekijänä alati kiristyvässä tilanteessa. Erään osallistujan sanoin, koko prosessi edesauttaisi vastuullisten ja kestävien toimintatapojen kehittämistä, mikäli se ”vietäisiin läpi laajemmin koko organisaatiossa ja sillä olisi johdon sitoutuminen”.

#### 4.5 Työpajametodien käyttöönotto

Työpajojen toisena tavoitteena oli edesauttaa sosiaalista kestävyttä vahvistavien ja osallistavien työpajametodien käyttöönotossa. Tutkimuksessa tarkasteltiin konkreettista työpajatoimintaa – eli sitä, minkälaisia käytäntöjä sovellettiin ja vahvistettiin, ja miten henkilöstö mobilisoi käytännön työkaluja ja sovelsi erilaisia kykyjä ja rooleja. Lähtöoletuksena oli, että työpajat niiden osallistujien toimesta tuottaisivat organisaation kannalta relevantin sisällön ja työpajojen avulla arvioitaisiin ja validoitaisiin niiden toimivuus

strategiakäytäntönä. Lähtöoletuksena oli lisäksi se, että työpaja strategiakäytäntönä – sen vaiheet, työkalut/metodit ja syntyvä vuorovaikutus – edesauttaa tietopääoman ja vastuullisuuden strategista johtamista performatiivisesti jo itse työpajan aikana.

Tavoitteen saavuttamista edesauttoi osallistujien vahva kiinnostus fasilitointimenetelmiä ja käytettäviä välineitä ja työkaluja kohtaan. Työpajat nähtiin mahdollisuutena keskustella tärkeistä aiheista kollegoiden kesken ja saada ideoita vastaavien työpajojen järjestämiseen ja erilaisten työkalujen käyttämiseen. Keskustelut ja harjoitukset koettiin todella onnistuneiksi, etenkin arvotaulukon avulla käyty keskustelu tietopääoman osa-alueista, osatekijöistä ja näiden välisestä vuorovaikutuksesta, huolimatta siitä, että käytettävissä oleva aika todettiin liian rajalliseksi aiheen laajuuden, moniulotteisuuden ja kiinnostavuuden vuoksi. Reflektio- ja palautekyselyjen vastauksissa todettiin kokonaisuuden olleen hyvin ja huolellisesti rakennettu ja sovellettujen välineiden olleen monipuolisia, mikä edesauttoi mielenkiinnon ylläpitämistä ja aktiivista osallistumista.

Taustahaastatteluissa ja työpajakeskusteluissa tuotiin esille, kuinka työpajatoiminta on Suomen toimistossa yleistynyt ja osallistaminen sisäisissä kehitysprosesseissa on koko organisaatiossa jonkin verran lisääntynyt. Tästä huolimatta esitettiin huoli heikosta osallistamisesta ja tästä johtuvasta yhteisen sitoutumisen vähäisyydestä myönteistenkään aloitteiden edistämiseen. Kokonaisuudessaan osallistajat kokivat, että työpajaprosessi, jaettu teoretieto ja käydyt keskustelut vastasivat tapausorganisaation tarpeita. Vielä tarkemmalla fokuksella ja johdon aktiivisella sitoutumisella näistä olisi niin tapaus- kuin muillekin organisaatioille merkittävää hyötyä. On perusteltua esittää, että työpajaprosessi voi esimerkin voimalla edesauttaa tapausorganisaatiota osallistavan työpajatoiminnan laajemmassa käyttöönotossa myös strategisesti merkittävässä kehittämishankkeissa.

***Yllä esitetty vahvistaa osittain tutkimuksen neljännen proposition: Strategia käytäntönä -lähestymistapa soveltuu performatiivisen ja kontekstisidonnaisen tietopääoman ja sosiaalisen vastuun strategiseen määrittelyyn, arviointiin ja johtamiseen ja mahdollistaa strategiaproessin toteuttamisen jaetun johtajuuden periaatteita noudattaen.***

#### **4.6 Työpajamenetelmän kehittäminen**

Prosessin näkökulmasta tutkimuksen ja työpajojen kolmantena tavoitteena oli rakentaa yleispätevä viitekehys ja malli työpajaprosessista, jota voi soveltaa myös muihin

tietoperustaisiin organisaatioihin. Lähtökohta oli, että luottamukseen perustuvassa tutkijan ja tapausorganisaation välisessä yhteistyössä menetelmän toimivuutta on mahdollista arvioida kriittisesti ja reflektiivisesti jo itse prosessin aikana. Kaiken kaikkiaan voi todeta, että työpajat onnistuivat pyrkimyksessä kannustaa osallistujia tasa-arvoiseen osallistumiseen ja vuorovaikutukseen, edistää luottamukseen perustuvaa ilmapiiriä ja dialogia, ja edesauttaa syntyvän yhteisymmärryksen kautta asiakokonaisuuksien kollektiivista johtamista. Merkittävää on lisäksi osallistujien huomio siitä, kuinka ulkopuolinen fasilitaattori edesauttoi suurempaa ja avoimempaa keskustelua. Koko tutkimusprosessi, sen teoreettinen viitekehys ja tutkimusstrategia ja työpajojen rakenne oli kokonaisuutena toimiva ja onnistunut. Uskon, että pienillä kehittämistoimenpiteillä tästä on mahdollista rakentaa prosessi, jolla on tosiasiallista vaikuttavuutta organisaatioiden tietopääoman ja vastuullisuuden strategiseen johtamiseen. Keskeiset kehittämistoimenpiteet on esitetty alla.

- Ennakovalmisteluvaiheessa on tärkeää perehtyä syvällisemmin organisaation sisäiseen ja ulkoiseen kontekstiin ja sitouttaa prosessiin keskusteluiden ja haastatteluiden avulla myös organisaation ylin johto. Lisäksi on kriittistä, että organisaatio toimittaa tutkijalle aihepiiriin liittyviä taustadokumentteja, ml. mahdolliset olemassa olevat vastuullisuuteen liittyvät ohjeet/periaatteet yms. ja yhteistyössä sovitaan, millä tavalla dokumentteja työpajoissa käsitellään.
- Osana ennakovalmistelua on mahdollista rakentaa vahvempaa luottamusta osallistujien ja tutkijan välillä (ja tätä kautta osallistujien avoimuutta ja sitoutumista) lisäämällä tutkijan yhteydenpitoa organisaation edustajiin. Taustapaperin ja -esittelyn lisäksi tutkija voisi mm. valmistella itsestään esittelyvideon ja pyytää osallistujia suorittamaan ennakkotehtävä.
- Aihepiirin laajuuden vuoksi yhden työpajan kesto tulee pidentää 2,5–3 tuntiin. Menetelmät sinänsä osoittautuivat toimiviksi keinoiksi aiheiden käsittelyyn, mutta keskusteluille olisi syytä varata kaksinkertainen aika verrattuna kyseisiin työpajoihin. On myös huomioitavaa, että osallistujamäärän kasvu vaikuttaa merkittävästi tarvittavaan aikaan. Toisin sanoen, samalla rakenteella toteutettu työpaja kaksinkertaisella osallistujamäärällä (10 henk.) vaatisi 3–4 tunnin kestoisen työpajan. Uskon, että pidemmän aikaikkunan varaaminen keskusteluille vahvistaa lisäksi tutkijan mahdollisuuksia havainnoida osallistujien välistä vuorovaikutusta ja dynamiikkaa.
- Aihepiirin laajuudesta johtuen myös työpajaprosessin kokonaisrakennetta on mahdollista kehittää. Kaksi työpajaa on mahdollista toteuttaa hyvällä

ennakkovalmistelulla jopa yhden päivän aikana, mitä en kuitenkaan pidä optimaalisena molemminpuolisen reflektoinnin ja oivallusten näkökulmasta. Kahden ns. valmistelevan työpajan lisäksi prosessiin on mahdollista lisätä 1–2 jatkotyöpajaa, joissa pureudutaan esimerkiksi yhteen osa-alueeseen tai aihepiiriin tai keskitytään toimenpiteistä ja näihin liittyvästä tiekartasta sopimiseen. Työpajoista voisi rakentaa modulaarisen, jolloin yhdessä tapausorganisaation kanssa valittaisiin sen näkökulmasta kriittisimmät tietopääoman ja vastuullisuuden osa-aiheet.

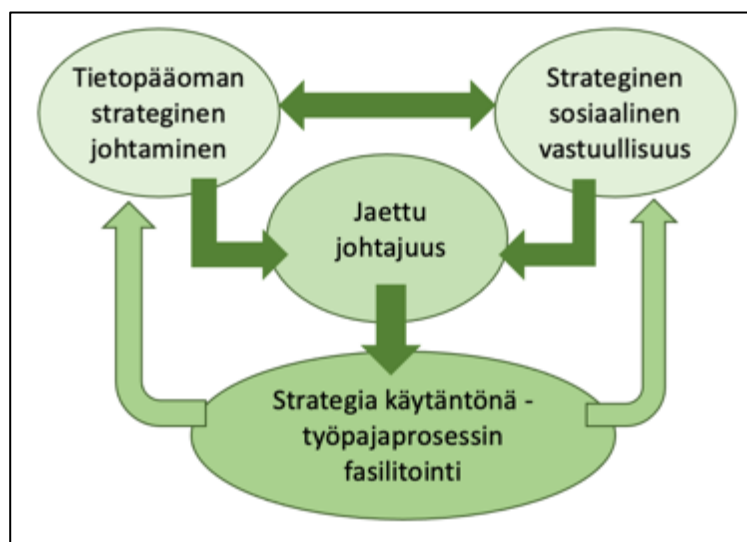
- Viimeinen kehittämistoimenpide liittyy edellä viitattuun johdon ja koko organisaation sitoutumiseen. Jo menetelmän teoreettisten lähtöoletusten ja erityisesti jaetun johtajuuden näkökulmasta on oleellista, että resurssien allokoinnista ja palkitsemisesta päättävä henkilöstö (ts. ylin johto) on vahvasti mukana koko prosessin ajan. Työpajoissa jaetut näkemykset ja niiden luoma innostus voi olla jopa haitallista, mikäli sovittuja toimenpiteitä ei suhteuteta osallistujien päätäntä- ja vaikutusvaltaan, vaan luodaan turhia odotuksia.

**Tässä luvussa esitettyjen tulosten, pohdinnan ja edellä huomioitujen kehittämistoimenpiteiden valossa toimintatutkimus vahvistaa myös sen viidennen proposition: *Yhdistämällä integroitu vastuullisen johtamisen viitekehys ja strategia käytäntönä -lähestymistapa mahdollisestaan organisaation koko henkilöstö ymmärtämään tietopääoman, sosiaalisen vastuun ja jaetun johtajuuden strateginen merkitys.***

Jo tämän tutkimuksen perusteella on selvää, että tällä tutkimusstrategialla ja kokonaisuudella on mahdollista kehittää työpajoihin osallistuvien henkilöiden yksilöllisiä kyvykkyyksiä niin tietopääoman kuin vastuullisuuden kehittämisen suhteen. Toimintatutkimusten laatuperiaatteiden näkökulmasta tutkimuksilla on kuitenkin tulostavoitteita kestävyden edistämisen suhteen myös laajemmin. Uskon vahvasti, että mikäli organisaatio sitoutuu jaetun johtajuuden periaatteita kunnioittaen tämän tutkimuksen esittämään prosessiin, tällä on merkittävää vaikuttavuutta, ei ainoastaan inhimillisen ja sosiaalisen, vaan myös ekologisen ja taloudellisen kestävyuden kannalta. Organisaatio toimii itseään vahvistavalla vastuullisuuden positiivisella kehällä, johon viitattiin luvussa 2.2.2 (ks. Kuvio 6).

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Tutkimuksessa integroitiin kaksi strategisen johtamisen keskeistä teoriaa – tietopääoman strateginen johtaminen ja strateginen vastuullisuus – ja osoitettiin näiden täydentävyys ja vahvat keskinäis- ja vipuvaikutukset. Tutkimus keskittyi yritys vastuun sosiaaliseen ulottuvuuteen henkilöstön näkökulmasta ja analyysiä syvennettiin tarkastelemalla sitä, kuinka jaetun johtajuuden periaatteilla tietopääomaa ja vastuullisuutta on mahdollista kehittää ja johtaa kestäväällä tavalla. Tutkimus pyrki vastaamaan kysymyksiin siitä, millä tavalla tietopääoman ja strategisen sosiaalisen vastuullisuuden elementeistä on mahdollista rakentaa kokonaisvaltainen tietotyön vastuullisen johtamisen viitekehys ja siitä miten jaetun johtajuuden mallia voi hyödyntää strategisen vastuullisuuden kehittämisessä tietopääoman johtamisen kontekstissa. Kysymyksiin vastattiin kattavan kirjallisuuskatsauksen ja -analyysin sekä SAP-lähestymistapaa mukailevan toimintatutkimuksen avulla. Alla olevassa kuvioissa (Kuvio 25. Tutkimuksen kokonaisasetelma) on havainnollistettu tutkimuksen kokonaisasetelma, jossa korostuu teorian ja käytännön vuorovaikutus.



**Kuvio 25. Tutkimuksen kokonaisasetelma**

Tutkimus oli strategiassaan innovatiivinen ja yllä olevassa kuviossa esitetyn asetelman myötä se on edesauttanut sekä teoreettisen että käytännöllisen tiedon syntymistä ja syventämistä. Menetelmää kehittämällä ja perehtymällä vielä syvällisemmin viimeaikaisempaan tutkimukseen uskon, että tällä kokonaisuudella on mahdollista kehittää

inhimillisempää ja merkityksellisempää työelämää, mutta myös kilpailukykyisempää liiketoimintaa. Kuten toinen haastatelluista tapausorganisaation edustajista totesi, ”*arkipäivän teot ratkaisevat pikemminkin kuin sertifikaatit ja säännöt*”.

