

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Lämsä, Anna-Maija; Keränen, Anne; Savela, Terttu

**Title:** Vauhtia vastuullisuuteen : naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus

**Year:** 2018

**Version:** Published version

**Copyright:** © Kirjoittajat, 2018.

**Rights:** CC BY-SA 4.0

**Rights url:** <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

**Please cite the original version:**

Lämsä, A.-M., Keränen, A., & Savela, T. (2018). Vauhtia vastuullisuuteen : naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus. Oulun ammattikorkeakoulu. ePooki, 28/2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-597-158-6>



OAMK

# Vauhtia vastuullisuuteen

*Naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus*

**ANNA-MAIJA LÄMSÄ, ANNE KERÄNEN, TERTTU SAVELA**

**ePooki 28/2018 – OULUN AMMATTIKORKEAKOKULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT**



## TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa vastuullisen johtamisen kehittämisestä ja sen vaikuttavuudesta. Selvityksen kohteena oli johtaja- ja yrittäjänaisille sekä asiantuntijoina toimiville naisille toteutettu vastuullisen johtamisen täydennyskoulutus, visionFactor-koulutusohjelma. Se toteutettiin Oulun ammattikorkeakoulussa 2015–2016. Tarkoituksen toteuttamiseksi haastateltiin koulutuksen suorittaneita. Tutkimusongelma tiivistyy seuraaviin kysymyksiin: Millä tavoin haastateltavat kuvaavat käsityksensä vastuullisesta johtamisesta muuttuneen koulutuksen aikana? Miten haastateltavat kertovat koulutuksessa opittua vastuullista johtamista sovelletun käytäntöön työpaikalla?

Koulutuksen suorittaneesta 17 henkilöstä 14 henkilöä osallistui tutkimukseen (76 %). Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Analyysin tukena käytettiin laadulliseen tutkimukseen tarkoitettua Nnivo-tietokoneohjelmistoa.

Haastateltavien kokemukset tutkitusta koulutuksesta ja sen vaikuttavuudesta olivat pääosin myönteisiä. Ristiriitoja ja paineita osalle osallistujista aiheuttivat työn ja koulutuksen sekä perheen ja koulutuksen yhdistäminen. Perheen, erityisesti puolison rooli koettiin kuitenkin myös koulutuksen suorittamista tukevaksi. Tulokset osoittavat, että tutkitulla vastuullisen johtamisen ohjelmalla oli vaikuttavuutta sekä koulutukseen osallistuneiden yksilöiden että heidän työpaikkonsa kannalta. Käsitys vastuullisuudesta monipuolistui perinteisemmän ympäristöä koskevan ulottuvuuden lisäksi sosiaalisen vastuullisuuden alueelle. Lisäksi monia, pääosin operatiivisen tason kehittämistoimia oli suunniteltu ja myös tehty työpaikoilla. Tutkimuksen perusteella voi arvioida, että naisten näkökulma johtamiseen ja yrittäjyyteen on legitimoitunut suomalaisessa työelämässä.

**Asiasanat:** johtaminen, johtamiskoulutus, kehittäminen, muutos, naiset, tapaustutkimus, tasa-arvo, toimintamallit, vaikuttavuus, vastuullisuus

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä	4
1.2 Tutkimusstrategia	6
2 MIKSI JOHTAMISKOULUTUSTA NAISILLE?	6
3 VASTUULLINEN JOHTAMINEN	9
3.1 Mitä yrityksen vastuullisuus tarkoittaa?	9
3.2 Tunnettuja vastuullisuuden malleja	12
3.3 Vastuullisen johtamisen talomalli	14
3.4 Vastuullisen johtamisen toteuttaminen	16
3.5 Eettinen johtajuus ja sen käytännöt	19
4 TAPAUS: VISIONFACTOR-KOULUTUS	21
4.1 Tavoitteet ja sisältö	21
4.2 Koulutuksen toteuttaminen	22
5 TUTKIMUSMENETELMÄT	23
6 TULOKSET	24
6.1 Käsityksen muutos	25
6.1.1 Strategiaa ja arjen tekoja	27
6.1.2 Sanattomasta julkilausuttuun	29
6.1.3 Tavoiteltavan johtajuuden periaatteet	31
6.2 Opitun soveltaminen työpaikalla	34
6.2.1 Kehittämistehtävä soveltamisen vauhdittajana	36
6.2.2 Kohti uudistuvaa organisaatiokulttuuria	37
7 KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT	40
LÄHTEET	44

# ESIPUHE

Tämä raportti on osa Pohjois-Pohjanmaalla vuosina 2015–2018 toteutettua fFactor-hanketta. Hankkeen tavoitteena oli parantaa sukupuolten tasa-arvoa ja kestävästä kehitystä työelämässä naisten yrittäjyys- ja johtamisvalmennusten avulla. Huolimatta siitä, että Suomi on yksi maailman tasa-arvoisimmista maista, sukupuolten tasa-arvoa koskevat selvitykset tuovat esille, että naisten mahdollisuudet johtamisuralla ja yrittäjyydessä on alue, jossa tasa-arvoon on meillä vielä matkaa. Naisille kohdennettu johtamis- ja yrittäjyysvalmennus on yksi keino vastata tähän tasa-arvon ongelmaan.

Raportti kohdistuu yhteen fFactor-hankkeen osa-alueeseen, vastuullisen johtamisen visionFactor-johtamiskoulutukseen. Raportissa kuvataan visionFactorin osallistujille tekemämme tutkimuksen tulokset johtamiskoulutuksen vaikuttavuudesta. Yritysten ja muiden organisaatioiden on entistä tärkeämpää toimia vastuullisesti siten, että toiminnassa huomioidaan ympäristönäkökulman lisäksi sosiaalinen ja taloudellinen näkökulma. Vastuullisella toiminnalla on havaittu olevan monia hyötyjä. Esimerkkejä näistä hyödyistä ovat innovoivuus, henkilöstön saatavuus, työhyvinvointi, asiakastyytyväisyys, parempi ympäristö ja hyvä maine. Vaikka vastuullisuutta on tärkeää tarkastella hyötynäkökulmasta, lähtökohtamme on myös ollut, että yritysten ja muiden organisaatioiden pitää toimia vastuullisesti siksi, että on oikein tehdä niin.

Tutkimus on toteutettu Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulun ja Oulun ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Sitä ovat rahoittaneet Euroopan sosiaalirahasto, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus, Oulun ammattikorkeakoulu, Oulun kaupunki, hankkeeseen osallistuneet yritykset ja organisaatiot sekä Suomen Akatemian strategisen tutkimuksen neuvoston WeAll-hanke.

Kiitämme lämpimästi rahoittajia, fFactor-hankkeen ohjausryhmää ja Oulun ammattikorkeakoulun tk-julkaisuneuvostoa tutkimuksen tukemisesta. Kiitämme myös Sanna Paakkosta, joka vastasi tutkimuksen ulkoasusta. Lisäksi haluamme kiittää visionFactor-ryhmää ja erityisesti haastatteluihin osallistuneita, jotka antoivat arvokkaan ja tärkeän panoksen tutkimukseemme. Toivomme, että tutkimuksemme tulokset kannustavat organisaatioita vahvistamaan ja kehittämään vastuullisia toimintatapoja. Vastuullisuus on viime kädessä arjen tekoja.

Oulussa huhtikuussa 2018

**Anna-Maija Lämsä**

**Anne Keränen**

**Terttu Savela**

# 1 JOHDANTO

Kiinnostus yritysten ja muiden organisaatioiden vastuullisuutta ja sen kehittämistä kohtaan on lisääntynyt selvästi eri puolilla maailmaa muutaman viime vuosikymmenen aikana. Suomessa aihe alkoi nousta suosioon 2000-luvun alussa (Juholin 2004; Kourula 2010; Lämsä ja Viljanen 2015). Alkuvaiheessa mielenkiinto kohdistui selvästi ympäristöasioihin. Tuolloin oli myös tarpeellista perustella erikseen vastuullisen toiminnan tärkeyttä ja merkitystä. Sitten asenteet ovat vähitellen muuttuneet. Nykyään vastuullisuus nähdään yhä useammin olennaiseksi tuloksenteon kannalta ja tärkeänä arvona. Yrityksen ja muun organisaation menestys edellyttää vastuullisuutta pitkällä tähtäimellä (Bhattacharya ym. 2017). Vastuuton toiminta, kuten lahjonta, ala-arvoinen työn laatu, totuuden vääristely ja henkilöstön tai asiakkaiden huono kohtelu, tulevat ilmi ajan myötä. Seuraukset voivat olla kohtalokkaat.

Enää vastuullisuudella ei viitata pelkästään ympäristöasioihin. Käsitys on laajentunut kattamaan myös muut toiminnan osa-alueet, kuten henkilöstöasiat, organisaatiokäyttämisen, viestinnän, markkinoinnin, hankinnat ja taloudenpidon. Vastuullisuuden odotetaan toteutuvan organisaation sisäisessä toiminnassa ja suhteessa ulkoiseen ympäristöön, yhteiskuntaan ja sidosryhmiin. Monen organisaation strategiassa vastuullisuus määritellään painopisteeksi. Vastuullisuus perustuu eettisyyteen ja arvoihin, mutta vastuullisuudella on myös laillinen perusta (Waldmann ja Galvin 2008; Carroll 2016).

Toiminnan vastuullisuutta organisaatioissa voi kehittää monin tavoin. Yksi tapa on panostaa johdon kehittämiseen ja kouluttamiseen, johon tämä tutkimus pureutuu. Sosiaalisen oppimisen teorian mukaan ihminen oppii tarkkailemalla ja jäljittelemällä muita (Bandura 1986). Johto on asemansa vuoksi henkilöstön seurannan ja arvioinnin kohteena. Se, miten johto toimii ja asennoituu, luo muille organisaation jäsenille vihteitä ja malleja sallitusta, ei-sallitusta, hyväksytystä, ei-hyväksytystä ja tavoiteltavasta toiminnasta. Emme väitä, että henkilöstö omaksuisi kriittikittävästi johdon asenteita ja käyttäytymismalleja (Bandura 2001), mutta aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että johto vaikuttaa keskeisesti siihen, millaiseksi organisaation kulttuuri ja sen eettisyys muodostuvat (Huhtala ym. 2013). Johdon sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus ja vastuullinen käyttäytyminen ovat keskeiset eettisesti toimivan organisaation tekijät (Riivari ja Lämsä 2014).

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä

Tutkimuksemme tarkoituksena oli lisätä tietoa vastuullisen johtamisen kehittamisestä ja sen vaikuttavuudesta. Selvityksen kohteena oli johtaja- ja yrittäjänaisille sekä asiantuntijoina toimiville naisille toteutettu vastuullisen johtamisen täydennyskoulutus. Koulutuksen suorittaneille tehdyn haastattelututkimuksen tutkimusongelma tiivistyy seuraaviin kysymyksiin:

1. Millä tavoin haastateltavat kuvaavat käsityksensä vastuullisesta johtamisesta muuttuneen koulutuksen aikana?
2. Miten haastateltavat kertovat koulutuksessa opittua vastuullista johtamista sovelletun käytäntöön työpaikalla?

Määrittelimme johtamisen kehittämisen tavoitteelliseksi ja organisoiduksi toiminnaksi, joka parantaa osaamista ja kyvykkyksiä suunnitelmallisen oppimisprosessin avulla (Luoma 2006; Yuki 2010). Johtamisen kehittämisessä käytetään monenlaisia keinoja, joista tähän tutkimukseen valittu johtamiskoulutus – määrätyn kokonaisuuden suorittamisen tähtäävä, ajallisesti rajattu, tavoitteellinen ja muodollisesti järjestetty koulutus – on yksi ja yleisesti käytetty (Viitala 2007). Dayn (2011) mukaan johtamisen kehittämisen tavoitteet jaetaan tavallisesti yksilön ja organisaation näkökulmaan. Yksilön, kuten johtamistehtävässä toimivan tai sellaiseen tähtäävän henkilön kehittäminen pyrkii vaikuttamaan yksilön tietoihin, ajattelutapoihin, taitoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen (Mezirow 1991). Organisaation kehittäminen puolestaan pyrkii parantamaan organisaation päätöksentekoa, prosesseja, rakenteita ja tuloksellisuutta, kuten myös sosiaalisia suhteita. Tässä selvityksessä yhdistimme näkökulmat siten, että tarkastelimme vastuullisen johtamisen kehittämistä yksilötasolla ensimmäisen tutkimuskysymyksen valossa ja organisaatiotasolla toisen tutkimuskysymyksen valossa.

Kirkpatrickin (1998) tunnettu, jopa klassikoksi muodostunut malli kehittämisen ja koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnista esittää, että koulutuksen vaikuttavuus kohdentuu neljälle tasolle. Ensimmäinen taso koskee koulutustilaisuuksien jälkeen välittömästi kerättyä osallistujapalautetta. Se kuvaa osallistujien välittömiä reaktioita kehittämistä kohtaan. Kehittämisen arviointi käytännössä tapahtuu useimmiten tällä tasolla, yleensä melko yksinkertaisena palautekyselynä (MacKie 2007; Day 2011). Tämän kaltainen palaute ei kerro opittujen asioiden siirtymisestä työelämän käytäntöihin, syvemmästä osaamisen kehittymisestä tai käyttäytymisen muutoksesta. Johtamisen kehittämistoiminnan sidosryhmiä, kuten rahoittajia, osallistujia, suunnittelijoita ja koulutettavien työnantajia kuitenkin kiinnostaa kehittämisinvestoinnin hyödyllisyys ja käytännön anti sekä kehittämisstrategioiden ja -menetelmien toimivuus (Day 2011). Reaktiivista tietoa tarvitaan myös opetuksen käytäntöjen parantamisessa, kuten opetusjärjestelyissä ja -tiloissa, luennoitsijoiden valinnoissa ja sopivien materiaalien tuottamisessa. Tässä tutkimuksessa emme kohdistaneet huomiota tähän ensimmäiseen tasoon, koska tutkitussa vastuullisen johtamisen koulutuksessa tämä tason palaute on käsitelty ja otettu huomioon koulutusprosessin aikana.

Kirkpatrickin (1998) esittämä toinen taso, johon selvityksemme ensimmäinen tutkimuskysymys tarttui, kohdistuu osallistujien käsityksen muuttamiseen kehittämisen aikana. Kolmas taso keskittyy osallistujien käyttäytymisen muutokseen. Tässä yhteydessä emme ole kartoittaneet käyttäytymisen muutosta, koska empiirinen aineisto on kerätty vain noin puoli vuotta vastuullisen johtamisen täydennyskoulutuksen suorittamisen jälkeen. Kirkpatrickin mukaan käyttäytymisen muutos vaatii paljon aikaa. Olemme kuitenkin analysoineet, millaista vastuullista johtamiskäyttäytymistä tutkimukseen osallistujat pitävät johtajuudessaan tavoiteltavana. Vaikka tavoitteellinen käyttäytyminen ei ole sama asia kuin toteutunut käyttäytyminen, tavoitteet luovat suuntaviivoja ihmisen motivaatiolle ja pyrkimykselle toimia määrättyllä tavalla.

Neljäs taso Kirkpatrickin (1998) mallissa kohdistuu siihen, mitä tapahtuu koulutuksen johdosta organisaatiossa. Tätä tasoa lähestymme toisen tutkimuskysymyksen avulla. Organisaatiotasoiset muutokset vaativat aikaa, ja niihin vaikuttavat monet muutkin asiat kuin johtamisen kehittäminen. Vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen esimerkiksi organisaation taloudelliseen tulokseen on erittäin vaikeaa (Santos ja Stuart 2003). Tämän tutkimuksen avulla voimme saada



viitteitä organisaatiotasoisista muutoksia johtamiskoulutukseen osallistuneiden kertomana sekä siitä, miten muutoksia on alettu viedä eteenpäin organisaatiotasolla. Se, mitä koulutukseen osallistujat kertovat asiasta, on tärkeää tietoa johtamiskoulutuksen ja myös työelämän organisaatioiden kehittämisessä. Tuotamme tietoa vastuullisen johtamisen organisaatioiden käytäntöihin juurtumisen alkuvaiheesta, mikä on viime kädessä tutkitun johtamiskoulutuksen keskeinen tavoite.

## 1.2 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen strategiaksi on valittu etsinnällinen tapaustutkimus (Stake 1995). Tapaus on naisille kohdennettu visionFactor-koulutusohjelma, joka toteutettiin Oulun ammattikorkeakoulussa vuosina 2015–2016. Tapausta voi pitää tavanomaisesta poikkeavana johtamisen koulutusohjelmaksi (Eisenhardt ja Graebner 2007). Vaikka erilaisia johtamisen täydennyskoulutuksia järjestetään jatkuvasti eri puolella Suomea, vastuullisuuden teema täydennyskoulutuksen pääsisältönä on harvinaisen. Tietojemme mukaan vastuullisen johtamisen pidempää täydennyskoulutusohjelmaa ei ole aiemmin toteutettu. Tutkimalla tällaista tapausta voidaan tuottaa mielenkiintoista uutta tietoa siitä, miten yhtäältä perinteisempää liiketoimintaa ja toisaalta vastuullisuutta painottavaa johtamisen koulutusta on mahdollista yhdistää ja mitä koulutus merkitsee osallistujille ja organisaatioiden käytännön toiminnalle. Tällainen tieto voi toimia esimerkkinä mahdollisesti myöhemmille järjestettävillä muille vastaavatyypisillä koulutuksilla. Johtamisen kehittämisen ja johtamiskoulutuksen tutkiminen on tärkeää, koska yksilöt ja organisaatiot investoivat vuosittain merkittäviä summia kehittämiseen (Day 2011). On syytä tietää, millaisia vaikutuksia kehittämisellä on.

Tutkimusraporttimme etenee siten, että aluksi esitämme perusteluja johtamiskoulutukselle erityisesti naisten kannalta. Sen jälkeen keskustelemme vastuullisen johtamisen ideasta sekä kuvaamme teoriataustan empiiriselle tutkimukselle. Teoriataustan jälkeen selvitämme tarkemmin tutkitun tapauksen, visionFactor-koulutuksen, empiirisen tutkimuksen menetelmät ja tulokset. Lopuksi keskustelemme tuloksista ja jatkotutkimusehdotuksista sekä teemme päätelmät.

## 2 MIKSI JOHTAMISKOULUTUSTA NAISILLE?

Suomi on yksi maailman tasa-arvoisimmista maista. Maailman talousfoorumin teettämässä sukupuolten tasa-arvoa eri maissa vertailevissa The Global Gender Gap tutkimuksissa Suomi on sijoittunut tasa-arvovertailuissa yleensä toiseksi tai kolmanneksi (Global Gender Gap Report 2017). Suomalaisten työmarkkinoiden erityispiirre on naisten korkea osallistumisaste työelämään. Naiset yleensä työskentelevät palkkatyössä koko-aikaisesti ja naisten osuus työmarkkinoista on miltei puolet (Naiset ja miehet Suomessa 2014). Työkäisistä naisista 38 prosentilla ja miehistä 27 prosentilla on korkea-asteen tutkinto (Pietiläinen 2013). Yliopistossa tutkinnon suorittaneista naisia oli 59 prosenttia ja miehiä 41 prosenttia vuonna 2014 (Naiset ja miehet Suomessa 2016).

Kansainväliset sukupuolten tasa-arvoa koskevat selvitykset kuitenkin paljastavat, että suomalaisessa työelämässä on alueita, joissa tasa-arvoon on vielä matkaa ja joilla tarvitaan tasa-arvoa edistäviä toimia (The Global Gender Gap Report 2017). Työmarkkinat, kuten myös koulutusalat, ovat jakaantuneet poikkeuksellisen voimakkaasti naisten ja miesten aloihin. Tiivistetysti sanottuna, naiset kouluttautuvat palveluihin ja toimivat julkisella sektorilla, kun miehet puolestaan kouluttautuvat teknisiin ammatteihin ja työskentelevät yksityisellä sektorilla rakentamisessa, kuljetuksissa ja teollisuudessa (Naiset ja miehet työelämässä 2013). Naisten eteneminen uralla on miehiä vaikeampaa (Hearn ym. 2015) ja yrittäjistä vain noin kolmannes on naisia (Naiset ja miehet työelämässä 2013). Naisten ja miesten välillä on palkkaeroja, jotka lisääntyvät miesten eduksi iän myötä ja organisaatiohierarkiassa edettäessä (Pietiläinen 2013).

Vuorinen-Lampila (2016) tutki yliopistoista ja ammattikorkeakouluista valmistuneita nais- ja miespuolisia diplomi-insinöörejä ja insinöörejä sekä kauppatieteiden maistereita ja tradenomeja. Alat ovat tärkeitä siksi, että niiltä usein edetään johtamis- ja asiantuntijatehtäviin. Vuorinen-Lampilan tutkimuksen perusteella voi sanoa, että korkeakoulutetut miehet sijoittuvat työmarkkinoille korkeakoulutettuja naisia helpommin. Saman tutkinnon suorittaneiden naisten ja miesten sijoittumisessa työelämään on selvä ero miesten hyväksi. Parhaiten uran alkuun pääsee diplomi-insinööriutkinnon suorittanut mies ja huonoiten tradenomitutkinnon suorittanut nainen. Miehillä on naisia todennäköisemmin kokoaikainen työ, he ovat naisia useammin korkeammassa asemassa ja työllistyvät naisia nopeammin. Miehet myös saavuttavat paremman vastaavuuden työn ja koulutuksen välillä. Vuorinen-Lampilan kanssa samansuuntaisia tuloksia ovat saaneet Kauhanen ja Napari (2006) selvittäessään laajaa toimihenkilöitä koskevaa palkkatilastoa 1980–2006. Kauhanen ja Napari totesivat naisten ja miesten urien eriytyvän jo työuran alkuvaiheessa ja naiset tyypillisesti aloittavat työelämän miehiä vähemmän vaativista tehtävistä.

