

Esihenkilöiden kestävyysosaaminen organisaatioissa

Kasvatustieteiden tutkinto-ohjelma
kandidutkielma

Laatija:
Lina Hurme

10.3.2025
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidatutkielma

Oppiaine: Kasvatustiede

Tekijä: Lina Hurme

Otsikko: Esihenkilöiden kestävyysosaaminen organisaatioissa

Ohjaaja: Väitöskirjatutkija Terhi Pasu

Sivumäärä: 41 sivua

Päivämäärä: 10.3.2025

Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että vastuullisuus huomioidaan organisaatioiden strategioissa, mutta kestävyysosaamiseen liittyvä osaamiskuilu hidastaa organisaatioiden kestävyystoimia. Tämä tutkimus tarkastelee esihenkilöiden kestävyysosaamisen merkitystä ja tasoa organisaatioissa käyttäen GreenComp-osaamiskehystä sekä kestävän johtamisen käytänteitä teoreettisena viitekehysenä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tärkeänä esihenkilöt näkevät kestäväan kehitykseen linkittyvän osaamisen ja miten hyväksi he arvioivat omat kestävyystaitonsa. Lisäksi tutkimus pyrkii tunnistamaan mahdolliset kuilut osaamisen tärkeyden ja osaamisen tason välillä. Aineisto kerättiin Webropol-kyselylomakkeella, johon vastasi 28 esihenkilöä. Tulosten analyysissä hyödynnettiin kuvailevia tilastoja, kuiluanalyysiä, korrelaatioanalyysiä ja Mann-Whitney U -testiä. Lopuksi tuloksia pohditaan kestäväan johtamisen näkökulmista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilöt pitävät kestävyystaitoja erittäin tärkeinä, mutta osaamisvajetta on erityisesti kestävyystoimintaan, kuten haasteiden hallitsemiseen ja tulevaisuuksien visiointiin liittyvissä taidoissa. Sukupuolten välillä havaittiin joitakin eroja: naiset pitivät tiettyjä kestävyystaitoja tärkeämpänä kuin miehet ja arvioivat osaamisensa näillä alueilla korkeammaksi. Tutkimus antaa viitteitä siitä, että esihenkilöiden kestävyysosaamisen kehittäminen vaatii lisää tukea osaamiskuilujen pienentämiseksi. Osaamisen lisääntyminen on tärkeää, jotta organisaatiot voivat tehokkaasti edistää kestäväan kehitystä.

Avainsanat: kestävyysosaaminen, kestävä johtaminen, esihenkilö

Sisällysluettelo

1	Johdanto	4
1.1	Tutkimusidean taustaa ja perustelut	4
1.2	Tutkimuksen viitekehys	5
2	Kestävyyden osa-alueet organisaatioissa	7
2.1	Ekologinen kestävyys	7
2.2	Sosiaalinen kestävyys	8
2.3	Taloudellinen kestävyys	8
3	Kestävä johtaminen tutkimuskirjallisuudessa	10
3.1	Kestävän johtamisen määritelmiä	10
3.2	Kestävän johtamisen toimintatapoja	11
4	Kestävyysosaaminen organisaatioissa	12
4.1	Esihenkilöiden kestävyysosaaminen	12
4.2	GreenComp-osaamiskehys	13
5	Tutkimuksen toteutus	16
5.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset	16
5.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	16
6	Tulokset	18
7	Luotettavuus ja tutkimuseettiset kysymykset	25
8	Pohdinta	26
	Lähteet	31
	Liitteet	34
	Liite 1 Kyselyn saate ja tietosuojailmoitus esihenkilöille	34
	Liite 2 Kyselylomake	37

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. GreenComp-osaamiskehys (Bianchi ym., 2022)	6
Taulukko 1. GreenComp-osaamiskehyn osa-alueet (Bianchi ym., 2022).	14
Taulukko 2. Vastaaajien kuvaus (N=28)	17
Taulukko 3. Kestävyysosaamisen tärkeys esihenkilötehtävissä (N=28)	18
Taulukko 4. Esihenkilöiden kestävyysosaamisen taso (N=28)	20
Taulukko 5. Kestävyysosaamisen kuilut (N=28)	21
Taulukko 6. Väittämien väliset yhteydet (N=28)	22
Taulukko 7. Sukupuolien väliset erot osaamisen tärkeydessä ja oman osaamisen arvioinnissa (N=28)	24
Taulukko 8. Yhteenveto kestävyysosaamisen kuiluista	27

1 Johdanto

1.1 Tutkimusidean taustaa ja perustelut

Kestävyys on noussut olennaiseksi osaksi organisaatioiden toimintaa. Kestävyydellä tarkoitetaan kaikkien elämänmuotojen ja maapallon tarpeiden asettamista etusijalle varmistamalla, ettei ihmisen toiminta ylitä maapallon riskirajoja (Bianchi, Pisiotis & Cabrera, 2022). Organisaation tehokkuuden maksimoimiseksi kaikkien organisaatioiden olisikin kannattavaa harjoittaa vastuullista ja kestävästä johtamista (Lee, 2017, s. 442–443). Kestävä organisaatiota ei voida kuitenkaan rakentaa ilman sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä. Johdon tulee näyttää esimerkkiä kestävyuden edistämiseksi (Liao, 2022). Kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi johtajien tulisi integroida kestävyys osaksi yritysten toimintaa ja strategiaa sekä sitoutua kestävyuden edistämiseen henkilökohtaisesti (Gerald ym., 2017; YK, 2019). Nämäkin toimet eivät riitä, sillä viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että kestävyys huomioidaan organisaatioiden strategioissa, mutta kestävyysosaamiseen liittyvä osaamiskuilu hidastaa organisaatioiden kestävyystoimia (FIBS, 2025). On selvää, että organisaatioiden kestävä toiminta edellyttää johtoasemassa olevilta henkilöiltä, kuten esihenkilöiltä, uudenlaista osaamista. Organisaatioissa kestävyysosaaminen tarkoittaa esimerkiksi oikeudenmukaisuuden tukemista, luonnon kunnioittamista ja tutkivaan tulevaisuuteen tähtäävää ajattelua (Bianchi ym., 2022) sekä kestävä johtamisen käytänteiden osaamista (esim. motivaation ja luottamuksen tukemista). Näiden uskotaan johtavan taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden tasapainoon ja näin myös tehokkuuteen (ks. Avery & Bergsteiner, 2011; Suriyankietkaew & Avery, 2016). Esihenkilöasemassa kestävyysosaamisen kehittäminen nousee kriittiseksi tekijäksi, jotta organisaatio voi menestyä.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan, miten tärkeänä esihenkilöt näkevät kestävyteen linkittyvän osaamisen, jota esihenkilötehtävissä tarvitaan ja miten hyviksi he arvioivat tämänhetkisen kestävyteen liittyvän oman osaamisensa. Tutkimuksessa pyritään havaitsemaan mahdolliset kuilut kestävyysosaamisen tärkeyden ja osaamisen tason välillä. Pyrkimys on myös tunnistaa mahdollisia muita kestävyteen ja esihenkilötyöhön liittyviä ilmiöitä. Osaamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tietoa, taitoa ja asennetta. Kokon, Vartiainen ja Hakosen (2003) mukaan tiedoilla tarkoitetaan ihmisen sisältötietämystä, jota usein hankitaan koulutuksen ja kokemuksen kautta. Taidoilla tarkoitetaan kykyä suorittaa fyysinen tai

henkinen tehtävä. Motiivit synnyttävät, ohjaavat ja suuntaavat toimintaa. (Kokko, Vartiainen & Hakonen, 2003.)

Tämä tutkimus on rajattu tarkastelemaan esihenkilöiden taitoja eli miten he osaavat toimia työtehtävissään. Esihenkilöt valikoituivat kohdejoukoksi, koska heidät voi nähdä tärkeinä kestävyiden jalkauttajina organisaatioissa. Vaikka taidot on valittu tarkastelun kohteeksi, ne antavat myös tietoa esihenkilöjen tiedoista ja asenteista sekä motivaatiosta.

1.2 Tutkimuksen viitekehys

Euroopan unionin toimeksiannosta on luotu monia tutkimukseen perustuvia osaamisen viitekehysä, kuten LifeComp, EntreComp ja DigComp. Vuonna 2022 on julkaistu myös GreenComp eli kestävä kehitystä koskeva osaamiskehys. GreenComp-osaamiskehysessä määritellään joukko kestävyysosaamisen osatekijöitä, joiden avulla oppijoita ohjataan omaksumaan sellaisia tietoja, taitoja ja asenteita, jotka edistävät empaattista, vastuullista ja harkittua ajattelua, suunnittelua ja toimintaa ympäristön hyvinvoinnin ja kansanterveyden ylläpitämiseksi (Bianchi ym., 2022). GreenComp-osaamiskehys soveltuu elinikäisen oppimisen huomioivana viitekehysenä myös esihenkilöiden osaamisen tarkasteluun, tämän lisäksi sen kerrotaan soveltuvan osaamisen itsearviointiin. GreenComp-osaamiskehystä on kuitenkin vähän testattu aidoissa toimintaympäristöissä (Bianchi ym., 2022, s.9) ja siksi olen kiinnostunut tarkastelemaan sen soveltamista työelämässä. Osaamiskehysessä kestävyysosaaminen on jaettu neljään osa-alueeseen; kestävyysarvojen ilmentäminen, kestävyiden monitahoisuuden hallinta, kestävien tulevaisuuksien visiointi ja kestävyystoiminta (kuvio 1).



Kuvio 1. GreenComp-osaamiskehys (Bianchi ym., 2022)

Teoriaosuudessa käsitellen myös vastuullisen ja kestävän johtamisen malleja (mm. Liao, 2022; Avery & Bergsteiner, 2011), koska kestävyysosaamisen lisäksi esihenkilön tulee osata johtaa kohti kestävää toimintaa. Teoriaosa aloitetaan kestävyuden osa-alueiden määrittelyllä kokonaiskuvan ymmärryksen luomiseksi. Siinä esitellään myös kestävyysjohtamisen käsitteitä ja malleja, jotta luodaan kuva esihenkilön toimintaympäristöstä, jossa kestävyysosaamista vaaditaan.

