

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), taide- ja kulttuurialan johtaminen

2024

Ainomaija Perämäki

Kestävä johtaminen kulttuurialan organisaatioissa



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), taide- ja kulttuurialan johtaminen

3.6.2024 | 59 sivua

Ainomaija Perämäki

Kestävä johtaminen kulttuurialan organisaatioissa

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kestävän johtamisen nykytilaa taide- ja kulttuurialan organisaatioissa. Tietoisuus kestävästä kehityksestä on lisääntynyt organisaatioiden keskuudessa ja myös lainsäädäntö pakottaa entistä vastuullisempaan suuntaan, mutta tutkimus kestävästä johtamisesta on vielä uutta. Tavoitteena oli saada läpileikkaus aiheesta neljän alan organisaation julkisia dokumentteja (verkkosivut ja sosiaalinen media) tarkastelemalla, sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä hyödyntäen.

Tutkielman teoriaosiossa käsitellään yritysten roolia kestävänsä kehityksen tavoitteisiin pääsemisessä sekä kestävänsä johtamisen vaikutuksia organisaatioille ja sidosryhmille. Empiirisessä osiossa kerättiin tietoa kestävästä johtamisesta kohdeorganisaatioissa kestävänsä johtamisen mittariston avulla, josta löytyi indikaattorit taloudelliseen, sosiaaliseen, kulttuuriseen ja ekologiseen kestävyteen jaoteltuna. Kerätyn tiedon perusteella käytiin läpi organisaatioiden haasteet ja mahdollisuudet kestävänsä johtamisen saralla.

Aineiston analyysissä nousi esille mm. sidosryhmäyhteistyö, pyrkimys taloudelliseen kestävyteen ja jatkuva toiminnan kehittäminen, henkilökunnan ja sidosryhmien kouluttaminen vastuullisuuden teemoista sekä päästöjen vähentäminen. Kehitystä entistä vastuullisempaan suuntaan oli selkeästi suunnitteilla kohdeorganisaatioissa myös lähivuosina.

Asiasanat: kestävä johtaminen, kestävä kehitys, johtaminen, johtajuus, vastuullisuusraportointi, taide- ja kulttuurialan johtaminen, vastuullisuus

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Arts and Culture Management

2024 | 59 pages

Ainomaija Perämäki

Sustainable leadership in cultural organisations

The aim of the thesis was to find out more about the current state of sustainable leadership in cultural organisations. Research on the topic is still new, while organisations are striving to become more sustainable. The goal was to get an overview of the topic by examining public documents (websites and social media) of four organisations in the field, using both qualitative and quantitative methods.

The theoretical part of the thesis discusses the role of companies in reaching the goals of sustainable development and the effects of sustainable leadership on organisations and stakeholders. Information about sustainable leadership in the target organisations was collected using sustainable leadership indicator metrics divided into economic, social, cultural and ecological sustainability and the findings are introduced in the empirical section of the thesis.

In the analysis of the data stakeholder cooperation, continuous development of operations, and the training of staff and stakeholders on sustainability related topics were some of the most mentioned themes.

Keywords:

sustainable management, sustainable leadership, sustainability, leadership, sustainability reporting, arts and cultural management, social responsibility

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
2 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys	9
2.1 Kestävä kehitys ja sen merkitys	9
2.2 Yritysvastuusta kokonaisvaltaiseen kestävään johtamiseen	11
2.3 Kestävän johtamisen indikaattorit	15
2.4. Kestävää johtamista toteuttavan organisaation ominaispiirteet	19
2.6. Johdon rooli kestävässä johtamisessa	21
2.7. Sidosryhmäviestintä osana kestäväää johtamista	23
3 Tutkimusmenetelmät	26
3.1 Tutkimuksen toteutus	26
3.2 Aineiston keruu	27
3.3 Aineiston analysointi	28
3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	29
4 Tutkimustulokset	32
4.1 Kestävän johtamisen indikaattorit analyysikehikkona	32
4.2 Yksilöiden hyvinvointi	33
4.3 Yhteisöjen hyvinvointi	36
4.4 Kannattava liiketoiminta	39
4.5 Luonnon hyvinvointi	41
5 Johtopäätökset	45
5.1 Yhteenveto ja kehittämissuositukset tutkimustuloksista	45
5.2 Suositukset jatkotutkimukselle	48
Lähteet	50

Liitteet

Liite 1. Keskeisten tulosten yhteenveto.

Kuviot

Kuvio 1. Kestävän johtamisen neljä pilaria (Bärlund & Perko 2013).	16
Kuvio 2. Suorituskyvyn seuraaminen ja sen läpinäkyvyys (Bärlund & Perko 2013).	24

Taulukot

Taulukko 1. Kestävän johtamisen neljää ulottuvuutta mittaavat indikaattorit (Bärlund & Perko 2013).	18
Taulukko 2. Tutkimukseen valitut organisaatiot.	27

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Ilmastonmuutoksen laajat vaikutukset ovat jo nähtävillä. Helmikuu 2024 oli EU:n Copernicus-palvelun (2024) mukaan mittaushistorian lämpimin ajanjaksolla jo 9. kuukautta peräkkäin. Ilmastonmuutoksesta johtuvat luonnonkatastrofit ovat tuplaantuneet 1980-luvun jälkeen uhaten maapallon väestöä ympäristöllisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti (Hoek 2018, 18). Maailman talousfoorumi (2017) raportoi, että väkivalta ja aseelliset konfliktit maksavat enemmän kuin 13% bruttokansantuotteesta. Puolet maapallon väestöstä elää yhä alle kahdella dollarilla päivässä. Sosiaalinen epätasa-arvo ja nuorisotyöttömyys ovat kasvussa. Naiset kohtaavat vieläkin taloudellisia, sosiaalisia ja lain asettamia muureja matkalla tasa-arvoa kohti (Hoek 2018, 18).

Hoekin (2018, 88) mukaan suuryrityksillä on suurempi taloudellinen valta kuin monella valtiolla yhteensä ja ne voisivat halutessaan kääntää kurssin ilmastonmuutoksen suhteen. Teollinen tuotanto mahdollisti aikoinaan valtavan kehitysharppauksen ihmiskunnan historiassa ja hyvän elämänlaadun länsimaissa, mutta nyt täytyy etsiä uusia tapoja käyttää niukkenevia luonnonvaroja (Senge ym. 2008, 5-8). Vaikka liiketoiminta on myötävaikuttanut maapallon resurssien joukkotuhoon, on sillä myös avaimet ratkaisuihin (Hoek 2018, 46).

Yritykset eivät enää voi olettaa, että yritystoiminta ja siihen liittyvät arvot olisivat oma erillinen siilonsa yhteiskunnassa (Sarkar ym. 2018). Myös niiden on siirryttävä kestävän kehityksen tielle ja otettava käyttöön puhtaampia teknologioita ja energia- ja resurssitehokkaita tuotteita säilyttääkseen liiketoimintansa ja turvatakseen maapallon raaka-aineiden riittävyys (Grubor ym. 2017, Bärlund & Perko 2013). Pitkäänkin toimineet yritykset joutuvat sopeutumaan ympäristön muutoksiin ja tarkastelemaan kilpailukykyään uudelleen (Vahtola 2020).

Ratkaisuna vastuullisen organisaation luomiseen on esitetty kestävän kehityksen integroimista osaksi johtamista (Gerald ym., 2017). YK:n (2019) mukaan kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi johtajien tulee sisällyttää kestävyys kaikkeen yrityksen toimintaan ja strategiaan sekä sitoutua henkilökohtaisesti kestävän kehityksen edistämiseen. Johtajat voivat luoda kestävän organisaatioympäristön, asettaa kestäviä organisaation tavoitteita ja toimia vastuullisessa roolissa taloudellisen ympäristön suojelemiseksi (Macke & Genari 2019). McKinseyn (2020) kyselyn mukaan johtajat katsovat kestävän kehityksen tuovan yrityksille niin pitkän kuin lyhyenkin aikavälin lisäarvoa. Organisaation johdon tuki ja osaamisen puute ovat silti usein esteenä kestävyysajattelun toteutumiselle koko yrityksen arvoketjussa ja liiketoimintamallissa (Lillberg & Mattila 2020, 63). Hoekin (2018) mukaan muutosta tarvitaan läpi toimialojen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Kulttuuri ja luovat alat ovat viime vuosina kasvaneet Euroopassa keskimääräistä nopeammin ja muodostivat vuonna 2019 4,4% EU:n bruttokansantuotteesta, mutta korona romahdutti kasvun. Vuonna 2020 ala menetti liikevaihdostaan 31%. (EY 2021)

Kulttuuri ja luovat alat eivät ole vain yksi kriisiin joutunut ala, vaan niitä tarvitaan myös osaksi ratkaisua kriisien värittämässä ajassa, kun poliittinen yhtenäisyys ja voimakas taloudellinen ja sosiaalinen elvyttäminen ovat olennaisia. EY (2021) suosittaakin, että rahoitustilanteen korjaamisen ja päättäjien tuen lisäksi kulttuuri tulee valjastaa täysimääräisesti koko yhteiskunnan kehityksen kiihdyttäjäksi. Mikäli kulttuuri yhdistetään muihin sektoreihin kuten matkailuun, tutkimukseen ja koulutukseen, voi se merkittävästi vaikuttaa esimerkiksi hiilijalanjäljen pienentämiseen (EY 2021).

Jos yritys ei ole menestyvä, voi sen kuitenkin olla mahdotonta panostaa enemmän vastuullisuuteen (Suriyankietkaew & Avery 2016). Bärlund ja Perko (2013) toteavatkin, että tarvitsemme myös konkreettisia esimerkkejä vastuullisuutta edistävästä bisnesmalleista, ennen kuin voidaan olettaa yritysten

toimivan rohkeammin sen eteen. Heidän mukaansa moni johtaja ei uskalla tehdä korjausliikkeitä, koska ei tiedä miten toimia. Kestävän kehityksen yhteyttä liiketoimintaan ja tuloksen tekemiseen on vaikea hahmottaa etenkin kotimaisten parhaiden käytäntöjen puuttuessa, ja se yhdistetään helposti kalliisiin lisäinvestointeihin ja kustannuksiin (Bärlund & Perko 2013, 228-229).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kestävä johtaminen ilmenee tällä hetkellä kotimaisissa kulttuurialan organisaatioissa. Koronan jälkeisessä ajassa puhuttaa esimerkiksi alan pienentynyt rahoitus - esimerkiksi vuonna 2024 kulttuuri-instituutioiden saama rahoitus oli n. 4,7% pienempi kuin vuonna 2023 (Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry, 2024). Opinnäytetyön yhtenä tavoitteista on tuoda esiin hyviä kotimaisia käytäntöjä joilla lisätä organisaatioiden kestävyyttä ja edistää kestävää johtamista, mitkä voivat kulttuurialan lisäksi olla sovellettavissa muillekin organisaatioille.

Tarkemmin tutkimuskysymykset ovat:

Mikä on kestävä johtamisen nykytila kulttuurialan organisaatioissa Suomessa? sekä

Mitä haasteita ja mahdollisuuksia näissä organisaatioissa ilmenee vastuullisuuden saralla?

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena käyttäen teoreettisena viitekehystenä kestävä johtamisen teoriaa sekä tarkemmin Bärlundin ja Perkon (2013) kestävä johtamisen neljää ulottuvuutta mittaavien indikaattoreiden listaa. Työssä tarkasteltavat neljä ulottuvuutta käsittävät yksilöiden hyvinvoinnin, yhteisöjen hyvinvoinnin, kannattavan liiketoiminnan sekä luonnon hyvinvoinnin.

2 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys

2.1 Kestävä kehitys ja sen merkitys

YK:n Bruntlandin komitea määritteli vuonna 1987 kestävän kehityksen tarkoittavan nykyajan tarpeiden täyttämistä vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä täyttää omiaan (YK). Päämääränä ei ole ainoastaan ilmastonmuutoksen ja ympäristön tuhoutumisen torjunta, vaan myös terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen sekä eriarvoisuuden ja köyhyyden poistaminen - kestävä kehitys onkin äärimmäisen monimuotoinen ja dynaaminen systeemi (Dos Santos & Ahmad, 2020).

Syyskuussa 2015 193 maata hyväksyi YK:n luomat kestävän kehityksen tavoitteet (Sustainable Development Goals), jotka muodostavat yhdessä kehityskohteiden tiekartan kaikille niitä tavoitteleville organisaatioille vuoteen 2030 mennessä (Hoek 2018, 17). Sekä YK:n tavoitteiden hyväksyminen että 2015 solmittu kansainvälisen Pariisin ilmastopöytäkirja olivat selkeä viesti hallitusten lisäksi liike-elämälle itselleen, jonka mukaan yritysten ja rahoittajien on jätettävä taakseen vain taloutta palveleva maapallon hyväksikäyttö (Hoek 2018, 46).

McKinseyn raportissa (2023), johon vastasi yli 1100 yritystä yli 90 maasta, yhdeksän kymmenestä vastaajasta kertoi, että YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ovat yrityksen agendalla. Vaikka moni yritys on jo alkanut työskennellä YK:n tavoitteita kohti, Hoekin (2018, 20) mukaan todellisuudessa vain muutama yritys mittaa työnsä sosiaaliset vaikutukset niiden perusteella. Hoekin mukaan yritystoiminta tulisi uudelleen määritellä siten, että yritykset toimivat YK:n kestävän kehityksen tavoitteet toimintansa ytimessä palvellen myös maapallon intressejä (Hoek 2018, 46).

Poliittisesta johdosta puuttuu visio, mutta myös yrityksissä luotto johtoon on matala. Hoek argumentoi, että meidän tulee kasvattaa luottamusta jotta kestävän kehityksen tavoitteet voidaan saavuttaa, ja luottamus myös kasvaa

kun tavoitteisiin päästään (Hoek 2018, 19). Kestävän kehityksen tavoitteiden avulla yritykset voivat oppia toimimaan kokonaisvaltaisemmin ja ajatella entistä laajemmalla systeemitasolla, joka on Hoekin mukaan menestyksen avain luottamuksen uudelleen rakentamiseksi monen sidosryhmän aikakaudella, jolla elämme (Hoek 2018, 21).

Kestävän kehityksen tavoitteita kohti ohjatut triljoonien dollareiden julkiset sekä yksityiset varat voivat avata vastuullisille yrityksille valtavia mahdollisuuksia ratkaisujen luomiseksi. Kestävän kehityksen tavoitteet tarvitsevat yrityksiä ja toisin päin, sillä kestävän kehityksen tavoitteet tarjoavat yrityksille mahdollisuuden päästä uusille markkinoille ja huikean suuruusluokan liiketoimintamahdollisuuksia, joiden arvioidaan olevan vähintään 12 biljoonan Yhdysvaltojen dollarin arvoinen vuoteen 2030 mennessä, luoden 380 miljoonaa uutta työpaikkaa. (Hoek 2018, 8)

Nettopositiivisuuden perusajatuksen mukaan yrityksen tulisi tehdä kokonaisuudessaan enemmän hyvää kuin paha. Yrityksellä, joka on saavuttanut nettopositiivisuuden, on siis suuremmat hyödyt (kädenjälki) kuin haitat (jalanjälki) (Tynkkynen 2020). Hoekin mukaan nettopositiiviseksi tuleminen edellyttää organisaatiolta kunnianhimoa ja pitkän aikavälin suunnitelmaa. Tarvitaan innovointia, eikä riskien välttelyä ja vaiheittaisia parannuksia. Kun kasvu on irrotettu negatiivisista vaikutuksista, se täytyy yhdistää positiivisiin vaikutuksiin, jotta todellinen kestävä kasvu voidaan saavuttaa (Hoek 2018, 56).