Vuorinen-Lampilan (2016) selvitys osoitti, että koulutuksen tuotto oli tutkituissa ryhmissä naisille huonompi kuin miehille. Lämsän ja Hiilloksen (2008) tutkimus suomalaisten johtajanaisten keskuudessa toi esille, että naiset arvioivat heiltä edellytettävän korkeampaa osaamista uralla etenemisessä verrattuna miehiin. Pietiläisen ja kumppaneiden (2015) selvityksessä puolestaan todetaan, että yritysten johdossa toimivat naiset tarvitsevat paremman koulutuksen verrattuna miehiin. Kansainvälisessä tutkimuksessa on havaittu, että yhteys koulutuksen ja palkan välillä on vahvempi naisilla kuin miehillä (Ng ym. 2005). Tämä tulos viittaa siihen, että uramenestys arvioituna palkan määrällä edellyttää naisilta parempaa koulutusta verrattuna miehiin (Ng ym. 2005). Melamedin (1996) mukaan naisilta vaaditaan urakehityksessä onnistumisessa miehiä enemmän muodollisia merittejä, kuten koulutusta. Miehillä onnistumisen kriteerit ovat väljemmät kuin naisille ja miesten urakehitystä usein tukevat epäviralliset verkostot.

Tasa-arvon kannalta on ongelmallista, että vaikka johtamisuralla etenemisen kannalta pidetään tärkeänä korkeatasoisen johtamiskoulutuksen, kuten MBA:n tai vastaavan (Baruch ja Peiperl 2000) suorittamista, näissä ohjelmissa on tyypillisesti miesenemmistö (Sturges ym. 2003; Simpson 2006; Ibeh ym. 2008; Kelan ja Dunkley Jones 2010; Idrovo Carlier 2015). Tilannetta on korjattu perustamalla naisille kohdennettuja johtamishoelmia ja edistetty heidän mahdollisuuksiaan päästä koulutukseen ja parantaa johtamisosaamista (Ibeh ym. 2008; Lämsä ja Savela 2014, 2017).

Kun koulutusta tarkastellaan inhimillisen pääoman teorian (engl. human capital theory) näkökulmasta, voidaan sanoa, että edellä mainituista tasa-arvon ongelmista huolimatta inhimilliseen pääomaan – tietoihin, taitoihin ja kyvykkyyksiin – sijoittaminen kannattaa joka tapauksessa (Becker 1964). Inhimillisen pääoman teoriaa on sovellettu jo pitkään, ja inhimillisen pääoman merkitys yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskuntien menestykselle on todettu (Penrose 1959). Teorian argumentti pohjautuu hyötyajatteluun: Kun yksilö hankkii osaamista, tietoja ja taitoja opiskelun avulla, hän samalla investoi tulevaisuuteen. Panostusten opiskeluun ajatellaan maksavan takaisin ajan myötä. Idea inhimillisestä pääomasta tarkoittaa koulutuksen tärkeyden ja koulutuksesta syntyvien hyötyjen arvostamista. Koulutus on keskeinen inhimillisen pääoman mahdollistaja ja voimavara.

Vaikka johtamisen kehittämisen ja johtamiskoulutuksen hyödyllisyyttä kritisoidaan aika ajoin (esim. Ghoshal 2005; Lämsä ym. 2008), inhimillisen pääoman teoria johtaa ajatukseen, että johtamisen kehittämällä on mahdollista saavuttaa sellaista osaamista ja kyvykkyyksiä, joilla on myönteistä vaikutusta johtamistehtävässä toimiviin ja tehtävään tähtääviin yksilöihin kuten myös organisaatioihin (Viitala 2007; Day 2011; Lester ym. 2011; Warhurst 2012; Ylitalo 2012). Naisten kohdalla on esimerkiksi havaittu, että johtamisen kehittäminen edistää osallistujien minäpystyvyyden tunnetta, tukee heidän uraansa, tuottaa monenlaista osaamista ja yhteistyöverkostoja sekä auttaa selventämään johtajuusidentiteettiä (Baruch ja Peiperl 2000; Terjesen 2005; Lämsä ja Hiillos 2008; Lämsä ja Savela 2014, 2017, 2018; Häyrynen 2017). Naisten johtamien yritysten on todettu olevan kannattavampia verrattuna miesten johtamiin yrityksiin sekä Suomessa että kansainvälisesti (Kotiranta ym. 2007; Flabbi ym. 2016). Myös tämän vuoksi on tarkoituksenmukaista ja järkevää investoida naisten johtamisosaamisen kehittämiseen.

Inhimillisen pääoman teoria auttaa perustelemaan johtamisen kehittämisen hyödyllisyyttä, mikä on tärkeää ja puhuttelee erityisesti koulutuksen rahoittajia ja osallistujien työnantajia. Teorian selitysvaikutus rajoittuu kuitenkin hyötyajatteluun. Erityisesti puhuttaessa tasa-arvosta ja naisten johtamiskoulutuksesta on syytä laajentaa perusteluita. Tasa-arvoon kuuluu myös eettis-moraalinen argumentti. Erityisesti toimintamahdollisuuksien teoria (engl. capabilities approach) tarjoaa normatiivisen lähtökohdan perustella ja selvittää tasa-arvoa. Toimintamahdollisuuksien teorian mukaan ihmisillä on oltava mahdollisuuksia pyrkiä arvokkaina pitämiensä asioiden saavuttamiseen. Keskeinen toimintamahdollisuuksien teorian kehittäjä Amartya Sen kutsuu mahdollisuuksia kyvykkyyksiksi, jotka pitäisi pystyä muuntamaan tavoitelluiksi ja arvokkaana pidetyiksi toiminnaksi, hyvinvoinniksi ja elämän laaduksi (Sen 2000). Koulutus on tärkeä toimintamahdollisuuksia edistävä mekanismi, joka voi edistää naisten asemaa ja kaventaa epätasa-arvoa työmarkkinoilla ja yleisemmin yhteiskunnassa.

Eskelinen (2007) sanoo, että yhteisöjen käsitykset inhimillisistä toimintamahdollisuuksista heijastavat käsitystä oikeudenmukaisuudesta, oikeudenmukaisesta yhteisöstä ja yhteiskunnasta sekä ylipäätään elämisen arvoisesta elämästä. Toisin sanoen käsitys elämisen arvoisesta elämästä vaikuttaa siihen, miten ymmärrämme oikeudenmukaisuuden. Jos yhteiskunnan eri ihmisten mahdollisuudet olla mukana päätöksenteossa ja tasa-arvoisessa asemassa katsotaan oikeudenmukaiseksi ja hyvän elämän arvoiseksi tavoitteeksi (kuten demokratiassa ajatellaan),

syntyy velvollisuus edistää kaikkien ihmisten osallisuutta, ei tukea ainoastaan valta-asemassa olevien mahdollisuuksia. Tältä kannalta voi sanoa, että koska naiset ovat vähemmistönä taloudellisen päätöksenteon alalla (The Global Gender Gap Report 2017), heille tarkoitettu johtamiskoulutus voi tukea ja edistää naisten mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon johtajina. Kun osallistuminen katsotaan arvokkaaksi tavoitteeksi, naisten johtamiskoulutus on oikeutettu oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Tästä näkökulmasta katsottuna painotus ei ole siinä, että ajateltaisiin naisten olevan jotenkin parempia johtajia kuin miesten, vaan naisten mahdollisuuksien edistäminen johtamisessa kertoo oikeudenmukaisuudesta ja sitä kautta yhteiskunnan ja yhteisöjen arvoista.

Amartya Senin ohella Martha Nussbaum on kehittänyt toimintamahdollisuuksien teoriaa. Nussbaum määrittelee Seniä selvemmin sen, mitkä ovat tärkeitä toimintamahdollisuuksia (Robeyns 2005). Nussbaumin toimintamahdollisuuksien listalla tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavia ovat mielikuvitus ja ajattelu sekä osallisuus (Nussbaum 2000; Robeyns 2005). Mielikuvitus ja ajattelu viittaavat ihmisen mahdollisuuksiin kuvitella, järkeillä ja ajatella. On esimerkiksi havaittu, että naisten kyky ajatella laajemmin johtamisesta ja organisaatiotoiminnasta sekä kyky käyttää uusia käsitteitä ja sopivaa kieltä edistyvät johtamiskoulutuksessa (Lämsä ja Savela 2014). Osallisuus ilmenee erilaisten ihmisten arvostuksena ja tasavertaisuutena sekä mahdollisuutena vaikuttaa omassa yhteisössä riippumatta sukupuolesta, etnisestä taustasta, uskonnosta, alueellisesta alkuperästä tai muusta vastaavasta monimuotoisuuden tekijästä. Sukupuolta ja työelämää koskevassa tutkimuksessa on tuotu esille jo pitkään, että työelämän organisaatioissa ja erityisesti niiden johtamisessa vallitsee usein huonosti tiedostettuja asenteita ja käytäntöjä, jotka rajoittavat naisten mahdollisuuksia johtamisessa (Acker 1990; Lämsä ym. 2014; Hearn ym. 2015; Tuori 2017). Koulutus vastuullisesta johtamisesta voi edistää tällaisten mekanismien havaitsemista sekä tuottaa osallistujille rohkeutta ottaa asioita esille työpaikalla, edistää muutosta ja tukea osallistujien osallisuutta päätöksenteossa.

## 3 VASTUULLINEN JOHTAMINEN

### 3.1 Mitä yrityksen vastuullisuus tarkoittaa?

Suomen kielessä vastuullisuuden käsite juontuu vasta-sanaan ja siitä johdettuun verbiin vassata sekä vassata-sanana myöhempään synonyymiin vastata (Suomen sanojen alkuperä: etymologinen sanakirja 2000). Vassata ja vastata toimintaa kuvaavina käsitteinä viittaavat siihen, että annamme vastauksen kysymykseen, annamme vastineen, olemme jonkin mukainen tai yllämme johonkin. Käsitteet viittaavat myös siihen, että vastaamme puheistamme ja teoistamme. Kyseessä on toiminta, jonka mukaan vastaamme jostakin henkilöstä, sovitusta asiasta tai toiminnasta (Nyky-suomen sanakirja 2002).

Vastuullisuuteen liitetään tavanomaisesti sellaisia asioita kuin lupauksista kiinni pitäminen, luotettavuus, velvollisuuksien noudattaminen sekä toisista välittäminen ja toisten auttaminen.

Esimerkiksi johtamistehtävässä toimivalta odotetaan yhteiskunnassa vallitsevan lainsäädännön sekä hyviksi ja oikeiksi ymmärrettyjen normien ja arvojen noudattamista, kuten myös asemaan ja johtamistehtävään liittyvien muiden velvollisuuksien noudattamista. (Lämsä ym. 2015.) Vastuullisuuden kannalta voi sanoa, että johtamistehtävän haltijan tulee käyttää asemavaltaansa lain mukaisesti sekä hyvin, oikein ja oikeudenmukaisesti. Vastuullisuuteen kuuluu vastuu (odotuksen mukainen toiminta), toimivalta (virallinen, laillinen oikeus toimia) sekä vapaus. Jälkimmäinen liittyy olennaisesti toiminnan eettisyyteen, koska se edellyttää itsenäistä harkintaa, perustelua ja arviointia. Vastuullisuudessa ei ole siis kyse pelkästään jonkun tehtävään kuuluvan odotuksen toteuttaminen luvutulla ja lainmukaisella tavalla, vaan vastuullisuus edellyttää odotuksiin sopeutumisen sijaan monipuolista harkintaa ja perustelua toiminnasta ja päätöksestä.

Varhaisimpana yrityksen vastuullisuuden ilmentymänä Suomessa pidetään tehdasyhteisöjä, joita hallitsi paternalistinen johtaminen (Takala 1991). Tehtaat sijaitsivat usein syrjäisillä seuduilla. Työnantaja huolehti laajasti työntekijöiden asioista myös työn ulkopuolella, kuten harrastusmahdollisuuksista ja asumisesta. Työsuhte oli tavallisesti elinikäinen. (Koivuniemi 2000.) Esimerkkejä näistä yhteisöistä ovat Oulujokivarren voimalaitoskylät, Gösta Serlachiuksen johtama paperitehdas Mäntässä ja tehdaspatriuna Juuso Waldenin Yhtyneet Paperitehtaat Oy Valkeakoskella. Paternalistiset tehdasyhteisöt olivat voimissaan 1960- ja 1970-luvuille asti. Sittenmin yhteiskunnan kehittyminen hyvinvointiyhteiskunnaksi, säätelyn purkaminen, yritysten kansainvälistyminen, kilpailun, automaation ja palveluelinkeinojen yleistyminen sekä EU-integraatio ovat olleet tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet tehdasyhteisöjen alasajoon. Erityisesti kansainvälistyminen, kuluttajien ja järjestöjen vaatimukset sekä median lisääntyvä voima ovat lisänneet paineita edistää yrityksen vastuullisuutta (Lämsä ja Viljanen 2015). Nykyään ala on ammatillistunut, mikä on näkynyt muun muassa vastuullisuusraportoinnin kehittymisenä, alan ammattilaisten määrän kasvuna ja koulutuksen lisääntymisenä.

Vastuullisuutta lähestytään käytännössä usein yhteiskuntavastuun (tai yritysvastuun, myös tätä käsitettä käytetään) kautta. Esimerkiksi Euroopan komission määritelmän mukaan yritysten yhteiskuntavastuullisuus merkitsee sitä, että ”yritykset sisällyttävät sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät tavoitteet liiketoimintaansa vapaaehtoisesti ja ilman lainsäädäntöön perustuvaa velvoitetta” (Yritysten yhteiskuntavastuu EU:ssa 2017). Yrityksen (ja muun organisaation) vastuullisen toiminnan ennakoedellytyksenä on lainsäädännön ja työehtosopimusten kunnioitus. Organisaatiossa tulee olla käytössään prosessi, jolla yhteiskuntaan, ympäristöön, ihmisoikeuksiin, eettisiin kysymyksiin ja kuluttaja-asioihin liittyvät näkökohdat integroidaan niiden toimintaan. Vastuullisuus edellyttää tiivistä yhteistyötä sidosryhmien kanssa sekä strategista lähestymistapaa. Organisaation tulisi selvittää mahdollisuudet kehittää innovatiivisia tuotteita, palveluja ja toimintamalleja, jotka edistävät yhteiskunnallista hyvinvointia ja johtavat laadukkaampiin ja tuottavampiin työpaikkoihin. Lisäksi riskilähtöiset asianmukaiset huolellisuuden analyysit ja arvioinnit toiminnasta ovat tärkeitä.

Perinteisesti yritysten odotetaan toimivan taloudellisesti mahdollisimman kannattavasti. Tämän odotuksen rinnalle on syntynyt vaatimuksia siitä, että yritysten (ja muiden organisaatioiden) tulee myös toimia ekologisesti ja sosiaalisesti kestävin perustein. Vastuullisuus sisältää

idean, että yrityksen toiminta perustuu paitsi yhteiskunnassa vallitsevan lainsäädännön noudattamiseen, myös muihin yleisesti hyväksytyihin sekä hyvinä ja oikeina pidettyihin velvollisuuksiin, joita yrityksen odotetaan ja toivotaan toteuttavan. Lisäksi se, mitä yritys lupaa tehdä ja kertoo tekevänsä muodostaa perustan odotuksille. (Suutari ym. 2016.) Vastuullista toimintaa ja sen johtamista voi katsoa seuraavilta kannoilta:

- hyödyt,
- legitimaatio ja
- eettisyys (vrt. Moir 2001; Suutari ym. 2016).

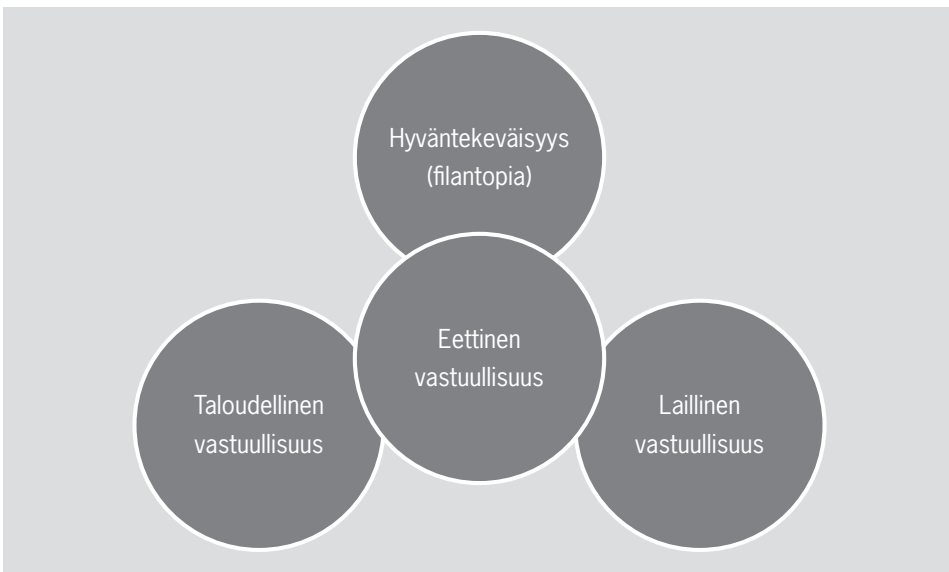
Hyötynäkökulmassa korostetaan yritykselle tai muulle organisaatiolle syntyviä mahdollisimman suuria hyötyjä verrattuna uhrattuihin panoksiin. Tässä näkökulmassa painottuvat toiminnan tehokkuuden, tuottavuuden, taloudellisuuden ja kannattavuuden näkökulmat. Hyötyä koskevassa keskustelussa on viime aikoina yleistynyt ajatus arvon tuottamisesta. Siinä on lähtökohtana, että vastuullisuus tuottaa monenlaista hyötyä ei pelkästään organisaatiolle itselleen vaan myös sen sidosryhmille ja ympäristölle (Porter ja Kramer, 2011; Bhattacharya ym. 2017). Legitiimaatio puolestaan nostaa esille sen, miten oikeutetuksi organisaation toimintatapa katsotaan yhteiskunnassa ja toimintaympäristössä. Yhteiskunnat ja yhteisöt asettavat niissä toimiville organisaatioille vaatimuksia, joiden mukaan organisaatioiden odotetaan toimivan (Palazzo ja Scherer 2006). Toisin sanoen legitimizeetti tarkoittaa, että organisaatioon kohdistuu paineita ja odotuksia, joihin sen tulee vastata ollakseen hyväksytty ja hyvämaineinainen toimija. Toimimalla odotusten mukaan organisaatio ansaitsee paikkansa ympäristössä, jossa toimii. Organisaation omien lupauksen lisäksi erilaiset sosiaaliset ja kulttuuriset ja yhteiskunnalliset arvot ja normit toimivat lähtökohtana odotuksille. Tänä päivänä yrityksen ja muun organisaation tulee ottaa huomioon asiakkaiden ja henkilöstön odotukset ja vaatimukset. Lisäksi tärkeitä ovat sijoittajien ja rahoittajien, kansalaisjärjestöjen, tulevien työnhakijoiden ja median odotukset. Paineet vastuullista toimintaa kohtaan ovat myös lisääntyneet EU-maiden yhteisten yritysvastuullista koskevien linjausten vuoksi. Legitimizeetti vähenee tai jopa katoaa, jos ei toimita odotusten mukaan (Palazzo ja Scherer 2006). Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun yritys saastuttaa ympäristöä tai johto jää kiinni väärinkäytöksistä.

Eettinen näkökulma perustuu ajatukseen, että organisaatio toimii oikein ja hyvin sen vuoksi, että on eettisesti oikein toimia hyvin ja oikein. Toiminnan hyvyys on arvo itsessään, eikä sitä voi perustella jollakin muulla syyllä, kuin ainoastaan etiikalla. Organisaatiolla on esimerkiksi velvollisuus kohdella henkilöstöä arvona itsessään, ei pelkästään resurssina taloudellisen menestyksen tavoittelussa. Toimintaa ja sen seurauksia arvioidaan laajasti, ei vain organisaation itsensä, vaan myös sidosryhmien, yhteiskunnan ja luontoympäristön kannalta.