2 Kestävyyden osa-alueet organisaatioissa

Kestävyyttä on tapana tarkastella kolmen ulottuvuuden myötä; ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys. Seuraavaksi tarkastellaan ulottuvuuksien sisältöä ja toteutusta organisaatioissa tarkemmin.

2.1 Ekologinen kestävyys

Ekologisesta kestävyydestä puhuttaessa nousee usein esiin ympäristöperiaate. Ympäristöperiaate tarkoittaa maapallon luonnollisten resurssien suojelua ihmisen toiminnalta. Maapallon luonnonvarat ovat rajallisia ja niitä uhkaa muun muassa väestönkasvu, ylikulutus ja saasteet, biodiversiteetin eli luonnon monimuotoisuuden vähentyminen ja ilmastonmuutos. Luonnonvarojen vähentyessä vaarantuu myös niiden ihmiselle tuottamien merkittävien resurssien riittävyys. (Bansal, 2005, s. 198.)

Dyllickin ja Hockertsin (2002) mukaan ympäristö voidaan nähdä luonnon pääomana. He näkevät ympäristöperiaatteen mukaisesti vastuullisesti toimivan organisaation olevan sellainen, joka ei kuluta luonnon resursseja yli resurssin uusiutumisen nopeuden eikä saastuta enempää, mitä luonto kykenee käsittelemään samalla suojellen luontoa.

Ekologinen kestävyys näkyy organisaatioiden toiminnassa ensisijaisesti ympäristölainsäädännön kunnioittamisena. Ympäristölainsäädännön mukaan organisaatioiden tulee suojella ympäristöä toiminnassaan ja olla tietoisia ympäristövaikutuksista, joita toiminta aiheuttaa. Sen lisäksi keskeistä on tunnistaa toiminnasta aiheutuvat ympäristövaikutukset, ratkaisujen pohtiminen ympäristökuormituksen vähentämiseksi ja oman toiminnan kehittäminen mahdollisimman vähän kuormittavaksi. Tässä tärkeää on arvioida tuotteen tai palvelun koko elinkaarta alun raaka-aineista käyttäjälle ja käytön jälkeiseen uusiokäyttöön tai kierrätykseen. Esimerkkejä organisaatioille keskeisistä ympäristöön liittyvistä aiheista ovat vesien ja ilmaston suojeleminen, jätteet ja kierrätys, mahdollisimman vähäinen energian käyttö ja uusiutuvan energian hyödyntäminen sekä ympäristön kannalta parhaiden materiaalien ja raaka-aineiden valinta. (Jeminen ym., 2023.)

2.2 Sosiaalinen kestävyys

Sosiaalisen kestävyuden periaate pyrkii mahdollistamaan kaikille ihmisille samat resurssit ja mahdollisuudet. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus tyydyttää perustarpeensa. Sosiaalinen kestävyys on omien arvojen mukaista eettistä toimintaa, ihmisoikeuksien kunnioittamista, tasa-arvoa, syrjimättömyyttä ja ympäröivän yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämistä. Sosiaalinen vastuullisuus ilmenee organisaatioiden sisällä esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisena ja ulkoisesti taas lähiympäristöä, lähialueen asukkaita ja muuta paikallista yritystoimintaa tukevana toimintana. (Jeminen ym., 2023.)

Dyllick ja Hockerts (2002) kuvaavat sosiaalista kestävyyttä organisaatioiden näkökulmasta sosiaalisen pääoman avulla, mikä selkeyttää käsitteen monimutkaisuutta. Heidän mukaansa sosiaalinen pääoma jakautuu kahteen osaan: inhimilliseen ja yhteiskunnalliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma sisältää työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden taidot, motivaation ja uskollisuuden organisaatiota kohtaan. Yhteiskunnallinen pääoma puolestaan perustuu yhteiskunnan tarjoamiin julkisiin palveluihin, kuten laadukkaaseen koulutukseen, toimivaan infrastruktuuriin ja yritystoiminnalle suotuisiin kulttuurisiin tekijöihin. Sosiaalisen kestävyuden nähdään tarkoittavan yritysten toiminnassa pyrkimystä sosiaalisen pääoman kasvuun, lisäämään mahdollisuuksia kasvuun ja välttämään pääoman ylikuormitusta.

2.3 Taloudellinen kestävyys

Taloudellisella kestävyydellä tarkoitetaan tasaista talouskasvua ilman velkaantumista ja pääoman ylikuluttamista. Kestävä organisaatio huomioi päätöksissä ympäristön kantokyvyn ja tulevat sukupolvet. Taloudellinen vastuullisuus kuvaa liiketoiminnan taloudellisia vaikutuksia yrityksiin ja sidosryhmiin. Perusedellytys kestäväälle liiketoiminnalle on taloudellinen kannattavuus. (Jeminen ym., 2023.)

Taloudellisessa kestävyudessa pyritään takaamaan kohtuullinen elämänlaatu kaikille yhteiskunnan jäsenille. Tätä tavoitellaan organisaatioiden ja yksilöiden tuottavuuden myötä. Tuotettujen tavaroiden ja palvelujen myötä elämänlaadun nähdään nousevan. Kestäväälle kehitykselle tärkeänä tekijänä pidetään avoimia kansainvälisiä markkinoita, jotka korostavat innovaatioiden, tehokkuuden ja varallisuuden luomista kestäväälle kehitykselle oleellisina tekijöinä. (Bansal, 2005, s. 198.)

Dyllick ja Hockerts (2002) määrittävät taloudellisesti kestävä yrityksen olevan pystyvä tuottamaan aina riittävän kassavirran yrityksen maksuvalmiuden takaamiseksi ja keskimääräistä parempaa tuottoa osakkeenomistajille. Heidän mukaansa taloudellisen pääoman merkitys on heikosti ymmärretty, vaikka asia on olennainen yhteiskunnan toiminnan kannalta.

3 Kestävä johtaminen tutkimuskirjallisuudessa

3.1 Kestävän johtamisen määritelmiä

Jotta voi ymmärtää, mitä osaamista esihenkilöt tarvitsevat, tulee ymmärtää niitä toimintoja, jotka kuuluvat kestäväan johtamiseen. Kestävä johtaminen ei ole kuitenkaan terminä vielä vakiintunut ja se voidaan ymmärtää eri tavoin. Esimerkiksi termejä vastuullinen (responsible) ja kestävä (sustainable) johtaminen käytetään kirjallisuudessa viittaamaan toisinaan samaan asiaan ja toisinaan eriin. Toisinaan käytetään myös termiä kestävyuden johtaminen (leadership for sustainability) (Al-khamaiseh, Bailey & Jarvis, 2024). Myöskään ei ole osattu vielä luoda selkeää kuvaa siitä, miten esimerkiksi kestävyysosaaminen ja johtaminen vaikuttavat toisiinsa (Sajjad, Eweje & Raziq, 2024).

Tutkimusta on kuitenkin tehty paljon. Averyn ja Bergsteinerin (2011) kestäväan johtamisen mallin mukaan johtamisen tavoitteena on kestävyuden, joustavuuden ja kannattavuuden lisääminen. Sen mukaan organisaation tulee integroida erilaisia käytäntöjä liittyen johtamiseen, jotta voi saavuttaa tasapainon sosiaalisten, ekologisten ja taloudellisten tavoitteiden välille ja näin suoriutua korkealla tasolla joustavasti ja kestävästi. Sosiaalisen- ja ympäristövastuullisuuden lisäksi tavoitteena on myös luoda pitkän aikavälin hyvinvointia ja pysyvää arvoa kaikille organisaation sidosryhmille (Suriyankietkaewin & Averyn, 2014). Dalatin ym. (2017) mukaan kestävä johtaminen muodostuu tehokkaan johtamisen käytänteistä ja ulottuvuuksista. Keskiössä johtamisessa nähdään olevan sen tarkoituksenmukaisuus ja yhteiset arvot organisaatiossa. Liao (2022) viittaa vastuulliseen johtamiseen ja näkee sen olevan seuraus johtajuuden ja kestäväan kehityksen yhdistämisestä. Sen avulla tavoitellaan sidosryhmien tarpeisiin vastaamista ja organisaation liiketoiminnan kehittämistä.

Kestävyydellä ei siis tarkoiteta vain sitä, että yritys on ympäristöystävällinen ja sosiaalisesti vastuullinen. Averyn ja Bergsteinerin (2011) tutkimukset ja havainnot ovat osoittaneet, että kestävä johtaminen edellyttää pitkäjänteistä päätöksentekoa, asiakasarvon kasvattamiseen tähtäävän systeemisen innovaation edistämistä, ammattitaitoisen, lojaalin ja sitoutuneen työvoiman kehittämistä sekä laadukkaiden tuotteiden, palvelujen ja ratkaisujen tarjoamista.

Kun organisaation liiketoiminta toimii kestäväan kehityksen periaatteiden mukaan eli edistää ihmisten ja luonnon hyvinvointia, yritys toteuttaa toimintaansa vastuullisesti (Bärlund & Perko, 2013, s. 33). Vastuullisuus näkyy yhä enemmän niin tavallisessa arjessa kuin yritys-

maailmassakin. Termit yritysvastuu, vastuullinen yritys, yhteiskuntavastuu ja vastuullinen liiketoiminta viittaavat vastuuseen, jota organisaatio kantaa sosiaalisista, taloudellisista ja ekologisista vaikutuksista (Vastuullisuusraportti, 2016). Vastuullinen liiketoiminta luo yrityksen toiminnalla vaikutusta ympäristöön, yhteiskuntaan ja talouteen. Nämä tekijät vaikuttavat positiivisesti niin sidosryhmiin kuin yrityksen omaan toimintaan. (CIPD, 2022.) Termien vastuullinen ja kestävä vaihteluista huolimatta, voidaan johtamisessa nähdä samoja käytänteitä ja siksi tässä tutkimuksessa käytetään termiä kestävä johtaminen.

