



LIIKUNNAN JA URHEILUN VASTUULLISEN JOHTAMISEN KÄYTÄNTÖJÄ ETSIMÄSSÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2022

Heidi Freundlich

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Professori Aino Kianto

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Heidi Freundlich

Liikunnan ja urheilun vastuullisen johtamisen käytäntöjä etsimässä

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

80 sivua, 9 kuvaa, 2 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala ja Professori Aino Kianto

Avainsanat: vastuullisuus, vastuullinen johtaminen, yritysvastuu, aineeton pääoma, liikunta-ala, järjestötoiminta

Liikunnan ja urheilun muuttuva toimintaympäristö edellyttää johtamisen uudistamista. Uusi toimintaympäristö, isot globaalit haasteet ja palveluiden tuottamisen mallit edellyttävät vastuullisuutta, eettisyyttä, tasa-arvo ja inklusiivisuutta sekä hyvää hallintoa. Tässä tutkimuksessa etsittiin vastuullisen johtamisen käytänteitä liikunta-alan organisaatioissa.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa hyödynnettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Teemahaastattelujen avulla selvitettiin miten haastateltujen organisaatioissa vastuullisuuden eri osa-alueet näyttäytyvät, millaisia vastuullisuuden toimenpiteitä hyödynnetään ja mitä vastuullinen johtaminen edellyttää. Teorialähtöisen sisällönanalyysin perustana olivat aineettoman pääoman ja vastuullisen johtamisen viitekehykset.

Tutkimustulosten mukaan vastuullisuuden osa-alueet nähtiin merkityksellisinä organisaatioiden menestymisessä ja tulevaisuuden tarpeisiin vastaamisessa kestävästi. Vastuullisuuden osa-alueiden johtaminen ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimintamallit nähtiin merkityksellisinä tasa-arvoisen, yhdenvertaisen, osallistavan ja turvallisen liikuntakulttuurin rakentamisessa.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Heidi Freundlich

Discovering sustainable leadership practices in sport industry

Master's thesis

2022

80 pages, 9 figures, 2 tables and 3 appendices

Examiners: Associate Professor Mika Vanhala and Professor Aino Kianto

Keywords: sustainability, sustainable leadership, corporate social responsibility, intellectual capital, sport industry, sport organization

The changing operating environment for physical activity and sports requires management reform. The new operating environment, major global challenges, and service delivery models require sustainability, ethics, equality, and inclusion, as well as good governance. This study sought responsible leadership practices in sports organizations.

The study was conducted as a qualitative case study utilizing semi-structured thematic interviews. The thematic interviews were used to find out how the different aspects of sustainability appear in the interviewees' organizations; what kind of sustainability measures are utilized; and what is required for sustainable management. The theory-based content analysis was based on the reference frameworks of intangible capital and sustainable management.

According to the research results, the aspects of sustainability were seen as important factors in the success of organizations and sustainably meeting future needs. The management of corporate social responsibility and the operating models of sustainable human resource management were perceived as important in building an equal, inclusive, and safe sports culture.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1. Johdanto.....	6
1.1. Tutkielman keskeiset käsitteet ja aiempi tutkimus.....	11
1.2. Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset	12
1.3. Tutkielman viitekehys ja rakenne	13
2. Aineeton pääoma	15
2.1. Aineettoman pääoman tutkimus ja määritelmät.....	15
2.2. Aineettoman pääoman osa-alueet	17
3. Vastuullinen johtaminen.....	22
3.1. Vastuullisuuden ulottuvuudet.....	23
3.2. Yritysvastuun pyramidimalli.....	25
3.3. Vastuullisen johtamisen ominaispiirteet	28
3.4. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen.....	29
3.5. Vastuullisen johtamisen mallit.....	33
3.6. Kohti strategista vastuullisuutta	35
3.6.1. Yhteinen arvonluonti	37
3.6.2. Onnistumisen edellytykset.....	38
4. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	40
4.1. Tutkimusstrategia.....	40
4.2. Aineisto ja aineistonhankinta	40
4.3. Aineiston analysointimenetelmä	43
4.4. Tutkimuksen luotettavuus	46
5. Tutkimustulokset	50
5.1. Vastuullisuuden ilmentyminen toimintaympäristössä ja organisaatiossa	50
5.2. Näkemys vastuullisesta johtamisesta ja sen hyödyistä	54
5.3. Vastuullisen johtajan ominaispiirteet ja osaaminen.....	56
5.4. Organisaation ja johtajan vastuullisen johtamisen käytänteet	58
6. Johtopäätökset	61

6.1. Vastuullinen johtaminen liikunta-alan kontekstissa ja sen hyödyntäminen organisaatioiden kehittämisessä	61
6.2. Mitä vastuullinen johtaminen edellyttää johtajalta?	64
6.3. Vastuullisen johtamisen käytänteet aineettoman pääoman linssin läpi tarkasteltuna 65	
6.4. Käytännön suositukset	70
6.5. Prosessin reflektointi ja tutkimuksen rajoitteet	71
6.6. Jatkotutkimusaiheet.....	73
Lähteet	75

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun taustoitus ja teemat

Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset

Liite 3. Aineiston teemoittelun esimerkki: Osaamisen kehittäminen urheiluseurassa

Kuvaluettelo

Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen taustoitus ja laadullisen tutkimuksen fokus

Kuva 2. Aineettoman pääoman tutkimuksen viisi vaihetta 1980-luvulta alkaen

Kuva 3. Aineettoman pääoman osa-alueet ja keskeiset sisällöt

Kuva 4. Kolmen pilarin malli

Kuva 5. Carrollin yritysvastuun pyramidimalli

Kuva 6. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen talomalli

Kuva 7. Cambridgen vastuullisen johtamisen malli

Kuva 8. Vastuullisuuden integraatioprosessi

Kuva 9. Sisällön analyysin vaiheet

Taulukkuuettelo

Taulukko 1. Teemahaastatteluun osallistuneiden haastateltavien tiedot koottuna

Taulukko 2. Aineiston analyysissä käytetyt teemat ja avainsanat

1. Johdanto

Maailma ympärillämme muuttuu ja monimutkaistuu. Nopean ja monitahoisen muutoksen myötä ihmisten johtaminen on kohdannut uusia haasteita 2020-luvulla. (Engert, Rauter & Baumgartner 2016) Organisaatioita johdetaan huomioden niin lokaalit kuin globaalit tarpeet, ja vuonna 2020 maailmaa kohdannut pandemia mullisti monen toimialan liiketoimintamallit. Nopeaan tahtiin siirryttiin laajasti etätyöhön ja otettiin käyttöön digitaalisia ratkaisuja liiketoiminnan eri osa-alueilla, myös johtamisessa. (Koipijärvi & Kuvaja 2020)

VUCA-toimintaympäristössä, jossa epävakaus (volatility), epävarmuus (uncertainty), monimutkaisuus (complexity) ja monitulkintaisuus (ambiguity) lisääntyvät, ihmisten johtaminen tarvitsee uudenlaista ihmiskeskeistä johtajuutta, jossa hyvinvoinnin merkitys korostuu, ja joka rakentaa oppivaa organisaatiokulttuuria kohti kestävää tulevaisuutta. (Castillo & Trinh 2019; Avery & Bergsteiner 2011) Castillo ja Trinh (2019) sekä Hallinger ja Suriyankietkaew (2018) korostavat, että VUCA-toimintaympäristössä tarvitaan muutoskyvykkyyttä ja johtajuustaitojen kehittämistä sekä lisäksi systeemistä ymmärtämistä, luovuutta ja kognitiivista kyvykkyyttä. Jälkimmäinen sisältää järkeilyä ja ymmärtämistä, luottamuksen rakentamista vuorovaikutuksessa, taitoa keskittyä olennaiseen, riskinottokykyä, optimismia, voimaannuttavien mahdollisuuksien löytämistä sekä tietoisuutta itsestä. Näiden kyvykkyyksien saavuttamiseksi tarvitaan vastuullista johtamista.

Perinteisen liiketoiminnan johtamisen mallit eivät enää riitä kestäväen kilpailuedun tavoittelussa. Johtavat yritykset ja organisaatiot ovat nostaneet vastuullisuuden uudeksi megatrendiksi, jossa lyhyen tähtäimen taloudellisen voiton tavoittelun sijaan organisaatiot integroituvat osaksi yhteiskuntaa, joka edellyttää vastuullisuuden kokonaisvaltaista huomioimista ja vaikutusten arviointia kokonaisuuden kannalta. (Tideman, Arts & Sandee 2013; Gangi, Salerno, Meles & Daniele 2019) Vastuullinen johtajuus on ihmisten ja asiakokonaisuuksien hallintaa, jolloin organisaatiota johdetaan tavoitteellisesti ja päämäärätietoisesti niin, että se

toimii vastuullisesti ja edistää mahdollisuuksiensa mukaan ihmisten ja luonnon hyvinvointia sekä sidosryhmilleen arvoa tuottaen (Bärlund & Perko 2013, 20; Hallinger & Suriyankietkaew 2018).

Vastuullisesta johtamisesta puhuttaessa keskitytään ihmisiin, ryhmiin ja organisaatioon, joiden hyvinvointia johtaminen tukee samalla huomioiden johtamisen hiilijalanjäljen, eettiset toimintaperiaatteet sekä taloudellisesti kestävä toiminnan. Kestävyysajattelu kattaa organisaatiokulttuurin ja organisaation koko toiminnan, ja sen johtamiselle on tarvetta nyt enemmän kuin koskaan. (Avery & Bergsteiner 2011) Uuden ajan johtamisen toimintamallien muuttamisella tavoitellaan sujuvuutta, joka perustuu kontrollin vähentymiseen ja itsensä johtamisen sekä itse- ja yhdessäohjautumisen korostumiseen. (Avery & Bergsteiner 2011; Hallinger & Suriyankietkaew 2018) Tavoitteena on uudenlainen tehokkuusajattelu, jossa työntekijän ja työyhteisön hyvinvointi syntyy monen ulottuvuuden onnistuneella johtamisella. Sen avulla kompleksinen ja epävarma maailma selkiytyy ja organisaation resilienssi kasvaa. (Avery & Bergsteiner 2011; Engert et al. 2016) Hallinger ja Suriyankietkaew 2018 sanovat resilienssin olevan organisaation joustavuutta ja kykyä ottaa käyttöön uusia voimavaroja, usein piilossakin olevia, toimivuuden ja hyvinvoinnin varmistamiseksi. Valmiudet, jotka liittyvät resilienssiin ovat riskeihin varautuminen, omatoiminen organisointi, uudistuva oppiminen sekä sopeutumiseen valmistava ennakoitokyky. (Avery & Bergsteiner 2011)

Vastuullinen liiketoiminta (corporate responsibility) käsittää taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen vastuun (mm. Avery & Bergsteiner 2011; Aguinis & Glavas 2012). Vastuullinen liiketoiminta on nykypäivänä itseisarvo, läpileikkaava periaate, josta puhutaan, mutta joka on vaikeampi osoittaa. Kun yritys kytkee kestävä kehityksen ja vastuullisuuden osaksi ydintoimintoja ja tekee liiketoimintaa ihmisten ja luonnon hyvinvointia tukevalla tavalla nyt ja tulevaisuudessa, voidaan sen sanoa toimivan vastuullisesti ja huomioiden ympäröivän yhteiskunnan. (Bärlund & Perko 2013, 33; Avery & Bergsteiner 2011; Heikkurinen 2018)

Vastuullinen liiketoiminta luetaan osaksi organisaation aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma muodostaa aineellisen ja taloudellisen pääoman rinnalla kolmannen yrityksen elintärkeistä pääoman lajeista. Aineeton pääoma sisältää Marrin (2009, 6) mukaan yritystä

määrittäviä ja sen arvolutapauksen täyttämisen mahdollistavia resursseja. Käsitteen sisällöksi on määritelmien ja viitekehysten moninaisuudesta huolimatta vakiintunut kolme osa-alueita: inhimillinen, rakenteellinen ja suhdepääoma. (Pedro, Leitão & Alves 2018; Massaro, Dumay, Garlatti & Dal Mas 2018; Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005; Marr 2008) Nämä osa-alueet sisältävät yrityksen tietämyksen, kyvykkyydet, maineen, suhteet, tiedon ja datan sekä prosessit, patentit, luottamuksen ja innovatiivisen organisaatiokulttuurin. (Lönnqvist et al. 2005; Marr 2008)

Aineettoman pääoman johtaminen on tärkeää, jotta nämä arvoa luovat aineettomat resurssit saadaan tuotua esille ja hyödynnettyä tehokkaasti. Lisäksi aineettoman pääoman johtaminen tarjoaa näkökulman vastuullisen johtamisen tarkastelulle. (Engert et al. 2016; Massaro et al. 2018) Jokaisella organisaatiolla aineeton pääoma ja sen tarve muodostavat uniikin kokonaisuuden, ja siksi sitä on tarkasteltava organisaatiolähtöisesti. Aineettoman pääoman johtamiseen ei ole yleensä erityisiä käytäntöjä tai tietopääomamallia, jolloin sen johtamisen integrointi organisaation olemassa oleviin johtamisjärjestelmiin voi olla toimiva ratkaisu. (Marr 2008; Secundo, Massaro, Dumay & Bagnoli 2018)

Aineettoman pääoman johtamisen avaintekijöitä ovat tiedon tunnistaminen, arvioiminen, raportointi ja kehittäminen. (Lönnqvist et al. 2005) Tieto yrityksen käytettävissä olevista aineettomista resursseista ja niiden laadusta on relevanttia strategisen johtamisen näkökulmasta. Kestävä kilpailuetu syntyy hallussa olevien aineettomien resurssien yhdistelmästä ja erityisesti monimutkaiset sosiaaliset, tiedolliset ja kulttuuriset resurssit ovat sen taustalla. Näitä vahvuuksia pidetään monesti yrityksissä itsestään selvinä perusasioina, joita ei tarkastella eksplisiittisesti. Aineetonta pääomaa mitataan useissa organisaatioissa ainakin jollain mittarilla, mutta mittauskohdetta ei välttämättä osata yhdistää aineettomaan pääomaan. (Pedro et al. 2018; Lönnqvist et al. 2005)

Liikunta-alan organisaatioita voidaan tarkastella monesta näkökulmasta niiden erilaisuuden vuoksi. Organisaatiot voivat olla yrityksiä tai järjestöjä, jotka ovat lokaaleja tai globaaleja, ja joita johdetaan luottamustoimien tai pörssiyritysten hallintotavan mukaisesti. (Garcia-Perez, Ghio, Occhipinti & Verona 2020; Marek 2018) Liikunta-alan toimijoita löytyy

julkiselta, yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta sekä yhteiskunnallisen kansalaistoiminnan parista, jotka ovat osa avointa yhteiskunnallista systeemiä sekä toimivat kansallisessa ja kansainvälisessäkin kontekstissa. (Garcia-Perez et al. 2020; Hallinger & Suriyankietkaew 2018) Garcia-Perez et al. (2020) jakavat liikunta- ja urheilualan ammattilaisurheiluun ja vapaa-ajan toimintaan. Vapaa-ajan toiminta mahdollistaa yleensä yritystoimintaa, joka rakentuu asiantuntijoiden tietämykselle ja osaamiselle, kun taas ammattilaisurheilussa strategia ja toiminta myötäilee useiden linkittyvien alojen sidosryhmien strategioita ja intressejä. Tässä maksimaalisen tuoton tavoittelussa urheilijat puolestaan ovat keskeinen sidosryhmä ja ammattilaisurheilun tuloksentekijä. (Garcia-Perez et al. 2020) Suuret urheiluseurat ovat eriyttäneet esimerkiksi korkeimmalla tasolla pelaavat joukkueet ja muuttaneet organisaatiomuotoaan osakeyhtiöiksi. Siten niiden odotetaan menestyvän urheilullisesti ja saavuttavan myös taloudelliset tavoitteet. Lisäksi urheiluorganisaatiot tuottavat viihdykettä ja elämyksiä, mutta niillä on myös mahdollisuus viestiä vastuullista toimintaa edistäviä arvoja toiminnallaan sekä edistää sosiaalista hyvinvointia yhteisössään. (Marek 2018)

Liikunta, kuten muutkin toimialat, ovat kohdanneet isoja toimintaympäristön muutoksia. Näihin muutoksiin vastaamiseksi Opetus- ja kulttuuriministeriön liikunta-alan ennakointiryhmä kartoitti vuonna 2020 liikunnan osaamistarpeita asiantuntijaryhmän työpajatyöskentelyssä. Ennakointityön loppuraportin mukaan luonnonvarojen riittävyys huolettaa monia (Nikander, Haapamäki & Tuominen-Thuesen 2020, 15). Jatkossa ympäristövastuullisuus tulee ennakointityön mukaan näkyä läpi alan toiminnan, mikä pakottaa alalla toimivia miettimään vaihtoehtoja liikuntamuodoille ja niiden harjoittamiselle. Alan kaupallistuminen näkyy toiminimiyrittäjien määrän kasvuna (Ala-Vähälä, Lämsä, Mäkinen & Pusa 2021, 39). Tämä puolestaan edellyttää taloudellista kestävyyttä ja osaamista kestävä kilpailukyvyyn rakentamiseen. Osaamisen ennakointityön mukaan liikunta-alan korkeakoulutuksen opetussäällöissä tiedolla johtaminen, vaikuttaminen yhteiskunnalliseen päätöksentekoon, kansainvälisyys sekä kestävä kehityksen ja eettisyyden periaatteet nähtiin läpileikkaavina periaatteina. (Nikander et al. 2020, 35)

Urheilun massatapahtumissa ja liikuntamatkailussa on panostettu erityisesti ekologiseen kestävyYTEEN, kun matkailu- ja tapahtuma-aloilla on sitouduttu yleisesti yhä vahvemmin

Yhdistyneiden kansakuntien (YK) Agenda 2030 -ohjelmaan. Näissä maailmanlaajuisten kestävä kehityksen tavoitteissa (Sustainable development goals, SDG) on huomioitu yhteensä 17 päätavoitetta kansakuntien, ympäristön ja ekosysteemien hyvinvoinnin ja kestävyden takaamiseksi. YK:n tasolla päätavoitteet sovellettu myös liikunnan- ja urheilun kontekstiin, jossa liikunta- ja urheilu ovat välineitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (United Nations 2015; Olympiakomitea s.a.)

Koko liikunta- ja urheiluyhteisöä sitova eettinen ohjeisto ”Reilun Pelin ihanteet ja tavoitteet” ovat liikunta-alan vastuullisuustyön perusta (Olympiakomitea s.a.). Kilpa- ja huippu-urheilun sekä harrasteliikunnan toimijaorganisaatioita varten laadittu Urheillaan ihmisiksi - urheiluyhteisön vastuullisuusohjelma 2020-2024 sisältää viisi pääperiaatetta, joiden tavoitteena on läpinäkyvä, avoin ja osallistava hallinto, turvallinen toimintaympäristö, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, ekologisuus ja ilmastonmuutoksen hillitseminen sekä reilu ja puhdas urheilu. Vastuullisuusohjelman taustalla on mm. liikuntalaki, yhdenvertaisuuslaki ja tasa-arvolaki, ihmisoikeuksien julistus sekä Agenda 2030 -ohjelman tavoitteet, joista vastuullisuusohjelmalla halutaan saavuttaa terveyttä ja hyvinvointia, sukupuolten tasa-arvoa, eriarvoisuuden vähentämistä, vastuullista kuluttamista, ympäristötekoja sekä rauhaa, oikeudenmukaisuutta ja hyvää hallintoa. (Olympiakomitea s.a.)

Tässä tutkielmassa etsitään vastuullisen johtamisen käytänteitä liikunta-alalla. Aineettoman pääoman johtaminen tarjoaa viitekehyksen vastuullisen johtamisen käytänteiden tarkastelulle osana inhimillistä-, suhde- ja rakennepääomaa. Tutkielman kohteena olevat liikunta-alan järjestöt palvelevat sekä ammattiurheilua että vapaa-ajan toimintaa. Haastattelututkimuksen kohderyhmänä ovat kansallisen tason järjestötoiminnan asiantuntijat sekä toimijat, joiden toiminta on ammattimaisesti johdettua ja tavoitteellista ja toiminnalle on määritelty vastuullisuusohjelma. Toimintaympäristön ja kuluttajien toiminnan muuttuessa vastuullisen johtamisen käytänteiden tutkiminen liikunta-alan kontekstissa on tärkeää. Liikunta-ala on moninainen ja hajallaan; samoja palveluita tarjoavat yksityisen-, julkisen- ja kolmannen sektorin toimijat. Toiminnan taustalla on vahvasti motivaatioteorioihin perustuvan liikkumisen ilon tarjoaminen ja terveellisen elämäntavan edistäminen, jolla puolestaan voidaan lisätä kansalaisten hyvinvointia ja ehkäistä kansansairauksia. Tämä on luonnostaan sosiaalista

kestävyyttä tukeva asetelma, jossa yhä vahvemmin alkaa korostumaan ekologinen vastuullisuus ja taloudellisesti kannattava toiminta. Liikunta-alan vastuullisen johtamisen hyvien käytänteiden jakaminen toimialan sisällä voi auttaa organisaatioita integroimaan vastuullisuuden ulottuvuudet läpileikkaavaksi teemoiksi osana toimintastrategioiden uudistamista.

1.1. Tutkielman keskeiset käsitteet ja aiempi tutkimus

Aineettomiin ja tietopohjaisiin resursseihin ja kyvykkyyksiin viittaavaa tietopääomaa on tutkittu 1980-luvulta lähtien. Sen sisällöksi on vakiintunut kolme osa-aluetta inhimillinen, suhde- ja rakennepääoma. Inhimillisellä pääomalla viitataan henkilöstön osaamiseen ja kyvykkyyksiin, suhdepääoma puolestaan kuvaa organisaation ja sen sidosryhmien välisiä suhteita, ja rakennepääoma sisältää organisaation prosesseihin ja järjestelmiin sitoutuneen osaamisen. (mm. Pedro et al. 2018; Massaro et al. 2018; Lönnqvist et al. 2005; Marr 2008)

Kestävä kehitys, kestävyysajattelu ja vastuullisuus ovat termejä, joita käytetään kuvaamaan ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti sekä taloudellisesti kestävää toimintaa. Kiinnostus organisaatioiden vastuullisuutta ja sen kehittämistä kohtaan on alkanut 1990-luvulla ja lisääntynyt kahden viime vuosikymmenen aikana eri puolilla maailmaa. (Hallinger & Suriyankietkaew 2018; Avery & Bergsteiner 2011) Suomessa aihe on noussut strategiseen johtamiseen 2000-luvun alussa (Lämsä, Keränen & Savela 2018, 4). Aluksi painotettiin erityisesti ympäristöasioita, mutta kestävyysajattelun laajentumisen myötä vastuullisuuden odotetaan toteutuvan kokonaisvaltaisesti organisaation sisäisessä toiminnassa ja suhteessa ulkoiseen ympäristöön. (Heikkurinen 2018; Hallinger & Suriyankietkaew 2018; Lämsä et al. 2018, 4)

Hallingerin ja Suriyankietkaew'n (2018) systemaattinen kirjallisuuskatsaus vastuullisen johtamisen tieteenalan moninaisuudesta osoitti, että *vastuullinen johtaminen* on monialaista ja sitä sovelletaan erityyppisissä organisaatioissa kuten yksityisellä ja julkisella sektorilla sekä koulutuksessa. Sen eurooppalaiset juuret korostivat pitkäntähtäimen suunnittelua, tasapainoista tuloksentehoa, eettistä toimintatapaa ja yritysvastuuta. (Avery & Bergsteiner 2011; Hallinger & Suriyankietkaew 2018) Hargreaves ja Fink olivat vuonna 2004 ensimmäisiä,

jotka määrittivät vastuullisen johtamisen olevan johtamista, joka täyttää nyky-yhteiskunnan tarpeet ilman, että tulevien sukupolvien mahdollisuudet kukoistaa vaarantuvat. (Hallinger & Suriyankietkaew 2018; Heikkurinen 2018) Sekä vastuullisessa johtamisessa että aineettoman pääoman johtamisessa tavoitellaan sitä, että organisaatiot ymmärtäisivät sekä löytäisivät ja kehittäisivät keinoja hyödyntää aineetonta pääomaa kestäväällä tavalla. (Massaro et al. 2018)

Vastuullista johtamista liikunta-alalla on tutkittu Suomessa varsin vähän. Yritys- ja yhteiskuntavastuun, ympäristövastuullisuuden, eettisen johtamisen ja tasa-arvonäkökulmista on valmistunut viime vuosina muutamia vastuulliseen johtamiseen liittyviä AMK-opinnäytteitä ja pro-gradu tutkielmia. Liikuntajohtamisen tutkimuksissa kestävä kehitys ja vastuullisuus nousevat esille, mutta eivät niinkään liikunta-alan organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti ohjaavina periaatteina. Työ- ja elinkeino ministeriön selvitys liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutoksista valmistui vuonna 2014 ja vuonna 2021 julkaistiin Liikuntatieteellisen seuran tutkimus Liikunnan talous Suomessa vuonna 2018. Kansainvälisesti tutkimus on keskittynyt liikunnan ja urheilun ympäristövaikutusten, hyvän hallintotavan ja eettisyyden tutkimiseen usein erillisinä tapaustutkimuksina.

1.2. Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksella on kaksi keskeistä tavoitetta. Koska vastuullinen johtaminen vaikuttaa olevan melko hyödyntämätön voimavara liikunta-alalla, on tutkimuksen ensisijainen tavoite selvittää vastuullisen johtamisen käytänteitä organisaation kehittämisessä. Toisena tavoitteena on koota käytännönläheisiä tapoja ja vinkkejä organisaatioille vastuullisen johtamisen toimintamallien käyttöönottoon ja hyödyntämiseen. Tutkielman toivotaan lisäksi auttavan useampia toimijoita tunnistamaan vastuullisen johtamisen mahdollisuuksia osana strategista johtamista ja menestyksestä toimintaa. Näihin tavoitteisiin vastaamiseksi tutkimukselle on asetettu päätutkimuskysymys sekä kolme alatutkimuskysymystä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on

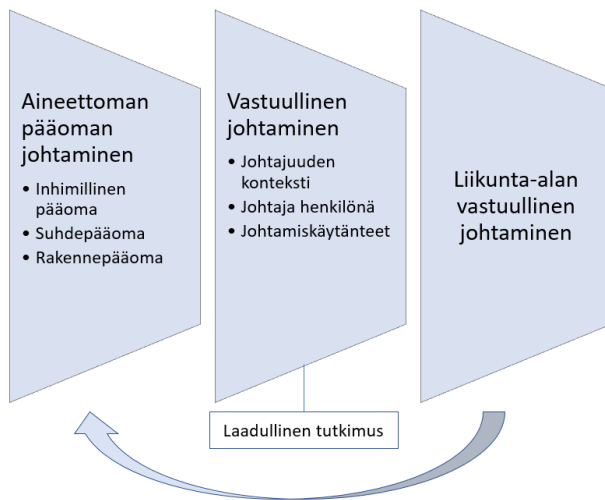
Minkälaisia vastuullisen johtamisen käytäntöjä liikunta-alan organisaatioilla on?