### 3.2 Tunnettuja vastuullisuuden malleja

Matten ja Moon (2008) tekevät jaon eksplisiittiseen ja implisiittiseen vastuullisuuteen. Eksplisiittinen vastuullisuus tarkoittaa organisaation strategioita, politiikoita ja ohjelmia, jotka tähtäävät toiminnallisten ja sosiaalisten tavoitteiden yhdistämiseen ja edistämiseen. Kyseessä on julkituotu ja määritelty toiminta, johon organisaatio pyrkii tietoisesti ja tavoitteellisesti. Implisiittinen vastuullisuus perustuu yhteisöllisiin arvoihin ja normeihin, joita organisaatio noudattaa toiminnassaan käytännössä. Implisiittinen vastuullisuus ilmenee organisaation kulttuurissa ja toimintakäytännöissä. Se ei ole niin tarkasti ja tavoitteellisesti ilmaistua kuin eksplisiittinen vastuullisuus. Implisiittinen vastuullisuus on organisaation käytännön tapa toteuttaa vastuullisuutta. Suurissa yrityksissä eksplisiittinen vastuullisuus on yleistynyt viime vuosina erityisesti arvojuulistusten ja vastuullisuusraportoinnin muodossa (Kourula 2010; Lämsä ja Viljanen 2015). Pienissä organisaatioissa vastuullisuus on usein implisiittistä. Vastuullisuuden periaatteita ja ohjeistuksia ei ole kirjattu tai julkilausuttu, vaikka johto ja työntekijät voivat toimia hyvinkin vastuullisesti käytännössä (Lähdesmäki 2012). Viime aikoina on kuitenkin ollut havaittavissa, että odotukset kertoa vastuullisuudesta eksplisiittisesti ovat lisääntyneet. Myös pienet yritykset ja monet muut organisaatiot mitä ilmeisimmin kohtaavat lisääntyviä paineita kertoa vastuullisuudestaan eksplisiittisesti.

Yksi tunnettuja, jopa tunnetuin, ja edelleen yleisesti käytetty yritysten vastuullisuutta koskeva malli on Archie Carrollin jo vuonna 1979 esittämä yrityksen yhteiskuntavastuun malli (Carroll 1979). Kuviossa 1 esitetyn mallin ulottuvuudet perustuvat Carrollin ajatteluun.



**Kuvio 1. Yrityksen neljä vastuullisuuden ulottuvuutta (mukailtu Carroll 1979, 2016; Crane ja Matten 2010).**

Carrollin (1979) alkuperäisessä mallissa yritykseltä vaadittava taloudellinen vastuullisuus viittaa tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen taloudellisesti kannattavalla tavalla. Laillinen vastuullisuus on lainsäädännön noudattamista. Myös sen noudattaminen on pakollinen vaatimus. Eettisellä vastuullisuudella tarkoitetaan lain vaatimukset ylittävää vastuullisuutta, jota yrityksen odotetaan noudattavan. Työhyvinvointiin ja henkilöstökoulutukseen panostaminen sekä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen laajemmin kuin mitä lainsäädäntö edellyttää ovat esimerkkejä suomalaisilla työpaikoilla eettisen vastuullisuuden toteuttamisesta. Filantrooppinen ulottuvuus tarkoittaa vapaaehtoista hyväntekeväisyyttä, kuten jonkun hyväntekeväisyysorganisaation toiminnan tukemista. Yritys voi esimerkiksi tukea sellaisia organisaatioita kuin Naisten Pankki ja Ensi- ja turvakoti. Yritysten voidaan toivoa harjoittavan hyväntekeväisyyttä, mutta sitä ei voida vaatia tai edellyttää.

Carrollin mukaan yrityksen tulee toteuttaa kaikkia neljää ulottuvuutta, jotta se toimisi vastuullisesti. Hänen alkuperäisessä vuoden 1979 mallissaan eettinen vastuullisuus on yksi ulottuvuus, joka muodostuu tärkeäksi vasta taloudellisen ja laillisen vastuullisuuden jälkeen. Eettisyys on alkuperäisessä mallissa odotus, mutta ei vaatimus. Carroll on kuitenkin myöhemmin kommentoinut ja korjannut alkuperäistä malliaan siten, että eettinen vastuullisuus on kaikkia muita vastuullisuuden ulottuvuuksia läpileikkaava ominaisuus (Carroll 2016). Toisin sanoen hän asettaa vastuullisen toiminnan perusehdoksi eettisyyden, joten myös taloudellisen, laillisen ja filantrooppisen ulottuvuuden toteuttamisen tulee olla eettistä. On hyvä havaita, että Carrollin malli on kehitetty Yhdysvalloissa. Erityisesti yritysten toteuttaman filantrooppisen vastuullisuuden painoarvo on perinteisesti ollut selvästi suurempi Yhdysvalloissa kuin Suomessa johtuen muun muassa yhteiskuntajärjestelmien eroista näissä maissa.

Tunnettu yritysten ja muiden organisaatioiden vastuullisuuden malli on myös niin sanottu kolmen pilarin malli, jossa vastuullisuus jaetaan sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristöä koskevaan pilariin (Elkington 1999).

Sosiaalisen vastuullisuuden perustaksi voidaan katsoa Yhdistyneiden kansakuntien kansainvälisen työjärjestön ILO:n (International Labour Organization) yleissopimukset, joita on yli 180. ILO:n tarkoituksena on edistää sosiaalisesti oikeudenmukaista globalisaatiota ja ihmisarvoisen työn toteutumista eri puolilla maailmaa. Tavoitteena on taata perusoikeudet työntekijöille, turvata ihmisarvonmukainen työ ja ansiot, laajentaa sosiaaliturva yhä useammille sekä vahvistaa kolmikantaa ja yhteiskunnallista vuoropuhelua. (Kansainvälinen työjärjestö ILO.) Sosiaalinen vastuullisuus on mahdollista jakaa ulkoiseen ja sisäiseen ulottuvuuteen. Ulkoinen ulottuvuus viittaa organisaation ja sen ulkoisen toimintaympäristön väliseen suhteeseen. Yritys tekee esimerkiksi yhteistyötä paikallisten oppilaitosten, korkeakoulujen ja lähiyhteisön kanssa. Sisäinen ulottuvuus puolestaan viittaa siihen, miten hyvin organisaatio onnistuu henkilöstöjohtamisessaan ja johtajuudessa. Sellaiset seikat kuin työhyvinvointi, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, osaamisen kehittäminen, työn ja muun elämän tasapaino, hyvä hallinto, eettinen organisaatiokulttuuri ja eettinen johtajuus ovat tärkeitä sisäisen sosiaalisen vastuullisuuden alueita.

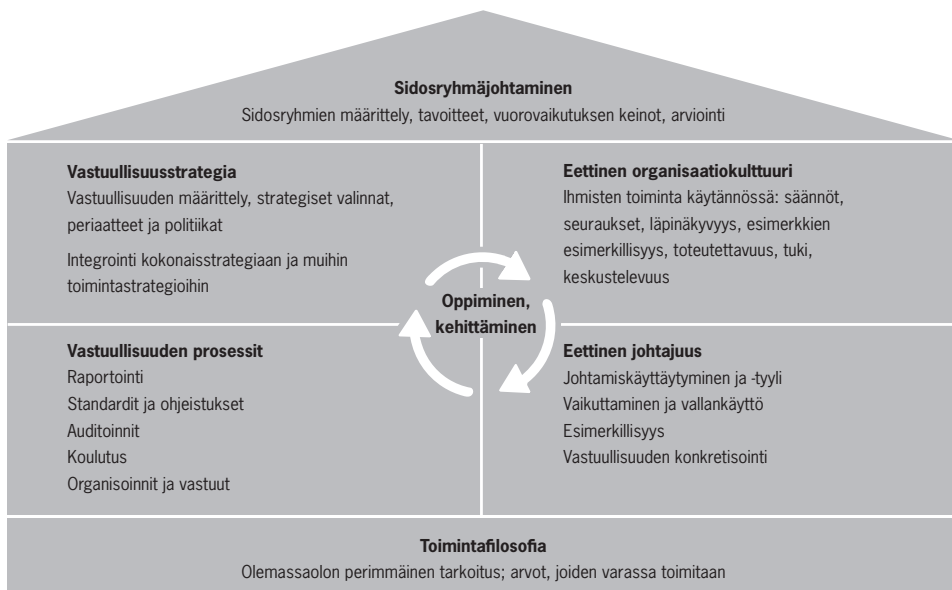


Taloudellinen vastuullisuus viittaa tehokkaaseen resurssien käyttöön sekä hyvään ja oikeaan taloudenhoitoon pitkäjänteisesti. Lisäksi taloudelliseen vastuullisuuteen kuuluu se, millaisia taloudellisia vaikutuksia toiminnasta on sidosryhmille ja ympäristölle. Ympäristöä koskeva vastuullisuus viittaa siihen, että yritys tuntee oman toimintansa ympäristövaikutukset, tietää ja tunnistaa tarpeet muutoksille sekä kehittää ympäristöä säästävää ja ympäristöystävällistä toimintaansa jatkuvasti. Erityisesti luonnonvarojen säästävä käyttö, jätteiden määrän vähentäminen sekä hyvä jätehuolto, ympäristön suojelu ja ympäristöä säästävät ratkaisut ovat tärkeitä.

Finnish Business and Society -järjestö määrittelee yrityksen vastuullisuuden seuraavalla tavalla (FIBS 2017):

- Yritys tekee enemmän kuin laki edellyttää.
- Yritys huomioi sidosryhmiensä tarpeet ja odotukset.
- Yritys maksimoi toimintansa positiiviset vaikutukset muillekin kuin osakkeenomistajille.
- Yritys minimoi toimintansa negatiiviset taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset.
- Yritys kantaa vastuuta myös alihankkijoidensa vastuullisuudesta.
- Yritys raportoi ja viestii toimintansa positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista avoimesti ja läpinäkyvästi.
- Yritys kehittää taloudellisesti kannattavia ratkaisuja paikallisiin ja globaaleihin ongelmiin.

### 3.3 Vastuullisen johtamisen talomalli



Kuvio 2. Vastuullisen johtamisen talomalli (Lämsä 2015).

Kokonaisvaltaista näkökulmaa vastuulliseen johtamiseen voidaan havainnollistaa talomallin avulla (Lämsä 2015, 2018) (kuvio 2). Mallin lähtökohtana on ajatus, että yrityksen tai muun organisaation oman toiminnan tulee olla vastuullista, jotta voidaan toimia vastuullisesti uskottavalla tavalla suhteessa sidosryhmiin ja toimintaympäristöön. Tärkeä osa taloa, sen rakentamista ja kehittämistä on sidosryhmäjohtaminen, jonka tulee olla tavoitteellisesti ja ammattimaisesti johdettua sekä vuorovaikutteista.

Talon perusta rakentuu organisaation olemassaolon perimmäiselle tarkoitukselle. Perimmäinen tarkoitus vastaa kysymykseen, miksi organisaatio on olemassa. Esimerkiksi sisustusalan yrityksen tarkoitus voi olla tuottaa kauneutta ihmisten arkeen, kun taas vanhusten palvelutalo mahdollistaa vanhusten hyvän elämänlaadun ja hyvinvoinnin elämän loppuvaiheessa. Vakuutusyhtiön perimmäinen tarkoitus on tuottaa turvallisuutta. Korjausrakentamisen yritys voi määrittellä tarkoituksenaan olevan terveellinen ja turvallinen asuinympäristö. Käytännössä yritykset ja muut organisaatiot usein määrittelevät tarkoituksensa lähtemällä liikkeelle tuotteista ja palveluista, joita ne tuottavat, mikä hämärtää perustarkoituksen ymmärtämistä. Yritykset myös korostavat tarkoituksenaan olevan voiton tuottaminen omistajilleen. Tätä lainsäädäntö myös edellyttää.

Vastuullisen johtamisen talomallin mukaan organisaation perimmäinen tarkoitus on arvo itsessään. Silloin sellaiset asiat kuin elämän ja hyvinvoinnin edistäminen, terveys ja koskemattomuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, yhdessäolo, mielikuvitus, oppiminen, vapaus, voimaantuminen ja elämänhallinta (Robeyns 2005; Nussbaum 2011) ovat asioita, joiden kautta organisaation tulisi määrittellä perimmäinen tarkoituksensa. Ihmisten johtamisen eli johtajuuden kannalta on olennaista pitää huolta siitä, että työntekijät ymmärtävät perimmäisen tarkoituksen ja kokevat oman työnsä merkitykselliseksi ja olennaiseksi tarkoituksen toteuttamisessa.

Perimmäisen tarkoituksen varaan rakentaminen ei tarkoita, ettei taloudellista menestystä tavoiteltaisi. Taloudellinen arvo, kuten voiton tuottaminen, on välinearvo (keino) kohti perimmäistä tarkoitusta. Voitto mahdollistaa monia asioita, kuten henkilöstön työpaikat sekä kehittämisen ja hyvinvoinnin edistämisen. Kannattava toiminta tuottaa sidosryhmille turvaa, korvauksen riskinotosta sekä yhteiskunnalle verotuloja. Olennainen kysymys vastuullisuuden kannalta on se, millaisia päätöksiä organisaatiossa ja yhteiskunnassa tehdään taloudellisen arvon jakamisesta eri toimijoiden välillä: Kenen hyväksi taloudellinen arvo jaetaan, millä periaatteilla ja miksi? Tällöin on pohdittava jaon perusteluja. Oikeudenmukaisuus on keskeinen periaate, jota odotetaan noudatettavan tässä.

Tavoite organisaation tarkoituksen toteuttamiseksi ilmaistaan monesti vision muodossa. Visiossa luodaan näkymä siihen, mihin organisaatio pyrkii pitkällä ajalla. Jotta visio ei jäisi liian etäiseksi, sen voi pukea myös käytännönläheiseksi kertomukseksi käyttäen konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä tapahtuu, kun päästään lähemmäksi visiota. Perimmäisen tarkoituksen lisäksi arvot, arvokkaat ja oikeaksi koetut asiat, joita tavoitellaan, kuuluvat talon perustaan.

### 3.4 Vastuullisen johtamisen toteuttaminen

Kuten kuvioista 2 selviää, vastuullisen johtamisen talo muodostuu kahdesta kerroksesta (pystysuora akseli). Ensimmäisen kerroksen asiat ovat konkreettisempia ja liittyvät päivittäiseen toimintaan. Kyseessä on operatiivinen toiminnan taso. Ylemmässä kerroksessa sijaitsevat pitkän ajan tavoitteet, ja kyse on strategisesta tasosta. Talo myös jakaantuu vaakasuoran akselin mukaisesti vasemman- ja oikeanpuoleiseen osaan. Vasemman puolen huoneet edustavat asioiden johtamista, joka on tavallisesti eksplisiittistä (Matten ja Moon 2008). Etenkin suuremmissa organisaatioissa tämän puolen asiat on yleensä dokumentoitu. Talon oikean puolen huoneissa korostuu ihmisten johtaminen ja toiminnan kulttuuriset piirteet, joka usein ovat luonteeltaan implisiittisiä (Matten ja Moon 2008), käytännön toiminnassa ilmeneviä johdon ja henkilöstön käyttäytymismalleja ja asenteita.

Yhdistämällä pysty- ja vaakasuora akseli saadaan neljä vastuullisen johtamisen huonetta, joissa edistetään vastuullisuutta eri keinoin. Huoneet ovat:

- vastuullisuusstrategian huone,
- eettisen organisaatiokulttuurin huone,
- vastuullisten prosessien ja käytäntöjen huone sekä
- eettisen johtajuuden huone.

Kussakin huoneessa käytettävät keinot vastuullisuuden edistämässä vaihtelevat. Keinojen on kuitenkin oltava linjassa toisiinsa. Lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että huoneiden keinot eivät ole paikallaan pysyviä vaan dynaamisia ja jatkuvasti kehittyviä, kuten kuvion 2 keskellä oleva oppimisen ja kehittämisen kehä havainnollistaa asiaa. Tekemällä ja harjoittamalla vastuullisia tekoja saadaan aikaiseksi positiivisen kehittymisen kehä.

Yläkerran vasemmanpuoleista huonetta hallitsee asioiden johtaminen strategisesta näkökulmasta. Huoneessa sijaitsee eksplisiittisesti ilmaistu vastuullisuusstrategia, jonka tulee olla integroitu kokonaisstrategiaan ja olla sen olennainen osa (Bhattacharya ym. 2017). Vastuullisuus, sen politiikat ja periaatteet määritellään, että organisaatiossa tiedetään mistä on kyse, mihin halutaan pyrkiä ja millaisin periaattein. Vastuullisuusstrategia on yleensä hyvä muodostaa suhteessa johonkin viitekehykseen. Esimerkiksi Alko on määritellyt vastuullisstrategiansa suhteessa Yhdistyneiden kansankuntien jäsenvaltioiden yhteisesti vahvistamiin kestävän kehityksen tavoitteisiin ja toimintaohjelmaan (YK:n kestävän kehityksen tavoitteet Alkon toiminnassa 2017). Marimekon vastuullisuusstrategian viitekehystä on puolestaan ohjannut sidosryhmille tehdyt kyselyt ja haastattelut ja niistä saatu palaute (Vastuullisuus Marimekossa 2017).

Haasteena vastuullisstrategiassa on, että se saattaa muodostua irralliseksi osaksi organisaation kokonaisstrategiasta. Vastuullisuusstrategian pitäisi kuitenkin olla integroitu ja sisäänrakennettu yrityksen tai organisaation yleisstrategiaan. Käytännön syyt vastuullisuusstrategian tekemiseen myös vaihtelevat. Demos Helsinki selvitti 20 keskisuuren yrityksen tilannetta ja jakoi vastuullisuuden strategiat kolmeen pääryhmään (Strateginen vastuullisuus – 20 esimerkkiä keskisuurista yrityksistä 2017):

- Riskienhallintastrategia: Vastuullisuus nähdään vastauksena organisaation ulkopuolelta tulevaan ongelmaan, uhkaan tai kritiikkiin.
- Kustannustehokkuusstrategia: Vastuullisuuden nähdään tuottavan tehokkuutta ja säästöjä henkilöstö- ja luonnonresurssien viisaan käytön vuoksi.
- Erottautumisstrategia: Vastuullisuus nähdään keinoksi erottautua muista toimijoista.

Mielenkiintoista Demoksen selvityksessä on, etteivät tutkitut yritykset perustelleet vastuullisuutta eettis-moraaliselta kannalta (eettinen strategia). Voisi myös odottaa, että vastuullisuusstrategian perusteluna olisivat selvemmin olleet vastuullisuuden uudet innovaatiot (innovaatiostategia).

Alakerran vasemmanpuoleista huonetta hallitsevat vastuullisuutta edistävät toimintaprosessit ja käytännöt. Kyseessä on vastuullisuuden eksplisiittinen ja operatiivinen taso. Keskeisiä keinoja tässä huoneessa ovat standardit (esimerkiksi ISO27000 ja laatujohtamisen työkalut), vastuullisuusraportointi (esimerkiksi Global Reporting Initiative GRI), vastuullisuuskoulutus henkilöstölle ja johdolle, vastuullisen toiminnan organisointi, vastuullisuutta koskeva riskienhallinta (esimerkiksi toimitusketjujen riskit) sekä auditoinnit, toiminnan tarkastukset. Erityisesti vastuullisuusraportointi ja sen kehittäminen on ollut tärkeässä asemassa monessa organisaatiossa, kun on otettu askeleita vastuullisuuden eksplisiittiseen suuntaan. Esimerkiksi vuoden 2016 lopussa hyväksytyt kirjanpitolain muutokset edellyttävät suuria, yleisen edun kannalta merkittäviä yhtiötä raportoimaan yhteiskuntavastuustaan. Yli 250 henkilöä työllistävien listayhtiöiden pitää raportoida hallinto- ja ohjausjärjestelmäänsä koskevassa selvityksessään monimuotoisuuspolitiikastaan ja sen täytäntöönpanosta ja tuloksista. (Vastuullisuusraportointi 2017.) Euroopan komissio edellyttää suurilta yrityksiltä, että ne raportoivat taloudellisen informaation lisäksi ympäristönsuojelusta, sosiaalisesta vastuullisuudesta ja työntekijöiden kohtelusta, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta, korruption ja lahjonnan vastaisesta toiminnasta sekä yritysten hallitusten monimuotoisuudesta, johon kuuluu ikä, sukupuoli sekä koulutuksellinen ja ammatillinen tausta (Non-financial Reporting 2017). Raportointivelvoitteet koskevat suuria yrityksiä, mutta pienempien yritysten ja muiden organisaatioiden paineet kertovat sidosryhmille vastuullisuudesta on lisääntymässä.