Kestävän kehityksen yritysten tuotot kasvavat vuosi vuodelta tai jopa kuukaudelta, sillä kestävä liiketoiminta pärjää lähes 20% paremmin kuin vertailuyritykset (Hoek 2018, 7). Sijoittajillekin yrityksen energian- ja vedenkäytön sekä jätteen tuoton vähentäminen merkitsee parempia tuottoja. Koronapandemia aiheutti globaalien rahoitusmarkkinoiden romahtamisen, mutta vastuullisena pidetyt osakkeet menestyivät paremmin kuin kilpailijansa (Serafeim 2020).

2.2 Yritysvastuusta kokonaisvaltaiseen kestävään johtamiseen

Porter ja Kramer (2011) lanseerasivat jaetun arvon konseptin auttamaan yrityksiä suunnittelemaan ja toteuttamaan kannattavaa, kestäväää kehitystä edistäväää liiketoimintaa. Siinä yhteiskunnalliset ratkaisut nostetaan liiketoiminnan ytimeen, jolloin tuotteita ja palveluita kehitetään yhteiskunnan tarpeita vastaavaksi ja koko yhteiskunnalle tuotetaan lisäarvoa. Ihmisten ja ympäristön hyvinvointia edistävien ratkaisujen avulla tuotetaan arvoa myös yhteisesti, ei vain osakkeenomistajille. Porter ja Kramer argumentoivat, että yhteiskunnallisen ulottuvuuden huomioiva liiketoiminta on nyky maailman tilanteessa niin kannattavaa kuin oikeakin tapa tehdä voittoa. (Porter & Kramer 2011)

Jaetun arvon konseptia kuvastaa periaate, jonka mukaan yrityksen menestyminen ja hyvän tekeminen eivät ole toisiaan poissulkevia - rahallisen menestyksen ei tarvitse tarkoittaa yhteiskunnan ja luonnon hyvinvoinnin unohtamista (Hoek 2018, 60). Porterin ja Kramerin mukaan muutos, jota tarvitsemme, löytyy liiketoiminnan malleista, jotka luovat voittoa yrityksen ydintoiminnalle samalla luoden arvoa sidosryhmille, yhteiskunnalle ja ympäristölle, vieden maailmaa lähemmäs kestävään kehityksen tavoitteita (Porter & Kramer 2011).

Kestävään kehitykseen eli vastuullisuuteen liittyy läheisesti kolme termiä, joita yleisesti käytetään toistensa synonyymeina: vastuullinen liiketoiminta, yritysvastuu sekä yhteiskuntavastuu. Yritysvastuu viittaa ainoastaan yritysten vastuullisuuteen ja sitä käytetään myös alleviivaamaan vastuullisuuden kytkeä voitontavoitteluun. Yhteiskuntavastuullisuuteen liitetään muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kuin yritysten, esimerkiksi järjestöjen ja julkisen sektorin vastuullisuus, mutta myös yritykset käyttävät tätä termiä (Bärlund & Perko 2013, 10).

John Elkingtonin 1990-luvun puolivälissä kehittämän kolmoistilinpäätösajattelun (engl. triple bottom line, TBL) mukaan yrityksen menestyksen arviointiin sisällytetään perinteisen taloudellisen suorituksen lisäksi myös ympäristöllinen

ja sosiaalinen vastuu, jolloin yritys vastuun mitattavuus paranee. Elkington jakoi yritykset "vihreisiin joutseniin" ja "mustiin joutseniin" kuvaten niitä yrityksiä, jotka ovat joko aktiivisesti pyrkimässä kestäväan kehitykseen tai jotka eivät pysty uudistumaan ja kuolevat pois. (Slaper & Hall 2011)

Yhteiskuntavastuuseen liittyvät aktiviteetit nähdään usein lisäkuluina tai investointina hyväntekeväisyyteen, vaikka samaan malliin on mahdollista sisällyttää liiketoiminnan rahallisten tuottojen lisäksi sekä positiiviset sosiaaliset että ympäristölliset kontribuutiot (Hoek 2018, 64). Jaetun arvon konsepti ei ole yhteiskuntavastuuta, hyväntekeväisyyttä tai kestävyyttä, vaan yritysten uusi tie taloudellisiin voittoihin (Hoek 2018, 65). Perinteisempään kolmen pilarin malliin (triple bottom line) verrattuna siinä mietitään yrityksen vahvuuksien kautta, miten liiketoiminnan avulla voidaan vahvistaa ihmisten ja luonnon hyvinvointia ja edistää kestäväa kehitystä. Liiketoimintaa keskitytään kehittämään ulkoisten, sidosryhmiltä tulevien vaatimusten vastaamisen sijasta kestäväan kehityksen arvopohjalta (Bärlund & Perko 2013, 193-194). Kestävässä johtamisessa myös liiketoiminnan kehittämistä pohditaan jatkuvasti, koska sen filosofian ytimessä on kannattava liiketoiminta (Bärlund & Perko 2013, 106).

Hyväntekeväisyys ja yhteiskuntavastuu keskittyvät hyvän tekemiseen tai yrityksen yhteiskunnalle aikaansaamien tuhojen minimoimiseen: kestäväan johtamiseen olennaisesti liittyvä jaetun arvon malli taasen keskittyy kilpailukyvyyn maksimoimiseen sosiaalisten ongelmien ratkaisujen kautta uusilla ja olemassa olevilla markkinoilla yritysjohton toimesta, samalla kun mm. saavutetaan kustannussäästöjä ja osajat säilyvät (Hoek 2018, 65). Jaetun arvon luominen ei ole ainoastaan liiketoimintamalli, vaan se palvelee myös investointimallina, kun investoijat etsivät keinoja saada parhaat tuotot sijoituksilleen osallistuen samalla kestäväan kehityksen aktiviteetteihin (Hoek 2018, 68). Niskalan ym. (2019) mukaan jaetun arvon luominen onnistuu niin kehittyneillä kuin kehittyvilläkin markkinoilla, vaikka mahdollisuudet sen luomiseen ovat paikka- ja yritysriippoisia.

Bärlundin ja Perkon mukaan yritys vastuugenren ongelma on, että kehitystyö on usein irrallista varsinaisesta liiketoiminnasta ja vaikka raportoidut luvut esimerkiksi jätteiden vähentämisestä tai henkilökunnan koulutuksista ovat sinänsä tärkeitä mittareita, eivät ne itsessään kerro ulkopuolisille juuri muuta kuin sen, että yritys pyrkii parantamaan tiettyjä toimintoja (Bärlund & Perko 2013, 77). Yrityksen positiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan ei hyödynnetä eikä vahvisteta liiketoiminnan avulla, vaan yritys vastuu nähdään riskien- ja maineen hallintana, hyväntekeväisyytenä ja rajoitteena ymmärtämättä, että menestyäkseen yritys ja yhteiskunta tarvitsevat toisiaan (Bärlund & Perko 2013; Niskala ym. 2019). Bärlundin ja Perkon mukaan tavoitteet tulisi asettaa pelkän "oman tontin kohentamisen" sijaan laajempien yhteiskunnallisten hyötyjen mukaan, tuoden huomattavasti suurempaa hyötyä sekä yritykselle itselleen että yhteiskunnalle (Bärlund & Perko 2013, 79).

Vahtolan (2020) mukaan moni yritys kyllä määrittelee vastuullisuuden merkittäväksi strategiseksi kehityskohteeksi ja viestii siitä, mutta harvat toimivat arvojen mukaisesti. Hän painottaa, että aidosti vastuullisissa organisaatioissa vastuullisuutta pyritään noudattamaan kaikin tavoin ja myös henkilökunta sitoutetaan siihen. Jos vastuullisuus ei oikeasti toteudu, jää se pelkäksi kliseeksi.

Bärlund ja Perko argumentoivat, että yrityksen käynnistämät ympäristön ja sosiaalisen vastuun kannalta perustellut hankkeet jäävät usein irralleen varsinaisesta liiketoiminnasta eivätkä siksi kiinnosta johtoa. Kestävän johtamisen organisaatiossa se mitä tehdään vastuullisuuden saralla, joko tukee liiketoimintaa tai on osa sitä (Bärlund & Perko 2013, 191). Yritykset myös heidän mukaansa liian usein aloittavat eri projekteja eri järjestöjen ja muiden toimijoiden kanssa, mutta ilman käsitystä sidosryhmien odotuksista, jolloin kyse on vastuullisuuden sijaan pikemminkin hyvästä PR:stä ja hyväntekeväisyydestä (Bärlund & Perko 2013, 98).

Myös yritykset, jotka ovat tehneet liiketoimintaansa tietyllä tavalla pitkään ja joilla on lojaalit asiakas- ja toimittajaverkostot, on joskus pakotettu jatkamaan ei-

kestävällä tavalla pidempään kuin ne haluaisivat, mikäli niillä ei ole isoja summia rahaa kestävän kehityksen muutoksen ajuriksi. Yritys voi esimerkiksi löytää kestävämmän pakkausvaihtoehdon tuotteilleen, mutta kohdata vastustusta asiakkailtaan korkeammasta hinnasta tai vähemmän houkuttelevasta pakkauksen ulkonäöstä johtuen (Hoek 2018, 95). Radikaali muutos vaatii johdon sitoutumisen ja muutoksen liiketoimintastrategiaan, radikaaleja keksintöjä, suuria investointeja ja yhteistyötä, mutta myös koulutusta ja muutosta verotukseen ja lakeihin (Bärlund & Perko 2013, 21; Hoek 2018, 399). Hoekin mukaan sen sijaan että verotetaan työvoimaa, tulisi verottaa luonnonvarojen käyttöä ja saastuttamista (Hoek 2018, 417).

Bärlundin ja Perkon mukaan viemällä kestävä kehitys liiketoiminnan ytimeen yritys maksimoi omia etujaan ja tämä on "villakoiran ydin" - ei tarvita periaatteellista valintaa, sillä se on nimenomaan liiketoiminnallisesti älykästä (Bärlund & Perko 2013, 20). Kun johdetaan niin että tuotteet ja palvelut menestyvät, samaan aikaan taaten terve työyhteisö, tyytyväiset sidosryhmät ja asiakkaat sekä voitokas bisnes, toteutuu kestävä johtaminen organisaatiossa. Tätä voidaan myös käyttää yhä uudelleen ilman lisäkustannuksia (Bärlund & Perko 2013, 21).

Bärlund ja Perko tiivistävät, että vastuullisuudessa on organisaatioille kyse niin lainsäädännöllisistä, taloudellisista, sosiaalisista kuin luonnontieteellisistäkin kysymyksistä. On kyse liiketoimintariskien hallinnasta, kustannusten ja resurssien optimoinnista ja tehostamisesta, uusien liiketoimintamallien kehittämisestä, maineesta, sidosryhmistä ja toiminnan hyväksyttävyyden ansainnasta. Ellei yritys muutu, se ei selviä (Bärlund & Perko 2013, 31). Werbachin (2009) mukaan yrityksiä ei kiinnosta kestävä kehitys, ellei se edistä niiden omia etuja. Täten yritykset, jotka ovat vieneet kestävän kehityksen periaatteet osaksi omaa toimintaansa, ovat hoksanneet sen monenlaiset hyödyt (Bärlund & Perko 2013, 32). Pelkkä vihreä strategia ei auta ratkaisemaan yrityksen kohtaamia kansainvälisiä systeemisiä ongelmia - strategian tulee olla vastuullinen ja laajalti hyväksyttävä ja päätösten systeemiset syy-seuraussuhteet tulee ymmärtää (Bärlund & Perko 2013, 68).

2.3 Kestävän johtamisen indikaattorit

Radikaalisti muuttuvilla markkinoilla tuotteet ja palvelut jotka eivät luo aitoa arvoa, tullaan sivuuttamaan (Hoek 2018, 7). Jos yrityksen toiminta ei ole kestävä, voidaan esimerkiksi kuluttajaboikotin takia joutua nostamaan PR-budjettia maineen korjaamiseksi. Brändiarvo voi heiketä ja yrityksen kulttuuri vaurioitua (Bärlund & Perko 2013, 93).

Kestävää johtamista toteuttavissa organisaatioissa ymmärretään, että yhteiskunta on holistinen järjestelmä, jossa ilmiöiden seurauksia kannattaa ennakoita ja niihin varautua, tai aiheutuu liiketoimintariskejä (Bärlund & Perko 2013, 22). Kestävä kehitys nähdään liiketoiminnan kehityksen mahdollisuutena ja yritys on muuttanut liiketoimintamallejaan (Tideman ym. 2013, 18). Polarisoituneessa maailmassa yrityksellä on väistämättä kanta, halusi se sitä tai ei, eikä neutraalius ole enää valinta (Lillberg & Mattila 2020, 115).

Bärlundin ja Perkon mukaan kestävän johtamisen elementtejä ovat kannattava liiketoiminta (kestävän kehityksen periaatteiden seuraaminen ei sulje kannattavuutta pois) sekä yksilöiden, luonnon ja yhteisöjen hyvinvointi (Bärlund & Perko, 2013, 132). Hoek (2018) korostaa, että kestävän liiketoiminnan johtamisen ydin on laajempi vastuullisuus, edellyttäen vaikutuksen luomista yrityksen omien toimenpiteiden lisäksi myös toimitusketjun ja liiketoimintaympäristön kautta.

Avery (2005) painottaa kestävässä johtamisessa kykyä pitkän tähtäimen päätöksentekoon, systemaattisen innovoinnin suosimista, sitoutuneen henkilökunnan kehittämistä ja korkeatasoisten tuotteiden, palveluiden ja ratkaisujen tarjoamista. Nämä johtamiskäytännöt voivat muodostaa itseään vahvistavan johtamisjärjestelmän organisaation sisällä, johon sisältyy toimitusjohtajan roolin muutos, hajautettu päätöksenteko, eettiset toimintatavat sekä korkea sosiaalinen ja ympäristövastuu. Avery ja Bergsteiner (2011) liittivät alkuperäiseen 19 elementtiin vielä 4 lisäkäytäntöä (itsensä johtaminen, luottamus, innovointi ja työhön osallistuminen) muodostaen lopulta 23 elementin

kestävän johtamisen kehyksen, joka on järjestetty pyramidin muotoon kuvastaen keskinäisen tuen ja keskinäisen riippuvuuden kehityskonseptia.

Bärlund ja Perko (2013) puolestaan määrittelevät kestävän johtamisen seuraavasti:

“... ihmisten ja asiakokonaisuuksien hallintaa, jossa organisaatiota johdetaan määrätietoisesti ja tavoitteellisesti siten, että se toimii tehtävänsä täyttäen vastuullisesti ja edistää mahdollisuuksien mukaan ihmisten ja luonnon hyvinvointia tuottaen näin lisäarvoa sekä omistajilleen että yhteiskuntaan.” He tiivistävät kestävän johtamisen määritelmän myös neljän pilarin kuvioon. (Bärlund & Perko 2013, 103-105)



Kuvio 1. Kestävän johtamisen neljä pilaria (Bärlund & Perko 2013).

Bärlund ja Perko painottavat, että organisaation tulee voida muuttaa strategiaansa eli toimintasuunnitelmaansa tarvittaessa. Toimintaympäristön ja kilpailutilanteen muuttuessa nopeastikin nykystrategian tulee olla osallistava, ketterä ja testaava. Visio antaa koko henkilöstölle suunnan ja tavoitteen, johon pyrkiä. Sen kautta määritellään keinot, joilla kestävä kehitys viedään osaksi liiketoimintaa ja parannetaan tulosta, joten vision merkitys on keskeinen (Bärlund & Perko 2013, 202).