## 5.1 Tietotyön vastuullisen johtamisen viitekehys

Tämä tutkimus vahvisti tutkimuskentällä viime vuosina korostuneen väittämän siitä, kuinka tietopääoma on moniulotteinen, kontekstisidonnainen ja dynaaminen käsite, jonka johtamisessa on kyse yksilöllisten ja kollektiivisten kyvykkyyksien sekä tiedon virtausta edesauttavien prosessien vahvistamisesta (Kianto, 2007; Corbella et al., 2019; Kianto et al., 2020). Käsitteen operationalisoimiseksi tietopääomaa tarkasteltiin kolmen osa-alueen kautta. Inhimillinen pääoma – yksilön tieto, kyvyt ja käyttäytyminen – nähdään usein organisaation arvokkaimpana resurssina. Tietoperustaisessa organisaatiossa tietotyöläinen on sen tärkein tietoresurssi, ja työntekijän osalta on oleellista tämän kyvykkyys tiedon jakamiseen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sekä avoimuus tiedon kollektiiviselle merkityksellistämiselle ja arvottamiselle. Rakenteellinen pääoma on organisaation tasolle institutionalisoitunutta tietoa, joka konkretisoituu mm. organisaation arvoissa, kulttuurissa ja johtamismallissa ja joka luo koheesiota sen toimintaan. Suhdepääoma rakentuu mm. sosiaalisista suhteista ja näihin sisältyvien tietoresurssien arvokkuudesta, jossa on keskeistä sosiaalista pääomaa vahvistava vastavuoroisuus, luottamus ja rehellisyys. (ks. mm. Hussinki et al., 2019; Martín-de Castro et al., 2011; Martín-de Castro et al. 2019; Subramaniam & Youndt, 2005; Lönnqvist et al. 2005; Gangi et al., 2019.)

Tutkimus osoitti sen, miten vahvasti nämä kolme osa-aluetta ovat sidoksissa toisiinsa ja miten sosiaalinen vuorovaikutus on keskeisessä roolissa tietopääoman eri osatekijöiden arvioimisessa, arvottamisessa ja mobilisoinnissa (vrt. Mouritsen, 2006). Nykypäivän alati muuttuvassa toimintaympäristössä staattinen ja numeerinen lähestymistapa tietopääoman määrittämiseen ja johtamiseen ei enää toimi, vaan tarvitaan osallistavia ja reflektiivisiä käytäntöjä tietopääoman tuottaman lisäarvon vapauttamiseen. Tutkimukseni keskeinen tieteellinen kontribuutio, jolla tietopääoman tutkimuskenttää on mahdollista viedä eteenpäin, liittyykin siihen, kuinka tässä tutkimuksessa rakennettiin performatiiviseen lähestymistapaan perustuva käytännön johtamistyökalu. Tutkimukseni nojasi vahvasti kyseisen koulukunnan keskeisiin tutkimuksiin (mm. Corbella et al. 2019; Tyskbo, 2019), mutta sen pohjalta suunniteltu ja toteutettu työpajakokonaisuus on jotain, joka

tutkimuskentältä on puuttunut. Huomionarvoista on lisäksi se, kuinka tutkimukseni vastasi tarpeeseen tarkastella tietopääomaa vastuullisuus- ja kestävyystematikan näkökulmasta (vrt. Dal Mas, 2019; Matos et al. 2019). Tämä tarkastelu ei jäänyt käsitteellisen integroinnin tasolle, vaan tutkimukseni tarjoaa käytännön menetelmän vastuullisuuskysymysten analysoinnille tietotyön ja tietopääoman kontekstissa.

Tässä tutkielmassa vastuullista liiketoimintaa taustoitettiin tarkastelemalla hyvin laaja-alaisessa tutkimuskentässä esitettyjä näkökulmia ja perusteluja. Siinä tuotiin esille, kuinka yritysvastuussa on kaiken kaikkiaan kyse arvoista, tasapainosta ja tilivelvollisuudesta ja kuinka sen suhdetta taloudelliseen suoriutumiseen välittävät monet aineettomat tekijät, kuten innovaatiot, inhimillinen pääoma ja organisaatiokulttuuri (Carroll & Shabana, 2010; Surroca et al. 2010). Yritysvastuun sosiaalisen ulottuvuuden ja erityisesti organisaatioiden sisäisen dynamiikan tutkiminen on ollut tutkimuskentällä jokseenkin marginaalista (Basu & Palazzo, 2008; Frynas & Yamahaki, 2016), jolloin tämän näkökulman valikoituminen omaan tutkimukseeni oli hyvin perusteltua. Sosiaalinen ulottuvuus viittaa yksinkertaisuudessaan ihmisille aiheutuviin vaikutuksiin, siinä missä tutkimukseen valitussa työntekijänäkökulmassa korostuu kolme ulottuvuutta – tietotyöläinen vastuullisen toiminnan kohteena ja toteuttajana sekä organisaation vastuu tietotyöläisen asiantuntemuksen ja tietotaidon hyödyntämisestä. Sosiaalisen vastuullisuuden osalta kirjallisuudessa on tuotu esille soveltuvien mittaamis- ja johtamismallien puuttuminen. Tutkimukseni keskeinen kontribuutio vastuullisuustutkimukseen onkin se, miten tutkimuksessani rakennetun integroidun teoriakehyksen pohjalta luotu työpajakäytäntö tarjoaa toimivan viitekehyksen sosiaalisen vastuullisuuden määrittelyyn, mittaamiseen ja johtamiseen osallistavasti erityisesti tietotyön kontekstissa.

Tietopääoman ja sosiaalisen vastuullisuuden strateginen johtaminen on pelkistetysti niiden johdonmukaisuutta suhteessa organisaation visioon ja strategiaan. Tietopääoman osalta on ymmärrettävä sen strategisesti tärkeimmät osa-alueet ja erityisesti inhimillisen pääoman merkitys organisaation strategian toimeenpanossa. (Tyskbo, 2019; Marr, 2008.) Vastuullisuuden suhteen on keskeistä organisaation sisäisten tekijöiden rooli strategisen vastuullisuuden vahvistamisessa. Yritysvastuustrategian pitää soveltua organisaation kontekstiin, organisaation rakenteiden ja prosessien on oltava johdonmukaisia suhteessa strategiaan, ja strategian toteuttajat tulee osallistaa sen suunnitteluun ja muotoiluun (Engert & Baumgartner 2016). Tutkimukseni osoitti, että tietopääoman johtamisen teoria tarjoaa kokonaisvaltaisen viitekehyksen strategisen vastuullisuuden kehittämiseen. Lisäksi se toi esille, miten vastuullisessa tietopääoman strategisessa johtamisessa on ensisijaisesti kyse

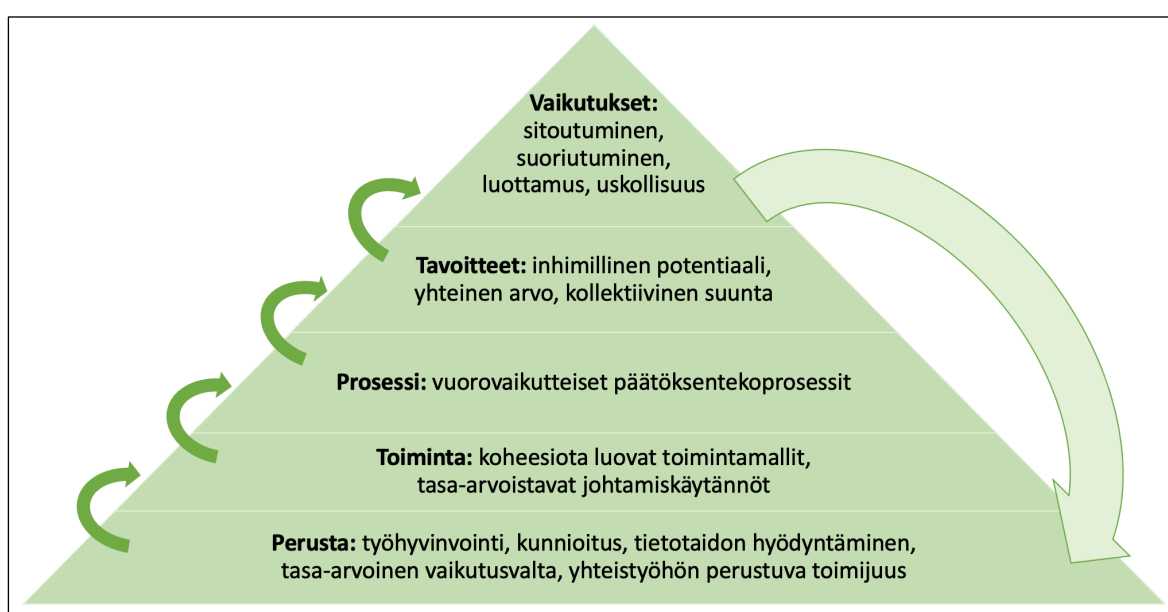
tietotaidon kehittämisestä, tietoresurssien yhdistämisestä, tietoprosessien edesauttamisesta sekä organisaation oppimista ja uudistumista edistävän kulttuurin ylläpitämisestä. Kuten tutkielman johdantoluvussa esitin, strategista vastuullisuutta ei ole aiemmin käsitelty tietoperustaisen teorian puitteissa. Uskallankin väittää, että tutkimukseni on jopa urauurtava sen yhdistäessä nämä näkökulmat tietotyön vastuullisen johtamisen viitekehyksen rakentamiseksi.

Tutkimuksessani sovelletun performatiivisen lähestymistavan, mutta myös henkilöstönäkökulman, kannalta kiinnostavina aiempien tutkimusten johtopäätöksinä vastuullisuutta edesauttavista tekijöistä toin esille johdon sitoutumisen, yksilön ja organisaation arvojen johdonmukaisuuden sekä yritys vastuuta koskevan tietämyksen (Weerts et al., 2018, 1204; Aguinis & Glavas, 2012). Tietotyössä prosessit ja tiedon virtaus ovat usein lopputuloksia tärkeämpiä, siinä missä kestävän johtamisen ja onnistuneen muutoksen ennakkoehtona on, että tietopääoma ja sosiaalinen vastuu määritellään ja niille annetaan merkitys organisaatiokohtaisesti ja kollektiivisesti (Kianto, 2007; Bien & Sassen, 2020). Työntekijät tulee nähdä kumppaneina siinä prosessissa, jossa organisaation toimintatapoja ja johtamisen mittareita määritellään. Tätä teoriataustaa vasten tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, miten jaetun johtajuuden keskeiset periaatteet edesauttavat strategisen vastuullisuuden kehittämistä tietopääoman johtamisen kontekstissa.

Tutkimukseni näkökulmana oli tarkastella jaettua johtajuutta mekanismina, jolla osallistamista ja inklusiivisuutta integroidaan organisaation strategiseen johtamiseen ja sen strategisiin prosesseihin. Jaettu johtajuus perustuu organisaation jäsenten molemminpuoliseen ja vuorovaikutteiseen vaikutusvaltaan ja syntyy mm. yhteistyöhön perustuvasta toimijuudesta, dialogista ja tasa-arvoisesta osallistumisesta. Siinä on kyse johtajuuden tuottamisesta inhimillisessä vuorovaikutuksessa ja kanssakäymisessä, jossa luodaan suuntaa koko organisaatiolle kollektiivisesti (Denis et al., 2012). Tutkielmassa toin esille erilaisia jaetun johtajuuden ennakkoehtoja ja myönteisiä vaikutuksia mm. luottamuksen, oppimisen ja tiedonjakamisen vahvistumiseen. Korostin lisäksi sitä, kuinka jaetun johtajuuden malli edesauttaa yksittäisen työntekijän vastuunottoa, mutta vaatii tueksi osallistumiseen ja osallistamiseen rohkaisemista sekä vuorovaikutuksen fasilitointia.

Kolmen johtamisteorian kattava ja analyttinen tarkastelu mahdollisti rakentamaan koherentin ja kokonaisvaltaisen viitekehyksen tietotyön vastuullisen johtamisen kehittämiseksi. Monet tutkijat (ks. mm. Frynas & Yamahaki, 2016) ovat esittäneet tarpeen tarkastella tietopääomaa ja vastuullisuutta moniteoreettisesti ja luoda käytännön työkaluja

näiden osa-alueiden kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa rakennettu ja luvussa 2.4 esitetty tietotyön vastuullisen johtamisen viitekehys on näin ollen yksi vastaus tutkimuskentällä vallinneeseen puutteeseen. Taulukkomuotoon (ks. Taulukko 1) tiivistetty viitekehysten synteesi tuo esille sosiaalisen vastuun, tietopääoman strategisen johtamisen ja jaetun johtajuuden täydentävyyden ja moninaiset keskinäisvaikutukset. Se tarjoaa lisäksi osittaisen vastauksen toiseen tutkimuskysymykseen, ts. siihen, miten jaetun johtajuuden periaatteilla voi syventää näiden strategisen johtamisen näkökulmien vaikuttavuutta. Alla olevassa kuviossa (*Kuvio 26. Tietotyön vastuullisen johtamisen pyramidi*) on kiteytetty viitekehysten eri tasot ja sisäinen dynamiikka.



**Kuvio 26. Tietotyön vastuullisen johtamisen pyramidi**

- **Perusta:** Yksittäisen tietotyöläisen näkökulmasta vastuullisessa johtamisessa on kyse hänen työhyvinvoinnistaan, kunnioittavasta kohtelusta ja tarpeisiin vastaamisesta niin, että hänen tietotaitoaan hyödynnetään maksimaalisesti. Kyse on myös hänen tasa-arvoisesta vaikutusvallastaan organisaation strategian toteuttamiseen sekä sellaisista organisaation rakenteista, jotka tukevat yhteistyöhön perustuvaa toimijuutta muiden organisaation jäsenten kanssa.
- **Toiminta:** Tällä tasolla on ensisijaisesti kyse käytännöistä ja toimintamalleista, jotka rakentuvat yksilöiden kollektiivisesta käytöksestä ja joita luonnehtii koheesion ja yhteistyön ilmapiirin rakentuminen. Kyse on lisäksi tasa-arvoiseen ja dialogiseen osallistumiseen kannustavista johtamiskäytännöistä.