Yläkerran oikeanpuoleisessa huoneessa on organisaatiokulttuurin eettisyys. Kyse on koko organisaation strategisesta tasosta, joka on enemmän tai vähemmän implisiittistä. Koska organisaatiokulttuuri koostuu organisaation jäsenten keskenään jakamista ja uusille työntekijöille opetettavista normeista, uskomuksista, perinteistä ja käytännöistä, se vaikuttaa organisaation jäsenten toimintatapaan ja on virallisia sääntöjä voimakkaampi toimintaa ohjaava tekijä (Schein 1991). Organisaatiokulttuuri tuottaa yhteisen identiteetin organisaation jäsenille vastaamalla kysymykseen, keitä ja millaisia me olemme tässä organisaatiossa. Yhteinen kulttuuri edistää sitoutumista koko organisaatiota ja sen tavoitteita kohtaan. Lisäksi organisaatiokulttuuri selvittää ne pelisäännöt, joiden varassa organisaatiossa tulee toimia. (Lämsä ja Päivike 2010.) Organisaatiokulttuurin eettisyydellä tarkoitetaan organisaation jäsenten jakamaa käsitystä hyvästä ja oikeasta toimintatavasta sekä hyvään ja oikeaan liittyviä käytännön tekoja ja toimintaa (Treviño 1990). Tällä hetkellä tunnetuin organisaatiokulttuurin eettisyyden kuvaaja on Kapteinin (2007)

kehittämä eettisen organisaatiokulttuurin Corporate Ethical Virtues (CEV) -malli, joka pohjautuu hyveteoriaan. Mallin mukaan organisaatiolla pitää olla tiettyjä ominaisuuksia mahdollistamassa eettisesti korkea toiminta. Lisäksi tärkeää on jatkuva toiminnan kehittäminen ominaisuuksia vastaavaksi. Ominaisuuksia on kahdeksan:

1. Selkeys kuvaa sitä, että organisaatiossa on tehty riittävän selväksi, miten ihmisten pitää toimia työyhteisössä muita kohtaan.
2. Lähijohtajan esimerkillisyys tarkoittaa sitä, miten hyvin ja linjakkaasti lähijohtajat käyttäytyvät suhteessa eettisiin odotuksiin ja sääntöihin.
3. Ylimmän johdon esimerkillisyys viittaa ylimmän johdon ja hallituksen käyttäytymiseen. Niiden pitää toimia eettisten odotusten ja sääntöjen mukaisesti.
4. Toteutettavuus tarkoittaa, että henkilöstöllä on riittävästi tietoa, aikaa, varoja ja tarvittavat välineet toteuttaa työtehtävänsä hyvin ja oikein.
5. Organisaation tuki tarkoittaa sitä, että työympäristö mahdollistaa henkilöstön samaisumisen ja sitoutumisen eettisiin odotuksiin.
6. Läpinäkyvyys tuo esille sen, miten hyvin eettinen ja epäeettinen toiminta ja sen seuraukset ovat työyhteisön jäsenten tiedossa.
7. Keskusteltavuus viittaa siihen, että työyhteisössä voi ilmaista oman mielipiteensä ja on mahdollista keskustella eettisistä aihepiireistä, esimerkiksi ongelmatilanteista.
8. Toiminnan seuraukset tarkoittaa sitä, miten hyvin työyhteisössä uskotaan epäeettisen toiminnan johtavan rangaistuksiin ja eettisen toiminnan palkitsemiseen.

Organisaatiokulttuuri on usein itsestään selvää ja sanatonta organisaatiossa toimiville ihmisille, etenkin jos he ovat työskennelleet pitkään samassa paikassa. Tällöin heidän on vaikea tiedostaa kulttuuria ja kertoa siitä (Schein 1991). Eettiseltä kannalta tämä voi olla ongelmalista, koska organisaation jäsenet eivät välttämättä osaa hahmottaa määrätyn käyttäytymisen perusteluja, puhumattakaan totutun ja mahdollisesti epätoivottavan käyttäytymisen kyseenalaistamisesta.

Vastuullisen johtamisen talon alakerran oikeanpuoleisessa huoneessa on eettisen johtajuuden huone. Kyseessä on johtajuus, jota noudatetaan ja toteutetaan jokapäiväisessä toiminnassa käytännön tasolla. Tarkastelemme eettistä johtajuutta tarkemmin seuraavassa luvussa.

Vastuullisen johtamisen talo ei ole yksinäinen saareke vaan on osa ympäröivää yhteiskuntaa. Vastuullisuuden talon ympärillä on erilaisia sidosryhmiä, kuten asiakkaat, omistajat, kilpailijat ja yhteiskunnalliset toimijat. Luontoympäristö nähdään nykyään yhtenä sidosryhmänä. Vastuullisuuden kannalta on tärkeää keskustelu ja vuoropuhelu eri sidosryhmien kanssa. Lisäksi organisaation ja sidosryhmän välinen keskinäinen oppiminen ja luottamussuhde muodostavat pohjan vastuulliselle sidosryhmäjohtamiselle (Myllykangas 2009). Myös sidosryhmien oma asenne ja suhtautuminen vastuullisuuteen on tärkeä tunnistaa ja selvittää, kun organisaatio rakentaa omaa vastuullisuutta ja harkitsee sidosryhmäyhteistyötä.

Vastuullisuudessa on tärkeää kuunnella eri sidosryhmiä ja tasapainottaa näiden tarpeita (Maak ja Pless 2006; Pless ja Maak 2011 Bhattacharya ym. 2017). Sen lisäksi, että mahdollisimman monien eri sidosryhmien huomioiminen on tärkeää, sidosryhmien oma suhtautuminen vastuullisuuteen on olennaista huomioida, kun organisaatio rakentaa omaa vastuullisuuttaan. Vastuullisen talon johtaminen ei perustu johtajan arvovaltaan, vaan yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa. Haastavaksi johtamisen tekee sidosryhmien erilaisuus ja erilaiset tarpeet esimerkiksi kulttuuristen taustojen perusteella.

Yleisesti ottaen näyttää siltä, että vastuullisuuden talon vasemman puolen asiat, eksplisiitinen vastuullisuus, on organisaatioissa jo hallinnassa tai ainakin kehityksen kohteena. Tästä osa-alueesta tiedetään jo melko paljon, ja alueelle on kehitetty erilaisia menetelmiä ja työvälineitä toiminnan tueksi. Sitä vastoin talon oikean puolen asioihin tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, koska niillä on keskeinen merkitys siihen, kuinka vastuullisuus saadaan aidosti osaksi jokapäiväistä toimintaa.

### **3.5 Eettinen johtajuus ja sen käytännöt**

Maak ja Pless (2006) ovat rakentaneet mallin johtajuudesta eettisyyden näkökulmasta. Heidän mukaansa keskeistä siinä on johtajuuteen kuuluvien monenlaisten suhteiden laadullinen ja arvopohjaltaan kestävä luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Olennaista suhteissa on vuorovaikutusprosessi, jonka keskiössä on osapuolien välinen dialogi, erimielisyyksien sovittelu, neuvottelu, ongelmanratkaisu ja innovointi. Maak ja Pless kuvaavat mallissaan erityisesti johtajan eri rooleja sidosryhmäsuhteissa. Mallin mukaan johtajalla voi olla monta eri roolia riippuen siitä, minkä sidosryhmän kanssa hän kulloinkin työskentelee. Mallissa on neljä pääroolia:

- arvojohtaja,
- kansalainen,
- visionääri ja
- palvelija.

Arvojohtajan rooli kuvaa johtajaa arvojen vartijana sekä johtajan henkilökohtaista ja työhön liittyvää integriteettiä eli johtajuuden luotettavuutta, johdonmukaisuutta ja ennustettavuutta. Arvojohtajuuteen myös kuuluu kyky ohjata toimintaa kestävän kehityksen mukaan globaalissa ympäristössä. Kansalaisen rooli kuvaa aktiivista osallistumista yhteiskunnan toimintaan. Johtaja esimerkiksi osallistuu yhteiskunnalliseen keskusteluun ajankohtaisista kysymyksistä ja pyrkii toiminnallaan edistämään niiden ratkaisua. Johtaja vaikuttaa aktiivisesti sidosryhmiinsä ja sitä kautta laajemmin yhteiskuntaan. Visionääri luo tavoitteellisen tulevaisuuden kuvan organisaation jäsenille ja sidosryhmille yhteistyössä niiden kanssa. Visio perustuu arvoihin ja suuntaa kestävän kehityksen mukaisiin tavoitteisiin. Palvelijan rooli korostaa tarvetta johtajan läsnäololle ja inhimillisyydelle, kuten myös johtajan halua tukea sidosryhmiä ja välittää niiden tarpeista.

Maak ja Pless (2006) kuvaavat neljän pääroolin lisäksi neljä operationaalisempaa roolia:

- valmentaja,
- arkkitehti,
- tarinankertoja ja
- muutosagentti.

Johtaja valmentajana edistää johdettavien kehittymistä, mahdollistaa oppimista ja tukee yksilöitä, tiimejä ja viime kädessä koko organisaatiota saavuttamaan vastuullisuutta mahdollistavan organisaatiokulttuurin. Arkkitehdin roolissa johtajan tehtävä on varmistaa, että organisaation johtamisen periaatteet, prosessit ja käytännöt tukevat haluttua organisaatiokulttuuria. Johtajan rooli tarinankertojana korostaa sitä, että johtajuuteen kuuluu tarinallisuus, jonka avulla luodaan merkityksiä ja sitä kautta luodaan haluttua organisaatiokulttuuria (MacIntyre 1996). Tarinoiden välityksellä ihmiset viestivät siitä, mitä asioita organisaatiossa arvostetaan ja pidetään tärkeinä – tai ei arvosteta eikä pidetä tärkeinä. Ricoeurin (2017) mukaan eettisyyden kannalta olennainen tarina yhteisöissä on ihmisen itsearvostusta edistävä. Johtajuuden tulisi mahdollistaa organisaation jäsenille tilaisuuksia kertoa työtään, työpaikkaansa ja yleensä elämäänsä kuvaavaa ja rakentavaa tarinaa, jossa erilaiset tapahtumat, tilanteet ja toimijat saavat tärkeän ja mielekkään merkityksen. Johtajan rooli vuorovaikutuksen edistäjänä tarinan kerronnan kautta ei aina ole yksiselitteistä. Se voi myös olla manipulatiivista, kuten Auvinen ja kumppanit (2013) ovat osoittaneet suomalaisia johtajia koskevassa tutkimuksessaan. Johtaja muutosagenttina on vastuussa sellaisista muutosaloitteista, jotka vievät kohti tavoitteellista organisaation toimintaa, kuten ihmisten itsearvostuksen, hyvien arvojen ja kestäväen kehityksen mukaista toimintaa.

Eettisen johtajuuden käytännöt ilmenevät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Raelinin (2010) mukaan näitä käytäntöjä ovat suunnan luominen ihmisten tekemiselle, yhdessä tekemiseen orientoituminen ja riittävän väljä toimintatila toteuttaa tekemistä. Suunta tarkoittaa organisaation jäsenten yhteisessä vuorovaikutuksessa luotua näkemystä toiminnan suunnasta. Yhdessä orientoituminen tarkoittaa erilaisten näkemysten, tulkintojen ja päätösten selvittämistä yhdessä. Toimintatila puolestaan viittaa ihmisten kykyjen, tilaisuuksien ja rajoitteiden tunnistamiseen ja mahdollisuuksia työskennellä toimintatilan puitteissa. Olennaista Raelinin ajattelussa on johtajuuden käytäntöjen dynaaminen luonne. Käytännöt siis syntyvät jatkuvassa neuvottelussa ja yhteisen tekemisen aikana ja tuloksena. Raelin korostaa käytäntöjen demokraattisuutta, jonka mukaan jokaisella asianosaisella on mahdollisuus rakentaa johtajuutta ja osallisuutta työpaikalla. Lisäksi hän korostaa emansipoivaa dialogia, jonka avulla organisaation jäsenet voivat ylittää tavanomaisen toiminnan ja kehittyä. Myös kestävä kehitystä koskeva ja ylläpitävä keskustelu on tärkeää.

Myös Cunliffe ja Eriksen (2011) tuovat vuorovaikutuksen tärkeän asemaan eettisesti vastuullisessa johtajuudessa. Heidän mukaansa eettisesti vastuullisen johtajuuden käytännöt näkyvät arjen johtamistilanteissa ja siinä, miten organisaation jäsenet suhtautuvat toisiinsa. Eettisyys ilmenee ennen kaikkea tavassa kohdata ja ottaa mukaan ihmisiä. Cunliffe ja Eriksen

sanovat dialogisen vuorovaikuttamisen olevan olennaista. Se tarkoittaa avoimen keskusteluympäristön ylläpitämistä, erilaisten mielipiteiden huomioimista, ratkaisujen etsimistä yhdessä sekä arvostavaa toisten kohtaamista ja vastavuoroisuutta.

Nykykäsityksen mukaan eettisen johtajuuden keskiössä voi sanoa olevan johtajuuden jakaminen (Pearce ja Manz 2011). Eri osapuolten mukaan ottaminen tarkoittaa sitä, että päivittäisessä päätöksenteossa käydään keskustelua eri näkökulmista hyödyntäen organisaation jäsenten monenlaista osaamista ja asiantuntemusta. Näin toimimalla vältetään yksipuolisilta asioiden tarkasteluilta ja saadaan hyödynnetyksi monenlaisia näkemyksiä. Samalla tapahtuu käytännön oppimista siitä, mitä vastuullisuus tarkoittaa omassa organisaatiossa. Käytännössä tämä voi myös tarkoittaa johtamisen jakamista organisaation rajojen ulkopuolelle sekä muiden yhteiskunnan toimijoiden ottamista mukaan vastuullisuuden rakentamiseen (Raelin 2011). Yhdessä keskustelu luo yhteistä kieltä ymmärtää asioita ja tekee vastuullisuudesta eksplisiittistä. Jos vastuullisuudesta puhutaan vain strategisella tasolla, voi sen sisältö ja merkitys jäädä työntekijöille etäiseksi, koska käsitteet voivat olla vaikeita ymmärtää. Yhteinen keskustelu, oppiminen ja yhteisen kielen luominen mahdollistavat vastuullisuuden tuomisen lähemmäksi käytäntöä (Cunliffe ja Eriksen 2011, Raelin 2011).

## 4 TAPAUS: VISIONFACTOR-KOULUTUS

### 4.1 Tavoitteet ja sisältö

Tutkimuksemme kohteena olevan visionFactor-ohjelman tarkoituksena oli parantaa sukupuolten tasa-arvoa ja kestävä kehitystä työelämässä. Tarkoitusta varten rakennettiin naisten vastuullista johtajuutta kehittävä ja vahvistava visionFactor-koulutusohjelma, joka toteutettiin lukuvuonna 2015–2016. Ohjelman osallistajat tulivat Pohjois-Pohjanmaalta, pääosin Oulusta. Ohjelman tavoitteena oli edistää osallistujien osaamista ja motivaatiota kestävä kehityksen ja vastuullisen johtajuuden periaatteet huomioivaan (liike)toimintaan. Kohderyhmänä olivat vahvaa työkokemusta omaavat naisryhtäjät sekä esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivat naiset. Kohderyhmä on tärkeä sen vuoksi, että osallistajat ovat asemansa perusteella roolimalleja ja esimerkkejä työpaikoillaan, joten heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työpaikkojen vastuullisiin toimintatapoihin ja käytäntöihin (Bandura 1986; Huhtala ym. 2013).

Ohjelmassa perehdyttiin vastuullisuuteen laaja-alaisesti hyödyntäen viitekehyksenä yleisesti sovellettua ja myös Euroopan komission suosittamaa mallia vastuullisuudesta kolmena pilarina: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu (Elkington 1999, Euroopan komissio, Vihreä kirja 2001). Vastuullisuudesta keskustelua tavoiteltiin monella tasolla, kuten yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan tasolla sekä myös globaalina ilmiönä.



Koulutuksen sisältö muodostui viidestä pääalueesta:

- vastuullisuus osana yrityksen strategiaa,
- vastuullinen viestintä, myynti ja markkinointi,
- vastuulliset henkilöstöjohtamisen käytännöt ja vastuullinen johtaminen,
- ympäristö ja kestävä kehitys sekä
- kansainvälisyys ja globaalien toiminnan haasteet.

Ensimmäiseen alueeseen kuului sellaisia teemoja kuin vastuullisuuden määrittely ja sen merkitys organisaation toiminnassa, vastuullisuuden integrointi liiketoimintaan sekä taloudellinen vastuu pienten ja keski suurten yritysten kannalta. Toisessa osa-alueessa tarkasteltiin vastuullisuuden integrointia myyntiin, markkinointiin ja viestintään. Lisäksi tässä osassa perehdyttiin sidosryhmäyhteistyöhön. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja johtamista koskeva osuus nosti esille vallankäytön haasteet johtamisessa, eettisesti haastavat johtamistilanteet ja niiden kohtaamisen sekä eettisen organisaatiokulttuurin kehittämisen. Lisäksi tässä kokonaisuudessa pohdittiin henkilöstön oikeudenmukaista kohtelua ja työhyvinvointia, osaamisen ja muutoksen johtamista henkilöstön kannalta sekä hyvää hallinnointitapaa. Ympäristöä ja kestävä kehitystä käsiteltiin kestävä kehityksen liiketoimintamahdollisuuksien ja toimintamallien kannalta. Vastuullisen toiminnan arviointi- ja raportointimenetelmät kuten myös vastuullinen hankintaketju olivat myös kohteena tässä osuudessa.

Viides alue, kansainvälisyys ja globaalien toiminnan haasteet, sisälsi viikon pituisen opintomatkan Kapkaupunkiin, Etelä-Afrikkaan, kuten myös asiaa kansainvälisen toiminnan vastuullisuushaasteista yrityksille ja muille organisaatioille. Opintomatkan tavoitteena oli lisätä osallistujien tietoisuutta organisaatioiden vastuullisesta toiminnasta, mahdollisuuksista ja rajoitteista vaativassa toimintaympäristössä. Tavoitteena oli myös oppia suhteuttamaan erilaisia toimintaympäristöjä toisiinsa ja lisätä monimuotoisuuden ymmärrystä sekä edistää verkostoitumista ja selvittää liiketoimintamahdollisuuksia ja niiden ehtoja Etelä-Afrikassa.

## **4.2 Koulutuksen toteuttaminen**

Koulutuksen toteuttamisessa tavoiteltiin monipuolista oman kokemuksen ja henkilökohtaisen pohdinnan kautta tapahtuvaa asioiden prosessointia ja sitä kautta kehittymistä johtajuudessa suhteessa teorian tietoon. Lisäksi pyrittiin siihen, että osallistujat yhdistävät oppimaansa omaan työhönsä ja hyödyntävät oppimaansa oman organisaation toiminnassa, maineen hallinnassa, innovoinnissa ja riskien hallinnassa. Omaan organisaatioon laadittava kirjallinen kehittämistehtävä oli osa tätä prosessia.

Koulutuksen laajuus oli 30 opintopistettä. Se sisälsi 17 lähipäivää, seminaareja, koulutuksen teemoihin liittyviä etätehtäviä, pienryhmätyöskentelyä sekä omaan organisaatioon liittyvän kirjallisen kehittämistehtävän. Kehittämistehtävää tutorointiin henkilökohtaisesti. Opiskelijoilla oli käytössään Moodle-oppimisalusta. Ohjelman kouluttajina toimi 20 asiantuntijaa, joista 13 on kirjoittanut omaan asiantuntija-alaansa liittyvän yritys- ja/tai väitöskirjan. Kapkaupunkiin suuntautu-

nut omarahoitteinen opintomatka tehtiin keväällä 2016. Matkan ohjelma sisälsi yritysvierailuja, tutustumista hyväntekeväisyyskohteisiin ja sosiaalisiin yrityksiin. Lisäksi osallistuttiin kansainväliseen seminaariin, joka toteutettiin yhteistyössä paikallisen Stellenboschin yliopiston kanssa. VisionFactor kuuluu laajempaan fFactor-hankkeeseen, joka sai myönteisen rahoituspäätöksen Pohjois-Pohjanmaan Ely-keskuksesta talvella 2014. Hankkeen toiminta-aika on 1.1.2015–31.8.2018. Hanketta rahoittavat Euroopan sosiaalirahasto, Pohjois-Pohjanmaan Ely-keskus, Oulun kaupunki, Oulun ammattikorkeakoulu sekä koulutuksiin osallistuvat yritykset ja organisaatiot. Hankekokonaisuus koostuu neljästä erillisestä ohjelmakokonaisuudesta, joista visionFactor on yksi (fFactor sijoitus tulevaisuuteen 2017). VisionFactor-ohjelma suunniteltiin ja luotiin yhteistyössä Oulun ammattikorkeakoulun, Oulun yliopiston Martti Ahtisaari Instituutin ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun kanssa.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus on lähestymistavaltaan laadullinen tutkimus, jonka aineisto tuotettiin teemahaastattelumenetelmän keinoin (Bryman ja Bell 2015). Pyysimme vastaajia kuvaamaan mahdollisimman monipuolisesti kokemuksiaan ja oppimiaan asioita koulutuksen aikana ja keskustelemaan niistä avoimesti, kuitenkin etukäteen määriteltujen teemojen puitteissa. Keskustelu teemojen sisällä siis oli vapaamuotoista. Haastattelun teemat olivat motivaatio ja tavoitteet koulutukselle, vastuullisuuden sisältö, oppiminen koulutuksessa ja oppimisen soveltaminen käytännössä. Lisäksi keskustelimme työn ja perheen suhteesta sekä perheen merkityksestä koulutukseen osallistumisessa. Tämän raportin kaksi ensimmäistä kirjoittajaa suorittivat haastattelut syyskuun 2016 ja tammikuun 2017 välisenä aikana. Haastattelut suoritettiin 4–8 kuukautta koulutuksen suorittamisen jälkeen.

VisionFactor-ohjelmaan osallistui 23 opiskelijaa. Koulutuksen suoritti loppuun 17 henkilöä, jotka muodostavat tämän tutkimuksen perusjoukon. Tutkimukseen valittiin vain koulutuksen loppuun suorittaneet henkilöt. Henkilöiden, jotka eivät suorittaneet koulutusta loppuun, osallistumisaste vaihteli paljon. Tästä syystä emme voineet olla varmoja siitä, miten laajasti ja perusteellisesti kukin pystyisi puhumaan koulutuksesta. Koulutuksen suorittaneista 14 henkilöä antoi suostumuksen osallistumiseen (76 %, N=17). Tutkimuksen tekemistä on ohjannut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvää tieteellistä käytäntöä ohjaava ohjeistus (Hyvä tieteellinen käytäntö 2017). Tämän tutkimuksen kannalta olennaiset tutkimuseettiset kysymykset liittyvät tutkimuksesta informointiin, osallistumisen vapaaehtoisuuteen ja tutkittavien anonymiteettiin. Tutkittaville kerrottiin ennen tutkimuksen toteuttamista tutkimuksen tarkoitus ja suorittamisen periaatteet. Osallistuminen oli vapaaehtoista. Lisäksi raportoinnissa noudatetaan anonymiteettiä. Anonymiteetin varmistamiseksi aineistolainauksen yhteydessä kustakin henkilöstä käytetään numerokoodia 1–14. Organisaatiota, ammattia tai henkilöä koskevat ilmaisut, jotka voisivat vaikuttaa siihen, että haastateltava tai hänen työpaikkansa olisivat tunnistettavissa, on poistettu lainauksista.