3.2 Kestävän johtamisen toimintatapoja

Avery ja Bergsteiner (2011) tunnistavat 23 kestävä johtamisen käytäntöä, jotka muodostavat kestävä johtamisen pyramidin. Kestävä johtamisen pyramidimallin avulla voidaan pyrkiä parantamaan yrityksen joustavuutta ja suorituskykyä. Pyramidissa on neljä tasoa; alimman tason peruskäytännöt (esim. henkilöstön jatkuva kehittäminen, johtamiskulttuuri), korkeamman tason käytännöt (esim. luottamus, itsensäjohtaminen), keskeiset suorituskykytekijät (esim. henkilöstösitoutuminen) ja pyramidin huipulla olevat suorituskyvyn tulokset (esim. maineen eheys). Pyramidin alin taso luo perustan korkeamman tason käytäntöjen syntymiselle, ja niiden ollessa kunnossa tukevat niitä. Nähdään siis, että korkeamman tason käytäntöjen käyttöönotto onnistuneesti vaatii alimman tason käytäntöjen olevan kunnossa. Käytäntöjen nähdään olevan vuorovaikutuksessa sekä saman tason käytäntöjen, että eri tason käytäntöjen kanssa. (Avery & Bergsteiner, 2011.) Esihenkilötyön osaamisia tarkasteltaessa olennaisimmat ovat korkean tason käytänteet, jotka ovat sisäinen motivaatio, itsensä johtaminen, tiimityö, luottamus, organisaatiokulttuuri ja tiedon jakaminen. (Avery & Bergsteiner, 2011.)

Lee (2017) määrittelee kestävä johtamisen komponenteiksi monimuotoisuuden, organisaation oikeudenmukaisuuden, työntekijöiden kehittämisen, edistymiseen keskittymisen sekä työn ja vapaa-ajan suhteen. Leen malli tarjoaa hyödyllisen kehyksen tarkastella, miten johtamisen eri osa-alueet voivat tukea kestävyttä kokonaisvaltaisesti. Malli korostaa myös monimuotoisuuden ja työntekijöiden kehittämisen merkitystä, mikä voi auttaa tunnistamaan uusia näkökulmia esihenkilöiden kestävyystaitojen edistämiseksi.

4 Kestävyysosaaminen organisaatioissa

4.1 Esihenkilöiden kestävyysosaaminen

Suuret muutokset maapallolla korostavat organisaatioiden henkilöstön osaamista (Opetushallitus, 2019; Vartiainen, 2022). Tärkein geneerinen osaaminen työelämässä tulevaisuudessa on kestävyiden metataidot (Opetushallitus, 2019), joita on kuvattu tässäkin tutkielmassa viitekehystenä toimivassa Euroopan komission GreenComp-osaamiskehyksessä (Bianchi ym. 2022). Tämä koskee luonnollisesti myös esihenkilöitä, jotka toimivat organisaatioiden strategioiden ja päivittäisten käytäntöjen välittäjinä ja heidän tehtävänsä on ennen kaikkea johtaa (Sydänmaanlakka, 2022). Heidän roolinsa on keskeinen kestävä kehityksen tavoitteiden viemisessä käytäntöön organisaation kaikilla tasoilla. Heidän päätöksensä ja toimintatapansa vaikuttavat suoraan siihen, miten kestävyysperiaatteet toteutuvat työarjessa. Esihenkilöt voivat toimia kestävyiden esimerkkinä näyttäjinä ja inspiroijina, mutta he tarvitsevat tähän tehtävään riittävästi tukea ja osaamista.

Esihenkilöosaamiseen sisältyy tiedot, taidot ja asenteet. Ajattelutapa on esihenkilöosaamisen perusta, sillä esihenkilöllä tulee olla halua toimia esihenkilötehtävissä. Esihenkilön vastuulle kuuluu muun muassa ihmisten, asioiden ja liiketoiminnan johtaminen. Näissä tehtävissä toimiminen edellyttää osaamista vuorovaikutuksessa, johtamisessa-, hyvinvoinnissa- ja tehokkuudessa. Muita tärkeitä osa-alueita ovat tunneäly, johon sisältyy empatia, joustavuus ja optimistisuus. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Tällainen esihenkilön osaamiskuvaus linkittyy vahvasti kestäväan johtamiseen, jonka käytäntöjen uskotaan lopulta johtavan taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden tasapainoon (ks. Avery & Bergsteiner, 2011; Suriyankietkaew & Avery, 2016). Käytännössä esihenkilöiden rooliin kuuluu esimerkiksi kestävien toimintatapojen edistäminen, kuten resurssien tehokas ja vastuullinen käyttö sekä henkilöstön tietoisuuden ja osaamisen kasvattaminen kestävyteen liittyen. He voivat myös rohkaista tiimejään luomaan innovatiivisia ratkaisuja, jotka tukevat organisaation kestävyystavoitteita. Tämä edellyttää sekä vahvaa johtajuutta että kykyä toimia monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa. (Avery & Bergsteiner, 2011; Liao, 2022.)

Nähdään, että osaamisen johtaminen on olennainen osa strategiaa. Se sisältyy organisaation kokonaisstrategiaan ja näin organisaation strategia ja osaamisen johtamisen strategia yhdistyy.

Strategisen osaamisen johtaminen kattaa strategian sekä henkilöstöjohtamisen ja näiden välisen yhteyden rakentumisen, osaamiskuilujen määrittämisen ja osaamisen kehittämiseen pyrkivän johtamisen. (McCann & Buckner, 2004, s. 61.) Pohjoismaiden suurimman yritysvastuuverkoston FIBS:n mukaan (2025) vastuullisuus huomioidaan organisaatioiden strategioissa, mutta kestävyysosaamiseen liittyvä osaamiskuilu hidastaa organisaatioiden vastuullisuustoimia. Ensinnäkin ihminen tulisi nähdä osana luontoa, toiseksi yhteistyön ja kumppanuuksien lisääntyessä osaamista edellytetään monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden johtamiseen. Kolmanneksi korostetaan niitä taitoja, jotka linkittyvät tulevaisuuteen ja kestävyys- ja hyvinvoinnin johtamiseen. Myös tunneälyn merkitystä korostetaan. (FIBS, 2025.)

Koulutuksella ja elinikäisellä oppimisella on merkittävä rooli muutoksessa kohti ympäristön kannalta kestävämpiä yhteiskuntia hallituksen, kansalaisyhteiskunnan ja yksityisen sektorin aloitteiden rinnalla. Walsin ja Benavotin (2017) mukaan sen lisäksi, että koulutus muokkaa arvoja, käyttäytymistä ja maailmankatsomusta, se myös edistää sellaisten taitojen, käsitteiden ja välineiden kehittämistä, joita voidaan käyttää kestävämmien käytäntöjen vähentämiseen tai lopettamiseen ja ympäristön tilan heikkenemisen ja ilmastonmuutoksen sietokyvyn parantamiseen. Bianchi ym. (2022) ovat GreenComp-osaamiskehyksensä yhteydessä esittäneet, että se on suunniteltu tukemaan elinikäisen oppimisen koulutusohjelmia ja tehty kaikkien ihmisten hyödynnettäväksi riippumatta iästä ja koulutustasosta. Mallia voi hyödyntää oppimismahdollisuuksissa, joiden tavoitteena on kestävä kehityksen taitojen kehittäminen ja koulutuksen tukemisessa saavutetun edistyksen arviointi.

Johtotehtävissä toimiville ja keskeisille päätöksentekijöille ajattelutavan muutostarve onkin keskeinen, koska he ovat valta-asemansa puolesta keskeisessä roolissa kestävä kehityksen ja vastuullisuuden edistämässä.

4.2 GreenComp-osaamiskehys

Jotta edellä kuvattu kestävä toiminta voidaan saavuttaa, tulee olla osaamista. GreenComp-kestävää kehitystä koskeva eurooppalainen osaamiskehys (2022) vastaa ihmisten kasvavaan tarpeeseen parantaa ja kehittää tietoja, taitoja ja asenteita ympäristöystävällisyyteen ja kestävästi toimimiseen liittyen. GreenComp on viitekehys kestävä kehityksen osaamiselle, joka tarjoaa selkeän määritelmän siitä, mitä kestävä osaaminen tarkoittaa.

Työelämään sovellettaessa GreenComp voi auttaa esihenkilöitä kehittämään omia kestävyystaitojaan ja siten edistämään organisaatioiden käytäntöjä kestäväan suuntaan. Vaikka GreenComp-osaamiskehystä on käytetty enemmän tutkintokoulutuksen kentällä, sen käyttökelpoisuus ulottuu myös organisaatioiden maailmaan. Työelämän kontekstissa sen hyödyntäminen voi esimerkiksi tukea esihenkilöitä ennakoimaan kestävyteen liittyviä haasteita ja auttamaan henkilöstöä ymmärtämään kestäväan kehityksen monitahoisuutta. Tätä osaamiskehystä voi hyödyntää esimerkiksi koulutuksen kehittämisessä, rekrytoinnissa ja ammatillisten vaatimusten kuvauksessa. (Bianchi, ym., 2022.)

GreenComp koostuu 4 osa-alueesta, joihin kuhunkin on määritelty tarkemmin kolme taitoa (Taulukko 1).

Taulukko 1. GreenComp-osaamiskehynksen osa-alueet (Bianchi ym., 2022).

Osaamisalueet	Taidot
Kestävyysarvojen ilmentäminen	Kestävyden arvostaminen
	Oikeudenmukaisuuden tukeminen
	Luonnon tärkeyden tunnustaminen
Kestävyden monitahoisuuden hallinta	Järjestelmälähtöinen ajattelu
	Kriittinen ajattelu
	Ongelman rajaaminen
Kestävien tulevaisuuksien visiointi	Tulevaisuuslukutaito
	Sopeutumiskyky
	Tutkiva ajattelu
Kestävyystoiminta	Poliittinen toimijuus
	Yhteistyö
	Yksilön aloitteellisuus

GreenComp-osaamiskehynksen pohjalta voidaan luoda käytännön työkaluja kestävyden kehittämiseksi, kuten kestävyysstrategioiden suunnittelulle ja koulutusohjelmille. Esimerkiksi osaamisen arviointiin liittyviä menetelmiä voidaan soveltaa suoraan kehynksen pohjalta, mikä auttaa tunnistamaan osaamisen vahvuuksia ja kehitystarpeita. Tällaiset arvioinnit voivat toimia

lähtökohtana kestävän kehityksen strategioiden laatimiselle ja käyttöönotolle (Bianchi ym., 2022).