Tarkentavien alakysymysten avulla selvitetään, millä tavalla haastateltavat näkevät vastuullisuuden osa-alueet omassa toiminnassaan, miten he ovat hyödyntäneet vastuullisen johtamisen käytäntöjä sekä millaisia ajattelumalleja ja osaamista vastuulliseen johtajuuteen tarvitaan. Alakysymykset ovat:

- 1. Miten liikunta-alan organisaatiot näkevät vastuullisuuden osa-alueet toimintaympäristönsään?*
- 2. Mitä vastuullisen johtamisen käytännön toimenpiteitä hyödynnetään organisaation johtamisessa?*
- 3. Mitä vastuullinen johtaminen edellyttää johtajalta?*

1.3. Tutkielman viitekehys ja rakenne

Tämän tutkielman viitekehys koostuu kahdesta kokonaisuudesta: vastuullinen johtaminen ja aineeton pääoma. Viitekehys on valittu nojaten aiempiin tutkimuksiin tutkielman aihealueista. Visser ja Courtrice (2011) esittävät Cambridgen vastuullisen johtamisen mallin, joka toimii tämän tutkielman pääasiallisena vastuullisen johtamisen viitekehyksenä. Vastuullisen johtamisen käytänteet voidaan sijoittaa aineettoman pääoman osa-alueisiin (Gangi et al. 2019; Massaro et al. 2017; Wasiluk 2013), jolloin yhdistämällä vastuullisen johtamisen ja aineettoman pääoman johtamisen viitekehukset voidaan mallintaa liikunta-alan kontekstiin soveltuvaa vastuullisen johtamisen mallia, joka perustuu empiiriseen tutkimukseen. Vastuullisella johtamisella, jota toteutetaan organisaation ja sidosryhmien tarpeista käsin voidaan kasvattaa aineettoman pääoman arvoa. (Gangi et al. 2019; Wasiluk 2013) Kuvassa 1 on visualisoitu tutkielman teoreettinen taustoitus ja tutkimuksen fokus suhteessa siihen.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen taustoitus ja laadullisen tutkimuksen fokus (mukaillen Marr 2008; Visser & Courtrice 2011; Gangi et al. 2020; Wasiluk 2013)

Tämä tutkielma etenee seuraavasti. Tutkielman toisessa luvussa käsitellään aineetonta pääomaa ja aineettoman pääoman johtamista. Tutkielman kolmannessa luvussa avataan vastuullista johtamista vastuullisuuden ulottuvuuksien, yritysvastuun sekä vastuullisen johtamisen mallien, toteuttamisen ja käytänteiden kautta. Tutkielman neljännessä luvussa esitellään tutkimusprosessi ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät yksityiskohdat. Viides luku käsittelee tutkimuksen tuloksia ja luvussa kuusi esitellään johtopäätökset sekä tutkielman suositukset.

2. Aineeton pääoma

Resurssiperustaisen kilpailukyvyn mukaan yrityksen kestävä kilpailukyky rakentuu ensisijaisesti yrityksen resurssien varaan. Perinteisessä strategisen johtamisen tutkimuksessa keskiössä on ollut organisaation sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien analyysit suhteessa resursseihin kestävästä kilpailuedun tavoittelussa. (Barney 1991; Engert & Baumgartner 2016; Lönnqvist et al. 2005, 82) Resurssiperusteisessa näkökulmassa kilpailuedun muodostavat resurssit on luokiteltu kolmeen kategoriaan: fyysiseen, inhimilliseen ja organisatoriseen pääomaan. Resurssiperusteisen kilpailukykyteorian mukaan kestävästä kilpailuedun hankkimiseksi organisaation resurssien täytyy olla arvokkaita siten, että ne hyödyntävät mahdollisuuksia ja neutralisoivat uhkia yrityksen toimintaympäristössä, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltävissä ja vailla korvaavia vaihtoehtoja. (Barney 1991; Lönnqvist et al. 2005, 83)

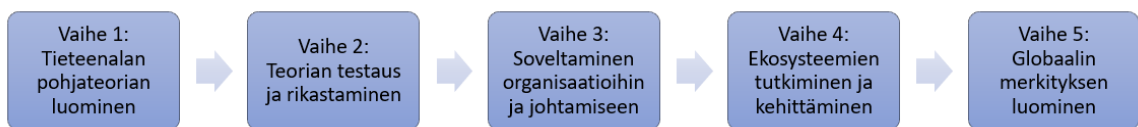
Tietoperustainen lähestymistapa painottaa organisaation resursseista tiedon merkitystä tuotantotekijänä ja kilpailuedun lähteenä. Organisaation kykyä tiedon luomiseen, hallinnoimiseen ja kehittämiseen alettiin tutkia 1990-luvulla. (Grant 1996; Lönnqvist et al. 2005, 85). Näkemyksen mukaan organisaation kestävä kilpailuetu rakentuu sen omaavalle tiedolle, tiedon hyödyntämiselle ja kyvyille oppia uutta. Kun resurssiperustainen näkemys pyrkii hyödyntämään tietopääomaa ja kyvykkyyksiä tehokkaasti, pyrkii tietoperustainen näkökulma selvittämään mekanismeja, joilla kehitetään ja yhdistellään resursseja ja kyvykkyyksiä. (Lönnqvist et al. 2005, 85; Pedro et al. 2018).

2.1. Aineettoman pääoman tutkimus ja määritelmät

Vaikka aineettoman pääoman merkitys kilpailuedun luojana on kiistämätön ja runsaan tutkimuksen ja empirian tukema, ei sille ole edelleenkään yhtenäistä määritelmää. Kuitenkin olemassa olevat määritelmät, aineettoman pääoman käsite sekä sisällön luokittelujärjestelmät auttavat ymmärtämään aineettoman pääoman kokonaisuutta ja merkitystä. (Pedro et al. 2018) Aineettoman pääoman teoriaa ovat ohjanneet muun muassa Stewartin, Sveibyn sekä

Edvinsonin ja Malonen tutkimukset ja mallinnukset vuodelta 1997, jotka osoittivat myös aineettoman pääoman merkityksen organisaation menestymiselle. (Pedro et al. 2018)

Aineettoman pääoman tutkimus ja teoria on edennyt neljässä tunnistettavassa vaiheessa, ja meneillään olevassa viidennessä vaiheessa (kuva 2). Ensimmäisessä vaiheessa 1980-luvun lopusta 1990-luvun loppuun luotiin pohjaa tieteenalalle, kehitettiin teoria, jolla perusteltiin aineettoman pääoman merkitys kestävän kilpailuedun kannalta. Toisessa vaiheessa vuosina 2000-2003 teoriaa testattiin, sovellettiin ja rikastettiin empiirisellä tutkimuksella. Pääpaino oli johtamisessa, mittaamisessa ja viestinnässä. Vuodesta 2004 alkaen, vaiheissa kolme ja neljä, on ollut nähtävissä jakautumien yksityisten organisaatioiden, alueiden ja kansallisen aineettoman pääoman tarkasteluun. Kolmannessa vaiheessa tutkimusta sovelletaan erilaisiin organisaatioihin sekä yhteisöihin, ja teoriaa hyödynnetään erityisesti työväliseen johtamiseen. Neljännessä vaiheessa aineeton pääoma on osa laajempien ekosysteemien tutkimusta ja kehittämistä. Tässä vaiheessa tarkastelussa on organisaatorajat ylittävä arvонуonti, vaurauden tuottaminen, hyvinvointi sekä innovaatio- ja uudistumiskyky. (Pedro et al. 2018; Secundo et al. 2018; Dumay, Guthrie & Rooney 2020) Massaro et al. (2018) ja Dumay et al. (2020) nostavat esille meneillään olevan tutkimuksen viidennen vaiheen, joka on tuonut mukaan kriittisen tarkastelun aineettoman pääoman vaikutuksesta laajemmin yhteiskuntaan ja globaaliin kestäväan kehitykseen. Aineettoman pääoman tutkimuksen viiden vaiheen pääkohteet on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Aineettoman pääoman tutkimuksen viisi vaihetta 1980-luvulta alkaen (Mukaiillen Dumay et al. 2020)

Aineettoman pääoman määritelmiä on useita, joista eniten viitattu (Pedro et al. 2018) on Stewartin (1997) laajahko määritelmä, jonka mukaan aineeton pääoma on tietämystä, tietoa, älyllistä omaisuutta ja kokemusta, joita voidaan hyödyntää vaurauden ja lisäarvon

tuottamisessa. Myös Youndt, Subramaniam ja Snell (2004, 337) korostavat tiedon käyttöä kilpailuedun tavoittelussa; aineeton pääomaan on organisaation eri tasoilla sekä sen sisä- ja ulkopuolella olevan tietämyksen summa, jota hyödynnetään kilpailuedun saavuttamiseksi. Euroopan komission (2006, 10) määritelmä puolestaan on, että aineeton pääoma on resursien ja aineettomien toimintojen summa, joka mahdollistaa fyysisten, taloudellisten ja inhimillisten resurssien muuntamisen sidosryhmille tuotettavaksi lisäarvoksi. Kaikki kolme määritelmää edellä korostavat aineettoman pääoman aktiivista hyödyntämistä lisäarvon tuottamisessa kilpailuedun saavuttamiseksi.

Edvinssonin ja Malonen (1997) määritelmässä korostuvat inhimillinen- ja rakennepääoma kilpailuedun luomisessa. He kuitenkin jakavat rakennepääoman organisaation sisäiseen pääomaan ja asiakaspääomaan. Määritelmässä inhimillinen pääoma sisältää tietämyksen, kokemuksen, kyvykkyyden ja motivaation, ja rakennepääoma informaatioteknologian. Myös Pedro et al. (2018, 2519) määrittelevät tietopääoman yhdistelmäksi inhimillisiin ja teknologisiin resursseihin perustuvia, tiedosta, tietämyksestä ja immateriaalioikeuksista koostuvia, aineettomia resursseja arvon ja uusiutuvan kilpailuedun luomiseksi. Näissä määritelmässä huomioidaan lisäksi teknologian merkitys osana arvontuotantoa. Tämän tutkielman kannalta Nahapietin ja Ghoshalin (1998, 245) määritelmä, joka korostaa sosiaalisen yhteisön, kuten organisaation, tietämystä ja kykyä kasvattaa tietämystä, voidaan nähdä sisältävän myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden näkökulman sekä organisaation oppimisen.

2.2. Aineettoman pääoman osa-alueet

Tutkimuksen myötä vakiintuneeksi käytännöksi on muodostunut aineettoman pääoman luokittelu kolmeen pääryhmään. (mm. Pedro et al. 2018; Massaro et al. 2018; Lönnqvist et al. 2005; Marr 2008) Inhimillinen pääoma viittaa henkilöstön osaamiseen ja kyvykkyyksiin, suhdepääoma kuvaa organisaation ja sen sidosryhmien välisiä suhteita, ja rakennepääoma sisältää organisaation prosesseihin ja järjestelmiin sitoutuneen osaamisen. (mm. Pedro et al. 2018; Massaro et al. 2018; Lönnqvist et al. 2005; Marr 2008) Lönnqvist et al. (2005, 31-32) muistuttavat, että kolmen aineettoman pääoman lajin väliset vaikutukset ja niiden toisiaan täydentävä luonne tulee huomioida, jotta arvontuotanto on mahdollista.

Keskinäisvaikutusten johdosta joitakin sisältöjä voidaan sijoittaa myös toisen aineettoman pääoman lajin alle, mutta tärkeintä on ymmärtää sisällön merkitys kokonaisuuden kannalta.

Youndt et al. (2004) korostavat, että inhimillinen pääoma on aidosti yksittäisten henkilöiden omistamaa tietämystä ja osaamista, joka on organisaatiolla lainassa tai vuokralla. Heidän näkemyksensä mukaan ainoastaan rakenteellinen pääoma on organisaation omistamaa, ja he kutsuvatkin tätä organisatoriseksi pääomaksi. Organisatorinen pääoma sisältää institutionalisoituneen ja kodifioitun tiedon, joka on varastoituna tietovarastoissa, rutiineissa, tavoissa toimia, ohjekirjoissa sekä patenteissa. Suhdepääomaan sisältyvän tietämyksen omistajuus puolestaan elää henkilöiden ja verkostojen välisissä suhteissa ja vuorovaikutuksessa. (Youndt et al. 2004; Nahapiet & Ghoshal 1998)

Inhimillinen pääoma voidaan usein nähdä organisaation tärkeimpänä voimavarana, tietoa tuottavana, innovaatiokyvykkyyttä luovana ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa oppimista tuottavana resurssina (Youndt et al. 2004; Lönnqvist et al. 2005, 33), joka on myös vaikeasti kopioitavissa (Barney 1991). Inhimillinen pääoma sisältää Lönnqvist et al. (2005, 32-37), Marrin (2008) ja Pedro et al. (2018) mukaan henkilöstön osaamisen, henkilöominaisuudet, asenteen, hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon sekä koulutuksen. Osaamista tarkastellaan substanssi-, liiketoiminta- ja organisaatio-osaamisen sekä sosiaalisten taitojen näkökulmasta. Ominaisuuksiin lukeutuvat sitoutuminen, motivaatio, joustavuus, oma-aloitteisuus sekä paineensietokyky. Uudemmassa Pedro et al. (2018) kirjallisuuskatsauksessa korostuvat lisäksi yhteistyötaidot sekä luovuus ja innovaatiokyky.

Suhdepääomaan kuuluvat organisaation suhteet asiakkaisiin, sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin sekä verkosto- ja strategisiin kumppaneihin. Suhteet voivat olla sopimuksellisia esimerkiksi suurien asiakkaiden, jälleenmyyjien ja tavarantoimittajien kanssa, tai epämuodollisia kuten asiakkaiden mielissä muodostuvat maine ja brändi. (Aguinis & Glavas 2012; Massaro et al. 2018) Suhdepääoman arvo syntyy asiakasuskollisuuden ja kumppanuuksien kautta, mikä näkyy myynnin kasvuna. Lisäksi hyvin hoidetut asiakassuhteet ja maine suojaavat organisaatiota kolhuilta. (Lönnqvist et al. 2005, 38-40; Marr 2008). Pedro et al. (2018)

nostaa suhdepääoman osaksi myös organisaatioilmaston sekä sitoutumisen sosiaaliseen ja ympäristövastuullisuuteen.

Erityisesti suhdepääomaa syventävänä, mutta myös muita aineettoman pääoman lajeja läpileikkaavana pääomana voidaan tarkastella sosiaalista pääomaa. (Lönngqvist et al. 2005, 23; Nahapiet & Ghoshal 1998; Subramaniam & Youndt 2005) Myös sosiaalinen pääoma on käsitteenä monitahoinen ja täsmällinen määritelmä puuttuu. Nahapietin ja Ghoshalin (1998) mukaan sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan niitä sosiaalisia resursseja, jotka syntyvät virallisten ja epävirallisten suhteiden vaikutuksesta. Tähän lukeutuvat siten niin olemassa olevat kuin potentiaalisetkin yksilöiden ja yhteisöjen omistamat verkostot, joita voidaan hyödyntää toiminnan tavoitteiden saavuttamisessa. (Subramaniam & Youndt 2005)

Rakennepääoma sisältää Lönngqvist et al. (2005, 32-37), Marrin (2008), Subramaniamin ja Youndtin (2005) ja Pedro et al. (2018) mukaan suuren joukon organisaation ydintoimintaa tukevia ydinprosesseja, rakenteellisia ratkaisuja, käytänteitä, tiedon virtaukseen ja varastointiin liittyviä tietojohdantien ratkaisuja sekä organisaation johtamismalleja. Marrin (2008) mukaan sisäiset prosessit ja rutiinit, jotka voivat olla virallisia tai epävirallisia (implisiittisiä), heijastavat organisatorista osaamista. Viralliset tavat toimia voidaan kirjata manuaaleihin ja sääntöihin, mutta epäviralliset pitävät sisällään kirjoittamattoman käyttäytymiskoodiston ja työnkulun. (Marr 2008)

Rakennepääomaan kuuluvat myös immateriaalioikeudet, jotka ovat organisaation omistamia tai laillisesti hallinnoimia oikeuksia, jotka määrittävät organisaation ainutlaatuisuutta ja erottautumista sekä mahdollistavat aineettoman pääoman arvottamisen markkinoilla. Immateriaalioikeuksiin kuuluvat patentit, tekijänoikeudet, tavaramerkit, brändit, mallioikeudet, liikesalaisuudet, tietovarastot sekä kilpailuedun lähteenä olevat prosessit, jotka ovat suojattuja. (Marr 2008; Lönngqvist et al. 2005, 46-47)

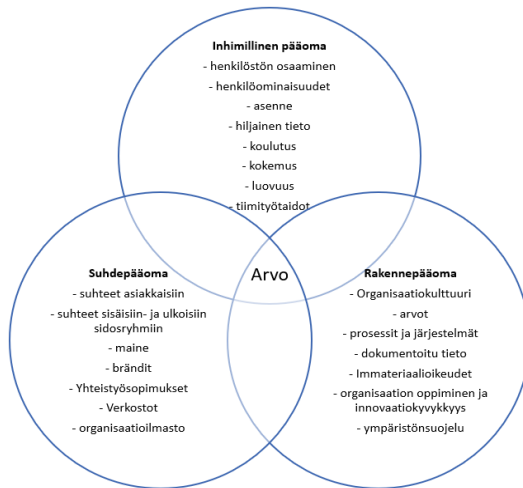
Rakennepääomassa korostuu organisaatiokulttuuri, jonka nähdään olevan yksi menestyksen avaimista (Marr 2008). Scheinin (1990) mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan

organisaation käyttäytymisnormien, arvojen ja toimintatapojen muodostamaa kokonaisuutta. Organisaatiokulttuuriin kuuluvat perusoletukset, jotka ryhmä on muodostanut, kehittänyt tai löytänyt mukautuessaan ulkoisiin ja sisäisiin haasteisiin, muutoksiin ja toimintamalleihin. Nämä perusoletukset on todettu toimiviksi ja niitä opetetaan uusille jäsenille oikeina tapoina hahmottaa, ajatella ja tuntea haasteita. Organisaatiokulttuuri näkyy artefakteissa, kuten tuotoksissa, tiloissa, tavoissa ja tarinoissa; arvoissa, kuten normeissa, maailmankatsomuksessa, säännöissä ja ajatusmalleissa; sekä piilossa olevissa oletuksissa, joihin kuuluvat näkökulmat, ajattelumallit, tunteet ja käyttäytyminen. Organisaatiokulttuuri näkyy ja vaikuttaa myös johtamismallissa, virallisessa ja epävirallisessa hierarkiassa, käytännöissä sekä vuorovaikutuksessa. (Schein 1990; Lönnqvist et al. 2005, 42; Marr 2008)

Pedro et al. (2018) tutkimuksessa erotetaan lisäksi organisaation oppiminen ja innovaatiokyvykyys rakennepääoman menestystekijöinä. Organisaation oppiminen voidaan nähdä prosessina ja kulttuurina, joka tukee organisaation innovaatiokyvykkyyttä sekä mukautumiskykyä toimintaympäristön muutoksissa. (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle 2011; Vera & Crossan 2005) Oppivalla organisaatiolla on kyky tietojohdantamiseen. Se osaa luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa toimintaansa uuden tietämyksen mukaiseksi. On tärkeää huomata, että oppiminen ei ole vain yksilötason toimintaa, vaan sosiaalisesti konstruoitu prosessi, joka liittyy laajempaan kokonaisuuteen, kuten organisaatioon. (Vera & Crossan 2005) Jiménez-Jiménezin ja Sanz-Vallen (2011) mukaan myös innovaatioiden syntymisessä yksilöt hyödyntävät olemassa olevaa tietoa ja jakavat sitä organisaatiossa. Uuden tiedon hankkiminen organisaation ulkopuolelta riippuu sekä yksilöiden että organisaation kyvystä ja kulttuurista omaksua uusia ideoita verkostoista. Innovaatiokyvykyys perustuukin juuri kykyyn ymmärtää, sisäistää ja soveltaa ulkopuolelta kerrytettyä tietämystä olemassa olevaan sisäiseen ja jaettuun tietämykseen. Organisaation oppiminen puolestaan toimii alustana tiedon jakamiselle. (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle 2011).

Tämän tutkielman kannalta merkittävää on myös Pedro et al. (2018) tutkimuksessa esille nostettu ympäristön suojelun ja ympäristövastuun johtamisen merkitys rakennepääoman osatekijänä. Suhdepääomassa mainittu sitoutuminen sosiaaliseen ja ympäristövastuul-

lisuuteen tukevat myös aineettoman pääoman ja vastuullisen toiminnan välistä keskinäisvai-
kutusta. Aineettoman pääoman osa-alueet ja keskeiset sisällöt on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3. Aineettoman pääoman osa-alueet ja keskeiset sisällöt (mukaiillen Lönnqvist et al. 2005, 31; Marr 2008, 5; Pedro et al. 2018, 2523)

3. Vastuullinen johtaminen

Vastuullinen liiketoiminta, kilpailuetu ja johtaminen ovat nousseet keskeiseksi osaksi eri toimialojen strategista johtamista. Vastuullisuudella tavoitellaan paitsi lakien ja sääntelyn noudattamista, ja sidosryhmien vaatimuksiin vastaamista myös positiivisten ekologisten ja yhteiskunnallisten vaikutusten maksimointia. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004; Juutinen 2016, 25; Koipijärvi & Kuvaja 2020, 21; Engert & al. 2016; Heikkurinen 2018; Wasiluk 2013) Vastuullisuutta perustellaan kannattavuuden ja liikevoiton tuottamisen sekä eettisten velvollisuuksien täyttämisen kautta. (Heikkurinen 2018; Carroll 2016) Strategisessa vastuullisuudessa organisaation toiminnassa keskeistä on toimia pitkäjänteisesti, kokonaisvaltaisesti ja läpinäkyvästi hakien ratkaisuja kestävämmän kulutuksen ja toiminnan katkaisemiseen, ja siten olemassaolon oikeutukseen. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 21-22 Lämsä et al. 2018, 11; Carroll 2016)

Vastuullisuuden noustessa organisaatiossa strategiseksi tavoitteeksi, on myös tutkimus ja käytännön kiinnostus yritysvastuuta ja kestäväää kehitystä kohtaan kasvanut. (mm. Engert et al. 2016; Heikkurinen 2018) Engert et al. (2016) sekä Heikkurisen (2018) mukaan strategisella vastuullisuudella tarkoitetaan vastuullisuuden integrointia organisaation strategiaan, vision ja kulttuuriin. Strategiseen vastuullisuuteen liittyvät niin maapallon kantokyvystä huolehtiminen kuin eettisyyden ja sosiaalisen vastuullisuuden vaatimus. Tämä edellyttää organisaatiolta tulevaisuuden ennakoinnin taitoja, vastuullisuuden operationalisointia, mittaamista ja raportointia sekä tehokkaiden johtamiskäytänteiden löytämistä. Tämän vuoksi vastuullisuus tulisikin integroida normatiivisella, strategisella ja operationaalisella tasolla (Engert & al. 2016, 2834) Normatiivinen eli legitimaation, taso tarkoittaa organisaation olemassaolon oikeutusta yhteiskunnassa ja toimintaympäristössä (Lämsä et al. 2018, 11; Carroll 2016) ja se sisältää vision, menettelytavat, hyvän hallinnon ja organisaatiokulttuurin. Strategisen johtamisen tasolla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja vaikuttavuus pitkällä aikavälillä, kun operatiivisella tasolla vastuullisuusstrategia toteutetaan tehokkailla toimintatavoilla. (Engert & al. 2016; Heikkurinen 2018)

3.1. Vastuullisuuden ulottuvuudet

Vastuullisesti toimivan organisaation johtamista ja toimintatapoja kuvataan termeillä yritys-vastuu, yritysten sosiaalinen vastuu, yhteiskuntavastuu sekä vastuullinen ja kestävä liiketoi-minta. (Wasiluk 2013) Käsitteen muodostaminen on vielä vakiintumatonta, mikä antaa myös mahdollisuuden tulkita ja implementoida kestävästä kehitystä osaksi organisaation toiminta-tapoja organisaatiolähtöisesti. Myös käsitteen sisällöllinen määrittely vaihtelee suppeasta laajaan. (Juutinen 2016, 24–25; Engert et al. 2016; Aguinis & Glavas 2012)

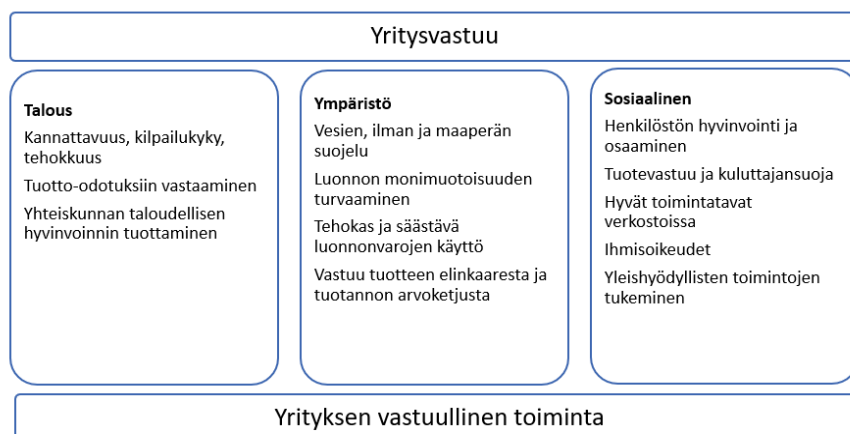
Yhdistyneiden kansakuntien (1987) kestävästä kehityksen määritelmä ”kehitys, joka tyydyt-tää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omia tarpei-taan”, on ohjannut yritys vastuun ymmärrystä ja käytännön toteutusta. Yritysvastuu kattaa useimpien määritelmien mukaan kolme ulottuvuutta: taloudellinen, ympäristöllinen ja sosi-aalinen vastuullisuus (Engert & Baumgartner 2016; Wasiluk 2013), mutta myös muita tapoja tarkastella yritys vastuuta löytyy kirjallisuudesta. Ympäristöllinen kestävyys, yhteisösuhteet ja hyvän hallinnon käytänteet ovat Gangin et al. (2019) näkemyksen mukaan kolme yritys-vastuun pilaria. He myös korostavat sisältöjen sijoittuvan aineettoman pääoman sisältöihin.