Organisaation kannattaisi varautua yllättäviin murroksiin skenaariotyön kautta. Strategia tulisi avata koko organisaatiota koskeviksi mittareiksi ja joka osalla alueella olla vastuuhenkilöt, unohtamatta sidosryhmien ja kumppaneiden sitouttamista jo alkuvaiheessa. Ilman mittaamista kestävän johtamisen organisaatio ei tiedä, tapahtuuko haluttua muutosta. (Bärlund & Perko 2013, 214-215)

Kaikilla neljällä kestävän johtamisen ulottuvuudella (kannattava liiketoiminta, yksilöiden hyvinvointi, yhteisöjen hyvinvointi ja luonnon hyvinvointi) tulisi olla omat mittarinsa. Tähän Bärlund ja Perko (2013) esittävät kestävän johtamisen mittaristoa, jonka he kehittivät Epsteinin (2010) mittareiden pohjalta. Bärlundin ja Perkon mittaristo on esitelty seuraavassa taulukossa (taulukko 1).

Taulukko 1. Kestävän johtamisen neljää ulottuvuutta mittaavat indikaattorit (Bärlund & Perko 2013).

<p>YKSILÖIDEN HYVINVOINTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön työilmapiirikysely • Yrityskulttuurin suvaitsevaisuus • Sairaspäivien väheneminen (lkm) • Henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen • Henkilöstön kehitysmahdollisuudet • Henkilöstön virkistäytyminen • Henkilöstön koulutus (h lkm/hkl) • Työturvallisuus • Perhevapaat (lkm) • Etätyömahdollisuus • Elämäntapojen parantamishjelmat • Liikuntamahdollisuudet • Terveellisempien ruokavaihtoehtojen mahdollisuus • Tuotteen terveys- ja hyvinvointivaikutus 	<p>YHTEISÖJEN HYVINVOINTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työpaikkojen lkm • Paikallisten alihankkijoiden suosiminen, lkm • Nuorten työllistäminen • Rekrytoinnin monimuotoisuus • Maksettujen verojen määrä % • Vapaaehtoisen työn tuntimäärä • Paikallisen yhteisön tukeminen • Sidosryhmäyhteistyön budjetti • Lapsi- ja pakotetuntyövoiman vastainen politiikka • Kansainvälisten työntekijäoikeuksien seuraaminen • Paikallisyhteisöjen kanssa tehtävän yhteistyön budjetti • Hyväntekeväisyys
<p>KANNATTAVA LIIKETOIMINTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johdon sitoutuminen kestävään kehitykseen • Kestävän kehityksen kansainväliset periaatteet ja linjaukset (lkm) • Johdon monimuotoisuus • Henkilöstön monimuotoisuus (%) • Vastuullisuudesta vastaavien hallituksen jäsenten lkm • Senioritasoisten managereiden lkm kestävä kehityksen toiminnassa • Kestävän kehityksen toimintaan osallistuvien organisaation funktioiden lkm • Kestävän kehityksen toimintaan osallistuvien työntekijöiden lkm • Kestävästä kehityksestä palkittavien työntekijöiden lkm • Itsesääätelyohjeistukset (lkm) • Toimialayhteistyö • Tuotteen eettisyys • Tuotekehitys (elinkaari tuotteiden lkm tuoteportfoliossa) • Markkinaosuuden kasvu • Uusien asiakkaiden lkm • Vastuulliset investoinnit (€) • Vastuullinen sijoittaminen (€) • Sidosryhmien suhtautuminen yrityksen vastuullisuuteen (kysely) • Ympäristöystävällisten tuotteiden määrä (%) • Asiakastytyväisyys • Kyselytulokset sidosryhmien tyytyväisyydestä yrityksen kestävä kehityksen toimintaan • Parantunut maine (kysely) • Palkinnot ja tunnustukset • Työnhakijoiden lkm/rekrytointi • Työntekijävaihtuvuus (%) • Työntekijöiden tyytyväisyys • Sairaspäivien lkm • Bonusten lkm • Oikeudenkäynnit • Paikallisyhteisöjen valitusten lkm • Protestien lkm • Sertifikaatit • Yhtiötä omistavien työntekijöiden lkm • Kestävän kehityksen raporttien lkm 	<p>LUONNON HYVINVOINTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön ja sidosryhmien koulutus • Uusiutuvan energiankäyttö (%) • Kierrätettyjen raaka-aineiden käyttö (%) • Sertifioitujen alihankkijoiden määrä (%) • Green office-tilojen määrä (%) • Elinkaari-tuotteiden määrä portfoliosta (%) • Päästöjen väheneminen (%) • Investoinnit puhtaaseen teknologiaan (€) • Investoinnit vaihtoehtoihin energiamuotoihin (€) • Ympäristöauditoinnit (lkm) • ISO 14001 sertifikaatit (lkm) • EMAS sertifikaatit • Elinkaarianalyysit • Päästöt • Jätteen vähentäminen • Jätevesien käsittely • Pakkausjätteen määrä • Haitallisten aineiden käsittely • Jätevesien käsittely • Laitosturvallisuus • Etätyömahdollisuudet • Vastuullisen ostamisen kriteerit • Ulkopuolinen toiminnan varmennus (218-219)

2.4. Kestävää johtamista toteuttavan organisaation ominaispiirteet

Bärlund ja Perko listaavat kestävän johtamisen ominaispiirteiksi tahdon, avoimuuden, mahdollistamisen ja yhteistyön. Jotta kestävä johtaminen voidaan viedä läpi, tulee muutoksen näkyä johtoryhmässä ja johtamisessa, liiketoimintamalleissa, liikevaihdossa ja brändissä (Bärlund & Perko 2013, 22). Kestävä johtaminen ulottuu muun muassa periaatteisiin ja linjauksiin, hankintoihin, tutkimukseen ja kehitykseen, tuotantoon, rekrytointiin, työntekijöiden motivointiin, markkinointiin, lainsäädännön seuraamiseen ja siihen vaikuttamiseen, johtajien tiedon ylläpitoon, tietojen raportointiin ja auditointiin sekä sijoitustoimintaan ja viestintään (Bärlund & Perko 2013, 179–183).

Kestävää johtamista toteuttavalle organisaatioille on tunnusomaista resurssi- ja materiaalihokkuus, energiatehokkuus ja uusiutuvan energian käyttö, ilmastonmuutoksen huomioon ottaminen, kuljetusreittien optimointi, päästöjen minimointi, pakkausten ja muiden jätteiden vähentäminen ja korkea hyödynnettävyys, haitallisten aineiden ja materiaalien vähentäminen, luonnon monimuotoisuuden edistäminen sekä tuotteista palveluihin -ajattelu (Bärlund & Perko 2013, 122). Nämä elementit muodostavat perustan organisaation kestäväälle toiminnalle ja osoittavat sitoutumisen ympäristövastuuseen ja kestäväen kehityksen periaatteisiin.

Kestävää johtamista toteuttava organisaatio pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa, tähdäten markkinajohtajuuteen ja entistä parempaan ekologiseen ja sosiaaliseen suorituskykyyn. Organisaatio etsii jatkuvasti uusia mahdollisuuksia kasvattaa yhteiskunnallista arvontuottoa yhteisöissä joissa se toimii ja suhtautuu avoimesti yhteistyöhön erilaisten toimijoiden kanssa (Bärlund & Perko 2013, 201). Yhteisöjen hyvinvointiin kiinnitetään huomiota mm. paikallisen työllisyyden ja hyvinvoinnin, elinvoimaisuuden, talouden ja elinkeinomahdollisuuksien edistämällä. Naisten asema, hyväntekeväisyys ja yhteiskunnalliset investoinnit ovat avainasemassa (Bärlund & Perko 2013, 133).

Kestävän johtamisen organisaatiossa työntekijöiden hyvinvointi sekä työntekijöiden ja johtajien vastavuoroinen tuki on keskeistä (Avery & Bergsteiner 2011; Iqbal ym. 2020, Bärlund & Perko 2013). Työntekijöiden suorituskyvyn mittaaminen ja palkitseminen on tärkeä osa kestävän johtamisen filosofiaa, ja työntekijät voivat aina vaikuttaa tulokseen ja tulostavoitteet kytkeytyvät kestävän kehityksen tavoitteisiin. Työntekijä tietää, mitä häneltä vaaditaan ja mistä häntä mitataan ja palkitaan. Vastaavasti työntekijöitä ei palkita vastuuttomasti ilman ansioita, joka voi johtaa mainehaittoihin. (Bärlund & Perko 2013, 220-221) Kaikenlainen käskytyks, kontrolloiva asenne ja epäluottamus turmelevat luottamuksen, yhdessä tekemisen ja työntekijöiden työvireen. Tyytyväiset työntekijät haluavat onnistua yhdessä, ja kestävän johtamisen organisaatiossa henkilöstö on yrityksen suurin voimavara, joka huomioidaan kaikessa. (Bärlund & Perko 2013, 116).

2.5. Kestävän johtamisen positiiviset vaikutukset organisaatiolle

Bärlundin ja Perko määrittelevät kestävyuden kestävän johtamisen yhteydessä johdonmukaiseksi, läpinäkyväksi ja vastuulliseksi työntekijöiden ja muiden sidosryhmien hyvinvoinnin, sitoutumisen ja suorituskyvyn turvaamiseksi. Samalla turvataan myös niin kannustava työilmapiiri kuin hyvä työmotivaatiokin sekä kannattavan ja vastuullinen liiketoiminta, säteillen tätä kautta myönteisiä vaikutuksia koko yhteiskuntaan. (Bärlund & Perko 2013, 103)

Tutkimusten mukaan kestävä johtaminen lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja viihtyvyyttä työssä, heidän luottamustaan organisaatioon, organisaation kestävä ja taloudellista menestystä sekä organisaation resilienssiä (Suriyankietkaew & Avery 2014; Dalati ym. 2017; Burawat 2019; Iqbal ym. 2020; Avery & Bergsteiner 2011). "Oikein toimiminen", kestävän jaetun hyödyn luonnin promoaminen ja kestävien liiketoimintamallien kehittäminen ovat kaikki kestävän johtamisen perusasioita, jotka auttavat myös organisaatiokulttuurin parantamisessa (Tideman ym. 2013, 25).

Suriyankietkaewin ja Averyn (2014) mukaan 20 kestävän johtamisen 23:sta käytännöstä voi merkittävästi parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Samoin Lee (2017) tunnistaa useita kestävän johtamisen käytäntöjä tärkeiksi työntekijöiden tyytyväisyydessä, kuten työn ja perheen tasapainon. Shaaban (2020) argumentoi, että kestävä johtaminen parantaa työntekijöiden toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja tekee heistä vastuullisia työntekijöitä. Moreiran ym. (2022) mukaan kestävä johtaminen antaa työntekijöille mahdollisuuden tuntea, että organisaatio välittää heistä ja arvostaa osaamisen kehittämistä, mikä vähentää halukkuutta vaihtaa työpaikkaa.

Avery ja Bergsteinerin (2011) mukaan kestävä johtaminen tuottaa positiivisia tuloksia, kuten mainetta, asiakastyytyväisyyttä, kassavirtaa ja pitkän aikavälin arvoa sidosryhmille. Burawat (2019) ja Iqbal ym. (2020) havaitsivat kestävän johtamisen positiivisen vaikutuksen kestävään suorituskykyyn useissa yrityksissä kansainvälisesti. Iqbal ym. (2020) myös osoittivat empiiristen tutkimustensa perusteella, että kestävällä johtamisella oli merkittävä positiivinen vaikutus ympäristönsuojeluun.

2.6. Johdon rooli kestävässä johtamisessa

Kestävää johtamista toteuttavassa organisaatiossa vaaditaan johtajilta sisäisen kehityksen valvomista ja mittaamista (Bärlund & Perko 2013: 33).

Onnistumiseen tarvitaan toimintaympäristö- ja kilpailija-analyysi, tavoitteiden ja vision määrittely, strategian luominen, toiminnan ja mittareiden määrittely sekä toiminnan mahdollistaminen ja seuranta (Bärlund & Perko 2013: 203).

On kuitenkin olennaista, että kestävä kehitys johdetaan ydintoiminnoista irrallisten, erikseen luotujen tavoitteiden ja mittareiden sijaan ydintoimintoihin liittyvillä mittareilla, osana yrityksen liiketoimintastrategiaa (Bärlund & Perko 2013, 33). Työtä tulee johtaa niin, että toiminnan haittavaikutuksia yhteiskuntaan ja ihmisiin joko vähennetään mahdollisimman paljon tai ne jopa poistetaan kokonaan. Organisaation osaamista hyödynnetään yhteiskunnan kestävyttä tukevalla tavalla (Bärlund & Perko 2013, 33). Kolme liiketoiminnan

kannalta keskeistä kestävään kehitykseen liittyvää arvonluonnin keinoa ovat kasvu, sijoitetun pääoman tuotto ja riskien hallinta (Bärlund & Perko 2013: 38).

Kestävän kehityksen edistäminen liiketoiminnalla on ensisijaisesti ylimmän johdon vastuulla esimerkiksi tavoitteet ja mittausmenetelmät asettamalla ja niitä kehittämällä, sidosryhmät osallistamalla, yrityksen rakenteita uudistamalla sekä motivoimalla henkilökuntaa kestäväan kehityksen toimiin sitouttamiseksi ja yrityskulttuuriin integroimiseksi (Bärlund & Perko 2013: 142). Hallituksen rooli on keskeinen yrityksen kasvun ja kehittymisen strategisessa ohjauksessa ja vastuu tavoitteiden määrittelemiselle on lopulta sillä (Bärlund & Perko 2013). Hallituksen tehtävänä on varmistaa, että yritys on vastuullinen suhteessa sidosryhmiinsä ja että sitä johdetaan korkeatasoisella johtotiimillä. Hallituksen on katsottava asioita sukupolvien yli ulottuvasta näkökulmasta nykyisen johdon näkökulman sijasta (Eccles ym. 2014). Marc Epsteinin (2010) mukaan hallituksen tulisi toteuttaa viittä keskeistä periaatetta yrityksen menestyksen takaamiseksi: johtajuutta, osallistamista, mukauttamista, moniarvoisuutta ja arviointia.

Johtajan keskeinen rooli kestäväan kehityksen edistämisessä voi vaihdella merkittävästi riippuen myös hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Waldmanin ja Siegelin (2008) mukaan jotkut johtajat ottavat todennäköisemmin vastuullisen asenteen kestäviin aloitteisiin ja aktiviteetteihin. Esimerkiksi moraaliset arvot ja periaatteet ovat osoittautuneet tärkeiksi yksilötason ominaisuuksiksi, jotka edistävät kestävien käytäntöjen jalkauttamista organisaatiossa (Renwick ym. 2013). Myös johtajien huomio heidän omaan psykologiseen ja psyykkiseen terveyteensä on nähty tehokkaan kestäväan johtamisen edellytyksenä (Casserley & Crichley, 2010). Ecclesin ym. (2012, s. 45) mukaan vastuullisesti toimivat johtajat eivät ainoastaan ota pitkän aikavälin näkökulmaa huomioon päätöksenteossaan, he myös sietävät paremmin epävarmuutta ja ovat valmiimpia ottamaan riskejä kestäväan kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.7. Sidosryhmäviestintä osana kestävää johtamista

Läpinäkyvä ja osallistava sidosryhmäviestintä on olennainen kestäväen johtamisen elementti ja kestäväen johtamisen organisaatiossa painotetaan yhteistyötä ulkoisten sidosryhmien kanssa (Bärlund & Perko 2013). Bärlundin ja Perkon mukaan on vanhanaikaista olettaa, että yritys voisi yksipuolisesti viestiä markkinoille olevansa vastuullinen yritys ja sidosryhmien uskovan asian mukisematta. Sen sijaan yleisö päättää maineesta ja eri kantoja edustavat, erityisesti erimieliset sidosryhmät kannattaa osallistaa toimintaa suunniteltaessa ja riskejä kartoittaessa (Bärlund & Perko 2013, 30).