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten tärkeänä esihenkilöt näkevät kestäväan kehitykseen linkittyvän osaamisen ja miten hyviksi he arvioivat kestäväan kehitykseen liittyvän osaamisensa. Tutkimuksessa pyritään havaitsemaan mahdolliset kuilut kestävyysosaamisen tärkeyden ja osaamisen tason välillä. Myös muita kestäväan johtamiseen liittyviä ilmiöitä pyritään tunnistamaan.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten tärkeänä esihenkilöt näkevät kestävyysosaamisen?
2. Miten hyviksi esihenkilöt arvioivat kestävyysosaamisensa?
3. Onko kestävyysosaamisen tärkeyden ja osaamisen tason välillä kuilua?

Näiden lisäksi tarkastellaan myös, onko ikäluokkien ja sukupuolien välillä eroja kestävyysosaamiseen liittyen. Tutkimuksen lopussa pohditaan tuloksia kestäväan johtamisen näkökulmasta. Tarkastelun kohteena on myös GreenComp-osaamiskehityksen toimivuus esihenkilöiden kestävyysosaamisen arvioimiseksi organisaatioissa.

5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tutkimus on määrällinen ja siinä käytetään sähköistä Webropol-kyselylomaketta. Kohderyhmänä ovat esihenkilöt. Kysely on valittu menetelmäksi, koska se mahdollistaa vastausten keräämisen hajallaan olevilta henkilöiltä sekä anonymiteetin (Vilkka, 2021, s. 79). Kysely on strukturoitu ja se muodostuu väittämistä hyödyntäen GreenComp-osaamiskehystä. Kyselyssä käytetään Likertin asteikkoa 1–5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä) vastausten vertailukelpoisuuden mahdollistamiseksi (Vilkka, 2021, s. 85). Kyselylomake testattiin neljällä esihenkilöllä, jotta varmistettiin viitekehystä muodostettujen väittämien ymmärrettävyys ja lomakkeen tekninen toimivuus.

Kyselylle laadittiin saatekirje sekä tietosuojailmoitus. Linkkiä kyselyyn jaettiin tutkimuksen tekijän omissa verkostoissa muun muassa sosiaalista mediaa hyödyntäen. Kysely oli auki 18.–29.11.2024. Kyselyyn vastasi 28 esihenkilöä.

Aineiston analyysissä käytettiin SPSS-ohjelmaa kuvailevien analyysien tekemiseen, keskiarvojen ja keskihajontojen tutkimiseen sekä mahdollisten osaamiskuilujen määrittämiseen. Analyysiä tehtiin myös mahdollisten yhteyksien ja erojen havaitsemiseksi taustamuuttujaryhmien välillä. Taulukossa 2 on kuvattuna vastaajien sukupuoli- ja ikäjakaumat.

Taulukko 2. Vastaajien kuvaus (N=28)

Taustamuuttuja		n	%
sukupuoli	mies	17	60,7
	nainen	10	35,7
	en halua sanoa	1	3,6
ikä	≤ 50-vuotias	14	50
	> 50-vuotias	14	50

Suurin osa vastaajista oli miehiä (n=17). Naisia oli 10 ja yksi ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Vanhin vastaajista oli 64-vuotias ja nuorin 26-vuotias.

6 Tulokset

Ennen analyysijä aineiston jakauman normalisuus tarkistettiin histogrammilla ja Shapiro-Wilk-testillä. Jakauman todettiin olevan ei-normaalisti jakautunut, sillä Shapiro-Wilk-testin mukaan muuttujien p-arvot olivat alle 0.050. Tämän vuoksi analyyseissä käytetään ei-parametrisiä testejä. Aineistosta muodostettiin uusia muuttujia. Vastaajien syntymävuosista muodostettiin muuttujat 50-vuotiaat tai alle ja yli 50-vuotiaat. Näin molempiin muuttujaryhmiin saatiin 14 vastaajaa. Sukupuolten välisiä eroja tutkittaessa poistettiin vastaaja, joka ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Väittämistä muodostettiin myös summamuuttujia GreenComp-osaamiskehyksen mukaisten osaamisalueiden mukaan, koska haluttiin pysyä valitun osaamiskehyksen mallissa. Summamuuttujan luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alpha -arvolla, jota käytetään kuvaamaan, kuinka hyvin summamuuttujien eri väittämät mittaavat samaa ilmiötä. Cronbachin alphan ollessa kahdessa summamuuttujassa alle 0.6 (*kestävyyden monitahoisuuden hallinta -tärkeys* $\alpha = 0.599$, 12 väittämää, $N = 28$ ja *monitahoisuus -osaaminen* $\alpha = 0.510$, 12 väittämää, $N = 28$), summamuuttujien ei nähty olevan luotettavia. Summamuuttujiin sijoituvien väittämien poisto ei myöskään parantanut niiden luotettavuutta. Siksi päädyttiin tekemään analyysijä yhteensä 48:n väittämän avulla (24 osaamisen tärkeys -väittämää, 24 oman osaamisen arviointi -väittämää). Väittämät on muodostettu osaamiskehyksen taitolausekkeista (Bianchi ym., 2022, s. 42).

Ensimmäiseksi tarkasteltiin kestävyysosaamisen tärkeyteen liittyvien väittämien keskiarvoa ja keskihajontaa. Nämä on esitetty taulukossa 3 tärkeimmistä vähiten tärkeimpään.

Taulukko 3. Kestävyysosaamisen tärkeys esihenkilötehtävissä (N=28)

Väittämä	KA	KH
osata ennakoida tulevia haasteita	4.54	0.51
osata käsitellä olemassa olevia haasteita	4.43	0.69
toimia yhteistyössä muiden kanssa muutoksen aikaansaamiseksi kohti kestävämpää tulevaisuutta	4.36	0.83
tunnistaa mahdollisuudet edistää kestävyttä	4.29	0.81
vahvistaa tasa-arvoa tulevien sukupolvien hyväksi	4.18	0.98
ymmärtää, että ihmiset ovat osa luontoa	4.11	0.92
kokeilla uusia ideoita	4.00	0.82

Väittäjä	KA	KH
arvioida tietoa kriittisesti huomioiden kestävyys- ja ekologisen, sosiaalisen, kulttuurillisen ja taloudellisen ulottuvuuden	3.96	1.00
toimia aktiivisesti maapallon tulevaisuuden parantamiseksi	3.96	1.10
kunnioittaa muiden lajien tarpeita	3.93	1.09
ymmärtää ajan, tilan ja tilanteen keskinäisiä vaikutussuhteita	3.93	0.86
tehdä tulevaisuuteen vaikuttavia päätöksiä riskejä sisältävissä tilanteissa	3.93	0.98
hallita haasteita monimutkaisissa kestävyystilanteissa	3.82	0.77
nähdä asioiden väliset suhteet yhdistämällä eri tieteenaloja	3.79	0.96
oppia aiemmilta sukupolvilta kestävyys- ja edistämiseksi	3.75	1.08
hahmottaa vaihtoehtoisia kestäviä tulevaisuuksia	3.75	1.14
kantaa vastuuvollisuus kestävyyttä heikentävässä toiminnassa	3.75	1.00
vaatia tehokkaita kestävyystoimenpiteitä	3.71	1.15
arvioida, miten henkilöiden taustat vaikuttavat heidän arvoihinsa	3.57	0.96
määrittää vaiheet, joita tarvitaan parhaimman kestävä tulevaisuuden saavuttamiseksi	3.46	1.10
tunnistaa, miten kestävyysarvot vaihtelevat eri ihmisten välillä	3.25	1.00
arvioida kriittisesti, millaisessa suhteessa henkilökohtaiset arvot ovat kestävyysarvoihin	3.21	0.99

Tärkeimmäksi on koettu *tulevien haasteiden ennakoimisen osaaminen* (ka.4.54; kh. 0.51), *olemassa olevien haasteiden käsittelyn osaaminen* (ka.4.43; kh. 0.69) ja *yhteistyössä muiden kanssa muutoksen aikaansaamiseksi toimiminen* (ka. 4.36; kh. 0.83). Vähiten tärkeäksi on koettu *henkilökohtaisten arvojen ja kestävyysarvojen suhteen kriittinen arviointi* (ka. 3.21; kh. 0.99). Keskihajonnan mukaan vastaajat ovat olleet eniten eri mieltä *tehokkaiden kestävyystoimenpiteiden vaatimisen osaamisesta* (ka. 3.7; kh. 1.15) ja *vaihtoehtoisten kestävien tulevaisuuksien hahmottamisesta* (ka. 3.75; kh. 1.14).

Toiseksi tarkasteltiin kestävyysosaamisen tasoon (= esihenkilöiden osaamisen itsearvio) liittyvien väittämien keskiarvoa ja keskihajontaa. Nämä on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Esihenkilöiden kestävyysosaamisen taso (N=28)

Väittäjä	KA	KH
ymmärrän, että ihmiset ovat osa luontoa	4.29	0.85
vahvistan tasa-arvoa tulevien sukupolvien hyväksi	4.00	0.94
kunnioitan muiden lajien tarpeita	3.96	0.92
käsittelen olemassa olevia haasteita	3.93	0.77
ennakoin tulevia haasteita	3.86	0.85
opin aiemmilta sukupolvilta kestävyiden edistämiseksi	3.79	1.03
tunnistan mahdollisuudet edistää kestävyttä	3.79	0.83
toimin yhteistyössä muiden kanssa muutoksen aikaansaamiseksi kohti kestävämpää tulevaisuutta	3.75	0.93
ymmärrän ajan, tilan ja tilanteen keskinäisiä vaikutussuhteita	3.71	0.85
kokeilen uusia ideoita	3.64	0.91
teen tulevaisuuteen vaikuttavia päätöksiä riskejä sisältävissä tilanteissa	3.61	0.79
näen asioiden väliset suhteet yhdistämällä eri tieteenaloja	3.57	0.79
arvioin, miten henkilöiden taustat vaikuttavat heidän arvoihinsa	3.54	0.92
arvioin tietoa kriittisesti huomioiden kestävyiden ekologisen, sosiaalisen, kulttuurillisen ja taloudellisen ulottuvuuden	3.50	0.96
arvioin kriittisesti, millaisessa suhteessa henkilökohtaiset arvoni ovat kestävyysarvoihin	3.39	1.03
kannan vastuuvollisuutta kestävyttä heikentävässä toiminnassa	3.39	0.92
toimin aktiivisesti maapallon tulevaisuuden parantamiseksi	3.36	1.03
vaadin tehokkaita kestävyystoimenpiteitä	3.29	1.12
tunnistan, miten kestävyysarvot vaihtelevat eri ihmisten välillä	3.21	0.74
osaan hahmottaa erilaisia kestäviä tulevaisuuksia	3.18	0.94
hallitsen haasteet monimutkaisissa kestävyystilanteissa	3.14	0.80
osaan määrittää toimenpiteet, joita tarvitaan parhaimman kestäväen tulevaisuuden saavuttamiseksi	3.07	0.90

Osaaminen on koettu korkeimmaksi sen ymmärtämisessä, että *ihmiset ovat osa luontoa* (ka. 4.29; kh. 0.85). Heikoin osaaminen koettiin olevan *niiden toimenpiteiden määrittämisessä*,

joita tarvitaan kestäväns tulevaisuuden saavuttamiseksi (ka. 3.07; kh. 0.90) ja haasteiden hallitsemisessa monimutkaisissa kestävyystilanteissa (ka. 3.14; kh.0.80). Eniten eri mieltä oltiin osaamisen tasossa liittyen tehokkaiden kestävyystoimenpiteiden vaatimiseen (ka. 3.29; kh. 1.12).