Global Reporting Initiative (GRI), joka on 1997 perustettu YK:n ympäristöjärjestön UNEP:in yhteistyöelin yhteiskuntavastuun raportoinnin toimintamallien kehittämisessä. GRI:n raportointimallia myötäilevässä jaottelussa yritys vastuun muodostuu kuudesta osiosta: talous, tuotteet ja palvelut, ympäristö, lähiyhteisö, henkilöstö sekä prosessit ja rakenteet. Mallin keskiössä on lisäksi vastuullinen toimintakulttuuri, tapa toimia, jonka osuus on mer-kittävä, vaikka vaikeasti sanoitettava ja toiminnaksi muuttuva. Mallissa haetaan osien tasa-painoa organisaatiolähtöisesti. (Aaltonen et al. 2004, 44-45; Avery & Bergsteiner 2011)

Vastuullisuuden jakaminen kolmeen eri osa-alueeseen perustuu John Elkingtonin vuonna 1997 laatimaan kolmen pilarin malliin, jossa vastuullisuus rakentuu taloudellisen, sosiaali-sen ja ympäristövastuun tasapainoon ja mahdollistaa liiketoiminnan vaikutusten tarkastelun sidosryhmien ja yhteiskunnan näkökulmista. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23; Juutinen 2016,

25; Dyllick & Muff 2016; Engert & Baumgartner 2016) Kansainvälisessä keskustelussa mallin yhteydessä puhutaan myös kolmoistilinpäätöksestä (Triple bottom line), jossa taloudellisen tuloksen ohessa raportoidaan yrityksen taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset vaikutukset suorituskyvyn mittareilla. Laajasti määriteltynä kolmoistilinpäätökseen tulisi lukea kokonaisuutena kaikki organisaation arvot, asiat ja prosessit, jotka sisältyvät sen vastuulliseen arvontuotantoon. Kolmoistilinpäätökseen viitataan usein myös sanoilla 'People, Planet, Profit' eli ihmiset, luonnonympäristö ja taloudellinen tulos. (Aaltonen et al. 2004, 43; Dyllick & Muff 2016; Engert & Baumgartner 2016) Nykyisin kolmen pilarin rinnalle tai osaksi sosiaalista vastuullisuutta nostetaan myös kulttuurinen kestävyys, jonka tavoitteena on kulttuuriin liittyvien asioiden, kuten kielten, perinteiden ja tapojen säilyttäminen. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22-23)

Työkaluna kolmen pilarin malli (kuva 4) on yksinkertainen ja mahdollistaa toimenpiteiden merkityksen tarkastelun organisaation nykytilan ja jatkuvuuden kannalta. Mallin taloudellinen vastuullisuus sisältää kannattavuuteen, tuotto-odotuksiin vastaamiseen ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin taloudelliseen tukemiseen liittyviä asioita. Ympäristöllinen vastuullisuus perustuu ympäristön suojelun, luonnon monimuotoisuuden, kestävän luonnonvarojen käytön sekä tuotteiden elinkaariajattelun eli kestävän kehityksen elementeistä. Sosiaaliseen vastuullisuuteen sisältyy laaja kokonaisuus hyviä toimintatapoja, jotka liittyvät henkilöstöjohtamiseen, kuluttajansuojaan, verkostoihin, ihmisoikeuksiin sekä alueelliseen ja yhteiskunnalliseen hyväntekeväisyyteen. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23-24; Dyllick & Muff 2016)

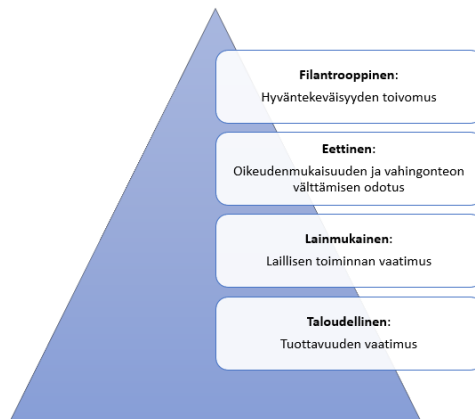


Kuva 4. Kolmen pilarin malli (mukaiillen Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23)

Tässä tutkielmassa vastuullisuus nähdään perinteisen ja laajasti viitatus kolmen osa-alueen kokonaisuutena: taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuullisuus, joihin vastuullisen johtamisen käytänteet jakautuvat. Kohti strategista vastuullisuutta siirryttäessä on organisaation tärkeä tunnistaa eri vastuullisuusalueiden olennaisimmat tekijät oman toiminnan kannalta, lajitella ne pilareiden mukaisesti ja tarkastella pilareiden sisällä ja välillä muodostuvaa dynamiikkaa. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 24; Engert & Baumgarten 2016) Koipijärven ja Kuvajan (2020, 24) mukaan mallin haastavuus piileekin siinä, että kaikkia vastuullisuuden osa-alueita ei voida yksiselitteisesti sijoittaa tiettyyn pilariin ja niihin liittyy useita kestävyyyteen liittyviä kysymyksiä.

3.2. Yritysvastuun pyramidimalli

Yritysvastuun (corporate social responsibility, CSR) viitekehys perustuu Carrollin vuonna 1979 laatimaan ja myöhemmin päivitettyyn pyramidimalliin. Carrollin (2016, 2) mukaan yritysvastuu koostuu toimintamalleista ja toiminnoista, joiden avulla organisaatiot varmistavat, että niiden sidosryhmät ja yhteiskunta huomioidaan ja niitä suojellaan strategioissa ja toiminnoissa. Hänen alkuperäisen määritelmänsä mukaan yritysvastuu sisältää taloudelliset, lainmukaiset, eettiset ja harkinnanvaraiset filantrooppiset odotukset, joita yhteiskunnalla on yritykselle. (Carroll 2016; Baden 2016) Samansuuntaisesti Heikkurinen (2018, 389) määrittelee yritysvastuun toisten huomioimiseksi, johon sisältyy moninaisesti moraaliset teot nykyisiä ja tulevia sukupolvia kohtaan sekä luontoa ja ympäristöä yli lain määräämien edellyttämän tason. Koska Carrollin malli sisältää taloudellisen vastuullisuuden vahvan painotuksen, on se varsin käyttökelpoinen yritysvastuun strategisessa integroinnissa organisaation toimintaan. (Carroll & Shabana 2010) Carrollin yritysvastuun pyramidimallin sisältö on kiitetty kuvaan 5.



Kuva 5. Carrollin yritysvastuun pyramidimalli (mukaillen Carroll 2016)

Taloudellinen vastuu luo mallin perustan, sillä vain tuottavalla yrityksellä on mahdollisuus menestyä ja kehittyä pitkällä aikavälillä. Taloudellisten velvoitteiden täyttäminen on edellytys toimivuudelle ja tämä lisää luotettavan toimijan mainetta, joka vaikuttaa rahoittajien päätöksiin. (Carroll 2016; Carroll & Shabana 2010) Carroll ja Shabana (2010, 92) perustelevat lisäksi laajan taloudellisen näkökulman merkitystä sillä, että se mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen sekä ”win-win-tilanteen” sidosryhmien välillä, jota myös Porter ja Kramer (2011) korostavat jaetun arvontuotannon mallissaan.

Carrollin pyramidimallin toinen taso muodostuu organisaation lainmukaisista vastuista, jolloin organisaatio toimii lakeja ja sääntöjä noudattaen sekä täyttää sille asetetut velvollisuudet, kuten kunnan organisaatiokansalaisen kuuluu (Carroll 2016, 6). Lait heijastavat Carrollin (2016) mukaan kodifioitua etiikkaa, joka ohjaa organisaation toimintaa sisältäen muun muassa tuotevastuun ja ihmisoikeudet. Sekä taloudellinen että laillinen vastuu ovat yhteiskunnan asettamia vaatimuksia, kun taas seuraavalla pyramidin tasolla olevaa eettistä vastuuta odotetaan organisaatiolta.

Yhteiskunta ja sidosryhmät odottavat organisaatioiden toimivan eettisesti myös niiden asioiden osalta, joita ei ole kirjattu lakiin. Eettinen vastuullisuus sisältää organisaation arvopohjan, jonka perusteella ne tekevät ratkaisuja ja toimivat pyrkien vastaamaan eri sidosryhmien moraalisiin odotuksiin. Eettinen vastuullisuus näkyy normeina, koodistoina ja

käytänteinä, ja sitä arvioidaan ja raportoidaan vapaaehtoisuuteen perustuen. (Carroll 2016; Carroll & Shabana 2010)

Neljännän tason mallissa muodostaa filantrooppinen tai harkinnanvarainen hyväntekeväisyyden taso, johon sisältyy muun muassa taloudellisen tuen antaminen sitä tarvitseville tahoille, vapaaehtoistyö sekä sponsorointi. Vaikka hyväntekeväisyyttä ei organisaatioilta edellytetä tai odoteta, toivotaan sitä sidosryhmien ja yhteiskunnan puolelta. (Carroll 2016; Carroll & Shabana 2010) Carrollin (2016) mukaan organisaatioilla voi olla filantrooppiaan altruistinen motiivi, mutta useimmiten ne tekevät hyväntekeväisyyttä osoittaakseen hyvää yrityskansalaisuutta. Erityisesti hyväntekeväisyyden osuudessa osana yritysvastuuta on kulttuurisia eroja. (Baden 2016; Carroll 2016)

Carrollin yritysvastuun pyramidimalli on myös saanut kritiikkiä asettaessaan taloudellisen vastuullisuuden pyramidimallin perustaksi, vaikka yritysvastuun keskiössä on sosiaalinen hyvinvointi (mm. Baden 2016; Aaltonen et al. 2004, 44-45; Avery & Bergsteiner 2011) Badenin (2016) noin 400 organisaatiolle tekemän kyselytutkimuksen tuloksena lainmukainen toiminta nähtiin tärkeimpänä yritysvastuun osa-alueena. Eettinen toiminta oli toiseksi tärkein ja taloudellinen vastuu kolmantena ja tuloksissa lähellä toisiaan. Filantrooppinen vastuu oli tässä tutkimuksessa vähiten tärkeä, mutta huomioitavaa on, että voittoa tavoittelemattomat organisaatiot arvostivat filantropian korkeammalle kuin yritykset. Badenin (2016) mukaan lunastaakseen paikkansa ja toimiakseen yhteiskunnassa, tulisi organisaation ennen kaikkea lunastaa eettisen toiminnan lupaus oikein toimimisesta, luonnonvarojen ja työvoiman eettisestä käytöstä ja täyttää yhteiskunnan eettiset normit ja odotukset. Lisäksi organisaation tulee noudattaa laillisia velvollisuuksia, ja vasta näiden asioiden jälkeen sillä on oikeus tavoitella voittoa. Carroll täydentää omaa yritysvastuun malliaan vuoden 2016 artikkelillaan korostaen, että myös hänen mallissaan eettiset näkökulmat ovat sisäkirjoitettuna kaikkiin yritysvastuun osa-alueisiin. Lisäksi hänen näkökulmastaan pyramidimalli on dynaaminen kokonaisuus, joka muokkautuu kunkin organisaation strategisen vastuullisuuden työkaluksi. (Carroll 2016)

3.3. Vastuullisen johtamisen ominaispiirteet

Vastuullista johtamista voidaan pitää ihmislähtöisenä, humanistiseen ihmiskäsitykseen perustuvana johtamistapana (Avery & Bergsteiner 2011, 6). Avery ja Bergsteiner (2011) sekä Tideman et al. (2013) korostavat, että vastuullinen johtaminen edellyttää päätöksenteon pitkän aikavälin suunnitelmallisuutta, systemistä innovointia asiakasarvon luomiseksi, osaa- van, uskollisen ja sitoutuneen henkilöstön kehittämistä, toimivia sidosryhmäsuhteita, sekä laadukkaiden tuotteiden, palveluiden ja ratkaisujen tarjoamista. Heidän mukaansa vastuullinen johtaminen, muista johtamistavoista poiketen, ei edellytä tiettyä johtamistyyliä, käyttäytymismalleja tai ominaisuuksia, minkä vuoksi se näyttäytyy moninaisena.

Järlström, Saru ja Vanhala (2016) sekä Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) korostavat organisaatioiden sidosryhmien monimuotoisuutta ja monimutkaisia vuorovaikutussuhteita. Sidosryhmillä on erilaisia tarpeita, kuten esimerkiksi omistajilla ja investoijilla on tuotto- odotuksia ja asiakkaat edellyttävät laadukkaita, oikea-aikaisia ja hinnaltaan sopivia ratkaisuja tarpeisiinsa. Yhteiskunta edellyttää lain mukaan toimimista, sosiaalista vastuullisuutta ja eettistä johtamista. Organisaation jäsenet edellyttävät oikeudenmukaista palkkaa ja kohtelua, hyvää työelämää ja pitkäaikaisia työsuhteita. Muut tuotteiden, palveluiden tai prosessien tuottamiseen osallistuvat partnerit puolestaan edellyttävät luotettavuutta ja yhteistyötä ongelmanratkaisussa ja kehittämisessä. (Järlström et al. 2016)

Tideman et al. (2013) esittävät vastuullisen johtamisen sisältävän kuusi ominaispiirrettä, jotka ovat konteksti (context), tietoisuus (consciousness), jatkuvuus (continuity), yhteenliittyminen (connectedness), luovuus (creativity) ja yhteisöllisyys (collectiveness). Kolme ensimmäistä liittyvät ajattelutapaan ja kolme jälkimmäistä kyvykkyyksiin. Perinteisesti johtajilla on hyvät neuvottelutaidot, mutta ryhtymisen ja sitoutumisen dialogiin organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa sekä kumppanuuksien muodostaminen yhteisen arvonnun saavuttamiseksi ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tämä kyvykkyys muodostaa dialogisia kumppanuuksia, joilla on laaja merkitys organisaatiolle, ympäristölle ja yhteiskunnalle on ensiarvoisen tärkeä. Toisena kyvykkyysvaatimuksena vastuullisessa johtamisessa nähdään luovuus, jonka vaikutus näkyy uusina arvontuottamisen tapoina nyt ja

tulevaisuudessa eri sidosryhmien odotusten mukaisesti. Yhteisöllisyyden rakentamisen avulla dialogisuus ja luovuus voidaan nostaa uudelle tasolle, jolloin saavutetaan vaikuttavuutta kestäväillä ratkaisuilla laajasti verkostossa. (Tideman et al. 2013)

Saman suuntaisesti vastuullista johtamista ensimmäisen laajan kirjallisuuskatsauksen myötä määriteltessään, Hallinger ja Suriyankietkaew (2018) kiteyttivät vastuullisen johtamisen erityispiirteet seuraavasti. Vastuullisessa johtamisessa keskitytään johtajuuteen, luodaan tulevaisuusorientoitunut päämäärä, laajat tavoitteet yhdistävät organisaation ympäröivään yhteiskuntaan, toimitaan eettisesti, yhteiskuntavastuu on osa strategiaa, tuetaan innovaatiokyvykkyyttä, pyritään systeemiseen muutokseen, sitoutetaan sidosryhmät toimintaan ja niiden osaamista ja kyvykkyksiä tuetaan (Hallinger & Suriyankietkaew 2018, 3).

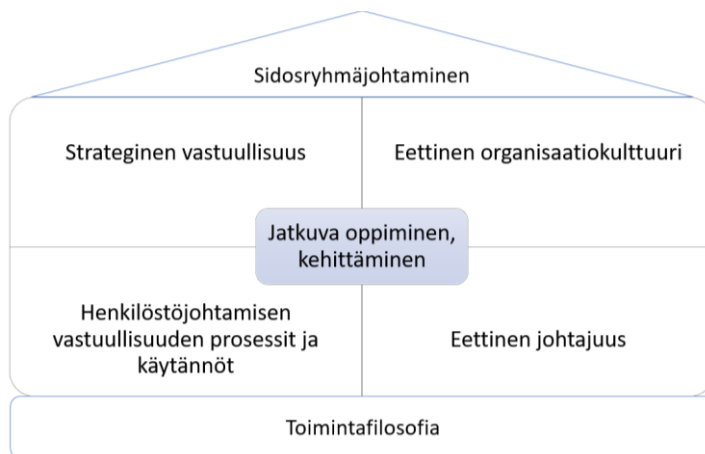
Lämsä & Keränen (2020, 423) puolestaan tiivistivät johtaja-työntekijä-suhteita koskevan tutkimuksensa perusteella vastuullisen johtamisen periaatteiksi tasapuolisuuden, valtaistamisen, avoimuuden, luottamuksen ja välittämisen. Molemmat edellä mainitut tutkimukset korostavat vastuullisen johtamisen kontekstisidonnaisuutta ja dynaamisuutta johtaja-työntekijä- sekä sidosryhmäsuhteissa, mikä on nähtävissä myös Tidemanin et al. (2013) esittämissä vastuullisen johtamisen ominaispiirteissä.

3.4. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen merkitys johtamisen viitekehyksen sisällä on kasvanut. (Lämsä 2019, 50; Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018; Barrena-Martinez, López-Fernández & Romero-Fernández 2019; Macke & Genari 2019) Johtamistoimintona se voi myös toimia vastuullisen johtamisen strategian integroinnin välineenä, helpottaa vastuullisuuskäytänteiden toimeenpanossa ja tuloksellisuuden osoittamisessa. (Jamali, El Dirani & Harwood 2015; Järnlström et al. 2016; Macke & Genari 2019) Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan ihmisten ja asioiden johtamista, jonka tavoitteena on henkilöstön muodostaminen, kehittäminen, ohjaaminen, kannustaminen, arviointi ja palkitseminen siten, että organisaation kilpailukyky ja henkilöstön hyvinvointi mahdollistuvat nyt ja tulevaisuudessa. (Lämsä 2019, 50; Jamali et al. 2015;

Barrena-Martinez et al. 2019) Henkilöstö tuo organisaatioon tietoa ja taitoa, jotka ovat asi-
antuntijaorganisaation merkittävin voimavara. Henkilöstöjohtaminen onkin siten laaja joh-
tamista kuvaava ilmiö, joka ulottuu aina strategiasta ja rakenteista operatiiviseen lähijohta-
miseen ja sen käytänteisiin. (Lämsä 2019, 50; Järlström et al. 2016; Visser & Courtrice 2011)
Jamali et al. (2015, 134) mukaan vastuullisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen yhdistävän
mallin (CSR-HRM) avulla voidaan suunnitella vastuullisuustoimenpiteitä, jotka vahvistavat
organisaation aineetonta pääomaa.

Lämsän (2019, 61) mukaan vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen yhdistyy monia teoreettisia
lähtökohtia, jotka hän yhdistää vastuullisen henkilöstöjohtamisen talomalliin. Malli perustuu
Ulrichin vuoden 1997 strategisen henkilöstöjohtamisen jaotteluun, johon sisältyy pidemmän
aikavälin strateginen sekä päivittäinen operatiivinen taso. (Jamali et al. 2015) Jaottelu muo-
dostaa nelikentän, jotka kuvaavat vastuullisen johtamisen talon neljää huonetta (kuva 6):
strateginen henkilöstöjohtaminen (vasemmalla yläkerrassa) ja henkilöstöhallinto (vasem-
malla alakerrassa), organisaatiokulttuurin kehittäminen (oikealla yläkerrassa) ja johtajuus
(oikealla alakerrassa). Talon ensimmäinen kerros sisältää konkreettisia operatiivisen tason
toimia, jotka jakautuvat klassisesti asioiden ja prosessien johtamiseen vasemmalla ja ihmis-
ten johtamiseen oikealla. Talomallia on täydennetty yritysetiikan sidosryhmäteorian näkö-
kulmalla, jonka avulla talo kiinnittyy toimintaympäristöön. Sidoryhmäteorian mukaan or-
ganisaation menestys riippuu sen kyvystä tuottaa arvoa ja huomioida keskeisten sidoryh-
mien intressit sekä toimia vastuullisesti toiminta- ja luontoympäristössään. (Parmar, Free-
man, Harrison & de Colle 2010; Heikkurinen 2018; Järlström et al. 2016) Niin sisäinen kuin
ulkoinen toimintaympäristö vaikuttavat siihen, kuinka vastuullisuus ymmärretään ja miten
sitä voidaan strategisesti toteuttaa. Talomallin perustan luo yrityksen toimintafilosofia; kes-
tävä arvopohja, jolle toiminta rakentuu. (Lämsä 2019, 61)



Kuva 6. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen talomalli (mukaiillen Lämsä 2019, 61; Jamali et al. 2015)

Järnlström & Saru (2019, 73) kuvaavat vastuullista henkilöstöjohtamista henkilöstöstrategioiden, politiikkojen ja käytänteiden luomisella, joissa samanaikaisesti huomioidaan taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset näkökulmat. Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) puolestaan painottavat, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on strategisen henkilöstöjohtamisen jatke, koska se huomioi sosiaaliset, inhimilliset, ympäristölliset ja taloudelliset vaikutukset sekä keskittyy pitkän aikavälin näkymään. Aiempi tutkimus (ks. Breevaart, Bakker, & Demerouti 2014; Schaufeli, Bakker, & Salanova 2006) on osoittanut, että henkilöstön osaaminen, motivaatio ja hyvinvointi vaikuttavat positiivisesti organisaation suorituskyykyyn ja liiketoiminnan tulokseen. Vastuullisella henkilöstöjohtamisella voidaan Järnlströmin ja Sarun (2019, 74) sekä Barrena-Martinez et al. (2019) mukaan vaikuttaa juuri edellä mainittuihin tekijöihin.

Järnlström et al. (2016) tutkivat HENRY ry:n HR-barometrin vastauksia, joiden perusteella he tunnistivat vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksiksi oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon, läpinäkyvät henkilöstöjohtamisen käytänteet, taloudellisen tuloksellisuuden sekä henkilöstön hyvinvoinnin. Kuten Carrollin (2016) pyramidimallissa, myös henkilöstöjohtamisessa yhteys taloudelliseen menestykseen koettiin erittäin tärkeäksi. Vaikka tutkimuksessa ei ympäristövastuu noussut avaintekijäksi, voi henkilöstöjohtaminen olla Järnlström et al. (2016) mukaan tässäkin muutosagentin roolissa. Tämä edellyttää vastuullisuuden

merkityksen viestimistä sekä vastuullisuuskäytänteiden sitomista henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. (Jamali et al. 2015)

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteistön monimuotoisuuden vuoksi on haasteellista esittää tiettyä listaa käytänteistä. Aiempien tutkimusten mukaan monet henkilöstöjohtamisen käytännöt voidaan linkittää vastuullisuuteen; kyse on enemmän käytännön tavoitteesta ja arvopohjasta, jolloin käytänteitä ei välttämättä erotella vastuullisiksi. (Avery & Bergsteiner 2011; Jamali et al. 2015; Lämsä 2019; Visser & Courtrice 2011) Vastuullisuuden laajuus, monitasoisuus sekä kolme pilaria, taloudellinen-, sosiaalinen- ja ympäristövastuu, tulevat esille muun muassa Stankevičiūtėn ja Savanevičienėn (2018) aiempien tutkimusten pohjalta laatimassa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden listauksesta. Käytänteet saavat tukea Jamali et al. (2015), Järnlström et al. (2016) sekä Barrena-Martinez et al. (2019) artikkeleista, ja ne voidaan helposti sijoittaa myös Lämsän (2019) vastuullisen johtamisen talomalliin. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä Stankevičiūtėn ja Savanevičienėn (2018) mukaan ovat:

- pitkän aikavälin orientaatio, jossa henkilöstötarve on mitoitettu kestävästi,
- henkilöstöstä huolehtiminen, johon kuuluvat turvallisuus, terveys ja tasapaino työn ja muun elämän välillä,
- ympäristöstä huolehtiminen, jolloin suorituksia arvioidaan suhteessa ympäristövastuun kriteereihin,
- kannattavuus, joka mahdollistaa osakkuusohjelmat,
- henkilöstön monipuolinen osallistaminen ja sosiaalinen dialogi,
- henkilöstön kehittäminen työnkierron, koulutuksen, kokemusten vaihdon sekä tulevaisuuden työelämätaitojen edistämällä,
- kumppanuudet kaikkien sidosryhmien kanssa tarkoituksenmukaisesti,
- joustavuus työjärjestelyissä,
- lakisääteisten velvoitteiden ylittäminen ja osallistaminen päätöksentekoon,
- sisäinen yhteistyö, kuten tiimityön mallit ja hyvien suhteiden ylläpito, sekä
- oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus sekä monimuotoisuuden arvostaminen.