Sosiaalisen toimiluvan (social license to operate) käsitteen mukaan yritysten tulee ansaita juridisen toimiluvan lisäksi nykyään myös keskeisten sidosryhmien luottamus ja sosiaalinen hyväksyntä liiketoiminnalleen. Fiksummat teknologiat ja ratkaisut myös vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin, joten ne tuovat väistämättä yritykselle menestystä. Ekologisen ja sosiaalisen suorituskyvyn parantamiseen investointi on toisin sanoen tehostamista, joka tuottaa myös säästöjä. (Bärlund & Perko 2013, 34)

Bärlundin ja Perkon mukaan yrityksen tulee ymmärtää ympärillään vallitsevaa systeemiä hallitakseen sen liiketoimintaympäristönä. Tähän auttaa sidosryhmäanalyysi, jossa kartoitetaan määriteltyjen sidosryhmien (esim. johto, asiakkaat ja media) odotukset siitä, miten yrityksen liiketoimintaa tulisi toteuttaa (Bärlund & Perko 2013, 95). Kestävää johtamista toteuttava organisaatio myös toimii avoimesti ja viestii seuraavista aikeistaan kestäväen kehityksen saralla läpinäkyvästi. Mikäli joihinkin kestäväen kehityksen tavoitteisiin ei ole päästy, myös tästä viestitään, mikä lisää luotettavuutta (Bärlund & Perko 2013, 22). Avoimuus on kestäväen johtamisen piirre, joten kun on päätetty että kestävä kehitys viedään liiketoimintastrategiaan, toiminta myös on läpinäkyvää ja avointa. Tämä lisää osaltaan organisaation sosiaalista kestävyyttä, koska se lujittaa työntekijöiden, asiakkaiden, kuluttajien ja muiden tahojen luottamusta toisiaan ja yritystä kohtaan (Bärlund & Perko 2013, 151).



Kuvio 2. Suorituskyvyn seuraaminen ja sen läpinäkyvyys (Bärlund & Perko 2013).

Kestävän kehityksen strategian muutoksen lisäksi tarvitaan myös sidosryhmien yhteistyötä yhteisen tavoitteen eteen ja jaettu, yhteinen visio (Grubor ym. 2017). Tutkimukset osoittavat, että yhteistyöllä YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden parissa ja rohkealla, määrätietoisella johtamisella voidaan saavuttaa suurempi systeemitason muutos kuin yksittäisten yritysten transformaatioilla, joten yhteistyö on avainasemassa (Hoek 2018).

Sprout Socialin tutkimuksen mukaan sosiaalisen median kautta esitettyjen kannanottojen kautta brändi ei voi välttämättä muuttaa kenenkään mieltä sosiaalisista kysymyksistä, mutta ohjaamalla seuraajia toimintaan, se voi vahvistaa suhdettaan näihin. Avoimuus sosiaalisessa mediassa auttaa myös muita toimijoita oivaltamaan yhteistyömahdollisuuksia, mistä hyötyvät kaikki (Bärlund & Perko 2013, 23). Vahtolan mukaan kuluttajat haluavat brändejä, jotka liittävätkin heidät osaksi tarinaa ja rakentavat kuluttajan omaa vastuullisuutta positiivisesti.

Tammikuun alussa 2023 voimaan tulleen Euroopan komission CSRD-direktiivin (Corporate Sustainability Reporting Directive) mukaan yritysten vastuullisuusraportointidirektiivin noudattaminen tulee pakolliseksi yhä suuremmalle osalle yrityksistä talousvuodesta 2024 alkaen ja sen sisältövaatimuksista EU:n standardien mukaiset. EU-laki edellyttää näitä yrityksiä raportoimaan kestävän kehityksen toimistaan, riskeistä ja mahdollisuuksista auttaakseen sijoittajia, kuluttajia ja muita sidosryhmiä arvioimaan niiden kestävän kehityksen toimia (European Commission 2023).

Vaikka vastuullisuusraportoinnin tavoitteena on kannustaa yrityksiä toimimaan vastuullisesti ja on argumentoitu sen olevan myös hyvän johtamisen väline (Niskala ym. 2019), on siinä kuitenkin omat ongelmansa. Esimerkiksi tiettyä kestävyysmittaria on voitu parantaa huonontaan vastaavasti jotain toista jonka raportoiminen on jätetty tekemättä, saaden suoritus näyttämään paremmalta kuin se onkaan (Kaplan & Ramanna 2021). Myös raportoinnissa käytettävää dataa ja mittareita on voitu käyttää eri tavoin eri yrityksissä, jolloin tulokset eivät välttämättä ole vastanneet totuutta eikä suorituskykyjen vertailu eri yritysten välillä ole ollut luotettavaa (Kotsantonis & Serafeim 2019).

Vastuullisuus mielletään usein hyvin johdetun ja menestyvän yrityksen tunnusmerkiksi (Niskala ym. 2019). Puhutaan myös integroidusta ja innovatiivisesta lähestymistavasta. Integroidussa lähestymistavassa vastuullisuus on jo osa olemassa olevaa liiketoimintaa, vastuullisuusinnoinnissa yritys käyttää ympäristöongelmaa innovaation lähteenä pyrkimyksenään yhdistää vastuullisuus ja taloudellinen menestys (Harmaala & Jallinoja 2013, 76–77). On tutkittu, että nämä tavat ovat yritykselle keskimäärin kannattavampaa kuin filantrooppinen tapa toteuttaa vastuullisuutta, ja yrityksen vastuullisuus ja tuottavuus korreloivat keskenään positiivisesti (Husted & Salazar, 2006; Liappis ym. 2019, 34-35). Yrityksen ottaessa kerran vuodessa tapahtuvan raportoinnin sijaan vastuullisuus pitkäjänteisesti mukaan sen koko strategiaan, sillä on paremmat mahdollisuudet menestyä pitkällä aikavälillä ja selviytyä vaikeuksien edessä (Serafeim 2020).

Bärlundin ja Perkon mukaan pienemmissä yrityksissä toimintojen auditointi tai vastuullisuusraportointi ei ole olennaista, koska sidosryhmille voi viestiä suoraan niiden sivustoilla tai sosiaalisen median kanavissa, millä myös usein tavoitetaan enemmän ihmisiä kuin raporteilla (Bärlund & Perko 2013, 207).

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Tutkimuksen toteutus

Yhteiskuntatieteellinen tutkimus voidaan toteuttaa laadullisena (kvalitatiivinen) tai määrällisenä (kvantitatiivinen) tutkimuksena. Laadulliseen tutkimukseen on mahdollista sekoittaa myös määrällisyyttä, eivätkä nämä kaksi tutkimussuuntaa sulje toisiaan pois (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämä tutkimus toteutettiin painottaen laadullista analyysia, mutta aineiston analyysivaiheessa käytettiin myös määrällisen analyysin menetelmiä.

Laadullinen tutkimus tarkoittaa empiiristä, erilaisiin aineistoihin ja niiden analyysiin perustuvaa tutkimusta (Juhila 2021). Tutkittavasta aiheesta haluttiin tehdä kattava analyysi ja saada siitä mahdollisimman syvä ymmärrys, jonka vuoksi laadullinen tutkimus valittiin tämän tutkimuksen menetelmäksi.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerätään vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa ja tavoitteena on ymmärtää ilmiötä ja sen taustalla ilmenevää käytöstä ja päätöksiä (Heikkilä 2014).

Kun laadullinen tutkimus on empiiristä, pyrkii määrällinen tutkimus kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä järjestelmällisten havaintojen avulla. Empiirisen havainnoinnin kohteita voidaan kutsua havaintoyksiköiksi, jotka puolestaan määräytyvät tutkimusongelman perusteella. (Tietoarkisto, 2021)

Tämän tutkimuksen avulla haluttiin saada tietoa kestävän johtamisen ilmenemisestä kulttuurialalla ja havaintoyksikköinä toimivat tutkimukseen valitut organisaatiot. Määrällinen analyysi tuli avuksi järjestelmällisten havaintojen saamiseksi sisällön erittelyssä, jotta voitiin määrittää kestävän johtamisen eri indikaattoreiden saamat maininnat, eli kun aineisto haluttiin kvantifioida.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimus aloitettiin syksyllä 2023 aiheen valinnalla sekä tutkimussuunnitelman teolla. Aiheeksi valikoitui kestävä johtaminen ja miten se ilmenee kulttuurialan organisaatioissa aiheen kiinnostavuuden ja vähäisen tutkimuksen vuoksi. Kohdeorganisaatioiksi päätettiin valita vain muutama organisaatio, jotta aiheesta saataisiin syvällisempi ymmärrys.

Tutkimuksen aiheen valinnan jälkeen siirryttiin kirjallisuuskatsaus-osioon eli perehdyttiin kirjallisuuteen aiheen ympärillä keskeisten käsitteiden ja teoreettisen viitekehyksen hahmottamiseksi. Kirjallisuuslähteitä lukiessa Bärlundin ja Perkon (2013) kestävä johtamisen indikaattorit valittiin tutkimusosion aineiston luokittelun pohjaksi, koska ne muodostivat kattavan kestävä johtamista toteuttavan organisaation mittariston.

Tutkimusaineiston keruuta varten valittiin neljä taide- ja kulttuurialan organisaatiota. Tutkimukseen haluttiin valita mahdollisimman erilaisia organisaatioita niin koon kuin toimialankin puolesta, jotta analyysiin saataisiin laaja-alainen aineisto. Alla olevassa taulukossa on esitelty anonymisoidut tutkimukseen valitut organisaatiot.

Taulukko 2. Tutkimukseen valitut organisaatiot.

Organisaatio	Organisaation koko	Toimiala	Organisaation ikä (alle 5, 5-10,10-20, yli 20 vuotta)	Kestävän johtamisen indikaattoreiden maininnat yht.
Organisaatio 1	suuri	Esittävät taiteet	yli 20 vuotta	280
Organisaatio 2	keskisuuri	Festivaali/ Tapahtuma-ala	yli 20 vuotta	87
Organisaatio 3	pieni	Nykytaide	10-20 vuotta	125
Organisaatio 4	pieni	Esittävät taiteet	yli 20 vuotta	102

Aineistoksi valittiin julkiset dokumentit ja tutkimusaineistoa kerättiin organisaatioiden omista kanavista: verkkosivuilta (mukaan lukien mm. blogipostaukset, vuosikertomukset ja mahdolliset vastuullisuusraportit) sekä sosiaalisen median kanavista (Facebook, Instagram, LinkedIn ja X). Aineistonkeruu toteutettiin toukokuussa 2024. Ajanhallinnan sekä aineiston tuoreuden takaamiseksi tutkittavaksi ajanjaksoksi valittiin organisaatioiden tuottama aineisto vuoden 2023 alusta lähtien. Mikäli organisaatio oli jakanut omilla kanavillaan ulkopuolisen lähteen kuten lehtiartikkelin, myös tämä sisällytettiin analyysiin ja siitäkin poimittiin mukaan mahdolliset organisaation saamat lisämaininnat indikaattoreita koskien.

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa taulukkoon koottujen indikaattoreiden alle kerättiin kaikki löydetyt maininnat organisaatiokohtaisesti systemaattisesti, kanava ja postaus kerrallaan. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että aineiston keruu -vaiheessa ns. aineistoyksiköistä tallennetaan käsittelemätön versio eli sellainen versio, mihin ei lisätä ja mistä ei poisteta mitään tietoa (Vuori 2021). Niin tehtiin tälläkin kertaa, ja aineistosta löydetyt viittaukset kopioitiin sellaisenaan taulukkoon ranskalaisten viivojen avulla eroteltuina myöhempää analyysia varten.

3.3 Aineiston analysointi

Kun aineiston keruu -vaihe oli viimeistely, eli tekstimateriaali oli käyty huolellisesti läpi ja kaikki organisaatioiden saamat maininnat luokiteltu omien indikaattoreiden alle taulukossa, oli vuorossa aineiston analysointivaihe. Aineiston analysointi tapahtui toukokuussa 2024.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi tehtiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Vuoren (2021) mukaan laadullisessa sisällönanalyysissä tutkija tunnistaa ja nimeää aineistosta löytämiään sisällöllisiä elementtejä tekemänsä koodauksen (toisin sanoen aineiston ensivaiheen järjestämisen ja luokittelun) perusteella. Vuori jatkaa, että aineistolähtöisessä koodauksessa tutkija etsii sellaisia kohtia eli analyysiyksiköitä aineistosta, jotka kertovat tutkittavasta

asiasta jotain häntä kiinnostavaa. Kun kyseessä on tekstit, voivat nämä analyysiyksiköt olla laajuudeltaan eri mittaisia aina yksittäisistä ilmauksista pitkiin katkelmiin. (Vuori 2021)

Tässä tutkimuksessa koodaus oli tehty kestävän johtamisen indikaattoreiden perusteella. Myös tässä tutkimuksessa aineistoista löydetty tutkimuksen kannalta relevantit analyysiyksiköt olivat hyvin eri pituisia, lyhyistä lauseista kokonaiseen kappaleisiin. Aineiston analysointi -vaiheessa työnä oli vertailla aineistoa sisäisesti, eli Vuoren (2021) mukaan etsiä aineistosta löydettyistä viittauksista eriävyyksiä ja yhtäläisyyksiä johtopäätösten tekemiseksi.

Aineiston löydökset tiivistettiin kirjaamalla ylös keskeisimmät tulokset tutkimustulokset-lukuun ja tarkasteltiin, missä organisaatioiden suurimmat haasteet ja vahvuudet kestävän johtamisen indikaattoreiden saralla aineiston perusteella piilivät. Organisaatioista haluttiin kirjoittaa anonymisti, joten tutkimustulosten kirjoittamisen kannalta oli tärkeää, että tutkittavasta asiasta kerrottiin tarpeeksi selkeästi ja yksityiskohtaisesti, kuitenkin tuomatta ilmi, mitkä organisaatiot olivat mukana tutkimuksessa.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Määrällisen tutkimuksen mittauksen luotettavuuden arvioinnissa keskeisiä käsitteitä ovat perinteisesti olleet reliabiliteetti ja validiteetti. Käsitteitä on käytetty myös laadullisen tutkimuksen arvioinnissa, vaikkakin niiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on ollut tutkijoiden keskuudessa vaihtelevia kantoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen kokonaisvaliditeetin kannalta yksittäisen mittarin hyvä validiteetti on välttämätöntä. Mittarin validiteetti tarkoittaa Tietoarkiston (2021) mukaan sitä, onko se ollut hyvä ja pätevä mittaamaan juuri sitä, mitä sen on ollut tarkoitus mitata. Onko mittaria käytetty oikealla tavalla oikeaan kohteeseen? Laadullisen tutkimuksen yhteydessä validiteetin voidaan ymmärtää tarkoittavan myös uskottavuutta ja vakuuttavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan mittarin kontekstissa sitä, onko mittari

johdonmukainen eli mittaa aina ja kokonaisuudessaan samaa asiaa. Se voidaan suomentaa sanoilla luotettavuus, käyttövarmuus ja toimintavarmuus (Tietoarkisto 2021).

