

**YHTEISKUNTAVASTUULLISUUS STRATEGIAN
SUUNNITTELUSSA SUOMALAISESSA
HUIPPUJALKAPALLO-ORGANISAATIOSSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Kandidaatintutkielma

2024

**Tekijä: Emin Algüvercin
Oppiaine: Johtaminen ja johtajuus
Ohjaaja: Tuisku Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Emin Algüvercin	
Työn nimi Yhteiskuntavastuullisuus strategian suunnittelussa suomalaisessa huippujalkapallo-organisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen ja johtajuus	Työn laji Kandidaatintutkielma
Aika (pvm.) Huhtikuu 2024	Sivumäärä 40
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Urheiluorganisaation toiminnan vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset ovat kasvaneet saavuttaessa nykypäivän yhteiskuntaan. Tämä voi ohjata urheiluorganisaatiota olemaan yhteiskuntavastuullinen toiminnassaan. Yhteiskuntavastuullisuus on käsitteenä moniulotteinen ja se voidaan määrittellä eri tavoilla (Dahlsrud, 2006). Yhteiskuntavastuullisen toiminnan ulottuvuuksien määrittely ei välttämättä ole yksiselitteistä, koska eri toimialoilla toimivilla organisaatioilla voi olla erilaisia vaatimuksia. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yhteiskuntavastuullisuus huomioidaan strategian suunnittelussa suomalaisessa huippujalkapallo-organisaatiossa. Lisäksi tarkastellaan vastuullisuutta suunnitelmien operatiivisessa toteutuksessa. Toteutettavassa tutkimuksessa tutkimusaihetta tullaan käsittelemään Elkingtonin (ks. 1998) TBL-teorian kautta ja siinä tullaan kiinnittämään huomiota eritoten ekologiseen ulottuvuuteen. Strategian suunnittelu on osa strategista johtamista, josta Mintzbergin (1987) viiden P:n mallia tullaan käyttämään tässä tutkimuksessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla kohdeorganisaatiosta viittä eri organisaation yksiköiden johtajaa yhteiskuntavastuullisuuden ilmentymisestä jalkapalloseuran strategian suunnittelussa ja lisäksi strategian operatiivisessa toteutuksessa. Tulokset osoittavat, että organisaatio korostaa yhteiskuntavastuullisuutta strategisessa suunnittelussaan sekä sen jalkauttamisessa. Organisaation toiminnassa ekologinen vastuullisuus on etenkin tapahtumien järjestämisessä tärkeässä osassa. Yhteiskuntavastuullisuus nähdään osana organisaation jokapäiväistä toimintaa, minkä lisäksi se on yksi toimintaa ja sen suunnittelua ohjaavista arvoista. Aineistosta ja tuloksista ilmenneet asiat myötäilevät tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tuloksissa nousi esiin muun muassa se, että strategian suunnittelussa ja sen operatiivisessa toteutuksessa huomioidaan hiilidioksidipäästöihin ja materiaalivalintoihin liittyvät kysymykset.</p>	
Asiasanat Yhteiskuntavastuullisuus (vastuullisuus), strategia, strateginen suunnittelu, TBL	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)	

SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ	2
1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	6
1.1	Rakenne.....	6
2	YHTEISKUNTAVASTUULLISUUS JA STRATEGINEN JOHTAMINEN URHEILUORGANISAATIOSSA	8
2.1	Yhteiskuntavastuullisuus	8
2.1.1	Trible-bottom-line.....	9
2.1.2	Vastuullisuus osana urheiluorganisaation toimintaa	11
2.2	Strateginen johtaminen	12
2.2.1	5 P:n malli	13
2.3	Urheilujohtaminen.....	14
2.3.1	Jalkapallo-organisaation toimikenttä.....	15
3	AINEISTO JA ANALYYSIMENETELMÄT.....	18
3.1	Tutkimusasetelma.....	18
3.2	Laadullinen tutkimus	18
3.3	Analyysitavat.....	19
3.4	Haastattelu	20
3.5	Haastateltavien valintakriteerit	21
3.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	21
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	23
4.1	Jalkapallo-organisaation vastuullisuuden määrittely	23
4.2	Vastuullisuus strategian suunnittelussa.....	25
4.3	Strategian toteutuminen	29
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	32
5.1	Yhteiskuntavastuullisuus jalkapallo-organisaation toiminnassa ja sen vaikutus yhteiskuntaan	32
5.1.1	Mahdolliset haasteet vastuullisuuden huomioimisessa	34
5.2	Tutkimuksen rajoitteet ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet	35
	LÄHTEET	36
	Liitteet.....	40

1 JOHDANTO

Yhteiskuntavastuullisuus on yksi tämän päivän ajankohtaisista aiheista, mikä on lisääntynyt myös tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Tavallisten kansalaisten, valtioiden, kuntien ja järjestöjen ohella myös yrityksissä on alettu kiinnittämään huomiota taloudellisten indikaattorien lisäksi myös muihin mittareihin. Yhteiskuntavastuu on käsitteenä laaja-alainen. Taloudellisten vaatimusten lisäksi monet organisaatiot ovat alkaneet toimimaan läpinäkyvästi myös ekologisia ja sosiaalisia tekijöitä huomioiden. Asiakkaat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät kiinnittävät myös aikaisempaa vahvemmin huomiota tähän ilmiöön. Tätä nykyä yhteiskuntavastuu siis luo myös kilpailuasetelmia, ja vastuullisen organisaation maine voi olla entistä arvokkaampaa (Babiak & Trendafilova, 2010, ss. 11–12).

Jalkapallon toimikentällä on entistä enemmän alettu kiinnittämään huomiota yhteiskuntavastuullisuuteen. Jalkapallo on yksi maailman seuratuimpia urheilulajeja ja sen vaikuttavuus ihmisiin on yhteiskunnassa kasvanut historian saatossa. Jalkapalloseurat ovat kasvaneet niin toiminnallisesti kuin taloudellisestikin paljon suuremmiksi vuosien saatossa. Nämä seikat huomioon ottaen voidaan olettaa, että jalkapallo globaalina ilmiönä voi olla myös yhteiskuntavastuullisen vaikuttamisen väline. Yhteiskuntavastuullisuudesta onkin tullut yksi strategisesti tärkeä aihe ja sitä pyritään integroimaan liiketoimintastrategioihin. Urheilujohtajiin kohdistuvat vaatimukset soveltaa vastuullisuutta osaksi organisaation toimintaa kasvaa. (Kolyperas ym., 2014.) Nämä kaikki huomioon otettaessa voidaan todeta jalkapalloseurojen toiminnan vaikuttavan näkyvästi niin erilaisiin sidosryhmiin kuin luontoonkin, mikä nostaa yhteiskuntavastuullisuuden painoarvoa yhteiskunnassa.

Organisaatiot voivat toteuttaa yhteiskuntavastuullista toimintaa hyödyntäen erilaisia malleja tai teorioita. Yksi tällaisista on tässä tutkimuksessa valikoitu TBL-teoria (suom. kolmoistilin päätös), jossa vastuullisuus on jaettu kolmeen ulottuvuuteen tarkasteltaessa organisaation toimintaa (Slaper & Hall, 2011, s. 4). Ennen kuin on mahdollista toteuttaa organisaation toimintaa tulisi se suunnitella. Toiminnan suunnittelu onkin osa strategian valmistamista (Mintzberg, 1987). Tähän voidaan käyttää erilaisia strategisen johtamisen välineitä, jotka mahdol-

listavat onnistuneen johtamisen organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa strategisen johtamisen välineenä käytetään Mintzbergin (1987) viiden P:n mallia, jossa keskitytään erityisesti suunnitelmauuttavuuteen.

1.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yhteiskuntavastuullisuuden mahdollinen ilmeneminen jalkapallo-organisaation strategian suunnittelussa. Millaisia käsityksiä jalkapallo-organisaatiossa on vastuullisuudesta ja siihen liittyvistä tekijöistä jalkapallon kontekstissa? Näiden lisäksi tarkastellaan, miten operatiivisessa toiminnassa strategiasuunnitelmia toteutetaan yhteiskuntavastuullisuuden näkökulmasta. Eritoten yhteiskuntavastuullisuudesta huomion kohteena on sen ympäristöllinen näkökulma. Tutkimuksen toteuttamiseksi asetettiin seuraava tutkimuskysymys:

- Miten jalkapallo-organisaatiossa huomioidaan yhteiskuntavastuullisuus strategian suunnittelussa ja kuinka se näkyy suunnitelmien toteutuksessa?

Tutkimuskysymyksen lisäksi oli alakysymys, joka auttoi tarkastelemaan tutkimusaihetta selkeämmin

- Millaisia käsityksiä jalkapallo-organisaatioissa on yhteiskuntavastuullisuudesta?

Valittua tutkimusaihetta ja etenkin sen ajankohtaista piirrettä on tutkittu vähän Suomessa viime aikoina. Tämän tutkimuksen toteuttamiseksi valittiin laadullisen tutkimuksen menetelmä, jotta esiin tulee tarkasteltava ilmiö etenkin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimus on rajattu koskemaan Suomessa olevia huippujalkapallo-organisaatioita, jotta tutkimuksesta saatavat tulokset ovat luotettavia valitusta tutkimusaiheesta.

1.1 Rakenne

Tutkielma koostuu edellä esitellyn johdannon lisäksi teorialuvusta, tutkimusmetodiluvusta, tutkimustulosten luvusta ja lopetuksesta. johdannossa esitellään tutkittava aihe, sen tavoitteet, käydään lyhyesti läpi käytettävää teoreettista viitekehystä sekä tutkimuksen toteuttamistapaa. Toisessa luvussa syvennytään tutkielmassa esiintyviin tärkeimpiin käsitteisiin kuten esimerkiksi yhteiskuntavastuullisuuteen ja sen ilmenemiseen urheiluorganisaation toimikentällä. Lisäksi tuodaan esille tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka pohjautuu luvussa esiteltävään TBL-teoriaan sekä viiden P:n malliin. Kolmannessa luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen tieteellinen toteuttamistapa, sekä perustellaan tutkimuksessa käytettyjä keinoja, joiden ohella annetaan myös perustelut

haastateltavien valinnoille. Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia kategorisoimalla tulokset kolmeen kokonaisuuteen pohjautuen teemoitteluun aineiston analyysissä. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto tutkimustuloksista ja niiden pohdintaa, jota tutkimuksen pohjalta voitiin muodostaa. Lisäksi arvioidaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja tässä tutkimuksessa ilmenneitä rajoitteita.

2 YHTEISKUNTAVASTUULLISUUS JA STRATEGI- NEN JOHTAMINEN URHEILUORGANISAATIOSSA

2.1 Yhteiskuntavastuullisuus

Yhteiskuntavastuullisuudella on nykypäivänä tärkeä asema organisaatioiden toiminnassa. Organisaatiot haluavat olla vastuullisia toiminnassaan ja mahdollisesti tuottaa myös sitä kautta sidosryhmilleen lisäarvoa, kuten osakkeiden arvon nousua. Näitä sidosryhmiä ovat muun muassa yhteisö, valtio, ja asiakkaat (Covell ym., 2007, s. 186). Yhteiskuntavastuullisuuden merkitys organisaatioille onkin kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana ja sen painoarvo nousut toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa esiin vahvasti 2000-luvulla. Käsitteenä tämä termi on hyvin monimuotoinen ja sitä voidaankin kuvailla monella eri tavalla. Tieteellisessä tekstissä yhteiskuntavastuullisuutta kuvataan pelkän vastuullisuuden (responsibility) lisäksi muillakin termeillä, esimerkkeinä mainittakoon CSR (corporate social responsibility) ja CSP (corporate social performance). Näillä käsitteillä on monia yhtäläisyyksiä, mutta myös toisiaan erottavia tekijöitä, kun yhteiskuntavastuullisuutta tarkastellaan osana yritysstrategiaa.

Yleisesti yhteiskuntavastuullisuus (CSR) voidaan tiivistää tarkoittamaan yrityksen jatkuvaa sitoutumista eettiseen käyttäytymiseen ja taloudellisen kehityksen myötävaikuttamiseen. Samalla yritys pyrkii parantamaan työntekijöiden ja heidän perheidensä sekä yhteisön ja yhteiskunnan elämänlaatua (Moir, 2001, s. 18). Yhteiskuntavastuullisuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista ja yhtenä lähestymisnäkökulmana voidaan nähdä organisaation toimintamalli, jossa organisaation toiminnassa ja strategiassa huomioidaan myös osakkeenomistajien ja sidosryhmien odotuksia ja tarpeita. Tässä lähestymistavassa yhteiskuntavastuullisuutta tarkastellaan erityisesti yrityksen kannattavuuden ja sidosryhmien näkökulmasta (Valeri, 2019, ss. 20–21). Tästä näkökulmasta on olemassa sidosryhmäteoria, jossa yritys on vastuussa sidosryhmiään kohtaan.