- **Prosessi:** Viitekehyksen kolmas taso viittaa päätöksentekoprosesseihin, jotka nojaavat vuorovaikutukseen, tiedon virtaukseen ja yhteisen ymmärryksen syntymiseen ja jotka vahvistavat dialogisuutta, moninaisuuden hyväksymistä ja sitoutumista yhdessä tehtyihin päätöksiin.
- **Tavoite:** Keskeinen tavoite tietotyön vastuullisen johtamisen viitekehyksessä on mm. tiimityön, innovoinnin ja luottamuksen kautta vahvistuva inhimillinen potentiaali, yhteinen arvo ja kollektiivinen suunta.
- **Vaikutukset:** Pyramidin huipulla on nähtävissä johtamismallin myönteiset vaikutukset organisaation eri tasoilla. Yksittäisen tietotyöläisen osalta vaikutukset liittyvät sitoutumiseen, suoriutumiseen ja työn merkityksellisyyden tunteen vahvistumiseen. Organisaation näkökulmasta positiiviset vaikutukset liittyvät tietoprosessien kehittymiseen, siinä missä sidosryhmien näkökulmasta on kyse heidän organisaatioon kohdistuvasta uskollisuudesta ja luottamuksesta. Kuvion oikeassa reunassa esitetty nuoli kuvastaa sitä, miten nämä myönteiset vaikutukset syöttävät takaisin pyramidin perustaan eli eritoten inhimillisen pääoman vahvistumiseen.

## 5.2 Viitekehyksen käytännön soveltaminen

Edellisessä luvussa viitattiin tutkimukseni tieteelliseen kontribuutioon koskien siinä kehitettyä, performatiiviseen lähestymistapaan perustuvaa käytännön johtamistyökalua. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta suunnittelin osana tutkimustani virtuaalityöpajan muodossa toteutetun valmennus-/johtamisen kehittämiskokonaisuuden, joka testattiin, arvioitiin ja validoitiin empiirisen toimintatutkimuksen avulla.

Tutkimuksessa sovellettiin kollaboratiivista strategia käytäntönä -lähestymistapaa. Tapausorganisaation koko henkilöstö nähtiin strategisina toimijoina, tietopääomaa ja vastuullisuutta koskevan strategian sisältöä ja prosesseja sekä sen muotoilua ja toimeenpanoa lähestyttiin yhteen kietoutuneina, ja minulla oli tutkijana ja valmentajana merkittävä rooli osallistujien tiedon lisääntymisessä. Pyrkimyksenä oli kehittää toimintatutkimuksen avulla innovatiivinen, työpajana toteutettava strategiakäytäntö, jonka suunnittelussa ja toteutuksessa on huomioitu jaetun johtajuuden periaatteet. Kehitetty työpajaprosessi sisälsi teoriakehykseen perustuvan valmennusosion ja huipentui vastuullisia johtamiskäytäntöjä koskevien toimenpiteiden määrittelyyn. Näillä luotiin ja tehtiin todeksi käytännön strategiaa tietotyön vastuulliseksi johtamiseksi kyseisessä

tapausorganisaatiossa. Prosessia ohjasi pyrkimys dialogin ja tasa-arvoisen vuorovaikutuksen rakentamiseen, jota edesautettiin erilaisilla fasilitointimenetelmillä.

Tutkimukseni osoitti, että työpajat ovat itsessään strategisen johtamisen työkalu ja niissä syntyvä luottamuksellinen vuorovaikutus ja jaettu ymmärrys edesauttavat sovittujen toimenpiteiden kollektiivista johtamista. Työpajat olivat keskeinen osa tietopääomaa ja vastuullisuutta koskevaa strategiatyötä, joissa toimijoista, aktiviteeteista ja artefakteista – osallistujista, menetelmistä ja työkaluista – koostuvat sosiaaliset mekanismit samalla kehittivät tapausorganisaation pääomaeriä (Jarzabkowski et al., 2015), ts. tietoa ja ymmärrystä käsitellyistä käsitteistä, teorioista ja niiden käytännön merkityksestä kyseiselle organisaatiolle. Empiirinen tutkimus toi lisävahvistusta tietopääoman ja sosiaalisen vastuun täydentävyydelle ja sille, miten jaetun johtajuuden periaatteilla voi edelleen vahvistaa strategisen vastuullisuuden kehittämistä tietopääoman johtamisen kontekstissa. Tutkimukseni perusteella on mahdollista todeta seuraavaa (vrt. Kuvio. 26):

- Vahvaan teoriapohjaan nojaava, mutta riittävän reflektiivinen työpajakokonaisuus voi toimia käytäntönä, jolla mahdollistetaan ja edesautetaan työntekijöiden reilua, tasa-arvoista ja kunnioittavaa kohtelua; tiedon ja osaamisen jakamista; arvojen ja kulttuurin luomista; vahvempaa pohjaa hyvälle sidosryhmäsuhteille; sekä jaetun vaikutusvallan ja yhteistyön kehittymistä.
- Työpajakäytännön sisältämä toiminta itsessään ilmentää vastuullista toimintaa, jolla edesautetaan sosiaalisen koheesion rakentumista, yhteistyöhön perustuvaa ilmapiiriä, ymmärrystä sosiaalisten suhteiden merkityksellisyydestä, tasa-arvoista osallistumista, kokeilemista ja vapaata ilmaisua sekä organisaation oppimista ja dialogia.
- Työpaja prosessina voi jo itsessään tuottaa sosiaalista hyvinvointia, keinoja hiljaisen tiedon tuottamiseen ja jakamiseen sekä tietämyksen virtaukseen, ja mahdollisuuksia yhteisiin tulkintoihin ja jaettuun ymmärrykseen.
- Työpajakäytännöt voivat omalta osaltaan rakentaa dialogia, monitulkinnallisuutta, kollektiivista sitoutumista ja sosiaalista pääomaa, yksilö- ja organisaatiotason kyvykkyyksiä, sekä laajempaan hyvinvointiin pyrkivää kollektiivisen suuntaa.
- Työpajatoiminta voi vahvistaa merkittävästi mm. työntekijöiden sitoutumista, suoriutumista, oppimista, tiedonjakamisen tehostamista, luottamusta sekä inhimillisen osaamisen ja kompetenssin käyttämistä.

### 5.3 Käytännön suositukset

Tutkimustulokset ja johtopäätökset osoittavat, että fasilitoitu, tutkimuksen teoriakehykseen perustuva työpajaprosessi on varteenotettava menetelmä mille tahansa tietoperustaiselle organisaatiolle, joka haluaa kehittää tietopääoman ja vastuullisuuden strategista johtamista – eli tietotyön vastuullista johtamista. Se on hyödyllinen myös niille, jotka koronakurimuksen seurauksena painiskelevat yhteisöllisyyden rapautumisen tai hiljaisen tiedon alihyödyntämisen ja katoamisen kanssa.

Menetelmä on geneerinen ja organisaation toimialasta tai liiketoimintamallista riippumaton, joten sitä voi soveltaa lähes mihin tahansa organisaatioon, jonka toiminta nojaa inhimillisen pääoman ja tietoprosessien optimointiin. Uskon, että lähestymistavasta ja menetelmästä on hyötyä monille asiantuntijaorganisaatioille, joiden henkilöstöllä on vahva tietopohja ja kyvykkyys tiedon prosessointiin tai joissa on motivaatiota ja painetta vastuullisuutta koskevaan suoriutumiseen. Huomionarvoista tutkimuksessa on lisäksi se, kuinka siinä luotu viitekehys ja prosessirakenne nojaavat organisaation olemassa olevien tietoresurssien hyödyntämiseen, kuinka menetelmää soveltamalla investoidaan tietopääoman kasvuun ja kuinka samalla luodaan osallistavaa organisaatiokulttuuria, jolla vastuullisuutta juurrutetaan osaksi yrityksen kaikkia toiminta-alueita.

Tutkimuksen käytännön toteutus ja tulokset ovat mielenkiitaisia myös sellaisten organisaatioiden näkökulmasta, jotka haluavat testata vertikaalista organisaatorakennetta tai siirtyä vähitellen kohti kollektiivista päätöksentekoa. Jaetun johtajuuden periaatteiden integrointi työpajaprosessiin oli toimiva strategia, vaikka tässä yhteydessä onkin syytä muistuttaa kahdesta tekijästä. On tärkeää, että ennen menetelmän käyttöönottoa organisaatio joko itsenäisesti tai yhdessä tutkijan kanssa arvioi, missä määrin se täyttää jaetun johtajuuden reunaehdot ja edellytykset (ks. Kuvio 11). Kuten tutkimuksen tapausorganisaationkin osalta voi olettaa, jaettu johtajuus ja kollektiivinen vastuunotto saattaa lisääntyä työpajaan osallistuneiden tai jopa koko Suomen organisaation kesken, mutta työpajalla on tuskin vaikutusta globaalin organisaation päätöksentekomalliin. Toisaalta on muistettava, ettei jaettu johtajuus välttämättä sovellu kaiken tyyppisiin yrityksiin ja organisaatiokulttuureihin huolimatta siitä, kuinka ensiarvoisen tärkeitä osallistaminen ja jaettu ymmärrys ovat eteenkin merkittävässä muutosprosessissa. Toinen tekijä liittyy organisaation motivaatioon ja erityisesti ylimmän johdon sitoutumiseen koko työpajaprosessiin. Aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutus ovat sekä jaetun johtajuuden että työpajojen onnistumisen ennakkoehto ja toisaalta työpajassa on mahdollista sopia vain

sellaisista asioista, joihin osallistujat voivat vaikuttaa. On perusteltua todeta, että työpajojen strateginen merkitys vahvistuu sen myötä, kuinka suuri niiden suhteellinen osallistujamäärä on ja kuinka vahvasti johto on niiden suunnittelussa mukana.

Työpajat suunniteltiin alun perin fyysisesti ja kasvokkain toteutettaviksi, mutta siirrettiin lopulta virtuaaliseen ympäristöön. Viimeisen vuoden aikana moni organisaatio on taistellut etäkokousapatiaa vastaan ja harmitellut kokousosallistujien lisääntyntä passiivisuutta. Menetelmä ja työpajat rakennettiin sillä periaatteella, että ensisijaista niissä on vuorovaikutus, osallistujien aktivoiminen ja työkalujen soveltuvuus tämän vuorovaikutuksen ja osallistumisen tueksi. Tutkimus osoitti tämän strategian toimivuuden – sen, että virtuaalinen vuorovaikutus voi olla sekä hauskaa että organisaation strategian ja henkilöstön tietotaidon kehittymisen näkökulmasta hyödyllistä. Uskonkin, että tällä rakenteella toteutettu työpaja tai webinaari soveltuu monenlaisten organisaatioiden kehittämiseen.

#### **5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet**

Tutkimuksen keskeisin rajoite liittyi työpajojen keston, sillä käytettävissä oleva aika esti teemojen syvällisen käsittelyn. Tästä johtuen laajoiksi osoitettuja ja miellettyjä aihepiirejä ja osa-alueita kyettiin käsittelemään vain pinnallisesti. Mm. suhdepääoman vastuullinen johtaminen jäi tapausorganisaation osalta hyvin abstraktiksi käsitteeksi. Prosessin kehittämisen näkökulmasta olisi hyvä rakentaa useamman työpajan ketju tai moduulimuotoinen prosessi, jossa johdantotyöpajojen jälkeen syvennyttäisiin kohdeorganisaation kannalta relevantteihin teemoihin ja tätä kautta vahvistettaisiin jaettava ymmärrystä, mutta myös sovittujen toimenpiteiden toteutumismahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa saavutettiin vasta alustavan yhteisymmärryksen taso, eikä siinä vielä päästy strategian rakentamiseen.

Myös alhaisen osallistujamäärän voi nähdä tutkimuksen rajoitteena ja heikkoutena. Valitun tutkimusstrategian johdosta otoksen koolla ei sinänsä ollut merkitystä tulosten yleistettävyydelle, mutta alhaisella osallistujamäärällä on kahdenlaisia vaikutuksia tulosten kestävyteen. Tapausorganisaation näkökulmasta osallistujajoukko edusti suhteellisen pientä osaa sen henkilöstöstä, millä on todennäköisesti vaikutusta toimenpiteiden toteutumiseen. Toisaalta osallistujajoukon koolla ja sillä, minkä tyyppiset henkilöt ovat innostuneet osallistumaan, on varmasti ollut vaikutusta siihen, minkälaista vuorovaikutusta työpajoissa syntyi. Jatkossa olisikin hyvä soveltaa menetelmää niin, että organisaation koko

henkilöstö osallistuu työpajoihin, ja niiden kesto ja mahdollisesti myös teema ovat tarkemmin määriteltyjä.

Sisällön näkökulmasta mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi soveltaa menetelmää ympäristövastuustrategian muotoiluun. Mikäli prosessista rakennettaisiin modulaarinen, sen yksi osa-alue voisi koskea myös muita yritysvastuun ulottuvuuksia. Vaikka tutkimuksessa väitettiin, että erityisesti sosiaalisen vastuun ja vastuullisen johtamisen näkökulmasta organisaation koko henkilöstön toiminnalla on merkitystä, myös ympäristövastuun osalta on tärkeää, että henkilöstöllä on perusymmärrys ulottuvuuden sisällöstä, riskeistä ja mahdollisuuksista. Toinen sisällöllinen jatkotutkimusaihe liittyy fasilitointimenetelmiin. Tutkimus nojasi tasa-arvoisen osallistamisen ammattimaiseen fasilitointiin, minkä näen varteenotettavana keinona myös strategisten prosessien, ei ainoastaan operatiivisten hankkeiden läpivientiin. Fasilitointi soveltuu hyvin monenlaisiin konteksteihin ja toimialoihin osallistujien taustaan katsomatta, ja tarjoaa mahdollisuuksia tutkimusnäkökulman laajentamiseen mm. organisaatiopsykologiaan ja muotoiluajatteluun. Se tarjoaa lisäksi laajan metodivalikoiman, minkä suhteen olen tutkijana ja fasilitaattorina vasta alkumetreillä.

## 6 YHTEENVETO

Tutkimuksen lähtökohtana oli tietopääoman ja vastuullisuuden merkitys nykypäivän keskeisimpinä johtamiskysymyksinä. Tutkimuksessa integroitiin kolme johtamisen teoriaa. Tietopääoman strateginen johtaminen, strateginen vastuullisuus ja jaettu johtajuus yhdistettiin tietotyön vastuullisen johtamisen viitekehyyksi vastaamaan tietoperustaisten organisaatioiden haasteisiin. Teoreettinen viitekehys perustui kirjallisuudessa esitettyihin tietopääoman ja yritys vastuun positiivisiin yhteyksiin ja vuorovaikutussuhteisiin, ja tutkimuksessa ilmiöitä lähestyttiin toisiaan täydentävinä strategioina ja johtamiskysymyksinä. Tutkimuskentällä on kannustettu johtamisimplikaatioiden tutkimiseen, joten jaettua johtajuutta tarkasteltiin mekanismina, jolla on mahdollista kehittää tietopääomaa sekä vahvistaa vastuullisia johtamiskäytäntöjä.