Tässä tutkimuksessa kestävän johtamisen indikaattoreista juonnettu taulukko oli käytössä mittaristona kaikkien tutkimukseen valittujen organisaatioiden aineiston keruun kohdalla. Kaikkien organisaatioiden aineistot käytiin läpi systemaattisesti samalla tavalla, taulukko pohjana, tutkimusprosessin luotettavuuden takaamiseksi. Tutkimusprosessi olisi täten mahdollista toistaa uudelleen samoissa olosuhteissa.

Aineistoa analysoitaessa selkeytyi, että muutamia kestävän johtamisen indikaattoreista täytyi hyödyntää hieman soveltaen, sillä ne eivät olleet relevantteja tai hyödynnettävissä sellaisenaan aineiston keruussa. Tällöin esimerkiksi prosenttimäärien sijasta hyväksyttiin kuvailevat maininnat kustakin mitattavasta indikaattorista tai indikaattorin kehityksestä ja nykytilasta. Samoja modifikaatioita käytettiin kaikkien tarkasteltujen organisaatioiden kohdalla. Yleisesti ottaen käytetty taulukko oli tutkijan näkökulmasta hyvin pätevä mittaamaan kestävän johtamisen nykytilaa ja kehittämismahdollisuuksia tutkituissa organisaatioissa ja sopi tutkimuksen kontekstiin. Se olisi luotettava käytettäväksi myös muiden organisaatioiden kohdalla.

Tutkimuksen laadun perusteina pidetään yleisesti läpinäkyvyyttä ja systemaattisuutta, joka Meyrickin (2006, s. 799–808) mukaan tarkoittaa, että kaikkia tutkimuksen vaiheita (teoriaosuuden muodostaminen, tutkimusaineiston keruu, tiedon analysointi ja tulosten laatiminen) on tarkasteltava sen valossa, ovatko ne riittävän läpinäkyviä ja systemaattisia. Näin toimiessa niin tutkimusprosessin kuin tulostenkin voidaan varmistaa olevan perusteellisia.

Kitto ym. (2008, 188-243) puolestaan argumentoivat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida näiden kriteerien avulla: tutkimuksen aiheen ja tutkimuskysymyksen selvennys ja perustelut, tutkimusmenettelyn perusteellisuus ja täsmällisyys, tutkimusaineiston edustavuus, tutkimuksen

tulkinnan täsmällisyys, tutkimuksen refleksiivisyys ja arvioitavissa oleva perusteellisuus sekä tutkimuksen yleistettävyyys.

Tutkimusmenetelmät on pyritty kuvaamaan huolellisesti tämän tutkimuksen läpinäkyvyyden takaamiseksi. Huolellisten tutkimustulosten analysoinnin ja virheiden minimoinnin varmistamiseksi kaikki organisaatioiden aineistoista löydetty maininnat kopioitiin aluksi sellaisenaan taulukkoon myöhempää tarkastelua varten ja lähteet kirjattiin ylös. Toki on selkeää, että tutkimuksen luotettavuutta heikentää osaltaan se, että tutkimuksen analyysin lähteinä käytettiin julkista dataa, ja kerätyt tiedot jäivät sen varaan, mitä organisaatiot itse halusivat kanavissaan jakaa.

Tutkimuksessa mukana olleita organisaatiota ei valittu mukaan satunnaisotannalla, vaan tarkoituksenmukaisuuden perusteella. Mukaan haluttiin valita mahdollisimman monipuolisesti organisaatioita, jotta tutkimus voisi tarjota hyviä näkökulmia. Organisaatioita oli mukana ainoastaan neljä, joten tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä. Kyseessä on pikemminkin katsaus eri tyyppisten kulttuurialan organisaatioiden kestäväen johtamisen nykytilaan tänä päivänä.

Tuomen (2007, 146) mukaan myös lähteiden käyttö tutkimuksessa lisää sen validiteettia ja reliabiliteettia. Tämän tutkimuksen lähteinä pyrittiin käyttämään mahdollisimman tuoretta tutkimuskirjallisuutta aiheen ympäriltä, sekä etsimään vastauksia keskeisiin käsitteisiin ja teoreettiseen viitekehykseen mahdollisimman monesta eri lähteestä.

4 Tutkimustulokset

4.1 Kestävän johtamisen indikaattorit analyysikehikkona

Tutkimuksen empiirisen osuuden pohjana on käytetty Bärlundin ja Perkon (2013) kestävän johtamisen indikaattoreita, jossa määriteltyjen mittareiden perusteella neljän tutkimukseen valitun organisaation aineisto on luokiteltu. Tässä osiossa käydään läpi tutkimustuloksia kestävän johtamisen nykytilasta näissä organisaatioissa perustuen siihen, mitä niiden omissa kanavissa on viestitty keskeisiin käytäntöihin liittyen.

Keskeisimmät tulokset on koottu liitteisiin (liite 1. Keskeisten tulosten yhteenveto) teemoittain, jaoteltuna keskeisiin käytäntöihin, keskeisiin mahdollisuuksiin sekä keskeisiin kehityskohteisiin ja haasteisiin perustuen organisaatioiden omien kanavien viestintään ja Bärlundin ja Perkon mukaan yksilöiden hyvinvoinnin, yhteisöjen hyvinvoinnin, kannattavan liiketoiminnan sekä luonnon hyvinvoinnin ulottuvuuksiin luokiteltuna (kaikki indikaattorit näkyvät täydellisessä listassa sivulla 18). Liittesivun taulukossa esitellään aineiston luokittelun perusteella tunnistettuja keskeisiä käytäntöjä, mahdollisuuksia ja haasteita neljän eri kestävän johtamisen indikaattorin alle jaoteltuna.

Organisaatioiden analysoidussa aineistoissa korostuivat erityisesti yhteisöjen hyvinvointiin liittyvät käytännöt, kuten laaja yhteistyö eritoten paikallisesti eri sidosryhmien kanssa. Mahdollisuuksien alle on jaoteltu käytäntöjä, joita yksittäisen organisaation aineistoissa mainittiin, mutta joita aineiston perusteella ei oltu vielä jalostettu käyttöön laajemmin, joita nousi tasaisesti kaikkiin indikaattoreihin liittyen. Kestävän johtamisen kehityskohteisiin ja haasteisiin on nostettu organisaatioiden mainitsemia tämänhetkisiä ongelmia, joiden ratkaiseminen on ensisijaista organisaatioiden kestävyuden kannalta. Tulosten läpikäynnissä käydään läpi myös mittariston indikaattoreita, joita aineistossa ei oltu mainittu lainkaan, tai vai muutama kerran tutkittujen organisaatioiden käytäntöihin liittyen.

4.2 Yksilöiden hyvinvointi

Yksilöiden hyvinvoinnin osalta organisaatiot painottivat yrityskulttuurin suvaitsevaisuutta (löytyi kaikkien aineistoista ja sai 37 mainintaa), henkilöstön koulutusta (löytyi kaikkien aineistoista ja sai 9 mainintaa), työturvallisuutta (19 mainintaa), terveys- ja hyvinvointivaikutuksia (12 mainintaa) sekä liikuntamahdollisuuksia (8 mainintaa) ja terveellisiä ruokavaihtoehtoja (3 mainintaa aineistossa). 2 mainintaa tai vähemmän aineistossa saivat henkilöstön työilmapiirikysely, henkilöstön kehitysmahdollisuudet ja virkistäytyminen, etätyömahdollisuus sekä elämäntapojen parantamismahdollisuudet. Perhevapaista ei ollut aineistoissa mainintoja lainkaan. Yhteensä yksilöiden hyvinvointi sai 106 mainintaa läpikäydyssä aineistossa, vähiten neljästä tutkitusta osa-alueesta.

Yrityskulttuurin suvaitsevaisuuden kohdalla kaikki organisaatiot mainitsivat tutkitussa aineistossa olevansa sitoutuneita tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja moninaisuuden edistämiseen ja tähän oli selkeästi panostettu myös toimenpiteiden saralla. Käytössä mainittiin olevan esimerkiksi vuosittain päivitettävä yhdenvertaisuusstrategia. Lisäksi mainittiin myös representaatio-ohjeistus sekä suunnitelma, joka sisälsi mm. palkkakartoituksen tekemisen tasa-arvoisten palkkojen edistämiseksi. Yksi organisaatio mainitsi käyttävänsä anonyymia rekrytointia ja julkaisevansa ilmoitukset myös vähemmistöjä tavoittavilla foorumeilla ja lupasi voivansa toteuttaa työntekijän valinnassa positiivista erityiskohtelua yhdenvertaisena työnantajana. Yhdessä tutkituista organisaatiosta työpaikan tehtävänimikkeet oli muutettu sukupuolineutraaleiksi. Työpaikoilla luvattiin toimia muutoinkin tasapuolisesti, avoimesti ja oikeudenmukaisesti hyvän ja innostavan ympäristön luomiseksi johtoporrasta myöten. Ylempään johtoportaan kuuluva henkilö mainitsi aineistossa haluavansa luoda rohkaisevan ilmapiirin työntekijöiden keskuudessa. Esityksissä luvattiin panostaa siihen, että ne puhuttelisivat eri ikäisiä ja eri taustoista tulevia ihmisiä ja heijastelisivat nykyaikaisia arvoja. Turvallisen tilan periaatteet -ohjeistus oli yleistynyt, jonka mainitsi olevan käytössään kolme neljästä tutkitusta organisaatiosta. Yhdellä organisaatiolla käyttöön oli otettu

työntekijöiden hyvää käytöstä ohjaava malli epäasiallisen käytöksen ja seksuaalisen häirinnän suomimiseksi. Aineistossa nousi myös musiikkialan Esiinnyn edukseni - kaikille turvallinen musiikkiala -ohjeistus, jonka laatimisessa yksi organisaatio mainitsi olleensa mukana.

Henkilöstön koulutuksen osalta kerrottiin yleisesti henkilökunnan jatkuvan kehittämisen olevan tärkeää hyvän ja innostavan työpaikan luomisen edistämiseksi. Jatkuvien koulutusten tarjoaminen mainittiin kahden organisaation aineistoissa. Yksi organisaatioista mainitsi sivuillaan kouluttautumisen olevan henkilökunnan sivistyksen tukipilari ja organisaation vannovan elinikäisen oppimisen nimeen. Organisaatio halusi myös kartoittaa tulevalla strategiakaudella mahdollisuutta työvaihtoon muiden esittävän taiteen organisaatioiden kanssa. Esteettömyys, saavutettavuus ja moninaisuus nousivat tärkeiksi asioiksi, joista henkilökuntaa koulutettiin ainakin kahdessa organisaatioista. Tapahtumatyöntekijöitä puolestaan koulutettiin muun muassa normikriittisten ajattelutapojen huomioimiseen sekä ekologisen ruoan tarjoamiseen. Aineistossa mainittiin myös in-house mentorointi jota yksi organisaatioista kertoi tarjoavansa taiteellisilla, tuotannollisilla ja teknisillä osa-alueilla.

Liikuntamahdollisuuksien osalta mainittiin muun muassa monipuoliset liikuntamahdollisuudet kuten erilaiset liikuntaryhmät sekä liikuntalajikokeilut henkilöstölle sekä työajalla järjestettävät liikuntahetket. Käytössä kerrottiin olevan myös Epassin, jonka kautta työntekijät voivat varata itselleen organisaation päättämällä summalla erilaisia liikunta- ja hyvinvointipalveluita. Maininnan sai myös organisaation oma sali, jonka tiloissa kerrottiin olevan tiimin opastamassa halukkaita kuntosaliohjelman rakentamisen kanssa.

Organisaatioiden terveys- ja hyvinvointivaikutuksista löytyi aineistossa mainintoja puolella tutkituista organisaatioista. Yksi organisaatioista kertoi tavoitteisiinsa kuuluvan moninaisen, hyvän elämän edistämisen. Aineistossa nousi yleisöjen hyvinvointiinkin nivoutuvia toimenpiteitä, muun muassa senioreille järjestettävät liikunnalliset kuukausittaiset ilmaistapahtumat sekä ympäri suomea kiertävät alakoululaisia liikunnalliseen elämään kannustavat

työpajat. Aineistossa kerrottiin myös erään tutkitun organisaation valtakunnallisesta haasteesta, jossa tarkoituksena olisi kehittää ympäristöystävällisiä reseptejä, jotka edistäisivät myös suoliston hyvinvointia. Yksi organisaatioista kertoi tiloissaan järjestettävästä koulutuksesta, jossa opetettaisiin kuinka liikettä voi käyttää tunteiden välittäjänä.

Terveellisten ruokavaihtoehtojen kohdalla kolme neljäosaa tutkituista organisaatioista mainitsi tapahtumissaan tai henkilökunnalle tarjottavan ilmastoystävällistä, pääosin vegaanista ruokaa. Kahdessa tutkituista organisaatioista kerrottiin aineiston mukaan ruoan olevan niiden tapahtumissa aina vegaanista.

Työturvallisuudesta aineistossa löytyi mainintoja kahden tutkitun organisaation kohdalla. Yleisesti mainittiin työturvallisuuden olevan henkilöstötyön yksi tavoitteista luomassa hyvää ja innostavaa työpaikkaa kaikille ammattiryhmille. Molempien työturvallisuuden maininnee organisaation aineistoissa työntekijän työkykyä kerrottiin tuettavan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti huomioiden fyysisen työkyvyn lisäksi myös psyykinen ja sosiaalinen työkyky. Myös työterveyspalveluiden mainittiin olevan aktiivisena toimijana mukana työntekijöiden arjessa, joiden sanottiin tekevän myös ennaltaehkäisevää työtä fyysistä työtä tekevien taiteilijoiden suhteen sekä auttavan esimerkiksi orkesterin soittoergonomian kanssa. Erään esittävän taiteen organisaation aineistossa kerrottiin työturvallisuuden parantuneen sen jälkeen, kun se oli ottanut käyttöön virtuaaliympäristön, jossa työturvallisuuskäytäntöjä kuten liikkumista ja poistumista voitiin harjoitella heti tuotannon alkuvaiheista. Toinen organisaatio kertoi sen tapahtuma-alueen suunniteltavan aina turvallisuusasiantuntijan kanssa ja tapahtumissaan päivystävän yhdenvertaisuus- ja häirintäyhdyshenkilön, eikä alueella hyväksyttäisi minkäänlaista syrjintää, häirintää, ahdistelua tai epäasiallista kohtelua. Tapahtuman yleisöä kehoitettiin myös osallistumaan siihen ainoastaan terveenä.

4.3 Yhteisöjen hyvinvointi

Aineistossa *yhteisöjen hyvinvointi* nousi vahvimpana esille kaikista neljästä kestäväen johtamisen osa-alueesta (yhteensä 188 mainintaa). Kaikki tutkitut organisaatiot tekivät aineiston mukaan laajalti sidosryhmäyhteistyötä (77 mainintaa), tukivat paikallisia yhteisöjä (52 mainintaa) ja tekivät näiden kanssa yhteistyötä (22 mainintaa), työllistivät nuoria (17 mainintaa) ja panostivat rekrytoinnin monimuotoisuuteen (5 mainintaa). Paikallisten alihankkijoiden suosiminen sekä vapaaehtoistyö mainittiin kahden organisaation aineistoissa saaden 5 mainintaa kumpikin. Kolme organisaatiota mainitsi myös harjoittavansa hyväntekeväisyyttä ja osa-alue keräsi 3 mainintaa. Lapsi- ja pakotetun työvoiman vastainen politiikka ja kansainvälisten työntekijäoikeuksien seuraaminen jäivät kumpikin vaille mainintoja, mutta koska tutkittu aineisto käsitti kotimaisia organisaatioita joiden alihankkijatkin toimivat pääasiassa Suomessa, tämä lienee ymmärrettävää.