Nämä sidosryhmät jaetaan ensisijaisiksi ja toissijaisiksi sidosryhmiksi, millä määritellään sidosryhmän merkitys yritykselle toiminnassaan. Ensisijaiset sidosryhmät ovat välttämättömiä yrityksen jatkuvassa toiminnassa (työntekijät, asiakkaat jne.). Toissijaisia sidosryhmiä ovat sen sijaan kaikki ne ryhmät, jotka vaikuttavat yritykseen tai toisinpäin, mutta eivät ole tekemisissä yrityksen kanssa tai välttämättömiä sen selviytymiselle. (Moir, 2001, s. 19.)

ISO-järjestö on sen sijaan jakanut ISO 26000-standardissaan vastuullisuuden seitsemään periaatteeseen, joita ovat vastuullisuus, läpinäkyvyys, eettisyys, sidosryhmien kunnioitus, lakien kunnioitus, kunnioitus kansainvälisiä käyttäytymisnormeja kohtaan ja ihmisoikeuksien kunnioitus (Valeri, 2019, ss. 32–33). Euroopan Unionissa vastuullisuus taas on kuvailtu sosiaalisten ja ekologisten näkökulmien integroimisena liiketoimintaan, muun muassa investoimalla inhimilliseen pääomaan, ympäristöön ja sidosryhmien suhteisiin (Valeri, 2019, s. 34).

CSP voidaan määritellä organisaation toimintana, jossa kunnioitetaan eettisiä arvoja. Tämä kunnioitus voi esiintyä organisaation toiminnassa esimerkiksi hyväntekeväisyystoimintana, omien päästöjen vähentämisen ratkaisuna tai työhyvinvoinnin kehittämisenä. (University of Minnesota, 2010, ss. 328–329.)

Näille eri yhteiskuntavastuullisuuden kehyksille ja teorioille on yhteistä se, että vastuullinen toiminta nähdään nimenomaan vastuullisuutena sidosryhmiä ja ympäristöä kohtaan. Vastuullisuutta voidaan siis pitää organisaation ja yhteiskunnan välisenä sopimuksena, jossa organisaation toiminnassa pyritään huomioimaan kestävästi yhteiskunnan kehittäminen (Orlando; Borger & Costa, 2022, s. 71).

Yhteenvetona on huomioitava, että erilaiset kuvaukset yhteiskuntavastuullisuudesta tässä luvussa käytyjen ohella eivät ole kuitenkaan teorioita vaan määritelmiä yhteiskuntavastuullisuudesta eri näkökulmista. Yhteiskuntavastuullisuuden teorioista tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään teoreettisena näkökulmana Elkingtonin (ks. 1998) triple-bottom-line teoriaa (lyh. TBL), jota esitellään tarkemmin luvussa 2.1.1. TBL-teoriaa huomataan käytettävän tutkimuksissa ja tieteellisissä teksteissä kuvaamaan sekä yhteiskuntavastuullisuutta että kestävästi kehitystä.

2.1.1 Triple-bottom-line

Yhteiskuntavastuun merkityksen kasvaessa organisaatiot pyrkivät löytämään ja hyödyntämään sellaisia toimintamalleja, joissa pelkän taloudellisen hyödyn sijaan huomioidaan myös sosiaalisia sekä ekologisia kysymyksiä organisaation toiminnan arvioinnissa. Näiden toimintamallien kautta on mahdollista muuttaa oma toiminta yhteiskunnallisesti kestävämmäksi. Yksi tällaisista toimintamalleista on tässä luvussa käsiteltävä Triple-bottom-line teoria.

Triple-bottom-line on teoria, joka voi olla yksi organisaation toimintaa ohjaavista periaatteista. Siinä kiinnitetään huomiota kolmeen vastuullisuuden ulottuvuuteen, joita ovat sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen ulottuvuus (Slaper & Hall, 2011, s. 4). Näitä ulottuvuuksia kuvataan usein lyhyemmin kolmella p:llä: people, profit ja planet. Kun organisaatio arvioi toimintaansa

TBL-teorian avulla, arvioinnissa huomioidaan taloudellisen tuoton lisäksi ympäristölliset ja sosiaaliset arvot. Organisaation toiminnassa ei oteta pelkästään huomioon sidosryhmiä, joiden kanssa organisaatio on suoraan tekemisissä (esimerkiksi työntekijät ja asiakkaat) vaan myös muut sidosryhmät, kuten paikallinen yhteisö ja valtio (Zak, 2015, ss. 253–254).

Sosiaalisessa ulottuvuudessa huomioidaan sitä, että organisaatio toimii vastuullisesti työntekijöitä, yhteisöä ja toimintaympäristöään kohtaan osana jokapäiväistä toimintaansa. Tämä voi ilmetä esimerkiksi panostamisena työntekijöiden hyvinvointiin kehittämällä turvallista työympäristöä (Pan, ym., 2021, s. 216). Yleensä organisaatiot yrittävätkin toteuttaa paikallisyhteisön vahvistumista ja kehittymistä edistävää toimintaa, kuten koulutuksen tukemista (Zak, 2015, s. 255). Yhteenvetona sosiaalisessa ulottuvuudessa keskiössä ovat ihmiset, koska kaikessa organisaation toiminnassa vaikutetaan suoraan tai epäsuorasti ihmisten hyvinvoinnin ja eettisten oikeuksien ylläpitämiseen ja jopa parantamiseen.

Taloudellinen ulottuvuus kiinnittää huomiota organisaation taloudellisiin toimintoihin, joita ovat esimerkiksi veroihin, työllisyyteen ja liiketoimintaympäristöön liittyvät kysymykset (Slaper & Hall, 2011, s. 2). Organisaation oman toiminnan kannalta tämä ulottuvuus tarkoittaa sitä, että sen liiketaloudellinen tuottavuus ja toiminta pitää olla johdonmukainen sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden kanssa (Zak, 2015, s. 256). Tämä tarkoittaa muun muassa, että organisaation oman liikevaihdon kasvattamiseen ja oman elinvoimaisuuden säilyttämiseen tehdyt toiminnot ja valinnat eivät saa vahingoittaa sosiaalista ja ekologista vastuullisuutta.

Ympäristöulottuvuuden piirissä halutaan sen sijaan varmistaa organisaation toiminnan ajavan ympäristöllisesti kestävä kehitys, kuten esimerkiksi hiilijalanjäljen pienentämistä (University of Minnesota, 2015, s. 46). Ekologista ulottuvuutta huomioidessaan organisaation on tärkeää pohtia oman toiminnan ja ympäristön välistä suhdetta. Tyypillisesti ekologisuutta voidaan kuvata strategioissa esimerkiksi ympäristön vahingoittamisen ehkäisemisenä tai ympäristöön päätyvien jätteen minimoimisena. Ekologinen vastuullisuus vaatii myös pitkän aikavälin toimintatavoitteita, kuten toimitusketjun muuttamista ympäristöystävällisemmäksi. (Macaulay ym., 2018, s. 28.) Nämä toimenpiteet voivat olla myös suoraan yhteiskuntaan kohdistuvia, minkä kautta tuotetaan vastuullisella toiminnalla yhteiskunnalle hyvää. Nykypäivänä yksi tunnettu esimerkki ekologisesta vastuullisuudesta on vain aurinkoenergian käyttäminen organisaation toimintaympäristössä, mikä säästää ympäristön luonnonvaroja eikä tuota ympäristöön päästöjä.

Organisaation yksittäisten toimintojen on mahdollista sisältää kaksikin vastuullisuuden ulottuvuutta, esimerkiksi ekologinen ulottuvuus voidaan toteuttaa yhdessä sosiaalisen tai taloudellisen ulottuvuuden kanssa (Zak, 2015, s. 253). Yksi esimerkki ulottuvuuksien yhdistymisestä on organisaation myymien tapahtumalippujen toimiminen myös julkisen liikenteen lippuna tapahtumapäivänä, minkä avulla mahdollistetaan kaikille peliin saapuminen veloitusetta sekä vähennetään yksityisautoilua ja siitä syntyviä päästöjä.

2.1.2 Vastuullisuus osana urheiluorganisaation toimintaa

Erilaisista arvoista, kuten eettisyydestä ja vastuullisuudesta on tullut keskeisiä huomionkohteita urheiluorganisaatioissa esimerkiksi kannattajille, poliittisille vallanpitäjille ja medialle. Tämän vuoksi vastuullisuus urheilussa on noussut keskeiseksi aiheeksi muun muassa tutkijoille (Breibarh ym., 2015, s. 255). Vastuullisuudesta urheiluorganisaatioissa on tehty tutkimuksia enemmän vasta 2000-luvun jälkeen ja vastuullisuuden rooli onkin kasvanut urheilumaailman kontekstissa laajasti nykypäivänä. Muun muassa jalkapallo-organisaatiot ovat kasvaneet niin toiminnallisesti kuin taloudellisestikin paljon suuremmiksi viimeisten vuosikymmenien aikana. Tämä tekeekin urheiluorganisaatioiden asemasta yhteiskunnassa erilaisemman nykypäivänä lähihistoriaan verrattuna, mikä ohjaa urheiluorganisaatioita miettimään toimintansa vastuullisuusulottuvuuksia. Yhdistyneiden kansakuntien raporteissa on todettu urheilun yleisesti edistävän esimerkiksi hyvinvointia, sukupuolten välistä tasa-arvoa ja yhteiskuntaan integroitumista (Valeri, 2019, s. 114). Euroopan komissio on muun muassa määritellyt alueellaan urheilulle useita yhteiskuntavastuullisia tavoitteita, joiden mukaan toivotaan eri toimijoiden pyrkivän toteuttamaan toimintaansa. Yksi tavoitteista on esimerkiksi urheilun mahdollistaminen kaikille ja syrjinnän vähentäminen. Nämä tavoitteet kohdistuvat kuitenkin yleisesti koko yhteiskuntaan, minkä toteutuksessa on osallisena niin valtio, kansalliset urheiluliitot kuin urheiluorganisaatiotkin. (Valeri, 2019, ss. 126–127.)

Jalkapallomaailmassakin on kiinnitetty huomiota yhteiskuntavastuullisuuteen. Kansainvälinen jalkapalloliitto FIFA on yrittänyt panostaa yhteiskuntavastuullisuuteen enemmän viimeisten vuosien aikana, etenkin maailman esiinnousseiden skandaalien myötä liiton aikaisemmasta toiminnasta johtoportaisissa. Yksi skandaali oli esimerkiksi FIFAn johdon vastuun ottamisen välttäminen ja tapahtuneiden asioiden kieltäminen 2014 Brasilian MM-kisojen valmistelemissa tapahtuneista, missä työntekijöiden oikeuksia rikottiin vaarantaen samalla heidän hyvinvointiaan. Nykypäivänä FIFAlla on monia vastuullisuusohjelmia ja näistä neljä tunnetuinta ovat *“football for hope”*, *“football for the planet”*, *“anti-discrimination”* ja *“fair play”*. Ensimmäisessä toiminnalla edistetään etenkin nuorten hyvinvointia yhteiskunnassa. Toisessa ohjelmassa tavoitteena on ohjata jalkapallo-organisaatiot toiminnassaan minimoimaan negatiiviset vaikutukset ympäristöön. Kolmas ohjelma tähtää vähentämään syrjintää sen kaikissa muodoissa. Viimeinen ohjelma pyrkii lisäämään reilua toimintaa jalkapallon kontekstissa niin jalkapallopelaajien toiminnassa kuin jalkapalloorganisaation taloudellisessa toiminnassa. (Valeri, 2019, ss. 168–176.)

Euroopan jalkapalloliitolla (UEFA) ja Suomen Palloliitolla on myös yhteiskuntavastuullisuutta edistäviä ohjelmia sekä toimintoja. UEFA on luonut vastuullisuusstrategian, millä se pyrkii yhteiskuntavastuullisella toiminnallaan kestävämpään jalkapallotoimintaan vuoteen 2030 mennessä. Strategian toteutuksessa on mukana kaikki jäsenmaat ja sitä toteutetaan aina lasten ruohonjuuritason harrastustoiminnasta kansainvälisiin jalkapallotapahtumiin. Yksi strategian osista on *“RESPECT”* kampanja, mikä sisältää 11 toiminnan osa-alueita kahdessa kokonaisuudessa: ihmisoikeuksien kunnioitus ja ympäristön kunnioi-

tus. Ihmisoikeuksien kunnioituksella UEFA tarkoittaa tasa-arvon luomista ja syrjinnän ehkäisemistä yhteiskunnassa ihmisen henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella. Ympäristön kunnioituksella UEFA sen sijaan pyrkii minimoimaan jalkapallon haitallisia ympäristövaikutuksia, suojelemaan ympäristöä sekä lisäämään tietoisuutta ympäristöstä. (UEFA, 2021.) Suomen Palloliiton vastuullisuusohjelman pohjana toimii UEFA:n vastuullisuusstrategia, millä tavoitellaan esimerkiksi kasvattamaan suomalaisten hyvinvointia ja turvaamaan luonnon kestävyys (Palloliitto, ei pvm.).