Vastuullisen johtamisen avulla organisaatio voi edistää henkilöstötuloksia, kuten sitoutumista, halua kehittämistyöhön, osaamista ja työhyvinvointia (Lämsä 2019, 49). Vastuullinen

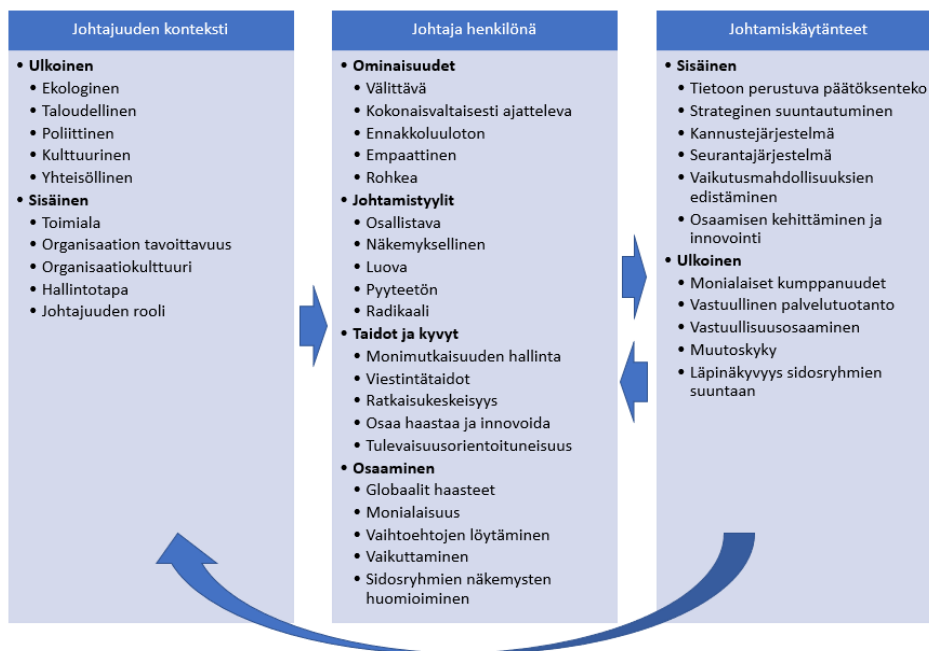
toimintakulttuuri syntyy yhdessä tekemällä, yhteenkuuluvuudella ja kuulluksi tulemisen kokemuksen kautta. Avaimena on organisaation dialogisuus, jolla vaikutetaan kehittävästi organisaation tietopääomaan, oppimiseen ja uudistumiskykyyn. Keskeistä vastuullisessa johtamisessa on vanhojen valtarakenteiden romuttaminen ja johtajuuden luovuttaminen yksilöille ja tiimeille. (Avery & Bergsteiner 2011)

3.5. Vastuullisen johtamisen mallit

Averyn ja Bergsteinerin (2011) vastuullisen johtamisen malli kuvaa aineettoman pääoman, vastuullisuuden ja johtajuuden strategista merkitystä yrityksen kilpailukyvyn ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. Mallin esittelemät vastuullisen johtamisen käytänteet muodostavat pyramidin kolme tasoa: mahdollistavat toimintatavat, ylemmän tason toimintatavat ja ydinsuoritusajurit sekä näiden tasojen aikaansaamat tulokset. Avery ja Bergsteiner korostavat mallin olevan dynaaminen eri suuntiin ja mahdollistavan siten organisaatiokohtaisen käyttöönoton vastuullisen johtamisen suunnittelemisessa, toteuttamisessa, arvioimisessa ja kehittämisessä. Myös Engert ja Baumgartner (2016) sekä Engert et. al. (2016) tuovat esiin, että vastuullisen johtamisen mallin tulee olla räätälöitävissä kunkin organisaation tarpeisiin.

Averyn ja Bergsteinerin (2011) vastuullisen johtamisen pyramidimallin perustan 14 hyvää johtamisen ja henkilöstöjohtamisen perustavanlaatuista käytäntöä, mahdollistavat ylemmän tason henkilöstöjohtamisen toimintatavat, joita ovat jaettu johtajuus, itsensä johtaminen, tiimiorientaatio, mahdollistava työkuulttuuri, tiedon säilyttäminen ja jakaminen sekä luottamus. Nämä puolestaan muodostavat keskeisiä ydinsuoritusajureita, jotka edesauttavat tulosten saavuttamista ja jotka näkyvät asiakkaille. Ydinsuoritusajureita ovat systeeminen ja strateginen innovointi, työn imu ja sen myötä syntyvä sitoutuminen ja korkea laatua korostava kulttuuri. Nämä johtavat vahvaan brändiin ja maineeseen, asiakastyytyväisyyteen, taloudelliseen suoriutumiseen sekä omistajille ja sidosryhmille tuotettuun arvoon, jotka näkyvät erityisesti pidemmällä aikavälillä. (Avery & Bergsteiner 2011; Lämsä & Keränen 2020)

Averyn ja Bergsteinerin mallin esittelemät perustavanlaatuiset ja mahdollistavat toimintatavat sisältyvät myös vahvaa vastuullisen johtamisen tutkimusta ja koulutusta edistävän Cambridgen malliin, jonka esittelivät muun muassa Visser ja Courtrice (2011). Kuvassa 7 esitetty malli kokoo yhteen tässä tutkielmassa aiemmin mainitut johtajuuden sisäisen ja ulkoisen kontekstin; johtajan henkilökohtaisen osaamisen ja kyvykkyudet sekä johtamistyylin ja ominaisuudet, ja johtamiskäytänteet, joilla on vaikutus vastuullisuuden ilmentymiseen organisaation sisä- ja ulkopuolella.



Kuva 7. Cambridgen vastuullisen johtamisen malli (mukaillen Visser & Courtrice 2011)

Vastuullisen johtamisen kontekstilla Visser ja Courtrice (2011) tarkoittavat sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä, jossa organisaatio toimii sekä siihen liittyviä olosuhteita. Ulkoiseen toimintaympäristöön organisaatiolla on yleensä vähemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin sisäiseen. (Tideman et al. 2013) Johtajaan henkilönä liittyvistä asioista nostetaan esille, ettei kenelläkään voi olla kaikkia mallin ominaisuuksia, vaan jokainen johtaja valitsee ne, jotka ovat hänelle luonteenomaisia ja tilanteeseen sopivia. Vastuullinen johtaja myös kehittää näitä osaamiseen, kyvykkyysiin, ominaisuuksiin sekä johtamistyyliin ja -käytänteisiin liittyviä asioita itsessään ja muissa, rakentaa tiimejä, joissa ne ilmenevät monipuolisesti sekä

jakaa johtajuutta saavuttaakseen parhaan asetelman menestymiseen. (Visser & Courtrice 2011; Avery & Bergsteiner 2011; Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018)

Cambridgen malli kiteyttää vastuullisen johtamisen keskeisiksi sisäisiksi toiminnoiksi tietoon perustuvan päätöksenteon, strategisen suunnan osoittamisen, kannusteiden kehittämisen, vastuuvollisuuden suorituksista, valtaistamisen sekä jatkuvan oppimisen ja innovaatiokyvykkyyden edistämisen sisällyttämisen toimintakulttuuriin. (Visser & Courtrice 2011; Hallinger & Suriyankietkaew 2018; Lämsän & Keränen 2020; Engert & Baumgarten 2016) Lisäksi vastuulliset johtajat reagoivat toimintaympäristöön sekä sen muutoksiin ja vaatimuksiin. Toimenpiteinä tässä ovat verkostojohtaminen, tuotteiden ja palveluiden vastuullisuuden varmistaminen, vastuullisuusosaamisen edistäminen, kontekstin muutosjohtaminen sekä avoimuuden vaaliminen. (Visser & Courtrice 2011) Myös ulkoiset toimenpiteet saavat tukea muilta tutkijoilta, jotka korostavat sidosryhmien tärkeyttä vastuullisuuden johtamisessa, suhdetähtäimen johtamisessa ja verkostoista ammennettavan uudistumiskyvyn ja yhdessä muodostettavan kilpailuedun muodossa. (Järnlström et al. 2016; Aguinis & Glavas 2012; Massaro et al. 2018; Tideman et al. 2013)

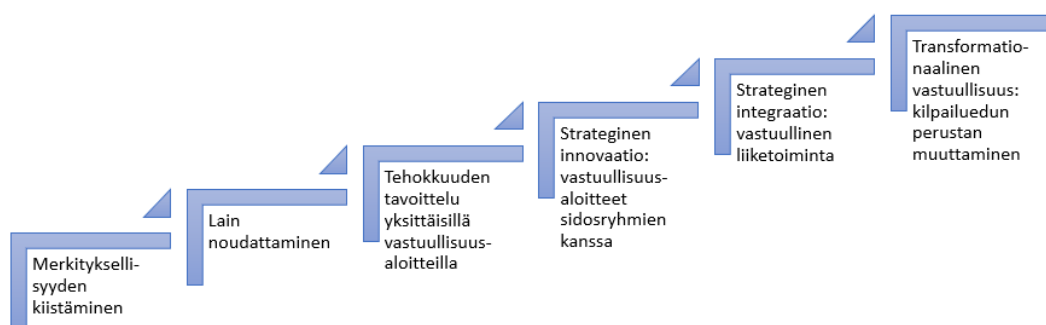
Sekä Averyn ja Bergsteinerin (2011) että Visserin ja Courtricen (2011) mallien sisältämät strategisen vastuullisuuden johtamisen ja vastuulliseen henkilöstöjohtamisen käytänteet on yhdistetty tämän tutkielman tutkimusosiossa ja ohjaavat tutkimuksen sisällönanalyysin teoriaohjautuvaa tulkintaa. Malli mahdollistaa johtajuuden kontekstin, johtajan henkilönä ja johtamiskäytänteiden välisen dynamiikan tarkastelun.

3.6. Kohti strategista vastuullisuutta

Uudistuvassa maailmassa yritystoiminta, ympäristö ja yhteiskunta eivät enää toimi erillään toisistaan, vaan ovat erottamaton kokonaisuus. Koska kokonaisuuden osat ovat riippuvaisia toisistaan, tulee päätöksenteossa huomioida jatkossa kokonaiskuva. (Tideman et al. 2013) Vastuullinen toimintakulttuuri ja -filosofia toimivat, kun vastuullisuus ankkuroidaan osaksi strategista johtamista. Toimiala, organisaation kypsyys, toimintaympäristö, osaaminen ja

kyvykkyudet sekä sidosryhmien odotukset ohjaavat sitä, kuinka integroitunutta kestävyysajattelu on organisaatiossa. (Engert et al. 2016) Kun vastuullisuus on keskeinen strateginen kilpailutekijä, on organisaatio vastuullisuusportaikon yläpäässä. Alemmilla askelmilla taas toimitaan huomioiden lait ja säädökset. Molemmissa tapauksissa vastuullisuus on strateginen valinta. Kohti strategista vastuullisuutta siirryttäessä valitaan tulevaisuuteen luotaavat ja liiketoimintaa tukevat tavoitteet ja avainmittarit. (Aaltonen et al. 2004, 50; Koipijärvi & Kuvaja 2020, 25; Engert & Baumgarten 2016)

Vastuullisuuden integroituneisuutta organisaatioiden strategioihin sekä siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu ja niitä on listattu eri tavoin. Muun muassa Marques-Mendes ja Santos (2016), Engert et al. (2016) sekä Dyllick ja Muff (2016) kuvaavat organisaatioiden matkaa vastuullisuuden merkityksellisyyden kiistämisestä strategiseen integrointiin. Prosessin ja sen vaiheisiin liittyvien tekijöiden reflektointi organisaation lähtökohdista käsin auttaa tunnistamaan strategisen yritysvastuun kypsyyden, vertaamaan omaa toimintaa kilpailijoihin sekä tunnistamaan vastuullisuuden integraation ajureita. (Marques-Mendes & Santos 2016) Marques-Mendesin ja Santosin (2016) strategisen vastuullisuuden integraatioprosessi, joka saa tukea Engertiltä et al. (2015) sekä Dyllickiltä ja Muffilta (2016), esitetään kuvassa 8.



Kuva 8. Vastuullisuuden integraatioprosessi (mukaihen Marques-Mendes & Santos 2016)

Strategisen vastuullisuuden omaksumisprosessi alkaa vastuullisuuden merkityksen kiistämisestä sääntöjen noudattamiseen, jolloin varmistetaan organisaation lakien ja asetusten noudattaminen. Tehokkuuden hakeminen yksittäisillä ulkopuolisista odotuksista lähtevillä aloitteilla yhdessä sidosryhmien kanssa johtaa strategisen innovaation tasolle, jossa merkittävää

on sidosryhmäsuhteet ja yhteistyö. Strategisen innovaation tason onnistumiset saavat aikaan johdon sitoutumista ja halukkuutta ottaa yhä pro-aktiivisempi rooli yritysvastuun käytänteiden sekä siihen kiinnittyneen osaamisen hyödyntämisessä. Siirtyminen strategisen integraation tasolle tarkoittaa kestävän liiketoiminnan ja kolmoistilinpäätyksen huomioimista strategisissa tavoitteissa ja toimenpiteissä sekä yritysvastuun näkymistä arvolupauksen keskiössä. Eri sidosryhmät ovat keskeisiä kumppaneita, joiden kanssa rakennetaan avoimuutta ja luotamuksellisuutta ilmentäviä toimintatapoja pitkäjänteisesti. Vastuullisen organisaation ylin taso on transformationaalinen taso, jolla organisaation on mahdollista muuttaa liiketoiminnan pelin sääntöjä. Organisaation ydin on monitasoinen vastuullinen toiminta, jolloin sisäiset ja ulkoiset tavoitteet sekä toiminta ovat linjassa. Organisaatio nähdään visionäärinä ja viheliäisiin ongelmiin tarttuvana ratkaisijana. (Marques-Mendes & Santos, 2016; Dyllick & Muff 2016)

3.6.1. Yhteinen arvonluonti

Strategisen tason vastuullisessa johtamisessa tavoitteena on ennakoida ja hallita riskejä, tunnistaa uutta liiketoimintaa ja hyvinvointia tukevia mahdollisuuksia sekä investoida niihin. Tämä jaetun arvon konsepti (Shared value) perustuu Porterin ja Kramerin (2011) näkemykseen siitä, kuinka vastuullisuus integroidaan osaksi koko arvoketjua huomioiden taloudellinen, ympäristöä säästävä ja sosiaalinen vastuullisuus, jotka ulotetaan koskemaan sidosryhmien lisäksi, yhteisöjä ja yhteiskuntaa. (Heikkurinen 2018; Bärlund & Perko 2013, 21; Tideman et al. 2013) Yhteisessä arvon tuottamisessa on mallin mukaan kolme tasoa. Tuotteiden ja markkinoiden uudelleen arvioinnissa ja tunnistamisessa keskitytään lisäarvon tuottamiseen kestäväällä tavalla. Arvoketjujen tuottavuuden kehittämisen osalta haetaan kustannus- ja ympäristötehokkuutta sekä hyötyä ketjun kaikille osapuolille. Klusteriajattelulla haetaan yhteistyötä ja vahvistetaan muun muassa paikallista yhteisöjen osaamista, innovaatiokykyä, uusia markkinoita. (Porter & Kramer 2011; Koipijärvi & Kuvaja 2020, 43-44)

Yhteinen arvonluonti edellyttää organisaation olemassaolon perusteen ja strategisen kehittämisen näkökulman vaihtaminen perinteisestä sisältä-ulos-näkökulmasta ulkoa-sisään-näkökulmaan. Tämä mahdollistaa organisaation strategisen ja liiketoiminnan kehittämisen

niin, että vastuullisuus, yhteiskunnan kiperien ongelmien ratkaiseminen sekä yhteiseen hyvään panostaminen mahdollistuvat. (Dyllick & Muff 2016; Heikkurinen 2018) Porter ja Kramer (2011, 76) sekä Bärlund ja Perko (2013, 21) lisäävät, että yhteinen arvонуonti edellyttää onnistuakseen organisaation johdon ja henkilöstön sitoutumista uuteen päämäärään, tavoitteiden sisäistämistä ja niiden mukaan toimimista. Asennemuutoksen lisäksi tämä vaalii laajaa sitouttamista sekä sidosryhmien ja klusterin toimijoiden kanssa laadittavien mittaus- ja palkitsemisjärjestelmien laatimista. Kaiken perustana strategisessa vastuullisuudessa on organisaation sisäiseen vastuullisuusorientaatioon pohjautuva arvohjan muutos. (Heikkurinen 2018)

3.6.2. Onnistumisen edellytykset

Engert ja Baumgartner (2016) nostavat strategista vastuullisuutta koskevan case-tutkimuksensa perusteella vastuullisen johtamisen onnistumisen avaintekijöiksi vastuullisuuden integroinnin johdonmukaisesti läpi organisaatorakenteen ja sisällyttämisen organisaatiokulttuuriin, jolloin se näkyy kaikessa toiminnassa. Hallinger ja Suriyankietkaew (2018) esittävät myös, että organisaatioiden tulee omaksua tulevaisuusorientoitunut näkökulma huomioiden vastuullisuuden eri ulottuvuudet. Myös Heikkurinen (2018) sanoo tilapäisten pikaratkaisujen tai vastuullisuustempauksien olevan riittämättömiä talouden, yhteiskunnan ja ympäristön kannalta. Muutosta tarvitaankin vastuullisuuden integroimiseksi ennalta ehkäisevään, suojelemaan ja harkittuun toimintaan, joka näkyy organisaatioiden strategioiden eri osa-alueilla ja tasoilla. (Heikkurinen 2018; Porter & Kramer 2011)

Johtajuus on saanut vain vähän huomiota strategisen vastuullisuuden toteuttamisessa, vaikka johtajien omilla asenteilla ja arvoilla sekä niiden viestimisellä on suuri merkitys strategian onnistumisessa. (Engertin & Baumgartnerin 2016; Hallinger & Suriyankietkaew 2018; Lämsä & Keränen 2020) Henkilökohtaisten ja organisaation arvojen selkeä ilmaisu sekä niiden mukaisesti toimiminen motivoivat ja sitouttavat organisaation edustajia toimiaan samoin. Voisikin sanoa, että vastuullinen johtaja on henkilö, joka ottaa vastuun vastuullisuushaasteiden ymmärtämisestä ja niiden ratkaisemisesta, riippumatta virallisesta

organisatorisesta asemasta. Hän myös johtaa ihmisten kanssa kohti pitkäjähtäimen tavoitteita. (Hallinger & Suriyankietkaew 2018; Lämsä & Keränen 2020)

Vastuullisen johtamisen käytänteillä voidaan puolestaan tukea henkilöstön osaamista ja asenteiden muutosta kohti kestävyysajattelua. Hallingerin ja Suriyankietkaew'n (2018) sekä Lämsän ja Keräsen (2020) tutkimuksissa käytänteinä korostuivat erityisesti eettinen toiminta, sosiaalinen ja sukupuolten tasa-arvo, ympäristöasioiden johtaminen, kohtuus, harkitsevaisuus, myötätunto, voimaannuttaminen ja valtaistaminen sekä innovaatiokyvykkyyden tukeminen. Hallinnon valvonnan tavoitteena puolestaan on arvioida strategian toteutumista. (Engert & Baumgarten 2016) Vastuullisen johtamisen toteuttamisen kannalta onnistumisen ja vaikuttavuuden mittareiden löytäminen eri vastuullisuuden osa-alueille on tärkeää, sillä ne puolestaan mahdollistavat organisaation viestintää ja vahvistavat vastuullista kulttuuria. Liian usein viestinnässä keskitytään vastuullisuussuunnitelmiin ja -raportteihin, vaikka dialoginen ote strategian ja käytännön toteutuksen välillä edistäisi muiden menestymisen avaintekijöiden onnistumista. (Tideman et al. 2013; Avery & Bergsteiner 2011; Bärlund & Perko 2013, 203) Tämä on paljolti organisaation vuorovaikutukseen liittyvä kysymys, joka Engertin ja Baumgartnerin (2016) tutkimuksessa nostettiin yhdeksi strategian toimeenpanon menestystekijäksi.

4. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä tutkimusmenetelmistä, aineiston keräämisestä ja analysoimisesta. Tutkimusprosessin kuvaamisen lisäksi luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1. Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiaksi työhön valittiin teoreettiseen viitekehykseen nojaava empiirinen tutkimus, joka toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena, joka tutkimusstrategiana tarjoaa mahdollisuuden kerätä yksityiskohtaista tietoa yksittäisistä tapauksista tai toisiinsa suhteessa olevien tapauksien joukosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134).

Juuti ja Puusa (2020, kappale 4) kuvaavat laadullista tutkimusta yritykseksi päästä toisen henkilön kokemusmaailmaan sisälle hänen kokemuksensa tutkimiseksi ja kuvaamiseksi muille. Laadullisella tutkimuksella pyritään myös kuvaamaan ja selittämään ilmiötä (Hirsjärvi et al. 2009, 181). Vastuullinen johtaminen on haasteellinen tutkimuskohde ilmiön toisaalta laajan, mutta jäsentymättömän määrittelyn vuoksi. Johtajuudesta keskusteltaessa ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää tai tapaa johtaa asioita tai ihmisiä, vaan johtajuus on konteksti- ja tilannesidonnainen ilmiö, joka syntyy toiminnan kautta. (Tideman et al. 2013) Tätä taustaa vasten on luontevaa valita kvalitatiivinen tapaustutkimus, jotta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman monipuolinen ja rikas kuvaus.

4.2. Aineisto ja aineistonhankinta

Tutkimusaineistona toimi viiden eri kansallisen tason järjestön sekä yhden suuren urheiluseuran johtotehtävissä toimivan asiantuntijan teemahaastattelut. Määrän sijaan oli tärkeää löytää tutkimukseen sopivat henkilöt kuvaamaan ilmiötä. (Juuti & Puusa 2020, kappale 4)

Sopivalla tarkoitetaan tässä yhteydessä, että haastateltavat toimivat johtotehtävissä tai tiimin vetäjinä organisaatioissa, joissa vastuullinen johtaminen on osa strategista johtamista. Kun kohderyhmän edustajat poimitaan perusjoukosta harkinnanvaraisesti, puhutaan näytteestä (Juuti & Puusa 2020, kappale 4). Harkinnanvaraiseen näytteeseen pyrittiin tarkoituksenmukaisesti poimimaan mukaan henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98, Juuti & Puusa 2020, kappale 4)

Tutkimukseen osallistuneet kuusi asiantuntijaa, jotka toimivat johtajana tai johtavana asiantuntijatehtävissä liikunnan- ja urheilun katto-organisaatiossa, lajiliiton tapahtumaorganisaatiossa tai urheiluseurassa. Haastateltavista kahdella vastuullisuusasiat ovat olennainen osa työnkuvaa, kun taas muilla vastuullisuus on osa johdettavan organisaation strategiaa tai asiantuntijatyötä. Haastatteluun osallistuneista neljä toimii liikunnan ja urheilun johtotehtävissä päätoimisesti ja kaksi luottamustehtävissä. Luottamustehtäviä oli osalla useampia tässä haastattelututkimuksessa keskiössä olleen organisaation ohella.

Haastateltavien koulutustausta oli joko liikunnan- ja urheilun tai kauppatieteiden alalta. Heistä kahdella on tohtorin tutkinto ja muilla maisterin tutkinto tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Neljällä haastateltavalla on kilpaurheilutausta. Haastatteluun osallistuneet olivat iältään 30-55-vuotiaita. Tiedot haastateltavista on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Teemahaastatteluun osallistuneiden haastateltavien tiedot koottuna

	Organisaatio	Rooli	Kokemus organisaatiossa a	Koulutusala	Haastattelun kesto
Haastateltava 1	lajiliiton tapahtumaorganisaatio	johtaja	2	kaupallinen	42 min.
Haastateltava 2	kansallinen järjestö	asiantuntija	10	liikunta	54 min.
Haastateltava 3	lajiseura	toiminnanjohtaja	14	kaupallinen ja liikunta	55 min.
Haastateltava 4	lajiliitto	puheenjohtaja	3	kaupallinen	56 min.
Haastateltava 5	kansallinen järjestö	asiantuntija	5	liikunta	43 min.
Haastateltava 6	kansallinen järjestö	pääsihteeri	2	liikunta	58 min.

Empiirinen aineisto kerättiin yksilohaastatteluilla, joissa käsiteltiin ennalta valittuja teemoja. Tutkimusmetodina puolistrukturoitu eli teemahaastattelu sopii erityisesti käytettäväksi, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten esimerkiksi arvostuksia, ihanteita ja perusteluja (Hirsjärvi et al. 2009, 205-206; Metsämuuronen 2008, 41). Teemahaastattelun etuina ovat myös mahdollisuus ohjata haastattelua ilman täydellistä kontrollia sekä osallistujien saamisen helppous, sillä parhaimmillaan teemahaastattelu on miellyttävä ja motivoiva kokemus osallistujalle (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105). Teemahaastattelussa tutkija määrittää kysymykset, mutta haastateltavalle jää vapaus vastata omin sanoin omassa järjestyksessä ja jopa omia kysymyksiä ehdottaen (Koskinen et al. 2005, 104). Kananen toteaa (2008, 74), että teemahaastattelut tarjoavat tutkijalle riittävän väljyyden, mutta toisaalta teemoittelulla voidaan rajata kysymyksiin vastaamista. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 87-88) näkevät teemahaastattelun etuna mahdollisuuden tarkentaa ja syventää kysymyksiä saatujen vastausten pohjalta.

Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, koska pyrkimyksenä oli kerätä aitoja merkityksiä ja kokemuksia organisaatioiden päätöksenteosta vastaavilta henkilöiltä. Lisäksi tutkittavaan ilmiöön uskottiin liittyvän herkkiä kokemuspohjaan ja arvomaailmaan liittyviä asioita sekä monenlaisia toimintaympäristön muutoksiin ja jatkuvaan oppimiseen liittyviä pohdittavia kokonaisuuksia, joiden sanoittamiseen syvemmälle ajatusmaailmaan pyrkivät teemoitetut yksilohaastattelut ovat järkevä vaihtoehto. (Hirsjärvi et al. 2009, 205-206) Lisäksi vastuullisen johtamisen käytänteisiin liittyy paljon hiljaista tietoa. Pohjalainen (2012, 9) korostaa etteivät perinteiset kysely- ja haastattelumenetelmät sovi sellaisenaan hiljaisen tiedon tutkimiseen, vaan haastateltavia on varauduttava auttamaan hiljaisen tiedon artikuloinnissa. Sopivia välineitä ovat hiljaisen tiedon epiteetit (hiljaiseen tietoon liittyvät käsitteet, kuten intuitio tai maalaisjärki) sekä metaforat (kielikuvat, kuten tiedon jäävuorimetafora) (Pohjalainen, 2012, 9).