Seuraavaksi tuloksia tarkasteltiin kuiluanalyysin (gap analysis) avulla. Kuiluanalyysiä käytetään haluttaessa selvittää tavoitetilaa/tärkeyden ja olemassa olevan välistä eroa (esim. Koivunen, 2004; Varhelahti, 2017). Kuilun suuruuden nähdään kertovan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden asteesta. Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä on ollut saada konkreettinen ja helposti tutkittava kuva osaamisen tärkeyden ja osaamisen tason välisistä eroista kestävyysosaamisen eri taitoalueilla. Kuiluanalyysi muodostettiin laskemalla osaamisen tärkeys ja olemassa oleva osaaminen väittämien erotus muodostamalla erotusmuuttujat, esimerkiksi Tärkeys väittämä V1 (*tunnistaa, miten kestävyysarvot vaihtelevat eri ihmisten välillä*) - osaaminen V1 (*tunnistan, miten kestävyysarvot vaihtelevat eri ihmisten välillä*).

Kuiluanalyysin tulokset on nähtävissä taulukossa 5. Tulokset on järjestetty suurimmasta osaamiskuilusta pienimpään kuiluun. Tuloksia tulkitaan, niin että, jos ero on <0 osaaminen on korkeammalla kuin miksi osaamisen tärkeys on koettu esihenkilön tehtävissä. Jos arvo on 0, osaamistaso ja osaamisen tärkeys kohtaavat. Jos ero on >0, osaamisen taso ei tue osaamisen tärkeyttä eli on olemassa kuilu eli osaamisvaje.

Taulukko 5. Kestävyysosaamisen kuilut (N=28)

Osaaminen	osaamisen tärkeys KA	osaamisen taso KA	kuilu
haasteiden hallitseminen monimutkaisissa kestävyystilanteissa	3.82	3.14	0.68
tulevien haasteiden ennakoiminen	4.54	3.86	0.68
yhteistyössä toimiminen muiden kanssa muutoksen aikaansaamiseksi kohti kestävämpää tulevaisuutta	4.36	3.75	0.61
toimiminen aktiivisesti maapallon tulevaisuuden parantamiseksi	3.96	3.36	0.61
vaihtoehtojen kestävien tulevaisuuksien hahmottaminen	3.75	3.18	0.57
Olemassa olevien haasteiden käsitteleminen	4.43	3.93	0.50
kestävyyttä edistävien mahdollisuuksien tunnistaminen	4.29	3.79	0.50
Tiedon kriittinen arviointi kestävyysden ekologinen, sosiaalinen, kulttuurillinen ja taloudellinen ulottuvuus huomioiden	3.96	3.50	0.46
tehokkaiden kestävyystoimenpiteiden vaatiminen	3.71	3.29	0.43

Osaaminen	osaamisen tärkeys KA	osaamisen taso KA	kuilu
parhaimman kestäväen tulevaisuuden saavuttamiseksi vaadittavien vaiheiden määrittäminen	3.46	3.07	0.39
uusien ideoiden kokeileminen	4.00	3.64	0.36
vastuun kantaminen kestävyttä heikentävässä toiminnassa	3.75	3.39	0.36
tulevaisuuteen vaikuttavien päätöksien tekeminen riskejä sisältävissä tilanteissa	3.93	3.61	0.32
ajan, tilan ja tilanteen keskinäisten vaikutussuhteiden ymmärtäminen	3.93	3.71	0.21
asioiden välisten suhteiden näkeminen yhdistämällä eri tieteenaloja	3.79	3.57	0.21
tasa-arvon vahvistaminen tulevien sukupolvien hyväksi	4.18	4.00	0.18
henkilöiden taustojen vaikutuksen arvioiminen heidän arvoihinsa	3.57	3.54	0.04
vaihtelun tunnistaminen eri ihmisten välillä	3.25	3.21	0.04
aiemmilta sukupolvilta oppiminen kestävyuden edistämiseksi	3.75	3.79	-0.04
muiden lajien tarpeiden kunnioittaminen	3.93	3.96	-0.04
henkilökohtaisten arvojen kriittinen arviointi suhteessa kestävyysarvoihin	3.21	3.39	-0.18
sen ymmärtäminen, että ihmiset ovat osa luontoa	4.11	4.29	-0.18

Suurin kuilu osaamisen tärkeyden ja osaamisen tason välillä on *haasteiden hallitsemisessa monimutkaisissa kestävyystilanteissa* (0.68) ja *tulevien haasteiden ennakoimisessa* (0.68). Pienin kuilu eli lähimpänä osaamisen tärkeyden ja osaamisen tason kohtaamista ovat *henkilöiden taustojen vaikutuksen arvioiminen heidän arvoihinsa* (0.04), *kestävyysarvojen vaihtelun tunnistaminen eri ihmisten välillä* (0.04), *aiemmilta sukupolvilta oppiminen kestävyuden edistämiseksi* (-0.04) ja *muiden lajien tarpeita kunnioittaminen* (-0.04).

Jotta voidaan tutkia kuilun takana olevia mahdollisia tekijöitä, tehtiin myös korrelaatioanalyysi, joilla tutkittiin, onko väittämällä yhteyttä toisiinsa. Korrelaatioanalyysissä oltiin kiinnostuneita vain siitä, miten osaamisen tärkeys ja olemassa oleva osaaminen korreloivat. Alla olevassa taulukossa 6 esitetään ne yhteydet, jotka ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < .001$) ja joiden vahvuus on yli .700, jolloin korrelaation voidaan tulkita olevan voimakas (korrelaatio on täydellinen, jos se on 1 tai -1).

Taulukko 6. Väittämien väliset yhteydet (N=28)

Väittämä	Väittämä	rs	p
ymmärtää, että ihmiset ovat osa luontoa	ymmärtää, että ihmiset ovat osa luontoa	.809	<.001

Väittäjä	Väittäjä	rs	p
nähdä asioiden väliset suhteet yhdistämällä ymmärrän ajan, tilan ja tilanteen keskinäisiä eri tieteenaloja	vaikutussuhteita	.734	<.001
hallita haasteita monimutkaisissa kestävyystilanteissa	arvioin tietoa kriittisesti huomioiden kestävyuden ekologisen, sosiaalisen, kulttuurillisen ja taloudellisen ulottuvuuden	.703	<.001

Väittämistä *tärkeys ihmisen ymmärtämisestä osana luontoa ja osaaminen nähdä ihminen osana luontoa* korreloivat positiivisesti ($r = .809$, $n = 28$, $p < .001$). Eli, mikäli esihenkilöt pitivät tärkeänä ihmisen ymmärtämistä osana luontoa, heillä on myös taipumus osata nähdä ihminen osana luontoa. Myös väittämät *tärkeys nähdä asioiden väliset suhteet yhdistämällä eri tieteenaloja* ja *osaaminen ymmärtää ajan, tilan ja tilanteen keskinäisiä vaikutussuhteita* korreloivat positiivisesti ($r = .734$, $n = 28$, $p < .001$) sekä *tärkeys osata hallita haasteita monimutkaisissa kestävyystilanteissa* ja *osaaminen arvioida tietoa kriittisesti huomioiden kestävyuden ekologisen, sosiaalisen, kulttuurillisen ja taloudellisen ulottuvuuden* korreloivat positiivisesti ($r = .703$, $n = 28$, $p < .001$). Nämä tarkoittavat, että esihenkilöt, jotka kokevat tärkeänä taidon yhdistää eri tieteenaloja, ymmärtävät myös paremmin ajan, tilan ja tilanteen keskinäisiä vaikutussuhteita. Esihenkilöt, jotka arvioivat taidon käsitellä kestävyysongelmia tärkeäksi ovat hyviä arvioimaan tietoa kriittisesti.

Seuraavaksi haluttiin tietää, onko taustamuuttujaryhmien välillä näkemuseroja. Koska aineisto ei ole normaalisti jakautunut ja taustamuuttujaryhmiä on sekä ikäluokissa että sukupuolella kaksi, valittiin ei-parametrinen Mann-Whitney U-testi. Ikäluokkien välillä ei havaittu testin mukaan yhtään merkitsevää tulosta eli ikäluokasta huolimatta on varsin yhtenäinen näkemys osaamisen tärkeydestä ja tasosta.

Tarkasteltaessa sukupuolten välisiä eroja Mann-Whitney U-testin mukaan naiset arvioivat *haasteiden hallitsemisen monimutkaisissa kestävyystilanteissa* ($U(26) = 140$, $Z = 3.121$, $p = .002$), *tulevaisuuteen vaikuttavien päätösten tekemisen* ($U(26) = 125$, $Z = 2.127$, $p = .033$) sekä *tehokkaiden kestävyystoimenpiteiden vaatimisen osaamisen* ($U(26) = 126.5$, $Z = 2.21$, $p = .027$) tärkeämpänä kuin miehet. Naiset kokevat myös oman osaamisensa liittyen *tehokkaiden kestävyystoimenpiteiden vaatimiseen* ($U(26) = 133$, $Z = 2.49$, $p = .013$) olevan korkeammalla kuin miehet. Taulukossa 7 on nähtävissä erot keskiarvojen muodossa.