Vastuullisesti toimivan jalkapallo-organisaation toiminnassa löytyy piirteitä kansainvälisten jalkapallon kattojärjestöjen ehdotuksista ja ohjeistuksista, mikä on saattanut toteutua tiedostetusti ja tiedostamattakin. Muun muassa Grabowski (2018) on havainnut, että Saksassa vastuullisuus on otettu huomioon monen eri jalkapallo-organisaation toiminnassa. Vastuullisuus on monelle organisaatiolle tärkeää ja seuran arvot toimivat pohjana sille. Esimerkiksi SC Freiburg on käyttänyt stadionissaan vain aurinkoenergiaa asennettujen aurinkopaneelien kautta vuodesta 1995 asti. Monella jalkapalloseuralla on hallinnossaan myös erikseen osastoja, jotka vastaavat vastuullisuuteen liittyvistä kysymyksistä. Tämä organisaation harjoittama prososiaalinen toiminta perustuu strategioihin liiketoimintatavoitteissaan, mikä kattaa muun muassa syrjäytymisen torjuntaa ja ympäristötietoisuuden kasvattamista yhteisössä.

Voidaan todeta, että vastuullisuus on urheiluorganisaatioissa ja yleisestikin urheilun kontekstissa tiedostettu asia. Urheiluorganisaatioiden ja tässä tapauksessa erityisesti jalkapalloseurojen toiminta on kasvanut suuremmaksi yhteiskunnassa. Sillä on yhteys moniin sidosryhmiin sekä ympäristöön. Tämän takia organisaatioiden on toiminnassaan huomioitava nämä tekijät. Tässä tutkimuksessa yhteiskuntavastuullisuutta käsitellään erityisesti ekologisesta näkökulmasta strategian suunnittelussa ja sen operatiivisessa toteuttamisessa.

2.2 Strateginen johtaminen

Strategia voidaan nähdä tärkeänä ja merkittävänä osana organisaation toiminnassa. Organisaatio tarvitsee ohjenuoran toiminnan toteuttamiseen, mikä perustuu organisaation laatimaan strategiaan. Tätä strategian valmistelua, arviointia, pohtimista ja toteuttamista kutsutaan strategiseksi johtamiseksi, joka on yksi johtamisen osa-alueista. Strategia ja strateginen johtaminen on kehittynyt nykyisessä käsitysmuodossaan 1900-luvulta lähtien, vaikka strategia terminä on ollut olemassa muinaisessa Kreikassakin (Segal-Horn, 2004, ss. 133–134).

Strategialla on erilaisia määritelmiä, mihin ovat vaikuttaneet erilaiset johtamisopit ja -aallot. Sillä kuitenkin yleisesti tarkoitetaan pitkän tähtäimen suunnitelmien luomista tavoiteltujen päämäärien saavuttamiseksi sekä kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi kilpailuympäristössä. Strategista johtamista voidaan lähestyä erilaisten teorioiden tai mallien kautta, kuten resurssipohjainen lähestymistapa, evolutionaarinen lähestymistapa ja peliteoria (Segal-Horn, 2004, ss. 137–140).

Strategia tuli 1950–60-luvuilta lähtien laajemmin mukaan johtajien ja muiden päätöksentekijöiden käyttöön (Tienari & Meriläinen, 2021, Luku 6). Tämän seurauksena johtamisopeissa lähti syntymään strategisen johtamisen koulukunta. 1970-luvulla strategisessa johtamisessa alettiin entistä enemmän tarkastella sitä, miten yrityksen menestyminen markkinoilla varmistettaisiin johtamisen keinoilla. Tämä painopisteen muuttuminen nosti asemoinnin keskeiseksi johtamisen tehtäväksi, ja työkaluksi kehitettiin esimerkiksi viiden kilpailuvoiman malli. Vuosien saatossa strategisen johtamisen työkaluja alkoi syntyä lisää, kuten SWOT-analyysi ja tuloskorttimalli. 1990-luvulla strategisessa johtamisessa strateginen suunnittelu nousi kriittisen tarkastelun kohteeksi. Lisäksi kiinnitettiin huomiota ydinosaamisen tunnistamiseen ja tehokkaaseen hyödyntämiseen strategisen kilpailukyvyn perustana, missä korostettiin henkilöstön ja verkostojen merkitystä yrityksen resurssina ja kilpailutekijänä. (Viitala & Jylhä, 2019, Luku 1.)

Strategian rakentamista ja strategista johtamista voidaan toteuttaa erilaisilla tavoilla. Se voidaan perinteisesti jakaa ylhäältä ja alhaalta johdettuun strategiaan. Johtaminen voi myös sisältää ominaisuuksia molemmista johtamistavoista, jolloin puhutaankin hybridimallista. Tienari ja Meriläinen (2021) kuvaavat ylhäältä johdettua strategiaa yksilökeskeiseksi näkökulmaksi ja alhaalta johdettua strategiaa suhteissa rakentuvaksi näkökulmaksi. Ylhäältä johdetulla strategialla tarkoitetaan ylimmän johdon tekemiä suunnitelmia ja päätöksiä analyysinsä pohjalta, joita viestitään organisaation hierarkiassa muiden toteutettavaksi. Tällöin strategian rakentamisessa on selkeä työnjako ja hierarkia. Alhaalta johdetussa strategiassa sen sijaan strategia luodaan eri organisaation tasoissa. Tällä tavalla koko organisaatio on osallistutettuna strategian luomisessa. Siinä ei ole myöskään hierarkkista jaottelua henkilöiden välillä ja strategiatyössä voidaan hyödyntää muitakin toimijoita. (Tienari & Meriläinen, 2021, Luku 6.) Hybridimallissa strateginen johtaminen voi olla esimerkiksi sellaista, että tietyt päälinjat strategiassa päätetään ylimmässä johdossa ja sen tarkemmat yksityiskohdat päätetään osallistuttamalla kaikki organisaation tasot.

Tässä tutkimuksessa strategista johtamista tarkastellaan Mintzbergin (1987) viiden P:n mallin kautta, missä päähuomio on suunnitelma ulottuvuudessa tutkimusaiheen kannalta.

2.2.1 5 P:n malli

Strategian viiden P:n ("the five Ps") mallissa strateginen johtaminen jaetaan viiteen ulottuvuuteen, joita ovat suunnitelma (plan), juoni (ploy), rakenne (pattern), asema (position) ja näkökulma (perspective). Mallin avulla on mahdollista jakaa ja hahmottaa organisaation strateginen johtaminen viidestä eri osasta ja lähestyä jokaista omasta näkökulmastaan, mikä auttaa organisaatiota strategian toimikentällä. Jokainen ulottuvuus antaa tärkeitä elementtejä ymmärrykseen strategiasta ja mahdollistaa käsittelemään organisaatiota koskevia kysymyksiä (Mintzberg, 1987, s. 20).

Strategiset suunnitelmat (plan) voidaan nähdä strategian ytimenä, koska ne ovat askeleita, joita yritys noudattaa menestyäkseen. Suunnitelmana strate-

gia käsittelee sitä, kuinka johtajat yrittävät määrittää organisaatiolle suunnan ja asettaa ne ennalta määrätyille toimilinjoille. Suunnitelma tehdään ennen niitä toimia, joihin ne liittyvät ja niitä kehitetään määrätietoisesti (Mintzberg, 1987, s. 11). Suunnittelussa on otettava huomioon organisaation toimintamalli, koska suunnitelmien pitää olla taloudellisestikin kestäviä, ettei organisaatio joudu vaikeuksiin. Myös suunnitelmien joustavuus on hyvä huomioida ja organisaatiolla on oltava valmiita varasuunnitelmia tilanteessa, jossa alkuperäinen suunnitelma ei onnistu suunnitellusti ja aiheuttaa organisaatiolle haasteita. Lisäksi liiketoimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joihin pitää sopeutua. (University of Minnesota, 2015, ss. 5–6.)

Juonella tarkoitetaan organisaation toimintaliikkeitä, joilla huijataan kilpailijoita. Tähän liittyy yleensä luovuuden käyttäminen organisaation menestyksen edistämiseen (University of Minnesota, 2015, s. 7). Tämä asettaa strategian muodostusprosessin dynaamiseen muotoon, missä liikkeet provosoivat vastaliikkeitä (Mintzberg, 1987, s. 20). Organisaatio pyrkii siis toimintaliikkeisiin, millä se saa itselleen etulyöntiaseman suhteessa kilpailijoihinsa. Ne voivat olla hyödyllisiä esimerkiksi itseään vahvemmassa asemassa olevaa kilpailijaa kohtaan.

Rakenteella viitataan organisaation toimintojen ja toiminnan rakenteellisten osien johdonmukaisuuteen pitkällä aikajänteellä. Organisaation toimintojen epäjohdonmukaisuudesta voi seurata esimerkiksi organisaation epäonnistuminen toiminnassaan, tai jopa konkurssi. (University of Minnesota, 2015, s. 9.) Tämä vaatii organisaatiolta muun muassa säännöllistä strategian seuraamista, ettei se ajaudu kriisiin.

Asemalla tarkoitetaan organisaation asemaa suhteessa kilpailijoihin toimialallaan. Organisaatio voi kilpailijoistaan erottuvilla toiminnoillaan saada itselleen tietyn aseman ja käyttää sitä kilpailukeinona. Mallin viimeisellä ulottuvuudella eli näkökulmalla viitataan organisaation johdon tulkintoihin ja arvioihin organisaation ympärillä olevasta kilpailuympäristöstä. Näiden pohjalta organisaatiossa voidaan esimerkiksi löytää mahdollisuuksia, joilla ohittaa kilpailijat. (University of Minnesota, 2015, ss. 9–11.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strategisen johtamisen suunnitelmaulottuvuutta. Tutkimuksessa selvitetään, miten yhteiskuntavastuullisuus huomioidaan strategian suunnittelussa, joka määrittää organisaation suunnan vallitsevassa toimintaympäristössä.

2.3 Urheilujohtaminen

Urheilu osana globaalia kulttuuria on maailmanlaajuinen ilmiö ja tärkeä osa monien ihmisten elämää. Jotkut näkevät urheilun erottuvana sosiaalitaloudellisena alueena, mikä tarvitsee erityistä kohtelua, koska se vaikuttaa ihmisten jokapäiväiseen elämään. Joillekin taas esimerkiksi suuret jalkapalloorganisaatiot eivät erotu tavallisesta yrityksestä, koska ne koostuvat aineellis-

ta, taloudellisista ja aineettomista ominaisuuksista, joita johdetaan ja markkinoidaan ammattimaisesti. (Breitbarth ym., 2015, s. 254.)

Urheiluorganisaatiot ovatkin kaikilla segmenteillä kasvaneet suuremmiksi, ovat globaalimpia ja yrittävät laajentaa liiketoimintaansa kansainvälisesti (Covell ym., 2007, s. 57). Tämä kasvu on myös nostanut urheilujohtamisen merkitystä ja arvoa urheiluorganisaatioissa. Urheilujohtamisella (sport management) nykypäivänä tarkoitetaankin enemmän esimerkiksi urheilutapahtuman tai -organisaation johtamista kuin esimerkiksi tietyn lajin joukkueen johtamista valmentajana. Eli se sisältää muutakin kuin urheilulajin johtamista. Johtamisessa on huolehdittava organisaation suorituskyvystä, joka sisältää inhimillisten, teknisten ja taloudellisten resurssien yhdistämistä ja koordinoimista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Covell ym., 2007, s. 13). Urheiluorganisaation johtamista voidaan ominaispiirteiltään pitää samankaltaisena kuin yrityksen johtamista. Urheiluorganisaatioissa johtaminen riippuu neljän tyyppisten toimien ja päätösten toteuttamisesta: tavoitteiden identifioiminen, tavoitteiden erottelu, päätavoitteiden määrittely toteutetuista toiminnoista sekä päätöksistä syntyneiden tulosten seuranta. (Iancu ym., 2016, ss. 75–76.)

Hyvä organisaation johtaminen vaatii asiantuntevia johtajia oman alan standardeihin nähden. Organisaation johtoasemassa olevien päätökset ohjaavat organisaation toimintaa, minkä takia heidän merkityksensä organisaation menestyksessä on merkittävä. Heidän on tiedostettava urheilumarkkinoiden vaatimukset ja erityispiirteet integroidakseen organisaatiota toimintaympäristöön (Iancu ym., 2016, s. 82). Näitä voivat olla esimerkiksi urheilumarkkinoiden kansainväliset rekrytointikäytännöt, sponsorointi, maantieteellinen kulttuuri ja urheilulaki (Ratten, 2011, s. 685).

Urheilu on yhteiskunnassa läsnä aktiivisesti esimerkiksi harrastusten ja urheilutapahtumien muodossa, ja sitä kautta on huomattu urheilulla olevan kyky käsitellä sosiaalisia kysymyksiä. Tämä on lisännyt yhteiskuntavastuullisuuden roolia urheiluorganisaatioissa. Hyvällä urheilujohtamisella voidaan edistää yhteiskunnalle positiivisia vaikutuksia, koska on huomattu urheilun lisäävän muun muassa sosiaalista vuorovaikutusta ja tiettyjen toimintojen lisäävän ympäristö- ja kestävyystietoisuutta. (Molnar ym., 2013, s. 86.) Urheilujohtamisessa voidaan päättää, onko yhteiskuntavastuullisuus osana organisaation toiminnoissa ja päätöksenteossa. Organisaation täytyy myös arvioida yhteiskuntavastuullisen toiminnan tuomat mahdolliset hyödyt ja haasteet itselleen, koska organisaation on ajateltava myös omaa toimintakykyään, ettei se vaarannu.