Teemoittelulla varmistetaan kysymysten peitto. Kun teemoja käsitellään yksi kerrallaan, saadaan syvä ja kattava käsitys käsiteltävästä ilmiöstä. (Kananen 2008, 77-78) Tässä työssä haastatteluissa keskityttiin tutkimuskysymyksiensä kannalta oleellisiin teemoihin, joita olivat organisaation toimintaympäristön kuvaaminen, näkemykset vastuullisuudesta ja

vastuullisesta johtamisesta, vastuullisen johtamisen vaatimukset johtajalle sekä vastuullisen johtamisen käytänteet. Aineiston riittävä laajuus pyrittiin varmistamaan loogisesti teemoitain etenevällä kysymysrungolla (liite 2).

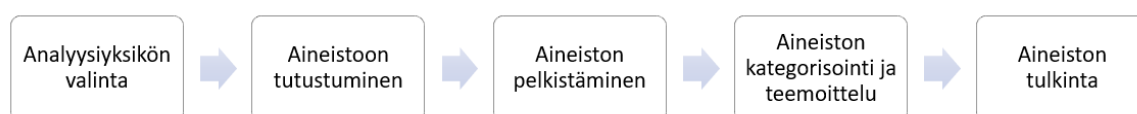
Tutkimukseen haastateltavia henkilöitä kartoitettiin kontaktoimalla omista verkostoista tai niiden kautta sähköpostitse. Koska tässä tutkimuksessa on tarkoitus saada esiin haastateltavien hiljaista tietoa monitulkintaisesta ilmiöstä, toimitettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse haastattelun teemat sekä lyhyet kuvaukset käytetyistä käsitteistä ja taustateorioista (liite 1). Joulukuussa 2021 toteutettujen haastattelujen kestot olivat 42-58 minuuttia. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams ja Zoom verkkokokousapplikaatioita hyödyntäen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sisällön analysointia varten niin, että henkilöt ja organisaatiot säilyvät anonyymeinä. Litteroinnin suoritti tutkielman tekijä itse Word-tekstinkäsittelyohjelman litterointityökalua hyödyntäen. Litteroitua aineistoa kertyi 43 sivua (Calibri 11, riviväli 1).

4.3. Aineiston analysointimenetelmä

Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä yleistetty ja tiivistetty kuvaus kättamatta sen sisältämää informaatiota strukturoimattomasta aineistosta. Tavoitteena on aineiston informaatioarvon kasvattaminen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekäästä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87, 122; Puusa 2020, kappale 9). Sisällönanalyysi voidaan tehdä teoria- tai aineistolähtöisesti sekä teoriaohjautuvasti. Analyysissä käytettävät käsitteet johdetaan teoriasta. (Kananen 2008, 91; Metsämuuronen 2009, 230) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teorialähtöistä eli deduktiivista analyysiä, sillä tavoitteena oli selvittää olemassa olevien viitekehyksien; aineettoman pääoman johtaminen ja vastuullinen johtaminen, avulla niiden sopivuutta suomalaiseen liikunta- ja urheilualan kontekstiin.

Sisällönanalyysin vaiheet ovat Tuomea ja Sarajärveä (2018, 122–127), Kanasta (2008, 94) sekä Puusaa (2020, kappale 9) mukailten seuraavat: analyysiyksikön määrittäminen, aineistoon tutustuminen, alkuperäisdatan pelkistäminen, aineiston ryhmittely kategorioihin ja

teemoihin, aineiston käsitteellistäminen ja tulkinta. Vaiheet on visualisoitu kuvassa 9. Valmisteluvaiheeseen kuuluu aineiston analyysiyksikön valinta, aineistoon perehtyminen ja aineiston koodaaminen. Analyysiyksikkönä toimii sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus, jonka pohjalta aineistoa aletaan käsitellä. Deduktiivinen lähestymistapa edellyttää teoreettisia ennakko-oletuksia, joita aineisto vahvistaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91)



Kuva 9. Sisällön analyysin vaiheet (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127; Kananen 2008, 94; Puusa 2020, kappale 9)

Teorialähtöinen analyysi etenee teemojen muodostamisesta ja luokittelusta yksityiskohtaiseen analysointiin. Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen, analyysi aloitettiin lukemalla aineistoja ja etsimällä aineistosta lauseita ja asiakokonaisuuksia eli tekstisitaatteja, joita käytettiin analyysiyksikköinä. Haastattelusisällön teemoittelu ja luokittelu mahdollistavat myös sisällön määrällistä tarkastelua, kuten kuinka monta kertaa sama asia esiintyy haastateltavien ilmauksissa. Teemahaastattelussa sisältö on usein valmiiksi teemoissa, mutta aineistosta voi nousta myös uusia teemoja, jotka toistuvat aineistossa. (Kananen 2008, 91) Aineiston ollessa valmiiksi ryhmiteltävissä haastattelun kolmen pääteeman; vastuullisuus organisaatiossa, vastuullinen johtaminen sekä vastuullisen johtamisen käytänteet, alla voitiin vastauksia ryhmitellä melko helposti. Tarkoituksena oli saada esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja erottamalla sen kannalta olennaiset aiheet tutkimuskysymyksiin liittyen. Osa vastauksista saattoi kuitenkin sisältää useamman kuin yhden teeman alle kuuluvia vastauksia.

Kun aineisto oli siirretty pääteemojen alle kokonaisuuksiksi, voitiin aloittaa sen pilkkominen alateemojen alle. Alateemat perustuivat pääteemoihin kuuluvista ja haastattelurungon mukaisista osa-alueista. Vastuullisuuden teeman alateemat yritysvastuun kolmen pilarin -mallista (mm. Engert & Baumgarten 2016; Koipijärvi & Kuvaja 2020; Dyllick & Muff 2016), joka sisältää yhteiskunnan organisaatioille asettamat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristön suojelulliset odotukset. Vastuullisen johtamisen alateemat olivat johtajuuden konteksti,

johtaja henkilönä ja johtamiskäytänteet Visseriä ja Courtrice (2011) mukailten. Vastuullisen johtamisen käytänteiden teemoittelussa hyödynnettiin lisäksi Averyn ja Bergsteinerin (2011) vastuullisen johtamisen pyramidimallia, joka sisältää 14 hyvän johtamisen ja henkilöstöjohtamisen perustavanlaatuisia käytäntöä sekä kuusi mahdollistavaa ylemmän tason henkilöstöjohtamisen toimintatapaa. Vaikka haastattelu ei sisältänyt kysymyksiä aineettoman pääoman teemasta, tuotiin aineettoman pääoman osa-alueet ja niihin liittyvät avainsanat kirjallisuuskatsauksesta Lönnqvist et al. (2005, 31), Marr (2008, 5) sekä Pedro et al. (2018, 2523) mukaan. Käytetyt teemat ja avainsanat ovat esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Aineiston analyysissä käytetyt teemat ja avainsanat

Pääteemat (teoriasta)	Alateemat (teoriasta)	Teemoihin liittyvät avainsanat ja aihepiirit (teoriasta)
Yritysvastuu	Taloudellinen vastuullisuus	Hyvä hallinto, lainmukaisuus, tuotevastuu, taloudellisuus, kannattavuus, kilpailukyky, tehokkuus, tuottavuus, hyvinvoinnin tuottaminen
	Sosiaalinen vastuullisuus	Eettisyys, ihmisoikeudet, tasa-arvo, yhdenvertaisuus, yhteisösuhteet, henkilöstö, lähiyhteisö, toimintakulttuuri, filantropia, vapaaehtoistyö
	Ympäristövastuu	Luonnonsuojelu, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, säästävä luonnonvarojen käyttö, tuotteen elinkaari ja tuotannon arvoketju
Vastuullinen johtajuus	Johtajuuden konteksti	Ekologinen, taloudellinen, poliittinen, kulttuurinen, yhteisöllinen, toimiala, organisaation tavoitavuus, organisaatiokulttuuri, hallintotapa, johtajuuden rooli
	Johtaja henkilönä	Välittävä, ennakkoluuloton, empaattinen, rohkea, osallistava, näkemyksellinen, luova, pyyteeton, radikaali, monimutkaisuuden hallinta, viestintätaidot, ratkaisukeskeinen, haastaa, innovoi, tulevaisuusorientoitunut, globaalien haasteiden osaaminen, monialaisuus, vaihtoehtojen löytäminen, vaikuttaminen, sidosryhmä orientaatio
Vastuullisen johtamisen käytänteet	Perustavanlaatuiset hyvän johtamisen käytänteet	Henkilöstön kehittäminen, osaamisen kehittäminen, työntekijäsuhteet, henkilöstön pysyvyys, strateginen suunnittelu, pitkän tähtäimen suunnittelu, tulevaisuusorientaatio, muutostyky, taloudellinen riippumattomuus, ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu, sidosryhmänäkemyks, monialaiset kumppanuudet, yhteinen visio, arvostaminen, vaikutusmahdollisuudet, ylimmän johdon rooli, eettisyys, innovointi, vastuullinen palvelutuotanto, vastuullisuusosaaminen, läpinäkyvyys
	Mahdollistavat johtamistavat	Tietoon perustuva päätöksenteko, strateginen suuntautuminen, ennakointikyky, kannustejärjestelmä, seurantajärjestelmä, jaettu johtajuus, itsensä johtaminen, tiimiorientaatio, mahdollistava työkuultuuri, tiedon säilyttäminen, tiedon jakaminen, luottamus, työn imu, vastuullisuuden operationalisointi, mittarointi, raportointi
Aineeton pääoma	Inhimillinen pääoma	Osaaminen, kyvykkyys, pätevyys, tietämys, pätevyys, asenne, hiljainen tieto, koulutus, kokemus, sitoutuminen, motivaatio, joustavuus, oma-aloitteisuus, paineensietokyky, yhteistyötaidot, luovuus, innovaatiokyky

	Suhdepääoma	Sidosryhmäsuhde, henkilösuhde, verkosto, maine, brändi, asiakasuskollisuus, kumppanuus, luottamus, organisaatioilmasto, sitoutuminen sosiaaliseen ja ympäristövastuullisuuteen
	Rakennepääoma	Prosessi, järjestelmä, kodifioitu tieto, tietovarasto, rutiini, tapa toimia, ohjekirja, patentti, IPR, organisaatiokulttuuri, arvot, artefakti, tilat, tavat, käyttäytyminen, johtamismalli, hierarkia, oppiva organisaatio, mukautumiskyky, innovaatiokyvykyys, resilienssi, tietojohtaminen, vastuullisuuden johtaminen

Aineiston ryhmittelyvaiheessa myös rakentaa tutkimukseen sopiva aineiston analyysitulokko, johon vastaukset voitiin koodata, tulkita ja käsitteellistää. Teoreettisesta viitekehystä johdettu vastuullisen johtamisen malli liikunta-alalla perustuu aineettoman pääoman osa-alueisiin sijoittuviin vastuullisuuskäytänteisiin, jotka koskevat vastuullisen johtamisen ulkoista ja sisäistä toimintaympäristöä, johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, johtamistyylejä, taitoja ja osaamista sekä minkälaisina käytännön toimenpiteinä nämä näkyvät organisaation sisä- ja ulkopuolella. Aineiston teemoittelua on kuvattu aineistoesimerkkien avulla liitteessä 3.

Teemoittelun ja luokittelun jälkeen aineistoa pyritään yhdistelemään ja löytämään teemojen ja luokkien välille loogisia yhteyksiä rakenteiden paljastamiseksi. Säännönmukaisuuksien ja samankaltaisuuksien löytämisen lisäksi suuressa roolissa on tutkijan ymmärtämisen ja tulkinnan osuus; asioiden yhteydet tulisi ymmärtää sekä empiirisinä ilmiöinä että teoreettisesti. (Kananen 2008, 94-95; Puusa 2020, kappale 9) Tämän tutkimuksen tulokset esiteetään luvussa 5.

4.4. Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on Aaltio ja Puusan (2020, kappale 11) mukaan jopa tärkeämpää kuin määrällisessä tutkimuksessa. Käytetyt menetelmät ja käsitteet poikkeavat määrällisen tutkimuksen vastaavista. Luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessin tarkoituksenmukaisten valintojen valossa. Aineiston ja tulkinnan luotettavuus riippuu siitä, miten ne vastaavat tutkittavien tarkoittamia merkityksiä ja missä määrin ne vastaavat tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia (Aaltio & Puusa 2020, kappale 11).

Luotettavuuteen vaikuttavat tutkimusasetelman muuttajat; kohde, tutkija ja tutkimusmenetelmät. Tutkimusprosessin jokaiseen vaiheeseen liittyy virheen mahdollisuus, joiden tiedostaminen pienentää virheiden vaikutusta. Laadullisessa tutkimuksessa laatu pyritään varmistamaan tutkimusprosessin aikana tehtävillä valinnoilla ja prosessin tarkalla dokumentoinnilla. (Hirsjärvi et al. 2009, 232; Kananen 2008, 120-123) Tutkija itse ja tutkijan rehellisyys ovat tällöin luotettavuuden kriteerit, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan onkin jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa tarkasteltava työtä kriittisesti. Näin ollen luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, aineiston tulkintaan, tutkimiseen ja johtopäätöksiin. (Hirsjärvi et al. 2009, 233)

Kirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä määrällisessä tutkimuksessa käytettävän toistettavuuden (reliabiliteetti) ja pätevyyden (validiteetti) kautta. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimusta tehdään siitä mistä pitikin tehdä sekä väitteiden, tulkintojen ja johtopäätösten paikkansapitävyyttä. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten yleistettävyyttä vastaaviin tilanteisiin ja sisäisellä validiteetilla käsitteiden ja tulkinnan loogisuutta ja virheettömyyttä. Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta. (Aaltio & Puusa 2020, kappale 11; Koskinen et al. 2005, 254-255). Validiteetti ja reliabiliteetti käsitteiden käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on kritisoitu, sillä ne sisältävät olettamuksen yhdestä konkreettisesta ja objektiivisesta todellisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Laadullinen tutkimus kuitenkin tutkii usein todellisuuden erilaisia konstruktioita eli rakenteita. Ratkaisuna tähän muun muassa Koskinen et al. (2005, 256), Kananen (2008, 126-127) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2018, 117) esittelevät Lincolnin ja Cuban (1985) tutkimuksen myötä laadun tekijöiksi luotettavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden, jotka auttavat laajentamaan laadullisen tutkimuksen laadun arviointia.

Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta kaikki tutkimus on jossain määrin subjektiivista, joten laadullisessa aineistossa ei voi tehdä vastaavia yleistyksiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Ulkoista validiteettia ja tämän tutkielman yleistettävyyttä tarkastellaan johtopäätösten yhteydessä (luku 6). Vastuullisuuden teemaa tutkittaessa päätelmät arvopohjaisen vastuullisuuden ja strategisen vastuullisuuden vaateesta ovat universaaleja, mutta organisaatio-

kohtaisten käytänteiden kirjo on vaihteleva. Eli mitä ylemmän tason strategiaa kuvaava käytäntö on kyseessä, sen yleistettävämpi se on. Organisaation arkeen ja kulttuuriin porauduttaessa hajontaa ja myös tulkinnanvaraisuutta esiintyy.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin varmistamaan tutkimuksen kokonaishallinta eli sen sisäinen validiteetti, johdonmukaisuus, seuraamalla laadullisen tutkimuksen tekemisen periaatteita, valitsemalla tutkimusmenetelmä, joka mahdollisti parhaan mahdollisen asiantuntijaryhmän osallistamisen keskustelemaan tutkielman tavoitteeseen johtavista kysymyksistä. Asiantuntijoille tarjottiin sama tutkimusta taustoittava materiaali ja mahdollisuus tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen. Vain yksi kuudesta haastateltavasta käytti tämän mahdollisuuden. Haastatteluaineisto litteroitiin välittömästi haastattelujen jälkeen varmistaen, että vastaukset oli ymmärretty oikein. Tutkimuksessa toimittiin eettisten periaatteiden mukaisesti. Haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen, heille toimitettiin tietosuojailmoitus ja aineisto anonymisoitiin sovitulla tavalla ja nauhoitteet tuhottiin sovitusti. Tutkimusprosessin laatua heikensi teoreettisen viitekehyksen hajanaisuus ja siten teorialähtöisen sisällönanalyysin vaikeutuminen. Tutkimusongelmaan vastaamisen ja keskeisten tulosten kannalta haitta ei kuitenkaan ollut suuri.

Reliabiliteetin eli toistettavuuden arviointiin tulee suhtautua varauksin, sillä usein laadullisessa tutkimuksessa on epätodennäköistä, että eri tutkijat tulkitsisivat aineiston täysin samalla tavalla. Myös tässä tutkimuksessa eri tutkija voisi päätyä erilaiseen tulkintaan saman aineiston pohjalta, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen reliabiliteetti, toistettavuus, on matala. Aineiston analysointiin ja aineiston tulkintaan on vaikuttanut tutkijan olemassa oleva tieto, tutkijan tausta ja kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. Reliabiliteetin vahvistamiseksi tutkijoilla pitäisi olla hyvin samanlainen ymmärrys teorioista, jotka sisällönanalyysin taustalla vaikuttavat. Tähän päästäisiin syvällisellä ja moniulotteisella teoriakatsauksella. Tutkimuksen tekniseen suorittamiseen liittyvien taulukoiden ja toimintamallien selkeällä kuvaamisella voidaan myös varmistaa, että tutkimus olisi toistettavissa. Aineiston keruun osalta tutkimus olisi toistettavissa samoilla teemaa tukevilla kysymyksillä, mutta on epätodennäköistä, että haastateltava vastaisi täsmälleen samalla tavalla; onhan jokainen haastattelu autenttinen kokonaisuus.

Haastattelututkimuksessa tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa itse haastattelutilanteet. Haastattelutilanteissa haastattelijan tulee toimia mahdollisimman neutraalisti, minkä vuoksi liian läheisiä ihmisiä ei tulisi haastatella. Toisaalta tutkijan ja haastattelijan kanssa saman toimialan ihmisiä on helppo haastatella. (Koskinen et al. 2005, 112) Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, mikä tarkoittaa sitä, että haastateltavat saattavat puhua aiheesta toisin haastattelutilanteessa kuin toisessa tilanteessa. Haastateltava voi myös tarkoituksellisesti vastata haastattelussa sosiaalisesti suotavalla tavalla. (Hirsjärvi et al. 2009, 206-207)

Tähän tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat toimivat samalla toimialalla kuin haastattelija. Haastateltavista kolme oli tutkijalle entuudestaan tuntemattomia ja kolme henkilökohtaisesti tuttuja muista yhteyksistä kuin tutkimuksen aihepiiristä. Tutkijalla oli näin ollen ennakkokäsitys haastateltavien ammatillisesta pätevyydestä liikunta-alan substanssissa, muttei vastuullisen johtamisen kontekstissa. Yhteinen toimialan tuntemus helpotti teemahaastattelun kuljettamista ja vaikutti tutkijan tulkinnan mukaan avoimen vuorovaikutuksen saavuttamiseen. Kolmen ennalta tuntemattoman haastateltavan kanssa teemahaastattelut olivat ensimmäinen verkkoyhteydellä kasvotusten kohtaamine, jossa avoin kommunikaatio saavutettiin nopeasti. Tutkijan tulkinta on, että haastateltavat vastasivat kysymyksiin ammattimaisesti oman organisaationsa edustajina, avoimesti tuoden esille niin positiivisia kuin haasteellisempiakin asioita.

5. Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään teemahaastatteluaineiston analyysin pohjalta tehdyt tutkimustulokset ja niiden tulkinta, jotka on jaettu neljään alalukuun. Tulokset esitetään kokonaisuuksina tutkimuskysymysten ja aineiston teemojen mukaan. Tuloksia peilataan teoriaosuudessa viitattuihin teemoihin ja viitekehyksiin vastuullisesta johtamisesta. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään vastuullisen johtamisen ilmentymistä organisaatiossa; toisessa alaluvussa sitä, mikä oli haastateltavien näkemys vastuullisesta johtamisesta; kolmannessa alaluvussa kuvataan vastuullisen johtamisen ominaispiirteitä, ja neljännessä vastuullisen johtamisen käytänteitä.

5.1. Vastuullisuuden ilmentyminen toimintaympäristössä ja organisaatiossa

Vastuullisuuden nousu yhdeksi keskeisistä arvoista ja strategisista tavoitteista on ollut viime vuosien aikana nopeaa liikunnan ja urheilun toimialalla. Tutkimukseen osallistuneiden kuuden asiantuntijan mielestä tähän ovat vaikuttaneet muun muassa kansainvälisten suurtahtumien ympärillä käyty ihmisoikeus- ja vastuullisuuskeskustelu, paljastuneet epäkohdat sekä rohkeammin esille nostetut kriittiset kehittämiskohteet, kiristynyt kilpailu rahoituksesta, avustuksista ja sponsoriyhteistyöstä sekä kolmannen sektorin rooli palveluiden tuottamisessa. Vastuullisuuden nousua keskiöön kuvaavat seuraat lainaukset, joista voidaan huomata, että vastuullisuusosaaminen alalla on parantunut ja sen hyötyjä huomataan, mutta toisaalta tehtävää on paljon. Matka on kuitenkin alkanut.

”(...) kun vaikka nyt vastuullisuudesta, jos miettii vaikka ympäristöasioita pelkästään, niin aikaisemminhan ehkä ajateltiin, että se on vähän sellaista kurjistumista, että jos ollaan vastuullisia niin joudutaan puristamaan toimintaa ja sitten toisaalta on osoittautunut nämä tällaiset niukkuuden innovaatiot onkin tuoneet uudenlaisia alkuja.” (Haastateltava 2)

”(...) ja se vastuullisuus ohjelma on ihan keskeinen käyntikortti mistä on tosi helppo puhua. Ennen sitä tuntui, että se oli aika sekalainen kenttä erilaisia asioita, että nyt se on puristettu ymmärrettävään muotoon, mikä on helpompi ottaa käyttöön ja ihan tarkoituksella tehty tosi yksinkertaiseksi.” (Haastateltava 5)

”(...) Aihe on ajankohtainen ja yritykset tekee sekä viherpesuja että aitoja toimintoja ja päätöksiä asian ympärillä, mutta kun puhutaan vastuullisuudesta ja niistä aidoista teoista, niin urheiluyhdistymämaailma on aika lapsenkengissä.” (Haastateltava 3)

”(...) Ja sitten kaikista tärkeimpänä, koska se on hyvin konkreettista ja se on myös urheilu ja järjestö maailmassa hyvin retuperällä olevaa (asia), on tämä good governance elikkä tavallaan sisäisiin omiin asioihin puuttuminen.” (Haastateltava 4)

Haastateltavien näkemykset vastuullisuuden ilmentymisestä toimintaympäristössä ja organisaatiossa vaihtelivat jonkin verran, mutta myös yhteneväisyyksiä löytyi huolimatta siitä, oliko haastateltavan organisaatio urheilun kattojärjestö, lajiseura vai lajiliiton tapahtumaorganisaatio. Liikunnan ja urheilun kattojärjestöiden keskeinen tehtävä on valtakunnallinen kehittämistyö ja poliittinen vaikuttaminen. Lisäksi ne ovat palveluorganisaatioita, jotka tarjoavat jäsenistölleen asiantuntijapalveluita ja toisaalta pyrkivät edunvalvonnan kautta luomaan resursseja suomalaiselle liikunnalle ja urheilulle. Olympiakomitean varsinaisia jäseniä ovat lajiliitot ja niitä on jäseninä 90. Näiden järjestöjen toiminnan pääasiallisena tarkoituksena on liikunnan, huippu-urheilun tai muun urheilun edistäminen. Kumppanuusjäseniä on 31 ja niiden tarkoituksena on eri tavoin liikunnan ja urheilun edistäminen sekä kansalaistoiminnan edistäminen. (Olympiakomitea s.a.)

Urheiluseuroja on Suomessa noin 14 000 vuonna 2018 tehdyn tutkimuksen mukaan. (Olympiakomitea s.a.) Lajiliittojen ja urheiluseurojen tehtävänä on suoraviivaisemmin edistää

lajinsa huippu-urheilua ja ruohonjuuritason liikuntaa, mutta niillä nähtiin haastateltavien mielestä myös vahva rooli sosiaalisen hyvinvoinnin edistämässä ja polarisaation ehkäisemisessä. Haastateltavan 4 mukaan sosiokulttuurinen vastuullisuus pitäisi nostaa urheiluseurojen kolmanneksi perustehtäväksi.

”(...) Mun mielestä ikään kuin kansalaisjärjestöllä, joka vaikuttaa suoraan 100 000 ihmiseen ja välillisesti vielä useampaan, pitäisi olla kunnianhimoisempia (tavoitteita) ja pyrkiä ikään kuin yhteiskunnassa olemaan laajempi positiivinen voima myös sen varsinaisen urheilu lisäksi. Että me pystytään saamaan meidän toimintaan mukaan, varsinkin lapsia ja nuoria, jotka ei vaan välttämättä tule nähdäksi muualla yhteiskunnassa tai he saattavat kokea, että esimerkiksi koulussa, tai jopa perheessä tai kaveripiirissä heillä ei ole samantilaista nähdäksi tulemisen kokemusta, kun siellä urheilukentällä on.” (Haastateltava 4)

”(...) Ja sitten ehkä meidän tärkein on, että halutaan mahdollistaa jokaiselle lapselle ja nuorelle mahdollisuus tavoitella omia unelmiaan huippu pelaamisen näkökulmasta. Mutta sitten taas ihmisten kasvattamisen näkökulmasta, joka on ihan yhtä tärkeä, kun me liikutetaan viikkotasolla melkein 4500 lasta ja nuorta, alle prosentista tulee kuitenkin huippuja, mutta kaikista voi tulla hyviä ihmisiä. Se on meille yksi tärkeä arvo.”(Haastateltava 3)

Liikunnan ja urheilun avulla voidaan kaikkien kuuden haastateltavien mukaan saada aikaan positiivisia vaikutuksia yhteiskunnassa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun näkökulmista. Tutkimukseen osallistuneista organisaatioista kaikilla oli kirjattuna vastuullisuuden linkittyviä arvoja sekä olemassa oleva strategia, johon sisältyi vastuullisuusohjelma tai siihen verrattavissa olevat vastuullisuustoimenpiteet. Arvoissa korostuivat yhteisöllisyys, vastuullisuus, avoimuus, rohkeus sekä tavoitteellisuus, joka tuli esille arvosanoina kasvu, erinomaisuus ja menestys. Vastuullisuusohjelmien ja -toimenpiteiden sisältö noudatti tai mukaili Olympiakomitean Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelmaa, jonka viisi pilaria ovat hyvä hallinto, turvallinen toimintaympäristö, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, ympäristö ja

ilmasto sekä antidoping. Haastateltavien organisaatiot ovat sanoittaneet omia ohjelmiaan vastaamaan omaa toimintaympäristöään ja kohderyhmiään. Myös se, miten omat vastuullisuustavoitteet vastaavat YK:n kestävän kehityksen Agenda 2030 -tavoitteita vaihteli perusteluiltaan, mutta kaikissa organisaatioissa vastuullisuustavoitteet oli mietitty huomioiden kolme vastuullisuuden osa-aluetta. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että suomalaisessa liikunta- ja urheilualan kontekstissa painottuu sosiaalinen vastuullisuus tasa-arvon, inklusion ja saavutettavuuden edistämisen kautta. Valtaosalla urheiluseuroista on ohjelmia, joiden avulla tasoitetaan sosio-ekonomisia eroja ja toteutetaan soveltavan liikunnan ja paraurheilun eri muotoja. Lisäksi kannustetaan ja opastetaan ympäristövastuullisuuteen erityisesti tuomalla esille jokaisen toimintaan osallistuvan omaa roolia ja pieniä, mutta merkittäviä tekoja.