Taulukko 7. Sukupuolien väliset erot osaamisen tärkeydessä ja oman osaamisen arvioinnissa (N=28)

Väittämä	ka miehet	ka naiset
hallita haasteita monimutkaisissa kestävyystilanteissa	3.47	4.4
tehdä tulevaisuuteen vaikuttavia päätöksiä riskejä sisältävissä tilanteissa	3.65	4.5
vaatia tehokkaita kestävyystoimenpiteitä	3,41	4.2
vaadin tehokkaita kestävyystoimenpiteitä	2.88	4

Kolme ensimmäistä väittämää liittyy osaamisen tärkeyteen ja viimeinen osaamisen tasoon. Suurin ero keskiarvoja vertaillessa liittyy osaamisen tasoon. Myös muodostettujen kuilua kuvaavien erotusmuuttujien avulla tehtiin Mann-Whitney U-testi, jotta voitiin tarkastella mahdollisia eroja osaamiskuiluissa. Tilastollisesti merkitseviä eroja ei havaittu kuiluun liittyen sukupuolien eikä ikäluokkien välillä eli sukupuolella eikä iällä ei ollut merkitystä.

7 Luotettavuus ja tutkimuseettiset kysymykset

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta. Se kuvaa, kuinka yhdenmukaisia ja toistettavia tulokset ovat. Myös validiteetin arviointi on keskeistä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tutkimuksen validiteetti kuvaa, onko tutkimus pätevä eli mittaako se sitä asiaa, mitä sillä pyritään mittaamaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä pohdittaessa tulee ottaa huomioon, että otanta koostui 28 esihenkilöstä, mikä on suhteellisen pieni määrä määrällisessä tutkimuksessa. Tämä vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen, sillä aineisto ei välttämättä täysin edusta kaikkia esihenkilöitä, organisaatioita tai toimialoja. Tutkimuksessa tehtiin myös useita analyysejä, joiden tuloksia tulee tarkastella kriittisesti aineiston pienuuden vuoksi. Tulokset ovat suuntaa antavia havaintoja ja antavat mielenkiintoisia jatkotutkimusideoita, kuten tarkempi sukupuolten välisen erojen tarkastelu. Näistä lisää ajatuksia pohdintaluvussa.

Viitekehyksen tulkitseminen oli haasteellista, sillä GreenComp-osaamiskehyksessä käytetty kieli on osittain sekavaa. Kyselyä varten väittämiä kiteytettiin lyhyemmiksi ja vaikka koettiin, ettei väitteiden uudelleen muotoilu muuttanut niiden asiasisältöä, on se tarkastelua vaativa asia luotettavuutta pohdittaessa. Kysely kuitenkin pilotoitiin neljän henkilön toimesta, jonka myötä se todettiin ymmärrettäväksi ja toimivaksi.

Tutkielman tekijä on noudattanut tutkimuseettisiä periaatteita. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa perehdyttiin huolella taustateoriaan esimerkiksi vertailemalla englanninkielistä ja suomenkielistä GreenComp-osaamiskehyksiä tiedostaen, että kyseistä viitekehystä ei ole testattu laajasti. Työn alkuvaiheessa tutustuttiin kahteen väitöstyöhön osaamiskuiluista, jotta voitiin varmistaa, että tutkimuksen toteutus on suunniteltu tarkoituksenmukaisesti ja tukee tutkimuskysymykseen vastaamista. Tutkimuksen toteutusosassa on kuvattu selkeästi, miten tutkimusaineisto on kerätty ja analysoitu. Kyselyn ohessa on lähetetty vastaajille kutsukirje ja tietosuojailmoitus, jossa ilmoitettiin, että kysely on anonyymi eikä suoraa henkilötietoja käsitellä.

Raportoinnissa on pyritty huolellisuuteen ja tarkkuuteen merkitsemällä lähdeviittaukset selkeästi ja erottamalla ne tutkimuksen tekijän omista näkemyksistä. Tutkielmassa on hyödynnetty tekoälyä lähteiden etsimiseen (Open Knowledge map) ja kielenhuoltoon (OpenAI).

8 Pohdinta

Tässä kandidaatin tutkielmassa on tarkasteltu, miten tärkeänä esihenkilöt näkevät kestävyysosaamisen liittyvän osaamisen ja miten hyväksi he arvioivat tämänhetkisen kestävyysosaamisen liittyvän osaamisensa. Tämä tutkielman päätösluku kokoaa tutkimuksen keskeisimmät tulokset, ja niistä tehtävät päätelmät. Tutkimuksen tulokset korostavat esihenkilöiden kestävyysosaamisen merkitystä organisaatioiden toiminnassa. Ensinnäkin tulokset osoittavat, että esihenkilöt pitävät kestävyysaitoja tärkeinä. Tärkeys korostui erityisesti haasteiden ennakoinnissa ja käsitteilyssä sekä yhteistyössä toimimisessa kohti kestävämpää tulevaisuutta. Tärkeiden korostaminen näissä osaamisissa voi heijastaa työelämän kasvavia odotuksia siitä, että esihenkilöt johtavat organisaatioita kohti kestävämpää tulevaisuutta (Vartiainen, 2022). On kuitenkin mielenkiintoista huomata, että henkilökohtaisten arvojen ja kestävyysarvojen suhteen kriittinen arviointi sekä muiden henkilöiden arvojen tunnistaminen arvioitiin vähemmän tärkeiksi. Tämä voi viitata siihen, että esihenkilöt näkevät kestävyysosaamisen enemmän toiminnallisena ja strategisena taitona kuin henkilökohtaisten arvojen pohdintana. Dalatin ym. (2017) mukaan kestävä johtaminen pohjaa toimensa tehokkaan johtamisen käytänteisiin ja ulottuvuuksiin, joissa arvoilla on merkittävä rooli. Johtamisen keskiössä on sen tarkoituksenmukaisuus ja organisaation jakamat arvot. Arvot määrittävät ja ohjaavat ihmisten toimintaa paljon, jolloin myös koulutuksen merkitystä on syytä tarkastella. Walsin ja Benavotin (2017) mukaan koulutus muokkaa arvoja, maailmankatsomusta ja käytöstä sekä edistää sellaisten taitojen kehittämistä, jotka tukevat kestävämpien käytäntöjen vähentämistä tai lopettamista edistäen ympäristön hyvinvointia.

Toiseksi tutkimus osoitti myös tärkeitä kestävyysosaamisen kuiluja. Osaamiskuilut on havainnollistettu taulukossa 8 osa-alueittain. Vihreällä on merkitty ne, joissa osaaminen on korkeammalla tasolla kuin osaamisen tärkeys. Punaisella on ne kriittiset osaamiset, joiden osamista esihenkilötasolla tulisi yrityksissä kehittää. Muiden osaamisten voidaan tulkita olevan tarvittavalla tasolla.

Taulukko 8. Yhteenvedo kestävyysosaamisen kuluista

 Kestävyysarvojen ilmentäminen	kestävyysarvojen vaihtelun tunnistaminen eri ihmisten välillä	Kestävyysarvojen arvostaminen
	henkilökohtaisten arvojen kriittinen arviointi suhteessa kestävyysarvoihin	Kestävyysarvojen arvostaminen
	tasa-arvon vahvistaminen tulevien sukupolvien hyväksi	Oikeudenmukaisuuden tukeminen
	oppiminen aiemmilta sukupolvilta kestävyysarvojen edistämiseksi	Oikeudenmukaisuuden tukeminen
	sen ymmärtäminen, että ihmiset ovat osa luontoa	Luonnon tärkeyden tunnistaminen
	muiden lajien tarpeiden kunnioittaminen	Luonnon tärkeyden tunnistaminen
 Kestävyysarvojen monitahoisuuden hallinta	ajan, tilan ja tilanteen keskinäisten vaikutussuhteiden ymmärtäminen	Järjestelmälähtöinen ajattelu
	tiedon kriittinen arviointi kestävyysarvojen ekologinen, sosiaalinen, kulttuurillinen ja taloudellinen ulottuvuus huomioiden	Kriittinen ajattelu
	henkilöiden taustojen vaikutuksen arvioiminen heidän arvoihinsa	Kriittinen ajattelu
	tulevien haasteiden ennakoiminen	Ongelman rajaaminen
	olemassa olevien haasteiden hallitseminen	Ongelman rajaaminen
 Kestävien tulevaisuuksien visiointi	vaihtoehtojen kestävien tulevaisuuksien hahmottaminen	Tulevaisuuslukupolvi
	parhaimman kestävä tulevaisuuden saavuttamiseksi vaadittavien vaiheiden määrittäminen	Tulevaisuuslukupolvi
	haasteiden hallitseminen monimutkaisissa kestävyystilanteissa	Sopeutumiskyky
	tulevaisuuteen vaikuttavien päätösten tekeminen riskejä sisältävissä tilanteissa	Sopeutumiskyky
	uusien ideoiden kokeileminen	Tutkiva ajattelu
	asioiden välisten suhteiden näkeminen yhdistämällä eri tieteenaloja	Tutkiva ajattelu
 Kestävyystoiminta	vastuuvollisuuden kantaminen kestävyystoiminnassa	Politiittinen toimijuus
	tehokkaiden kestävyystoimien vaatiminen	Politiittinen toimijuus
	yhteistyössä toimiminen muiden kanssa muutoksen aikaansaamiseksi kohti kestävämpää tulevaisuutta	Yhteistyö
	kestävyystoimien mahdollisuuksien tunnistaminen	Yksilön aloitteellisuus
	toimiminen aktiivisesti maapallon tulevaisuuden parantamiseksi	Yksilön aloitteellisuus

Kun tarkastellaan osaamiskuluja GreenComp-osaamiskehityksen neljän osa-alueen näkökulmasta, nähdään että osa-alueessa *kestävyysarvojen ilmentäminen*, osaaminen on lähes kautta linjan korkeammalla tasolla kuin esihenkilötehtävissä vaaditaan. Tässä osaamisalueessa korostuu luonnon tärkeyden tunnistaminen. Tämä osoittaa, että esihenkilöillä on vahva osaamisen arvo- ja asennepohjaisilla alueilla, jotka liittyvät kestävyysarvojen yleiseen ymmärtämiseen.