Organisaatioiden aineettomia resursseja on tutkittu laajasti jo 1980-luvulta lähtien. Nykyään tietopäätutkimuksessa erottuvat kansallinen, alueellinen ja yksittäisen organisaation taso, ja käsitteen nähdään koostuvan kolmesta osa-alueesta – inhimillinen, rakenteellinen ja suhdetopääoma. Ensimmäinen viittaa yksilön tietoon, kyvykkyyksiin ja käyttäytymiseen, kun taas rakenteellinen institutionalisoituneeseen tietoon ja organisaation rakenteisiin ja järjestelmiin. Jälkimmäinen viittaa organisaation suhteisiin ja verkostoihin, näihin liittyviin tietoresursseihin sekä mm. organisaation liitettäviin mielikuviin ja luottamukseen. Tutkimuksessa keskityttiin kaikkien osa-alueiden tarkasteluun organisaatiotasolla ja tietopääoman käsite ymmärrettiin dynaamisena, keskinäisvaikutteisena, kontekstisidonnaisena ja performatiivisena.

Tutkimuksessa tarkasteltiin sosiaalista vastuullisuutta yhtenä yritys vastuun kolmesta ulottuvuudesta ja keskityttiin strategisen vastuullisuuden näkökulmaan. Inhimillisiin vaikutuksiin viittaavaa sosiaalista vastuuta on tutkittu verrattain vähän ja tutkimuksessa keskityttiinkin sisäisiin tekijöihin ja dynamiikkaan. Näkökulmana oli tietoperustaisen organisaation henkilöstö, johon organisaation toiminta kohdistuu, jotka toteuttavat tätä toimintaa ja joiden asiantuntemusta organisaation on tärkeä arvostaa ja hyödyntää. Sosiaalinen vastuu nähtiin tietopääoman tavoin kontekstisidonnaisena, jonka tarkasteluun sovellettiin mm. osallistavia käytäntöjä ja johtamismalleja korostavaa prosessinäkökulmaa.

Pääkäsitteiden osalta tutkimuskentällä on kannustettu moniteoreettisiin lähestymistapoihin, performatiivisiin ja osallistaviin mittaamismalleihin sekä interventionistisiin tutkimusasetelmiin. Kollektiiviseen johtamiseen ja vastavuoroisiin vaikuttamisprosesseihin

viittaava jaettu johtajuus nähtiin tutkimuksena mekanismina, jolla tietopääoman strategista johtamista ja strategista vastuullisuutta on mahdollista kehittää. Tutkimuksessa sovellettiin yhtä jaetun johtajuuden suuntausta, johtajuuden tuottamista vuorovaikutuksessa ja kanssakäymisessä, jonka nähtiin edesauttavan tiiminjäsenien tiedon ja osaamisen hyödyntämistä tietopääoman ja sosiaalisen vastuun määrittelyssä ja johtamisessa.

Tutkimuksen moniteoreettinen ja integroitu viitekehys korosti sosiaalisen vastuun, tietopääoman strategisen johtamisen ja jaetun johtajuuden täydentävyyttä ja keskinäisvaikutuksia. Tietotyön vastuullisen johtamisen viitenä elementtinä esitettiin perusta, toiminta, prosessi, tavoitteet ja vaikutukset. Tietotyön vastuullisen johtamisen sisältöä tarkasteltiin kolmen osa-alueen kautta. Inhimillisen pääoman vastuullisen johtamisen esitettiin liittyvän henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, henkilöstöhallinnon prosessien kestävyteen, inhimillisen pääoman rooliin vastuullisen liiketoiminnan edistäjänä ja siihen, miten se vaikuttaa positiivisesti muiden tietopääoman osa-alueiden kehittymiseen ja kestävyteen sekä vastuullisten toimintatapojen strategiseen integrointiin. Rakenteellisen pääoman vastuullinen johtaminen määriteltiin sellaisten rakenteiden ylläpitämiseksi ja uudelleentuottamiseksi, jotka edesauttavat organisaation sidosryhmien kokonaisvaltaista hyvinvointia ja jossa korostuvat mm. organisaationkulttuurin, johtamisjärjestelmien ja työilmapiirin merkitys. Suhdepääoman vastuullisen johtamisen suhteen korostettiin erityisesti luottamuksellisten sidosryhmäsuhteiden merkitystä.

Tutkimuksessa sovellettiin strategia käytäntönä -lähestymistapaa (*strategy as practise, SAP*). Tämä käytännönläheinen ja käytännön toimijuutta painottava strategiatutkimuksen suuntaus korostaa strategiaa inhimillisenä toimintana ja vuorovaikutuksesta juontuvana toimintona, koko henkilöstöä strategisina toimijoina sekä strategian sisällön ja prosessin yhteen kietoutuneisuutta. Strategiaprosessi nähdään moniulotteisena mikroprosesseista koostuvana kokonaisuutena, jossa ovat merkityksellisiä yksittäiset strategointiepisodit (esimerkiksi työpajat). Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli työpaja – sen pyrkimyksenä oli kehittää työpajan muodossa toteutettava tietopääoman ja vastuullisuuden strategisen johtamisen käytäntö, johon on sisäänrakennettu jaetun johtajuuden periaatteet. Työpajakokonaisuus oli konteksti, jossa strategiointi tapahtui, ja samalla tietopääomaa ja vastuullisuutta koskevaa strategiaa muotoileva ja sen sisältöä mobilisoiva toiminto.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena soveltaen laadullisia tutkimusmenetelmiä ja toimintatutkimuksellista metodologiaa. Tapausorganisaatioksi valikoitui 20 maassa toimiva konsultointiyritys. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli tukea organisaatiota vastuullisten

johtamiskäytäntöjen ja tietopääoman vastuullisen johtamisen kehittämisessä, edesauttaa työpajametodien käyttöönotossa ja rakentaa yleispätevää viitekehystä ja johtamistyökalua organisaation strategiseen kehittämiseen. Tutkimusintressi kohdistui työpajaan käytäntönä, sovellettuihin työkaluihin ja metodeihin sekä osallistujiin. Tavoitteena oli ymmärtää, miten työpaja ja sosiaalinen vuorovaikutus edesauttavat tietopääoman ja sosiaalisen vastuun strategista arviointia ja johtamista dynaamisesti ja performatiivisesti jo työpajan aikana.

Tapausorganisaatiossa toteutettiin kaksi koko henkilöstölle suunnattua virtuaalityöpajaa, joiden ennakkovalmisteluna haastateltiin kahta organisaation edustajaa. Työpajat koostuivat alustuksesta, valmennuksesta ja ryhmäkeskusteluiden fasilitoinnista. Olennainen lähestymistapa oli tasa-arvoiseen ja aktiiviseen osallistumiseen ja dialogiin kannustava työpajafasilitointi ja sen erilaiset menetelmät. Käytännön työkaluina hyödynnettiin mm. Microsoft Teams -alustaa, AnswerGarden -sovellusta sekä Google Jamboard, Sheets ja Forms -työkaluja. Molempien työpajojen tosiasiallinen osallistujamäärä oli viisi henkilöä eli 1/3 tavoitellusta. Tutkimuksen aineisto koostui ennakkohaastattelujen tuottamasta taustatiedosta, työpajaprosessista ja työpajojen tuottamasta tiedosta.

Työpajat osoittivat tietopääomateorian soveltuvuuden tietoperustaisen asiantuntijaorganisaation kehittämiseen, tietopääoman performatiivisuuden ja osa-alueiden sidonnaisuudet. Teorian sulauttaminen sosiaaliseen vastuullisuuteen oli toimiva viitekehys. Työpajojen avulla rakennettiin yhteisymmärrystä teemoista ja osallistajat totesivat työpajatoiminnan toimivaksi keinoksi vastuullisemman johtamisen kehittämiseksi. Toisaalta todettiin, että kehittämistoimenpiteiden tulee olla linjassa strategiaan, yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset, eikä työpajassa tuotettu käytännöllinen tieto välttämättä johda toiminnan ja käytäntöjen parantamiseen kestäväällä tavalla. Työpajaprosessi ja harjoitukset vastasivat tapausorganisaation tarpeita osoittautuen soveltuvaksi tavaksi yhteisöllisyyden kehittämiseen, ja reflektion ja palautteen kautta todettiin menetelmän soveltuvuus myös laajemmin. Menetelmää koskevat kehittämistoimenpiteet ovatkin organisaation kontekstiin perehtyminen, ylimmän johdon sitouttaminen, työpajaprosessin laajentaminen ja yksittäisen työpajan keston pidentäminen.

Tutkimuksen kokonaisasetelma ja -strategia edesauttoivat käytännöllisen ja teoreettisen tiedon syntyä ja syventämistä. Tutkimus osoitti lisäarvonsa inhimillisemmän ja merkityksellisemmän työelämän ja tietotyön kehittämisessä. Lisäksi tutkimuksella on merkittävää tieteellistä kontribuutiota erityisesti tietopääoman ja vastuullisuuden tutkimuskentillä.

## LÄHTEET

- Abdallah, C., Basque, J. & Rouleau, L. (2018) Designing strategy as practice research. Teoksessa: Cassell, C., Cunliffe, A. L. & Grandy, G. (toim.) The sage handbook of qualitative business and management research methods. London: SAGE Publications Ltd. 328–344.
- Abhayawansa, S. (2014) A review of guidelines and frameworks on external reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 15(1), 100–141.
- Adler, P. S. & Kwon, S-W. (2002) Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, 17-40.
- Aguinis, H. (2011) Organizational responsibility: Doing good and doing well. Teoksessa: Zedeck, S. (toim.) APA handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3). Washington, DC, American Psychological Association. 855-879.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012) What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, Vol. 38 No. 4, July, 932-968.
- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015) Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 No. 2, 234-262.
- Alavi, M. & Leidner, D. (2001) Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 1, 107-136.
- Altuner, D., Saban C. & Tuna Can, G. (2015) The Linkages Among Intellectual Capital, Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. *Corporate governance (Bradford)*, 15.4: 491–507.
- Amar, A. D. & Hlupic, V. (2016) Leadership for Knowledge Organizations. *European Journal of Innovation Management*, 19.2.: 239–260.
- Andriessen, D. (2004) IC valuation and measurement: Classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 230–242.
- Appelbaum, S. H., Calcagno, R., Magarelli, S. M. & Saliba, M. (2016) A relationship between corporate sustainability and organizational change. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48 No. 1, 16-23.
- Asiaei, K. & Bontis, N. (2019) Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility. *Knowledge and Process Management*, 26(4), 371-379.
- Athanasopoulou, A. & Selsky, J. W. (2015) The Social Context of Corporate Social Responsibility: Enriching Research With Multiple Perspectives and Multiple Levels. *Business & Society*, Vol. 54(3) 322–364.

- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011) Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy and Leadership*, Vol. 39 No. 3, 5-15.
- Badia, F., Dicuonzo, G., Petruzzelli, S. & Dell'Atti, V. (2019) Integrated reporting in action: mobilizing intellectual capital to improve management and governance practices. *Journal of Management and Governance*, 23, 299–320.
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. (2003) Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197–224.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P. M. (2019) The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 71–81.
- Basu, K. & Palazzo, G. (2008) Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *The Academy of Management review*, Vol. 33 (1), 122–136.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002) A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & organization management*, 03, Vol. 27 (1), 14–49.
- Benn, S., Dunphy, D. & Griffiths, A. (2006) Enabling Change for Corporate Sustainability: An Integrated Perspective. *Australasian Journal of Environmental Management*. Vol. 13, 156-165.
- Benn, S., Dunphy, D. & Griffiths, A. (2014). *Organizational Change for Corporate Sustainability*. 3. painos. London and New York: Routledge.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E, Davenport, S. W. & Bergman, S. M. (2012) The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams. *The Journal of social psychology*, 152.1: 17–42.
- Bien, C. & Sassen, R. (2020) Sensemaking of a sustainability transition by higher education institution leaders. *Journal of Cleaner Production*, 256, 1-13.
- Boesso, G., Favotto, F. & Michelon, G. (2015) Stakeholder Prioritization, Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: Further Evidence. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 2015-11, Vol. 22 (6), 424-440.
- Bontis, N. (1998) Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 1998-03, Vol. 36 (2), 63-76.
- Breevaart, K., Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2014) Daily Self-Management and Employee Work Engagement. *Journal of vocational behavior*, 84.1: 31–38.
- Burgelman, R., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E. & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531-558.

- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010) The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 85-105.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007) Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 5, 1217–1234.
- Chang, C-H. & Yu-Shan, C. (2012) The Determinants of Green Intellectual Capital. *Management decision*, 50.1: 74–94.
- Coghlan, D. & Shani, A. B. (2014) Creating Action Research Quality in Organization Development: Rigorous, Reflective and Relevant. *Systemic Practice and Action Research*, 27: 523–536.
- Corbella, S., Florio, C., Sproviero, A. & Stacchezzini, R. (2019) Integrated reporting and the performativity of intellectual capital. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 459-483.
- Crevali, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010) Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86.
- Cuozzo, B., Dumay, J., Palmaccio, M. & Lombardi, R. (2017) Intellectual capital disclosure: A structured literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 18(1), 9-28.
- Dal Mas, F. (2019) The Relationship Between Intellectual Capital and Sustainability: An Analysis of Practitioner's Thought. Teoksessa: Matos, F., Vairinhos, V., Selig, P. M. & Edvinsson, L. (toim.) *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability. Perspectives for Organizations and Society*. Cham, Switzerland: Springer.
- Davidson, M. (2009) Social sustainability: a potential for politics? *Local Environment*, 14:7, 607- 619.
- de Frutos-Belizón, J., Martín-Alcázar, F. & Sánchez-Gardey, G. (2019) Conceptualizing academic intellectual capital: Definition and proposal of a measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 20(3), 306-334.
- de Villiers, C. & Sharma, U. (2018) A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting. *Critical Perspectives on Accounting*.
- Delgado-Verde, M., Amores-Salvadó, J., Martín-de Castro, G. & Navas-López, J. E. (2014) Green Intellectual Capital and Environmental Product Innovation: The Mediating Role of Green Social Capital. *Knowledge Management Research & Practice: Special Issue: Towards an Intellectual-Capital Based View of the Firm*, 12.3: 261–275.
- Denis, J., Langley, A. & Sergi, V. (2012) Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- Dillard, J., Dujon, V. & King, M.C. (2009) Introduction. Teoksessa: Dillard, J., Dujon, V. & King, M.C. (toim.) *Understanding the Social Dimension of Sustainability*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Domingues, A. R., Lozano, R., Ceulemans, K. & Ramos, T. B. (2017) Sustainability reporting in public sector organisations: Exploring the relation between the reporting process and organisational change management for sustainability. *Journal of Environmental Management*, 192, 292-301.

Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G. & McGuire, J. B. (2008) Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology of Leadership. *The Leadership quarterly*, 19.6: 635–653.

Dumay, J. (2016) A critical reflection on the future of intellectual capital: From reporting to disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 17(1), 168-184.

Dumay, J. & Dai, T. (2017) Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 574-604.

Dumay, J. & Guthrie, J. (2019) Reflections on Interdisciplinary Critical Intellectual Capital Accounting Research: Multidisciplinary Propositions for a New Future. *Accounting, auditing & accountability*, 32.8: 2282–2306.

Dumay, J., Guthrie, J. & Puntillo, P. (2015) IC and public sector: a structured literature review. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 16 No. 2, 267-284.

Dumay, J., La Torre, M. & Farneti, F. (2019) Developing trust through stewardship. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 11-39.

Dumay, L., Guthrie, J. & Rooney, J. (2020) Being critical about intellectual capital accounting in 2020: An overview... Guest Editorial / Critical Perspectives on Accounting, 70.

Edvinsson, L. (1997) Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, Volume 30, Issue 3, June, 366-373.

Egels-Zandén, N. & Rosén, M. (2015) Sustainable strategy formation at a Swedish industrial company: bridging the strategy-as-practice and sustainability gap. *Journal of Cleaner Production*, 96, 139-147.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007) Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50.1: 25–32.

EK (2017) Yritys – miten olet suojannut tietopääomasi? [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.1.2021]. Saatavilla <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tietopaaoman-turvaaminen.pdf>

EK (2019) Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.8.2020]. Saatavilla <https://ek.fi/mita-teenme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>

Endres, S. & Weibler, J. (2020) Understanding (non)leadership phenomena in collaborative interorganizational networks and advancing shared leadership theory: an interpretive grounded theory study. *Business Research*, 13:275–309.

Engert, S. & Baumgartner, R. J. (2016) Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822-834.

- Engert, S., Rauter, R. & Baumgartner, R. J. (2016) Exploring the Integration of Corporate Sustainability into Strategic Management: a Literature Review. *Journal of cleaner production*, 112: 2833–2850.
- Fairhurst, G. T., Jackson, B., Foldy, E. G. & Ospina, S. M. (2020) Studying collective leadership: The road ahead. *Human Relations*, 73(4), 598-614.
- Fausang, M. S., Jeppesen, H. J., Joensson, T. S. Lewandowski, J. & Bligh, M. C. (2013) Moderators of shared leadership: work function and team autonomy. *Team Performance Management*, Vol. 19 No. 5/6, 244-262.
- Fausang, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J. & Bligh, M. (2015) Antecedents of Shared Leadership: Empowering Leadership and Interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36.3: 271–291.
- Figge F. & Hahn T. (2004) Value-oriented impact assessment: the economics of a new approach to impact assessment. *Journal of Environmental Planning and Management*, 47: 921–941.
- Frynas, J. G. & Yamahaki, C. (2016) Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, Volume 25, Number 3, July, 258-285.
- Gallardo-Vázquez, D., Valdez-Juárez, L. E. & Lizcano-Álvarez, J. L. (2019) Corporate Social Responsibility and Intellectual Capital: Sources of Competitiveness and Legitimacy in Organizations' Management Practices. *Sustainability*, 11, 5843.
- Gangi, F., Salerno, D., Meles, A. & Daniele, L. M. (2019) Do Corporate Social Responsibility and Corporate Governance Influence Intellectual Capital Efficiency? *Sustainability*, 11, 1899.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71.
- Grant, R. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, (Winter special issue), 109-122.
- GRI (2020) Resource center [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavilla [www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/](http://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/)
- Gronn, P. (2002) Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423 – 451.
- Guthrie, J., Ricceri, F. & Dumay, J. (2012) Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research”, *British Accounting Review*, Vol. 44 No. 2, 68-92.
- Hahn, T. & Figge, F. (2016) Why Architecture Does Not Matter: On the Fallacy of Sustainability Balanced Scorecards. *Journal of business ethics*, 150.4: 919–935.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J. & Preuss, L. (2010) Editorial. Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It. *Business Strategy and the Environment*, 19, 217–229.

- Harisalo, R. (2010) *Organisaatioteoriati. 3. painos*. Tampere, Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Heft, L. (2014) *Facilitation*. Teoksessa: Coghlan, D. & Brydon-Miller, M. (toim.) *The SAGE Encyclopedia of Action Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Heikkurinen, P. (2018) *Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis*. *Journal of Global Responsibility*, Vol. 9 No. 4, 388-414.
- Hoch, J. E. & Dulebohn, J. H. (2017) *Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework*. *Human Resource Management Review*, 27, 678–693.
- Hoch, J. E. (2014) *Shared Leadership, Diversity, and Information Sharing in Teams*. *Journal of Managerial Psychology*, 29.5: 541–564.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017) *Team Personality Composition, Emergent Leadership and Shared Leadership in Virtual Teams: A Theoretical Framework*. *Human Resource Management Review*, 27.4: 678–693.
- Huff, A. S., Neyer, A.-K. & Möslein, K. (2010) *Broader methods to support new insights into strategizing*. Teoksessa: Golsorkhi, D. (toim.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. New York: Cambridge University Press.
- Hunnes Blakstad, S. (2015) *Work isn't where it used to be*. Teoksessa: Ropo, A., Salovaara, P., Sauer, E. & De Paoli, D. (toim.) *Leadership in Spaces and Places*. Edward Elgar Publishing, 49–68.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. (2019) *Happy Employees Make Happy Customers: The Role of Intellectual Capital in Supporting Sustainable Value Creation in Organizations*. Teoksessa: Matos, F., Vairinhos, V., Selig, P. M. & Edvinsson, L. (toim.) *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability. Perspectives for Organizations and Society*. Cham, Switzerland: Springer.
- Hutchins, M. J., Richter, J. S., Henry, M. L. & Sutherland, J. W. (2019) *Development of indicators for the social dimension of sustainability in a U.S. business context*. *Journal of Cleaner Production*, 212, 687-697.
- Inkinen, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. (2017) *Structure of intellectual capital – an international comparison*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 30 Issue: 5, 1160-1183.
- Jarzabkowski, P. (2004) *Strategy as Practice: Recursiveness, Adaption, and Practices-in-Use*. *Organization Studies*, Vol. 25, No. 4, 529–560.
- Jarzabkowski, P. (2005) *Strategy As Practice: An Activity Based Approach*. London: SAGE.
- Jarzabkowski, P. & Balogun, J. & Seidl, D. (2007) *Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective*. *Human Relations*, Vol. 60, No. 1, 5–27.

Jarzabkowski, P. Kaplan, S., Seidl, D. & Whittington, R. (2015) On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, Vol. 14(3) 248–259.

Johnson, P. Balogun J. & Beech, N. (2010) Researching strategists and their identity in practice: building 'close-with' relationships. Teoksessa: Golsorkhi, D. (toim.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. New York: Cambridge University Press.

Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S. & Berger, D. (2015) *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. 3. painos, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kantojärvi, P. (2012) *Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä*. 3. painos, Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1991) The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.

Kianto, A. (2007) What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 4, 342-356.

Kianto, A., Andreeva, T. & Pavlov, Y. (2013) The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 11, 112–122.

Kianto, A., Ritala, P., Vanhala, M. & Hussinki, H. (2020) Reflections on the criteria for the sound measurement of intellectual capital: A knowledge-based perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 70.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2017) *Yritysvastuu - johtamisen uusi normaali*. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Koskenranta, R. (2018) Tutkimus: Vastuullisuuden mittareina seurataan yllättäen asiakas- ja työtyytyväisyyttä [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.1.2021]. Saatavilla <https://www.yrittajat.fi/uutiset/575269-tutkimus-vastuullisuuden-mittareina-seurataan-yllattaen-asiakas-ja-tyotytytyvaisyytta#1e7b0bc8>

Kujansivu, P. (2009) Is there something wrong with intellectual capital management models? *Knowledge Management Research & Practice*, 7, 300–307.

Kukenberger, M. R. & D'Innocenzo, L. (2019) The Building Blocks of Shared Leadership: The Interactive Effects of Diversity Types, Team Climate, and Time. *Personnel psychology*, 73.1: 125–150.

Labra, R. & Sánchez, M. P. (2013) National intellectual capital assessment models: a literature review. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14 No. 4, 582-607.

Laihonen, H. (2018) Onko tietotyön tulevaisuus ainoastaan tuottavuuskysymys? *Tietoasiantuntija*, nro. 2-3, pääkirjoitus.

Lins, K. V., Servaes, H. & Tamayo, A. (2017) Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *The Journal of Finance*, Vol. LXXII, NO. 4, August.

- López-Gamero, M. D., Zaragoza-Sáez, P., Claver-Cortés, E. & Molina-Azorín, J. F. (2011) Sustainable Development and Intangibles: Building Sustainable Intellectual Capital. *Business Strategy and the Environment*, 20, 18–37.
- Lozano, R. & von Haartman, R. (2018) Reinforcing the Holistic Perspective of Sustainability: Analysis of the Importance of Sustainability Drivers in Organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 508–522.
- Lozano, R. (2015) A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Volume 22, Issue 1, 32-44.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tampere: JTO.
- Macke, J. & Genari, D. (2019) Systematic Literature Review on Sustainable Human Resource Management. *Journal of cleaner production*, 208: 806–815.
- Magis, K. & Shinn, C. (2009). *Emergent Principles of Social Sustainability*. Teoksessa: Dillard, J., Dujon, V. & King, M.C. (toim.) *Understanding the Social Dimension of Sustainability*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Marques-Mendes, A. & João Santos, M. (2016) Strategic CSR: An Integrative Model for Analysis. *Social responsibility journal*, 12.2: 363–381.
- Marr, B. (2008) *Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital*. Management Accounting Guideline. The Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants.
- Marr, B. & Chatzkel, J. (2004) Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring, and reporting IC. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 2, 224-229.
- Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P. & Navas-López, J. E. (2011) Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature. *Journal of Business Ethics*, 98: 649–662.
- Martín-de Castro, G., Díez-Vial, I. & Delgado-Verde, M. (2019) Intellectual capital and the firm: Evolution and research trends. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 555-580.
- Martinez Garcia de Leaniz, P. & Rodriguez del Bosque, I. (2013) Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*, 9(1): 262-280.
- Massaro, M., Dal Mas, F., Bontis, N. & Gerrard, B. (2019) Intellectual capital and performance in temporary teams. *Management Decision*, Vol. 58 No. 3, 410-427.
- Massaro, M., Dumay, J., Garlatti, A. & Dal Mas, F. (2018) Practitioners' views on intellectual capital and sustainability. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 367-386.
- Matos, F., Vairinhos, V., Selig, P. M. & Edvinsson, L. (2019) Introduction. Teoksessa: Matos, F., Vairinhos, V., Selig, P. M. & Edvinsson, L. (toim.) *Intellectual Capital*

Management as a Driver of Sustainability. Perspectives for Organizations and Society. Cham, Switzerland, Springer.

Megheirkouni, M. & Mejheirkouni, A. (2020) Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development*, Vol. 39 No. 1, 97-124.

Mintzberg, H. (1990) The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic management journal*, 11.3, 171–195.

Missimer, M., Robèrt, K.-H., & Broman, G. (2017a) A Strategic Approach to Social Sustainability – Part 1: Exploring the Social System. *Journal of cleaner production*, 140: 32–41.

Missimer, M., Robèrt, K.-H., & Broman, G. (2017b) A Strategic Approach to Social Sustainability – Part 2: a Principle-Based Definition. *Journal of cleaner production*, 140: 42–52.

Moreno, V., Cavazotte, F. & Pereira Dutra, J. (2020) Psychosocial and Organizational Antecedents of Knowledge Sharing in the Workplace. *Revista de administração contemporânea*, 24.4: 283–299.

Mouritsen, J. (2006) Problematising intellectual capital research: Ostensive versus performative IC. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 820-841.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, Apr, 23, 2, 242-266.

Nikolaou, I. E. (2019) A Framework to Explicate the Relationship Between CSER and Financial Performance: an Intellectual Capital-Based Approach and Knowledge-Based View of Firm. *Journal Knowledge Economy*, 10:1427–1446.

Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization science* (Providence, R.I.) 5.1, 14–37.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998) The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation. *California management review*, 40.3: 40–54.

Nummi, P. (2007) *Fasilitaattorin käsikirja: tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen*. Helsinki. Edita.

Nuñez, M., Nunez, J., Rivero, B., Alejandro, R., Bañuelos, S. & Nélide, M. (2017) Structural Relationship Among Intellectual Capital Dimensions. *International journal of advanced corporate learning*, 10.1: 33-44.

Oliveira, L., Lima Rodrigues, L. & Craig, R. (2010) Intellectual capital reporting in sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 No. 4, 2010, 575-594.

Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T. & Jackson, B. (2020) Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441-463.

Parikka, H. & Härkönen, T. (2020) Yritysvastuu ulottuu dataan. Näkökulmia ja ehdotuksia vastuullisen datan käytön edistämiseksi. Sitran muistio.

Patton, E. & Appelbaum, S.H. (2003) The Case for Case Studies in Management Research. *Management Research News*, Vol. 26 No. 5, 60-71.

Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2011) Leadership Centrality and Corporate Social Ir-Responsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership on CSIR. *Journal of business ethics*, 102.4: 563–579.

Pearce, C. L., Manz, C. C. & Akanno, S. (2013) Searching for the Holy Grail of Management Development and Sustainability: Is Shared Leadership Development the Answer? *The Journal of management development*, 32.3: 247–257.

Pearce, C. L., Wassenaar, C. L. & Manz, C. C. (2014) Is Shared Leadership the Key to Responsible Leadership? *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, No. 3, 275–288.

Pedro, E., Leitão, J. & Alves, H. (2018) Back to the future of intellectual capital research: A systematic literature review. *Management Decision*, 56(11), 2502-2583.