Taloudellinen vastuu puolestaan jäi haastatteluissa varjoon juuri toimialan rakenteen vuoksi ja tutkielman kontekstin rajausten vuoksi. Järjestöjen talous on riippuvainen avustuksista ja kumppanuuksista, ja kaksi haastateltavista kyseenalaisti nykyisen rahoitusmallin toimivuuden juuri vastuullisuuden näkökulmasta. Heidän mielestään lyhytjänteinen avustusten hakemiseen perustuva malli ei mahdollista pitkäjänteistä ja tulevaisuusorientoitunutta toimintaa, mikä haastaa rohkean visioinnin. Se myös asettaa organisaation olemassaolon perusteen jatkuvasti kyseenalaiseksi. Alalla kannattavuus on sitä, että toiminta on taloudellisesti vakaalla pohjalla, voidaan luoda pitkiä työuria ja kehittyä.

”(...) Mutta se vastuullisuus tarkoittaa nimenomaan minun mielestä sitä, että on vuodesta toiseen vakaa luotettava toimija ja meidän talous on suunniteltu siten, että käydään tätä peliä niin sanotusti pitkällä matkalla eikä lyhyellä tähtämellä.” (Haastateltava 3)

Taloudellinen vastuullisuus ilmeni myös lainmukaisesti toimimisena ja hyvänä organisaatiokansalaisuutena. (Carroll 2016) Lisäksi lähes kaikissa haastatteluissa korostui yhteiskunnallisen hyvinvoinnin taloudellinen tukeminen. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23-24; Dyllick & Muff 2016) Esimerkiksi lajiliiton tapahtuman tuotot palautuvat lajin junioritoiminnan edistämiseen sekä huippu-urheiluun. Yhteiskunnallisen hyvinvoinnin taloudellisen

tukemisen osoittaminen on ollut hankalaa, mutta SROI eli Social Return on Investment (sijoitetun pääoman yhteiskunnallinen tuotto) -menetelmällä voidaan arvioida rahamääräisesti organisaation tai projektin sosiaalisia, terveydellisiä ja ympäristöllisiä vaikutuksia. (Klemelä 2016) Klemelän (2016) mukaan metodi perustuu arviointitutkimuksen, sosiaalisen tilinpidon ja kustannus-hyöty-analyysin periaatteille ja soveltuu myös pienten ja paikallisten järjestöjen vaikuttavuuden analyysiin. Haastateltavista organisaatioista kaksi oli teettänyt oman toimintansa SROI-laskelman, jolla voitiin osoittaa vastuullisuustoimenpiteiden ja hyvinvointia edistävän toiminnan merkitys tärkeille sidosryhmille.

5.2. Näkemys vastuullisesta johtamisesta ja sen hyödyistä

Vastuulliselle johtamiselle ei vielä ole selkeää yhtä määritelmää. Se, mitä ja millaista vastuullinen johtaminen on, vaihteli myös kuuden haastateltavan vastauksissa. Vastuullinen johtaminen nähtiin kuitenkin aina ihmisten johtamisena, *leadershipinä*, jonka ominaispiirteitä ovat johtamisen ja vastuun jakaminen, tiimityö, luottamus, omaan potentiaaliin tukeminen, virheiden salliminen, reiluus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Perustana vastuullisessa johtamisessa olivat yhteiset arvot, tavoitteet ja pelisäännöt. Keskustelussa myös vastuullisuuden johtaminen nousi esille. Vastuullisuusohjelmat nähtiin tapana johtaa vastuullisuutta konkreettisesti ilmaistuilla tavoitteilla, joilla on laajempi yhteiskunnallinen ja globaali vaikutus. Vastuullisuuden johtamisessa konteksti nähtiin laajempana, jolloin se sisälsi kaikki sidosryhmät, joiden kanssa organisaatio toimii yhteisten vastuullisuustavoitteiden mukaan. Syvempi pohdinta paljasti sen, että keinot ja käytänteet ovat samoja, kohderyhmä vain laajempi.

”(...) Vastuullinen johtaminen on sellaista, että tiimille antaa vastuuta ja toisaalta kantaa vastuun tiiminsä tekemisestä. Antaa vastuuta niin, että jokainen voi oppia ja kukoistaa omana persoonanaan ja jokainen pääsee omaan maksimiinsa omassa potentiaalissaan. Mutta joskus sattuu virheitä, niin niitä ei tarvitse pelätä. (...) Lähtee itse sanasta, että se on vastuun antamista tekemisiin, mutta vastuun ottamista sekä selkänöjan ja jatkuvan taustatuen antamisesta.” (Haastateltava 1)

Vastuullisen johtamisen ja yritys vastuun positiivisina vaikutuksina nähdään Engertin et al. (2016) mukaan vastuullisuuden ulottuvuuksien edistäminen, yhteiskunnan terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, rahoittajien mielenkiinnon kasvu, parempi suhdetoiminta paikallisyhteisöjen ja viranhaltijoiden kanssa, asiakasuskollisuuden kasvu, parempi imago sekä osaa van henkilöstön houkuttelu organisaatioon. Haastateltavien vastauksista nousivat nämä kaikki edellä mainitut halutut vastuullisen yritystoiminnan vaikutukset. Erityisesti lajiliiton, urheiluseuran ja tapahtumaorganisaation vastauksissa korostui vastuullisuuden edistäminen oman esimerkin avulla vastuullisuuden edistäminen sekä pienten ja suurempien vaikutusten esille nostaminen. Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen nähtiin kattojärjestöissä tärkeänä päämääränä, mutta konkreettiset teot juuri lajiliiton, urheiluseuran ja tapahtumaorganisaation vastauksissa osoittivat, kuinka strateginen vastuullisuus tuodaan osaksi arjen tekoja, joilla terveyttä ja hyvinvointia tuetaan. Liikunnan ja urheilun nähtiin olevan myös väline vastuullisuuden edistämässä, jolla on globaalejakin hyötyjä. Muun muassa lajiliiton tapahtumaorganisaatio voi konkreettisilla toimilla positiivisesti valistaa yleisöä nostamalla vastuullisuusteot esille viestinnän keinoin. Ympäristövastuun osalta keskiössä ovat materiaali-valinnat, ohjeistukset toimintaan ennen, aikana ja jälkeen tapahtumani, maskotin, pelillisyyden ja vapaaehtoisten hyödyntäminen yhteisöllisyyden edistämässä sekä sosioekonomisesti haasteellisemmässä asemassa olevien tuominen mukaan tapahtumaan. (Haastateltava 1)

Suhdetoiminta ja verkostomainen toiminta oli vahvistunut vastuullisuusohjelmien ja -käytänteiden avulla. Monitoimijaverkostossa laadittu Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelma antoi perustan rakentaa oman organisaation toimintatapaa, mutta se uskallettiin myös altistaa ulkopuolisten arvioinnille ja kehittävälle otteelle. Avoimesta ja osallistavasta kehittämisestä nähtiin olevan hyötyä myös viestinnällisesti, joka puolestaan auttaa sitouttamaan jäseniä sekä rakentamaan kumppanuuksia ja imagoa.

”(...) Silloin kun tätä tehtiin, niin me käytiin myös meidän kumppanien kanssa eli yritys kumppaneiden kanssa tätä läpi. Ja sitten hyödynnettiin muita organisaatioita, sellaisia tahoja, jotka on meidän mielestä tosi onnistuneita vastuullisuudessa ja laitettiin se meidän keskeneräinen vastuullisuus työ heille,

että katsokaa miltä tämä näyttää, kommentoikaa ja auttakaa meitä tekemään parempi ohjelma. Tämä oli hyvä asia, että me uskallettiin olla avoimia. Ja siinä oikeastaan oli myös sellainen kohta, että aika moni tuli tietoiseksi, että me ollaan tekemässä vastuullisuusohjelmaa.” (Haastateltava 6)

Osaavan henkilöstön saaminen organisaatioon nähtiin vastuullisen johtamisen hyötynä, mutta myös haasteena. Haastateltavista kaksi mainitsi nuorempien sukupolvien olevan valvutuneita rekrytointitilanteissa ja aidosti haastavan organisaatioita osoittamaan oman toiminnan vastuullisuutta. Haastateltavista kolme oli myös omassa asemassaan suoraan tai osittain oman vastuulliseen liiketoimintaan liittyvän taustansa, koulutuksensa tai muun osaamisen kautta. Näin vahva asiantuntemus oli mahdollista valjastaa oman organisaation käyttöön. Osaavan henkilöstön löytäminen ja saaminen organisaatioon nähtiin myös haasteena. Puolet haastateltavista nosti erityisesti esille oikean osaamisen vetovoiman ja pitovoiman. Tällä tarkoitettiin vastuullisuus- ja substanssiosaamisen houkuttelua organisaatioon, henkilöstön sitouttamista pitkiin työuriin ja jatkuvan oppimisen tukemista. Kaksi asiantuntijaa myös nosti esille sen, että liikunnan ja urheilun pariin, niin asiantuntijatehtäviin kuin luottamustoimiinkin, pitäisi rohkeammin saada urheilun ulkopuolista asiantuntijuutta. Kysymyksessä on yritysmaailmasta tutumpi arvojohtaminen, joka korostui haastateltavan 4. vastauksessa.

”(...) Varmasti rekrytoinnissa pitäisi korostaa, vähän niin kuin korporaatio maailmassa on jo isot yritykset tehneet viimeiset 15 vuotta, että meillä on joku tietty arvoviitekehys, jota vastaan me peilataan jo rekrytointitilanteessa, että se substanssiosaaminen ei ole niin tärkeää kuin miten yleinen johtamisosaaminen ja se linkittyy helposti arvoihin.” (Haastateltava 4)

5.3. Vastuullisen johtajan ominaispiirteet ja osaaminen

Johtajaan henkilönä liittyvät Visserin ja Courtricen (2011) mukaan osaaminen, kyvykkyydet, henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamistyyli, joista johtaja voi koota ne, jotka hänelle tulevat luonnollisesti ja kehittää itseään kriittisissä osaamisissa ja ominaisuuksissa.

Haastateltavien mukaan myös ympärille kerätty tiimi ja sen mukanaan tuomat osaamiset ja ominaisuudet täydentävät organisaation vastuullisuusosaamista ja menestymisen edellytyksiä, jonka myös aiempi tutkimus (Visser & Courtrice 2011; Avery & Bergsteiner 2011; Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018) on osoittanut. Teemahaastattelussa osallistujilta kysyttiin mitä ominaisuuksia, kyvykkyyksiä ja osaamista vastuullisella johtajalla tulee olla? Vastauksissa korostuivat erityisesti integriteetti, pätevyys ja hyvántahtoisuus. Integriteetillä tarkoitettiin konkreettisesti arvojen mukaan toimimista, johdonmukaisuutta päätöksissä ja toiminnassa sekä sitä, että niin johtajuudessa kuin luottamustehtävässäkkin toimitaan pitkäjänteisesti, vahvalla työmoraalilla ja ilman oman agendan ajamista. Pätevyyteen vastauksissa liitettiin asiantuntemus ja valvutuneisuus sekä kyky kyseenalaistaa ja ajatella kriittisesti. Tämän koettiin vaativan luonnetta ja kognitiivista kapasiteettiä, joka linkittyy myös rohkeuteen kasvaa asiantuntijana ja lupaan epäonnistua. Hyvántahtoisuuteen linkittyivät aito välittäminen ja halua auttaa, työhyvinvoinnista huolehtiminen, epävarmoina aikoina pysyvyyden tunteen luominen sekä molemminpuolinen luottamus. Vastuullisella johtajalla tulee olla ennen kaikkea sisäinen motivaatio, jonka avulla hän voi luoda merkityksellisyyttä ja tukea organisaation toimijoiden motivaatiota. Tämä puolestaan johtaa siihen, että jokainen voi kokea omistajuutta menestyksestä ja voi helpommin auttaa muita kehittymään ja menestymään. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin listattiin lisäksi reiluus, oikeudenmukaisuus, itsetuntemus sekä karisma.

”(...) Integriteetti, pätevyys, hyvántahtoisuus ja sitten ehkä mikä punoo näitä yhteen tai ainakin lisää niiden vaikuttavuutta varsinkin organisaatioissa, kuten kansalaisjärjestöt, jotka on hierarkkisesti matalia ja niin sanotusti demokraattisia, on näinkin subjektiivinen kuin karisma, että se on se factor x. Jos ei ole karismaa sillä johtajalla, niin ei pysty saamaan vaikuttavuutta siinä organisaatiossa. Että nämä 4 asiaa ja ehkä nyt viidentenä voi semmoisen tietynlaisen työmoraalin. Se on kuitenkin palvelurooli ja sut on valittu siihen syistä x ja y ja sinulta odotetaan jotain. (...) että kyllä pitää laittaa itsensä itsensä likoon.”
(Haastateltava 4)

Haastattelujen perusteella vastuulliselle johtajalle on keskeistä osata ennakoida ja nähdä iso kuva. Samalla tulee osata erottaa oleellinen epäoleellisesta ja tehdä strategisia valintoja. Tiedolla johtamiseen viittasivat kaikki vastaajat, ja tähän kuuluivat mittarointi, seuranta ja arviointi. Raportointi ja vastuullisuusviestintä eivät erikseen nousseet esille, mutta arjen tekojen ja toiminnan vaikuttavuuden viestiminen nähtiin tärkeinä. Muita keskeisiä osaamisia olivat viestintä ja vuorovaikutustaidot, jotka nähtiin tärkeinä sekä sisäisen yhteisöllisyyden ja johtamisen näkökulmasta, mutta myös verkostojohtamisen ja laajemman yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta, jotka nousivat esille myös muun muassa Tidemanin et al. (2013) tutkimuksessa.

5.4. Organisaation ja johtajan vastuullisen johtamisen käytänteet

Vastuullisen johtamisen käytänteitä tunnistettiin niin strategisen johtamisen kuin henkilöstöjohtamisenkin käytänteistä. Haastateltavista osan oli vaikea tunnistaa erityisiä vastuullisen johtamisen käytänteitä omassa organisaatiossaan tai omassa johtamisessa, mutta keskustelussa siitä, mitä vastuullinen johtaminen edellyttää mainittiin useita tässä tutkielmassa esille nousseita käytänteitä. Hallingerin ja Suriyankietkaew'n (2018) tavoin tulevaisuusorientaatio tuli esille pitkän pelin pelaamisella, jolla tarkoitettiin ennakointia, pysyvyyttä ja tulevaisuuden turvaamista kehittäväällä otteella. Myös Lämsän ja Keräsen (2020) tutkimuksesta nousseista käytännöistä eettinen toiminta, tasa-arvo, myötätunto ja valtaistaminen tulivat esille haastatteluissa. Vaikka monissa tutkimuksissa on noussut esille sidosryhmien ja ympäröivän yhteiskunnan osallisuus sekä innovaatiokyvykkyyden tukeminen, eivät nämä asiat korostuneet tässä tutkimuksessa. Yhdeksi tämän tutkimuksen keskeiseksi vastuullisen johtamisen käytänteeksi voidaan kiteyttää läpinäkyvyyden lisääminen, jonka Haastateltava 4 kiteyttää hyvin myös hyötyjen; ymmärrys, viestintä ja epäkohtien tunnistaminen, osalta seuraavasti:

”(...) Ihan keskeisin käytäntö siihen, miten me voidaan lisätä vastuullisuutta on läpinäkyvydessä. Varsinkin kansalaisjärjestöissä, jotka lähtökohtaisesti ei piilotele mitään kilpailuvaltteja kilpailijoilta. (...) Eihän tää yrityksessä olisi mahdollista, mutta meillä on päätetty toimia näin ja se on lisännyt luottamusta.

Se on lisännyt ymmärrystä. Se on myös parempaa viestintää. Läpinäkyvyyden lisääminen tuo väistämättä esille myös niitä epäkohtia ja se on hirveän tärkeätä, että me sanotaan ääneen, että meillä on meidän oma dark side ja meillä on meidän omat ilmeiset epäkohtamme. Ja että ei piilotella niitä. Ja kyllähän kansalaisjärjestöt on yhä äärimmäisen läpinäkymättömiä organisaatiota.”
(Haastateltava 4)

Parhaan osaamisen rekrytointi liikunta- ja urheilualan organisaatioihin nähtiin toisena keskeisenä käytänteenä. Rekrytoinnin pitäisi olla arvopohjaista ja ammattimaista. Kuitenkin maailma muuttuu nopeasti, jolloin osaamisen kehittäminen merkitys kasvaa. Se mitä tiedetään nyt, vanhenee viidessä vuodessa, ja tiedon päivittäminen edellyttää omien oppimistaitojen ja osaamisen ylläpitoa (Haastateltava 2). Kouluttautuminen nähtiin tärkeänä ja sen muotoina mainittiin lukeminen, osallistuminen koulutuksiin ja mentorointiohjelmiin sekä yleisempi omien tiedostamattomienkin ennakoasenteiden tunnistaminen ja ajattelun kyseenalaistaminen. Viimeiseen liittyen psykologisesti turvallisen työyhteisön luominen nähtiin tärkeänä. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa ihmisen on hyvä olla ja uskaltaa ilmaista itseään (Edmondson 1999). Psykologinen turvallisuus voidaan määrittellä jaetuksi tunteeksi, että ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä, jolloin jäsenet uskaltavat ilmaista oman mielipiteensä ja ottaa asioita esille, ilman pelkoa nolatuksi tai hylätyksi tulemistä. (Edmondson 1999)

Voidaan sanoa, että luottamus rakentuu psykologisen turvallisuuden kautta. Jaettu johtaminen ja osallistaminen saivat neljä erityistä nostoa haastatteluissa. Jaetun johtamisen sanottiin sisältävä vuorovaikutuksen tukemista, tilan antamista ja luottamista siihen, että organisaation jäsenet osaavat tehtävänsä. Tärkeänä nähtiin myös toiminnan ja kehittämisen organisointi ja mahdollistaminen. Tätä tukemaan nostettiin käytänteinä yhteisten pelisääntöjen ja ohjeistuksien laatiminen ja noudattaminen liittyen esimerkiksi hankinta- ja matkustuskäytäntöihin sekä epäkohtiin puuttumiseen.

Läpinäkyvyyden lisäämisen tarve nousi esille jokaisessa haastattelussa. Käytänteenä viestintä lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sisäisesti ja ulkoisesti. Viestintä kietoutui myös

sidosryhmäyhteistyöhön avoimuuden vaateen ja uskottavuuden kautta. Tärkeänä nähtiin asioiden esille nostaminen monipuolisesti.

”(...) Sisäinen viestintä, jotta saadaan sisäinen palo asiaan; sitouttaminen siten, että asiat konkretisoituvat teoiksi, ja yhdessä tekeminen eikä vain ”vastuullisuusporukan” vastuulla oleva asia, jolloin vaarana jäädä tietämisen tasolle.” (Haastateltava 1)

Vastuullisen johtamisen huoneentaulu

Teemahaastattelun lopuksi asiantuntijoita pyydettiin antamaan kolme vinkkiä liikunta-alan organisaatiolle, joka on vastuullisuustyön alussa ja määrittelemässä omaa vastuullista johtamistaan. Vastauksista oli tulkittavissa oman ja yhteisen tahtotilan merkitys sekä sen myötä rohkeus ottaa sidosryhmät mukaan vastuullisuusohjelmien laadintaan. Vastuullisen johtamisen osalta luottamuksen rakentaminen avoimen toiminnan ja läpinäkyvän päätöksenteon kautta korostuivat. Kestävä arvopohja ja organisaation vastuullinen toiminta olivat perusta, johon koko organisaation pitää sitoutua. Kuuden asiantuntijan vastaukset on kiteytetty seuraavaan viiden kohdan vastuullisen johtamisen huoneentauluun.

1. Ota vastuullisuus osaksi strategiatyötä. Luo visio, tee arvot eläviksi, aseta tavoitteet, laadi suunnitelma ja mittaa tulokset.
2. Kehitä osaamista ja kasvata valveutuneisuutta.
3. Nosta kriittisimmät vastuullisuustavoitteet keskiöön ja aloita arkeen sopivista teoista.
4. Yhteistyössä on voimaa. Etsi uusia kumppaneita ja kehitä vastuullisuusohjelmaa verkostossa.
5. Viesti tehokkaasti. Ota koko organisaatio mukaan viestintään, jolloin näyt ja kuulut laajasti. Positiivinen viesti sitouttaa.

6. Johtopäätökset

Tämän tutkielman keskeinen tavoite oli selvittää vastuullisen johtamisen käytänteitä organisaation kehittämisessä. Toisena tavoitteena oli koota käytännönläheisiä tapoja organisaatioille vastuullisen johtamisen toimintamallien käyttöönottoon ja hyödyntämiseen. Tavoitteisiin pääsemiseksi tutkimukselle asetettiin pääkysymys: *minkälaisia vastuullisen johtamisen käytäntöjä liikunta-alan organisaatioilla on?* Tähän kysymykseen vastataan luvussa 6.3. Tutkimuksessa taustoittavina ja tarkentavina kysymyksiä olivat: *miten liikunta-alan organisaatiot näkevät vastuullisuuden osa-alueet toimintaympäristössään ja mitä vastuullisen johtamisen käytännön toimenpiteitä hyödynnetään organisaation johtamisessa?* Näihin kysymyksiin vastataan luvussa 6.1. Kysymykseen *mitä vastuullinen johtaminen edellyttää johtajalta?* vastataan luvussa 6.2. Kysymyksiin haettiin vastauksia laadullisella tutkimuksella, jonka teemahaastatteluihin osallistui kuusi suomalaisen liikunta- ja urheiluorganisaation asiantuntijaa.

6.1. Vastuullinen johtaminen liikunta-alan kontekstissa ja sen hyödyntäminen organisaatioiden kehittämisessä

Liikunnan ja urheilun toimialoilla vastuullisuusteema on ollut esillä paljon hyvän urheilujohtamisen näkökulmasta. Tätä ovat edesauttaneet vastuullisuusohjelmat sekä yleisesti kasvanut tarve ja halu nostaa vastuullisuus keskeiseksi arvoksi ja läpileikkaavaksi teemaksi organisaatioiden tulevaisuuden menestystekijänä. Vastuulliseen urheilujohtamiseen sisältyvät teemahaastattelujen perusteella hyvä hallinto, vastuullisuus, tasa-arvo ja eettisyys. Nämä voidaan sijoittaa myös Carrollin (1991; 2016) yritys vastuun pyramidimalliin, joka perustuu ensisijaisesti taloudellisesti kestäväälle pohjalle rakentuvaan toimintalogiikkaan, joka mahdollistaa toiminnan. Lain mukaan toimiminen ja eettisesti vastuullinen toiminta ovat seuraavat tasot, joiden kautta edetään filantrooppiseen vastuunkantoon. Haastateltujen asiantuntijoiden organisaatioiden keskiössä on sosiaalinen hyvinvointi liikunnan ja urheilun mahdollistamisen kautta, ja voidaankin sanoa, että haastatteluaineistossa korostui eettisen ja oikeudenmukaisen toiminnan eetos. Myös laillisen toiminnan vaatimus oli sisäänkirjoitettuna haastateltavien organisaatioiden johtamisessa. Samoin Badenin (2016) tutkimuksessa

eettinen toiminta ja lain mukaan toimiminen nousivat tärkeimmiksi yritysvastuun osa-alueiksi, joiden pohjalta organisaatiolla on mahdollisuus jatkaa toimintaa ja luoda taloudellisia edellytyksiä toiminnalleen. Myös harkinnanvarainen hyväntekeväisyys nousi aiemmissa tutkimuksissa ja tässä työssä tärkeäksi osaksi toimintaa. Hyvän tekemisen sanottiin synnyttävän sisäistä motivaatiota ja mahdollistavan niiden ihmisten osallistumista liikuntaan, joilla ei siihen välttämättä ole mahdollisuutta. Voidaan sanoa, että Carrollin yritysvastuun pyramidimallin soveltuvan myös järjestöjen vastuullisuuden tarkasteluun, ja huomioidaan joustavuus mallin osa-alueiden painotuksissa.

Olympiakomitean yhteistyössä laatima Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelma tukee vastuullista urheilujohtamista liikunta-alan organisaatioissa, mutta huomioi lisäksi palveluiden käyttäjät; urheilijat ja liikunnan harrastajat. Kaikki haastatellut asiantuntijat nostivat esille Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelman teemat, ovathan he olleet osa niiden laatimiseen osallistunutta asiantuntijaryhmää tai asiantuntijana organisaatioissa, joissa vastuullisuusohjelmaa toteutetaan. Merkittävää oli se, miten helposti vastuullisuusohjelman tavoitteiden mukaisia toimintaperiaatteita ja arjen toimenpiteitä oli mahdollista tunnistaa ja tuoda esille omassa organisaatioissa. Haastateltavien näkemyksen mukaan, pienten tekojen merkitys kumuloi suureksi vaikuttavuudeksi, ja tästä annettiin useita esimerkkejä. Suuri merkitys oli myös sillä, miten integroitunutta vastuullisuusajattelu oli organisaation toimintaperiaatteisiin, organisaatiokulttuuriin ja arvoihin. (Bärlund & Perko 2013, 79; Marques-Mendes & Santos 2016) Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että vastuullisuuteen panostaminen oli vahvaa kaikissa organisaatioissa, mutta siitä viestiminen oli vielä vähäistä. Toiminnasta oli tulossa johdonmukaista ja kehittämisaskeleita otettiin kohti edelläkävijyyttä; haluttiin olla suunnan näyttäjiä vastuullisuudessa kansallisesti ja kansainvälisesti ja muun muassa lajiliiton tapahtumalla rakentaa perintöä vastuullisesta tapahtumajärjestämisestä. Voidaankin perustellusesti sanoa, että vastuullisuusajattelussa organisaatiot olivat vastuullisuusportaiden yläpäässä (ks. luku 3.6.); organisaatiot toteuttivat vastuullisuustoimenpiteitä sekä omassa organisaatioissa että laajemmin toimintaympäristössään. Tavoitteissa oli myös selkeä tason nosto kunnianhimoissa.