Sidosryhmien kanssa tehtiin laajasti yhteistyötä, niin paikallisesti esimerkiksi kaupunkien, oppilaitosten ja rahoittajien, kuin myös kansainvälisesti alan järjestöjen ja muiden saman alan toimijoiden kanssa. Yhteistyössä harjoitettiin esimerkiksi kansainvälistä vaihtoa ja mentorointitoimintaa ja maininnat saivat myös yhteistyönä toteutetut workshopit, podcastit ja lukupiiri. Esittävän taiteen organisaatioissa toteutettiin yhteistuotantoja ja vierailuesityksiä. Innovatiivisia yritys-yhteistyömalleja oltiin solmimassa muun muassa ravintolakumppanin kanssa ja sosiaalisen median vaikuttajayhteistyötä haluttiin kehittää.

Yhdessä kansainvälisten toimijoiden ja paikallisten kumppaneiden kanssa kerrottiin paneutumisesta alan kehitykseen muun muassa digitalisaation, kestäväen kehityksen sekä moninaisuuden keinoin. Maininnan sai esimerkiksi yhdessä organisaatioista meneillään oleva tutkimusprojekti, jossa teknologisen kumppanin kanssa oli kehitteillä työkalu päästöjen ja luonnonvarojen käytön laskentaan koko toimialalle. Palautetta kerrottiin pyydettävän kaikilta sidosryhmiltä toiminnan parantamiseksi, myös nuoremmilta yleisöiltä. Saavutettavuus- ja esteettömyystyötä oltiin edistetty myös kumppanin

uutiskirjeessä julkaistun kyselyn voimin sekä suunnittelemalla tapahtuman esteettömyyttä niin ikään yhdessä kumppanin kanssa. Maininnan sai myös tunnettuuden kehittäminen vieraskielisten kaupunkilaisten keskuudessa ja heidän osallisuuden tunteensa vahvistaminen.

Kumppanuuksien vastuullisuuden tärkeys nousi esiin. Tutkimuksessa mukana ollut organisaatio oli pistänyt stopin yhteistyölle, kun yhteistyökumppani ei ollut lopettanut toimintaansa Venäjällä Ukrainan hyökkäyssodan alkamisen jälkeen. Toinen organisaatioista kertoi valikoivansa kumppaneikseen samat ekologista kestävyttä edistävät arvot kuin organisaatio itse. Yksi tutkitun organisaation johtoportaan kuuluva henkilö pohti kansainvälisen yhteistyön ja yhteistyötapojen nykytilaa ja kehittämistä, kuten voiko taidetta viedä paikallisen yleisön saataville ilman taideturismin lisäämistä, sekä sitä, missä määrin yhteistyötä voisi tehdä yksityisten taiteilijoiden kanssa instituutioiden sijaan. Kumppanuuksia haluttiin solmia pitkäaikaiseksi ja molempia osapuolia hyödyttäen.

Paikallisen yhteisöjen tukemisessa ja yhteistyössä heidän kanssaan mainintoja saivat osallistava taiteellinen toiminta ja muu yleisötyö, kuten maksuttomat tai maksa mitä pystyt -esitykset, avoimet harjoitukset ja muut tapahtumat. Taloudellista menestystä haluttiin jakaa myös tapahtumakaupunkiin alati kehittyvän osaamisverkoston avulla ja kaupungin vetovoimaa haluttiin kasvattaa tapahtuman kautta. Yhteisösuuntaisella ja -lähtöisellä toiminnalla haluttiin elävöittää ja vahvistaa myös pienempien paikallisalueiden identiteettiä.

Erilaisten yleisöjen ja katsojaryhmien tavoittaminen koettiin tärkeäksi. Nykytaiteen organisaatio halusi tuoda taiteen uusien yleisöjen ulottuville ja tavoitteen tukemiseksi muun muassa suosi julkisia tiloja ja halusi varmistaa, että tapahtumat ja taideteokset olisivat kaikille avoimia, esteettömiä ja saavutettavia. Osallistavaa taidetta haluttiin viedä vuosittain myös ulkomaille päästöjen minimoimiseksi taideteosten kuljettamisen sijaan ja tehdä pitkäaikaista yhteistyötä paikallisten taiteilijoiden kanssa. Opiskelijoita haluttiin osallistaa viemällä organisaation suunnittelema kurssi taideyliopistojen tarjontaan ja

järjestämällä koulutuksia alan opiskelijoille työpajojen ja residenssitoiminnan muodossa.

Yhteis- ja kiertuetoiminnan kehittämiseksi päätöksiä haluttiin tehdä yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa ja alueellisten yhteistyökumppaneiden kanssa haluttiin tehdä jatkuvaa ja muistettavaa, vuorovaikutuksellista yhteistyötä. Näin kehitettäviä oppeja ja toimintatapoja olisi mahdollista hyödyntää jatkossa myös laajemmin. Yhteistyöverkostojen avulla kehittävän toiminnan saralla maininnan sai myös kulttuuripoliittinen vaikuttaminen.

Tutkimuksessa mukana olleista organisaatioista kaikki työllistivät vakituisten työntekijöiden lisäksi myös kausityöntekijöitä ja harjoittelijoita sekä välillisesti alihankkijoita, suuremmissa määrin erityisesti tapahtumien kautta.

Alihankkijoiden kohdalla haluttiin suosia paikallisia toimijoita. Nuorten työllistämisen saralla nousi erityisesti työharjoittelun kautta palkkaaminen, joka oli tutkitun aineiston perusteella yleinen käytäntö. Käytössä oli erilaisia ohjelmia, kurssikokonaisuuksia ja määräaikaista harjoittelijoiden sopimuksia, joilla haluttiin tukea nuoria heidän uransa alkutaipaleella. Työharjoittelijoiden palkkaamisen avulla koettiin edistettävän toiminnan yhdenvertaisuutta ja haluttiin tarjota mahdollisuus tutustua alan toimintaan siitä kiinnostuneille. Maininnan sai myös se, että harjoittelijoille haluttiin maksaa asianmukaista palkkaa.

Hyväntekeväisyyden ja vapaaehtoistyön saralla haluttiin muun muassa tukea pakolaisia ja maahanmuuttajia työllistymisessä ja yrittäjyydessä, sekä esimerkiksi eläinsuojelu- ja muita järjestöjä tapahtumissa vapaaehtoisten toteuttaman varainkeruun voimin. Yksi organisaatioista antoi yhteistyösäätiön kanssa lipunostajille mahdollisuuden tukea maksun yhteydessä itämeren suojelutyötä. Säätiöiden kanssa haluttiin tehdä molempien arvot kohtaavaa yhteistyötä.

4.4 Kannattava liiketoiminta

Kannattavan liiketoiminnan kohdalla kaikilla tutkimuksessa mukana olleilla organisaatioilla löytyi mainintoja tuotekehityksestä (43 mainintaa, mukana myös yleisesti organisaation toimintojen kehittämiseen viittaavat maininnat), asiakastytyvyydestä (12 mainintaa), sekä johdon sitoutumisesta kestäväan kehitykseen (11 mainintaa aineistoissa). Kolmella neljästä organisaatiosta löytyi mainintoja palkinnoista ja tunnustuksista (22 mainintaa), markkinaosuuden kasvusta (17 mainintaa), kestäväan kehityksen toimintaan osallistuvista työntekijöistä (8 mainintaa), kestäväan kehityksen raportoinnista (9 mainintaa) sekä uusien asiakkaiden lukumääristä (5 mainintaa). Vaille mainintoja jäivät esimerkiksi kestävästä kehityksestä palkittavien työntekijöiden lukumäärät sekä sidosryhmien suhtautuminen yrityksen vastuullisuuteen.

Tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot olivat panostaneet toimintojensa kehittämiseen monella saralla. Ohjelmistossa haluttiin antaa tilaa tuoreemmille, nouseville kyvyille ja ilmiöille. Yleisöpohjaa haluttiin laajentaa ohjelmiston uusien lisäysten ohella myös uudentlaisilla sovituksilla, esimerkiksi virtuaaliodellisuutta lisäämällä. Esityksiä oltiin tuotu saataville myös netin kautta ja tekoälyä oltiin alettu hyödyntää muun muassa mainontamateriaalien tuotannossa. Yksi organisaatioista aikoi jopa laskea lippujensa hintoja ja maksamit pystyt -malli oli myös kokeilussa. Yleisökokemuksessa haluttiin olla edelläkävijä ja digitaalisiin palveluihin panostettiin esimerkiksi verkkopalveluja parantamalla. Uusia aluevaltauksia olivat myös esimerkiksi oma lehti sekä netti-tv-sarja. Uudentlaisia tuotepaketteja oltiin kehittämässä lisäämällä esityksiin yhteistyökumppanin viini- sekä ruokatarjoilua ja tätä kautta haluttiin nostaa lisäksi organisaation omarahoitussosuutta. Toimintaa haluttiin kehittää myös alueellisen yhteistyön kautta, jonka oppeja olisi mahdollista hyödyntää jatkossa laajemmin.

Myös radikaalimpia, uusia toimintamalleja oltiin tuotu vanhojen rinnalle välttämättömäksi koetun uudistumisen tarpeen vuoksi. Yksi organisaatioista oli siirtynyt avoimen haun kautta tapahtuvaan ohjelmistosuunnitteluun jonka

koettiin lisänneen läpinäkyvyyttä toimintaan, kun valintojen kriteeristö oli aukikirjoitettu.

Kehitys ei tapahdu ilman haasteita. Kokeellisten teosten (jotka mahdollistaisivat uusien taiteellisten kehityssuuntien hahmottelua ja koettiin toiminnan kehittämisen kannalta tärkeiksi), tuominen ohjelmistoon oli nähty yhden organisaation kohdalla vaikeaksi esimerkiksi potentiaalisen yleisön pienuuden ja sitä kautta markkinointivaikeuksien ja taloudellisten haasteiden vuoksi. Tätä osa-aluetta haluttiin jatkossa kehittää uusien viitekehysten kautta.

Vaikka aineistoissa löytyi useampi maininta johdon sitoutuneisuudesta kestäväen kehityksen edistämiseen organisaatiossa ja vastuullisuusraporttien tuloksista raportoi kolme neljästä organisaatiosta, löytyi vastuullisuuden eteenpäin viemisessä kuitenkin eroja. Vain yhden organisaation kohdalla löytyi maininta YK:n kestäväen kehityksen tavoitteiden sisällyttämisestä strategiaan, mutta muutkin organisaatiot olivat aineiston perusteella aloittaneet vastuullisuustyön. Kahdessa organisaatiossa oli työntekijöitä, joiden titteli ja työnkuva olivat selkeästi vastuullisuuden edistämisen saralla, esimerkiksi ylläpitämällä organisaation hankintalistaa vastuullisista tuotteista ja palveluista. Uusia ratkaisuja kestävämpien tapahtumien luomiseksi haluttiin myös löytää. Oltiin muun muassa aloitettu tutkimushanke työkalun kehittämiseksi, jonka avulla päästöt voitiin paremmin huomioida jo tuotannon suunnitteluvaiheessa.

Yksi organisaatioista oli päätenyt uudistamaan koko missionsa, visionsa ja arvot, toimintamallit ja henkilöstön edistääkseen ilmastotyötä. Toimintatapoja haluttiin alkaa kehittämään ekologisemmaksi kaikilla tasoilla ja ydintoimintoihin oltiin lisätty pitkäjänteinen ilmastotyö ja oppien jakaminen muille siitä, miten kulttuurialaa tulisi uudistaa ekologisesti kestävämmäksi.

Markkinaosuuden kasvu ja taloudellinen kestävyys mainittiin 3 organisaation aineistoissa, ja yhden organisaation talousstrategiaan liittyi myös vastuullinen sijoittaminen. Toimintaa haluttiin tehostaa ja omaa rahoitusosuutta kasvattaa niissä organisaatioissa, jotka olivat rahoittajien tuen piirissä. Haasteita oli tuottanut kustannusten nousu, jonka perässä rahoittajien tuki ei pysynyt.

Lipputulot eivät myöskään riittäneet kattamaan tuotannon kuluja. Koettiin, että taloudellisen kestävyuden lisäämiseksi ja sen takaamiseksi, ettei oltaisi niin haavoittuvaisia ulkoisille vaikutteille, tarvittaisiin enemmän kiertuetoimintaa ja yhteistuotantoja sekä muutoksia esitysohjelmiston rakenteeseen ja toimintalogiikkaan. Markkinoinnissa oli niin ikään tarve lisäresursseille ja koettiin, että myynti- ja promootiotyön osaamista tuli kehittää. Yleisöpohjan laajentaminen, yritys yhteistyön kehittäminen ja yhteistyöverkostot koettiin niin ikään tärkeiksi edellytyksiksi strategisten tavoitteiden saavuttamiselle.

Kolme neljästä organisaatiosta mainitsi asiakaskuntansa kasvaneen viime vuosina. Asiakaskyselyjä toteutettiin laajasti ja asiakkaat olivat tyytyväisiä, mutta oli kuitenkin selkeää tyypillisen kävijäprofiilin ollessa tiedossa kyselyjen kautta, että potentiaalia kasvuun vielä löytyi.

Vain yksi neljästä organisaatiosta mainitsi mittaavansa henkilöstön tyytyväisyyttä työilmapiirikyselyn avulla. Muilla organisaatioilla ei henkilöstön tyytyväisyydestä löytynyt suoria mainintoja, paitsi yksi maininta, että työsuhteet olivat tyypillisesti hyvin pitkiä. Yhden organisaation kohdalla kuitenkin henkilöstövaihtuvuus ja sairauspoissaolot olivat aiheuttaneet työntekijävajetta, muilla organisaatioilla ei näistä ollut mainintoja.

4.5 Luonnon hyvinvointi

Luonnon hyvinvoinnin indikaattoreiden osalta tutkituilla organisaatioilla löytyi aineistoissa eniten mainintoja henkilöstön ja sidosryhmien koulutuksesta (yhteensä 38 mainintaa), toiseksi eniten päästöjen vähenemisestä (22 mainintaa, tähän laskettiin prosenttimäärien sijasta yleiset maininnat päästöjen vähentämiseen liittyen), ja kolmanneksi eniten yleisesti päästöistä sekä kierrätettyjen raaka-aineiden käytöstä (13 merkintää kummassakin). Jätteen vähentämisen osalta löytyi 9 merkintää. Muut indikaattorit saivat muutamia mainintoja ja osa jäi täysin ilman mainintoja. Kaikki indikaattorit eivät myöskään olleet relevantteja tutkimuksen organisaatioille (esimerkiksi laitosturvallisuus).

Jopa kolmella neljästä organisaatiosta löytyi aineistossa merkintöjä liittyen henkilöstön ja sidosryhmien koulutukseen kestävästä kehityksen edistämiseksi. Heitä varten oli järjestetty esimerkiksi paneelikeskusteluja ja podcasteja, joissa keskustelun aiheena oli esimerkiksi yritysten rooli kestävässä kehityksessä, kestävä kaupunkisuunnittelu, vastuullisten tapahtumien järjestäminen ja ympäristökriisiin ja taiteen väliset yhteydet. Myös lukupiirejä ja avoimia kuukausittaisia online-tapaamisia kestävästä kehityksen teemoihin liittyen oli järjestetty.

Yksi organisaatioista oli koonnut sivuilleen jopa kattavan tietopaketin ympäristöaiheisiin liittyen. Eräällä organisaatioista löytyi julkisissa tiloissa jaossa oleva painettu lehti tapahtuman oheistuotteeksi, jossa käsiteltiin muun ohella vastuullisuuden teemoja. Puolet tutkituista organisaatioista kehotti yleisöä saapumaan tapahtumiinsa julkisilla kulkuvälineillä, pyörällä tai kävellen. Taideteostenkin avulla koulutettiin yleisöä ympäristön tilasta: taideinstallaation kautta presentoitiin ilmansaasteita reaaliaikaisen datan avulla ja valtakunnallisen leipomishaasteen haluttiin lisäävän tietoisuutta kasvien käytöstä ravinnossa ja siten ilmastonmuutoksen torjumisesta.