Haastateltavista kymmenen henkilöä oli suorittanut vähintään ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tai maisteritutkinnon yliopistossa. Neljällä henkilöllä oli joko ammatillinen tutkinto tai ammattikorkeakoulututkinto. Tutkimushetkellä kaikki työskentelivät palveluissa joko julkisella (neljä henkilöä) tai yksityisellä (10 henkilöä) sektorilla. Suurin osa työskenteli toisen palveluksessa. Vastaajien iän keskiarvo oli 47 vuotta. 12 henkilöä työskenteli johtamistehtävässä ja kaksi henkilöä asiantuntijatehtävässä.

Analysoimme aineiston sisällönanalyysin keinoin (Krippendorff 2013). Analyysin tukena käytimme laadulliseen tutkimukseen tarkoitettua Nnivo-tietokoneohjelmistoa. Analyysi eteni seuraavasti. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin sanasanaisesti tekstin muotoon. Tekstiaineisto siirrettiin Nnivo-ohjelmistoon, jonka avulla tehtiin ensimmäisen tason sisällöllinen kategorisointi. Tämän vaiheen kategorisoinnin perustana olivat tutkimuskysymykset. Toisin sanoen kaikki seläiset tekstin osat, joissa haastateltava kuvasi kyseiseen kysymykseen liittyvää asiaa, siirrettiin omaksi tekstiksi. Tämän jälkeen eri haastateltavien tekstit yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä kokonaisuus muodosti ensimmäisen tason sisällöllisen kategorian. Koska tutkimuskysymyksiä on kaksi, tuotettiin kaksi kategoriaa: käsityksen muutos ja opitun soveltaminen käytäntöön.

Seuraavaksi teimme molempien kategorioiden sisällöstä abduktiivisen päättelyn mukaisen tarkemman analyysin. Abduktiivinen päättely perustuu lähtökohdiltaan empiirisestä aineistosta lähtevään analyysitapaan (Anttila 2007). Abduktiiviselle lähestymistavalle tyypilliseen tapaan käytimme teoreettista taustatietoa analyysin apuna ja tukena. Kyse ei siis ollut teoreettisen viitekehysten soveltamisesta sellaisenaan tai teorian testaamisesta, vaan teoreettinen tausta toimi analyysin resurssina ohjaamatta analyysia suoraan ja yksityiskohtaisesti. Tämä vaihe muodosti toisen tason kategorisoinnin. Tämä vaihe tehtiin teema-analyysin keinoin (ks. Hirsjärvi ja Hurme 2014). Teema-analyysissa hahmotimme molempiin ensimmäisen tason kategorioihin liittyvät keskeiset aihepiirit. Tulosten yhteydessä kuvaamamme teemat esiintyvät aineistossa, mutta eivät ilmene jokaisen haastateltavan kohdalla. Teema-analyysi sopii erityisesti käytännöllisen tutkimusongelman ratkaisuun, kuten tässä tutkimuksessa on kyse. Analyysin avulla saadaan esille tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä aiheita ja aiheet voidaan jäsentää riittävän tiiviisti, mutta kuitenkin käytännönläheisesti (Hirsjärvi ja Hurme 2014).

## 6 TULOKSET

Koulutusta, siihen osallistumista ja vaikutuksia kuvattiin yksilön, oman työn, työorganisaation ja perhe-elämän kannalta. Yksilön kannalta vastaajat painottivat koulutuksen merkitystä johtajuuden edistäjänä. Joissakin tapauksissa koulutus oli ollut merkittävä vaikuttaja uralla etenemisesä. Tällaisissa tilanteissa vastaajan koulutustausta oli hyvin erilaiselta alalta kuin johtaminen, joten visionFactor-koulutuksen täydensi aikaisempaa koulutusta.

Koulutuksen sanottiin tuottaneen uutta osaamista, josta arvioitiin olevan hyötyä sekä nykyisessä työssä sekä tulevaisuudessa tehtävissä. Vastaajat painottivat uusien ideoiden ja menetelmien

oppimisen lisäksi itseymmärryksen ja identiteetin kehittymistä johtajuudessa. Lisäksi he kuvasivat koulutuksessa opittujen asioiden tärkeyttä oman työorganisaation kehittämisen tukena. Kun vastaajat kertoivat organisaation kehittämisestä, se kohdistui jonkin verran strategiselle tasolle, mutta useammin yksittäisiin käytäntöihin.

Koulutukseen hakeutumista selitettiin seuraavilla syillä:

- Henkilökohtainen motivaatio: Henkilökohtainen halu oppia vastuullisesta johtamisesta ja edistää sitä. Vastuullisen johtamisen kokeminen mielekkääksi ja tärkeäksi arvoksi.
- Hyödyn etsiminen itselle ja/tai työnantajalle: Koulutuksesta haettiin tukea ja apua urakehitykseen ja työpaikan kehittämistoimiin, kuten työhyvinvoinnin edistämiseen ja strategian laatimiseen.
- Yhteiskunnallinen paine: Yritysten ja organisaatioiden tulee sopeutua lisääntyvään paineeseen toimia vastuullisesti, joten siihen tulee perehtyä.
- Koulutuksen suorittamiseen vaikutti työtilanteen lisäksi perheen tilanne.

Osa vastaajista sanoi elävänsä lapsiperheestä vapaata aikaa, eikä iäkkäiden sukulaisten suurempaa hoivatarvetta ollut ainakaan vielä näkyvillä. Omaan kehittämiseen panostaminen koettiin tällaisessa tilanteessa mahdollisuudeksi, johon kannatti tarttua. Toisaalta perheestä johtuvaa kuormitusta kertoivat kokeneensa sellaiset henkilöt, joilla oli lapsia kotona tai hoivavastuuta iäkkäistä sukulaisista. Moni vastaaja myös korosti perheen, erityisesti puolison tukevaa merkitystä koulutukseen hakeutumisessa ja sen suorittamisessa. Perhe siis koettiin sekä kuormitusta, että voimavaroja aiheuttavaksi tahoksi. Koulutuksen kohdentaminen ainoastaan naisille oli monen mukaan positiivista ja mielenkiintoista. Muutama vastaaja ei pitänyt asiaa tärkeänä tai huomionarvoisena, vaan keskeistä sanottiin olleen ainoastaan koulutuksen sisältö ja sen anti.

## 6.1 Käsitteiden muutokset

Käsitteillä tarkoitetaan ihmisen kokemukseen ja havaintoon perustuvia tietoja ja mielikuvia (Suomisanakirja 2018). Tämän tutkimuksen kannalta kyseessä on haastateltavien muodostama mielikuva ja tieto vastuullisesta johtamisesta, joka on jollain tavoin muuttunut visionFactor-koulutuksen aikana. Haastateltavien käsitys siis sisältää tietoa, ajattelutapoja ja asenteita, joihin he arvioivat koulutuksen vaikuttaneen.

Vastaajat hahmottivat käsitteiden muutosta kaksisuuntaisesti. Ensiksi, aikaisempi käsitys vahvistui, mikä viittaa käsitteiden tarkentumiseen ja syventymiseen. Vastaajat tiedostivat omia ajattelu- ja käyttäytymistapojaan ja oppivat refleктоimaan niitä aikaisempaa tarkemmin. Seuraavat haastattelulainaukset havainnollistavat asiaa:

*"Mä olen saanut tukea niille ajatuksille, että se oli mun mielestä yksi koulutuksen parhaita anteja jälkikäteen ajatellen." (1)*

*"Mulla on kyllä ollut tämmöinen samanlainen käsitys vastuullisuudesta, mutta mä sain tukea siihen mitä ajattelen. Sain sen tuen, että minun mielestä se on niin kuin on."* (10)

*"Mulla on ehkä ollut se pelko, että mä oon henkilönä tietynlainen... Mä oon ajatellut, että mä en kykene olemaan sitten mikään johtaja, koska mä en oo kova ja muuta. Ehkä se asenne on muuttunut, että mä voin olla tämmöisenä niin kuin mä oon ja toteuttaa sitä johtajuutta tällä tavalla."* (12)

Toiseksi, vastaajat kertoivat käsityksensä uudistuneen siitä, mitä se oli ollut aikaisemmin:

*"Se avasi sitten niiltäkin osa-alueilta silmiä, missä ei välttämättä itse aktiivisesti oo ja mikä vaikuttaa toisiin."* (2)

*"Että sitten oikeastaan yllätyksenä tuli vähän sekin, että miten esimerkiksi, miten markkinointia voi ajatella vastuullisuuden näkökulmasta... Yhden kollegan kanssa me paljon sparrattiin ajatuksiamme ja oli aivan älyttömän hyviä keskusteluja. Hän sanoi, että minussa tapahtui semmonen joku muutos, että mä rupesin ajatteleen asioita enemmän monelta kantilta."* (7)

*"Niin sitten kun kuuli tavallaan toiselta puolelta ihan eri maailmasta, mitä itse teki, kommentteja. Se tavallaan laajensi omaakin ajatusmaailmaa."* (9)

Kun vastaajat kertoivat käsityksen muutoksesta, he arvioivat useiden tekijöiden koulutuksessa olleen muutosta edistäviä. Keskeisenä pidettiin opiskeluryhmän keskinäistä vuorovaikutusta ja keskustelua. Erityisesti keskustelut, joissa voitiin jakaa työhön liittyviä ongelmia ja keskustella niiden ratkaisuista, koettiin tärkeiksi. Opiskeluryhmän keskinäisen toiminnan arvioitiin olleen uuden oppimista tukevaa, eivätkä toimintaa vaivanneet sellaiset opiskelua estävät asiat, kuin jonkun statuksen ja aseman korostaminen tai vastakkainasettelu. Niitä esimerkiksi Mezirow (1991) pitää merkittävinä aikuiskoulutuksen uudistavan oppimisen esteinä. Edelleen, koulutuksessa opitut käsitteet, viitekehykset, menetelmät ja monenlaiset esimerkit auttoivat hahmottamaan sitä, mitä kaikkea vastuullisella johtamisella voidaan tarkoittaa. Myös opintoihin kuulunut kehittämistehtävä koettiin käsitystä muuttaneeksi tekijäksi. Etelä-Afrikkaan tehty opintomatka avasi uusia näköaloja ja laitto ryhmäläiset pohtimaan sitä, onko länsimainen käsitys vastuullisuudesta sellainen, jota voi soveltaa hyvin toisenlaisessa ympäristössä. Asiaa kuvattiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

*"Kun me käytiin siellä Townshipissä. Siellä näki, että se laatukäsitys siellä esimerkiksi on omanlainen. Kun me käytiin siellä kauneussalongissa, he olivat ylpeitä, että heillä on se. Tavallaan se kuluttaminen ja mikä tulee ja kaikki tämmöiset laatukäsitykset kun tulee itselle televisiosta ja muusta, niin jotenkin vääristää sitä näkemystä taikka yksipuolistaa. Mut kun menet kattoon muualle, sä näet vähän. Että siinä mielessä se oli valaiseva reissu."* (4)

Käsityksen muutosta kuvaavat sisältöteemat nimettiin seuraavasti:

- strategiaa ja arjen tekoja,
- sanattomasta julkilausuttuun ja
- tavoiteltavan johtajuuden periaatteet.

Näistä teemoista keskustellaan seuraavaksi.

### **6.1.1 Strategiaa ja arjen tekoja**

Kun osallistujien kanssa puhuttiin heidän käsityksestään siitä, millä tasolla vastuullisuuden tulisi toteutua organisaatiossa, he korostivat tarvetta sekä strategisella, että operatiivisella arjen tekojen tasolla. Se, että vastuullisuuden tulee olla strategista, kokonaisvaltaista ja ennakoivaa, oli selkeytynyt koulutuksen aikana. Erityisesti korostettiin, että organisaation on tärkeää toimia ennen kuin on pakko. Vastaajat myös toivat esille, että vastuullisuuden pitäisi kohdistua koko toimintaan, eikä vain yksittäisiin tehtäviin ja toiminnan osa-alueisiin. Tähän ajattelutavan muutokseen olivat erityisesti vaikuttaneet vastuullisen johtamisen mallit ja viitekehykset, joita koulutuksessa opittiin.

Myös käytännön esimerkit edistivät havaintoa. Vastuullisen johtamisen talomallin (Lämsä 2015) näkökulmasta haastateltavien käsityksessä painottuvat erityisesti vastuullisuusstrategian ja vastuullisten prosessien ja käytäntöjen huone. Vastaajat kertoivat tiedostaneensa aikaisempaa selvemmin, että vastuullisuus tulee integroida strategiseen johtamiseen, jotta se olisi vaikuttavaa ja tuloksellista ja myös toteutuisi käytännössä. Alla oleva haastattelulainaus havainnollistaa tätä:

*”Se on nimenomaan sitä strategista päätöksentekoa, eikä niinkään mietitä, että miten esimerkiksi [mainitsee yksittäisen oman alan esimerkin] hallitaan, ei niinkään sektoreittain. Operatiivista totta kai on, mutta sitten just on ne strategiset valinnat. Koska sitten taas ne valinnat määrittelee hyvin paljon, että sä rakennat sen toiminnan jollekin idealle. (12)*

Puhuessaan operatiivisesta tasosta haastateltavat korostivat, että vastuullisuus on tekoja käytännössä, ei pelkästään strategista suunnittelua ja johtamista. Huolta kuitenkin aiheutti se, että asia näkyy helposti pelkästään yksittäisinä ja erillisinä ohjelmina, toimina ja hankkeina, koska laki ja aiheen ajankohtaisuus sekä organisaation maine edellyttävät vastuullisuutta lisääntyvässä määrin. Riskinä on, että yksittäiset toimet ja hankkeet elävät omaa elämäänsä, eivätkä kytkeydy aidosti toimintaan. Koulutus auttoi tiedostamaan, että vastuullisuusasiat eivät etene pelkkinä yksittäisinä toimina. Vastaajat myös toivat esille, että moni organisaatio toteuttaa vastuullisuutta, koska siihen on tällä hetkellä ulkopäin tulevaa työntöä, mutta todellinen halu lisätä vastuullisia toimintatapoja voi olla laimeampaa. Eräs haastateltava puhui tästä seuraavalla tavalla:

*”Meillä on erikseen ollut tasavertaisuus- ja yhdenvertaisuusohjelmat, kun laki sanoo sitä ja tota, ja nyt on muotia, kun, anteeksi, että mä puhun vaan suoraan, että nyt on muotia, että ollaan vastuullisia.” (11)*

Osallistajat sanoivat, että koulutus oli selventänyt ajatusta vastuullisuuden vaikutuksesta organisaation menestykselle pitkällä ajalla. Koulutus myös edisti käsitystä, että vastuullisuuteen kuuluu olennaisena osana sidosryhmien huomiointi ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa. Sidoryhmiä koskevilla vastauksilla ilmenivät erityisesti palvelijan ja kansalaisen roolit (Maak ja Pless 2006) vastuullisen organisaation piirteinä. Palvelijan roolissa asiakkaiden tai palvelujen käyttäjien sekä henkilöstön merkitys katsottiin keskeiseksi. Se, että asiakkaita ja palvelujen käyttäjiä pitää kuunnella herkällä korvalla ja yhteistyö heidän kanssaan on tärkeää, olivat usein mainitut kommentit. Henkilöstön osalta sellaisista asioista huolehtiminen, kuten arvostava kohtelu, osallistuminen, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus sekä työturvallisuus ja -hyvinvointiasiat mainittiin tärkeinä. Myös johtajan roolimallia korostettiin (Bandura 1986). Kansalaisen roolissa tuli esille yhteiskunta sidoryhmänä. Verojen maksaminen, työpaikkojen luominen ja tarjoaminen sekä palvelujen tuottaminen kuntalaisille nähtiin yhteiskunnallisesti vastuullisen organisaation ominaisuuksina.

Kaiken kaikkiaan koulutus oli avannut osallistujien silmiä huomaamaan, että yrityksen tai muun organisaation toiminta on laajasti ja monipuolisesti sidoksissa ulkopuoliseen ympäristöön. Toiminta ei tapahdu tyhjiössä, vaan se vaikuttaa muihin ja edellyttää muiden huomioimista ollakseen vastuullista. Ymmärrys sidoryhmien ja organisaation molemminpuolisesta vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä oli vahvistunut koulutuksessa sen sijasta, että sidoryhmät nähtäisiin vain organisaation oman toiminnan, kuten viestinnän kohteena.

Vastuullisuuden kolmen pilarin mallin (Elkington 1999) näkökulmasta haastateltavien käsitys oli uudistunut kattamaan useampia pilareita, kuten seuraavasta esimerkistä tulee esille:

*”Siihen tuli kyllä sitten, se oli semmoinen alue, että siihen tuli eniten, eniten uutta tietoa ympäristöpuoleen. Että siihen kannattaa kiinnittää huomiota ja pitää kiinnittää huomiota eri tavalla.” (10)*

Tavanomaista oli, että vastuullisuus ymmärrettiin yhden pilarin näkökulmasta ennen vision-Factor-koulutukseen osallistumista. Tämä pilari oli usein tavanomaisesti ympäristöä koskeva vastuullisuus, mutta myös sosiaalisesta vastuullisuudesta kerrottiin. Painotus riippui henkilön taustasta. Jos hänen työkokemuksensa oli painottunut henkilöstöasioihin ja johtajuuteen, sosiaalinen vastuullisuus oli tutumpaa. Vastaavasti ympäristöasioiden kanssa toimineille sosiaalisen vastuullisuuden asiat olivat uudempia. Koulutuksen myötä osallistajat havaitsivat, että vastuullisuus koskee useita toiminnan osa-alueita. Ympäristöasioiden lisäksi sosiaalinen ja taloudellinen vastuullisuus ovat olennaisia. Kyse on kokonaisuudesta, sen osista ja osien yhteispelistä. Vastauksista on kuitenkin havaittavissa, että taloudellinen vastuullisuus on aihe, joka nostettiin esille harvoin. Koulutus ei todennäköisesti painottanut tätä pilaria yhtä hyvin kuin sosiaalista ja ympäristöä koskevia näkökulmia.

### 6.1.2 Sanattomasta julkilausuttuun

Vastaajien mukaan tärkeä koulutuksen aikana havaittu asia oli, että vastuullisuudesta – niin strategian kuin arjen tekojen tasolla – pitää pystyä kertomaan tänä päivänä sekä organisaation sisällä, että ulkopuolelle (Matten ja Moon 2010; Lähdesmäki 2012). Ei riitä, että asiat tehdään hyvin ja oikein ja tiedetään näin tehtävän, jos vastuullisuudesta ei osata, huomata tai haluta kertoa muille. Vastuullisuuden tulee olla näkyvää ja julkilausuttua, jotta myös muut voivat todentaa sen. Eräs vastaaja totesi tästä asiasta:

*"Kun mun omasta mielestä me ollaan, toimitaan vastuullisesti, mutta sen näkyväksi tekemisen oli se, että ajatteli, että opintojen myötä siihen voisi tulla semmoista uutta." (14)*

Haastateltavat arvioivat vastuullisuudesta kertomisen koskevan enenevässä määrin kaikenlaisia organisaatioita, kuten julkista hallintoa, järjestöjä ja erikokoisia yrityksiä. Julkilausuttuun vastuullisuuteen liitettiin erityisesti erilaiset standardit, ohjelmat ja strategiat, mikä viittaa siihen, että julkilausumisen ajateltiin kohdistuvan lähinnä asioiden johtamiseen. Yksi haastateltava kertoi oman asenteen olleen varsin nihkeä työpaikalla sovellettavaa laatustandardia kohtaan. Koulutuksen aikana hän kuitenkin alkoi muuttaa suhtautumistaan myönteisemmäksi. Vastaaja kertoi asennemuutoksesta seuraavasti:

*"Nyt mä olen huomannut, että koulutuksessa tuli oivallus siihen, että niitä asioita vaan täytyy systemaattisesti tehdä ja laittaa paperille. Niin silloin ne pikkuhiljaa muuttuu, että sillä tavalla oma suhtautuminen siihen, on muuttunut. Nyt mä huomaan, että silläkin on arvonsa, että ne on kirjattu ja standardisoitu ja ne hoidetaan aina samalla. Mä en koe enää niitä yhtään riesana, vaan koen sen semmoisena, että se on mahdollisuus." (1)*

Vastaajien mukaan julkilausuminen on tärkeää, koska silloin toiminta tulee sujuvaksi ja helpottuu, laatu paranee ja ihmisillä on yhteinen kieli, jolla vastuullisuudesta puhutaan ja sitä kehitetään. Tutkimuksessa tuli esille erilaisia syitä julkilausumisen tarvetta kohtaan. Jotkut haastateltavista sanoivat vastuullisuuden olevan muotia, joten siitä on syytä kertoa. Vastuullinen toiminta ja johtaminen ovat asioita, joista puhutaan enenevässä määrin ja joita pidetään tärkeinä julkisuudessa. Sitä painotettiin, että lainsäädäntö luo perustan, jota organisaatioiden tulee noudattaa. Toimialan standardit, normit ja sopimuskäytännöt, jotka liittyvät esimerkiksi hankinta- ja yhteistyösopimuksiin, luovat painetta. Sopimusta ei saada, jos ei pystytä osoittamaan todenmukaisesti, että toimitaan vastuullisesti. Vastaajat myös korostivat asiakkaita tai palvelujen loppukäyttäjiä, jotka odottavat vastuullista toimintaa ja joille on pystyttävä kertomaan, että odotuksiin vastataan. Jonkin verran tuotiin esille, että organisaation oma ja erityisesti johdon arvomaailma on sellainen, että se edistää vastuullisuutta ja myös siitä kertomista. Toisaalta, tästä asiasta myös kerrottiin päinvastoin: johto ei ole kiinnostunut asiasta, eikä tuo esille asiaa. Voi myös sanoa, että visionFactor-koulutus itsessään on tekijä, joka loi osallistujille mahdollisuuksia ja motivaatiota tehdä vastuullisuutta näkyväksi työpaikalla.