Vastuullisuutta katsottiin monipuolisesti taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun kautta, mutta haastateltavat näkivät panostamisen sosiaaliseen vastuullisuuteen erityisen merkityksellisenä. Esimerkkinä tästä on liikunnan ja urheilun rooli polarisaation ehkäisemisen tasa-arvoa edistämällä. Haastateltavan 4 mukaan tasa-arvosta puhutaan yhä abstraktilla tasolla. Vastuullisella urheilujohtamisella voidaan luoda mahdollisuuksien tasa-arvoa, jolloin sosioekonomisesta asemasta huolimatta pyritään mahdollistamaan samojen päämäärien tavoittelu kuin muillakin. Aidoimpana muotona kohtaamisen tasa-arvo, jossa eri taustaiset ihmiset kohdataan samanarvoisina. Toisena esimerkkinä Haastateltava 3 korosti, että urheiluseuroille on tällä hetkellä tarjolla paljon laajempi yhteiskunnallinen rooli kansalaisten hyvinvoinnin edistäjänä liikunnallisen ja aktiivisen elämäntavan edistämisen kautta. Tämän roolin omaksuminen osaksi kilpaurheiluseurojen ydintoimintaa on järkevää oman toiminnan kasvun, kehityksen ja kilpailukyvyn kasvun kautta. Sen avulla tavoitetaan uusia asiakkaita ja toimijoita, joilla on mahdollisuus kiinnittyä järjestötoimintaan liikkujina, työntekijöinä, toimitsijoina ja vapaaehtoisina.

Vastuullisen johtamisen toteuttamisen esteinä Avery ja Bergsteiner (2011) näkevät asioiden tekemisen ”vanhalla hyvällä tavalla”. Lisäksi muutos aiheuttaa häiriöitä ja mahdollisia aineellisia ja aineettomia kustannuksia. Monet johtajat eivät myöskään tunnista toimivansa ideologiselta pohjalta päätöksenteossaan, mikä on varsin inhimillistä. Muutos on myös aina riski, joka saattaa vaikuttaa negatiivisesti tuloksellisuuteen. Viimeisenä esteenä Avery ja Bergsteiner muistuttavat, että radikaali muutos vaatii aikaa ja myös sen ylläpitoon tulee panostaa. Palkintona muutoksesta on kuitenkin lisääntynyt resilienssi ja kestävä suorituskky pitkällä aikavälillä. Myös haastatteluaineisto paljasti samoja vastuullisen johtamisen omaksumisen ja toteuttamisen esteitä, joihin voisi perehtyä tarkemminkin. Haasteet liittyivät erityisesti vanhaan tapaan toimia, johon järjestölaki ja järjestödemokratia ohjaat, jolloin uudistuminen törmää rakenteisiin. Kaksi haastateltavaa nosti esille luottamushenkilöiden oman poliittisen agendan ajamisen tai ”omaan pussin pelaamisen” olevan haaste. Mutta vastustus näkyi myös uudistumishalukkuudessa. Uudistukset nähtiin radikaaleina ja status quota rikkovina, vaikka niiden perustavanlaatuisen merkitys ymmärrettiinkin. Esimerkkinä tästä oli yhteistyökumppanuuksissa sukupuolivähemmistöjen huomioiminen, joka on moraalisesti oikein, sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta tärkeää sekä ajankohtaista. Siitä huolimatta valtakunnallisessa järjestössä sisäiset toimijat kipuulivat asian kanssa.

”(...) Kyllähän ulkoisilta sidosryhmiltä tulee melkein poikkeuksetta positiivista palautetta, ja se meidän oma yleisö, joka kipuilee. Ja yritän vaan sanoa, että se ei tarkoita, etteikö heidän mielipide ole tärkeä, mutta jos me vaan pyöritään tässä meidän omassa pienessä piirissä, joka edustaa 3% suomen väkiluvusta, niin me ei koskaan tulla menestymään. (...) Vastuullisuusteothan on omanlaista ideologiaa, jota me yritetään viedä eteenpäin. Että jos sinä kyseenalaistat sen, niin sä oot tavallaan menettänyt pelin tässä yhteiskunnassa.” (Haastateltava 4)

6.2. Mitä vastuullinen johtaminen edellyttää johtajalta?

Vastuullinen johtaminen muodostuu Tideman et al. (2013) mukaan kuudesta elementistä; kolmesta ajattelutavasta ja kolmesta kyvykkyydestä. Tässä kuuden elementin mallissa vastuullisen johtamisen ajattelumallit ovat konteksti (context), tietoisuus (consciousness) ja jatkuvuus (continuity). Yhdistettynä yhteenliittymisen (connectedness), luovuuden (creativity) ja yhteisöllisyyden (collectiveness) kyvykkyyksiin ne mahdollistavat jaetun johtajuuden, jota vastuullisen johtamisen omaksuminen vaatii ja jonka avulla vastuullisuudesta tulee vaikuttavaa. (Tideman et al. 2013) Myös Visser & Courtrice (2011) jaottelevat vastuullisen johtamisen kontekstisidonnaisiin asioihin; ajattelumalleihin liittyviin ominaisuuksiin ja johtamistyyliin sekä ja kyvykkyyksiin, ja nostavat malliinsa johtamiskäytänteet, joilla on vaikutusta sekä johtajaan henkilönä, että sisäiseen ja ulkoiseen kontekstiin.

Haastatellut johtajat ymmärtävät johtajuuden kontekstisidonnaisuuden, jossa johtaminen perustuu monimutkaisiin kokonaisuuksiin ja asioiden välisiin riippuvuussuhteisiin. Toimintaympäristöön liittyminen ja organisaation sisäinen maailma muodostavat kokonaisuuden, jossa johtajien tulee olla tiedostavia, osallistavia ja vuorovaikutusta tukevia. Samalla suhdetoiminta verkostoissa vaatii vahvaa verkostojohtamista, jossa uudet ratkaisut ja toimintatavat löydetään yhteistyössä ”heimoissa”, yhteisöjen rajapinnoilla. Liikunnan ja urheilun toimialalla monitoimijayhteisöt ovat rikkaus, koska liikunta tuo yhteen eri alojen asiantuntijoita. Toisaalta se haastaa urheilujohtajia verkostojohtamisessa sekä parhaan asiantuntijuuden löytämisessä omaan ja yhteisön käyttöön. Vastuullisen johtamisen mallien

kyvykkyyksistä ainoastaan luovuus ja innovaatiokyvykkyys eivät nousseet sellaisenaan haastatteluissa keskeiseen asemaan, mikä itsessään osoittaa organisaatioiden kehittämisen ja muutoskyvyn haasteen.

Muutoskyvykkyys puolestaan koettiin erittäin tärkeänä. Castillo ja Trinh (2017) esittävät, että muutokseen tähtäävillä johtajilla tulee olla kolme keskeistä kyvykkyyttä, jotka ovat omaksumiskyky, sopeutumiskyky ja uudistumiskyky (generatiivisuus). Haastateltavien näkemysten mukaan omaksumiskykyyn kuuluvat moninaisuuden johtaminen ja hyödyntäminen, merkityksellisyyden luominen ja itseohjautuvuuden tukeminen olivat erityisen tärkeitä. Sopeutumiskykyä tukevat oman osaamisen ja yhteisön oppimisen jatkuva kehittäminen sekä uuden tiedon arvon tunnistaminen olivat keskiössä. Merkittävää oli myös huomata haastateltavien uudistumiskyvyn painotus, vahva tulevaisuusorientaatio sekä osallistava kehittäminen. Castillo ja Trinh (2017) korostavat, että vain näiden kolmen kyvykkyyden yhdistelmällä voidaan löytää ratkaisuja kiperiin ongelmiin, kuten kestävä kehitys.

Aineettoman pääoman ja vastuullisen johtamisen yhdistämisen tutkimus on vasta alussa. (Wasiluk 2013; Massaro et al. 2018; Gangi et al. 2019) Tutkimukset kuitenkin ovat osoittaneet, että aineettoman pääoman osa-alueiden sisältö vaikuttaa organisaation vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseen. Toisaalta vastuullinen johtaminen vahvistaa organisaation aineettonta pääomaa. Tässä henkilöstöjohtamisella voi olla katalysaattorin rooli, kun se kytketään osaksi strategista vastuullista johtamista. (Macke & Genari 2019; Jamali et al. 2014) Näiden syiden pohjalta panostaminen osaamiseen sekä vastuullisuudessa että aineettoman pääoman johtamisessa voi näyttää liikunta-alan organisaatioille uuden selkeän polun, joka vahvistaa arvolähtöistä ammattimaista johtamista ja mahdollistaa vastuullisen toiminnan edelläkävijyyden liikunta- ja urheilualalla.

6.3. Vastuullisen johtamisen käytänteet aineettoman pääoman linssin läpi tarkasteltuna

Teemahaastattelujen tuloksena esille nousseet vastuullisen johtamisen käytänteet sisälsivät sekä strategisen johtamisen että henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Engertin et al. (2016) ja

Wasilukin (2013) mukaan koko organisaation tietopohjan sekä sidosryhmien ja vastuullisuustyöhön sitoutetun henkilöstön hyödyntäminen edistävät strategista vastuullisuutta. Aineettomat ja tietopohjaiset resurssit muodostavat organisaation fyysisen ja taloudellisen varallisuuden ohessa kolmannen tärkeän pääoman lajin, jota yhä harvoin arvotetaan tilinpäätöksessä varallisuutena. (Gangi et al. 2019) Vaikka haastatteluissa ei käsitelty aineettoman pääoman merkitystä tai käytänteitä, joilla aineetonta pääomaa johdetaan, oli selvää, että esille nousseet vastuullisen johtamisen käytänteet nähtiin organisaation toimintaa eteenpäin vievinä ja niiden voidaan olettaa kasvattavan organisaatioiden aineetonta pääomaa. Myös Gangi et al. (2019) sekä (Wasiluk 2013) korostavat, että organisaatioiden tulee sekä johtaa aineellista ja aineetonta pääomaa vastuullisuuden kehittämiseksi ja integroimiseksi toimintaan.

Aineettoman pääoman ja vastuullisen johtamisen tavoitteena on kehittää uutta osaamista ja mahdollisuuksia hyödyntää aineettomia resursseja uusilla tavoilla. Perusteena sille ovat rationaaliset ja oikeutukselliset syyt sekä määritellyt taloudelliset tavoitteet (Carroll & Shabana 2010, 92). Aineettoman pääoman näkökulmasta katsottuna ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden toimenpiteet kehittävät suhdepääomaa, inhimillistä pääomaa ja rakennepääomaa. (Wasiluk 2013; Gangi et al. 2019; Aguinis & Glavas 2012) Vastuullisen johtamisen käytänteet johtavat hyötyihin, jotka parantavat aineettoman pääoman hyödyntämistä ja vaikuttavuutta. (Gangi et al. 2019) Wasilukin (2013) mukaan tavoitteellinen vastuullisuuden kehittäminen edellyttää vastuullisen liiketoimintamallin valintaa ja aineettoman pääoman johtamista toimintatapana, jolloin aineeton pääoma mobilisoidaan tavoitteiden suuntaisesti. Haastateltavien esiin nostamien käytänteiden voidaan sanoa lisäävän organisaatioiden tietopääomaa eri tavoin; inhimillinen pääoma henkilöiden kautta, suhdepääoma verkostojen ja kumppanuuksien välityksellä sekä rakennepääoma prosessien myötä.

Inhimillisen pääoman muodostaa organisaation henkilöstön tietämys, osaaminen, kyvykkydet ja asenne. Liikunta-alan organisaatioissa tämä sisältää niin kilpailutoimintaan osallistuvien henkilöiden osaamisen ja suoritukset kuin hallintohenkilöstön ja asiantuntijoidenkin tietämyksen ja kyvyt. (Garcia-Perez et al. 2020) Inhimillinen pääoma nähtiin haastateltavien taholta tärkeimpänä hyödyntämättömänä voimavarana seuraavan strategisen

vastuullisuuden portaan saavuttamisessa, jossa siirrytään ekotehokkuudesta monitahoiseen vastuullisuuden hyödyntämiseen. Henkilöstö on yritys vastuun kannalta katsottuna sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden ytimessä. (Gangi et al. 2020) Vastuullisen johtamisen käytänteistä keskusteltaessa kaikki haastateltavat nostivat esille henkilöstöjohtamisen käytänteitä, joiden avulla paras osaaminen saataisiin organisaatioiden käyttöön. Haastatteluissa nousivat esille rekrytointien merkitys, sitoutumisen tukeminen ja luottamus, jonka merkitys on suuri myös hiljaisen tiedon hyödyntämisessä ja muuttamisessa näkyväksi osaamiseksi.

Koulutus ja kehittäminen näyttäytyvät useissa tässä tutkielmassa käytetyissä artikkeleissa (mm. Avery & Bergsteiner 2011; Macke & Genari 2019; Barrena-Martinez et al. 2019). Osaamisen kehittäminen nähtiin myös kaikissa haastatelluissa organisaatioissa keinona lisätä tietopääomaa ja tiedon virtausta. Käytänteinä organisaatioissa olivat viralliset koulutukset, verkostotapaamiset, mentorointiohjelmat, valvutuneisuuteen johtavat toimenpiteet kuten median seuraaminen ja lukeminen, sekä henkilöstön kohtaamiset, joissa jaetaan vinkkejä hyvistä webinaareista, blogeista ja artikkeleista.

Aguinis ja Glavas (2012) sekä Hallingerin & Suriyankietkaew'n (2018) mukaan johdon sitoutuminen yritys vastuuseen parantaa myös henkilöstön sitoutumista vastuullisuustavoitteisiin. Kannustaminen vastuullisuuteen, tavoitteiden systemaattinen viestiminen ja henkilöstön osallistaminen päätettyjen vastuullisuustoimenpiteiden kehittämiseen ja uusien löytämiseen korostui erityisesti lajiliiton tapahtumaorganisaatiossa. Pääosassa järjestöjä henkilöstön sitouttaminen vastuullisuuteen näyttöä kevyempänä; niissä vastuullisuusohjelmaa vietiin kentälle viestinä ja vastuullisuuden johtamisen välineenä. Yhdessä organisaatioista henkilökunta oli koulutettu systemaattisesti vastuullisuusosaajiksi, jolloin sitoutuminen oli syvää, hyviä käytänteitä jaettiin ja vastuullisuuteen koettiin vetoa. Asiakasorganisaatioiden onnistumiset Vastuullisuusohjelmien implementoinnissa koettiin palkitsevina, minkä voidaan sanoa linkittävän inhimillisen pääoman suhdetta pääomaan.

Macke ja Genari (2019) sekä Jamali et al. (2015) puolestaan esittävät, että vastuullisilla henkilöstöhallinnon käytännöillä on positiivinen vaikutus organisaation ympäristölliseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen suoriutumiskykyyn. Tämän välittävän roolin lisäksi vastuullisuus

voidaan juurruttaa osaksi henkilöstöjohtamista, jolloin sen avulla voidaan saavuttaa pitkäaikaisia fyysisiä, sosiaalisia ja taloudellisia hyvinvointivaikutuksia henkilöstössä. (Macke & Genari 2019) Vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteet kiteytettynä kirjallisuuteen (Macke & Genari 2019; Järlström et al. 2018; Barrena-Martinez et al. 2019; Lämsä & Keränen 2020) ja haastatteluaineistoon perustuen ovat: parhaan osaamisen veto- ja pitovoiman kehittäminen; tasapuolisuus ja yhdenvertaisuus; osallistaminen ja valtauttaminen; vuorovaikutus, avoimuus ja dialogisuus; luottamus ja välittäminen; oppiva organisaatio ja osaamisen kehittäminen; turvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistäminen; sekä työ- ja yksityiselämän tasapaino. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteinä haastateltavat nostivat osallistamisen päätöksentekoon, jaetun johtajuuden, tilan antamisen ja avoimen vuorovaikutuksen. Viestinnän läpinäkyvyys oli tärkein vastuullisuutta edistävä käytäntö niin strategisessa kuin henkilöstöjohtamisessakin. Läpinäkyvyys lisää ymmärrystä ja luottamusta sekä nostaa esille akuutit ja pitkántähtäimen kehittämiskohteet. Positiivisuus ja myönteinen suhtautuminen nähtiin myös avaimena vastuullisen johtamisen onnistumiseen.

Suhdepääoma puolestaan muodostuu kumppanuuksissa ja verkostoissa syntyvästä ja niissä sisällä olevasta tiedosta ja osaamisesta. (Gangi et al. 2020) Liikunta-alan organisaatioissa sidosryhmien määrä on suuri ja niiden välisissä suhteissa vaihdettava ja syntyvä tieto monimuotoista. Sidoryhmiin kuuluvat muiden muassa urheilijat ja liikkujat, tapahtumajärjestäjät, media, fanit, rahoittajat, viranomaiset paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. (Garcia-Perez et al. 2020) Sidoryhmytyössä ihmisten välisten keskinäisten riippuvuussuhteiden ja vuorovaikutuksen näkyväksi tekeminen osoittaa organisaation verkostomaisuuden, jossa merkitykselliset asiat tapahtuvat, kollegoja tuetaan ja opitaan yhdessä uusia toimintatapoja, jotka puolestaan lisäävät luovuutta, innovatiivisuutta ja tehokkuutta. Juuri vuorovaikutusverkostot toimivat organisaation uudistumisen alustana.

Keskeinen osa aineetonta pääomaa on maine, jonka kannalta kriittisiä vastuullisuuden tekijöitä ovat lähiympäristön hyvinvointi, yhteiskunnan kehittäminen, ympäristöystävällisyys ja eettiset periaatteet. Maine koostuu monista osatekijöistä, joista tuotteita ja palveluita sekä organisaatiokulttuuria ja johtamista kohtaan sidoryhmillä on suuria odotuksia. (Aaltonen et al. 2004, 37) Organisaatioiden kehittämisen ja vastuullisuustoimenpiteiden kannalta

sidosryhmien ja kumppanuuksien merkitys on suuri ja vaikutusta on molempiin suuntiin organisaatiosta ulos ja sisään. Vastuullisuusteot parantavat imagoa ja kasvattavat organisaation brändin arvoa. Parempi imago ja arvokkaampi brändi puolestaan lisäävät organisaation houkuttelevuutta ja lisäävät asiakaskollisuutta. Hyvä brändi vaikuttaa myös positiivisesti parhaan osaamisen houkutteluun.

Haastatelluilla liikunta-alan organisaatioilla on huomattava määrä yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä, joiden suhteen organisaatioilla on ja joilla on erilaisia toiveita ja tavoitteita. Suuressa lajiseurassa sidosryhmäkartalla oli yli sata toimijaa, joiden kanssa ollaan yhteistyössä tavalla tai toisella. Haastateltavien näkökulmasta verkostojohtaminen ja sidosryhmäyhteistyö olivatkin tärkeä tehtäväkenttä ja vastuullisen johtamisen kohde. Kuten Aguinis ja Glavas (2012) esittivät, myös haastateltavien organisaatioiden vastuullisuustoimenpiteiden tehokkuus näytti vahvemmalta, kun sidosryhmien merkitys kasvoi. Haastateltavien organisaatioiden käytänteinä sidosryhmätyössä olivat vastuullisuusohjelmien tekemiseen osallistaminen ja vastuullisuustoimenpiteiden arviointi. Vastuulliset kumppanuudet arvioitiin pääasiassa eettisistä ja ympäristövastuullisista lähtökohdista. Näiden lisäksi organisaatioissa osallistettiin sidosryhmiä päätöksentekoon ja kehittämistyöhön tekemällä organisaatioista rakenteeltaan avoimempia. Myös Macke ja Genari (2019) sekä Järnlström et al. (2016) kannustavat aktiiviseen sidosryhmäyhteistyöhön sen kehittämistyötä rikastuttavan luonteen vuoksi. Sidosryhmäorientaatiolla on selvä vaikutus organisaation eteenpäin viemiseen ja uudistamiseen.

Rakennepääomalla tarkoitetaan organisaatioiden rakenteessa, organisaatiokulttuurissa, prosesseissa ja järjestelmissä oleva dokumentoitua ja sisäistettyä tietoa. (Gangi et al. 2020) Pedro et al. (2018) nostavat rakennepääomaan myös ympäristövastuullisuuden. Kun vastuullisuus on organisaation arvoissa ja arvot ovat osa arjen toimintaa, voi vastuullisuus toimia organisaatiokulttuurin punaisena lankana. Vastuullisella johtamisella voidaan haastateltujen asiantuntijoiden mukaan lisätä henkilöstön sitoutumista organisaatioon siihen identifioitumisen kautta. Jaettu vastuullinen arvopohja ja luottamukseen perustuva organisaatiokulttuuri voivat Gangin et al. (2020) mukaan vaikuttaa organisaation tietämykseen, joka on sulautuneena ihmisiin, henkilöstöön ja johtoon, ja siten kasvattaa rakennepääomaa uusien

toimintamallien ja käytänteiden kautta. Myös haastatellut asiantuntijat nostivat keskiöön organisaatiokulttuurin, joka arvostaa vastuullisuutta, oppimista ja kehittymistä. Kyky jakaa tietoa koettiin arvokkaaksi voimavaraksi organisaation oppimisen näkökulmasta. Rakennepääomaan kuuluvat myös haastattelujen keskiössä olleet vastuullisuusohjelmat ja vastuullisuuden johtamisen mallit omassa organisaatiossa ja asiakasorganisaatioissa. Vastuullisuusohjelmien koettiin antavan selkärangan vastuullisuustoimenpiteiden jalkauttamiselle. Asiantuntijat kokivat myös oman organisaation osaamisen kasvavan jokaisen järjestöasiakkaan kohtaamisen kautta.

6.4. Käytännön suositukset

Tulosten pohjalta voidaan esittää seuraavia suosituksia liikunta- ja urheiluorganisaatioiden vastuulliseen johtamiseen, joiden avulla organisaatiot voivat vastata niille kohdennettuun laajempaan yhteiskunnallisen hyvinvoinnin taloudelliseen tukemiseen. Liikunnan ja urheilun organisaatioissa työskenteleviä tulee tukea jatkuvan oppimisen menetelmillä ymmärtämään, soveltamaan ja arvioimaan vastuullisuustoimenpiteiden ja -ohjelmien toteuttamista päivittäistoimintaa laajemmassa mittakaavassa. Samalla johtajien rekrytointiin ja koulutukseen tulee kiinnittää huomiota, jotta johtaminen on arvolähtöistä, pitkäjänteistä ja auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteet ja ratkaisemaan organisaatioille asetettuja hyvinvoinnin edistämisen tavoitteita. Vastuullisuus tulee myös integroida osaksi alan opetussuunnitelmia sekä lajikohtaisia koulutuksia.

Vastuullisen johtamisen näkökulmasta tulee johtajia tukea formaalin koulutuksen lisäksi haastatteluissakin esille nostetuilla mentorointiohjelmilla ja osaamisen jakamisen käytänteillä. Osaamisen jakamista ja kehittämistä olisi hedelmällistä tehdä verkostoissa. Suosituksena voidaan korostaa niin alan sisäisten substanssiverkostojen kuin vastuullisen johtamisen verkostojen merkitystä, jolloin paitsi hyviä käytänteitä voidaan jakaa, mahdollistuu myös uuden osaamisen luominen yhdessä.

Tulosten perusteella voidaan rekrytointikäytänteiden kehittäminen suositukseksi. Liikunnan ja urheilun aloilla, erityisesti luottamustoimissa ja johtotehtävissä on henkilöiden huippu-urheilutaustalla suuri merkitys formaalin koulutustaustan ohella. Kuitenkin katsomalla alan ulkopuolelle rekrytointitilanteissa voidaan saada uusia näkemyksiä ydintoimintaan ja vastuullisuuden sekä vastuullisen johtamisen käytänteisiin. Haastatteluaineiston perusteella voidaan myös esittää kysymys: ovatko parhaat osaajat liikunta- ja urheilualoilla johtotehtävissä? Avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen sekä hyvän hallintotavan laajempi omaksuminen toimisivat alan ammattimaisena toiminnan perustana, joka houkuttelee parhaat osaajat ja jonka päälle voidaan rakentaa kestävää urheilua ja urheilujohtamista.

Tutkimus osoitti myös aineettoman pääoman johtamiseen liittyvän osaamisaukon. Tähän voidaan vastata myös johtamisosaamisen vahvistamisella, tietojohtamisen koulutuksella ja osuvilla rekrytoinneilla, mutta se mahdollistaa myös laajan toimialaa vahvistavan ohjelman laatimisen liikunta- ja urheiluorganisaatioiden johtamisen tueksi. Kuten vastuullisuusohjelmat ja vastuullisuusteeman johtajakoulutuksetkin, voisi ohjelma toimia alaa läpileikkaavana ja urheilun tietointensivisyyden ymmärtämistä ja tietojohtamista edistävänä kehittämistoimenpiteenä.