2.3.1 Jalkapallo-organisaation toimikenttä

Jalkapallon toimikentällä toimivalla organisaatiolla on samoja ominaispiirteitä johtamiseen liittyvissä kysymyksissä, mitä voi esiintyä muissakin urheilorganisaatioissa. Näitä olivat muun muassa teknisten ja taloudellisten resurssien yhdistäminen ja koordinointi, jotta organisaatio saavuttaisi tavoitteensa (Covell ym., 2007, s. 13). Jalkapallon toimikentässä toimivan organisaation on pyrittävä huomioimaan kyseisen ympäristön ominaispiirteet. Jalkapallon puolella opera-

tiivisella tasolla itselleen ominaisia asioita ovat muun muassa ottelutapahtumat, stadion, joukkueen harjoitusfasiliteetit ja pelaajasiirrot. Isot jalkapallo-organisaatiot voidaan rinnastaa myös tavallisiin yrityksiin, koska niidenkin päällimmäisiin tavoitteisiin lukeutuu liikevaihdon kasvattaminen. Jalkapallossa tämä tapahtuu esimerkiksi ottelulippujen ja seuratuotteiden myynnillä, sponsorisopimuksilla ja pelaajamyynneillä. (Chadwick ym.; Draebye, 2018, luku 14.)

Jalkapalloseuran liiketoiminta voi olla monimutkaista rajallisten resursien ja toimintaympäristön luonteen vuoksi. Tämän vuoksi seura tarvitsee työkaluja organisaation johtamiseen ja yksi tällainen työkalu on strateginen johtaminen. Se on tehokas väline, jota ilman voi olla hankalaa johtaa resursseja tehokkaasti. Strategisen johtamisen rooli onnistuneille organisaation suunnitelmille ja toiminnan koordinoinnille on tärkeä. Jalkapallo-organisaation strateginen johtaminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat analyysin tekeminen, toiminnan suunnittelu ja implementointi. (Chadwick ym.; Draebye, 2018, luku 14.)

Jalkapalloseurassa on muodostettava täsmällisiä ja selkeitä päämääriä sekä suunnitella toimintaa siten, että näihin päästään parhaimmalla tavalla olemassa olevien resurssien puitteissa. Näitä ennen on kuitenkin tehtävä analyysi oman toimikentän sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Tätä kautta organisaatiolla on parempi ja toimivampi ymmärrys ympäristöstä, jossa se toimii. On analysoitava muun muassa organisaation nykytilanne, vahvuudet ja heikkoudet sekä olemassa olevat resurssit. Suunnitteluvaiheessa seuralle muodostetaan analyysien pohjalta visio ja tavoitteet. Näiden saavuttamiseksi tehdään strategiasuunnitelma toimimaan ohjenuorana tavoitteisiin pääsemisessä ja vision toteuttamisessa. Budjetti suunnitellaan mahdollistamaan toimintasuunnitelmat. Budjetin ollessa riittämätön, suunnitelman toteuttamisessa voidaan joutua muuttamaan alkuperäinen suunnitelma sellaiseksi, joka on toteuttamiskelpoinen vallitsevalla budjetilla. Viimeisin vaihe strategisessa johtamisessa on muodostettujen strategioiden ja suunnitelmien jalkauttaminen. Jotta jalkauttaminen onnistuu, täytyy organisaatiossa viestiä ja jakaa kaikille henkilöille kattavasti strategiat sekä muodostaa sellainen organisaatorakenne, joka mahdollistaa tehokkaan strategian jalkautuksen. (Chadwick ym.; Draebye, 2018, luku 14.)

Jalkapalloseuran johtamisessa moni organisaatio sisällyttää yhteiskuntavastuullisuuden osaksi toimintaansa. Jalkapallosektorilla yhteiskuntavastuullisuuden voidaan nähdä muodostuneen ennemminkin tärkeäksi strategiseksi kysymykseksi kuin trendiksi. Tähän ovat syinä esimerkiksi jalkapallon lisääntyvä kaupallistaminen, vahva yhteys yhteisöön ja sidosryhmiin sekä jatkuva näkyvyys mediassa, mitkä lisäävät painetta jalkapalloseuroille toimimaan vastuullisesti (Zeimers ym., 2018, s. 115). Yhtenä esimerkkinä mainittakoon ottelutapahtumat, jotka keräävät paljon ihmisiä paikalle ja ottelutapahtuman aiheuttama matkustusliikenne on suurta. Tämä puolestaan kasvattaa hiilidioksidipäästöjä. Jalkapalloympäristössä organisaation tekemät ympäristövastuulliset toimintaratkaisut ovat yleensä sellaisia, jotka sisältävät samoja kohteita kuin tavallisen yrityksen toiminnassa. Tavoitteena ovat hiilijalanjäljen minimointi, roskien syntymisen vähentäminen ja vastuullisten materiaali- ja energiavalintojen teko. (Daddi ym., 2021, ss.216–218.)

Yhteiskuntavastuullisuus jalkapalloseuran toiminnassa voidaan implementoida karkeasti jaettuna kolmella eri tavalla: ohjaamalla varoja hyväntekeväisyystoimintaan, luomalla omia vastuullisuusohjelmia ja -projekteja tai tekemällä yhteistyötä voittoa tavoittelemattoman organisaation kanssa. Nämä jaot eivät kuitenkaan ole tarkkaan eroteltuja, vaan organisaation toimintatapa voi olla myös näiden tapojen väliltä (Zeimers ym., 2018, s. 120).

3 AINEISTO JA ANALYYSIMENETELMÄT

3.1 Tutkimusasetelma

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus siitä, miten suomalaisessa huippujalkapallo-organisaatiossa huomioidaan yhteiskuntavastuullisuus strategian suunnittelussa erityisesti ekologisesta ulottuvuudesta. Lisäksi käydään läpi, miten yhteiskuntavastuullisuus ilmenee operatiivisella tasolla. Laadullisen tutkimuksen kautta on mahdollista päästä lähemmäksi niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. Ne tuovat esille tutkittavien näkökulman ja saavat heidän äänensä kuuluviin. (Hirsjärvi ja Hurme, 2022, luku 2.4.3.) Monet tutkimuskohteet voivat olla muun muassa abstrakteja, tulkinnallisia tai aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. Laadullisen tutkimuksen menetelmä mahdollistaa näiden tutkimista, koska se jättää tilaa moniäänisyydelle (Puusa ja Juuti, 2020, kappale 3).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten jalkapallo-organisaatiossa yhteiskuntavastuullisuuden ekologinen ulottuvuus esiintyy organisaation strategian suunnittelussa. Olettaessa huomioon, että halutaan tutkia organisaation strategista johtamista valitusta tutkimusaiheesta eli tarkastella sen näkymistä suunnitteluvaiheessa, sopii laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä hyvin tutkimuksen toteuttamiseen. Tämä johtuu siitä, että tavoitteena on tuoda esiin haastateltavien kokemuksia ja käsityksiä aiheesta ja kuinka tämä ilmiö näkyy urheilun, ja eritoten jalkapallon kontekstissa.

3.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisesti pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkija on siis kiinnostunut tutkimuksen kohteena

olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista ja niistä merkityksistä, joita tutkimuksen kohteena olevalle asialle annetaan. (Puusa ja Juuti, 2020, Johdanto.) Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä tunnusmerkkejä ovat muun muassa aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, johtopäätösten muodostaminen aineistolähtöisesti ja hypoteesittomuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei esimerkiksi aseta ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Sen sijaan voidaan ajatella, että aineiston tehtävänä ei ole hypoteesin todistaminen vaan hypoteesin keksiminen. Tämä luo niin sanotusti puhtaan pöydän tutkijalle lähtenä liikkeelle keräämään aineistoa ja tehdä aineistolähtöistä analyysiä, mikä tarkoittaa yksinkertaisimmillaan teorian rakentamista empiirisestä aineistoista lähtien. (Eskola ja Suoranta, 1998, luku 1.)

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista hankkia aineistoa erilaisilla menetelmillä. Tunnettuja aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa haastattelu, osallistuva havainnointi, eläytymismenetelmä ja toimintatutkimus. Haastattelututkimus pohjautuu avointen kysymysten esittelyyn yksilöille tai ryhmille ja siellä syntyvään vuorovaikutukseen. (Eskola ja Suoranta, 1998, luku 3.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, ja haastattelun kysymykset esitettiin organisaation eri osastojen johtohenkilöille.

3.3 Analyysitavat

Laadullisen aineiston analyysissä on tutkijan tärkeää tunnistaa, että aineistoista saatavaa tietoa on paljon eri aiheista. Yksittäisen tutkimuksen kannalta on keskeistä poimia ja analysoida aineistosta se tieto, mikä liittyy tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymykseen. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi voidaan ymmärtää väljänä metodisena viitekehysenä, jonka ansiosta aineistoa on mahdollista tarkastella monipuolisesti. Aineiston sisällönanalyysin edesauttamiseksi voidaan käyttää erilaisia analyysimenetelmiä, joista yleisimpiä ovat teemoittelu, keskusteluanalyysi ja tyypittely. Tässä tutkimuksessa analyysitavaksi valikoitui teemoittelu. Teemoittelussa teemat voivat rakentua valmiiksi suunniteltujen, aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaisesti, tai aineistoista voi löytyä uusia teemoja. Tarkoituksena on pilkkoa aineisto erilaisiin kategorioihin, jotta voidaan nostaa käsiteltäviä teemoja tutkimusongelmasta (Puusa ja Juuti, 2020, luku 4). Aineiston analyysissä koostettiin seuraavat neljä teemaa pohjautuen tutkimuskysymyksiin ja alan aikaisempaan tutkimukseen (ks. Mintzberg 1987):

- Vastuullisuuden määritelmät
- Vastuullisuus organisaation toiminnassa
- Strateginen johtaminen organisaatiossa
- Vastuullisuuden esiintyminen strategian toimintasuunnitelmissa

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysin sujuvoittamiseksi käytettiin aluksi koodausmenetelmää, jossa jaettiin litteroitu aineisto valittujen temakoodien

mukaisesti. Koodaamisella tarkoitetaan aineiston pilkkomista eri koodien mukaisesti. Jos aineisto on kerätty esimerkiksi teemahaastattelulla, kuten tässä tutkimuksessa, on teemahaastattelurunko aineiston koodaukseen sopiva työväline. Teemahaastattelurungon avulla voidaan aineistosta seuloa esille sellaisia tekstikohtia, jotka kertovat kyseisestä asiasta tai teemasta. Koodeja voi lähteä rakentamaan kahdesta suunnasta: ensimmäinen on aineistolähtöinen koodaus ja toinen on teorian kautta koodien rakentaminen. Nämä eivät aineiston analyysissä puhtaasti jakaannu kahteen vaan molempia menetelmiä voidaan yhdistää. Tärkeintä onkin, että tutkijalla on tietty ennako-oletus ohjaamassa koodausta, mutta koodiluettelo elää aineiston mukaan. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 4.)

3.4 Haastattelu

Haastattelu on yksi yleisempiä tutkimusaineiston keruumenetelmiä. Se nähdään hyödyllisenä aineistonkeruumenetelmänä, kun halutaan esimerkiksi tutkia abstrakteja asioita ja selvittää haastateltavien ajatuksia aiheeseen liittyen. Haastattelulle on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu, haastattelijan aloittama ja ohjaama, lisäksi haastattelija on aktiivinen ylläpitämään haastattelua. Luottamus on tärkeää haastattelututkimuksessa ja tutkijan tulisi kyetä luomaan haastattelutilanteessa luottamuksellinen ilmapiiri ja motivoida haastateltava osallistumaan täysipainoisesti haastattelutilanteeseen. (Puusa ja Juuti, 2020, kappale 6.) Koska tämän tutkimuksen aihe liittyy vahvasti organisaation yhteiskuntavastuullisuuteen, muodostuu luottamuksellinen ilmapiiri ja vuorovaikutus haastattelun kannalta tärkeäksi osaksi. Luottamuksellisen ilmapiirin mahdollistamiseksi kerrottiin jokaiselle haastateltavalle ennen haastatteluja, että haastateltavien henkilöiden vastaukset ja heidän organisaatioonsa liittyvä tieto käsitellään anonyymisti sekä luottamuksellisesti tutkimuksessa.

Haastattelut voidaan jakaa neljään eri haastattelutyyppeihin, joita ovat strukturoitu, puolistrukturoitu, teema- ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama ja ennalta laadittu. Lisäksi se nojautuu vahvasti teoriaan ja vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi laadittuja. Avoin haastattelu sen sijaan on strukturoidun haastattelun vastakohta, jossa on keskustelunomainen tilanne. Siinä tutkimuksen viitekehys tai tutkijan teoreettiset oletukset eivät ohjaa haastattelua. (Puusa ja Juuti, 2020, kappale 6.) Kahdella edellä esitetyn väliin jää puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ovat kaikille samat ilman valmiita vastausvaihtoehtoja jättäen haastateltavalle vapaan sanan. Teemahaastattelu sen sijaan sisältää ennalta määrättyt teema-alueet, joista keskustelu toteutetaan. Teemahaastattelussa kuitenkin teemojen järjestys ja sen laajuus haastattelussa vaihtelevat haastattelusta toiseen riippuen haastateltavasta. (Eskola ja Suoranta, 1998, haastattelu ja ryhmähaastattelu.)