Suuntaus sanattomasta julkilausuttuun asettaa haastateltavien mukaan vaatimuksia organisaation viestintäosaamiselle. Asiasta on osattava viestiä sopivalla, uskottavalla ja luotettavalla tavalla. Eräs haastateltava pohti viestinnän haasteita ja mahdollisuuksia eri näkökulmista:

*”Sen viestinnän kautta mä oikeastaan oivalsin sen, että meidän organisaatio on muuttunut kauheasti. Ei se sitä tarkoita, että organisaatiokulttuuri olisi kerralla pompsinut avoimeen suuntaan. Itsekin oivalsi, että mitä mahdollisuuksia oikeasti nyt on... Kannattaa vähän miettiä, mitä sinne [sisäiseen viestintään] laittaa, koska siellä saattaa sitten lähteä lumipallo pyörimään aika nopeestikin... On siinä semmoinen pikku ryhmä, jossa on pari viestinnän asiantuntijaa. Me vähän katotaan niitä aiheita.” (11)*

Suuntaus sanattomasta julkilausuttuun vie vastaajien mukaan vastuullisuutta suunnitellumpaan ja ennakoivampaan suuntaan. Se, että ainoastaan reagoidaan johonkin ongelmaan tai kysymykseen, ei riitä. Haastateltavien mukaan vastuullisuus viestintää suunniteltaessa on pohdittava tarkoin paitsi viestin sisältöä myös asioista kertomisen tapaa, kuten edellinen haastattelulainaus havainnollistaa asiaa. Toisin sanoen ei pelkästään se, mitä sanotaan, vaan myös se, miten sanotaan, rakentaa käsitystä vastuullisesti toimivasta organisaatiosta.

Osallistujat olivat sitä mieltä, että julkilausuminen sisältää riskin, ettei toiminta ole aidosti julkisesti viestityn mukaista. Toisin sanoen organisaatio viestii vastuullisuudesta markkinoinnissa ja muussa viestinnässä, vaikka tosiasiaa ei toimita sanotun kaltaisesti. Haastateltavat kuitenkin korostivat läpinäkyvyyden ja asioista kertomisen tärkeyttä vastuullisen toiminnan merkinä, kuten seuraavasta ilmenee:

*”Toiminnan pitää olla ihan oikeasti siis, sen pitää olla läpinäkyvää ja päivänvalon kestäväää ja tasapuolista... Kaikki pitää olla oikein hoidettu, että kaikki pitää mennä sillai, että tarkastus voi tulla milloin tahansa.” (13)*

Julkilausutun ja todellisen toiminnan kuilusta syntyy maineriski, joka toteutuessaan voi kääntyä vastuullisuutta vastaan ja myös turhauttaa henkilöstöä. Vastaajien näkemys kuvastaa eettisen johtamisen läpinäkyvyyden paradoksia: Julkilausuttu, läpinäkyvä toiminta on vastuullista ja tavoiteltavaa. On kuitenkin vaikeaa olla vastuullinen sellaisessa todellisuudessa, jossa teot ja toiminta ovat monien nähtävillä ja arvioitavissa (Lämsä ja Päivike 2010).

### **6.1.3 Tavoiteltavan johtajuuden periaatteet**

Osallistujat kertoivat useista johtajuuden eli ihmisten johtamisen periaatteista, joiden merkityksellisyys oli vahvistunut ja selkeytynyt koulutuksen aikana. Periaatteet ovat ihanteita, joita kohti omaa johtamiskäyttäytymistä halutaan viedä. Haastatteluissa kuvatut keskeiset tavoiteltavan johtajuuden periaatteet ovat:

- keskustelun ja kuuntelun vahvistaminen,
- tasa-arvoisesta kohtelusta ja osallistumisesta huolehtiminen,
- avoimuuden ja rehellisyyden vaaliminen sekä
- rohkeus tarttua vaikeisiin asioihin.

### **Keskustelu ja kuuntelu**

Vastaajat sanoivat puhumisen ja keskustelujen luovan yhteisiä merkityksiä, mikä parantaa mahdollisuuksia ymmärtää ja huomioida monenlaisia näkökulmia. Pelkkä puhuminen koettiin kuitenkin riittämättömäksi. Sen ohella ihmisiä aidosti kuunteleva johtajuus näyttäytyi tärkeänä ihanteena, jonka katsottiin myös olevan hyödyllistä toiminnan kehittämisen kannalta. Seuraavat haastattelulainaukset havainnollistavat asiaa:

*”On tullut porukkaa, niin ne ajattelee asioista eri tavalla kuin me, monistakin asioista eri tavalla. Niillä on erilaisia näkemyksiä. Nyt hyödynnettäisiin kaikkien asioita ja näkökulmia, ja sieltä yritettäisiin löytää se oikea... Ehkä se ei muuttanut persoonaa mutta että kuitenkin punnitsee asioita useammalta eri kantilta. Sillä tavalla että mä yritän kuitenkin kuunnella muitakin enemmän.” (5)*

*”Että pitäisi yrittää olla välillä hiljaakin, eikä ihan aina vain aukoi siutansa. Että semmonen on oppimisen paikka, että antaa tilaa enemmän muille.” (8)*

Keskustelun ja kuuntelun arvioitiin auttavan omasta kannasta eroavien näkökulmien esille tulemisesta. Kun erilaiset kannat ja ajatukset tulevat ilmi riippumatta esittäjästä, organisaatio voi hyötyä ja toiminnan kehittämiseen syntyy helpommin ideoita. Erityisesti modernissa johtamisessa korostettu monimuotoisuusjohtaminen (Shed ja Özbilgin 2015) painottaa johtamis- ja organisaatioympäristöä, joka arvostaa erilaisten ihmisten kuuntelua sekä kykyä ja halua ottaa erilaista ideoista ja näkökannoista opiksi. Tämä edellyttää johtajuudelta, että tajuaa mistä näkökulmasta eri asemissa ja tehtävissä olevat ihmiset tarkastelevat maailmaa.

Haastateltavat seurasivat keskustelua ja kuuntelua koskevassa käsityksessään Raelinin (2010) ja Pearcen ja Manzin (2011) näkemystä johtajuuden jaetusta luonteesta. Siinä työyhteisön, tiimin ja muun työryhmän jäsenet luovat yhdessä merkityksiä toiminnalle, eikä johtajuus ole sidottu yksinomaan yksittäisen henkilöön, kuten johtajaan. Vastaajien mukaan työyhteisöä ja myös yksilöä kehittävät ajatukset syntyvät vuorovaikutuksessa. Siinä syntyy mahdollisuus ylittää omat näkökulmat ja oletukset. Haastateltavien mukaan tämä ei kuitenkaan ole helppoa, koska maailmaa on tällöin katsottava oman tarkasteluhorisontin ulkopuolelta. Haastateltavien käsitys vuorovaikutuksen ja keskustelun tärkeydestä johtajuudessa on linjassa myös Plessin ja Maakin (2006) vastuullisen johtajuuden ajatuksen kanssa: Organisaation jäsenillä on oltava tilaisuuksia puhua työstään, kuten myös yleisemmin elämäänsä liittyvistä asioista siten, että heitä kuunnellaan.

## **Tasa-arvoinen kohtelu ja osallistuminen**

Keskustelun ja kuuntelun lisäksi haastateltavat painottivat ihmisten tasa-arvoista kohtelua työpaikalla:

*"Tehtävänä on huolehtia vastuullisesti niistä, kohdella kaikkia ihmisiä yhdenvertaisesti, tasa-arvoisesti. Sitten kun mulla on ollut poikia ja tyttöjä, nuoria, aikuisia. Niin kyllä heitä pitää kuunnella." (3)*

*"Ja mulla on jäänyt elävästi se esimerkki mieleen, että on helpompi kieltäytyä vaikka miljardista eurosta kuin siitä, ettei kohtelekaan kaikkia tasa-arvoisesti." (9)*

*"Kaikki pitää huomioida tasa-arvoisesti ja tällä tavalla... Mun toiminnan pitää olla tasapuolista, jos ajatellaan sitä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta." (13)*

Tasa-arvon tärkeys tunnistettiin sekä lainsäädännön näkökulmasta että eettisenä velvollisuutena. Periaatteen noudattamiseen liitettiin ajatus, että ihmisten pitää kokea tulleen kohdelluiksi tasa-arvoisesti, yhdenvertaisesti ja arvostavasti riippumatta sellaisista diversiteetin ominaisuuksista kuin sukupuoli tai ikä. Vastaajien käsitys ei siis rajautunut ainoastaan sukupuoleen, joka tavallisesti on keskeinen tasa-arvokeskustelussa, vaan koski myös yhdenvertaisuutta. Muita kuin edellä mainittuja diversiteetin olottuuksia, kuten etnisyyttä, seksuaalista suuntautumista tai uskonnollista vakaumusta (ks. Syed ja Özbilgin 2015), ei kuitenkaan tuotu keskusteluun.

Haastateltavat arvioivat ihmisten osallistumisen edistämisen olevan hyödyllistä organisaation kehittämiselle, mutta myös takaavan tasa-arvoista kohtelua yksilölle. Silloin, kun ihmiset osallistuvat ja voivat osallistua omaa työtään ja heitä itseään koskevien asioiden käsittelyyn, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu mahdollistuu. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, ettei osallistumisen edistäminen ole aina helppoa. Kaikki työntekijät eivät ole innostuneita osallistumaan, joten askarruttamaan jäi, miten motivoida heitä ja ratkaista asia.

Vastaajien käsitys tasa-arvosta ja sitä edistävästä osallistumisesta nojaa oikeudenmukaisuuden periaatteeseen ja velvollisuuseetiikkaan (ks. Eskelinen 2007; Crane ja Matten 2010). Oikeudenmukaisuuteen kuuluu sekä mahdollisuuksien että lopputulosten tasa-arvo (Hearn ym. 2015; Lämsä ym. 2015, The Global Gender Gap Report 2017). Mahdollisuuksien tasa-arvon mukaan ihmisiä tulee kohdella syrjimättömästi ja heidän oikeuksiaan kunnioittaen. Sellaiset toimintatavat ja -prosessit kohtelussa, jotka takaavat tämän, ovat olennaisia. Lopputulosten tasa-arvo viittaa tulosten jakaantumiseen oikeudenmukaisesti, kuten palkkauksen tasa-arvoiseen jakoon sukupuolten välillä. Haastateltavien käsitys tasa-arvosta tavoiteltavana johtajuuden periaatteena painottui mahdollisuuksien tasa-arvon edistämiseen, ei niinkään lopputuloksen tasa-arvoon. Tasa-arvosta huolehtiminen siis nähtiin pikemminkin velvollisuutena, jossa korostuu oikea motiivi ja prosessi, ei niinkään seuraukset.

## **Avoimuus ja rehellisyys**

Haastatteluissa sanottiin, että johtajan pitää olla rehellinen ja mahdollisimman avoin omassa toiminnassaan. Vaikka avoimuuden korostaminen koettiin tavoitteena, haastateltavien mukaan aina siinä ei onnistuta:

*"No lyhyesti, se on semmonen, että jos johtaminen ei oo avointa, se näkyy myös siinä, ettei tiedoteta. Kyseinen henkilö, jota asia koskee, tietää siitä viimeisenä. Käytävilläkin asia tiedetään aikaisemmin. Se ei oo siinäkään mielessä avointa, että mihinkään prosessiin ei oteta valmisteluun mukaan asiantuntijoita." (9)*

Salailevan johtajuuden arvioitiin myrkyttävän työpaikan ilmapiiriin. Avoimuus, joka liittyy erilaisiin viestintä- ja vuorovaikutustilanteisiin, edellyttää aina harkintaa. On myös asioita, joista johtamistehtävän haltija ei voi ja hänen ei pidä kertoa työyhteisössä. Avoimuuden aste voi kuitenkin vaihdella tiedottamisesta vuorovaikutukseen. Vastaajien mukaan avoimuus vahvistaa henkilöstön osallisuuden tunnetta, jolla puolestaan on merkitystä ihmisten sitoutumiselle ja työn kokemiselle merkitykselliseksi.

Rehellisyys kulkee käsi kädessä avoimuuden kanssa. Vastaajat korostivat, että rehellisyys tarkoittaa rehellisyyttä paitsi muille myös itselle. Toiminta omien arvojen mukaan on keskeistä. Seuraavat esimerkit kertovat haastateltavien ajatuksista:

*"Niistä pitää puhua rehellisesti ja avoimesti, ja eikä saa olla puolitotuksia. Se on sitä vastuullisuutta." (5)*

*"On niinku ruvennut enemmän kiinnittää siihen omaankin tekemiseen ja olemiseen huomiota, että kun rupes syvemmin miettimään sitä vastuullisuutta on niinku ruvennut enemmän kiinnittää siihen omaankin tekemiseen ja olemiseen huomiota, että kun rupesi syvemmin miettimään sitä vastuullisuutta." (6)*

*"Mun mielestä se on oikeastaan kaikkea, että kaikki hoidetaan sillai, että pystyy katsomaan itseä peiliin seuraavana aamuna." (9)*

Vastauksissa esille tulleet rehellisyyden korostaminen liittyy johtajuuden autenttisuuteen (Avolio ym. 2009), omien arvojen mukaiseen toimintaan. Sen taustalla nähtiin olevan erityisesti kyky tiedostaa omat arvot ja motiivit sekä omien käyttäytymismallien vahvuudet ja heikkoudet. Tämän eteen on tehtävä tietoista pohdinta- ja identiteettityötä. Rehellisyys itseä kohtaan tekee avoimemmaksi muille ja itseä puolustelevaa käyttäytyminen vähenee. Avolion ja kumppaneiden (2009) mukaan autenttisuus mahdollistaa johdonmukaisen toiminnan, jolloin henkilö myös pystyy käyttäytymään vapaammin ulkopuolelta tulevista paineista.

## **Vaikeisiin asioihin tarttuminen**

Haastatteluihssa ilmeni, että vaikeisiin asioihin ja työpaikan ongelmiin puuttuminen koetaan usein haasteellisena. Toisaalta kuitenkin ongelmiin puuttumisen arvioitiin olevan johtamistyötä tekevän tavanomaista työtä. Koulutuksesta toivottiin näkökulmia aiheeseen, ja sen koettiin selventäneen ainakin joitakin asioita. Haastateltavat puhuivat asiasta seuraavalla tavalla:

*”Ne pitää ne asiat oikeesti myöntää, että niitä ongelmia ja niitä pitää lähteä käsittelemään. Ja sitten mä opin sen, että johto ei voi paeta omaan norsunluutorniin, vaan heidän pitää olla siinä arjessa mukana.” (9)*

*”Kun huomaat, että on joku semmonen isompi probleema niinku täälläkin on ... semmoinen pieni peikko jossakin. Lähdet hakemaan siihen apua, että se on mun mielestä vastuullista.” (10)*

Ongelmiin puuttumisen arvioitiin edellyttävän rohkeutta kohdata hankala tilanne sekä olla ajan tasalla siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Tässä vastaajat seurasivat hyve-etiikkaa. Sen mukaan ongelmassa toimimisen hyvyys riippuu toimijan luonteenominaisuuksista, jotka ilmentävät tavoiteltavaa johtajuutta (ks. MacIntyre 1996; Crane ja Matten 2010). Olennaista ei siis ole jonkun säännön noudattaminen, vaan se, millaista luonteenpiirrettä ja motivaatiota – hyvettä – johtaja osoittaa, sekä miten hän kehittää itseään tullakseen eettisesti ja moraalisesti paremmaksi (vrt. Vainio 2016). Toisin sanoen rohkeus, jota ongelmiin puuttumisen ajateltiin edellyttävän, heijastaa johtajan ihanteelliseksi katsomaa ominaisuutta ja kykyä sekä halua soveltaa sitä hankalissa tilanteissa ja ongelmallisissa asioissa.

## **6.2 Opitun soveltaminen työpaikalla**

Se, miten hyvin vastuullista johtamista oli havaittu toteuttavan työpaikoilla, jakoi vastaajien ajatuksia. Vaikka vastuullisuuden sanottiin olevan tätä päivää ja entistä tärkeämpää tulevaisuudessa, asiaan panostamisen arvioitiin vaihtelevan paljon. Vastaajat kuvasivat organisaatioita hidastajiksi ja edistäjiksi: Hidastajat eivät ymmärrä asian tärkeyttä, strateginen ote on vähäistä tai se puuttuu. Vastuullisuuden edistäminen ei ole helppoa, eikä työpaikalla välttämättä jaeta ajatusta vastuullisuuden tärkeydestä puhumattakaan soveltamisesta käytännössä. Edistäjät puolestaan nähtiin tulevaisuuden menestyjinä ja aikaansa seuraavina toimijoina. Tällainen organisaatio pitää asiaa tärkeänä ja ottaa sen vakavasti.

Haastateltavat kuvasivat erilaisia näkemyksiä seuraavasti:

*”Edistykselliset, vakavasti otettavat yritykset ottavat asian vakavasti... Sehän näkyy ehkä paremmin, jos sitä vastuullisuutta ei hoideta hyvin... Mutta jos yritys haluaa olla edistyk-*

*sellinen ja nykyaikainen ja haluaa saada semmoisia fiksuja työntekijöitä, niin kyllähän siinä varmaan pitäisi ottaa huomioon nämä asiat.” (4)*

*”Se semmoinen ymmärrys kuitenkin vielä ... Se täytyy vain hyväksyä, että jotkut asiat vaatii tosiaan jonkunnäköisen pitemmän aikataulun ja semmoisen prosessin, että voidaan saada jollakin tasolla asioita eteenpäin.” (10)*

Koulutuksessa opitun soveltamista kuvattiin tapahtuneen eritasoisesti. Tasot jaettiin kolmeen ryhmään:

- aikomus,
- suunnitelma ja
- toteutunut soveltaminen.

Aikomuksen tasolla asenne on myönteinen vastuullista johtamista kohtaan. Vastaajat olivat saaneet uutta tietoa koulutuksesta ja heidän uskomuksensa ja ajatuksensa vastuullisuuden tärkeydestä lisääntyivät. Tämä johti pohtimaan vaihtoehtoja, miten toteuttaa asioita käytännössä. Asioiden toteuttaminen oli kuitenkin vielä pohdinnassa, eikä sopivaa tilaisuutta konkreettiseen soveltamiseen vielä ollut ilmennyt. Näissä tilanteissa oltiin myös epävarmoja organisaation tuesta ja ilmapiiristä vastuullisuutta kohtaan.

Aikomusta kuvaavia kommentteja oli aineistossa melko vähän. Usein oli päästy konkreettiseen suunnitelmaan, jolloin työpaikalle oli tehty konkreettinen ehdotus soveltamisesta. Tällä tasolla korostui joku yksittäinen asia tai hanke, jota haluttiin viedä eteenpäin organisaatiossa. Organisaation ilmapiiri koettiin näissä tilanteissa yleensä otolliseksi ja haastateltavat olivat tehneet töitä ja pyrkineet vaikuttamaan avainhenkilöihin edistääkseen suunnitelman toteuttamista. Suunnitelma saattoi kohdistua esimerkiksi riskienhallinnan edistämiseen.

Eniten aineistossa oli mainintoja yksittäisistä käytännön toteutuksista. Niissä oli toteutettu joku yksittäinen määrätty toiminnan osa-alueeseen kuuluva toimi, kuten jonkun työmenetelmän ja -kalun kehittäminen, työhyvinvointia edistävän toimi ja raportoinnin uudistaminen. Tilanteissa, joissa haastateltavalla oli hyvä keskusteluyhteys omaan johtajaan, käytäntöön vieminen helpottui. Muutamissa tapauksissa toteutus oli pystytty viemään strategian tasolle eli organisaation strategiaa oli uudistettu ja vahvistettu vastuullisuuden näkökulmalla. Tämän kokonaisvaltaisen ja uudemman strategisen lähestymistavan edistäminen yleensä edellytti tarkkaa pohdintaa siitä, millä keinolla asia viestitään, että saavutetaan uskottavuus asialle eikä myöskään menetetä omaa uskottavuutta. Yksi haastateltavista kuvasi asiaa näin:

*”Mä en tiedä, onko se edelleenkin vähän tavallaan too much -juttua. Onko liikaa keskittää tommoseen. Mä olen ollut määrätietoinen ja tuonut esille tämän tästä eri ryhmissä, että mä uskon. Tämä vaiheittainen lähestymistapa on saanut heidät vakuuttuneeksi siitä, että se positiivisesti vaikuttaa meidän toimintaan, että ollaan aktiivisemmin yhteistyössä. Ja sitten se on toisaalta hyvä, kun niitä on kirjattu niitä asioita strategiaan. Niin mä voin aina vedota nyt siihen, että mehän ollaan yhdessä sovittu.” (12)*

### 6.2.1 Kehittämistehtävä soveltamisen vauhdittajana

Opitun soveltaminen käytäntöön edellyttää sekä motivaatiota että osaamista (Mezirow 1991). Pääosa osallistujista kertoi innostuksen ja motivaation kehittää vastuullista johtamista sekä organisaatiossa että omassa työssä olleen korkealla jo koulutuksen alussa ja lisääntyneen selvästi koulutuksen johdosta. Tietoisuus aiheesta parani ja into edistää asiaa koheni. Se kuitenkin tiedostettiin, ettei opitun soveltaminen ja vastuullisuuden kehittäminen ole välttämättä mikään yksinkertainen tehtävä. Sitä korostettiin, että soveltamisessa pitää olla järki päässä, ettei liiallinen muutoshalu ja into lyö itseään vastaan.