Kumppaneita oltiin alettu valikoida ympäristöystävällisten arvojen perusteella ja heitä myös perehdytettiin vastuullisuuteen. Ruokamyymiä ohjattiin ekologisen ruoan tarjoamiseen ja yleisöä pyydettiin äänestämään parasta ympäristöystävällistä ruoka-annosta. Kehitteillä olevan päästölaskennan työkalun haluttiin auttavan muitakin alan toimijoita vastuullisempien tapahtumien järjestämisessä.

Päästöjen osalta suurin osa organisaatioista (kolme neljästä) oli aineiston mukaan selvittänyt, mikä heidän suurimmat päästönsä aiheutti. Yleisön, esiintyjien ja muu tapahtumiin liittyvä matkustaminen oli suuri päästöjen syy, samoin kuin tapahtuma- ja festivaalituotantoon liittyvät päästöt kuten lavasteet, alueen maanmuokkaus ja tuotteiden hankinta.

Päästöjen vähentämiseksi kolme neljästä organisaatiosta oli aineiston mukaan ryhtynyt toimiin. Palveluja ja sisäisiä prosesseja pyrittiin digitalisoimaan,

esimerkiksi asiakaspalvelua oltiin tehostettu ja uudet verkkosivut julkaistu mahdollisimman vähäpäästöisesti. Turhaa matkustamista oltiin vähennetty niin kansainvälisten projektien kuin pitkän matkan festivaaliartistienkin osalta ja etätyötä suosittiin laajasti. Yksi organisaatioista oli luopunut kokonaan festivaalitoiminnasta, jolloin matkustamisen päästöt olivatkin vähentyneet organisaation osalta merkittävästi. Tapahtumien ympäristövaikutukset haluttiin huomioida paremmin jo suunnitteluvaiheessa, ja tuotannollisten ratkaisujen sekä esimerkiksi kokonaan kasvisruokaan siirtymisen kautta oltiin tapahtumien päästöjä saatu vähennettyä, oltiinpa jaossa olevaa merchandise -eli oheistavaran kauppaakin vähennetty. Lavasteiden rakentamisessa käytössä olevan metallin tiedettiin tuovan merkittäviä päästöjä ja maininnan sai myös metalliosien korvaaminen puulla.

Yksi organisaatioista kertoi valitsevansa kaikessa toiminnassaan ympäristöystävällisiä materiaaleja ja kierrättävänsä esitysten tuotannossa käytettyä tarpeistoa, kuten lavasteita ja pukuja. Ainakin kaksi organisaatioista myös toimitti eteenpäin uudelleenkäyttöön niin tekstiilijätettä kuin ylimääräistä rakennusmateriaaliakin. Myös tekeillä oleva, kokonaan kierrätysaiheinen tuotanto sai maininnan, jossa lähes kaikki materiaalit olisivat uusiokäytössä olevaa muovia, metallia, puutavaraa ja vaatetusta. Maininnan sai myös tuotantomateriaalien kiertotaloutta luovilla aloilla edistävä projekti, jossa yksi organisaatioista oli mukana.

Uusiutuvan energiankäytön osalta mainintoja keräsivät toimitiloihin vaihdetut led-valaisimet, katolle rakennettu aurinkoenergiavoimala sekä uusiutuva sähkö ja kaukolämpö. Yksi organisaatioista kertoi suosivansa myös majoituksessa ja yleisötapahtumissaan energiatehokkaita tiloja, joilla olisi ympäristösertifikaatti ja yleisesti suosivansa tuotteita ja palveluita, jotka olivat sertifikaatin haltijoita.

Kolme neljästä tutkitusta organisaatiosta oli ryhtynyt aineiston mukaan laskemaan hiilijalanjälkensä ja samoilla organisaatioilla löytyi myös ympäristösertifikaatit. Puolet organisaatioista oli myös ryhtynyt kompensoimaan toimintansa tai tapahtumiensa päästöjä. Yksi organisaatioista pohdiskeli sivustollaan, missä meni vastuun raja päästöjen vähentämisessä kun vielä

löytyi paljon organisaatioita, jotka eivät asiasta piitanneet. Lopuksi todettiin kuitenkin, että onneksi vuosittain riittää yhden tai puolikkaan lennon verran päästövähennykset, n. 3,6% organisaation päästöistä.

5 Johtopäätökset

5.1 Yhteenveto ja kehittämissuhteet tutkimustuloksista

Tämän tutkimuksen aiheena oli tutkia kestävästä johtamisesta kulttuurialan organisaatioissa. Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaatiot olivat vahvistaneet niin yksilöiden, yhteisöjen kuin luonnon hyvinvoinnin sekä kestävästä liiketoiminnan toimenpiteitään viime vuosina. Tutkimuksen aineistona oli neljän organisaation verkkosivut ja sosiaalisen median kanavien sisältö viimeisen puolelta vuoden ajalta, sekä kanavissa jaetut artikkelit ynnä muut niissä mahdollisesti jaetut julkiset dokumentit. Tutkimuksen tavoitteena oli saada läpileikkaus kulttuurialan organisaatioiden nykytilasta kestävästä johtamisesta saralla ja löytää hyviä käytäntöjä sekä kehityssuhteita. Aineiston analyysissä hyödynnettiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmiä ja aineisto kvantifioitiin määrällisen analyysin keinoin, jotta tutkimuskysymyksiin saataisiin vastauksia.

Tutkimuskysymykseni olivat:

Mikä on kestävästä johtamisesta nykytila kulttuurialan organisaatioissa Suomessa? sekä

Mitä haasteita ja mahdollisuuksia näissä organisaatioissa ilmenee vastuullisuuden saralla?

Tutkitun aineiston perusteella jokaisella tutkimukseen valitulla organisaatiolla löytyi hyviä kestävästä johtamisesta käytäntöjä. Kehitettävää löytyi eniten yksilöiden ja luonnon hyvinvoinnin indikaattoreiden kohdalla ja kestävästä johtamisesta oli kiistatta liiketoiminnan ytimessä vain yhdellä neljästä organisaatiosta, mutta muut halusivat selkeästi kehittää toimintaansa entistä kestävämmäksi.

Yhteisöjen hyvinvointi oli kaikkien organisaatioiden kohdalla vahvimpana esillä aineistossa. Eritoten sidosryhmäyhteistyö ja yhteisöjen tukeminen korostuivat. Rekrytoinnin monimuotoisuus ja nuorten työllistäminen olivat asioita, jotka nämä

organisaatiot olivat myös ottaneet huomioon toiminnassaan. Yhteisöjen hyvinvoinnin osalta ei juuri löytynyt parannusehdotuksia näiden organisaatioiden kohdalla, vaan kaikki organisaatiot olivat oivaltaneet laajojen yhteistyöverkostojen ja yleisön hyvinvoinnin merkityksen. Sidosryhmäyhteistyön ja yhdessä kehittämisen tärkeyttä painotettiin myös tutkimuskirjallisuudessa (Bärlund & Perko 2013; Vahtola 2020). Alueen vahvuus voi juontua osaltaan siitä, että taide- ja kulttuurialan organisaatioista monet ovat julkisen rahoituksen ja säätiöiden tuen piirissä, josta seuraa myös velvoite tehdä yhteistyötä näiden toimijoiden kanssa ja esimerkiksi yleisötyön tärkeys korostuu. Silti laajat yhteistyöverkostot on selkeästi yksi kulttuurialan vahvuuksista.

Yksilöiden hyvinvoinnin saralla sen sijaan mainintoja löytyi vähemmän. Henkilöstön jaksamisen ja heidän hyvinvointinsa kannalta olisi tärkeää kiinnittää huomiota esimerkiksi virkistäytymiseen ja liikunta- ja etätyömahdollisuuksiin, sillä tutkimustuloksissakin maininnan sai, kuinka monella työntekijällä on vaikeaa erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan. Työilmapiiriä olisi myös tärkeää monitoroida säännöllisesti. Kuten Bärlund ja Perko (2013) painottavat, kestävän johtamisen organisaatiossa henkilöstö on sen tärkein resurssi, jonka hyvinvointiin panostetaan kaikin keinoin. Monet työntekijät epäilemättä löytävät kulttuurialan työpaikkojen pariin kiinnostuksesta alaa kohtaan, joten työnantajat eivät välttämättä koe tarvetta houkutella työntekijöitä erikseen esimerkiksi työsuhde-etuja tai perhevapaita yrityksen sivuilla ja rekrytointi-ilmoituksissa nostamalla. Toki voi siis olla että sidosryhmille viestintä henkilöstöasioista vain on heikompaa kulttuurialan organisaatioissa kun tutkimustulokset antavat ymmärtää, vaikka niihin panostettaisiinkin todellisuudessa enemmän. Jos näin on, tulisi tätä tuoda esiin, jotta taide- ja kulttuuriala voi houkutella osaavia työntekijöitä turvaamaan sen kestävyttä myös jatkossa. Tutkimustulosten perusteella esimerkiksi markkinoinnin, myynti- ja promootiotyön rooleissa koettiin olevan osaamisvajetta.

Kannattavan liiketoiminnan osalta ylin johto oli jokaisessa organisaatiossa selkeästi sitoutunut kestävän kehityksen viemiseksi osaksi liiketoimintaa ja ensiaskelia olikin jo aineiston perusteella otettu, mutta YK:n kestävän

kehityksen tavoitteiden omaksuminen puuttui vielä valtaosalla organisaatioista niiden strategiamittareista. Hoekin (2018) toive siitä, että YK:n tavoitteet olisivat yritysten toiminnan ytimessä, ei siis näiden organisaatioiden kohdalla vielä toteudu, vaikka muuten kestävästä kehitystä oltiinkin jo ryhtynyt monitoroimaan ja raportoimaan suurimman osan organisaatioista kohdalla. Kestävän kehityksen näkyminen työntekijöiden työnkuvassa oli omaksuttu puolella organisaatioista, joilla löytyi ainakin yksi myös työntekijän titteliin heijastuva kestävä kehityksen toimintoihin erikoistunut rooli. Asiakastyytyväisyyteen ja tuotekehitykseen oltiin selkeästi panostettu ja oltiin myös mietitty tapoja, joilla toimintaa voitaisiin kehittää kestävä kehitys toiminnan ytimessä. Haasteena kannattavan liiketoiminnan alueella organisaatiot kokivat aineiston perusteella taloudellisen kestävyuden turvaamisen, johon esimerkiksi oman rahoitusosuuden kasvattaminen, kiertuetoiminnan kehittäminen sekä yritysyhteistyö voisivat tuoda helpotusta.

Luonnon hyvinvoinnin saralla suurin osa tutkituista organisaatioista oli ryhtynyt kiinnittämään enemmän huomiota siihen, kuinka vähentää jätteitä ja päästöjä sekä lisätä kierrätystä ja tehostaa toimintaa ympäristöystävällisemmäksi. Myös päästöjen ja jätteiden vähentämisen vaikutuksia olisi tärkeä mitata säännöllisesti, kuten muitakin kestävä johtamisen toimenpiteitä esimerkiksi Bärlundin ja Perkon (2013) mukaan, jotta tiedetään ovatko tehdyt toimenpiteet oikean suuntaisia, eikä aikaa ja rahaa valu hukkaan. Kolme neljästä organisaatiosta mittasi aineiston perusteella jo hiilijalanjälkensä ja osa myös kompensoi päästöjä. Ainakin puolella organisaatioista oli aineiston perusteella vahva eetos kouluttaa myös muita organisaatiota hyvistä kestävä kehityksen käytännöistä ja jakaa työkaluja sekä tietoisuutta sidosryhmilleen, mikä oli ilahduttavaa, jotta alalla on mahdollisuus muuttua entistä kestävämmäksi myös luonnon hyvinvoinnin saralla tietoisuuden lisääntyessä ja hyvien käytäntöjen jalkautuessa.

5.2 Suositukset jatkotutkimukselle

Tietääkseni taide- ja kulttuurialan organisaatioiden nykytilasta kestävä johtamisen saralla ei ole tehty paljon vastaavaa tutkimusta, vaan se kaipaisi syvempää perehtymistä myös tulevaisuudessa. Tämän tutkielman toteuttamisen rajallisuuden vuoksi tutkimuksessa käytettiin aineistona neljän kohdeorganisaation julkisia aineistoja. Suurempi otanta tarjoaisi laajempaa näkökulmaa ja tietoa aiheesta. Aineisto tarjosi rajoitteistaan huolimatta jo itsessään suuren määrän arvokasta tietoa, joka sekä tukee aiempaa tutkimusta, että antaa uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen ja jatkotutkimusehdotuksiin liittyen. Olisi mielenkiintoista tehdä vertailevaa analyysia vaikkapa teknologian alan yrityksistä tämän tutkimuksen otantaan syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi. Bärlundin ja Perkon (2013) kestävä johtamisen mittaristo tarjoaisi myös oivan pohjan laajemmalle määrälliselle kyselytutkimukselle aiheesta johtajien lisäksi myös esimerkiksi organisaatioiden työntekijöiden ja sidosryhmien näkemyksiä tarkastellen.

Kestävästä johtamisesta on aiemmin tehty kansainvälisiä tutkimuksia jotka ovat lähinnä keskittyneet kvantitatiiviseen analyysiin. Esimerkiksi Avery ja Bergsteiner (2011), Suriyankietkaew ja Avery (2014), sekä Dalati (2015) kehittivät ja toteuttivat kestävä johtamisen kyselyitä. McCann ja Holt (2010) kehittivät niin ikään kestävä johtamisen kyselyn, jonka 15 kysymystä kattoivat mm. sosiaalisen ja ympäristötietoisuuden ja jota on myöhemmin käytetty laajalti muissa tutkimuksissa, mm. Mccann ja Sweet (2014), Al-Zawahreh ym. (2019), Iqbal ym. (2020), sekä Javed ym. (2020).

Kyse ei ole enää siitä, myykö vihreä strategia, vaan yrityksen selviytyminen tulee riippumaan tulevaisuudessa siitä, kuinka paljon se satsaa kestäväan kehitykseen (Bärlund & Perko, 2013, 31; Hoek, 84). Vastuullisesti toimiva yritys saa parhaat työntekijät, sitoutuneet asiakkaat, sijoittajien kiinnostuksen, edullisempaa pääomaa markkinoilta ja yhteiskunnan yleisen hyväksynnän (Liappis ym. 2019, 25). Yrityksen tulisi miettiä rehellisesti, kontribuoiko sen

toiminta vastuulliseen maailmaan ja jos ei, keksiä uusi tarkoitus toiminnalleen (Hoek 409).

Lähteet

Al-Zawahreh, A., Khasawneh, S. & Al-Jaradat, M. 2019: Green management practices in higher education: The status of sustainable leadership. Viitattu 3.6.2024.

https://www.researchgate.net/publication/331159341_Green_management_practices_in_Higher_Education_The_status_of_sustainable_leadership

Avery, G. 2005. Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Avery, G. ja Bergsteiner, H. 2011. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. Viitattu 3.6.2024.

https://www.researchgate.net/publication/235278149_Sustainable_leadership_practices_for_enhancing_business_resilience_and_performance

Burawat, P. 2019. The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. Viitattu 3.6.2024.

https://www.researchgate.net/publication/330610760_The_relationships_among_transformational_leadership_sustainable_leadership_lean_manufacturing_and_sustainability_performance_in_Thai_SMEs_manufacturing_industry

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus: bisneksen uusi elinehto. Alma Talent, Helsinki.