Tässä tutkimuksessa haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelun valintaan vaikutti mahdollisuus saada haastateltavilta omia, eriviä merkityksiä ja ajatuksia vastuullisuuteen ja sen omassa organisaatiossa

ilmentymiseen liittyen. Lisäksi se mahdollisti haastateltavalle puhua enemmän niistä asioista, joista hänellä oli sanottavaa. Teemahaastattelu mahdollisti pyymään tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä ja mahdollisti tulosten systemaattisemman analysoinnin eli analyysissä edettiin tietyn järjestyksen mukaisesti.

3.5 Haastateltavien valintakriteerit

Suomessa huippujalkapallo-organisaatioksi laskettavia organisaatioita on rajallinen määrä. Tässä tutkimuksessa huippujalkapallo-organisaatioksi lasketaan Suomen kahdella korkeimmalla miesten sarjatasolla ja korkeimmalla naisten sarjatasolla olevat seurat. Lisäksi tutkimusaiheen kannalta luokitteluun vaikuttaa myös organisaation koko, olemassa olevat resurssit, liikevaihdon suuruus, Oy-muotoinen toiminta ja järjestettävien tapahtumien osallistujavolyymi. Haastateltavien valintaa varten valittiin ensin tutkimukseen sellainen organisaatio, joka täyttää nämä ominaispiirteet suomalaisen jalkapallon toimikentällä.

Toinen haastateltavien valintakriteeri oli haastateltavien henkilöiden asema ja rooli organisaatiossa. Tutkimukseen valittiin organisaatiosta haastateltavaksi henkilöitä, jotka ovat johtavassa asemassa omassa yksikössään ja ovat aktiivisessa roolissa organisaation strategian suunnittelussa.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin etäyhteydellä helmikuussa 2024. Haastateltaville lähetettiin ennakkoon seuraavat lomakkeet: tutkimustiedote, tietosuojaseloste ja suostumus henkilötietojen käsittelyyn. Haastateltavien sukupuolijakauma oli 5 miestä. Kestoltaan kaikki viisi haastattelua sijoittuivat 26 minuutin ja 70 minuutin välille. Jokaisessa haastattelussa haastateltavat vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Haastateltavat on pseudonymisoitu tähän työhön seuraavasti: H-A, H-B, H-C, H-D ja H-E.

3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät pohdinnat voidaan kiteyttää kolmeen käsitteeseen, uskottavuus; luotettavuus ja eettisyys. Tämä tarkoittaa aineiston asianmukaista keruuta ja analysointia, kykyä valita ja käyttää perusteltuja sekä oikeita lähestymistapoja ja eettisten toimintaperiaatteiden mukaista toimintaa koko tutkimusprosessin ajan. Luotettavaan ja hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu myös, että tutkimuksessa esitetään perusteet, joiden mukaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Puusa ja Juuti, 2020, luku 5.)

Tämän tutkimuksen luotettavuuden kannalta on toimittu huomioimalla seikkoja, mitkä eivät heikennä tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelutilanteissa kysymykset on esitetty haastateltaville selkeästi. Haastattelutilanteissa on tarkennettu haastattelukysymysten keskeisiä asioita ja termejä, mikäli haastateltavissa oli havaittavissa epävarmuutta kysymysten ymmärtämisen kanssa. Tar-

kentavaa tietoa annettiin haastatteluissa sen mukaan, mihin asiaan haastateltava itse kiinnitti enemmän huomiota kysymyksissä haastatteluiden sujuvoittamiseksi. Lisäksi haastattelutilanteissa aikaisemmin muissa haastatteluissa ilmenneisiin huomioihin ei kiinnitetty erityistä huomiota ennakko-oletusten välttämiseksi ja jokainen haastattelu toteutettiin samalla ennakkoasetelmalla, mitä tutkijalla oli ennen ensimmäisenä toteutettua haastattelua.

Yhteiskuntavastuullisuutta ja strategista johtamista on tässä tutkimuksessa tarkasteltu niistä lähtökohdista, miten aikaisempi tutkimus ja kirjallisuus on näitä käsitteitä määritellyt sekä tarkastellut. Tutkimuksessa on toimittu vastuullisesti koko tutkimusprosessin ajan. Aineisto on kerätty vastuullisen tieteen periaatteita noudattaen. Muun muassa haastateltavien yksityisyyden suoja on turvattu anonymisoimalla kerätyt aineistot ja tuhoamalla ne tutkimuksen valmistuttua. Haastattelut on toteutettu haastateltavien suostumuksella ja heidän vastauksensa on pseudonymisoitu tässä tutkimuksessa. Tällä menetelmällä haastateltaville ei aiheudu haittaa tutkimuksesta.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän tutkimuksen tulokset esitetään kolmen kategorian kautta, jotka johdettiin neljästä aiemmin esitetystä teemasta. Nämä kolme kategoriaa ovat: 1. jalkapallo-organisaation vastuullisuuden määrittely, 2. vastuullisuus strategian suunnittelussa, 3. strategian toteutuminen. Aluksi tuodaan esille haastateltavien ajatuksia vastuullisuudesta jalkapallo-organisaation toimikentällä. Vastuullisuuden määrittelyn jälkeen käydään läpi, miten organisaatiossa vastuullisuus esiintyy strategian suunnittelussa. Viimeisenä käydään läpi, kuinka suunnitelmat näkyvät toteutuksessa eli operatiivisessa toiminnassa. Tutkimustulosten esittelyssä hyödynnetään lainauksia haastatteluista. Haastattelun suorien lainausten perässä oleva H-lyhenne viittaa haastateltavaan, ja haastateltavat järjestettiin aakkosittain satunnaisen järjestyksen mukaan: H-A, H-B, H-C, H-D ja H-E. Valittu organisaatio on anonymisoitu tutkimuksessa ja siitä käytetään tässä yhteydessä oman nimensä sijaan nimeä ”Organisaatio-X”.

4.1 Jalkapallo-organisaation vastuullisuuden määrittely

Jalkapallotoimintaa harjoittavan organisaation vastuullisuuden määrittelyssä tarkasteltiin, mitä vastuullisuus tarkoittaa yleisesti ja rajattiin sen jälkeen vastuullisuus jalkapallon toimikenttään sekä vastuullisuuden ekologiseen ulottuvuuteen. Vastuullisuuden määrittelyssä korostui vahvasti sosiaalinen ja ekologinen ulottuvuus. Vastuullisuus nähtiin yleisellä tasolla yksilöistä ja yhteisöstä välittämisenä. Sitä varten luodaan ympäristö, jossa ei tarvitsisi erikseen puhua vastuullisuudesta eikä rakentaa erillisiä vastuullisuusohjelmia, vaan se olisi osa ihmisten jokapäiväistä toimintaa.

”Välittäminen on sitä toisten kunnioittamista ja reilua asennetta, että välitetään yksilöstä ja yhteisöstä” (H-A)

”Näen, että se vastuullisuus sanana on sellainen välisana siinä mielessä, että oikeasti hyvässä tilanteessa meidän ei tarvitsisi puhua erikseen vastuullisuudesta vaan se on ihan normaalia toimintaa, missä asiat tehdään niin, että huomina on vähintään yhtä hyvä ja toivottavasti parempi kuin eilinen. Eli tavallaan koko ajan se kierre on positiivinen ja silloinhan meillä asiat oikeasti johtavat aina parempaan tulokseen” (H-B)

Haastateltavien käsitellessä vastuullisuutta jalkapallon toimikentällä, esiin nousi monia ajatuksia. Vastuullisuus sisäistettiin koskemaan kaikkea toimintaa, mitä organisaatio toteuttaa. Urheilun koettiin lisäksi omaavan monia mahdollisuuksia vastuullisuuden toteuttamisessa. Haastateltavat myös näkevät tärkeänä, että organisaatiossa on osasto vastuullisuutta varten ja henkilö, jonka vastuualueeseen kuuluu organisaation toiminnan vastuullisuuden sisällyttäminen toimintaan ja toiminnan arviointi vastuullisuuskysymysten kautta. Merkityksellisenä nähtiin myös se, että jalkapallon kattojärjestöllä on vastuullisuusstrategia, minkä uskotaan luovan hyvän pohjan eurooppalaiselle jalkapallolle. Sen nähdään olevan hyvä ohjelma, mistä jalkapalloseurat voivat ottaa mallia ja peilata omaa toimintaansa siihen.

”niin ehkä se on ollut myös sellainen yksi tärkeä askel organisaatiossa, että on nähty tärkeänä organisaatiossa olevan henkilö, joka on näiden asioiden päällä ja raportoi niistä ja tuo sen puolen asiantuntijuuden tai mielipiteet tai ehdotukset tai kehitystoimenpideajatukset ja muut niin osana jokaista suunnitteluvaihetta” (H-B)

Sosiaalisessa vastuullisuudessa korostuu muun muassa lapsille turvallisen ympäristön luominen, missä heitä ei esimerkiksi syrjitä tai arvostella oman persoonallisuuden vuoksi. Lasten kanssa toimittaessa koetaan merkitykselliseksi vastuullisuusajattelun lisääminen lapsille. Organisaatiossa toimivien ja työskentelevien psykologinen turvallisuus sekä tasa-arvo ovat tärkeitä ja niiden ajatteluun vahvistavan organisaatiota.

”Jotenkin ideana ajattelen, että sekin on itse asiassa mielestäni vastuullista toimintaa, että tavallaan nuoret kuitenkin turvallisessa ympäristössä saavat epäonnistua ja saavat niitä onnistumisen kokemuksia” (H-A)

”Siihen tietenkin liittyy myös tämmöiset hyvinvointisäännöt, hyvinvointikyselyt ja niitä tuossa hiljattain katsottiin, että miltä ne näyttävät, missä asiassa voidaan parantaa ja mitä asioita tehdään hyvin. Käytetään myös tällaista oikeasti mittaristoa sille, jotta sitten tiedetään, että mikä se subjektin kokemus on siitä, kuinka vastuulliseksi kokee organisaation ja minkälainen toimintaympäristö tämä on?” (H-A)

Vastuullisuus ekologisesta ulottuvuudesta todettiin vahvasti läsnä olevaksi ilmiöksi jalkapallotoiminnassa, koska jalkapallo-organisaatio muun muassa järjestää ottelutapahtumia, joissa esiintyy paljon ekologiseen vastuullisuuteen liittyviä kokonaisuuksia. Näitä kokonaisuuksia ovat esimerkiksi tapahtumamatkustus, jätekysymykset ja materiaalivalinnat. Organisaation järjestämät tapahtumat ja siihen liittyvät toiminnat ovat suurimpia ekologisen vastuullisuuden piirissä esiin nousevia asioita.

“ja sitten se, että meidän kokonaisuuksinamme ovat tasa-arvo, yhdenvertaisuus, rasismin ehkäisy, antidoping esitetty ja myös ympäristön kestävä kehitys.” (H-D)

“Se esimerkki mitä urheilulla pystytään tuomaan positiivisesti on tosi isoa ja sillä on mahdollisuus, ja pitäisi niin kuin osana urheilutoimintaa ja sellaista niin pystyä tuomaan myös niitä ekologisen ja ympäristöarvojen asioita entistä isommin esiin ja vaikuttavammin toteutettuna, jolloin se toimii myös hyvänä esimerkkinä niin seuraajille kuin kumppaneille ja muille alan toimijoille” (H-B)

“Näen että se menee ihan ruohonjuuritasolta sinne sellaisiin niin sanotusti isompiin kumppanuuspuolen asioihin ja muihin ottelutapahtuman, liikkumiseen, tarjoiluihin, materiaalihankintoihin ja kaikkeen siltä väliltä ja tuota näen, että se on tosi tärkeä kokonaisuus osana urheilutoimintaa.” (H-B)

Vastuullisuus ymmärretään kokonaisuutena, joka tulee olla läsnä organisaation toiminnassa. Toiminta vaikuttaa moniin sidosryhmiin sekä ympäristöön, mikä ohjaa organisaatiota pohtimaan toimintaansa arvojensa ja toimintaperiaatteidensa pohjalta. Ekologisessa vastuullisuudessa suurimpia päätöksiin vaikuttavia tekijöitä ovat hiilijalanjälkeen ja jätteisiin liittyvät kysymykset. Tähän sisältyy esimerkiksi kierrätys ja hiilidioksidipäästöjen vähentäminen. Pyritään suojelemaan luontoa tai ainakin aiheuttamaan mahdollisimman vähän haittaa sille. Nämä ajatukset näyttävät esiintyvän myös TBL-teoriassa (ks. Zak, 2015, 256). Myös Daddin ym. (2021) tutkimus jalkapallotapahtumista nostaa esiin, että ekologisesti vastuullinen toiminta on läsnä jalkapallon toimikentän rakenteissa.