6.5. Prosessin reflektointi ja tutkimuksen rajoitteet

Aiheena vastuullinen johtaminen, johtajuus ja liiketoiminta nousevat esille yhä useammin myös liikunnan ja urheilun toimialalla. Maailman laajuinen pandemia ja liikuntapaikkojen sulkutilanteet ovat tuoneet esille alan kannattavan toiminnan haavoittuvuutta ja paljastanut kehittämiskohteita liiketoimintamallien ja rahoitusmallien osalta. Resilienssiä on tarvittu enemmän kuin koskaan aiemmin. Aika näyttää pandemian kokonaisvaikutukset alan liiketoiminnan ja kansanterveydellisten vaikutusten osalta. Ajankohtaisuutta lisää Pekingin talviolympialaiset, joiden yhteydessä mediassa keskustellaan muun muassa urheilun suurta-
pahtumien kilpailuinfrastruktuurin kestävästä rakentamisesta, ihmisoikeuksista urheilun doping rikkomuksista. Toisaalta mediassa keskustellaan myös siitä, miten urheilu tuo ihmisiä yhteen, saa aikaan tunteita ja yhdistää osallistujia, seuraajia ja kansakuntia tavalla, joka muutoin tuntuu mahdottomalta tällä hetkellä.

Tutkimukseen osallistui kuusi asiantuntijaa seitsemästä kutsutusta ja haastateltavien substanssiosaamisen taso oli erittäin korkea. Myös haastateltavat kokivat aiheen ajankohtaiseksi ja erittäin tärkeäksi. Kuten tuloksista huomattiin, olivat haastateltavat omaksuneet vastuullisuuden osa-alueet ja niiden johtamisen sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimintamallit hyvin, myös strategisella tasolla. Haastateltujen asiantuntijoiden tahtotila rakentaa tasa-arvoista, yhdenvertaista, osallistavaa ja turvallista liikuntakulttuuria oli merkittävä havainto.

Teemahaastattelu mahdollisti aineiston keruun joustavasti ja kohderyhmälähtöisesti. Kaikki haastateltavat pystyivät kuvaamaan vastuullisen johtamisen teemoja oman organisaationsa näkökulmasta ja laajemmin toimintaympäristönsä huomioiden. Teemahaastattelu on sekä asiantuntijoiden ajankäytön että heidän aikatauluihin sovittamisen kannalta hyvä vaihtoehto. Tälle kohderyhmälle myös fokusryhmähaastattelu olisi ollut erittäin toimiva vaihtoehto, mikäli pandemiatilanteen aiheuttamat hankaluudet olisivat sen mahdollistaneet.

Laadullisen tutkimuksen tulosten tulkinta perustuu aina tutkijan subjektiiviseen näkemykseen aineistosta. Uskottavuutta voidaan parantaa tutkimusprosessin hallinnalla, aineiston systemaattisella ja läpinäkyvällä käsittelyllä sekä teorialähtöisessä analyysissä tarkkaan tehdyllä teoreettisella viitekehysellä. (Aaltio & Puusa 2020, kappale 11; Hirsjärvi et al. 2009, 232) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen sisältö anonymisoitiin, jolloin haastattelujen aineistosta voitiin tehdä yleisiä havaintoja. Haastatteluotteilla on pyritty tuomaan esille perusteluita tulkinnoille. (Hirsjärvi et al. 2009, 233) Voidaan sanoa, että tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä osallistuneiden organisaatioita vastaaviin toimijoihin, mutta tutkimustulokset voivat toimia hyvänä katsauksena edelläkävijöiden esiin nostamiin vastuullisen johtamisen toimintatapoihin, käytänteisiin ja johtajan omaan toimintaan.

Tutkimusprosessin kulku perustui varsin hyvin sisäistettyyn tietoon laadullisesta tutkimuksesta. Teoreettisesta viitekehyksestä ammennettu perusta tutkimukselle jäi kuitenkin kevyeksi, vaikka tutkimuskysymykset vastasivatkin melko hyvin tutkimusongelmaan. Haastattelukysymyksiksi johdettuina ne antoivat rungon varsin vilkkaalle keskustelulle valituista

teemoista. Kysymykset testattiin ulkopuolisella henkilöllä, jotta haastattelu etenisi loogisesti ja ajankäyttö olisi tarkoituksenmukainen. Koska haastatteluaineisto anonymisoitiin, oli vaikeaa tehdä tulkintoja ja nostoja aineistosta ilman, että haastateltavan henkilöllisyys tai organisaatio paljastuisi. Tämä johti tässä työssä osittain ympäripyöreisiin tulkintoihin tuloksista. Laajempi kyselytutkimus olisi voinut tuottaa tutkimustuloksia, jotka olisivat yleistettävissä ja toisaalta fokusryhmähaastatteluilla voitaisiin saada syväluotaavampi kuva vastuullisesta johtamisesta alalla. Haastatteluaineiston analysointia hankaloitti jonkin verran se, etteivät haastattelukysymykset rakentuneet suoraan tietyn teorian tai aiemman viitekehyksen pohjalta, vaan ne muodostuivat tutkielman tekijän taustaorganisaation tarpeen ja mielenkiinnon ohjaamina.

6.6. Jatkotutkimusaiheet

Aineettoman ja tietopääoman merkitys korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, mutta sen johtamiseen ei vielä kiinnitetä riittävästi huomiota liikunta-alalla. Tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen toisen osa-alueen muodosti aineettoman pääoman osa-alueet ja niiden merkitys kilpailukyvyn kannalta. Tutkielman empiirisessä osiossa tätä osa-aluetta ei kuitenkaan huomioitu erillisenä osa-alueena, vaan vastuullisen johtamisen toimintatapojen ja käytänteiden oletettiin muodostavan osan organisaation aineettomasta pääomasta. Haastateltavista kaksi mainitsi tiedolla johtamisen merkityksen, mutta tietojohdamisen tai aineettomaan pääomaan liittyvä käsitteistö tai toiminnot eivät nousseet esille. Tämä avaa mahdollisuuden jatkotutkimukselle, jossa voitaisiin case-tutkimuksen avulla tarkastella organisaatioiden aineettoman pääoman johtamista esimerkiksi Marrin (2008) esittämällä mallilla.

Haastateltavien toiveena on vastuullisen johtamisen käytänteiden laajempi ja systemaattinen käyttö sekä niiden integrointi tiiviimmin alan koulutukseen. Se, miten hyvin vastuullisuus läpäisee alan koulutussisältöjä, olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe. Liikunnan ja urheilun toimialoilla toteutetaan paljon suppeampia ja laajoja vastuullisuuskampanjoita. Näiden kampanjoiden vaikuttavuuden arviointi ja siirtovaikutus hyvinvointiin ja polarisaation ehkäisyyn

voisivat olla jatkossa tutkimuksen kohteena, jolloin niiden tuottamaa tietoa voitaisiin käyttää johtamisen tukena ja hyviä käytänteitä voitaisiin ottaa laajemmin käyttöön.

Koska vastuullisuuden integrointi osaksi arjen toimintaa edellyttää lähtötilanteen ymmärtämistä, voisi laaja kyselytutkimus toimialan eri sektoreille toimia liikunta- ja urheilutoimijoiden omaa toimintaa tarkastelemaan herättävänä toimenpiteenä. Kyselytutkimus voisi keskittyä tätä tutkielmaa tarkemmin vastuullisuuden näkymiseen toiminnan eri osa-alueilla. Tämän näkemystä laajentavan aihion lisäksi tarkentava tietyn vastuullisuuden osa-alueen toteutuminen läpi toimijakentän, toisi tietoa toimenpiteiden toteutumisesta ja nykytilasta.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu 6.2.2022.

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Juva: WSOY.

Aguinis, H. & Glavas, A. 2012. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38, 4, 932-968.

Ala-Vähälä, T., Lämsä, J., Mäkinen, J. & Pusa, S. 2021. Liikunnan talous Suomessa vuonna 2018. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 19. Luettu 4.6.2021. Saatavissa https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/liikunnan-talous-suomessa-vuonna-2018-raportti.pdf

Avery, G. C. & Bergsteiner, H. 2011. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy and Leadership*, 39, 3, 5-15.

Baden, D. 2016. A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1:8.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 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.

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi eilinehto. Helsinki: Talentum.

Carroll, A.B. 2016. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1:3.

- 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*, 12,1, 85-105.
- Castillo, E.A. & Trinh, M.P. 2019. Catalyzing capacity: absorptive, adaptive, and generative leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 32, 3, 356-376.
- Dumay, L., Guthrie, J. & Rooney, J. 2020. Being critical about intellectual capital accounting in 2020: An overview. *Guest Editorial / Critical Perspectives on Accounting*, 70: 102185.
- Dyllick, T. & Muff, K. 2016. Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization and Environment*, 29, 2, 156-174.
- Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Harvard University. Administrative Science Quarterly* 44, 2, 350-383.
- Edvinsson, L. & Malone, M.S. 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. Harper Business, New York, NY.
- 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.
- European Commission 2006. RICARDIS: reporting intellectual capital to augment research, development and innovation in SMEs. Luettu 15.8.2021. Saatavissa https://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf
- Gangi, F., Salerno, D., Meles, A. & Daniele, L. M. 2019. Do corporate social responsibility and corporate governance influence intellectual capital efficiency? *Sustainability*, 11, 1899.
- Garcia-Perez, A., Ghio, A., Occhipinti, Z. & Verona, R. 2020. Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organisations: a review and theoretical perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 24, 7, 1719-1754.
- Grant, R. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, S2, 109-122.

- Hallinger, P. & Suriyankietkaew, S. 2018. Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990–2018. *Sustainability*, 10, 4846.
- Heikkurinen, P. 2018. Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis. *Journal of Global Responsibility*, 9, 4, 388-414.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.
- Jamali, D., El Dirani, A. & Harwood, I. A. 2015. Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR–HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 2, 2, 125–143.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. 2011. Innovation, Organizational Learning, and Performance. *Journal of Business Research*, 64, 4, 408-417.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa: A. Puusa & P. Juuti, toim. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Tal- linna. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu 6.2.2022.*
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Järnlström, M. & Saru, E. 2019. Näkemyksiä ja käytänteitä vastuullisesta henkilöstöjohtami- sesta. Teoksessa: Collin, K. & Lemmetty, S. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki. Edita, 73-95.
- Järnlström, M., Saru, E. & Vanhala, S. 2016. Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 703-724.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän am- mattikorkeakoulun julkaisuja.
- Klemelä, J. 2016. Licence to operate: Social Return on Investment as a multidimensional discursive means of legitimating organisational action. *Social Enterprise Journal*, 12, 3, 387-408.
- Koipijärvi, T. & Kuvaja S. 2020. Yritysvastuu 2.0: johtamisen uusi normaali. 2. painos. Kauppakamari.

- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset tutkimusmenetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy.
- Lämsä, A-M. 2019. Kohti vastuullista johtamista. Teoksessa: Collin, K. & Lemmetty, S. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki. Edita, 48-72.
- Lämsä, A-M., Keränen, A. & Savela, T. 2018. Vauhtia vastuullisuuteen – Naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus. e-Pooki – Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisu. Luettu 1.8.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/58738>
- Lämsä, A-M. & Keränen, A. 2020. Responsible leadership in the manager-employee relationship. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 9, 3, 422-432.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO.
- Marek, A. 2018. Corporate social responsibility in FC Barcelona as Carroll's CSR pyramid in practice. *Ethics in Economic Life*, 21,7, 153-165.
- 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 (MAG)*. Luettu 4.6.2021. Saatavissa <http://www.journalofaccountancy.com/content/dam/jofa/archive/issues/2008/09/mag-intcapital-eng.pdf>
- 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.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23, 2, 242-266.
- Nikander, J., Haapamäki, J. & Tuominen-Thuesen, M. 2020. Vierivä kivi ei sammaloidu – liikunta-ala murroksessa. Liikunta-alan osaamisen ennakoitavuuden loppuraportti. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2020:27.

Olympiakomitea s.a. Urheiluyhteisön yhteinen vastuullisuusohjelma 2020 – 2024. Luettu 4.6.2021. Saatavissa <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/02/ee3bcc3b-urheiluyhteison-vastuullisuusohjelma-2020-2024.pdf>

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison J S. & de Colle, S. 2010. Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4, 1, 403-445.

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.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*, 31, 3, 1-10.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89, 1 / 2, 62-77.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu 6.2.2022.

Schein, E. 1990. Organizational Culture. *The American Psychologist*, 45, 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.

Stankevičiūtė, Ž. & Savanevičienė, A. 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10, 12, 4798.

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

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.

Tideman, S., Arts, M. & Sandee, D. 2013. Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition. *Journal of Corporate Citizenship*, 49, 17-33.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos toim. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- United Nations 2015. Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. Luettu 4.6.2021. Saatavissa <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- Vera, D. & Crossan, M. 2005. Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework. In Easterby-Smith, M. and Lyles, M.A. (eds.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Oxford, Blackwell Publishing.
- Visser, W. & Courtrice, P. 2011. Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. SSRN Electronic Journal. Luettu 1.8.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/228320235_Sustainability_Leadership_Linking_Theory_and_Practice
- Wasiluk, K. L. 2013. Beyond eco-efficiency: understanding CS through the IC practice lens. *Journal of Intellectual Capital*, 14, 1, 102-126.
- Youndt, M.A., Subramaniam, M. & Snell, S.A. 2004. Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, 41, 2, 335-361.

Liite 1. Teemahaastattelun taustoitus ja teemat



Viitekehys lyhyesti

- Tutkielmassa yhdistyvät aineettoman pääoman ja vastuullisen johtaminen teorialat.
- Näistä johdettu vastuullisen johtamisen malli rakentuu vastuullisen johtamisen *kontekstin* (sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö), *johtajan henkilönä* (ominaisuudet, johtamistyyli, taidot sekä osaaminen) ja *johtamiskäytänteiden* tarkastelun kautta.
- Aineeton pääoman muodostuu kolmesta osa-alueesta: inhimillinen, suhde- ja rakenteellinen pääoma (dia 3).
- Aineettoman pääoman johtamisen teoria soveltuu erityisesti sosiaalisen vastuullisuuden kehittämiseen ja johtajuuden tarkasteluun (diat 4 ja 5).
- Tutkielmassa hyödynnetään Cambridgen vastuullisen johtamisen mallia (dia 6).

Aineettoman pääoman osa-alueet

- Aineeton pääoma muodostaa aineellisen ja taloudellisen pääoman rinnalla kolmannen yrityksen elintärkeistä pääoman lajeista
- Kuvassa lueteltuna aineettoman pääoman keskeiset sisällöt (mukaillen Lönnqvist et al. 2005, 31; Marr 2008; Pedro et al. 2018)



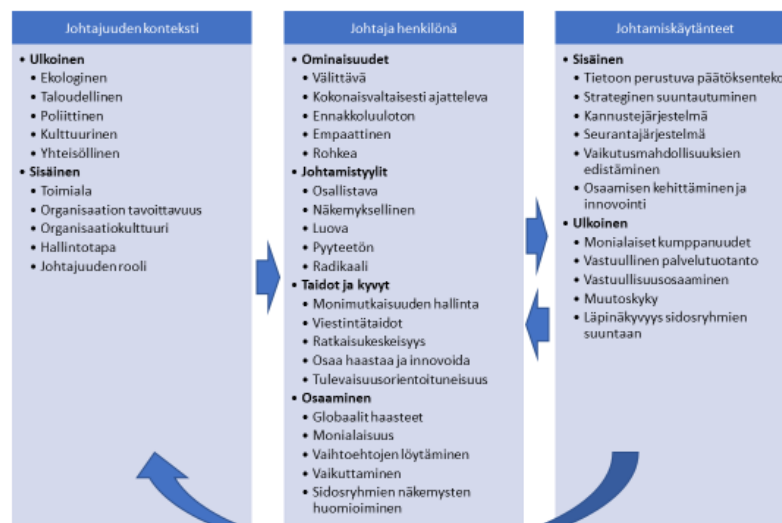
Yritysvastuu ja strateginen vastuullisuus

- Yritysvastuu kattaa useimpien määritelmien mukaan kolme ulottuvuutta: taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuullisuus.
- Kyse on tasapainosta, arvoista ja tilivelvollisuudesta ihmisten, planeetan ja voitontavoittelun välillä (people, planet, profit).
- Strateginen vastuullisuudella tarkoitetaan vahvaa sitoutumista ja yritysvastuun integrointia toimintastrategiaan, jolloin vastuullisuus sisältyy keskeisiin prosesseihin ja kaikkeen toimintaan.
- Toiminnan ajureina ovat mm. organisaation arvopohja, ideologia, kulttuuri sekä proaktiivinen johtajuus.

Sosiaalinen vastuullisuus

- Yritystoiminnan vaikutukset ihmisiin, asiakkaisiin ja henkilöstöön
- Keskiössä ihmisten hyvinvointi, yhteisöt ja yhteisösuhteet sekä sidosryhmien tarpeisiin vastaaminen
- Tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja ihmisten potentiaalin vahvistaminen
- Hyvä hallinto, joka mahdollistaa tasapuoliset työmahdollisuudet ja hyvän ympäristön sekä tukee osaamisen kehittämistä ja moninaisuuden arvostamista
- Sosiaalinen vastuullisuus prosessina sisältää mm.
 - Osallistavia ja osallistumiseen kannustavia käytäntöjä
 - Yhteenkuuluvuuden prosessien arvostamista ennen tuloksia
 - Toimintaohjeita ja -tapoja, jotka tuovat esille vastuullisuutta
 - Päätöksentekoprosessit tuottavat sosiaalista hyvinvointia
 - Johtamiskäytännöt saavat aikaan inklusiota

Cambridgen vastuullisen johtamisen malli



Cambridgen vastuullisen johtamisen malli (mukaillen Visser & Courtrice 2011)

Pro-gradu tutkielman tavoitteet

- Ensisijainen tavoite on selvittää vastuullisen johtamisen tapoja ja käytänteitä organisaation kehittämisessä.
- Toisena tavoitteena on koota käytännönläheisiä tapoja ja vinkkejä organisaatioille vastuullisen johtamisen toimintamallien käyttöönottoon ja hyödyntämiseen.

Haastattelun teemat

1. Vastuullisuusteeman näkyminen organisaation toiminnassa sekä sen hyödyt
2. Näkemys vastuullisesta johtamisesta ja sen edellytyksistä
3. Vastuullisen johtamisen käytänteet organisaatiossa ja sidosryhmissä

Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset

Taustoitus

Mitä organisaatiota edustat haastattelussa?

Mikä on asemasi organisaatiossa ja mitä käytännössä teet?

Millainen on koulutus/ työtaustasi, jonka osaamista tuot tehtävään?

Mikä on organisaatiosi missio ja keskeiset arvot?

Millainen on organisaationne rakenne ja mitkä ovat keskeiset sidosryhmät?

Missä täytyy olla hyvä ja onnistua, jotta toiminta on menestyksestä?

Vastuullisuus organisaatiossa

Miten vastuullisuus näkyy toimintaympäristössäsi ja organisaatiossasi?

Miten vastuullisuuden osa-alueet painottuvat?

Onko painotuksissa eroja ja mistä nämä johtuvat?

Miten vastuullisuusteemat näkyvät organisaationne toimintatavoissa sekä viestinnässä ja keskustelussa?

Ketkä osallistuvat vastuullisuuskeskusteluun?

Näkemykset vastuullisesta johtamisesta

Mitä ja millaista on vastuullinen johtaminen?

Mitä hyötyjä siinä näet nyt ja tulevaisuudessa?

Mitä vastuullinen johtaminen edellyttää johtajalta? Mitä ominaisuuksia, kyvykkyyksiä ja osaamista?

Millainen on vastuullisen johtajan johtamistyyli?

Vastuullisen johtamisen käytänteet

Millaisia vastuullisen johtamisen käytäntöjä tunnistat omassa työssäsi/ organisaatiossasi tai millaisia käytäntöjä "ajat sisään"?

Mitkä käytänteet tukevat sisäisiä vastuullisuuden prosesseja tai toimia? Entä ulkoiseen toimintaympäristöön kohdistuvia?

Minkälaisia toimenpiteitä organisaatiossanne on tehty/ tehdään vastuullisen johtajuuden/ johtamisen kehittämiseksi?

Millaisia toimenpiteitä organisaatiossanne on tehty henkilöstön/ jäsenistön vastuullisuusosaamisen kehittämiseksi?

Lopetuskysymys

Mitkä kolme vinkkiä antaisit liikunta-alan organisaatiolle, joka ottaa ensimmäisiä askeleita kohti strategista vastuullisuutta?

Liite 3. Aineiston teemoittelun esimerkki: Osaamisen kehittäminen urheiluseurassa

Aineistoesimerkki	Pääteema	Alateema Avainsanat ja aihepiiri	Alateema Avainsanat ja aihepiiri	Alateema Avainsanat ja aihepiiri	Alateema Avainsanat ja aihepiiri
<p><i>Meidän on tarkoitus on luoda pidempiä työuria tai valmentajauria. Me lähdetään siitä, että joka vuosi ei tarvitse lähteä vaihtamaan puolta henkilöstöstä, vaan meidän osaamisen kehittämisen kautta ja niiden koulutus eurojen ja ihmisten koulutus tuntien määrin pohjalta, me halutaan, että ihmiset kehittyvät meillä ja saadaan luotua aitoja työuria.</i></p>	Yritysvastuu	<p>Taloudellinen vastuullisuus</p> <p><i>Meidän on tarkoitus on luoda pidempiä työuria tai valmentajauria. Me lähdetään siitä, että joka vuosi ei tarvitse lähteä vaihtamaan puolta henkilöstöstä</i></p> <p><i>ja niiden koulutus eurojen ja ihmisten koulutus tuntien määrin pohjalta, me halutaan, että ihmiset kehittyvät meillä ja saadaan luotua aitoja työuria.</i></p>	<p>Sosiaalinen vastuullisuus</p> <p><i>meidän on pakko pystyä, no kilpailemaan palkalla ja sillä osaamisen kehittämällä, että pääsee kehittämään tässä työssä</i></p> <p><i>Niin se on taas ihmisten näkökulmasta, että me saadaan aitoja työuria myös valmentajille, että se koetaan niinku aidosti ammattina.</i></p>	Ympäristö- vastuu	
	Vastuullinen johtajuus	<p>Johtajuuden konteksti</p> <p><i>Me urheiluseurat ollaan siinä hankalassa tilanteessa, että saadaanko me kaikki parhaat osaajat tänne seuroihin ja kehittykö tää tällä hetkellä? Kyllä meidän on pakko pystyä, no kilpailemaan palkalla ja sillä osaamisen kehittämällä, että pääsee kehittämään tässä työssä. Niin se on taas ihmisten näkökulmasta, että me saadaan aitoja työuria myös valmentajille, että se koetaan niinku aidosti ammattina. Ja se on meille ihan oikeasti tärkeä juttu. Ja se on meille ihan oikeasti tärkeä juttu.</i></p> <p><i>Että me saadaan aitoja työuria myös valmentajille, että se koetaan niinku aidosti ammattina. Ja se on meille ihan oikeasti tärkeä juttu. Ja se on meille ihan oikeasti tärkeä juttu.</i></p>	<p>Johtaja henkilönä</p> <p><i>Mä väittäisin, että pitäisi suomessa olla vielä tärkeämpi juttu lajista tai seurasta riippumatta.</i></p> <p><i>No se, että pystyy näkemään. Kun puhuin siitä pidemmästä pelistä aikaisemmin, että tämä on aika pitkä juoksu.</i></p> <p><i>Ja pystyy jaloittaa sitä oman yksikön, oman työpaikan käyttöön.</i></p> <p><i>Me ollaan sitä pitkää peliä pystytty pelaamaan ihan hyvin.</i></p>	<p>Perustavanlaatuiset käytänteet</p> <p><i>Me halutaan, että ihmiset kehittyvät meillä ja saadaan luotua aitoja työuria.</i></p> <p><i>osaamisen kehittämisen kautta ja niiden koulutus eurojen ja ihmisten koulutus tuntien määrin pohjalta, me halutaan, että ihmiset kehittyvät meillä</i></p>	<p>Mahdollistavat käytänteet</p> <p><i>meidän on pakko pystyä, no kilpailemaan palkalla ja sillä osaamisen kehittämällä, että pääsee kehittämään tässä työssä</i></p> <p><i>Ja se on meille ihan oikeasti tärkeä juttu.</i></p> <p><i>Ja pystyy jaloittaa sitä oman yksikön, oman työpaikan käyttöön.</i></p> <p><i>Että semmoinen vähän niinku eteenpäin katsominen 3-5 vuoden päähän. Meidän pitää nyt tavallaan tehdä niitä valintoja, mitkä tulee tulevaisuuteen vaikuttamaan 3 ja</i></p>
<p><i>No se, että pystyy näkemään. Kun puhuin siitä</i></p>					

<p><i>pidemmästä pelistä aikaisemmin, että tämä on aika pitkä juoksu. Nyt pystyy ennakoimaan. Tavallaan okei tätä koronaa ja kuka voi ennakoita, mutta semmoisia tulevia muutoksia ehkä trendejä mitä työyhteisöltä tiimeiltä tai yksittäisiltä ihmiseltä vaaditaan. Minkälaista osaamista tarvitaan? Ja pystyy jalostaa sitä oman yksikön, oman työpaikan käyttöön. Että semmoinen vähän niinku eteenpäin katsominen 3-5 vuoden päähän. Että meidän pitää nyt tavallaan tehdä niitä valintoja, mitkä tulee tuleen vaikuttamaan 3 ja 5 vuoden päästä ja me ollaan sitä pitkää peliä pystytty pelaamaan ihan hyvin.</i></p>					5 vuoden päästä
	Aineeton pääoma	Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma	
	<p><i>osaamisen kehittämisen kautta ja niitten koulutus eurojen ja ihmisten koulutus tuntien määrien pohjalta, me halutaan, että ihmiset kehitty meillä</i></p> <p><i>saadaanko me kaikki parhaat osaajat tänne seuroihin</i></p> <p><i>No se, että pystyy näkemään. Kun puhuin siitä pidemmästä pelistä aikaisemmin, että tämä on aika pitkä juoksu.</i></p> <p><i>mutta semmoisia tulevia muutoksia ehkä trendejä mitä työyhteisöltä tiimeiltä tai yksittäisiltä ihmiseltä vaaditaan. Ja pystyy jalostaa sitä oman yksikön, oman työpaikan käyttöön.</i></p>	<p><i>osaamisen kehittämisen kautta ja niitten koulutus eurojen ja ihmisten koulutus tuntien määrien pohjalta, me halutaan, että ihmiset kehitty meillä</i></p> <p><i>meidän on pakko pystyä, no kilpailemaan palkalla ja sillä osaamisen kehittämällä</i></p>			