Osa-alue *kestävyystoiminta* ja siinä erityisesti yksilön aloitteellisuus vaatii eniten osaamisen kehittämistä. Osaamisvajetta on kuitenkin myös *kestävien tulevaisuuksien visiointiin* sekä *kestävyysarvojen monitahoisuuden hallintaan* liittyen. Näihin osa-alueisiin sijoittuvat suurimmat yksittäiset osaamiskulut; *haasteiden hallitseminen monimutkaisissa kestävyystilanteissa* sekä *tulevien haasteiden ennakoiminen*. Tämä antaa viitteitä siitä, että näillä alueilla esihenkilöt tunsivat epävarmuutta. Organisaatioiden koulutus- ja kehitysohjelmissa tulisi panostaa siihen,

että esihenkilöt kehittävät sekä ongelman rajaamistaitojaan sekä tulevaisuudenlukutaitoja hyödyntäen konkreettisia menetelmiä ja työkaluja, jotka tukevat heidän osaamistaan näissä vaativissa tilanteissa (Gerald ym., 2017).

Nämä havainnot viittaavat siihen, että vaikka esihenkilöt tunnistavat kestävyuden merkityksen, he eivät välttämättä tunne olevansa täysin valmiita toimimaan näissä rooleissa. Epäselvät tilanteet ja tulevaisuus haastavat esihenkilötehtävissä. Tämä voi johtua useista tekijöistä, kuten resurssien puutteesta, riittämättömästä koulutuksesta tai epäselvistä odotuksista kestävyteen liittyvissä rooleissa. (Avery & Bergsteiner, 2011.) Kuilut voivat ilmetä myös siinä, miten eri yksilöt ja tiimit ymmärtävät ja arvioivat kestävyystaitoja. Toisilla voi olla vahva teoreettinen ymmärrys aiheesta, mutta käytännön soveltaminen voi jäädä puutteelliseksi.

Osaamiseen liittyen havaittiin myös sukupuoliin liittyviä eroja. Naiset kokivat haasteiden hallitsemisen monimutkaisissa kestävyystilanteissa, tulevaisuuteen vaikuttavien päätösten tekemisen riskejä sisältävissä tilanteissa ja tehokkaiden kestävyystoimenpiteiden vaatimisen paljon tärkeämmäksi osaamisiksi kuin miehet. He arvioivat myös osaavansa miehiä paremmin osaavansa vaatia tehokkaita kestävyystoimenpiteitä. Tämä voi heijastaa erilaista lähestymistapaa johtamiseen tai kestävyuden priorisointiin sukupuolten välillä.

Lopuksi voidaan pohtia, miten organisaatiot voisivat kuroa umpeen näitä kuiluja. Tulevaisuus haastaa yhä enemmän kehittämään kestävyysosaamista, joten kurominen tulisi aloittaa pikimmiten (Vartiainen, 2022). Integroimalla kestävyysosaaminen ja kestävä johtaminen (Liao, 2022) koulutuksen, mentoroinnin ja resurssien tehokkaan jakamisen kautta voidaan parantaa henkilöstön valmiuksia ja tunnetta kestävyysosaamisen riittävyydestä. Esihenkilöiden tulisi aktiivisesti osallistua kestävyysosaamisen kehittämiseen ja luoda kannustava ympäristö, jossa tiimiläiset voivat jakaa näkemyksiään ja oppia toisiltaan. (Avery & Bergsteiner, 2011.) On myös huomioitava, että erilaisilla taustoilla ja kokemuksilla on merkittävä vaikutus siihen, miten kestävyysarvot ymmärretään ja miten ne näkyvät päivittäisessä työssä.

Osaamisen kehittäminen ei ole kuitenkaan vain organisaation vastuulla. Elinikäisen oppimisen näkökulmasta esihenkilöiden itsensä johtamisen taidoilla ja erityisesti itsereflektiolla on myös suuri merkitys kestävyysosaamisen kehittämisessä (Avery & Bergsteiner, 2011). Esihenkilöiden olisi hyvä arvioida omaa osaamistaan ja tunnistaa alueita, joissa he voivat parantaa kestävyteen liittyvää osaamistaan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi lisäkoulutuksen hank-

kimista, omien arvojen ja käytäntöjen tarkastelua tai organisaation kestäväen kehityksen strategian tarkempaa tuntemista. Tässä tutkimuksessa tutkittavat arvioivat osaamistasonsa, mutta itsereflektio auttaisi pohtimaan, mitä pitäisi kehittää ja miten.

Tämä tutkimus antoi vastauksia tutkimuskysymyksiin, mutta sen lisäksi se antoi tietoa GreenComp-osaamiskehityksen sovellettavuudesta työelämään. Oli yllättävää huomata, miten vaikeaa kieltä EU:n luomassa GreenComp-osaamiskehityksessä käytetään. Yksinkertaistin kyseisen taulukon väittämiä yleistajuisimmiksi kyselylomaketta varten. Ajattelen, että GreenCompin kielen muokkaaminen helpommin ymmärrettäväksi voisi edesauttaa sen periaatteiden mukaan toimimista ja hyödyntämistä organisaatioissa. GreenComp-osaamiskehityksen käyttö osoittautui hyödylliseksi tutkimuksessani, mutta näen, että viitekehityksen monimutkainen kieli voi olla este sen laajemmalle hyödyntämiselle yritysmaailmassa. Tämä tukee Averyn ja Bergsteinerin (2011) ajatusta siitä, että kestäväen johtamisen työkalujen ja käytäntöjen tulee olla käytännönläheisiä ja helposti omaksuttavia, jotta ne voivat aidosti tukea organisaatioiden kestävyyspyrkimyksiä. Näenkin, että yksinkertaisempi ja työelämään mukautettu versio GreenCompista voisi edesauttaa sen periaatteiden jalkauttamista. Kielellisen ilmaisun lisäksi liiketoimintaympäristön huomioiminen paremmin on tarpeen ja tarkoittaa kestävyuden taloudellisen ulottuvuuden integroimista osaamiskehitykseen. Vaikka osaamiskehitys on GreenComp, sisältää se tällä hetkellä sekä ekologiseen että sosiaaliseen ulottuvuuteen liittyviä osaamisia. Talousulottuvuuden ja johtamiskäytänteiden huomioiminen lisääisi sen käytettävyyttä esihenkilöosaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Aiemmin ei myöskään ole kyetty luomaan kuvaa siitä, miten kestävyysosaaminen ja johtaminen vaikuttavat toisiinsa (Saijjad, Eweje & Razid, 2024), nyt siihen olisi mahdollisuus.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia syvemmin miesten ja naisten eroja kestävyysosaamiseen liittyen. Toinen erityisesti kiinnostava mahdollinen aihe olisi samankaltaisen kyselyn toteuttaminen tietyn organisaation sisällä. Lisäämällä GreenComppiin aiemmin ehdottamani taloudellisen kestävyuden ja johtamisosaamisen ulottuvuudet, se auttaisi tunnistamaan osaamisen vahvuuksia ja kehitystarpeita. Tällaiset arvioinnit voivat toimia lähtökohtana tarkempien kestäväen kehityksen strategioiden laatimiselle ja implementoinnille organisaatioissa.

Kokonaisuudessaan tutkimus osoittaa, että vaikka kestävyysosaamisen merkitys on tunnustettu, käytännön taitojen kehittäminen vaatii lisää resursseja ja huomiota. Kestävyysosaamisen kehittäminen on paitsi organisaation myös esihenkilön itsensä vastuulla. GreenComp tarjoaa

hyödyllisen osaamiskehyksen, mutta sen integroiminen yritysmaailmaan vaatii jatkokehitystä. Näen, että tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää paitsi esihenkilöiden koulutuksessa myös kestävä johtamisen strategioiden kehittämisessä laajemmin. Tämä tukee organisaatioita pyrkimyksissään saavuttaa kestävyteen liittyviä tavoitteita.

Lähteet

Al-khamaiseh, R. A. M., Bailey, R. & Jarvis, A. (2024). Definitions of sustainable leadership in education: A systematic review and analysis. *Journal of Research on Leadership Education*. <https://doi.org/10.1177/19427751241283029>

Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>

Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>

Bianchi, G., Pisiotis, U. & Cabrera Giraldez, M. (2022). *GreenComp – Eurooppalainen kestävä kehityksen osaamiskehys*. Bacigalupo, M., Punie, Y. (toim), EUR 30955 FI, Euroopan unionin julkaisutoimisto, JRC128040. <https://doi.org/10.2760/595099>

Bärlund, A. & Perko, S. (2013). *Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto*. Talentum.

CIPD (5.6.2024). *Corporate responsibility: an introduction*. Factsheet. The Chartered Institute of Personnel and Development. www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/corporate-responsibility/factsheet#gref

Dalati, S., Raudeliūnienė, J. & Davidavičienė, V. (2017). Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: empirical evidence from higher education institutions in Syria. *Business, Management and Economics Engineering*, 15(1), 14–27. <https://doi.org/10.3846/bme.2017.360>

Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–41.

FIBS (2025). Vastuullisuustrendit 2025 – ja tästä eteenpäin. <https://fibsry.fi/uutishuone/blogit/vastuullisuustrendit-2025-ja-tasta-eteenpain/>

Gerard, L., McMillan, J. & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116–126.

<https://doi.org/10.1108/ICT-12-2016-0079>

Hargreaves, A. & Fink, D. (2012). *Sustainable leadership*. John Wiley & Sons.

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä* (3. uud. p.). Edita.