“Sitten kun puhutaan ympäristöstä ja kestävästä kehityksestä niin tuota meillä on sellaisia työkaluja totta kai, että meillä on hiilijalanjälkiraportti eli EG ja se on yksi sellainen, mitä me rupeamme rakentamaan tai on tuossa jo” (H-D)

4.2 Vastuullisuus strategian suunnittelussa

Haastattelussa selvitettiin ensin, kuinka Organisaatio-X:ää johdetaan strategisesti, minkä jälkeen syvennyttiin Organisaatio-X:n strategian suunnitteluun ja kuinka vastuullisuus näyttäytyy siinä. Strateginen johtaminen haluttiin selvittää, koska se antaa taustan sille, kuinka strategiaa suunnitellaan organisaatiossa. Tästä taas syvennyttään strategian suunnittelussa vastuullisuuden huomioidun puoleen päähuomiossa ekologinen ulottuvuus.

Organisaatio-X:n ja sen toiminnan johtamisessa asiat pohjautuvat organisaation missioon, visioon ja arvoihin. Nämä linkittyvät toisiinsa vahvasti ja esimerkiksi yhteisöllisyys nostettiin esiin niin missiona kuin arvona Organisaatio-X:ssä. Arvot määritellään ja koetaan Organisaatio-X:n jokapäiväistä toimintaa ohjaaviksi asioiksi. Nämä myös ohjaavat strategian toteutusta. Vastuullisuus myös korostuu vahvasti Organisaatio-X:n arvoissa, missiossa ja visiossa.

”Ja sitten meillä on visio, missio ja meillä on arvoja. Meillä on ne arvot, joiden pohjalta asiat rakentuvat. Sitten meillä on jonkin näköinen visio siitä, mitä me halutaan olla ja sitten meillä on sellainen missio, että miten me se tehdään. Ja ne ovat ehkä sitten siinä niitä sellaisia, miten sen sanoisi vähän tunnepitoisia asioita ohjaamassa niitä sen strategian jalkautumista” (H-B)

”se että miten toi vastuullisuus, kestävä kehitys, niin me olemme ottaneet se ihan tuonne keihäänkärjeksi.” (H-D)

Strategisessa johtamisessa on ensimmäisenä haluttu, että strategia on Organisaatio-X:ssä konkreettinen ja läpinäkyvä kaikille organisaatiossa toimiville ihmisille. Tällä halutaan tehdä näkyväksi jokaisen roolia ja merkityksellisyyttä Organisaatio-X:ssä. Strategian pohjalta luodaan suunnitelmia toimialoittain, minkä pohjalta johdetaan omaa osastoa (esimerkiksi hallinto, talous ja urheilu). Nämä suunnitelmat käydään säännöllisin väliajoin läpi eri tasoilla esimerkiksi organisaation sisällä järjestettävissä kokouksissa ja palavereissa. Yksi haastateltavista jakoi nämä tasot selkeästi strategiseen, operatiiviseen ja taktiseen tasoon. Työntekijät ymmärretään Organisaatio-X:ssä tärkeiksi ja hyvän johtajuuden kautta pyritään mahdollistamaan heidän pärjäämisensä ja menestyksensä. Organisaation toiminnan johtamisessa on kuitenkin otettava huomioon myös osakkeenomistajien odotukset, koska yksi yrityksen tehtävistä on myös tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen.

Haastateltavien vastauksista huomaa, että strategisen johtamisen erilaiset tavat ja menetelmät tiedostetaan hyvin Organisaatio-X:ssä ja näitä sovelletaan organisaation tarpeiden mukaisesti. Jokapäiväisessä johtamisessa strategia on läsnä, eivätkä yksittäiset, kulloisenkin päivän mielipiteet vaikuta johtamisen tapaan. H-A mainitsee Organisaatio-X:n toimintatavoissa ja rakenteissa olevan käytössä asia-, arvo- ja henkilöstöjohtamista. Tiedolla johtaminen nähdään tärkeänä ja sen koetaan edistävän Organisaatio-X:n kehittymistä tehokkaammin ja systemaattisemmin. Lisäksi H-E toteaa, ettei urheiluorganisaatio eroa tavallisesta yrityksestä organisaation johtamisen kannalta pääpiirteiltään. On kuitenkin tiedostettu jalkapallon toimikentän olevan erilainen tavallisesta yrityksestä ja ymmärretty toimialan erityispiirteet.

Rakenteeltaan Organisaatio-X on osa emokonsernia ja sen alla toimii myös yritys stadionin toiminnan toteuttamiseen, minkä toiminnasta vastaa Organisaatio-X. Tämä vaikuttaa siihen, kuinka Organisaatiota-X johdetaan. Haastateltavien vastauksista on havaittavissa, että Organisaatio-X:ssä johdetaan hybridimallilla. Yksi haastateltavista myös itse totesi asian ja valitti johtamismalli koetaan organisaation kannalta tehokkaimmalta. Tiettyjä strategisia asioita tulee annettuina emokonsernilta, mutta moni asia Organisaatio-X:n strategiasta luodaan ja toteutetaan henkilöstötasosta asti.

”Minulla on kokemusta tästä strategiastyöstä ja strategian johtamisesta niin, että onko se ylhäältä johdettu strategia vai onko se alhaalta johdettu strategia vai onko se keskeltä johdosta strategiaa, niin tässä tämä on nyt se keskeltä johdettu strategiamalli, jossa pohja tehdään tavallaan puolestaan valmiiksi, mutta sitten se tavallaan syöte-

tään työpajoissa. Ja tarkennetaan sitten vielä sitä kautta, että tuota osallistutetaan tavallaan henkilökunta mukaan kehittämään tätä yritystä” (H-D)

”me halutaan olla hyvin avoin organisaatio eli tavallaan kaikki viestiminen organisaationa ja sitten tällainen yhdessä tekeminen, niin perustuvat avoimuuteen ja myös siihen, että kuunnellaan ja keskustellaan. Että oikeastaan se ja sitten kolmas, mikä tieteenkin nivoutuu aika lähelle näitä, niin on sitten se tuota välittäminen siellä, eli voisi sanoa tällä tavalla, että lähdetään siitä, että jokainen kohtaaminen on tärkeä” (H-A)

Strategian suunnittelun lopullinen hyväksyminen ja jalkauttaminen tapahtuu Organisaatio-X:n kattotason (hallitus ja toimitusjohtaja) kautta, mutta strategian valmistamisessa ovat osallisia henkilöstötason ihmisistä lähtien eikä pelkästään johtotasolla.

Vastuullisuus on yksi strategian suunnittelun kohteista ja se on sisällytetty strategiasuunnitelmissa isompaan rooliin aikaisempiin vuosiin nähden. Suunnitelmat sisältävät tavoitteita ja Organisaatio-X:llä on monia vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita. Ekologisesta vastuullisuudesta Organisaatio-X:n päätavoite on olla vastuullisin tapahtumajärjestäjä Suomessa ja ekologinen vastuullisuus korostuu organisaatiossa painottuen tapahtumatoiminnan johtamisessa. Päätavoitteen saavuttamiseksi on erilaisia toimintasuunnitelmia. Seuraavana voidaan käydä näistä kolmea esimerkkiä: Yksi tavoite on lippuyhteistyön luominen julkisen liikenteen kanssa mahdollistamaan lipun käyttäminen julkisen liikenteen käytössä. Tällä halutaan pienentää tapahtumamatkustuksesta aiheutuvaa hiilijalanjälkeä. Toisena tavoitteena on kaikkien tapahtumissa käytettävien materiaalien kierrätettävyyden sekä jätteiden lajittelun mahdollistaminen tapahtumissa. Näillä taas tavoitellaan materiaalien uudelleenkäyttöä ja haittajätteen syntymisen vähentämistä. Vastuullisuusajattelun lisääminen on kolmas tavoite ja ihmisiä pyritään ohjamaan viestinnällisillä keinoilla vastuullisiin valintoihin. Tällä tavoitteella taas pyritään luomaan yhteiskunnallista hyötyä ohjaamalla ihmisiä toimimaan arjessaan vastuullisesti.

”ja totta kai haluttu lähteä vaikuttavuus edellä sillain, että mistä se ympäristö vastuullisuuden suurimmat haasteet tulevat. Se on energia, ruoka, juoma, liikkuminen, materiaalihankinnat ja jätteen kierrättäminen, niin kun sitä kautta ja näillä neljällä kokonaisuudella me pystytään usein jo 80 % 90 % tavallaan siitä ekologisesta hiilijalanjälkeen johtavasta tai ympäristökuormallisesta asiasta niin kuin pystytään siihen tarttumaan.” (H-B)

”Tässä on se ISO20121 standardi niin sehän on tavoite, mitä nyt vastuullisuuskoordinaattori lähtee viemään, että tapahtuma-alan tämä standardi eli sertifiointi, niin siihen me tavoitellaan tässä näin” (H-D)

”ja sitten meidän materiaalivalintamme ja muu taas tuossa asiakasrajapinnoissa niin pyritään siihen, että mahdollisimman vastuullisilla toiminnoilla vähennettäisiin ihmisten jättämää hiilijalanjälkeä vähän joka asiassa eli tuota niin liikkumisessa kuin ihan kulutustottumuksissakin” (H-E)

Strategiasuunnitelmassa on havaittavissa myös vaikutteita organisaation ulkopuolisista tahoista. Ne eivät välttämättä määrää, mitä asioita organisaation tulisi sisällyttää toimintasuunnitelmiinsa, mutta ne voivat olla organisaation suunnitelmissa tiedostamattakin, ja voidaan esimerkiksi etsiä verrattavia kohteita (benchmark). Benchmarkkaus on yksi asia, mitä organisaatio tekee, minkä tarkoituksena on tutkia miten muut samalla toimikentällä toimivat organisaatiot toimivat. Organisaatio-X harjoittaa jalkapallotoimintaa ja on jalkapalloseura, jolla on kattojärjestöjä. Näitä kattojärjestöjä ovat Palloliitto, UEFA ja FIFA. Haastateltavien vastauksista on havaittavissa, että etenkin Uefan vastuullisuusstrategiat ovat läsnä Organisaatio-X:n strategiassa. Haastateltavat ovat tietoisia Uefan strategioista ja toteavat sisällyttävänsä strategiassaan samoja asioita. Moni kattojärjestön strategioista on kuitenkin sisällytetty tiedostamatta ja Organisaatio-X:ssä päätetään itse tietyn strategian tarkemmasta sisällöstä. Stadionin toiminnan suhteen Organisaatio-X ei omista stadionia eli se ei voi päättää stadionin rakenteeseen liittyvistä asioista, mutta heillä on oikeus operoida stadioneita.

”UEFA ehdottomasti kattojärjestönä ja Palloliitto ehdottomasti meidän suomalaisena tuota jalkapalloilun kattojärjestönä, joka tietysti imee Uefalta sitä sillain heijastaa siihen Uefan strategiaan, koska ovat osa Uefan järjestelmää. Mutta palloliitto on meille sitten se lähin kattojärjestö ja meidän on hyvä toimenpiteitämme suunnata niihin samoihin suuntiin, mitä UEFA suuntaa ja mitä palloliitto sitä kautta sitten myös toivoo, että meillä suomalaisessa jalkapallossa tehdään, niin se on tärkeä asia” (H-B)

”Totta kai meidän pitää olla valmiina huomioimaan se, mitä vaatimuksia odotuksia sieltä tulee, mutta toki me olemme sillä tavalla tässä jo etukäteen liikenteessä. Eli tuota me olemme varmasti edellä niitä vaatimuksia, mitä sieltä tulee nyt jo käytännössä kaikilla osa alueilla. Me pyritään olemaan myös valmis siihen, että sitten kun näitä sääntöjä ja asetuksia ja määräyksiä kiristetään, niin siellä ei tule mikään semmoinen mikä aiheuttaisi meille haasteita vaan enemmänkin, että me olemme tehneet ne jo, niin se on meillä tavoitteena.” (H-E)

Strategian suunnittelussa vastuullisuus ei nouse kuitenkaan esiin pelkästään ekologisesta ulottuvuudesta, vaikka tässä tutkimuksessa aiheena oli ekologinen ulottuvuus. Hallinnollisesta vastuullisuudesta nousi esiin muun muassa tavoite vähentää seuran ulkopuolisten pelaajien hankinnan budjettitasoa ja kasvattaa junioripolun kautta pelaajia seurajoukkueeseen. Organisaatio-X:ssä korostettiin vahvasti tavoitetta olla enemmän kuin ”urheiluseura” eli omata myös aktiivinen yhteiskunnallinen rooli, millä viitataan sosiaaliseen vastuullisuuteen.

Strategian suunnittelusta huomaa, että organisaatiossa strategiaa suunnitellaan hybridimallin kautta organisaation alemmista tasoista lähtien. Vastuullisuusajattelu on läsnä myös itse organisaatiossa ja ekologinen vastuullisuus huomioidaan kaikissa niissä toiminnan osa-alueissa, joihin ekologiset kysymykset liittyvät. Ekologiset tavoitteet strategisissa suunnitelmissa voidaan jakaa kahteen luokkaan: organisaation oman toiminnan kautta aiheutuvan hiilijalanjäljen minimoiminen ja kestävä materiaalipolku. Pää tavoitteeseen edetään askel kerrallaan luoduilla suunnitelmilla, millä tavoitellaan organisaation menestystä.