Käytännön soveltamista oli vauhdittanut erityisesti koulutukseen kuulunut kehittämistehtävä, joka tehtiin omaan työhön ja työpaikkaan liittyen. Laajuudeltaan 10 opintopisteen kehittämistehtävän tarkoitus oli tarkastella vastuullisuutta käytännön näkökulmasta. Tavoitteena oli, että osallistajat yhdistävät oppimaansa omaan työhönsä ja oman organisaation toimintaan. Kehittämistehtävä siis kytkettiin omaan organisaatioon, johtajuuteen tai työyhteisön toimintaan. Asiasta kerrottiin muun muassa seuraavin sanoin:

*"Ja sitten tein sen kyselylomakkeen hallitukselle niin, että he arvioivat, itsearviointilomakkeen, niin minusta se on hyvä." (5)*

*"Siihen lopputyöhön liittyvä sitten se sidosryhmien osallistamiseen liittyvä juttu, niin mä suoraan tein tällaisen taulukon. Sitä on täällä sitten yhdessä käyty läpi ja täytetty. Se on ollut ihan käytännön työkalu." (12)*

*"No olen soveltanut aivan varmasti. Siinä ainakin, kun tein sen kehittämistehtävän... Että tein tietyt kysymykset. Jokainen sai vastata mitä halusi. Sieltä sitten nousi niitä joitakin asioita esiin...Se oli tietyllä tavalla hyvä siitä sitten lähteä taas kehittämään eteenpäin." (13)*

Kehittämistehtävien aiheiden kirjo vaihteli, mutta monesti aiheet kytkeytyivät sosiaalisen vastuullisuuden alueelle. Esimerkkejä aiheista ovat henkilöstön työhyvinvointi, organisaation uusiutumiskyky, hyvä hallintotapa, strategiatyö, johtoryhmätyön kehittäminen, kehityskeskustelun uudistaminen ja toimitusketjun hallinta. Sosiaalisen vastuullisuuden painotusta selittänee se, että koulutuksen alkuvaiheessa moni hahmotti vastuullisuuden ympäristöasioihin liittyvänä, mutta koulutus painotti sosiaalisen vastuullisuuden ulottuvuutta melko paljon. Se, että osallistujien työpaikat olivat palvelualoilta, saattoi myös ohjata valintoja.

Puhutaanpa sitten sisäisestä tai ulkoisesta palvelusta, on ihmisten rooli keskeisempi palvelun tuottamisessa verrattuna teolliseen tuotantoon, jossa koneet, raaka-aineet, materiaalit ja laitteet ovat tärkeässä asemassa.

Kokonaisuudessaan voi sanoa, että kehittämistehtävän tekeminen tuki hyvin käytäntöön soveltamisen tavoitteita. Koska koulutus oli vain yhden lukuvuoden kestävä ja siten käytännön kehittämisen kannalta melko lyhytkestoinen, koulutuksen vetäjien tekemä ratkaisu, että kehittämistehtävän suunnittelu ja ohjaus aloitetaan jo opintojen alkuvaiheessa, edisti tehtävien valmistumista ja ohjasi niiden suuntaa jo varhain käytännön soveltamiseen.

## 6.2.2 Kohti uudistuvaa organisaatiokulttuuria

Vastauksista ilmeni, että organisaatiokulttuurin toivottiin uudistuvan siten, että vastuullisuus muodostuu luonnolliseksi osaksi työpaikan käytäntöjä eikä ole erillinen toiminnan päälle liimattu aihe tai toimenpide. Päälle liimaamisen riskiä pidettiin todennäköisenä, etenkin jos muutos ei perustu aitoihin arvoihin, vaan on ainoastaan maineen rakentamista ja ajanhengen seuraamista. Lisäksi oman organisaation kulttuuria saatettiin pitää niin hidasliikkeisenä ja jähmeänä, ettei asian edistäminen todennäköisesti etene muuten kuin yksittäisten toimenpiteiden tasolla:

*”Hyvin hitaastihan ne asiat menee eteenpäin, kun kulttuuri on johonkin semmoseen tilanteeseen jämähtänyt. Sitä kulttuuria ei oikein hirveen helposti pystytä muuttamaan, tai itselle on tullut semmoinen tuntuma, että se on hyvin vaikea muuttaa.” (10)*

Tarkasteltaessa haastateltavien kommentteja eettisen organisaatiokulttuurin huoneen (Lämsä 2015) ja Kapteinin (2007) esittämän CEV-mallin avulla kommentteissa painottuivat muutamat ominaisuudet, joita pidettiin uudistuvan vastuullisen organisaatiokulttuurin piirteinä. Vastuullisuuteen kannustava johdon roolimalli kuvattiin tärkeäksi. Johdon esikuvan sanottiin olevan yhteydessä organisaation muiden jäsenten esimerkilliseen ja vastuulliseen käyttäytymiseen, kuten seuraavasta haastattelulainauksesta ilmenee:

*”Mallioppiminen on kaikkein tehokkainta oppimista. Jos mulla on huono malli taustalla, niin kyllähän mä tarvitsen siihen jotain muuta evästä ... Mä koen, että mulla on tosi iso apu, että mä tiedän oikeasti, mitä hyvä johtaminen on, mitä on vastuullinen johtaminen.” (9)*

Vaikka johdon esimerkillisyyttä painotettiin, vastauksista tuli esille, että joskus johdon toiminta on kaukana vastuullisuudesta: Johtaja on jämähtänyt käyttäytymiseen, josta aika on ajanut ohi. Johto on takertunut asevaltaansa ja käyttää sitä väärin ja epätoivottavalla tavalla. Oman aseman liiallinen korostaminen tai jopa totuuden vääristely olivat esimerkkejä näistä epätoivottavista piirteistä.

Toinen korostettu eettisen kulttuurin ominaisuus on keskustelevuus. Haastateltavat sanoivat olevan tärkeää, että työpaikalla voi keskustella monenlaisista asioista, myös ongelmista, sekä ilmaista oman mielipiteensä. Tämänkin piirteen kohdalla tuli esille, että käytännössä asiat saattavat toisinaan olla toisin. Esimerkiksi uudistumisesta tai ylipäätään vastuullisuuden edistämisestä ei aina haluta keskustella, aihe koetaan vieraaksi ja lakaistaan maton alle. Muutaman kerran mainittiin sääntöjen selkeys vastuullisuuden merkinä. Eryteisesti standardit, laatujärjestelmät, toimenpideohjelmat sekä lain säädökset ovat normeja, joiden sanottiin luovan pysyvyyttä, selkeyttä, jatkuvuutta ja rajat organisaation jäsenten toiminnalle. Kääntöpuolena säännöillä arvioitiin olevan toimintaa jähmettävä ja byrokraatoiva vaikutus. Vastaajat olivat sitä mieltä, että vastuullisuuden kehittäminen organisaatiokulttuurin tasolla onnistuu etenemällä vain vähitellen. Lisäksi asiasta pitää heidän mukaansa tehdä hyvä ennakkovalmistelu ja hankkia kunnon perustiedot, mitä seikkaa visionFactor-koulutuksen koettiin tukevan. Tekijät, jotka mainittiin organisaatiokulttuurin uudistumista vauhdittaviksi, ryhmiteltiin seuraavasti:



- vastuullisuuden sisällyttäminen strategiaan,
- henkilön asema organisaatiossa,
- vastuullisuuden perustelujen uskottavuus,
- konkreettiset teot ja menetelmät,
- opitun jakaminen ja siitä keskustelu työpaikalla sekä
- innostava ja jaettu johtajuus.

Vastaajat arvioivat, että vastuullisuuden sisällyttäminen strategiaan on tehokasta, koska strategia linjaa ja ohjaa toimintaa sekä päätöksentekoa. Näin asia muodostuu kaikkia koskevaksi, eikä yksittäisen henkilön hankkeeksi. Strategiaan sisällyttäminen mahdollistaa koko toimintaa koskevia periaatteellisia muutoksia, mikä on haasteellista. Paljon on kiinni siitä, mikä asema henkilöllä on organisaatiossa. Jos hän on johtoryhmän jäsen tai yrittäjä, mahdollisuudet strategiaan sisällyttämiseen koettiin pääosin hyväksi. Muussa tapauksessa sanottiin käytettävien monenlaisia keinoja ja perusteluja asian edistämiseksi.

Uskottavina perusteluina pidettiin hyötyjä esille tuovaa näkökulmaa (vrt. Moir 2001; Suutari ym. 2016; Bhattacharya ym. 2017). Vastuullisuuden tuomia hyötyjä ovat vastaajien mukaan: riskien, kuten maineriskin hallinta, henkilöstötulosten parantuminen, taloudellisen tuloksen, kannattavuuden ja tehokkuuden vahvistuminen sekä uusien ideoiden ja innovoinnin lisääntyminen.

Seuraavat haastattelulainaukset havainnollistavat vastaajien kuvaamia hyötyjä:

*"Me on lähdetty miettimään näitä [uusia välineitä] ja mahdollisesti löydettäisiin kumppaneita tästä alueelta. Että avarrellaan sitä näkökulmaa ja halutaan olla edelläkävijä. Yksi syy on, totta kai, se, että erottauduttaisiin näistä muista." (5)*

*"Me on saatu hyviä ajatuksia, mehän järjestettiin nyt tällainen innovaatiotilaisuus. Ja sieltä, kun me järjestettiin siis avoimesti, että kuka tahansa nyt voi tulla ja kutsuttiin [organisaatioita] kaikki vielä erikseen. Toki oli sitten tällainen avoin kutsu lehdessä ja nettisivuilla, niin siellä tuli semmoisia ajatuksia, ettei varmasti olisi itse." (12)*

*"Niin sehän on ihan turhaa sen jälkeen sitten siellä jälkipäässä tehdä sitä, pestä sitä pyykkiä. Sen sijaan, et jos sä mietit sen liiketoiminta, sen rakenteen tavallaan eri tavalla, niin sulla ei välttämättä oo sitä likapyykkiä siellä pestävänä." (12)*

*"Me toimitaan semmoisella alalla, jossa on kova kilpailu työntekijöistä. Niin meillä käy työntekijöitä haastattelussa, niin usein he sanoo, että, että mulla on neljä muuta paikkaa, mihin mä menen haastatteluun. Ja ne kaikki neljä muuta paikkaa, niin me tarjotaan se sama, niin sitten on hirveen tärkeää jotenkin erottautua sieltä joukosta. Sitten kun omasta mielestä me toimitaan kauhean vastuullisesti ja tehdään asioita läpinäkyvästi, niin sitten sen, mitä koulutuksen myötä, niin sitä viestintää, että miten, miten se voisi näkyä sitten meidän rekrytoinnissa. Rekrytointi on vahvistunut." (14)*

Hyötyjen ymmärtäminen ja hahmottaminen eivät kuitenkaan riitä. Korostettiin, että muutoksen hyödyllisyys organisaatiolle on kyettävä kertomaan uskottavasti. Vastuullisuus on kuvattava ja perusteltava aikaan ja paikkaan sopivalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Yhtäältä riittävän tutulla tavalla, mutta toisaalta uutta tuovana ideana. Erityisesti tilanteissa, joissa henkilön käyttämä kieli on liian erilaista verrattuna siihen, mihin muut toimijat ovat tottuneet, kehittäminen hidastuu tai jopa estyy. Haastateltavat kertoivat vakuuttaneensa asian tärkeydestä esimerkiksi vetoamalla numeroihin, vakuuttamalla koulutuksessa opittujen tietojen avulla sekä kehittämällä konkreettisia työkaluja ja prosesseja toiminnan tueksi. Jatkuva asian esilläpito myönteisessä sävyssä mainittiin tärkeänä.

Konkreettiset teot ja niihin kehitetyt uutta tuottavat menetelmät ja työkalut olivat vastaajien mukaan tärkeitä muutoksen edistäjiä. Joissakin tapauksissa kokeiltiin pilotointia. Siitä saatuja hyviä tuloksia hyödynnettiin perusteluissa jatkaa toiminnan kehittämistä. Tärkeänä pidettiin, että kun tehtiin ja kokeiltiin uusia asioita, edistymisestä kerrottiin nopeasti. Pienten askelten toimintatapa ja jatkuva onnistuneiden tulosten osoittaminen arvioitiin toimivaksi muutosta tuottavaksi malliksi.

Organisaatiokulttuuria sanottiin kehitettävän tiedon jakamisen ja vastuullisuudesta keskustelun avulla. Asiaa oli edistetty jakamalla tietoa koulutuksesta työpaikan muille jäsenille esimerkiksi intranetin ja blogien avulla:

*"Me intouduttiin sitten kirjoittamaan. Me kirjoitellaan jonkin verran blogitekstejä, että mä huomasin, että suolsin paljon ... Mä huomasin, että ajattelen asiaa tosi paljon. Se oli kyllä ihanaa." (6)*

*"Kaikki ne materiaalit, mitkä oli luvallista ja saatiin itselle, niin mä tallensin meidän työasemalle, josta työkaverit voi käydä kattomassa niitä." (10)*

Kokemukset tiedon jakamisen vaikuttavuudesta vaihtelivat vastaajien välillä. Joissakin tilanteissa tiedon jakaminen oli jäänyt materiaalien jakamisen tasolle, eikä sillä nähty olleen merkittävää vaikutusta työpaikalla. Toisissa tilanteissa oli syntynyt aktiivista keskustelua ja vuorovaikutusta. Esimerkiksi blogikirjoitukset ja viestinnällisen verkoston luominen synnyttivät kiinnostusta ja keskustelua työpaikalla. Ne kuitenkin edellyttivät, että haastateltava itse oli aloitteellinen ja motivoitunut aktivoimaan ihmisiä sekä kokoamaan kiinnostuneita asian ympärille. Innostavan ja jaetun johtajuuden tärkeyttä painotettiin. Osallistujat olivat sitä mieltä, että ilman ihmisten mukaan saamista ja innostumista ei loppupeleissä tapahdu mitään. Kommenteita ilmeni, että vastaajat olivat muuttaneet omaa käyttäytymistään osallistavaan ja jaettuun suuntaan motivoidakseen muita. Työyhteisön jäseniä oli otettu aikaisempaa laajemmin uusien hankkeiden suunnitteluun, kuten seuraavasta esimerkistä ilmenee:

*”Kun tehdään sitä uutta, niin muutettiin sitten sillä tavalla, että tässä alkuvaiheen suunniteluun on otettu paljon porukkaa mukaan... Ollaan laajennettu, että siellä on useampi ihminen mukana, että saataisiin mahdollisimman laaja näkemys, että mikä olisi meille se paras vaihtoehto. Että semmosta oon yrittänyt tuoda nyt.” (5)*

## 7 KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT

Tämä laadullinen tapaustutkimus lisäsi tietoa vastuullisen johtamiskoulutuksen, visionFactorin vaikuttavuudesta. Koulutuksen kohderyhmänä olivat johtajina, yrittäjinä ja asiantuntijoina toimivat naiset ja koulutuksen toteutti Oulun ammattikorkeakoulu lukuvuonna 2015–2016. Vaikuttavuutta selvitettiin tutkimukseen haastateltujen henkilöiden kuvaamana ja kokemana. Tarkastelun kohteena oli koulutuksen suorittaneiden vastuullisuutta koskeva käsityksen muutos koulutuksen aikana. Lisäksi selvitettiin, miten koulutuksen suorittaneet olivat soveltaneet opittua käytäntöön.

Tutkittu johtamisen kehittämisen ohjelma oli Euroopan sosiaalirahaston tukema ainoastaan naisille tarkoitettu koulutus, jonka tavoitteena oli edistää sukupuolten tasa-arvoa ja kestävää kehitystä työelämässä naisten osaamista ja työpaikkoja kehittämällä. Tutkitun visionFactor-ryhmän osallistujat asennoituivat naisryhmään myönteisesti koulutuksen alussa ja lopussa. Tämä tulos on jossain määrin erilainen verrattuna aikaisemmin vuosina 2005–2008 Oulun ammattikorkeakoulussa järjestetyn johtajanaisten fMBA-koulutuksen tutkimuksen tuloksiin (Lämsä ja Savela 2014). Mainitussa fMBA-tutkimuksessa puolet osallistujista suhtautui ainoastaan naisille tarkoitettuun johtamiskoulutukseen kielteisesti ja epäröivästi ennen koulutusta. Kokemus fMBA-naisryhmästä kuitenkin muutti asennoitumista. Naisille tarkoitettu ryhmä koettiin erittäin myönteiseksi vaihtoehdoksi koulutuksen suorittamiseen jälkeen. Tässä visionFactor-koulutusta koskevassa tutkimuksessa ei tällaista asennemuutosta havaittu, vaan asenteen voi sanoa olleen myönteinen koko koulutuksen ajan.

Yksi syy tulosten eroon fMBA- ja visionFactor-tutkimuksen välillä voi olla, että naisiin ja naisten asemaan johtamisessa liittyvä keskustelu on viime vuosina Suomessa yleistynyt ja tullut tavanomaisemmaksi (Hearn ym. 2015). Yleisen asenneilmapiirin voi arvioida muuttuneen myönteisemmäksi, tai ainakin aiheeseen kohdistunut kiinnostus on lisääntynyt. Naisten johtamisurista keskustellaan runsaasti mediassa. Erilaisia projekteja ja verkostoja on syntynyt eri puolille maata. Monet tahot, kuten Keskuskauppakamari ja eri ministeriöt, ovat kiinnostuneita ja edistävät asiaa. Toinen syy voi olla, että Oulun ammattikorkeakoulu on järjestänyt menestyksekkäästi naisten johtamis- ja yrittäjyyskoulutusta jo 2000-luvun alusta lähtien. Lämsän ja Savelan (2014) selvityksen mukaan tätä koulutusta pidetään laadukkaana. Koulutuksen maine lienee hyvä, eivätkä mahdolliset ennakkoluulot naisille tarkoitettuun koulutukseen ole enää nykyään merkittävä tekijä. Lisäksi on huomioitava, että nyt käsillä olevassa tutkimuksessa yli puolet haastateltavista olivat suorittaneet jo aiemmin jonkun toisen naisille tarkoitetun johtamis- tai yrittäjyysohjelman Oulun ammattikorkeakoulussa. Aikaisemmat kokemukset ja koulutuksen hyöty työelämässä ovat mahdollisesti luoneet pohjan myönteiselle asennoitumiselle.

Tämän tutkimuksen haastateltavien kokemukset tutkitusta koulutuksesta ja sen vaikuttavuudesta olivat pääosin myönteisiä. Koulutukseen sisältöön ja toteuttamiseen oltiin tyytyväisiä muutamia yksittäisiä kommentteja lukuun ottamatta. Suurimmat ongelmat liittyivät visionFactor-ohjelmaan osallistumisen organisointiin. Ajankäytön organisointi työn ja koulutuksen välillä oli vaikeaa osalle osallistujista. Lisäksi koulutuksen ja perheen tarpeiden yhdistäminen koettiin joissakin tapauksissa ongelmalliseksi. Toisaalta on huomattava, että perheellä, erityisesti puolisoilla arvioitiin olevan myös tukeva rooli koulutuksen suorittamisen mahdollistamisessa. Vaikka johtamisen kehittämistä, kuten koulutusta on tutkittu paljon (Day 2011), on yllättävää, että perheen ja yksityiselämän merkitystä johtamiskoulutukselle ei tietojemme mukaan ole selvitetty. Kuitenkin erityisesti naisten kohdalla on havaittu, että perhe vaikuttaa työhön ja päinvastoin (esim. Lämsä ja Hiillos 2008; Heikkinen ym. 2014). Näin ollen voisi olettaa, että johtamiskoulutukseen osallistuminen, joka rinnastuu läheisesti työhön, on suhteessa osallistujan perhetilanteeseen. Tutkimuksemme implikoi asianlaidan olevan näin. Tulevaisuudessa olisi tärkeää selvittää asiaa tarkemmin ja laajemmalla aineistolla. Myös naisten ja miesten vertailu olisi hedelmällistä.