Casserley, T. & Critchley, B. 2010. A new paradigm of leadership development. Viitattu 20.5.2024.

https://www.researchgate.net/publication/235250641_A_new_paradigm_of_leadership_development

Dalati, S. 2015: Leadership and sustainable entrepreneurship: Classical approaches and contemporary contexts. Viitattu 3.6.2024.

<https://www.proquest.com/openview/9a00c00cdc09f542c1ed4cf60c375c5a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4916366>

Dalati, S., Raudeliünienė, J. & Davidaviėienė, V. 2017: Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: Empirical evidence from higher education institutions in Syria. Viitattu 3.6.2024

https://www.researchgate.net/publication/318284241_Sustainable_Leadership

[Organizational Trust on Job Satisfaction Empirical Evidence from Higher Education Institutions in Syria](#)

Dos Santos, M., & Ahmad, N. 2020. Sustainability of European agricultural holdings. Viitattu 2.6.2024.

https://www.researchgate.net/publication/341416034_Sustainability_of_Europe_an_agricultural_holdings

Eccles, R., Ioannou, I. & Serafeim, G. 2012: The Impact of Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance. Viitattu 3.6.2024.

https://www.researchgate.net/publication/256017116_The_Impact_of_Corporate_Culture_of_Sustainability_on_Corporate_Behavior_and_Performance

Eccles, R., Ioannou, I. & Serafeim, G. 2014: The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. Viitattu 3.6.2024.

https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/SSRN-id1964011_6791edac-7daa-4603-a220-4a0c6c7a3f7a.pdf

Epstein, M. 2010: Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts. Greenleaf Publishing, San Francisco.

EU:n Copernicus-palvelu, 2024: February 2024 is the warmest February on record. Viitattu 2.6.2024.

<https://www.copernicus.eu/fi/node/48659>

European Commission, 2023: Corporate sustainability reporting. Viitattu 3.6.2024.

https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

EY Consulting, 2021: Rebuilding Europe: The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis. Viitattu: 2.6.2024.

<https://www.rebuilding-europe.eu/>

Gerard, L., McMillan, J. & D'Annunzio-Green, N. 2017: Conceptualising sustainable leadership. Viitattu: 2.6.2024.

<https://napier->

repository.worktribe.com/preview/460426/Conceptualising%20Sustainable%20Leadership%20-%20FINAL.pdf

Grubor, A. & Vilovanov, O. 2017: Brand strategies in the era of sustainability. Viitattu: 2.6.2024.

<http://indec.s.eu/2017/indec.s2017-pp78-88.pdf>

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012: Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro, Helsinki.

Heikkilä, T. 2014: Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Hoek, M. 2018: The Trillion Dollar Shift. Taylor & Francis, Lontoo.

Husted, B. & Salazar, J. 2006: Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. Viitattu 3.6.2024.

https://www.researchgate.net/publication/4993036_Taking_Friedman_Seriously_Maximizing_Profits_and_Social_Performance

Iqbal, Q., Ahmad, N. Nasim, A. & Khan, S. 2020: A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. Viitattu 20.5.2024.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620314761>

Javed, A., Iqbal, J., Iqbal, S. & Imran, M. 2020: Sustainable leadership and employee innovative behavior: Discussing the mediating role of creative self-efficacy. Viitattu 20.5.2024

https://www.researchgate.net/publication/347203076_Sustainable_leadership_and_employee_innovative_behavior_Discussing_the_mediating_role_of_creative_self-efficacy

Juhila, K. 2021: Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Viitattu 3.6.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Kaplan, R. & Ramanna, K. 2021: How to fix ESG reporting. Viitattu 3.6.2024.

https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/22-005revised_ed6ac430-c3ca-4ba6-b0be-ca48c549aaf2.pdf

Kotsantonis, S. & Serafeim, G. 2019: Four Things No One Will Tell You About ESG Data. Viitattu 3.6.2024.

https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/37369828/kotsantonis%2Cserafeim_four-things-no-one-will.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lee, H. 2017: Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness. Viitattu 20.5.2024.

https://www.researchgate.net/publication/319459225_Sustainable_leadership_An_empirical_investigation_of_its_effect_on_organizational_effectiveness

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019: Menesty yritysvastuulla - Käsikirja kokonaisuuteen. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Lillberg, B. & Mattila, R. 2020: Kestävä markkinointi. Alma Talent, Helsinki.

Macke, J., & Genari, D. 2019: Systematic literature review on sustainable human resource management. Journal of Cleaner Production.

McCann, J. & Holt, R. A. 2010: Servant and sustainable leadership: An analysis in the manufacturing environment. Viitattu 3.6.2024.

https://www.researchgate.net/publication/264439607_Servant_and_sustainable_leadership_An_analysis_in_the_manufacturing_environment

McCann, J. & Sweet, M. 2014: The perceptions of ethical and sustainable leadership. Viitattu 3.6.2024.

https://www.researchgate.net/publication/257542256_The_Perceptions_of_Ethical_and_Sustainable_Leadership

McKinsey, 2020: The ESG premium: New perspectives on value and performance. Viitattu 2.6.2024.

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/sustainability/our%20insights/the%20esg%20premium%20new%20perspectives%20on%20value%20and%20performance/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance.pdf>

McKinsey, 2023: ESG momentum: Seven reported traits that set organizations apart. Viitattu 2.6.2024.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/esg-momentum-seven-reported-traits-that-set-organizations-apart>

Moreira, A., Sousa, M. J., & Cesário, F. 2022: Competencies development: The role of organizational commitment and the perception of employability. Viitattu 3.6.2024.

<https://www.researchgate.net/publication/359258601> Competencies Development The Role of Organizational Commitment and the Perception of Employability

Niskala, M., Tarna-Mani, K., Purola, J. & Pajunen, T. 2019: Yritysvastuu: raportointi- ja laskentaperiaatteet. ST-akatemia, Helsinki.

Porter, M. & Kramer, M. 2011: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. Viitattu 2.6.2024.
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Renwick, D., Redman, T. & Maguire, S. 2013: Green human resource management: A review and research agenda. Viitattu 3.6.2024.
<https://www.researchgate.net/publication/230537826> Green Human Resource Management A Review and Research Agenda

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006: KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 27.05.2024.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Sarkar, C. & Kotler, P. 2018: Brand Activism: From Purpose to Action. Idea Bite Press, USA.

Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. & Schley, S. 2008: The Necessary Revolution: How Individuals And Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World. Crown, New York.

Shaaban, S. 2020: The impact of responsible leadership (RL) on responsible employee (RE): The mediating role of sustainable leadership (SL). Viitattu 3.6.2024.
<https://www.researchgate.net/publication/343687655> The Impact of Responsible Leadership RL on Responsible Employee RE The Mediating Role of Sustainable Leadership SL

Serafeim, G. 2020: Social-Impact Efforts That Create Real Value. Viitattu 2.6.2024.
<https://hbr.org/2020/09/social-impact-efforts-that-create-real-value#social-impact-efforts-that-create-real-value>

Slaper, T. & Hall T. 2011: The Triple Bottom Line: What is it and how does it work. Viitattu 2.6.2024.

<https://www.researchgate.net/publication/303051775> The Triple Bottom Line What is it and how does it work

Sprout Social: #BrandsGetReal: Championing Change in the Age of Social Media. Viitattu 3.6.2024.

<https://sproutsocial.com/insights/data/championing-change-in-the-age-of-social-media/#key-findings>

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry, 2024: Pääkirjoitus 2/2024 - Kulttuurin leikkaukset nakertavat työllisyyttä ja saavutettavuutta sekä kasvun eväitä.

Viitattu: 2.6.2024.

<https://instituutit.fi/paakirjoitus-2-2024-kulttuurin-leikkaukset-nakertavat-tyollisyytta-ja-saavutettavuutta-seka-kasvun-evaita/>

Suriyankietkaew, S. & Avery, G. C. 2014: Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. Viitattu 2.6.2024.

<https://www.researchgate.net/publication/261958813> Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs

Suriyankietkaew, S. & Avery, G. 2016: Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. Viitattu 2.6.2024.

<https://www.mdpi.com/2071-1050/8/4/327>

Tideman, S., Arts, M. & Zandee, D. 2013: Sustainable leadership: Towards a workable definition. Viitattu 3.6.2024.

<https://www.researchgate.net/publication/261873812> Sustainable Leadership Toward a Workable Definition

Tietoarkisto, 2021: Otos ja otantamenetelmät. Viitattu 3.6.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmat/>

Tuomi, J. 2007: Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Tammi, Helsinki.

Tynkkynen, O. 2020: Nettoposiitivisuus on vastuullisuuden uusi taso. Viitattu 2.6.2024.

<https://tieke.fi/nettoposiitivisuus-on-vastuullisuuden-uusi-taso/>

Vuori, J, 2021: Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 27.5.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Vahtola, M. 2020: Intohimona brändit - Kolme vuosikymmentä brändien kanssa. Docendo, Jyväskylä.

YK, 2019: Global Sustainable Development Report 2019.

<https://www.un.org/en/desa/global-sustainable-development-report-2019>

Viitattu 2.6.2024

YK: Sustainability. Viitattu 2.6. 2024.

<https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability#:~:text=In%201987%2C%20the%20United%20Nations,development%20needs%2C%20but%20with%20the>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021: Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu. 3.6.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>

Meyrick, J. 2006: What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. Journal of health psychology, 11(5), 799-808. Viitattu: 28.5.2024.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1359105306066643>

Kitto, S. C., Chesters, J., & Grbich, C. 2008: Quality in qualitative research. Medical journal of Australia. Viitattu: 1.6.2024.

https://www.mja.com.au/system/files/issues/188_04_180208/kit10137_fm.pdf

Maailman Talousfoorumi, 2017: Conflict costs us \$13.6 trillion a year. And we spend next to nothing on peace. Viitattu: 2.6.2024.

<https://www.weforum.org/agenda/2017/01/how-much-does-violence-really-cost-our-global-economy/>

Waldman, D. & Siegel, D. 2008: Defining the socially responsible leader. Viitattu 3.6.2024.

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7865268/mod_resource/content/1/Waldman-Siegel%20e%20Stahl%202020.pdf

Werbach, A. 2009. Strategy for Sustainability. A Business Manifesto. Harvard

Liite 1. Keskeisten tulosten yhteenveto.

Kestävän johtamisen indikaattori	Kestävän johtamisen keskeiset käytännöt	Kestävän johtamisen keskeiset mahdollisuudet	Kestävän johtamisen kehityskohteet ja haasteet
<i>Yksilöiden hyvinvointi</i>	<ul style="list-style-type: none"> -sitoutuminen tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja moninaisuuden edistämiseen -anonyymi, vähemmistöt ja vieraskieliset huomioiva rekrytointi -turvallisen tilan periaatteet -virkistyspäivät -saavutettavuus ja yhdenvertaisuuskoulutukset -etätyö työn salliessa -liikuntamahdollisuudet ja -ryhmät -vegaaninen ruoka -osallistava taiteellinen toiminta -ilmaistapahtumat yleisölle 	<ul style="list-style-type: none"> -työssäjaksamiseen ja työilmapiiriin panostaminen -työilmapiiriin mittaaminen -jatkuva kehittäminen, koulutus -in-house-mentorointi -työvaihto muiden organisaatioiden kanssa -työturvallisuuden parantaminen virtuaaliympäristön avulla -Työterveyspalvelut ja ennaltaehkäisevä terveydenhuolto -riittävä fyysinen ja psyykinen palautuminen -työkykyprojektit, liikuntakokeilut 	<ul style="list-style-type: none"> -epäasiallinen käytös ja seksuaalinen häirintä -vaikeus erottaa työ ja vapaa-aika kutsumusammattissa -alttius onnettomuuksille esittävän taiteen organisaatioissa -Suuren yleisötahtuman turvallisuuden haasteet
<i>yhteisöjen hyvinvointi</i>	<ul style="list-style-type: none"> -välillinen työllistäminen -lähitoimijoiden suosiminen -nuorille suunnatut kurssit ja ohjelmat -työharjoittelut -esteettömät & saavutettavat tapahtumat -paikallinen ja kansainvälinen yhteistyö yleisön, kaupunkien, rahoittajien ja organisaatioiden kanssa -yleisöpalaute -yleisötyö, ilmaistapahtumat 	<ul style="list-style-type: none"> -alan opintojen saaminen yliopistojen koulutustarjontaan -aliedustettujen sukupuolten aseman parantaminen -varainkeruu tapahtumissa hyväntekeväisyyteen -uuden liiketoiminnan generointi paikallisesti -paikallisen alueen yhteisöllisyyden ja identiteetin vahvistaminen -paikallisen yhteistyön oppien hyödyntäminen laajemmin 	

(jatkuu)

Liite 1. (jatkuu)

Kestävän johtamisen indikaattori	Kestävän johtamisen keskeiset käytännöt	Kestävän johtamisen keskeiset mahdollisuudet	Kestävän johtamisen kehityskohteet ja haasteet
<i>Kannattava liiketoiminta</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Jatkuva toiminnan kehittäminen ja uusien kykyjen/taidemuotojen huomioiminen -Pyrkimys taloudelliseen kestävyteen ja toiminnan tehostamiseen -Yritysyhteistyön kehittäminen ja laajat yhteistyöverkostot -aktiivinen toiminta myös kansainvälisissä projekteissa ja verkostoissa -Lipunhintojen kampanjat myös erikoisryhmät huomioiden -kävijäkyselyt -harjoittelijoiden palkkaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> -YK:n kestävän kehityksen tavoitteet strategiaan -Uusien oppien jalkauttaminen muille -kestävän kehityksen edistäminen missiona -Ympäristövastaava -hiilijalanjäljen laskeminen ja päästökompensointi -organisaation missiona luontokadon ja ilmaston lämpenemisen hidastaminen muun toiminnan ohella -Yleisöpohjan laajentaminen -Tuotannon tehostaminen -digitalisaatio & virtuaalisyökalut -vastuullinen sijoittaminen -työilmapiirikysely -hiilikädenjäljen pohtiminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Miten saada tarjonta puhuttelemaan monipuolista yleisöä ja heijastelemaan nykyaikaisia arvoja -pienet markkinointibudjetit ja pieni potentiaalinen yleisö -rahoittajien (kunnat, valtio) osuudet eivät riitä kattamaan kulttuuriorganisaatioiden toiminnan kuluja - haasteena tulorakenteen muutokset vuosittain ja haavoittuva, ulkoisille vaikutteille altis tila -lipputulot eivät riitä kattamaan esitystoiminnan kuluja -tarvitaan enemmän kiertuetoimintaa ja yhteistuottamista -markkinointi ja myyntiosaamisen kehittäminen
<i>Luonnon hyvinvointi</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Yleisön koulutus paneelikeskusteluilla, kirjakerholla ja erilaisilla materiaaleilla -uusiutuva sähkö ja kaukolämpö -kierrätetyt materiaalit -hiilijalanjälkilaskelmat & EkoKompassi -sertifikaatti -jätteen lajittelu & kierrätys -ylijäämämateriaalien eteenpäin lahjoitus -etäyhteyksien hyödyntäminen työssä 	<ul style="list-style-type: none"> -energiatehokkaat tilat yleisötapahtumissa -ympäristövaikutuksien huomioiminen jo tapahtumien suunnitteluvaiheessa -päästöjen vähentäminen kaikessa toiminnassa (esim. mahd. vähäpäästöiset verkkosivut) -Päästökompensointi -kumppaneiksi kestävien arvojen kannattajia 	<ul style="list-style-type: none"> -tapahtumia mahdoton järjestää täysin päästöttä