On olemassa selkeät toimintatavat ja toimintaa kehitetään määrätietoisesti. Nämä Organisaatio-X:n toiminnat strategian suunnittelussa vastaavat Mintzbergin (1987) esiintuomia piirteitä 5 P:n mallin suunnitelmaulottuvuudesta sekä ne linkittyvät muihin 5 P:n mallin ulottuvuuksiin.

4.3 Strategian toteutuminen

Osana tutkimusta nähtiin myös tärkeäksi selvittää, miten Organisaatio-X:ssä laaditut suunnitelmat näkyvät käytännön tasolla. Tämä antaa laajemman mahdollisuuden tutkia vastuullisuutta, koska toteutuksessa näkyy käytännön tason toimenpiteet, kun taas suunnitelmissa vastuullisuus voi esiintyä abstraktimmalla tasolla.

Suunnitelmatyön prosessi alkaa organisaatiossa jokaisesta organisaatiotasosta ja siihen osallistutetaan kaikkia työntekijöitä, minkä jälkeen suunnitelma vahvistetaan ja jalkautetaan organisaation kattotasolta. Suunnitelmat toteutetaan osastoittain eli esimerkiksi yhteistyöpuoleen liittyvää suunnitelmaa ei toteuteta urheiluosaston puolella, vaan markkinointiosastossa.

Sosiaalisen vastuullisuuden puolelta haastateltavien vastauksista selviää, että Organisaatio-X:llä on erilaisia toimenpiteitä yhteiskunnallisen hyvän tekemisessä. Pyritään muun muassa erilaisten kumppanuuksien kautta ehkäisemään ja vähentämään nuorten syrjäytymistä sekä mahdollistamaan liikuntapalveluja kaikenikäisille. Lisäksi organisaatio tekee sroi-laskelmia, joilla mitataan organisaation tekemien investointien positiivisia vaikutuksia yhteiskunnalle rahallisessa arvossa.

“esimerkiksi sosiaaliselta puolelta niin sanotussa sroi-laskelma eli social return of invest on yksi sellainen, mitä varmasti tullaan taas seuraamaan ja tavoitellaan sen kasvattamista. Ja sitä me halutaan seurata, että pystyttäisiin entistä enemmän tuottamaan palveluja sosiaalisesti ihmisille myös, jotka tuo hyvinvointia meidän alueellemme ja meidän ihmisille.” (H-B)

”Sitten tämä lasten ja nuorten hyvinvointi eli me liikutetaan lapsia konkreettisesti. Ne ovat ilmaisia ja ohjattuja ne liikuntatunnit, mitä me täällä tehdään ja tämä kuuluu semmoiseen ”-----” kumppanuuspakettiin, mitä meidän kumppanimme tuota antaa rahaa niin osa siitä rahasta menee suoraan lyhentämättömänä tämmöisiin erilaisiin tapahtumiin” (H-D)

Ympäristövastuulliset toimenpiteet, joita tehdään painottuvat vahvasti ottelutapahtumien järjestämiseen. Tähän sisältyvät yhteistyösopimukset, materiaalivalinnat, tapahtumamatkustaminen ja jätteiden lajittelu. Tämän ohella viestinnällisillä keinoilla tavoitellaan vastuullisuusajattelun lisäämistä tapahtumiin saapuvien ihmisten kohdalla. Yhteistyösopimuksissa kartoitetaan mahdolliset yhteistyökumppanit ja sopimukset solmitaan vain sellaisten kauppakumppaneiden kanssa, jotka toiminnassaan sitoutuvat Organisaatio-X:n tavoin kestäviin arvoihin. Tapahtumissa käytettävät materiaalit ovat mahdollisimman suu-

ressa määrin kierrätettäviä ja uusiutuvia eli esimerkiksi kertakäyttöastiat eivät ole tuhojätettä, vaan ne voidaan uudelleen kierrättää. Tapahtumamatkustuksen suhteen haastateltavat totesivat syntyvästä lippuyhteistyösopimuksesta, jonka tarkoituksena on saada suuri ihmismassa liikkumaan tapahtumiin julkista liikennettä käyttäen. Viestinnällisesti sen sijaan pyritään luomaan tapahtumapalvelu mahdollisimman helpoksi, jotta ihmiset tietävät esimerkiksi sen, miten astiat ja jätteet tulee oikeaoppisesti kierrättää. Samalla halutaan ohjata ihmisiä toimimaan vastuullisesti ja viestiä sen merkityksellisyydestä.

“Osaan sanoa sen verran, että näissä kun on myyntitiimi ollut tuolla toimimassa ja sopimassa yhteistyökumppanuuksia, niin siinä tärkeimpänä osana on juuri se, että kumpikin osapuoli sitoutuu näihin yhteisiin vastuullisuustavoitteisiin” (H-C)

“ja sitten se, että meillä on jätehuollon kanssa yhteistyösopimus. Puhutaan kierrätettävistä se, että me pyrimme kierrättämään kaikki se materiaali, mitä meillä on. Ja sitten toinen, että meillä se iso asia on kanssa, että kun meillä on nämä kioskit ja ravintolaliiketoiminnot niin mahdollisimman vähän hävikkiä tuotetaan siellä, että meillä on tietty tietyt prosessit siellä nyt päällä” (H-D)

Stadion ei ole Organisaatio-X:n omistama vaan kaupungin, mutta stadionia on kuitenkin mahdollista käyttää vastuullisesti esimerkiksi energian kulutuksen suhteen. Stadionin ulkovalot toimivat hämäryysasteen mukaan ja kentän lämmitys toteutetaan vain tarvittaessa. Energian kulutuksessa stadionilla hyödynnetään hukkalämpöä, millä vähennetään energian hukkaan menemistä ohjaamalla se uudelleen käyttöön. Kentällä käytettävä kumirouhe on ekologista täyteainetta, jolla on pienempi ympäristökuorma verrattuna yleisimpiin tekonurmikentillä käytettäviin kumirouheisiin.

Organisaation operatiivisessa toiminnassa on havaittavissa, että strategiset vastuullisuussuunnitelmat ovat toteutettavissa jalkapallon toimikentällä. Jalkapallo-organisaation on mahdollista toteuttaa toimintaa, joka ei liity suoraan jalkapallojoukkueeseen vaan pyrkii omalla toiminnallaan myös tekemään hyvää yhteisölle ja ympäristölle. Organisaatio-X:n toiminnan voidaankin nähdä myötäilevän TBL-teoriaa. Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa muun muassa se, että talouden suhteen pyritään tuottavuuteen ja talouskasvuun, sosiaalisen ulottuvuuden suhteen välitetään työntekijöistä sekä yhteisöstä ja ympäristöllisesti pidetään saastuttamisaste mahdollisimman pienenä (ks. Macaulay ym., 2018). Organisaatio-X pyrkii olemaan vastuullisin tapahtumajärjestäjä Suomessa. Tästä yksi esiin nouseva asia on pyrkimys kykyyn ylläpitää luonnonvarojen sekä materiaalien laatua ja uusiutuvuutta, mitä myös Valeri (2019) korostaa puhuttaessa vastuullisuudesta. Vastuullisuus näyttäytyy globaalisti keskeisenä tekijänä monessa jalkapalloseurassa. Grabowski (2018) toteaa, että muun muassa saksalaisessa VfL Wolfsburgissa on vastuullisuusohjelma, jossa edistetään koulutusta, sosiaalista osallistumista, terveyttä ja ympäristönsuojelua.

Näistä kaikista havaituista tutkimustuloksista voidaankin muodostaa yleinen kysymys siitä, kuinka laajalla skaalalla jalkapallo-organisaation on mahdollista toteuttaa urheilullisesta menestyksestä riippumatonta yhteiskunta-vastuullista toimintaa. Huomionarvoista on myös miettiä, voidaanko yhteis-

kuntavastuullisuus määrittää perustavanlaatuisesti edellytykseksi jalkapalloseuran toiminnassa. Kyseessä on kuitenkin organisaatio, joka pitää sisällään merkittäviä sidosryhmiä, kuten kannattajat, kaupunki ja yhteisö.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

5.1 Yhteiskuntavastuullisuus jalkapallo-organisaation toiminnassa ja sen vaikutus yhteiskuntaan

Yhteiskuntavastuullisuus voidaan tutkimustuloksista todeta merkittäväksi tekijäksi osana jalkapallo-organisaation strategian suunnittelua. Jalkapallo-organisaation toiminnan vaikuttavuus on suurta yhteiskunnassa ja yhteisössä, koska se vaikuttaa moniin sidosryhmiin. Jalkapalloseuran on mahdollista toteuttaa erilaisia ohjelmia tai sisällyttää vastuullisuus osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Vastuullisuus selventyi tässä tutkimuksessa yhdeksi jalkapalloseuran toiminnan puskuriksi, mikä heijastuu suoraan strategian suunnittelussa ja sen jalkauttamisessa.

Johtuen organisaation resurssien määrästä ja kyvystä vaikuttaa yhteiskunnassa, sillä on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi erilaisiin kysymyksiin. Näitä toimintoja voivat olla sellaisetkin, mitkä eivät välttämättä liity organisaation toiminnan keskiössä olevaan jalkapallojoukkueeseen, vaan muuhun seuran toimintaan. Tuloksissa esiin nousevat muun muassa liikuntapalveluiden järjestäminen eri ikäisille ja nuorten syrjäytymistä ehkäisevä ohjelma. Kolyperas ym. (2014) toteavat myös tutkimuksessaan jalkapalloseurojen toteuttavan toimintoja, jotka eivät liity jalkapallojoukkueen toimintaan. Tutkimuksessa mainitaan esimerkiksi Glasgow Rangersista yksi ohjelma, jonka tavoitteena on parantaa turvapaikanhakijoiden ja pakolaisten työllisyystaitoja ja itseluottamusta uudessa maassa.

Suurimmat yhteiskuntavastuullisuutta ekologisesta ulottuvuudesta käsittelevät asiat ovat Organisaatio-X:n järjestämät tapahtumat ja yhteistyösopimukset. Tapahtumien järjestämisessä vastuullisuus liittyy siihen kuinka tapahtuma järjestetään, ja siihen liittyviin ekologisiiin kysymyksiin. Yhteistyökumppaneita hyödynnetään tapahtumien järjestämisessä ja erittäin tärkeää on, että yhteistyökumppani on vastuullinen organisaatio ja valmis sitoutumaan jalkapalloseuran vastuullisuusperiaatteisiin. Tuloksista esiin nousivat kumppanuuk-

siin liittyen muun muassa yhteistyö jätehuoltoyrityksen kanssa, joka mahdollistaa jätteiden oikeaoppisen lajittelun ja materiaalien hyödyntämisen uudelleen käytön jälkeen. Kaikkien suunniteltujen toimintojen toteuttaminen johtaa yhteiseen päämäärään, joka on hiilijalanjäljen ja jätteiden syntymisen minimoiminen. Lisäksi erittäin tärkeä tavoite oli lisätä ihmisissä ympäristötietoisuutta omien ottelutapahtumien kautta. Myös Manchester Unitedin organisaatiossa on havaittu, että ekologinen vastuullisuus painottuu vahvasti ottelutapahtumien järjestämiseen. Se ei kuitenkaan rajoitu ottelutapahtumiin, vaan ekologista vastuullisuutta nostetaan esille myös ympäristövalintojen edistämiseksi kaupallisille kumppaneille ja ympäristökysymysten huomioimisessa muussa infrastruktuurissa (Valeri, 2019, s. 193).

Strategisen johtamisen suunnitteluosassa yhteiskuntavastuullisuus todettiin merkittäväksi. Strategisella suunnittelulla määritellään selkeät toimintatavat menestykseen, mihin edetään askel kerrallaan määrätietoisesti (Mintzberg, 1987, s. 20). Nämä ominaispiirteet näkyvät Organisaatio-X:ssä ja yhteiskuntavastuullisuus on tässä organisaatiossa yksi menestykseensä johtavista tekijöistä strategiasuunnitelmissaan. Strateginen suunnittelu ja johtaminen toteutuu hybridimallilla (ks. Tienari & Meriläinen, 2021), mikä mahdollistaa suunnitelmien operatiivisen toteuttamisen paljon tehokkaammin ja viestinnällisesti se on päässyt jokaisen organisaatiossa toimivan henkilön tietoon.