Pellegrini, C. & Rizzi, F. & Frey, M. (2018) The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, Volume 27, Issue 8, December.

Petty, R. & Guthrie, J. (2000) Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. *Journal of intellectual capital*, Vol. 1 (2), 155-176.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) Creating shared value (CSV). *Journal of direct, data and digital marketing practice*, 12.4, 380-396.

PwC (2018) Yritysvastuubarometri [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavilla [www.pwc.fi/fi/yritysvastuu/tiedostot/pwcn-yritysvastuubarometri-2018-v2.pdf](http://www.pwc.fi/fi/yritysvastuu/tiedostot/pwcn-yritysvastuubarometri-2018-v2.pdf)

Raelin, J. A. (2016) Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, Vol. 12(2) 131–158.

Raelin, J. A. & Coghlan, D. (2006) Developing managers as learners and researchers: using action learning and and action research. *Journal of Management Education*, Vol. 30 No. 5, October, 670-689.

Regné, P. (2008) Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, Volume 61(4): 565–588.

Rinaldi, L., Unerman, J. & de Villiers, C. (2018) Evaluating the integrated reporting journey: Insights, gaps and agendas for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1294-1318.

Roos, G. & Roos, J. (1997) Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, Volume 30, Issue 3, June, 413–426.

Ropo, A. (2011) Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokomuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa: Virtanen, T. et al. (toim.) Suomalainen hallinnon tutkimus : mistä, mitä, minne? Tampere: Tampere University Press.

Ropo, A., Mäkinen, E. I. & Seppä, I. (2020) Online company blogs as narrations of plural leadership. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 4, 609-621.

Rosenbaum, D., More, E. & Steane, P. (2018) Planned organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. [Viitattu 16.3.2021]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla: [www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus)

SAI (2020) Social Accountability International. About SA8000 [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.9.2020]. Saatavilla: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>.

Schaper, S., Nielsen, C. & Roslender, R. (2017) Moving from irrelevant intellectual capital (IC) reporting to value-relevant IC disclosures: key learning points from the Danish experience. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18 No. 1, 81-101.

Schein, E. H. (1990) Organizational Culture. *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, 109-119.

Secundo, G., Massaro, M., Dumay, J. & Bagnoli, C. (2018) Intellectual capital management in the fourth stage of IC research. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 157-177.

Secundo, G., Ndou, V., Vecchio, P. D. & De Pascale, G. (2020) Sustainable development, intellectual capital and technology policies: A structured literature review and future research agenda. *Technological Forecasting & Social Change*, 153.

Serenko, A. & Bontis, N. (2016) Negotiate, reciprocate, or cooperate? The impact of exchange modes on inter-employee knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 4, 687-712.

Spender, J.-C. (1996) Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic management journal*, 17, 45-62.

Sroufe, R. (2017) Integration and Organizational Change Towards Sustainability. *Journal of cleaner production*, 162: 315-329.

Stewart, T. A. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Currency Doubleday.

Stonehouse, G. & Pemberton, J. (2005) Learning to become a knowledge-centric organization. Teoksessa: Carbonara, D. (toim.) *Technology literacy applications in learning environments*. Hershey: Idea Group, Inc.

Su, H-W. (2014) Business Ethics and the Development of Intellectual Capital. *Journal of Business Ethics*, 119: 87-98.

- Subramaniam M. & Youndt, M.A. (2005) The influence of intellectual capital on the nature of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3): 450–464.
- Sullivan, P. H. (1999) Profiting from intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 3(2): 132-142.
- Surroca, J., Tribo, J. A. & Waddock, S. (2010) Corporate Social and Financial Performance: The Role of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 31, 463–490.
- Sutela, H. (2020) Kun mahdoton kävi mahdolliseksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätyön läpimurron Suomessa [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.1.2021]. Saatavilla <http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kun-mahdoton-kavi-mahdolliseksi-tietotyon-yleisyys-mahdollisti-etatyon-lapimurron-suomessa/>
- Sveiby, K. E. (2000) Get a grip on your intangibles. *Information world review*, 12-01 (164), 51.
- TEM (2020) Yhteiskuntavastuu [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavilla <https://tem.fi/yhteiskuntavastuu>
- Terävä, H. (2015) Miten Reaktor kasvoi ilman hierarkiaa [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.1.2021]. Saatavilla <https://www.reaktor.com/blog/miten-reaktor-kasvoi-ilman-hierarkiaa/>
- Torugsam, N. A., O'Donohue, W. & Hecker, R. (2012) Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of Its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association Between Capabilities and Performance. *Journal of business ethics*, 115.2, 383–402.
- Tyskbo, D. (2019) Managers' Views on How Intellectual Capital Is Recognized and Managed in Practice: A Multiple Case Study of Four Swedish Firms. *Journal of Intellectual Capital*, 20.2: 282–304.
- Uhl-Bien, M. (2006) Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654–676.
- Ullah, I., Hameed, R., Kayani, N. & Fazal, Y. (2019) CEO ethical leadership and corporate social responsibility: Examining the mediating role of organizational ethical culture and intellectual capital. *Journal of Management & Organization*, 1-21.
- UN (2020) Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. The 17 Goals. History [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.9.2020]. Saatavilla: <https://sdgs.un.org/goals>.
- Vifell, Å. C. & Soneryd, L. (2012) Organizing Matters: How 'the Social Dimension' Gets Lost in Sustainability Projects. *Sustainable Development*, 20, 18–27.
- Wang, D., Waldman, D. A. & Zhen Z. (2013) A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *Academy of Management Proceedings*, 1.
- Wasiluk, K. L. (2013) Beyond eco-efficiency: understanding CS through the IC practice lens. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14 No. 1, 102-126.

Wee, J. C. & Chua, A. Y. (2016) The communication of intellectual capital: The “whys” and “whats”. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 414-438.

Weerts, K., Vermeulen, W. & Witjes, S. (2018) On corporate sustainability integration research: Analysing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organisational culture perspective. *Journal of Cleaner Production*, 203, 1201-1215.

Whittington, Richard (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, Vol. 27, No. 5, 613–634.

Whittington, Richard (2007): Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, Vol. 28, No. 10, 1575–1586.

Yadiati, W., Nissa, N., Sugiono, P., Suharman, H. & Meiryani, M. (2019) The Role of Green Intellectual Capital and Organizational Reputation in Influencing Environmental Performance. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9.3: 261–268.

Yawar, S. A. & Seuring, S. (2015) Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 141: 621–643.

Yin, R.K. (2014) *Case Study Research. Design and Methods*. 5. p. Thousand Oaks: Sage.

YK (1987) Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Gro Harlem Brundtland Oslo, 20 March 1987 [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.9.2020]. Saatavilla: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

YK (2020). United Nations Global Compact. Social Sustainability [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.9.2020]. Saatavilla: [www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social](http://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social)

Youndt, M. A., Subramaniam, M. & Snell, S. A. (2004) Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, 41:2 March, 335-361.

Yusoff, Y. M., Omar, M. K., Zaman, K., Delima, M. & Sarminah, S. (2019) Do All Elements of Green Intellectual Capital Contribute Toward Business Sustainability? Evidence from the Malaysian Context Using the Partial Least Squares Method. *Journal of Cleaner Production*, 234: 626–637.

Zhu, J., Liao, Z., Chi Yam, K. & Johnson, R. E. (2018) Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behaviour*, 39, 834–852.

# LIITTEET

## Liite 1. Ilmoitus

Haluaako työnantajasi kehittää tietojohdamisen käytäntöjä ja strategista vastuullisuutta osallistavasti ja innostavasti? Onko yritykselläsi intoa vastuullisuusstrategian päivittämiseen koko tiimin osaamista ja kokemusta hyödyntäen? Tai tunnetko jonkun (muun) asiantuntijayrityksen, jota asia kiinnostaa?

Etsin n. 10–30 hengen yrityksiä toimintatutkimukseen, jossa vahvaan teoriapohjaan ja tutkimustietoon nojaten kartoitamme yhdessä teidän yrityksenne kannalta oleelliset aineettoman pääoman ja sosiaalisen vastuun prioriteetit ja strategiset painopisteet! Tutkimukseni yhdistää innovatiivisella tavalla tietopääoman, sosiaalisen vastuun ja jaetun johtamisen lähestymistavat, ja uskon, että tämä edesauttaa merkittävästi tietoperustaisten yritysten kehittymistä vastuullisemmiksi!

Tutkimus on osa pro gradu -työtäni LUT-yliopiston Tietojohdamisen ja johtajuuden -ohjelmassa. Lisänäkemyksiä antaa aiempi VTM-tutkinto ja lähes 15 vuoden kokemus vastuullisen liiketoiminnan kehittämisestä kehittyvillä markkinoilla. Lisätietoja minusta löytyy LinkedIn:stä tai laittamalla viestiä!

# TIETOPÄÄOMAN JA VASTUULLISUUDEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

Osallistavat, inspiroivat ja yhteisiä oivalluksia aikaansaavat työpajat tietopääoman ja sosiaalisen vastuun määrittelyyn, kehittämiseen ja johtamiseen



## MITÄ?

- Pro gradu –tutkimus (Tietojohtamisen ja johtajuuden KTM-tutkinto/ LUT-yliopisto)
- Toimintatutkimuksena toteutettu tapaustutkimus
- Viitekehyksenä tietopääoman strateginen johtaminen, strateginen vastuullisuus, jaettu johtajuus ja strategia käytäntönä –lähestymistapa
- 1-2 yksilöhaastattelua taustaksi ja nykytilan arvioimiseksi (esim. vko 47)
- Kaksi n. 2 h työpajaa organisaation koko henkilöstölle
- Työpajojen ajoitus esim. viikoilla 48-49 (23.11.-4.12.)
- Pyrkimys käytännöllisen tiedon tuottamiseen organisaation kehittämisen tueksi teorian ja toiminnan yhteisvaikutuksesta
- Oivalluksia ja käytännön toimintaa tietopääoman vastuullisen johtamisen ja strategisen vastuullisuuden kehittämisen tueksi

(jatkuu)

# MITEN?

- 1. työpaja:
  - Teoreettinen osuus (tutkija) → alustus + tutkimuksen ja prosessin raamit
  - Käytännöllinen osuus ("tutkittavat") → fasilitoimalla ja osallistavilla metodeilla (ts. tutkijan tuella) organisaation kannalta relevantin sisällön kartoitus ja strateginen priorisointi
  - Reflektointi ja arviointi (yhdessä) → sisällön ja prosessin osalta
- 2. työpaja:
  - Fasilitoinnin ja osallistavien metodien avulla → strategisten painopisteiden määrittely, mahdollisista toimenpiteistä sopiminen, sekä tutkimusprosessin ja sen merkityksen arviointi organisaation oppimisen ja kehittämisen kannalta
- Miten teoria, metodit ja syntyvä vuorovaikutus edesauttavat yhteisen ymmärryksen syntymistä, ja tietopääoman ja vastuullisuuden strategista arviointia ja johtamista?
- Tavoitteena yleispätevän metodin/prosessin kehittäminen johtamisen tueksi.
- Työpajakeskustelut nauhoitetaan ja tuotokset dokumentoidaan – mutta anonyymisti!

# MIKSI?

- **Tietopääoman** kehittäminen parantaa yrityksen suorituskykyä ja tuottaa lisäarvoa.
- Käsite on kontekstisidonnainen, dynaaminen ja riippuvainen ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta → "mobilisoidaan" käytännössä → performatiivinen tutkimusote.
- Yksinkertaistettuna sisältää inhimillisen, rakenteellisen ja suhdepääoman.
- Myös **sosiaalinen vastuu** on strategisesti merkittävä elementti, joka tietotyön osalta liittyy ensisijaisesti organisaation henkilöstöön.
- Kyse yrityksen ihmisille aiheutuvista vaikutuksista, jossa tietotyön osalta on kriittistä organisaation sisäinen dynamiikka ja vuorovaikutusprosessit.
- Tutkimukseni esittää nämä "ilmiöt" toisiaan täydentävinä/vahvistavina, joita on mahdollista kehittää ja johtaa kestävästi **osallistavan/jaetun johtajuuden** lähestymistavan kautta.
- Teorioille yhteistä: tasa-arvo, kunnioitus, tiedon jakaminen/virtaus, yhteistyö, luottamus, sitoutuminen, työilmapiiri, dialogi, osallistaminen, innovatiivisuus, yhteinen suunta...
- Tutkimukseni esittää työpajat strategisesti merkittävänä käytäntöinä, joissa näitä elementtejä kehitetään ja johdetaan ja jotka luovat pohjaa näitä koskevalle strategioinnille.

### **Liite 3. Taustahaastattelun kysymykset**

#### **A. Organisaation tausta**

1. Kertoisitko lyhyesti, mitä teidän yrityksenne tekee (toimiala, ydinliiketoiminta, keskeiset palvelut jne.)?
2. Milloin yritys on perustettu, kuinka monta työntekijää teillä on (kansainvälisesti ja Suomessa) ja minkälainen on yrityksen organisaatorakenne?
3. Mitkä ovat Suomen organisaation keskeiset sidosryhmät, joilla on vaikutusta toimintaan? Minkälainen vaikutus näillä sidosryhmillä on?
4. Mikä on yrityksenne missio ja sen keskeiset arvot?
5. Voitko kertoa työntekijöiden koulutustaustasta ja profiileista?
6. Onko jotain muuta, mitä haluaisit kertoa organisaation taustasta?

#### **B. Tutkimukseen osallistumisen tausta**

7. Mikä sai sinut / yrityksenne kiinnostumaan tähän tutkimukseen osallistumisesta?
8. Mikä on yrityksenne keskeinen tavoite tutkimuksen ja työpajojen suhteen?
9. Onko sinulla ajatuksia siitä, minkälaisia ryhmätyömetodeita työpajoissa olisi hyvä käyttää?
10. Onko yrityksessänne tapana käyttää työpaja- tai muita osallistavia metodeita toiminnan kehittämiseen?
11. Onko covid19-tilanne merkittävästi vaikuttanut intressiin osallistua tähän tutkimukseen? Jos on, miten?
12. Onko jotain muuta, mitä haluaisit kertoa koskien tähän tutkimukseen osallistumista?