Jeminen, J., Leinonen, E., Simunaniemi, A-M., Hallbäck, J., Peltoniemi, J., Valkjärvi, M., Varila, R., Viiliäinen-Tyni, K., Pasanen, H., Pihlajaniemi, A. & Väänänen, M. (2023). *Vastuullisuudesta kilpailuetua - Opas pienyritykselle vastuullisuussuunnitelman laatimiseen*. Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin julkaisuja 2/2023.

https://vastuullisuusvalmennus.fi/wp-content/uploads/2023/08/Viva_vastuullisuudesta-kilpailuetua-opas_digi-ua-1.pdf

Koivunen, M. (2004). *Osaamisperustaisen kilpailukyvyn ja yrittäjyyden edistäminen: Tutkimustapauksena Raahen tietotekniikan muuntokoulutusohjelma insinööreille*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 32. Jyväskylän yliopisto.

Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2003). Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus*, 23(4), 269–282. <https://doi.org/10.33336/aik.93509>

Lee, H. (2017). Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(4), 419–453. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-04-2017-B001>

Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 1045570. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>

McCann, J. E. & Buckner, M. (2004). Strategically integrating knowledge management initiatives. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 47–63.

<https://doi.org/10.1108/13673270410523907>

McCann, J. T. & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204–210

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

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

Sajjad, A., Eweje, G. & Raziq, M. M. (2024). Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 2849–2867.

<https://doi.org/10.1002/bse.3631>

Suriyankietkaew, S. & C. Avery, G. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160–173.

<https://doi.org/10.1108/JGR-02-2014-0003>

Suriyankietkaew, S. & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327.

10.3390/su8040327

Sydänmaanlakka, P. (2022). Globaali johtaminen: voiko maailmaa hallita älykkäästi ja vastuullisesti. *Työn tuuli*, 31(2), 7–15.

Varhelahti, M. & Mikkilä-Erdmann, M. (2016). Viestintää teknologian välityksellä asiantuntijaverkostoissa. *Media & Viestintä*, 3, 161–183. <https://doi.org/10.23983/mv.61419>

Vartiainen, M. A. (2022). Vastuullinen johtaminen turbulentissa maailmassa. *Työn tuuli*, 31(2), 4–6.

Vastuullisuusraportti (2016). *Taloudellinen vastuu ja siitä raportointi. Vastuullisuus.*

<http://vastuullisuusraportti.fi/2016/02/18/taloudellinen-vastuu-ja-siita-raportointi/>

Wals, A. E. & Benavot, A. (2017). Can we meet the sustainability challenges? The role of education and lifelong learning. *European Journal of Education*, 52(4), 404–413.

Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.

YK (2019). *Global Sustainable Development Report 2019*. <https://www.un.org/en/desa/global-sustainable-development-report-2019>

Liitteet

Liite 1 Kyselyn saate ja tietosuojailmoitus esihenkilöille

Hei,

Olen Lina Hurme ja opiskelen kasvatustieteiden tiedekunnassa Turun yliopistossa. Teen kandidaatin tutkielmaa esihenkilöiden kestävyysosaamisesta työelämässä. Kestävyydellä tarkoitetaan kaikkien elämänmuotojen ja maapallon tarpeiden asettamista etusijalle varmistamalla, ettei ihmisen toiminta ylitä maapallon riskirajoja.

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten tärkeänä esihenkilöt näkevät kestävät arvot ja miten ne toteutuvat esihenkilöiden näkemyksen mukaan työelämässä. Tarkastelen myös mahdollisia osaamiskuiluja.

Aineisto kerätään kyselyllä ja kyselyssä käytetään EU:n GreenComp- osaamiskehyksen kuvauksia. Kestävyysosaaminen on kyselyssä jaettu neljään osa-alueeseen; kestävyysarvojen ilmentäminen, kestävyuden monitahoisuuden hallinta, kestävien tulevaisuuksien visiointi ja kestävyystoiminta (Bianchi, Pisiotis, & Cabrera 2022, s. 12).

Vastaaminen kyselyyn vie noin 5-10 minuuttia. Pyydän vastauksia pp.kk.vvvv

mennessä. Kysely on anonyymi ja siihen vastaaminen on vapaaehtoista.

<https://link.webpolsurveys.com/S/C1246437BAD33AAB>

Mikäli sinulla on kysyttävää liittyen kyselyyn tai kandidaatin tutkielmaan, vastaan mielelläni.

Vastauksestasi etukäteen kiittäen,

Lina Hurme

liehur@utu.fi

1. Rekisterin nimi	Esihenkilöiden kestävyysosaaminen työelämässä
--------------------	---

2. Rekisterinpitäjä	Lina Hurme, 050 577 8224, liehur@utu.fi Turun yliopisto, kasvatustieteiden laitos, Assistentinkatu 5, 20500 Turku
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	Lina Hurme, 050 577 8224, liehur@utu.fi
4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot	DPO@utu.fi +358 29 450 436
5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	<p>Tutkimuksessa pyydän vastauksia kysymyksiin, joista tulee ilmi, miten tärkeänä esihenkilöt näkevät kestäväan kehitykseen linkittyvän osaamisen ja miten hyviksi he arvioivat kestäväan kehitykseen liittyvän osaamisensa.</p> <p>Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on</p> <p><input type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> muu mikä _____</p>
6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja: sukupuoli, syntymävuosi
7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät.	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.
8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Tutkimusaineisto on anonymi, jolloin tiedostoon ei jää suoria henkilötietoja. Tutkimusaineisto hävitetään, kun tutkimus on julkaistu keväällä 2025.

10. Rekisteröidyn oikeudet	<p>Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää tai vaikeuttaa käsittelyä.</p> <p>Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.</p> <p>Yhteyshenkilö rekisteröidyn oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvissä asioissa on Turun yliopiston tietosuojavastaava, yhteystiedot ilmoituksen alussa.</p>
11. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	<p>Suoria henkilötietoja ei kerätä. Aineistoa kerätään kyselylomakkeella, jota välitetään sähköpostin liitteenä sekä sosiaalisessa mediassa tutkimuksen tekijän omissa verkostoissa.</p>
12. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	<p>Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.</p>

Liite 2 Kyselylomake

Esihenkilöiden kestävyysosaaminen

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Kyselyssä käytetään GreenComp- osaamiskehyksen kuvauksia. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten tärkeinä esihenkilöt näkevät kestävät arvot ja miten ne toteutuvat. Tarkastelen myös mahdollisia osaamiskuiluja.

Kestävyysosaaminen on jaettu neljään osa-alueeseen, jolla voidaan palauttaa ekosysteemien hyvinvointi tai ylläpitää sitä, edistää oikeutta ja luoda visioita kestävästä tulevaisuudesta.

- kestävyysarvojen ilmentäminen
- kestävyyden monitahoisuuden hallinta
- kestävien tulevaisuuksien visiointi
- kestävyystoiminta

Arvioi, kuinka tärkeää työssäsi esihenkilönä on (1=ei lainkaan tärkeää, 5=erittäin tärkeää) *

	1	2	3	4	5
tunnistaa, miten kestävyysarvot vaihtelevat eri ihmisten välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arvioida kriittisesti, millaisessa suhteessa henkilökohtaiset arvot ovat kestävyysarvoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vahvistaa tasa-arvoa tulevien sukupolvien hyväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oppia aiemmilta sukupolvilta kestävyysarvojen edistämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ymmärtää, että ihmiset ovat osa luontoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kunnioittaa muiden lajien tarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ymmärtää ajan, tilan ja tilanteen keskinäisiä vaikutussuhteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arvioida tietoa kriittisesti huomioiden kestävyysarvojen ekologisen, sosiaalisen, kulttuurillisen ja taloudellisen ulottuvuuden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arvioida, miten henkilöiden taustat vaikuttavat heidän arvoihinsa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osata ennakoita tulevia haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osata käsitellä olemassa olevia haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
hahmottaa vaihtoehtoisia kestäviä tulevaisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
määrittää vaiheet, joita tarvitaan parhaimman kestäväen tulevaisuuden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hallita haasteita monimutkaisissa kestävyystilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tehdä tulevaisuuteen vaikuttavia päätöksiä riskejä sisältävissä tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nähdä asioiden väliset suhteet yhdistämällä eri tieteenaloja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kokeilla uusia ideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kantaa vastuuvollisuus kestävyyttä heikentävässä toiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vaatia tehokkaita kestävyystoimenpiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimia yhteistyössä muiden kanssa muutoksen aikaansaamiseksi kohti kestävämpää tulevaisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnistaa mahdollisuudet edistää kestävyyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimia aktiivisesti maapallon tulevaisuuden parantamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tähän voit tarkentaa vastauksiasi tai kertoa osaamisesta, jota edellä ei ole huomioitu

Arvioi omaa toimintaasi esihenkilönä (1=ei lainkaan osaamista, 5=erinomainen osaaminen) *

	1	2	3	4	5
tunnistan, miten kestävyysarvot vaihtelevat eri ihmisten välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arvioin kriittisesti, millaisessa suhteessa henkilökohtaiset arvoni ovat kestävyysarvoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
vahvistan tasa-arvoa tulevien sukupolvien hyväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
opin aiemmilta sukupolvilta kestävyiden edistämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ymmärrän, että ihmiset ovat osa luontoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kunnioitan muiden lajien tarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ymmärrän ajan, tilan ja tilanteen keskinäisiä vaikutussuhteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arvioin tietoa kriittisesti huomioiden kestävyiden ekologisen, sosiaalisen, kulttuurillisen ja taloudellisen ulottuvuuden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arvioin, miten henkilöiden taustat vaikuttavat heidän arvoihinsa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ennakoin tulevia haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
käsittelem olemassa olevia haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osaan hahmottaa erilaisia kestäviä tulevaisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osaan määrittää toimenpiteet, joita tarvitaan parhaimman kestäväen tulevaisuuden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hallitsen haasteet monimutkaisissa kestävyystilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teen tulevaisuuteen vaikuttavia päätöksiä riskejä sisältävissä tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
näen asioiden väliset suhteet yhdistämällä eri tieteenaloja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kokeilen uusia ideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kannan vastuuvollisuutta kestävyttä heikentävässä toiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vaadin tehokkaita kestävyystoimenpiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimin yhteistyössä muiden kanssa muutoksen aikaansaamiseksi kohti kestävämpää tulevaisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnistan mahdollisuudet edistää kestävyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimin aktiivisesti maapallon tulevaisuuden parantamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sukupuoleni *

- mies
- nainen
- joku muu
- en halua sanoa

Syntymävuoteni (esim. 1972) *