Jalkapallo-organisaation yhteiskuntavastuullisella toiminnalla voidaan todeta olevan positiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan ja yhteisöön. Halutaan muun muassa edistää liikunnallisuutta kaikissa ikäluokissa ja vähentää nuorten syrjäytymistä. Organisaatio haluaa olla omien sanojensa mukaan enemmän kuin jalkapalloseura, millä viitataan yhteiskuntavastuulliseen toimintaan ja positiivisiin vaikutuksiin yhteisössä. On mahdollista siis todeta, kuten johdannossa, että jalkapallo voi olla yhteiskuntavastuullisen vaikuttamisen väline. Arvioitaessa toimintaa TBL-teorian (ks. Elkington, 1998) ekologisesta ulottuvuudesta, jalkapallo-organisaation vastuullinen toiminta on linkittynyt vahvasti tapahtumien järjestämiseen ja muussa organisaation toiminnassa tämä ulottuvuus on vaikeasti havaittavissa. Muun muassa energian kulutukseen, ympäristötietoisuuteen, julkisen liikenteen käytön mahdollistamiseen ja materiaalien uusiutuvuuteen liittyy se, että nämä ovat läsnä tapahtumien järjestämisessä ja stadionin käyttämisessä. Yksi mahdollinen tähän tilanteeseen vaikuttava asia on se, että muussa organisaation jokapäiväisessä toiminnassa ei esiinny ympäristöllisiä kysymyksiä. Jalkapalloseuran päätoiminta on jalkapallojoukkueen toiminnan johtamista, mihin kuuluu muun muassa joukkueen tapahtumat, harjoitusolosuhteiden mahdollistaminen ja pelaajien ja valmennuksen rekrytointi (Chadwick ym.; Draebye, 2018, luku 14).

Tässä luvussa läpikäydyistä asioista voidaan pohtia, olisiko jalkapalloseuran mahdollista toteuttaa ekologisesti vastuullisia toimintoja muidenkin toimintatapojen kautta, mitkä eivät liity ottelutapahtumiin tai niiden järjestämiseen. Lisäksi ne voisivat olla sellaisia toimintoja, jotka eivät liity jalkapallo-organisaation urheilujoukkueen toimintaan, kuten tuloksista nousi pari esimerkkiä sosiaalisesti vastuullisista ohjelmista. Tässä tutkimuksessa hyödynneissä tutkimuksissa on nostettu esiin muun muassa ohjelmia ja projekteja myö-

tävaikuttamaan yhteiskunnan ja yhteisön hyvinvointia näillä vastuullisuustoimilla. Erilaisia ekologisesti vastuullisia toimintoja tai valintoja voidaan sisällyttää organisaation jalkapallojoukkueeseen. Joukkuebussin on mahdollista olla uusiutuvalla energialla kulkeva joukkueen matkustaessa eri kaupunkeihin. Pelaajien varusteet voidaan valmistaa kierrätettävistä materiaaleista. Haastateltavat eivät nostaneet esiin näitä kahta kokonaisuutta vastauksissaan eli näiden toteutumisesta ei voi tehdä johtopäätöksiä. Jos tällaista toimintaa ei harjoiteta organisaatiossa, niin yhtenä syynä voi olla myös yhteistyökumppanista johtuvat tekijät, jos matkustaminen ja varusteet järjestetään yhteistyökumppanin kautta. Seuralla pitäisi kuitenkin olla mahdollisuus neuvotella yhteistyökumppaneiden kanssa asiasta ja strategisissa suunnitelmissa valita yhteistyökumppaneiksi näitä vastuullisuusarvoja arvostavia kumppaneita.

5.1.1 Mahdolliset haasteet vastuullisuuden huomioimisessa

Tässä tutkimuksessa on huomattu, että yhteiskuntavastuullisuus huomioidaan Organisaatio-X:n strategisissa suunnitelmissa ja niiden operatiivisessa toteutuksessa. Tämä ei välttämättä ole kuitenkaan mahdollista kaikissa jalkapalloseuroissa tai siinä voi esiintyä haasteita vastuullisuuden sisällyttämisen kanssa organisaation toimissa. Vastuullisen toiminnan kannalta ensimmäisenä haasteena voidaan nähdä organisaatio itse sen suhteen, että pystyykö se välttämättä sitoutumaan sidosryhmilleen näkyvästi esiin tuomiin vastuullisuusperiaatteisiin toiminnassaan. Tilanteessa, missä organisaatio ei pystykään sitoutumaan omiin vastuullisuusperiaatteisiinsa, voi se aiheuttaa esimerkiksi mainehaittaa omalle brändille ja imagolle.

Sisäisiä tekijöitä, jotka saattavat vaikeuttaa organisaatiota toimimaan niin yhteiskuntavastuullisesti kuin haluaa, on esimerkiksi resurssien puute. Toimintansa suunnitteleminen yhteiskuntavastuulliseksi voi tarkoittaa suurempien resurssien tarvetta, milloin organisaatiolla saattaa tulla rajat vastaan. Tämän takia yhteiskuntavastuullisuus on jouduttava sisällyttämään rajallisesti tai jättämään kokonaan pois strategian suunnittelussa.

Ulkoiset tekijät voivat myös aiheuttaa haasteita organisaatiolle vastuullisessa toiminnassaan. Tästä voi nostaa esimerkiksi stadionin, mikäli se ei ole jalkapalloseuran omistuksessa vaan jonkin toisen tahon. Tällöin organisaation toimintamahdollisuudet ovat rajalliset vastuullisen ottelutapahtuman järjestämisessä. Se ei voi välttämättä päättää esimerkiksi siitä, millaista materiaalia käytetään stadionissa tai kuinka jätteet käsitellään ottelutapahtumassa.

Organisaation on aina huomioitava toimintansa kestävyys pitkällä tähtäimellä ja vältettävä toimia, jotka saattavat vaarantaa sen kilpailukykyä toimialallaan. Tämän takia, kuten jokaisessa organisaation strategisessa päätöksessä, niin myös yhteiskuntavastuullisuutta arvioidessa täytyy kartoittaa sen mahdolliset tulevat taakat tai haasteet organisaation toiminnalle.

5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten yhteiskuntavastuullisuus huomioidaan strategian suunnittelussa suomalaisessa huippujalkapallo-organisaatiossa. Lisäksi selvitettiin, kuinka yhteiskuntavastuullisuus ilmenee strategian operatiivisessa toteutuksessa. Organisaation strategisesta johtamisesta huomion keskiössä oli viiden p:n mallin suunnitelmaulottuvuus (plan) ja yhteiskuntavastuullisuutta tarkasteltiin TBL-teorian kautta, erityisesti ekologisesta ulottuvuudesta. Nämä rajaukset voivat rajoittaa esimerkiksi tutkimuksesta saatavien tulosten määrään tai tutkittavan ilmiön laajempaan kontekstualisointiin. Tässä tutkimuksessa ei käyty muun muassa läpi seuraavia asioita: millaisilla strategisen johtamisen työkaluilla organisaation johtaminen toteutuu, esiintyykö organisaation toiminnassa yhteiskuntavastuullisuuden taloudellista ja sosiaalista ulottuvuutta sekä millaisella toimintatavalla (ks. Zeimers ym., 2018) yhteiskuntavastuullisuutta toteutetaan.

Tutkimuksen edetessä kertyi tutkimusaiheesta myös jatkotutkimusehdotuksia. Jatkotutkimusaiheet syntyivät tutkijan omien ajatusten kautta pohjautuen nykyisen tutkimuksen toteutukseen ja haastateltavien vastauksiin. Yhtenä tutkimusaiheena voisi olla, että mitkä organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat organisaation yhteiskuntavastuullisuuteen toiminnassaan. Tässä on mahdollista selvittää esimerkiksi ohjaavatko, tai aiheuttavatko tietyt tekijät organisaatiolle paineita yhteiskuntavastuullisuuteen vai onko se yksi organisaation arvoista ja toimintaperiaatteista.

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla, kuinka yhteiskuntavastuullisuus kaikissa ulottuvuuksissa on läsnä jalkapalloseuran toiminnassa. Tässä voitaisiin saada kattavampi tulos siitä, että voidaanko esimerkiksi jalkapallo-organisaatioiden toimintaa luokitella yhteiskuntavastuulliseksi. Tässä tutkimuksessa tulisi tutkia useampaa suomalaista jalkapalloseuraa, jotta aiheesta voisi ottaa kattavamman kannan.

Kolmantena mahdollisena jatkotutkimusaiheena laajemman globaalin perspektiivin näkökulmasta esiin nousevat maiden väliset erot jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuullisuudessa. Tämä mahdollistaa tarkastelemaan, millaisia yhteiskuntavastuullisia toimintoja toteutetaan ja onko eri maissa erilaisia asioita, jotka korostuvat yhteiskuntavastuullisuuden soveltamisessa. Tämä tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden myös oppia erilaisista toimintaperiaatteista ja soveltamaan myös omassa ympäristössä samoja asioita.

LÄHTEET

Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11–24.
<https://doi.org/10.1002/csr.229>

Breitbarth, T., Walzel, S., & Anagnostopoulos, C. (2015). *Governance and CSR Management in Sport*. Emerald Publishing Limited.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=2030578>

Chadwick, S., Parnell, D., Widdop, P., & Anagnostopoulos, C. (2018). *Routledge Handbook of Football Business and Management*. Routledge.

Covell, D. (2007). *Managing sports organizations: Responsibility for performance* (2nd ed). Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Daddi, T., Rizzi, F., Pretner, G., Todaro, N., Annunziata, E., Frey, M., & Iraldo, F. (2021). Environmental management of sport events: A focus on European professional football. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(2), 208–232. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2020-0046>

Elkington, J. (1998). Partnerships from *cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51.
<https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

- Grabowski, A. (2018). Activity of German sports (football) enterprises and Corporate Social Responsibility*. *Annales. Ethics in Economic Life*, 21(7), 167–175. <https://doi.org/10.18778/1899-2226.21.7.12>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.
- Iancu, D., Robescu, O., Istrate, C., & Iancu, A.-G. (2016). Management of Sports Organizations: Concepts, Skills, Knowledge. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(3), 75–82.
- Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases. *Corporate Governance*, 15(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0062>
- Macaulay, C. D., Peng, M. W., Richard, O. C., & Washburn, M. (2018). Balancing on the Triple Bottom Line: An Examination of Firm CSR Strategies. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 83(2), 27–36.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1(2), 16–22. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005486>
- Molnár, G., Ráthonyi-Ódor, K., & Borbély, A. (2013). Responsible behaviour or business? Social responsibility (CSR) in sport management. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2013/1/15>

- Orlando, B. (Toim.). (2022). *Corporate Social Responsibility*. IntechOpen.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.82998>
- Pan, X., Sinha, P., & Chen, X. (2021). Corporate social responsibility and eco-innovation: The triple bottom line perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 214–228.
<https://doi.org/10.1002/csr.2043>
- Publisher, A. removed at request of original. (2016). *Mastering Strategic Management*. University of Minnesota Libraries Publishing edition, 2015. This edition adapted from a work originally produced in 2010 by a publisher who has requested that it not receive attribution.
<https://doi.org/10.24926/8668.1401>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (Toim.). (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ratten, V. (2011). International sports management: Current trends and future developments. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 679–686.
<https://doi.org/10.1002/tie.20444>
- Segal-Horn, S. (2004). The modern roots of strategic management. *European Business Journal*, 16(4), 133–142.
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, 86(1), 4–8.
- Tienari, J., & Meriläinen, S. (2021). *Johtaminen ja globaali talous* (5., uudistettu painos). Alma Talent.

- Uefa_football_sustainability_strategy*. (2021). Noudettu 16. huhtikuuta 2024, osoitteesta https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa_football_sustainability_strategy.pdf
- Valeri, M. (2019). *Corporate Social Responsibility and Reporting in Sports Organizations*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97649-5>
- Vastuullisuus*. (ei pvm.). Palloliitto.fi. Noudettu 16. huhtikuuta 2024, osoitteesta <https://www.palloliitto.fi/palloliitto/vastuullisuus>
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos). Edita.
- Żak, A. (2015). Triple bottom line concept in theory and practice. Teoksessa *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.387.21>
- Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2019). Corporate social responsibility (CSR) in football. *Corporate Social Responsibility*.

LIITTEET

Teemahaastattelun kysymykset (haastattelurunko)

Miten yhteiskuntavastuullisuus huomioidaan strategian suunnittelussa suomalaisessa huippujalkapallo-organisaatiossa?

Teemat:

1. Yhteiskuntavastuullisuus operatiivisessa toiminnassa ekologisesta näkökulmasta
 - Miten yhteiskuntavastuullisuus ymmärretään yleisesti ja ekologisesta näkökulmasta?
 - Tapahtumien järjestäminen
 - Stadionin organisoiminen
 - Yhteistyö
2. Strateginen johtaminen
 - Miten strateginen johtaminen ymmärretään
 - Mitkä tekijät vaikuttavat eli ohjaavat organisaation strategista johtamista
 - Mitkä asiat määrittävät organisaation strategian rungon
3. Strateginen suunnittelu (kokoava teema)
 - Miten suunnittelussa huomioidaan vastuullisuuteen liittyvät seikat eli kuinka merkittävä/tärkeä tämä on organisaatiolle toiminnan strategian suunnittelussa?
 - Vaikuttaako suunnitelman tekemiseen organisaation ulkopuoliset tekijät (esim. lait, kattojärjestön vaatimukset, kansainväliset toimintaehdotukset)
 - Onko organisaatiolla vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita
 - Lyhyen ja pitkän aikavälin tähtäimet