#### **C. Nykytila jaetun johtajuuden, tietopääoman ja vastuullisuuden johtamisen suhteen**

13. Onko yrityksessänne keskusteltu organisaation sisäisestä johtamisesta? Missä määrin ja millä tasolla?
14. Minkälainen päätöksentekorakenne tai hierarkia organisaatiossanne on?
15. Minkälainen johtamisfilosofia teillä on tai minkälaiseen johtajuuteen teillä kannustetaan?
16. Voisitko kertoa, miten näet organisaation jäsenten tämänhetkisen ymmärryksen tietopääomasta tai organisaation aineettomista resursseista?
17. Millä tavalla vastuullisuudesta organisaatiossanne keskustellaan ja/tai millä tavalla se näkyy viestinnässä ja/tai toimintatavoissa?
18. Osallistuuko koko henkilöstö keskusteluihin yllä mainituista teemoista?

#### **D. Aiemmat toimenpiteet johtamisen, tietopääoman ja vastuullisuuden kehittämiseksi**

19. Minkälaisia toimenpiteitä teillä on tehty organisaation sisäiseen johtajuuteen/johtamiseen ja näiden kehittämiseen liittyen (esim. koulutus, mentorointi, valmennus)?
20. Onko organisaatiossa aiemmin järjestetty työpajoja tai toteutettu kehittämistoimenpiteitä tietopääoman kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi?
21. Antaisitko esimerkkejä näistä toimenpiteistä (esim. henkilöstön osaamisen ja kyvykkyyksien, tietoprosessien, työhyvinvoinnin kehittäminen)?
22. Minkälaisia toimenpiteitä teillä on tehty vastuullisuuden kehittämisen suhteen?
23. Antaisitko esimerkkejä näistä toimenpiteistä?

## Liite 4. Työpajojen käsikirjoituspohja

### ENNAKKOVALMISTELUT:

-

### ENNEN TYÖPAJAA:

-

### ALOITUSAIKA:

Kalvo nro / otsikko	1. Yhteisöllisyyttä tietopääoman ja vastuullisuuden strategisen johtamisen avulla
Sanoitus	
Huomioitavaa!	
Aika	

Kalvo nro / otsikko	2. Työpajan pelisäännöt
Sanoitus	
Huomioitavaa!	
Aika	

Kalvo nro / otsikko	3. Käytettävät työkalut ja toiminnot
Sanoitus	
Huomioitavaa!	
Aika	

Kalvo nro / otsikko	4. Väripallot
Sanoitus	
Huomioitavaa!	
Aika	

→ 10 min

Kalvo nro / otsikko	5. "Kukka"
Sanoitus	
Huomioitavaa!	
Aika	

Kalvo nro / otsikko	6. Jne.
Sanoitus	
Huomioitavaa!	
Aika	

## Liite 5. Tiivistys 1. työpajan kalvoesityksestä

### Yhteisöllisyyttä tietopääoman ja vastuullisuuden strategisen johtamisen avulla - Työpaja 1:

Osallistavat, inspiroivat ja yhteisiä oivalluksia aikaansaavat työpajat tietopääoman ja sosiaalisen vastuun määrittelyyn, kehittämiseen ja johtamiseen

#### Miksi työpajat järjestetään?

1. Toimintatutkimus – tutkimusaineiston lähde, teoriaviitekehyksen testaus
2. Strategisen johtamisen työkalu – yhteisen ymmärryksen rakentaminen, kollektiivinen johtaminen
3. Johtamistyökalun kehittäminen – yleispätevä metodologia, fasilitointiprosessi

#### Teoria pähkinäkuoressa

- Tietopääoman strateginen johtaminen, strateginen vastuullisuus, jaettu johtajuus ja strategia käytäntönä
- Tietopääoman merkitys organisaatioiden suoriutumisessa → johtamiskysymys
- Kontekstisidonnainen, dynaaminen ja riippuvainen vuorovaikutuksesta → performatiivinen tutkimusote
- Sosiaalinen vastuu strategisesti merkittävää → tietotyössä liittyy ensisijaisesti henkilöstöön
- ”Ilmiöt” toisiaan täydentäviä ja vahvistavia → kehittäminen ja kestävä johtaminen jaetulla johtajuudella
- Teorioille yhteistä: tasa-arvo, kunnioitus, tiedon jakaminen/virtaus, yhteistyö, luottamus, sitoutuminen, työilmapiiri, dialogi, osallistaminen, innovatiivisuus, yhteinen suunta...
- Työpajat strategisesti merkittäviä käytäntöjä → strategia käytäntönä
- Työpajat → tasa-arvoinen vuorovaikutus, yhteisten merkitysten ja ymmärryksen vahvistuminen, ja tietopääoman ja vastuullisuuden kollektiivisen johtamisen pelisäännöt

#### Mistä jaetussa johtajuudessa on kyse?

- Nykyään korostuu suhdekeskeinen ajattelu (johtajat ↔ alaiset)
- Johtajuus rakentuu sosiaalisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa tilannesidonnaisesti
- Monimutkaiset haasteet ja dynaaminen toimintaympäristö → johtajuus nähdään monikollisena ilmiönä
- Jaettu johtajuus
  - o Kollektiivinen prosessi
  - o Dynaaminen ja tiimissä esille nouseva johtajuus
  - o Molemminpuolinen ja sivuttainen vaikutusvalta ja vuorovaikutus
  - o Tiimiprosessi - kaikki jäsenet ottavat johtajarooleja
  - o Jäsenten tiedon ja osaamisen täydentävyys
  - o Hajaantuneen tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

#### Mikä merkitys sillä on?

- Vahvistaa luottamusta, yhteisymmärrystä, koheesiota, psykologista turvallisuutta
- Edesauttaa tiimin oppimista, vastuunottoa, yhteistoiminnallista päätöksentekoa, konfliktienhallintaa
- Edistää luovuutta, innovatiivisuutta, aloitteellisuutta, tiedon jakamista, tiimin suoriutumista
- Parantaa tiimin ja asiakkaiden tyytyväisyyttä
- Edellyttää ja edesauttaa jäsenten osaamisen, kykyjen ja näkemysten jakamista & tiimin yhteneväisyyden ja yhteyden tunnetta
- Edellyttää ja edesauttaa keskinäisriippuvuutta ja yhteistyön ilmapiiriä & toisten tukemiseen nojaavaa organisaatiokulttuuria

(jatkuu)

### **Miten jaettua johtajuutta syntyy?**

- Yhteistyöhön perustuvasta toimijuudesta
- Yhteistyössä tapahtuvasta tiedon ja asioiden merkityksellistämistä
- Sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja dialogista
- Tasa-arvoisesta ja kaikkien jäsenten osallistumiseen rohkaisemisesta
- Yhteisen suunnan, yhdenmukaisuuden ja sitoutumisen tuottamisesta
- Vapaasta ilmaisusta, kriittisestä reflektiosta ja empaattisesta käyttäytymisestä
- Saa voimaa monimuotoisuudesta ja monitulkinnallisuudesta!
- Vaatii tuekseen sisäisen vuorovaikutuksen fasilitointia ja dialogia painottavia johtamiskäytäntöjä!

### **Fasilitoinnin periaatteet**

- Rikastavan ja rakentavan yhteistyön mahdollistaminen
- Luottamuksellisen ja turvallisen tilan rakentaminen puolivalmiille ajatuksille
- Tasapuoliseen osallistumiseen rohkaiseminen
- Tuki yhteisymmärryksen ja yhteisen näkemyksen löytämiseen
- Reilun ja hyvän ilmapiirin ylläpitäminen
- Prosessin neutraali ohjaaminen
- Tuki jaettuun vastuunottoon yhteisistä päätöksistä

### **Tietopääoma - Lyhyt teoriatausta**

- Tiedon ja tietoon liittyvien prosessien merkitys organisaation suoriutumiseksi
- Tietopääoman käytännön merkitys organisaation toiminnassa
- Laajempi yhteiskunnallinen arvo ja vaikutus hyvinvointiin
- Monia määritelmiä, esim: ” tietopääoma on tiedon, informaation, aineettoman omaisuuden ja kokemuksen summa vaurauden ja lisäarvon tuottamiseksi” Stewart (1997)
- Nykyään korostetaan dynaamista näkemystä tiedosta ja tietopääomasta

### **Yksilötason inhimillinen pääoma**

- Tieto: koulutus, (eksplisiittinen) tieto, kompetenssi, elämän ja työn kautta hankittu kokemus ja osaaminen
- Kyvyt: tietotaito (hiljainen tieto), oppiminen, ominaisuudet, kyky tiimityöhön ja innovointiin, viestintä, luovuus, johtajuus, ongelmanratkaisukyky, muut taidot
- Käyttäytyminen: sitoutuminen, asenne, tunneäly, työttyytyväisyys, ns. kuulumisen tunne, itsensä motivointi ja motivaatio, joustavuus, työn imu
- Tietotyössä oleellista kyvykkyys vuorovaikutukseen, verkostoitumiseen sekä hiljaisen tiedon tuottamiseen ja jakamiseen!
- Jaettu hiljainen tieto on strategisesti merkityksellisintä!

### **Organisaatiotason rakenepääoma**

- Yksilöiden eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon yhdistävä institutionalisoitunut tieto
- Työntekijöitä tukevat suhteellisen pysyvät mekanismit ja rakenteet
- Teknologia, tuotantoprosessit, tekniset ja tietotekniset järjestelmät
- Tiedonhallinta, tietojohtamisen prosessit, tietokantoihin dokumentoitu tieto
- Patentit ja aineettomat oikeudet
- Organisaatio-kulttuuri, arvot ja johtamisfilosofia
- Johtamis- järjestelmät ja -prosessit
- Työilmapiiri ja henkilöstön pysyvyys
- Organisaation oppiminen ja innovaatiokyvykkyys
- Tiedon jakamista edesauttavat prosessit/ kohtaamiset

### **Sidosryhmiin liittyvä suhdettäoma**

- Sosiaaliset suhteet ja verkostot
- Suhteisiin ja verkostoihin sisältyvät tietoresurssit
- Suhteiden ja verkostojen arvokkuus ja merkitys
- Viralliset ja muodolliset sidosryhmäsuhteet
- Epäviralliset kumppanuudet
- Yhteistyösopimukset, liiketoimintaverkostot ja yhteenliittymät
- Maine, imago ja brändi
- Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus
- Luottamus
- Sosiaalinen pääoma

### **Tietopääomasta todettua**

- Inhimillinen ja rakenteellinen pääoma vahvasti yhteydessä toisiinsa
- Kaikkien osa-alueiden välillä hyvin vahva keskinäisriippuvuus
- Osa-alueet dynaamisessa vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden
- Yhdessä muodostavat organisaation keskeisiä ydinkyvykkyyksiä
- Kukin osa-alue kasvattaa ja levittää organisaation tietoa eri tavalla:
  - o Yksilötason tieto muuttuu organisatoriseksi tiedoksi
  - o Tietoa jaetaan ja kehitetään sosiaalisen vuorovaikutuksen ja verkostojen kautta
- Yhteistyössä esille tuleva kollektiivisesti jaettu tieto!
- Yksilön kyky hiljaisen tiedon jakamiseen, tätä tukevat organisaation rakenteet ja tästä kumpuava sosiaalinen pääoma!

### **Tietopääoman (strateginen) johtaminen**

- Tietopääoman identifiointi, hankinta, mittaaminen, arvottaminen, muokkaaminen, hallinta ja raportointi
- Linjassa organisaation strategian ja vision kanssa
- Strategian kannalta keskeisimmät tietopääoman osa-alueet
- Osa-alueiden merkitys strategian toimeenpanossa
- Mitä aineettomia resursseja organisaatiolla on?
- Millaista tietopääomaa tarvitaan?
- Mitkä ovat olennaisia osatekijöitä? (määrittäminen, priorisointi)
- Mikä on tämänhetkinen tilanne? (nykytilan arviointi)
- Mitä kehittämistoimenpiteitä tarvitaan?

### **Tietopääoman johtamisen keskeisiä periaatteita**

- Inhimillinen vuorovaikutus ja toiminta vaikuttavat tietoprosesseihin (tiedon hankintaan, luomiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen).
- Tieto on dynaamista ja liittyy yksilön ja organisaation oppimiseen.
- Tietopääoma on dynaaminen, sosiaalisiin prosesseihin ja tiedon virtaukseen liittyvä ilmiö.
- Johtaminen viittaa organisaation kyvykkyyteen hyödyntää, kehittää ja muokata tietopääomaa.
- Käytännössä johtaminen on:
  - o tietoresurssien yhdistämisen eli tiedon jakamisen mahdollistamista &
  - o tietotaidon ja tietoprosesseja edesauttavan toiminnan kehittämistä &
  - o organisaation oppimista ja uudistumista edistävän organisaatiokulttuurin ylläpitämistä.

## Liite 6. Tiivistys 2. työpajan kalvoesityksestä

### **Yhteisöllisyyttä tietopääoman ja vastuullisuuden strategisen johtamisen avulla – Työpaja 2:**

Osallistavat, inspiroivat ja yhteisiä oivalluksia aikaansaavat työpajat tietopääoman ja sosiaalisen vastuun määrittelyyn, kehittämiseen ja johtamiseen

#### **Yritysvastuu**

- Erilaisia käsitteitä ja määritelmiä valtavasti
- Perusteltu ja tutkittu monenlaisista näkökulmista
- Kyse arvoista, tasapainosta ja tilivelvollisuudesta
- Kolme ulottuvuutta – **sosiaalinen**, ympäristöllinen ja taloudellinen
- Tasapaino ihmisten, planeetan ja voitontavoittelun välillä (people, planet, profit)

#### **Strateginen vastuullisuus**

- Vahva, strateginen sitoutuminen
- Yritysvastuun integrointi liiketoimintastrategiaan
- Yritysvastuun sisällyttäminen keskeisiin prosesseihin ja kaikkeen toimintaan
- Vastuullisuuden strateginen merkitys kilpailuedun kannalta
- Nykyään korostetaan sisäisiä tekijöitä strategian ja vastuullisuuden integroinnissa
- Peräänkuulutetaan kokonaisvaltaisempaa, analyttisempää ja integroidumpaa lähestymistapaa vastuullisuuteen
- Tietopääoman johtamisen teorian soveltuvuus sosiaalisen vastuullisuuden kehittämiseen
- Ns. ajureina mm. organisaation arvopohja, kulttuuri, ideologia, proaktiivinen johtajuus

#### **Sosiaalinen vastuu & kestävyys**

Konteksti:

- korkean tulotason maat
- asiantuntija- ja tietotyö
- henkilöstön näkökulma

#### **Mistä sosiaalisessa vastuussa on kyse?**

- Yritystoiminnan ihmisille aiheuttamista vaikutuksista
- Ihmisten hyvinvoinnista
- Yhteisöistä ja yhteisösuhteista
- Sosiaalisesta koheesiosta
- Sidosryhmien tarpeisiin vastaamisesta
- Tasa-arvosta ja ihmisten potentiaalin vahvistamisesta
- Hyvästä hallinnosta

#### **Sosiaalinen vastuu tietotyössä**

- Työntekijöiden terveys ja hyvinvointi
- Reilu, tasa-arvoinen ja kunnioittava kohtelu
- Tasapuoliset työmahdollisuudet
- Hyvä työympäristö
- Osaamisen kehittäminen
- Kehittymismahdollisuuksien edistäminen
- Työntekijöiden pysyvyyttä koskevat käytännöt
- Henkilöstön monimuotoisuus

(jatkuu)

### **Sosiaalinen vastuu prosessina**

- Osallistavat & osallistumiseen kannustavat käytännöt
- Inklusiiviset prosessit tärkeämpiä kuin itse tulokset
- Vastuullisuutta ilmentävät toimintaohjeet ja toimintatavat
- Sosiaalista hyvinvointia tuottavat päätöksentekoprosessit
- Osallistamista/ inklusiota integroivat johtamiskäytännöt

### **Strateginen vastuullisuus ja muutos**

- Muutosprosessi edellyttää avoimuutta ja luottamusta ilmentäviä toimintatapoja.
- Muutosprosessi vaatii johtajuuden uudelleen määrittämistä ja dialogille perustuvaa kestävyden visiota.
- Prosessi sosiaalisen vastuun määrittelyssä ja integroinnissa on tärkeämpi kuin itse määritelmä.
- Onnistunut muutos edellyttää vastuullisuuden tapauskohtaista määrittelyä kollektiivisesti.
- Strategian muotoilun ja toimeenpanon yhdistäminen & työntekijöiden osallistaminen.
- Tietopääoma on kriittinen panos vastuullisuusstrategian määrittelyssä (ei ainoastaan syntyvä tuotos)

### **Tietotyön vastuullinen johtaminen**

- Tietopääoman strategisen johtamisen, sosiaalisen vastuun ja jaetun johtajuuden teorioiden täydentävyys ja monenlaiset positiiviset keskinäisvaikutukset.
- Tietotyön vastuullinen johtaminen on moniulotteinen ilmiö ja sen keskeiset mekanismit liittyvät inhimilliseen vuorovaikutukseen ja dialogiin.
- Osallistava kehittämisprosessi stimuloi vuorovaikutusta ja edesauttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä ja tätä kautta mobilisoi tietopääomaa, vahvistaa sosiaalista vastuullisuutta ja edesauttaa johtajuuden jakamista.

### **Inhimillisen pääoman vastuullinen johtaminen**

- Työntekijät vastuullisen toiminnan kohteina
  - o työntekijöiden koulutus ja osaamisen kehittäminen
  - o työntekijäsuhteiden ylläpitäminen
  - o työhyvinvoinnin edistäminen
  - o monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet
  - o oikeudenmukainen korvaus ja sosiaali-edut
  - o työturvallisuus sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino
  - o viestinnän läpinäkyvyys ja sosiaalinen dialogi
- Työntekijät vastuullisuuden toteuttajina
  - o tietoisuus ja tietämys yritys vastuusta
  - o yksilöllisen vastuunoton kehittäminen
  - o investoinnit inhimilliseen tietoon ja tiedon kollektiivinen soveltaminen
  - o henkilöstön osallistaminen strategisten tavoitteiden määrittelyyn
  - o kannustaminen ja kannustinjärjestelmät vastuullisuuden ja osallistamisen kehittämiseksi
- Työntekijöiden asiantuntemuksen arvostaminen ja hyödyntäminen
  - o henkilöstön kuuleminen päätöksenteossa
  - o henkilöstön osaamisen ja kokemuksen arvostaminen
  - o työntekijöiden osallistuminen ja osallistavien toimintatapojen ja käytäntöjen hyödyntäminen
  - o osaavaa työvoimaa houkuttelevat käytännöt
  - o pysyvän ja korkeatasoisen henkilöstöresurssin saatavuus

### **Rakennepääoman vastuullinen johtaminen**

- Sidosryhmien kokonaisvaltaista hyvinvointia edesauttavien rakenteiden ylläpitäminen ja uudelleentuottaminen
- Organisaatiokulttuuriin ja sen eri elementteihin sisään rakentuva vastuullisuus
- Vastuullisuutta ilmentävät arvot ja normit
- Työntekijöiden ja organisaation arvojen johdonmukaisuus
- Luottamuksen kulttuuri ja hyvä hallintotapa (tilivelvollisuus, läpinäkyvyys)
- Ideoiden ja tiedon jakamista ruokkiva ryhmäidentiteetti ja työilmapiiri
- Yksilöiden asiantuntijuuden hyödyntäminen kaikessa toiminnassa
- Kollektiivisen intressin ja yhteisen vision rakentaminen
- Toisten ihmisten kuunteleminen ja kunnioitus

### **Suhdepääoman vastuullinen johtaminen**

- Työntekijän motivaation ja sitoutumisen & vastuullisen organisaationkulttuurin merkitys
  - luottamuksellisten sidosryhmäsuhteiden rakentumiseen
  - vahvempaan maineeseen
- Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin vaikutus
  - asiakkaille tuotettuun arvonlisään
- Osaavan henkilöstön, kollektiivisen tiedon ja sisäisen yhteistyön mahdollistama
  - uudenlaisten ratkaisujen tarjoaminen asiakkaille

**Liite 7. Aineistonkeruu-, analysointi- ja raportointimalli** (Ks. Coghlan & Shani 2014, 528–532)

Tutkimuksen keskeiset osa-alueet	Ydinkysymykset	Täsmällisyys	Reflektiivisyys	Relevanssi	Tutkimus-proessin vaihe	Instrumentti / metodi
<b>1. Tutkimuksen pyrkimys ja tarkoitus</b>	Miksi toimintatutkimus (TT) on tarpeellinen ja toivottava? Mihin sillä pyritään?	Antaako tämä selkeän tarkoituksen tutkimukselle ja toiminnalle?	Perustuuko tutkimus aiempaan tutkimukseen ja tieteelliseen kirjallisuuteen?	Kuvaako tutkimus, miksi toiminta on tarpeellista tai toivottavaa?	Teoreettisen viitekehysten rakentaminen  Organisaation edustajien taustahaastattelut  Reflektio tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä	Teorian synteesitaulukko  Yksilöhaastatteluiden kysymykset
<b>2. Tutkimuksen konteksti</b> (liiketoiminnallinen, sosiaalinen, akateeminen)	Mikä on tapausorganisaation organisatorinen ja liiketoiminnallinen konteksti? Mikä on tutkijan akateeminen konteksti?	Onko kontekstuaalinen tieto kerätty tieteellisellä, systemaattisella ja kokonaisvaltaisella tavalla?	Rakentuuko kontekstuaalinen tieto tutkimuksen kannalta oleelliselle aiemmalle/nykytutkimukselle?	Missä määrin relevantteja analyttisiä työkaluja on sovellettu kontekstin ymmärtämiseksi?	Tapausorganisaatioiden taustaan/nykytilaan perehtyminen  Reflektio tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä	Organisaatio-kohtaiset taustadokumentit
<b>3. Metodologia ja metodit</b>	Tutkijan rooli Eettiset kysymykset Oppimismekanismien luominen	Missä määrin tutkimusmetodien valinta on tehty yhteistyössä? Onko metodit ja tutkimusprosessi kuvattu riittäväällä tarkkuudella? Missä määrin vaihtoehtoisia	Missä määrin toiminta- ja tutkimussyklit on kuvattu?	Missä määrin organisaation tarpeet ja tieteelliset kriteerit ovat ohjanneet toiminta- ja tutkimusmetodien valintaa?	Taustakeskustelut  Tutkimuksen ennakkotaustoitukset organisaation edustajille  Tutkimuksen taustoitukset ja	Yksilöhaastatteluiden kysymykset  Sähköpostitse lähetetty taustapaperi

(jatkuu)

		oppimismekanismeja on pohdittu? Onko TT-metodit valittu ja perusteltu tarkoituksenmukaisella tavalla?			pyrkimys työpajan alussa organisaation edustajille  Tutkimuksen prosessikuvaus  Työn empirian ja metodologian kuvaus laatukriteerien mukaisesti	Tutkijan työpajalustuksen kuvaus  Kuvio 18.  Tutkimusraportin luku 3.
<b>4. Tutkimusasetelma ja -suunnitelma</b>	Aineiston kerääminen Toimintatutkimuksen syklit Suhteiden luominen	Missä määrin tutkimusprojektin suunnittelu osoittaa tarkkuutta? Missä määrin tutkimusaineisto on tuotettu, kerätty ja sitä on tutkittu yhteistyössä ja tarkkuudella?	Missä määrin projekti on suunniteltu ja toteutettu kollaboratiivisesti?  Missä määrin on huomioitu laadukkaiden suhteiden rakentaminen (tutkijan ja osallistujien välille)?	Missä määrin tutkimus on suunniteltu vastaamaan organisaation tarpeita ja akateemista tarkkuutta?	Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen  Empiirisen tutkimuksen suunnittelu  Dialogi organisaation edustajien kanssa  Reflektio tutkimuksen johtopäätöksissä	Teorian synteesitaulukko  Teoriaan perustuvat aineiston-keruu- ja analysointityökalut  Fasilitointiperiaatteet ja --menetelmät  Reflektio- ja palautekyselyt
<b>5. Narratiivi ja tulokset</b>	Prosessin ja tulosten (oletettujen, yllättävien) kuvaaminen	Kuinka hyvin ja yksityiskohtaisesti narratiivi on kuvattu? Missä määrin tosiasiat ja arvot on erotettu toisistaan?	Missä määrin narratiivi kuvastaa kollaboratiivista tutkimusta ja toimintaa?	Missä määrin narratiivi kuvaa tapahtunutta? Mitkä olivat prosessin oletetut ja yllättävät tulokset?	Tutkimusprosessin raportointi	Teoriaan perustuvat aineistonanalysointi- ja raportointityökalut

<b>6. Narratiivin ja tulosten reflektio</b>	Prosessin ja tulosten analysointi ja reflektio Prosessin ja tulosten kriittinen arviointi	Missä määrin prosessin ja tulosten kuvaus vastaa tutkimukselle asetettuja laatuvaatimuksia?	Missä määrin prosessia ja tuloksia on reflektoitu yhteistyössä? Missä määrin on rakennettu yhteinen ymmärrys? Missä määrin organisaation edustajien keskuudessa syntyi dialogia merkityksestä ja mahdollisista toimista?	Missä määrin prosessi ja tulosten merkitys vastaa organisaation tarpeita? Missä määrin prosessi ja tulosten merkitys vastaa tieteellisiä tarpeita?	Työpajojen sisältämä kollektiivinen reflektio ja palaute  Työpajoissa käyty keskustelu  Reflektio suhteessa teoriaan ja yleisiin tutkimuksellisiin tarpeisiin tutkimuksen johtopäätöksissä	Reflektio- ja palautekyselyt  Tulosten peilaaminen suhteessa teoriasynteesi- sekä tähän taulukkoon.
<b>7. Laajempi soveltaminen ja vaikutus käytännölliseen tietämiseen</b>	Prosessin ja tulosten reflektio suhteessa teoriaan Prosessin ja tulosten pohdinta Toimintatutkimusprosessin, suhteiden laadun ja tulosten kestävyyspohdinta Vaikuttavuus suhteessa teoriaan ja käytäntöön	Missä määrin koko prosessi (pyrkimys ja tarkoitus; metodologia ja menetelmät; tutkimusasetelma ja -suunnitelma; narratiivi ja tulokset; reflektio; suhteiden laatu) edesauttaa käytännöllisen tiedon syntymistä?	Missä määrin koko prosessi (pyrkimys ja tarkoitus; metodologia ja menetelmät; tutkimusasetelma ja -suunnitelma; narratiivi; tulokset ja niiden kestävyys; reflektio) vastaa laadukasta TT-prosessia ja laadukkaita suhteita?	Missä määrin koko prosessi (pyrkimys, tarkoitus; metodologia, menetelmät; tutkimusasetelma, -suunnitelma; narratiivi, tulokset; reflektio) edesauttaa organisaation kannalta kestävästi vaikuttavuutta sekä tutkijoiden näkökulmasta käytännöllisen tiedon syntymistä? Missä määrin TT-prosessi on kannattavaa ja vaivanarvoista?	Reflektio suhteessa teoriaan ja prosessikuvauksen tutkimuksen johtopäätöksissä	Tulosten peilaaminen suhteessa teoriasynteesi- sekä tähän taulukkoon. työn raportointivaiheessa/päätelmissä

## **Liite 8. Työpajojen reflektointi- ja palautekyselyn kysymykset**

### **Työpaja 1. Reflektointi ja palaute**

Ensimmäisen työpajan arviointi sekä sinun että prosessin näkökulmasta

1. Oliko työpaja kokemuksena ihana, kamala vai jotain siltä väliltä? Kerro parilla sanalla, miltä nyt tuntuu.
2. Minkälainen työpaja oli prosessina? Anna ruusuja ja risuja työpajan toteutuksesta, aikatauluista ja menetelmistä.
3. Oliko teoriatausta silmiä avaava, uuvuttavan tylsä vai jotain siltä väliltä? Kerro myös, jos kaipaat seuraavassa työpajassa jostain asiasta lisätietoa.

### **Työpaja 2. Reflektointi ja palaute**

Toisen työpajan arviointi sinun, teidän organisaationne ja koko prosessin näkökulmasta

1. Vastaavatko työpajaprosessi, jaettu teoriatieto ja käydyt keskustelut teidän organisaationne tarpeita?
2. Missä määrin koet, että työpajoissa on rakennettu yhteistä ymmärrystä käsitellyistä teemoista?
3. Missä määrin koet, että osallistujien keskuudessa syntyi dialogia ilmiöiden merkityksestä ja mahdollisista toimenpiteistä?
4. Koetko, että työpajat edesauttoivat käytännöllisen ja toiminnallisen tiedon syntymistä?