Tulokset toivat esille, että vastuullisuuden ja sen johtamisen edistämisen katsottiin olevan hidasa ja aikaa vievä prosessi. Vähitellen etenevän muutoksen kuitenkin arvioitiin olevan mahdollista. Koulutus oli auttanut oivaltamaan, millaisia keinoja ja tapoja on käytettävissä muutosta edistämässä ja vahvistamassa. Osallistujien käsitys vastuullisesta johtamisesta vahvistui, mutta myös uudistui koulutuksen aikana. Vastuullisuuteen kuuluvien alueiden kirjo monipuolistui perinteisemmän ympäristöä koskevan ulottuvuuden lisäksi sosiaalisen vastuullisuuden alueelle. Tällä alueella korostui erityisesti sosiaalisen vastuullisuuden sisäinen ulottuvuus, kuten henkilöjohtamisen kysymykset ja johtajuus. Taloudellisen vastuullisuuden idea jäi vähäisemmälle huomiolle.

Tulokset myös osoittavat vastaajien käsityksen muuttuneen siten, että he ymmärsivät koulutuksen aikana aikaisempaa paremmin yksittäisten tekojen ja aktiviteettien sijasta vastuullisen toiminnan strategisen luonteen. Kun tarkastellaan käsitystä vastuullisuuden integroinnista organisaation strategiaan, tutkittavien käsitystä värittää ajatus sidosryhmien tarpeet ja odotukset huomioivasta suunnitelmallisesta, kokonaisvaltaisesta ja ennakoivasta toiminnasta.

Vaikka koulutuksen tuottama käsityksen muutos on uudistava siinä mielessä, että aikaisempi käsitys vastuullisuudesta laajentui ja syventyi, käsityksen muutos ei kuitenkaan kovin monesti ollut kriittisesti uudistava. Kriittisessä uudistavassa käsityksen muutoksessa on kyse siitä, että nykyisen ajattelun oletuksia, reunaehtoja ja arvoja kyseenalaistetaan (Mezirow 1991). Mezirow pitää kriittistä reflektiota oppimisen syvimpänä muotona. Tässä tutkimuksessa aikajänne suhteessa tutkittuun koulutukseen oli niin lyhyt, että kriittinen reflektio ja uudistavien merkitysperspektiivien muodostumisen havaitseminen oli vaikeaa. Lisäksi koulutussisällöt ja niiden toteuttaminen eivät erityisemmin painottaneet tätä näkökulmaa, vaan pitäytyivät perinteisemmässä vastuullisuuden hyötyjä ja kilpailukykyä korostavassa tulokulmassa (vrt. Bhattacharya ym. 2017). Tämä tulokulma onkin tavallinen johtamiskoulutuksessa. On kuitenkin mahdollista, että visionFactor-koulutus on jättänyt joidenkin osallistujien mieleen siemeniä, jotka voivat tulla myöhemmin esille uudistavan oppimisen kriittisemmässä muodossa vastuullisuutta kohtaan.

Tärkeä aihe tulevaisuudessa olisikin selvittää osallistujien käsitysten muutoksia pitemmällä aikajänteellä kuin mitä nyt tehtiin.

Vaikka käsitys sidosryhmistä aktiivisina osallistujina edistyi koulutuksen aikana, vastuuksissa korostui, kuten edellä todettiin, hyötyjä painottava ajattelu (Crane ja Matten 2010; Bhattacharya ym. 2017), jossa vastuullisuutta tarkastellaan siitä yritykselle tai muulle organisaatiolle syntyvien lyhyemmän ja pitemmän ajan hyötyjen ja toimintaympäristöä hyödyttävän arvonluonnin kautta. Vastaajat eivät esimerkiksi erityisemmin nostaneet esille yhteiskuntavastuullisuuden ongelmallisia ja epäselviä kohtia laajemmin yhteiskunnan kannalta, vaikka koulutuksen tavoitteenasettelussa todetaan keskustelua tavoiteltavan myös yhteiskunnallisella tasolla. Yrityksen yhteiskuntavastuulla on myös poliittinen luonne. Tällä viitataan siihen, miten eri tehtävät jakaantuvat ja toivotaan jakaantuvan yhteiskunnan eri toimijoille, kuten yksityisille henkilöille, yrityksille, järjestöille ja julkiselle sektorille (Scherer ja Palazzo 2011).

Yritysten ja julkisen sektorin perinteinen tehtäväjako on tätä kirjoitettaessa kokemassa isoja muutoksia. Uudenlaisia ja innovatiivisia organisoimien ja toiminnan tapoja, kuten yhteiskunnalliset yritykset, jotka yhdistävät business-ajattelun yhteiskunnallisiin päämääriin, on syntynyt ja kehittymässä. Lisäksi lainsäädännön mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen toimintaan vähenevät yritysten kansainvälistymisen ja globalisoitumisen seurauksena. Organisaatioiden aktiivinen yhteiskuntasuhde sisältää elementin tehtävien uudelleenjaosta, joka on myös vallankäyttöön ja jakoon liittyvä haaste.

Käytäntöön soveltamisen kannalta voi sanoa, että vaikka visionFactor-koulutus kesti vain yhden lukuvuoden, useimmat osallistajat olivat motivoituneet toteuttamaan ja ehtineet toteuttaa monenlaisia asioita työpaikoillaan ja suunnittelivat myös tulevaa kehittämistä haastatteluhetkellä. Painotus oli pääosin operatiivisen tason toimissa, vaikka joissakin tapauksissa muutoksia myös oli tehty strategisella tasolla. Strategisen tason vaikuttamisen mahdollisuudet kytkeytyivät erityisesti henkilön omaan innostukseen ja kykyyn vakuuttaa muut toimijat organisaatioissa asian tärkeydestä. Lisäksi henkilön asema organisaatioissa vaikutti asiaan: mitä korkeammalla organisaatiohierarkiassa sitä helpompaa on vaikuttaminen.

Tämä tutkimuksen perusteella on pääteltävissä, että naisten näkökulma johtamiseen vaikuttaa tulleen hyväksytyksi ja olevan vähitellen institutionalisoitumassa suomalaista yhteiskuntaa ja työelämää koskevassa diskurssissa. Tämä tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus, jossa selvitettiin ainoastaan yhtä johtamiskoulutusta, naisille kohdennettua visionFactor-koulutusta Oulun ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksen tuloksilla on käytännöllistä merkitystä erityisesti koulutuksen järjestäneelle organisaatiolle. Tutkimus osoitti visionFactor-koulutuksen koetun onnistuneeksi kokonaisuudeksi. Mikäli tulevaisuudessa järjestetään vastaavanlaista vastuullisen johtamisen koulutusta, suunnittelussa ja toteutuksessa on hyvä huomioida nykyistä enemmän vastuullisuuden taloudellinen näkökulma sekä yritys-yhteiskuntasuhteen monimuotoiset kysymykset ja haasteet. Myös vastuullisuuden yhdistäminen innovaatioihin voisi kaivata lisähuomiota.

Tutkimuksen tulokset ovat rajoitetusti yleistettävissä laajemmin johtamiskoulutuksen vaikuttavuuden tutkimukseen johtuen erityisesti koulutuksen kohderyhmästä ja erityisteemasta. Tapaustutkimuksella voidaan kuitenkin saada mielenkiintoista, monipuolista ja rikasta tietoa

aiheesta (Stake 1995; Eisenhardt ja Graebner 2007), joka auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Kun suhteutetaan tämän tutkimuksen tuloksia johtamisen kehittämistä koskevaan aikaisempaan tutkimukseen ja myös naisten johtamiskoulutusta koskevaan tutkimukseen (esim. MacKie 2007; Day 2011; Lester ym. 2011; Lämsä ja Savela 2014, 2017, 2018; Häyrynen 2017) voidaan päätellä, että naisten johtamiskoulutuksella on vaikuttavuutta sekä yksilön että organisaation tasolla. Tässä tutkimuksessa todettiin tavoiteltua käsityksen muutosta vastuullisuudesta tapahtuneen koulutuksen aikana. Lisäksi havaittiin monia, pääosin operatiivisen tason kehittämistoimia tehdyn osallistujien työpaikoilla, mikä oli tavoite tutkitussa ohjelmassa.

## LÄHTEET

- Acker J. 1990. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society* 4(2), 139–158.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.
- Auvinen, T., Lämsä, A-M., Sintonen, T. & Takala, T. 2013. Leadership manipulation and ethics in storytelling. *Journal of Business Ethics* 116(2), 415–431.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology* 60, 421–450.
- Bandura, A. 1986. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. 2001. Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology* 52, 1–26
- Baruch, Y., & Peiperl, M. 2000. The impact of an MBA on graduate careers. *Human Resource Management Journal*, 10, 69–90.
- Becker, G. 1964. Human capital. New York, NY: Columbia University Press.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. & Korschun, D. 2017. Leveraging corporate responsibility. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. 2015. Business research methods. 4. painos. Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. 2016. Carroll's pyramid of CRS: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility* 1(3), 1–8.
- Crane, A. & Matten, D. 2010. Business ethics. Oxford: Oxford University Press.
- Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. 2011. Relational leadership. *Human Relations* 64(11), 1425–1449.

Day, D. D. 2011. Leadership development. Teoksessa Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. (toim.), *The Sage handbook of leadership* (ss. 37–50). London: Sage.

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

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50(1), 25–32.

Eskelinen, T. 2007. Kehitysetiikka. Saatavilla internet-osoitteessa: <http://filosofia.fi/node/2691>. LOGOS – ensyklopedia. Luettu 21.8.2017.

Euroopan komissio, *Vihreä kirja* 2001.

fFactor sijoitus tulevaisuuteen. Saatavilla internet-osoitteessa <http://www.ffactor.fi/>. Luettu 8.8.2017.

FIBS 2017. Parempaa liiketoimintaa. <http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/maaritelma-ja-historia>. Luettu 10.10.2017.

Flabbi, L., Macis, M., Moro, A. & Schivardi, F. 2016. Do female executives make a difference? The impact of female leadership on gender gaps and firm performance. NBER Working Paper No. w22877. Tiivistelmä saatavilla internet-osoitteessa: <https://ssrn.com/abstract=2880316>. Luettu 9.8.2017.

Ghoshal, S. 2005. Bad management theories are destroying good management practises. *Academy of Management Learning & Education* 4(1), 75–91.

The Global Gender Gap Report 2017. Geneve: World Economic Forum. Saatavilla internet-osoitteessa: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2017/>. Luettu 1.2.2018.

Hearn, J., Lämsä, A-M., Biese, I., Heikkinen, S., Louvrier, J., Niemistö, C., Kangas, E., Koskinen, P., Jyrkinen, M., Gustavsson, M. & Hirvonen, P. 2015. Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa. Naisurat-hankkeen loppuraportti. Hanken School of Economics. Research Reports 75. Helsinki: Edita.

Heikkinen, S., Lämsä A-M. & Hiillos M. 2014. Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal of Management* 30(1), 27–39.



- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. 2013. Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership and Organization Development Journal* 34(3), 250–270.
- Hyvä tieteellinen käytäntö 2017. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Internet-osoitteessa <http://www.tenk.fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>. Luettu 20.3.2017.
- Häyrynen, H. 2017. Sotilaita vai seikkailijoita? Varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen merkityksiä naisille uran ja johtamisosaamisen kannalta. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 180. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Ibeh, K., Carter, S., Poff, D., & Hamil, J. 2008. How focused are the world's top-rated business schools on educating women for global management? *Journal of Business Ethics* 83, 65–83.
- Idrovo Carlier, S. 2015. Gender equality in MBA programs in Latin America. Teoksessa Flynn, P. M., Haynes, K., & Kilgour, M. A. (toim.), *Integrating gender equality into business and management education* (ss. 248-259). Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Juholin, E. 2004. For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance* 4(3), 20–31.
- Kansainvälinen työjärjestö ILO. Saatavissa: [https://www.tem.fi/tyo/kansainvalinen\\_tyuelamayhteisty/kansainvalinen\\_tyojarjesto\\_ilo](https://www.tem.fi/tyo/kansainvalinen_tyuelamayhteisty/kansainvalinen_tyojarjesto_ilo). Luettu 4.9.2017.
- Kaptein, M. 2008. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior* 29, 923–947.
- Kauhanen, A. & Napari, S. 2006. Työurat Suomessa – onko sukupuolella merkitystä? Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA.
- Kelan, E. K., & Dunkley Jones, R. 2010. Gender and the MBA. *Academy of Management Learning & Education* 9(1), 26–43.
- Kirkpatrick, D. L. 1998. *Evaluating training programs: The four levels*. 2. uudistettu painos. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Krippendorff, K. 2013. *Content analysis. An introduction to its methodology*. 3. painos. SAGE.

- Koivuniemi, J. 2000. Tehtaan pillin tahdissa: Nokian tehdasyhdyskunnan sosiaalinen järjestys 1870–1939. *Bibliotheca Historica* 64. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. Female leadership and firm profitability. *EVA Analysis* No. 3. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta.
- Kourula, A. 2010. Finland. Teoksessa W. Visser & N. Tolhurst (toim.) *The world guide to CSR: A country-by-country analysis of corporate sustainability and responsibility*. Sheffield: Greenleaf.
- Lester, P. B., Hannah, S. T., Harms, P. D., Vogelgesang, G. R., & Avolio, B. J. 2011. Mentoring impact on leader efficacy development: A field experiment. *Academy of Management Learning & Education* 10(3), 409–429.
- Luoma, M. 2006. A play of four arenas. How complexity can serve management development. *Management Learning* 37(1), 101–123.
- Lähdesmäki, M. 2012. *Studies on Corporate Social Responsibility in the Finnish Small Business Context*. Publications 26. University of Helsinki: Ruralia Institute.
- Lämsä, A-M. 2015. Eettisen johtamisen talomalli. Luento Vastuullinen johtajuus ja naisten johtajuuskoulutus. Oulun ammattikorkeakoulu fFactor-projektin aloitusseminaari. Oulu Lasaretti 5.10.2015
- Lämsä, A. M., & Hiillos, M. 2008. Career counselling for women managers at mid-career: developing an autobiographical approach. *Gender in Management – An International Journal* 23(6), 395–408.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2010. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A. M., & Savela, T. 2014. The effect of an MBA on the development of women's management competencies: a gender viewpoint. *Baltic Journal of Management* 9(2), 213–230.
- Lämsä, A-M. & Savela, T. 2017. Case female Forum: developing women's leadership opportunities in work life. Teoksessa G.D. Sardana & Tojo Thatchenkery (toim.) *Knowledge creation and organizational well-being. Leveraging talent management and appreciative intelligence* (ss. 259–269). New Delhi: Bloomsbury.
- Lämsä, A-M. & Savela, T. 2018. The effects of leadership development on women's career success. *International Journal of Human Resource Management and Development*. Hyväksytty ja tulossa julkaisuun.

Lämsä, A-M., Vehkaperä, M., Puttonen, T. & Pesonen, H-L. 2008. Effect of business education on women and men students' attitudes to responsible business in society. *Journal of Business Ethics* 82(1), 45–58.

Lämsä, A-M. & Viljanen, S. 2015. FINLAND: Positive union engagement with CSR. Teoksessa Lutz Preuss, Michael Gold & Chris Rees (toim.) *Corporate social responsibility and trade unions* (ss. 31–48). Lontoo: Routledge.

Lämsä, A-M., Kangas, E., Hirvonen P., Heikkinen, S., Biese I. & Hearn J. 2014. Naisten johtamisuriin vaikuttavat stereotypiat. *Hallinnon Tutkimus* 33(4), 332–351.

Lämsä, A-M., Keränen, A. & Savela, T. 2015. Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa. *Hallinnon Tutkimus* 34(3), 205–218.

MacIntyre, A. 1996. *After virtue: a study in moral theory*, 7. painos. Lontoo: Duckworth.

Mackie, D. 2007. Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychologist* 42 (4), 310–318.

Matten, D. & Moon, J. 2008. “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 33(2), 303–424.

Melamed, T. 1995. Career success: the moderating effect of gender. *Journal of Vocational Behavior* 47(1), 35–60.

Mezirow, J. 1991. *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Moir, L. 2001. What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance* 1(2), 11–22.

Myllykangas, P. 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa - Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. *Acta Universitatis Tamperensis* 1387. Tampere: Tampere University Press.

Naiset ja miehet Suomessa 2014. Helsinki: Tilastokeskus.

Naiset ja miehet Suomessa 2016. Helsinki: Tilastokeskus.

Naiset ja miehet työelämässä 2013. Elinkeinoelämän keskusliitto. Saatavilla internet-osoitteessa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/naisetmiehet\\_maaliskuu2013.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/naisetmiehet_maaliskuu2013.pdf). Luettu 8.8.2017.

Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L. & Feldman, D.C. 2005. Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 58 (2), 367–408.

Non-financial Reporting. European Commission. Saatavilla internet-osoitteessa: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en). Luettu 20.12.2017.

Nussbaum, M. 2000. *Women and human development*. Cambridge: Cambridge University Press.

Nussbaum, M. 2011. *Creating capabilities: The human development approach*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nykysuomen sanakirja 2002. Kuudes osa, Ts–Ö. 15. painos. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki: WSOY.

Palazzo, G. & Scherer, A.G. 2006. Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics* 66(1), 71–88.

Penrose E. T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.

Pearce, C. L. & Manz, C. C. 2011. Leadership centrality and corporate social ir-responsibility (CSIR): The potential ameliorating effects of self and shared leadership on CSIR. *Journal of Business Ethics* 102, 563–579.

Pietiläinen, M. (toim.) 2013. *Työ, talous ja tasa-arvo*. Helsinki: Tilastokeskus.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2011. Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. January-February, 3–17.

Raelin, J. 2011. From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership* 7(2), 195–211.

Ricoeur, P. 2017. Paul Ricoeur (1913–2005). Internet encyclopedia of philosophy. A Peer-Reviewed Academic Resource. Luettavissa internet-osoitteessa <http://www.iep.utm.edu/ricoeur/>. Luettu 20.10.2017.

Riivari, E. & Lämsä, A-M. 2014. Does it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' ethical culture and organisational innovativeness. *Journal of Business Ethics*. 124(1), 1–17.

- Robeyns, I. 2005. The capability approach: A theoretical survey. *Journal of Human Development*, 6(1), 93–114.
- Santos, A. & Stuart, M. 2003. Employee perceptions and their influence training effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 13 (1), 27–45.
- Schein, E. 1991. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. 3.painos. 1991. Jyväskylä: Gummerus.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. 2011. The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies* 48(4), 899–931.
- Sen, A. 2000. *Development as freedom*. Anchor Books, New York.
- Shed, J. & Özbilgin, M. 2015. *Managing diversity and inclusion*. Lontoo: Sage.
- Simpson, R. 2006. Masculinity and management education: Feminizing the MBA. *Academy of Management Learning & Education* 5(2), 182–193.
- Stake, R. E. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Strateginen vastuullisuus – 20 esimerkkiä keskisuurista yrityksistä 2017. Saatavilla internet-osoitteessa <https://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/3103/>. Luettu 22.10.2017.
- Sturges, J., Simpson, R. and Altman, Y. 2003. Capitalising on learning: an exploration of the MBA as a vehicle for developing career competences. *International Journal of Training and Development* 7(1), 53–66.
- Suomen sanojen alkuperä: Etymologinen sanakirja 2000. 3, R–Ö. 2000. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura: Kotimaisten kielten tutkimuskeskus.
- Suomisanakirja 2018. Saatavilla internet-osoitteessa <https://www.suomisanakirja.fi/k%C3%A4sitys>. Luettu 4.1.2018.
- Suutari, T., Lämsä, A-M., Lähdesmäki, M. & Mattila, M. 2016. *Maahanmuuttajat työvoimana maaseudun yrityksissä – Yritysten yhteiskuntavastuun näkökulma*. Raportteja 161. Helsingin yliopisto: Ruralia-instituutti.
- Takala, T. 1991. *Managerial beliefs concerning social responsibility of the firm*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

- Terjesen, S. 2005. Senior women managers' transition to entrepreneurship. *Career Development International* 10(3), 246–259.
- Treviño, L. K. 1990. A cultural perspective on changing and developing organisational ethics. *Research in Organisational Change and Development* 4, 195–230.
- Tuori, A. 2017. Näkymättömiä hiljaisuuksia: epätasa-arvo ja siitä vaikeneminen organisaatiossa. *Yritysetiikka* 9(1), 6–15.
- Vainio, O-P. 2016. Hyve-etiikka. Portti filosofiaan. Saatavilla internet-osoitteessa <http://filosofia.fi/node/7187>. Luettu 1.2.2018.
- Vastuullisuus Marimekossa. Saatavilla internet-osoitteessa <http://company.marimekko.fi/vastuullisuus>. Luettu 21.10.2017.
- Vastuullisuusraportointi 2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla internet-osoitteessa <http://tem.fi/vastuullisuusraportointi>. Luettu 19.12.2017.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vuorinen-Lampila, P. 2016. Gender segregation in the employment of higher education graduates. *Journal of Education and Work* 29(3), 284–308.
- Warhurst, R.P. 2012. Leadership development as identity formation: middle managers' leadership learning from MBA study. *Human Resource Development Journal* 15(4), 471–487.
- YK:n kestävä kehityksen tavoitteet Alkon toiminnassa 2017. Saatavilla internet-osoitteessa <https://www.alko.fi/alko-oy/yritys/alkon-ymparistotyö/kestavan-kehityksen-tavoitteet>. Luettu 21.10.2017.
- Ylitalo, J. 2012. Ohjauksellisen johtajuuskoulutuksen vaikuttavuuden rakentuminen. Aalto University publication series Doctoral dissertations 106/2012.
- Yritysten yhteiskuntavastuu EU:ssa 2017. Saatavilla internet-osoitteessa: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=fi>. Luettu 21.8.2017.
- Yukl, G. 2010. Leadership in organizations. 7. painos. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.







OAMK

OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

---

OULU

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus