



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Keskijohdon osallistuminen vastuullisuusstrategian luomiseen ja toimeenpanoon**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Iippo Reponen

Ohjaaja:  
FT Markku Jokisaari

28.9.2025  
Turku

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

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Iippo Reponen

**Otsikko:** Keskijohdon osallistuminen vastuullisuusstrategian luomiseen ja toimeenpanoon

**Ohjaaja:** FT Markku Jokisaari

**Sivumäärä:** 68 sivua + liitteet 3 sivua

**Päivämäärä:** 28.9.2025

Organisaatioiden vastuullisuusstrategiat, eli niiden suunnitelma sekä toteutus, joiden mukaan se huomioi ympäristöön, sosiaalisiin kysymyksiin ja hyvään hallintoon liittyvät tavoitteet, ovat nousseet keskeiseksi osaksi strategista johtamista yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten haasteiden myötä. Vastuullisuuden painoarvo on kasvanut sidosryhmien odotusten, sääntelyn kiristymisen ja vastuullisuuden taloudellisten vaikutusten vuoksi. Strategisen johtamisen kentässä keskijohdon rooli on tunnistettu tärkeäksi linkiksi ylimmän johdon ja operatiivisen tason välillä, mutta vastuullisuusstrategioiden kontekstissa keskijohdon osallistumista on tutkittu vähän. Vastuullisuusstrategiat asettavat uusia vaatimuksia strategiaprosessille, sillä ne sisältävät monimutkaisia, poikkitoiminnallisia ja pitkäjänteisiä tavoitteita, joiden toteutus vaatii keskijohdolta muutosjohtamista, viestintäosaamista ja strategista toimijuutta.

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee sitä, miten keskijohto osallistuu vastuullisuusstrategioiden suunnitteluun ja toimeenpanoon. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia osallistumismuotoja ja vaikutuskanavia keskijohdolla on, miten institutionaaliset paineet ja organisaatorakenteet vaikuttavat heidän rooliinsa, ja millaisia haasteita sekä mahdollisuuksia he kohtaavat strategian jalkauttamisessa operatiiviselle tasolle. Lisäksi tarkasteltiin, miten keskijohdon vuorovaikutus ylimmän johdon ja alaisten kanssa muovaa strategian toteutusta, ja millaista tukea ja koulutusta keskijohdolle on tarjolla. Päättökysymys oli: *Miten keskijohto huomioidaan ja otetaan mukaan vastuullisuusstrategian suunnittelussa sekä sen toteutuksessa?*

Tutkimus toteutettiin laadullisena poikkileikkaustutkimuksena, ja aineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta keskijohdon edustajaa eri toimialoilta. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että keskijohdon rooli vastuullisuusstrategioissa vaihtelee merkittävästi tehtävänkuvan, organisaatorakenteiden ja -kulttuurin mukaan. Asiantuntijakeskijohto osallistui strategian muotoiluun aktiivisemmin kuin tuotannollinen keskijohto, jonka rooli painottui toimeenpanoon. Osallistumisen muodot vaihtelivat virallisista työryhmistä epämuodollisiin keskusteluihin, ja erityisesti epäviralliset verkostot ja matalan hierarkian kulttuuri mahdollistivat vaikuttamisen. Institutionaaliset paineet, kuten lainsäädäntö ja sidosryhmien odotukset, rajasivat keskijohdon vaikutusmahdollisuuksia strategian sisältöön, mutta toteutustapoihin he pystyivät vaikuttamaan. Vuorovaikutus ylimmän johdon kanssa oli useimmiten yksisuuntaista, mutta epäviralliset suhteet ja taitava viestintä saattoivat lisätä vaikutusvaltaa. Operatiivisella tasolla keskijohto toimi muutoksen välittäjänä yläjohdon ja alaistensa välillä, mutta näissä tehtävissä vastuullisuus koettiin toisinaan lisätyöksi, mikä korosti esimerkin voimaa ja viestinnän merkitystä. Koulutuksen ja tuen määrä vaihteli, ja vertaistuki nostettiin tärkeäksi epäviralliseksi tukimuodoksi.

Tutkimus tarjoaa ajankohtaista ja käytännönläheistä tietoa organisaatioille, jotka haluavat vahvistaa keskijohdonsa roolia vastuullisuusstrategioiden toteutuksessa ja suunnittelussa. Tutkimus tarjoaa uusia näkökulmia strategisen johtamisen ja vastuullisuuden yhdistämiseen, mutta osoittaa myös, että aihe kaipaa jatkotutkimusta erityisesti keskijohdon roolin tarkemmasta määrittelystä ja toimialakohtaisista eroista.

**Avainsanat:** Vastuullisuusstrategia, keskijohdon osallistuminen, strateginen johtaminen, keskijohto

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Teoreettinen viitekehys</b>	<b>12</b>
	2.1 Strateginen johtaminen ja ennakointi	12
	2.2 Vastuullisuusstrategia	13
	2.3 Keskijohdon merkitys ja roolin vahvistaminen	14
	2.4 Strategia käytäntönä -lähestymistapa	17
	2.5 Institutionaalinen teoria	21
	2.6 Yläjohdon teoria	25
<b>3</b>	<b>Tutkimusmenetelmät</b>	<b>28</b>
	3.1 Tieteenfilosofinen tausta	28
	3.2 Tutkimusasetelma ja -menetelmät	28
	3.3 Tutkimusaineiston kuvaus ja aineistonkeruuprosessi	29
	3.4 Aineiston analyysi	31
	3.5 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	31
	3.5.1 Eettisyyden arviointi	31
	3.5.2 Luotettavuuden arviointi	32
	3.6 Generatiivisen tekoälyn hyödyntäminen	34
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset</b>	<b>35</b>
	4.1 Keskijohdon rooli strategian luonnissa ja toimeenpanossa	35
	4.2 Osallistumisen muodot ja kanavat	38
	4.3 Institutionaaliset paineet ja rakenteet	41
	4.4 Vuorovaikutus yläjohdon kanssa	44
	4.5 Vuorovaikutus operatiivisen tason kanssa	48
	4.6 Löydösten yhteenveto	51
<b>5</b>	<b>Pohdinta</b>	<b>54</b>
	5.1 Tutkimuksen pääkysymykset ja niiden teoreettinen tarkastelu	54
	5.2 Tutkimuksen rajoitteet	57

<b>5.3</b>	<b>Jatkotutkimus</b>	<b>58</b>
<b>5.4</b>	<b>Tutkimuksen käytännön merkitys</b>	<b>60</b>
<b>5.5</b>	<b>Yhteenveto</b>	<b>61</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>62</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>69</b>
	<b>Liite 1. Haastattelurunko</b>	<b>69</b>
	<b>Liite 2. Tutkittavan tiedote</b>	<b>70</b>

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Strateginen johtamisprosessi	12
Kuvio 2. Strategisointi	18
Kuvio 3. Yläjohdon teoria	26

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Strategia käytäntönä -näkökulmat	20
Taulukko 2. Scottin kolme pilaria	24
Taulukko 3. Haastatellut	30
Taulukko 4. Tulosten yhteenveto	52

# 1 Johdanto

Yritysvastuu on noussut keskeiseksi osaksi organisaatioiden strategista johtamista globaalisti nousseiden yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten haasteiden seurauksena. Vastuullisuuden merkityksen kasvuun ovat vaikuttaneet monet tekijät, kun esimerkiksi sidosryhmien, kuten sijoittajien, asiakkaiden ja työntekijöiden odotukset vastuullisesta toiminnasta ovat lisääntyneet. Samalla myös lainsäädäntö ja sääntely ovat tiukentuneet, mikä on lisännyt vastuullisuusraportoinnin ja -strategioiden tarvetta. Lisäksi tutkimukset osoittavat, että vahva vastuullisuussuorituskyky korreloi positiivisesti yritysten taloudellisen menestyksen kanssa, mikä on lisännyt vastuullisuuden painoarvoa organisaatioiden strategisessa suunnittelussa (Fatemi ym. 2018; Guangyou ym. 2022). (Eccles ym., 2014; Lykkesfeldt 2022; Porter & Kramer, 2006.)

Yritysvastuu eli CSR (corporate social responsibility) tarkoittaa yrityksen vapaaehtoista sitoutumista toimia eettisesti, yhteiskuntaa tukevasti ja ympäristöä kunnioittaen. Konseptin syntyyn vaikutti erityisesti, kun perinteiset taloudelliset ja lain velvoittamat vastuualueet täydentyivät 1900-luvulla eettisillä ja ihmiskeskeisillä ulottuvuuksilla. Yritysvastuu ei rajoitu voiton maksimointiin, vaan sen tarkoituksena on myös ehkäistä ja korjata tavallisen toiminnan haittavaikutuksia ympäristöön ja yhteiskuntaan. Sen moderneissa lähestymistavoissa korostetaan strategista integraatiota, jolloin vastuullisuus nähdään osana liiketoimintastrategiaa, joka luo jaettua arvoa organisaatiolle sekä sen sidosryhmille. Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaatio huomioi vaikutuksensa työntekijöihin, asiakkaisiin, paikallisyhteisöihin ja ympäristöön, pyrkien samalla tasapainottamaan taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset tavoitteet. (Latapi & Mauricio 2019; Licandro ym. 2023.)

Vastuullisuustekijöiden huomioiminen strategiassa, eli vastuullisuusstrategian luonti, mahdollistaa organisaatioille riskien ennakoivan hallinnan ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen. Esimerkiksi ympäristövastuun kautta organisaatiot voivat vähentää toimintansa negatiivisia ympäristövaikutuksia ja samalla saavuttaa kustannussäästöjä. Sosiaalisen vastuun näkökulmasta työntekijöiden hyvinvointiin ja monimuotoisuuteen panostaminen voi parantaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Toimiva ja reilu hallintotapa puolestaan voi lisätä läpinäkyvyyttä sekä luottamusta sidosryhmien keskuudessa. (Martiny ym. 2024; Chen ym. 2023; Zumente & Bistrova 2021.) Samalla strategioiden onnistunut toimeenpano vaatii tehokasta yhteistyötä organisaation eri tasojen välillä, erityisesti keskijohdon ja ylimmän johdon välillä. Keskijohdon rooli strategian suunnittelussa ja toteutuksessa on osoittautunut olennaiseksi tekijäksi, mutta siihen liittyvä tutkimus on edelleen osittain hajanaista ja vaatii syvällisempää ymmärrystä, erityisesti

vastuullisuusstrategioiden näkökulmasta, sillä niiden toteutukseen sekä sisäistämiseen liittyy usein myös arvo- ja motivaatiokysymyksiä. (Wooldridge ym., 2008; Mantere, 2008.)

Keskijohdon määrittely organisaatiotutkimuksessa on monimuotoinen ja vaihtelee kontekstin mukaan. Yleisesti ottaen keskijohto sijoittuu organisaation hierarkiassa ylimmän johdon ja operatiivisen tason, eli toiminta- ja palvelutuotantotason, väliin, toimien linkkinä strategisen suunnittelun ja päivittäisen toiminnan välillä (Suomi.fi 2021). Dutton ja Ashford (1993) määrittelevät keskijohdon johtajina, jotka toimivat kaksi tasoa toimitusjohtajan alapuolella. Tämä määritelmä korostaa keskijohdon asemaa organisaation keskellä, jossa heillä on sekä strategisia että operatiivisia vastuita. Samansuuntaisesti Huy (2001) kuvaa keskijohdon olevan yksi taso linjajohdon yläpuolella ja kaksi tasoa ylimmän johdon alapuolella, mikä vahvistaa käsitystä heidän keskeisestä roolistaan organisaation toiminnassa. Tässä tutkimuksessa on pyritty seuraamaan näitä määritelmiä, ja tutkittava keskijohto valittiin vähintään yhtä tasoa linjajohdon yläpuolelta ja korkeintaan kaksi tasoa toimitusjohtajan alapuolelta.

Aiempi tutkimus strategian toimeenpanosta on korostanut keskijohdon roolia linkkinä ylimmän johdon ja operatiivisen tason välillä. Wooldridge ym. (2008) kuvaavat, miten keskijohto voi toimia ”tulkkina”, joka välittää strategian tavoitteet operatiiviseen toimintaan. Tätä roolia on käsitelty esimerkiksi strategisen linjakkuuden (Ateş ym., 2020), sense-making ja sense-giving (Rouleau, 2005) sekä sosiaalisen pääoman (Ahearne ym., 2014) käsitteiden ja teorioiden kautta.

Keskijohdon osallistumisen merkitys korostuu erityisesti strategisessa suunnittelussa ja toimeenpanossa. Darkow (2015) osoitti, että keskijohdon osallistaminen strategiseen suunnitteluun parantaa strategian toteuttamiskelpoisuutta ja sitoutumista. Samaan aikaan Westley (1990) sekä Floyd ja Wooldridge (1997) ovat havainneet, että osallistuminen strategiaprosessiin lisää keskijohdon motivaatiota ja sitoutumista, mikä on erityisen tärkeää vastuullisuusstrategioiden kaltaisissa monimutkaisissa kokonaisuuksissa.

Teoreettisesti tämä tutkimus liittyy vahvasti strategiseen tutkimukseen ja esimerkiksi Hambrickin (2007) yläjohdon teoria (upper echelons theory) korostaa ylimmän johdon roolia strategisessa päätöksenteossa, kun taas Huy (2001) tuo esiin keskijohdon kriittisen roolin muutosten toimeenpanossa. Lisäksi Mantere (2008) tutki keskijohdon strategista toimijuutta eli heidän kykyään vaikuttaa strategiaan prosesseihin organisaation sisällä. Yläjohdon teorian kautta tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä yläjohdon vaikutuksesta alaspäin viestittyyn strategiaan ja vastuullisuusstrategioiden onnistumiseen. Keskijohdon toimijuutta ja näiden



päivittäisen toiminnan vaikutusta strategian todelliseen toteutukseen taas tarkastellaan strategia käytäntönä -teorian (strategy-as-practice) kautta.

Vastuullisuusstrategioiden suunnittelu ja toimeenpano ovat nousseet kriittiseen rooliin organisaatioiden kilpailukyvyn ja yhteiskunnallisen hyväksyttävyyden näkökulmasta (Eccles ym., 2014; Porter & Kramer, 2006). Vaikka strategisen johtamisen tutkimus on tuottanut laajaa ymmärrystä keskijohdon roolista yleisessä strategian suunnittelussa ja toteutuksessa (Wooldridge ym., 2008; Mantere, 2008), vastuullisuuteen keskittyvät vastuullisuusstrategiat asettavat uudenlaisia vaatimuksia, joita ei ole riittävästi tarkasteltu. Tämä tutkimuksellinen aukko on erityisen merkittävä, koska vastuullisuusstrategiat ovat usein monimutkaisempia, poikkitoiminnallisempia ja pitkäjänteisempiä kuin perinteiset liiketoimintastrategiat (Huy, 2011; Rouleau & Balogun, 2011).

Nykyinen tutkimus on painottunut yleisiin strategiaprosesseihin, kuten strategiseen linjakkuuteen (Ateş ym., 2020) ja keskijohdon osallistumisen vaikutuksiin organisaation suorituskyvyssä (Floyd & Wooldridge, 1997). Vastuullisuusstrategioiden erityispiirteitä, kuten eettisiä ja yhteiskunnallisia tavoitteita, sekä niiden toimeenpanoon liittyviä haasteita ei kuitenkaan ole juuri käsitelty.

Keskijohdon rooli näissä prosesseissa on kriittinen, sillä he toimivat strategian ”siltana”, joka yhdistää ylimmän johdon vision operatiiviseen toimintaan ja alemman tason työntekijöihin. (Darkow, 2015; Floyd & Wooldridge, 1992)

Lisäksi vastuullisuusstrategioiden toimeenpanoon liittyy uusia haasteita, kuten useiden sidosryhmien ja instituutioiden tarpeiden sekä vaatimusten tasapainottaminen, yhteiskunnallisen arvon tuottaminen ja pitkäaikaisten tavoitteiden yhdistäminen päivittäiseen liiketoimintaan. Näiden haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan syvempää ymmärrystä keskijohdon strategisesta roolista, heidän vaikutusmahdollisuuksistaan ja mahdollisista esteistä, joita nämä saattavat kohdata vastuullisuusstrategioiden toimeenpanossa. (Christie & Tippmann, 2024; Lavarda ym., 2010.) Tässä tutkimuksessa sidosryhmä- ja instituutiopaineen aiheuttamaa painetta sekä vaikutusta keskijohdon kontekstiin tarkastellaan institutionaalisen teorian kautta (institutional theory).

Keskijohdon kannalta nämä prosessit tuovat lisää haasteita näiden oman roolin tehokkaaseen toteutukseen, sillä vastuullisuusstrategiat ja -tavoitteet luovat entistä monimutkaisempia sidosryhmäodotuksia sekä erilaisten tavoitteiden tasapainottelua, jolloin keskijohdon rooli on jatkuvasti muutoksessa ja erilaisten diskurssien sekä odotusten ristipaineessa. Keskijohto toimii samanaikaisesti kontrolloijana ja kontrolloituna, vastarinnan harjoittajana ja vastarinnan kohteena. Tämä monimuotoisuus heijastaa keskijohdon keskeistä asemaa organisaation hierarkiassa, jossa he ovat vastuussa ylimmän johdon strategioiden toteuttamisesta ja samalla alaiensa valvonnasta.

Keskijohto saattaa myös kokea olevansa ”puristuksissa” ylimmän johdon ja alaisten välillä, mikä luo jatkuvaa jännitystä ja epävarmuutta roolissa (Harding ym. 2014). (Gjerde ja Alvesson 2019.)

Tutkimus keskittyy tarkastelemaan, miten keskijohto vaikuttaa yrityksen vastuullisuusstrategioiden luomiseen ja toimeenpanoon. Erityisesti pyritään selvittämään, kuinka keskijohto osallistuu strategioiden suunnitteluun, miten he viestivät strategisia tavoitteita alemman tason työntekijöille, ja miten heidän osallistumisensa vaikuttaa strategioiden onnistumiseen sekä keskijohdon sitoutumiseen ja motivaatioon. Aiheen tutkiminen on tärkeää, sillä vastuullisuusstrategiat edellyttävät usein monimutkaista ja -tasoista toimeenpano-osaamista, jossa keskijohto toimii sekä viestinviejänä että muutosagenttina (Huy, 2011; Rouleau, 2005).

Kiinnostuksen kohteena on erityisesti, miten keskijohdon ääni saadaan kuuluviin strategiaprosessin alkuvaiheessa, millaisia välineitä tähän käytetään sekä mitä käytäntöjä heillä on strategisten havaintojensa ja ehdotustensa eteenpäin vientiin. Toinen tarkastelun kohde liittyy keskijohdon ja alemmien organisaatiotasojen väliseen dynamiikkaan vastuullisuusstrategian toteutuksessa. Samalla pyritään ymmärtämään, millaisia haasteita keskijohto kohtaa jalkauttamisprosessissa ja saako se riittävästi tukea esimerkiksi henkilöstöhallinnolta tai yläjohdolta työnsä tueksi.

Tutkimuksen tavoitteena on tarjota syvempää ymmärrystä keskijohdon roolista vastuullisuusstrategiaprosessissa sekä ylös- että alaspäin tapahtuvassa johtamisessa. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että keskijohto toimii usein organisaation ”strategisena tulkkina” (Balogun & Johnson 2004), jonka tehtävänä on sekä ymmärtää yläjohdon strateginen viitekehys että soveltaa sitä operatiiviseen kontekstiin. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, missä määrin keskijohto kykenee toimimaan tässä roolissa vastuullisuusteemojen kohdalla ja mitä kehitystarpeita organisaatioilla on, jotta vastuullisuusstrategiat eivät jää pelkiksi ylhäältä johdetuiksi periaatteiksi. Tutkimus tarjoaa tietoa siitä, millaisia mahdollisuuksia ja rajoitteita keskijohdolla on vaikuttaa vastuullisuusstrategian sisältöön ja toimeenpanoon sekä siitä, miten heidän toimintansa vaikuttaa vastuullisuustavoitteiden käytännön toteutumiseen.

Päätutkimuskysymys on:

- Miten keskijohto huomioidaan ja toimii itse aktiivisesti vastuullisuusstrategian suunnittelussa sekä toteutuksessa?

Alatutkimuskysymykset ovat:

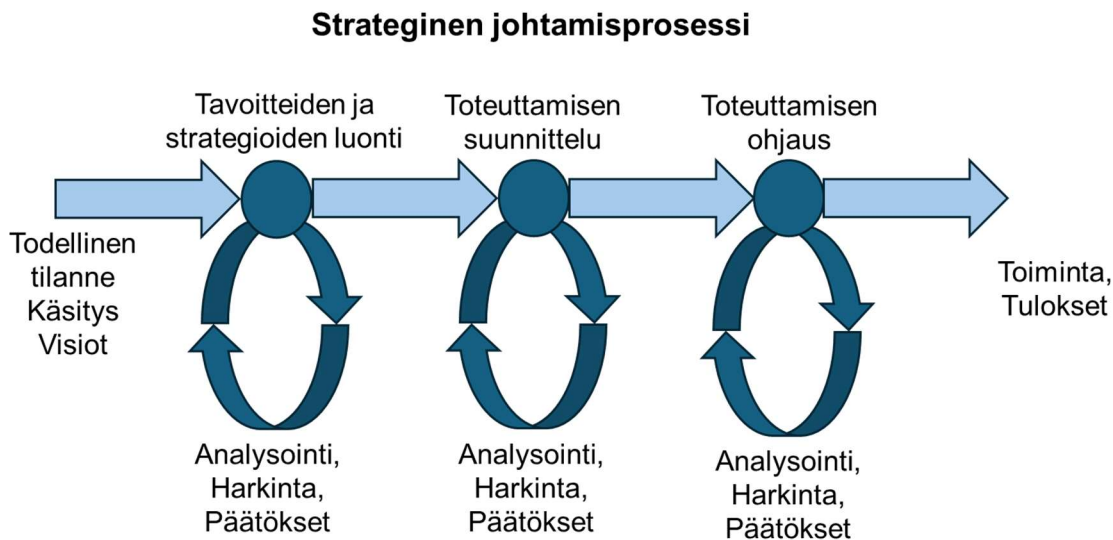
- Miten keskijohto osallistuu vastuullisuusstrategian suunnitteluun ja millaisia vaikutusmahdollisuuksia sillä on?
- Miten vastuullisuusstrategia jalkautetaan organisaation eri tasoille ja millaisia keinoja keskijohto käyttää sitouttamiseen?
- Millaisia haasteita ja rakenteellisia esteitä esiintyy vastuullisuusstrategian toteutuksessa?

Tutkielma perustuu laadulliseen aineistoon, joka on kerätty haastattelemalla eri toimialojen keskijohdon edustajia. Laadullisen haastattelujen kautta voitiin paremmin saada tietoa keskijohdon omista kokemuksista, tulkinnoista sekä toimintatavoista vastuullisuusstrategioiden kontekstissa. Haastattelut jäseneltiin kahden ulottuvuuden: yläjohto–keskijohto- ja keskijohto–työntekijät- jaottelun mukaan, jotta voidaan tarkastella osallistumista, viestintää ja vaikutusmahdollisuuksia koko keskijohdon kontekstissa.

## 2 Teoreettinen viitekehys

### 2.1 Strateginen johtaminen ja ennakointi

Strateginen johtaminen viittaa organisaation pitkän aikavälin suunnitteluun, jossa yhdistyvät kilpailuetujen luominen, vision konkretisoiminen ja strategian operatiivinen toteutus. Se on prosessi, jossa organisaation johto pyrkii muotoilemaan, viestimään ja toimeenpanemaan sellaisia tavoitteita ja toimenpiteitä, jotka varmistavat yrityksen menestyksen lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. Strateginen johtaminen ei ole yksittäinen päätös tai valinta, vaan monitasoinen prosessi, jossa korostuu etenkin johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus sekä jatkuva strateginen muutoskyky (Montgomery, 2008). (Mintzberg ym., 23–26 2005.) (kuvio 1)



Kuvio 1 Strateginen johtamisprosessi

Strateginen ennakointi (strategic foresight) voidaan määritellä prosessiksi, jossa organisaatiot järjestelmällisesti tarkastelevat tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia kehittääkseen joustavia sekä kestäviä strategioita (Vecchiato & Roveda 2010). Näillä prosesseilla organisaatiot pyrkivät kohdentamaan resurssejaan proaktiivisesti ja sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Ennakointi perustuu erilaisiin metodeihin, joilla pyritään tunnistamaan tulevaisuuden trendejä ja haluttuja tulevaisuuden suuntia, sekä siten luomaan strategisia polkuja niiden saavuttamiseksi. (Dator 2009)

Haarhausin ja Lieningin (2020) tutkimuksen mukaan strateginen ennakointi ja sitä toteuttavat johtamismetodit ovat vahvasti yhteydessä organisaation parempaan suoriutumiseen, erityisesti epävarmassa toimintaympäristössä. Myös Rohrbeckin ja Kumin (2018) pitkittäistutkimuksessa havaittiin, että strategisen ennakoinnin soveltaminen kaikilla päätöksentekotasolla parantaa

organisaation suorituskykyä ja pitkän aikavälin menestystä. Tämän pohjalta voidaankin todeta, että strateginen ennakointi ei ole pelkästään ylimmän johdon tehtävä, vaan sen tehokkaan implementoinnin saavuttamiseksi tapojen ja toimien tulisi läpäistä koko organisaatio.

Keskijohdon rooli strategisessa ennakoinnissa on tärkeä. Darkowin (2015) mukaan keskijohdon osallistaminen strategiseen ennakointiin auttaa organisaatioita kehittämään toimivampaa ja toteutettavampaa strategiaa. Wooldridge ym. (2008) määrittivät keskijohdon ”sovittelijoiksi”, jotka toimivat yläjohdon strategisten visioiden ja asettamien tavoitteiden sekä operatiivisen jokapäiväisen toiminnan välissä vaikuttaen suoraan strategian käytännön toteutumiseen. Mintzberg (1989) taas totesi keskijohdon toimivan yhdistävänä tekijänä ja tiedon välittäjänä eri organisaatiotasojen välillä.

Strateginen johtaminen ei ole vain strategioiden toimeenpanoa, vaan myös niiden jatkuvaa kehittämistä. Keskijohdon osallistaminen strategiseen suunnitteluun tuo mukanaan kriittistä tietoa kentältä ja mahdollistaa dynaamisemman ja realistisemman strategisen ohjauksen (Darkow, 2015). Anas ym. (2019) korostavat, että keskijohto toimii avainroolissa strategisessa uudistumisessa, tunnistaen uusia mahdollisuuksia ja tuoden operatiivista realismia strategian suunnitteluun.

Floyd ja Wooldridge (1997) havaitsivat, että aktiivisesti strategiaprosessiin osallistuvat keskijohdon edustajat paransivat organisaationsa suorituskykyä etenkin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tällainen osallistaminen kasvatti myös keskijohdon motivaatiota ja sitoutumista, sillä osallistuminen päätöksentekoon lisäsi osallisuuden ja arvostuksen tunnetta (Westley, 1990).

## **2.2 Vastuullisuusstrategia**

Strategisen johtamisen viitekehys on laajentunut perinteisten taloudellisten tavoitteiden ulkopuolelle kattamaan ympäristöllisiä, sosiaalisia ja hallinnollisia näkökulmia. Vastuullisuusstrategiat asettavat strategiselle johtamiselle uusia vaatimuksia, sillä ne kytkevät liiketoiminnan menestyksen myös kestäväen kehityksen periaatteisiin. Vastuullisuuden integrointi vaatii strategista ajattelua, joka tunnistaa sekä sidosryhmien vaatimukset että pitkän aikavälin arvonluonnin. (Porter & Kramer, 2006; Eccles ym., 2014)

Englanninkielisessä tutkimuksessa vastuullisuusasioista viestitään yleisesti termillä ”ESG” ja vastuullisuusstrategiasta taas termillä ”ESG-strategy”, mutta tässä tutkimuksessa termit on korvattu kansankielisemmällä termillä ”vastuullisuus” ja ”vastuullisuusstrategia” sanan vakiintuneemman käytön vuoksi. Termiin siis sisällytetään kaikki ESG:n osa-alueet, vaikka niistä ei olisi erikseen

mainittu. Tutkimusosiossa taas ESG:n osa-alueita on saatettu eritellä ympäristöllisiksi, sosiaalisiksi ja hallinnollisiksi teemoiksi, joilla tällöin viitataan ESG:n eri osa-alueisiin.

Ympäristöllinen, sosiaalinen ja hallinnollinen näkökulma vastuullisuuden kokonaisuutena tarjoaa organisaatioille rakenteellisen lähestymistavan ympäristövaikutusten arviointiin sekä niiden kehittämiseen. Ympäristöulottuvuus keskittyy esimerkiksi päästöjen vähentämiseen ja resurssitehokkuuteen, sosiaalinen ulottuvuus työntekijöiden hyvinvointiin ja yhteisövaikutuksiin, kun taas hallinnollinen näkökulma korostaa läpinäkyvyyttä, eettisyyttä ja johdon vastuullisuutta. Tutkimusten mukaan näiden näkökulmien kokonaisvaltainen integrointi liiketoimintaan voi parantaa organisaation resilienssiä ja sidosryhmäsuhteita sekä vähentää liiketoiminnan riskejä. (Kumar ym., 2024; Monteiro ym., 2021.)

Organisaatiokontekstissa vastuullisuus merkitsee strategista sitoutumista kestäväan kehitykseen, jossa otetaan huomioon sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät, joka edellyttää johdonmukaista vastuullisuustekijöiden huomioimista päätöksenteossa ja raportoinnissa. Tutkimuksissa on havaittu, että vastuullisuussuoriutumisen voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen arvoon ja maineeseen, varsinkin toimialoilla, joilla sidosryhmien valvonta on voimakkaampaa (Ho ym., 2024). Kuitenkin vastuullisuuden investoimisen vaikutus organisaation arvoon voi olla epälineaarinen, ja liiallinen panostus voi johtaa heikentyneeseen arvostukseen, mikä korostaa organisaatioiden tarvetta tasapainotella erilaisten sidosryhmäpaineiden välillä (Postiglione ym., 2024).

Vastuullisuusstrategioiden onnistunut implementointi vaatii keskijohdolta kykyä toimia muutosagentteina ja merkityksenantajina. Balogun ja Johnsonin (2004) mukaan keskijohto toimii strategisessa muutoksessa tulkitsijoina, joiden tekemät valinnat ja kommunikaatio vaikuttavat merkittävästi strategian lopulliseen muotoon ja toteutukseen. Samalla keskijohdon sosiaalinen pääoma, eli heidän verkostonsa ja vaikutusvaltansa organisaation sisällä, vaikuttavat suoraan siihen, miten tehokkaasti he pystyvät toimimaan strategian edistäjinä (Ahearne ym., 2014).

### **2.3 Keskijohdon merkitys ja roolin vahvistaminen**

Keskijohdon huomioiminen strategiaprosessissa on keskeinen tekijä strategian onnistuneelle toimeenpanolle. Strategisen johdon tutkimukset osoittavat, että keskijohdon varhainen ja aktiivinen osallistuminen lisää näiden sitoutumista strategian toteuttamiseen ja parantaa sen sopivuutta operatiiviseen toimintaan (Wooldridge ym., 2008; Westley, 1990). Jakamalla vastuuta tasaisemmin, yläjohto voi tukea organisaation eri tasojen välistä kommunikaatiota, mahdollistaa erilaisten

näkökulmien paremman huomioimisen ja estää strategisen konsensuksen puutteen, joka voi johtua liian yksisuuntaisesta johtajuudesta (Ateş ym., 2020).

Strategisen johtamisen kentässä keskijohdon rooli on tunnustettu kriittiseksi linkiksi ylimmän johdon vision ja organisaation operatiivisen toiminnan välillä (Wooldridge ym., 2008). Rouleau (2005) mukaan keskijohto osallistuu ”merkityksellistämisen” (sensemaking) -prosessiin tulkitsemalla omien näkemystensä ja kokemustensa pohjalta organisaation strategisia linjauksia sekä rakentamalla itse merkityksellisyyttä toiminnan ympärille strategian pohjalta. Tämän lisäksi keskijohto osallistuu ”merkityksenanto” (sensegiving) -prosessiin, välittäen omalle tiimilleen omaa tulkintaansa strategiasta ja merkityksellisyydestä sekä muotoilemalla samalla johdolle palautuvaa kenttätason tietoa, joka muodostaa strategisen vuorovaikutuksen molempiin suuntiin. Christie ja Tippmann (2024) tarkensivat tätä roolia toteamalla, että keskijohto osallistuu strategiseen implementointiin usein tavoilla, joita yläjohto ei alun perin ollut tarkoittanut. Tämä korostaa tarvetta kuunnella ja ottaa mukaan keskijohtoa, jotta strategian suunnittelu ei jää irralliseksi ylimmän johdon ajatukseksi.

Merkityksellistämisen ja merkityksenanto-teoriat (Rouleau, 2005; Balogun & Johnson, 2004) auttavat ymmärtämään, miten keskijohto tulkitsee ja välittää vastuullisuusstrategioita organisaation sisällä. Tämä liittyy läheisesti pääkysymykseen, miten keskijohto vaikuttaa vastuullisuustavoitteiden luomiseen ja toimeenpanoon, sekä alakysymykseen heidän strategisista tehtävistään.

Tawse ym. (2023) havaitsivat, että keskijohdon muutoksellinen (transformative) ja instrumentaalinen (instrumental) johtajuus vaikuttavat suoraan positiivisesti tiimien strategian toteutuksen tehokkuuteen. Lisäksi muutoksellisen johtajuuden havaittiin vaikuttavan välillisesti tehokkuuteen koordinoinnin kautta. Tämä korostaa keskijohdon johtajuuden kehittämisen ja tiimien välisten tehtävien koordinoinnin merkitystä strategian onnistuneessa toteutuksessa.

Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että keskijohto on olennainen toimija strategiaprosessissa, mutta heidän potentiaalinsa strategian suunnittelussa ja toimeenpanossa jää usein hyödyntämättä. Ateş ym. (2020) esimerkiksi varoittavat, että visionäärinen johtajuus voi johtaa keskijohdon heikentyneeseen sitoutumiseen, jos heidän näkökulmiaan ei oteta huomioon strategian suunnittelussa. Vastaavasti Wooldridge ym. (2008) tuovat esiin, että keskijohdon osallistaminen strategiaprosessiin parantaa kohdistusta ja strategian käytännön toteutettavuutta.

Strategiaprosessiin osallistumisen on havaittu vaikuttavan myös positiivisesti keskijohdon motivaatioon ja sitoutumiseen. Westley (1990) osoittaa, että keskijohto, joka kokee olevansa

aktiivinen osa strategiaprosessia, on motivoituneempi viemään strategiaa käytäntöön. Myös Ateş ym. (2020) korostavat, että keskijohdon sitoutuminen kasvaa, kun heidän näkökulmansa otetaan huomioon strategian suunnittelussa.

Lisäksi keskijohdon rooli strategisena tulkkina tarkoittaa sitä, että heidän tehtävänä on kääntää ylimmän johdon abstraktit tavoitteet konkreettisiksi ja helposti omaksuttaviksi toimintasuunnitelmiksi, mikä vaatii jatkuvaa dialogia ja yhteisymmärrystä organisaation sisällä (Balogun & Johnson, 2004; Huy, 2001). Keskijohto toimii strategian ”tarinankertojina”, jotka tulkitsevat ja viestivät strategian merkityksen tiimeilleen, vastaten kysymykseen: ”Mitä tämä tarkoittaa minulle ja tiimilleni?” (Mullen & Stumpf, 1992). Tämä rooli vaatii keskijohdolta analyyttisiä ja inhimillisiä taitoja strategian ymmärtämisessä sekä viestimisessä, mutta myös mahdollisuutta päästä aiemmin mukaan strategiaprosessiin, jotta ”tarinankerronta” saadaan vietyä samaan suuntaan strategian todellisten tavoitteiden kanssa.

Keskijohdon roolin vaikutusta strategian toimeenpanoon on laajalti tutkittu, ja heidän rooliaan on tarkasteltu esimerkiksi strategisen kohdistamisen, tulkinnan ja viestinnän näkökulmista (Rouleau, 2005; Balogun & Johnson, 2004). Tutkimus korostaa, että keskijohdon rooli strategisten tavoitteiden kehittämisessä liittyy ennen kaikkea heidän kykyynsä yhdistää ylimmän johdon visio operatiivisiin tarpeisiin ja kääntää tavoitteet konkreettiseksi toiminnaksi (Darkow, 2015; Rouleau, 2005). Keskijohdon strategiset tehtävät ulottuvat myös muutoksen edistämiseen, viestinnän vahvistamiseen organisaation eri tasojen välillä, sekä organisaation kulttuurin muokkaamiseen ja vahvistamiseen (Balogun & Johnson, 2004; Eccles ym., 2014; Huy, 2001). Kuitenkin vastuullisuusstrategioiden yhteydessä keskijohdon merkitystä on käsitelty vielä vähäisesti. Tämä puute on merkittävä, sillä vastuullisuusstrategian onnistuminen vaatii merkittävästi huomiota liiketoiminnallisesti hankalassa sidosryhmäyhteistyössä, pitkän aikavälin suunnittelussa ja vastuullisuuden yhdistämisessä liiketoiminnan tuotannollisiin tavoitteisiin (Porter & Kramer, 2006; Eccles ym., 2014).

Ateş ym. (2020) osoittavat, että strategisen konsensuksen puute voi heikentää keskijohdon sitoutumista ja vaikeuttaa strategian toimeenpanoa. Lisäksi vastuullisuusstrategiat vaativat usein ristiriitaisten sidosryhmäodotusten tasapainottamista, mikä lisää keskijohdon työkuormaa ja asettaa paineita viestinnälle. Huy (2011) korostaa, että keskijohdon tunteiden ja sosiaalisten identiteettien hallinta on keskeistä onnistuneen strategian toimeenpanossa, mutta tämä osa-alue jää usein huomiotta.



Aiempi tutkimus tuo esiin useita keinoja keskijohdon roolin vahvistamiseksi vastuullisuusstrategioiden suunnittelussa ja toimeenpanossa. Darkow (2015) korostaa, että keskijohdon varhainen osallistaminen strategiaprosessiin lisää heidän sitoutumistaan ja vahvistaa heidän vaikutusmahdollisuuksiaan (Westley, 1990; Rouleau & Balogun, 2011). Lisäksi Wooldridge ym. (2008) painottavat avoimen viestinnän ja ylimmän johdon tuen merkitystä keskijohdon vaikutusmahdollisuuksien lisäämisessä. Heidän mukaansa yläjohdon ja keskijohdon välinen kommunikointikuilu voi johtaa siihen, että käytännön haasteet jäävät huomioimatta ja organisaation strategian tehokkuus kärsii. Lavarda ym. (2010) taas tuovat esiin, että keskijohdon osallistaminen luo strategiaprosessiin selkeyttä ja lisää toimeenpanon tehokkuutta.

Tutkimuksen teoriatausta pohjautuu strategia käytäntönä -lähestymistapaan (Balogun & Johnson, 2004; Rouleau ym., 2015), jonka kautta keskijohdon jokapäiväisen toiminnan ja käytänteiden yhteyttä näiden strategian toteutukseen ja siihen vaikuttamiseen voidaan tarkastella. Toisena teoreettisena viitekehyksenä käytetään institutionaalista teoriaa (Vargas-Hernández 2008), jonka kautta voidaan tarkastella, miten erilaiset ulkoiset paineet vaikuttavat keskijohtoon strategisena toimijana sekä näiden tapaa vaikuttaa vastavuoroisesti instituutioihin. Kolmantena viitekehyksenä käytetään yläjohdon teoriaa (Hambrick, 2007), joka tarjoaa lähtökohdan keskijohdon ja ylimmän johdon välisen dynamiikan tarkasteluun, mikä liittyy erityisesti kysymykseen siitä, kuullaanko keskijohtoa riittävästi käytännön haasteista ja mahdollisuuksista.

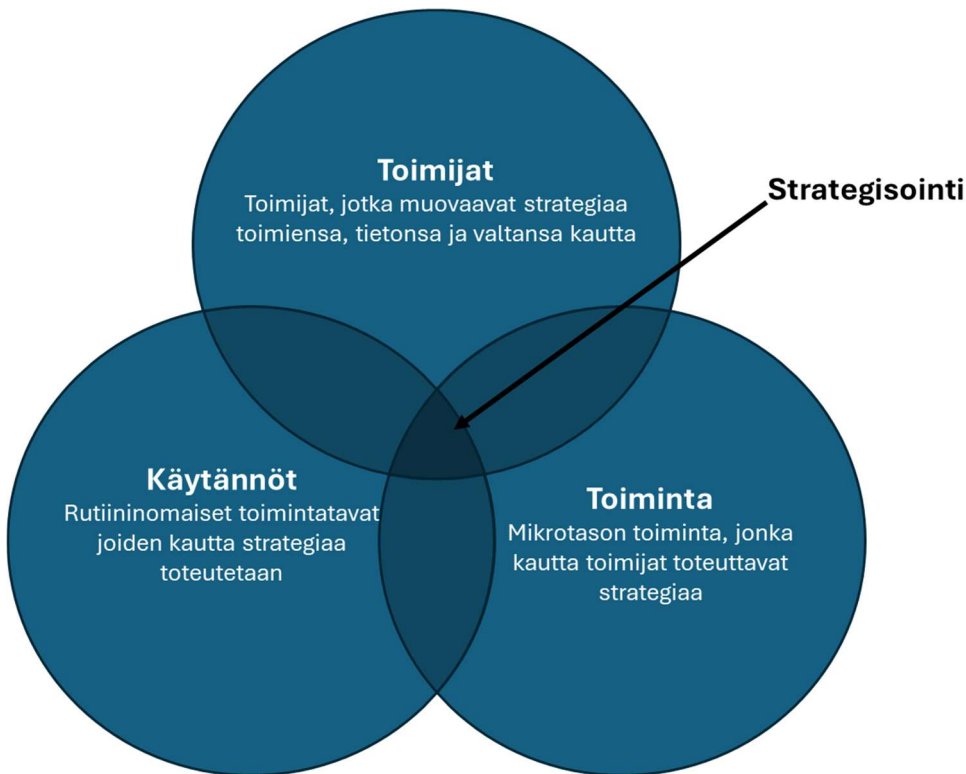
## **2.4 Strategia käytäntönä -lähestymistapa**

Strategia käytäntönä -lähestymistapa (Strategy-as-Practice, SAP) tarjoaa vaihtoehdoisen näkökulman perinteiseen strategisen johtamisen tutkimukseen, joka usein keskittyy pääosin strategian suunnitteluun ja organisaation rakenteisiin. Strategia käytäntönä puolestaan korostaa strategian tekemistä ja toteutumista käytännössä, keskittyen siihen, miten yksilöt ja ryhmät organisaatioissa osallistuvat strategiseen toimintaan arjen käytännöissä.

Strategia käytäntönä -lähestymistavan keskeinen käsite on ”strategisointi” (strategizing), joka viittaa niihin toimintoihin, vuorovaikutuksiin ja käytänteisiin, joiden kautta strategiaa luodaan ja toteutetaan organisaatioissa. Tämä näkökulma siirtää huomion pois strategian muodollisesta suunnittelusta ja korostaa strategian syntymistä päivittäisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. (Johnson ym., 2003.)

Strategia käytäntönä -lähestymistapa tunnistaa kolme keskeistä elementtiä strategiaprosessissa (kts. kuvio 2): käytännöt (Practices), joita ovat ne rutiinit, työkalut, teknologiat ja diskurssit, joita

strategian tekemisessä käytetään, toimijat (Practitioners), eli henkilöt, jotka osallistuvat strategian tekemiseen, kuten ylin johto, keskijohto ja muut organisaation jäsenet, sekä toiminta (Praxis), joita ovat konkreettiset toimet ja vuorovaikutus, joiden kautta strategiaa luodaan sekä toteutetaan. (Jarzabkowski ym., 2007.) (kuvio 2)



Kuvio 2 Strategisointi (Begkos ym. 2020)

Keskijohdon rooli strategia käytäntönä -lähestymistavassa on erityisen merkittävä. He toimivat sillanrakentajina ylimmän johdon strategisten tavoitteiden ja operatiivisen tason välillä, tulkiten ja soveltaen strategiaa käytännön toimintaan. Tutkimukset osoittavat, että keskijohto osallistuu aktiivisesti strategian muotoiluun ja toteutukseen, vaikuttaen strategian onnistumiseen merkittävästi. (Balogun & Johnson, 2004; Mantere, 2008; Rouleau ym 2015.)

Wooldridge ym. (2008) tarkastelevat keskijohdon strategisia rooleja, kuten strategian toteuttamista, puolustamista, fasilitointia ja synteesiä. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että keskijohto sekä toteuttaa ylhäältä annettuja strategioita, että myös aktiivisesti osallistuu strategian muotoiluun ja vaikuttaa sen sisältöön. Lavarda ym. (2010) puolestaan tarkastelevat keskijohdon roolia strategia käytäntönä -viitekehyksessä korostaen heidän toimintaansa strategian tulkitsijoina ja välittäjinä organisaation eri tasojen välillä.

Tutkimukset osoittavat, että erityisesti asiantuntijakeskijohtajilla, eli vähemmän tuotannollisissa funktioissa toimivilla yksilöillä, on suurempi vaikutusvalta strategiaan uudistuksiin verrattuna linjajohtajiin. Esimerkiksi Anas ym. (2019) tutkimus tukee tätä näkökulmaa osoittamalla, että keskijohto, joilla on asiantuntijataustaa ja -kokemusta, pystyvät tehokkaammin ohjaamaan ylimmän johdon huomiota strategiaan mahdollisuuksiin. Sen seurauksena heidän vaikutuksensa on erityisen merkittävä, kun he ymmärtävät toimintaympäristön muutoksia ja saavat organisaation tukea.

Myös Floydin ja Wooldridgen (1992) sekä myöhemmin Rydlandin (2020) kehittämään nelikenttämalliin perustuva tutkimus, kuvaa keskijohdon rooleja strategiaprosesseissa. Tutkimuksessa todetaan, että asiantuntijakeskijohtajat toimivat usein ”Championsina”, jotka vaikuttavat strategiaan ylöspäin, kun taas linjajohtajat ovat tyypillisesti ”Implementoijia”, jotka keskittyvät strategian toteuttamiseen alaspäin. Tämä roolijako tukee käsitystä siitä, että keskijohdon strateginen vaikutus vaihtelee näiden aseman ja roolin mukaan organisaatiossa.

Strategia käytäntönä -lähestymistapa tarjoaa lisäksi näkökulman strategian viestintään ja siihen, miten sen kautta rakennetaan strategista merkitystä organisaatiossa. Strategian viestintä ei ole pelkästään tiedon jakamista, vaan se on vuorovaikutteinen prosessi, jossa strategian merkitys neuvotellaan ja rakennetaan yhdessä organisaation jäsenten kanssa (Rouleau, 2005). Myös Mesibov (2019) tuo esiin strategisen viestinnän merkityksen organisaatiossa. Hänkin esitti, että strategian viestintä ei ole pelkästään tiedon jakamista, vaan se on vuorovaikutteinen prosessi, jossa strategian merkitys neuvotellaan ja rakennetaan yhdessä organisaation jäsenten kesken.

Strategisessa viestinnässä keskijohto osallistuu ja toteuttaa ns. ”ongelman myynti” (issue selling) -prosessia, jolla he pyrkivät vaikuttamaan ylimmän johdon huomioon ja päätöksiin tuomalla esiin tärkeitä strategisia kysymyksiä omilta vastuualueiltaan. Tämä prosessi ei ole pelkästään tiedon välittämistä, vaan se sisältää vaikuttamista, suostuttelua ja kontekstin arviointia. Tällainen alhaalta ylöspäin suuntautuva vaikuttaminen on keskeinen osa organisaation kykyä mukautua olosuhteisiin ja kehittää strategiaansa vastaamaan operatiivisen toiminnan haasteisiin. (Ashford ym., 2017 77–108; Dutton & Ashford, 1993; Dutton ym. 1997.)

Kuitenkin myöhemmin strategia käytäntönä -tutkimusta on kritisoinut esimerkiksi Jarzabkowski ym. (2021) sen taipumuksesta keskittyä muodollisesti artikuloituihin strategioihin. He ehdottavatkin syvempää ymmärrystä strategian ”seurausten” käsitteestä. He korostavat, että strategian tulisi kattaa myös epämuodolliset ja arkipäiväiset käytännöt, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan, vaikka niitä ei virallisesti tunnistettaisi osaksi strategiaa. Tämä näkökulma laajentaa strategian käsitettä ja

korostaa juurikin keskijohdon merkitystä strategian toimeenpanijana myös alitajuisten ja tavanomaisten toimiensa kautta.

Seidl ym. (2024) ovat kehittäneet uuden viitekehyksen strategisten aktiviteettien määrittelyyn strategia käytäntönä -tutkimuksessa. He tunnistavat neljä erilaista näkökulmaa siihen, miten strategiaa käytäntönä käsitellään eri tutkimuksissa ja teoksissa. Näkökulmat, niiden määritelmät ja keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat esillä seuraavassa taulukossa:

	Seurauksellisuus	Strategiseksi nimeäminen	Strategisten suorittama	Toistuva strateginen malli
Määritelmä	Aktiviteetilla on merkittäviä vaikutuksia organisaation suuntaan tai suorituskykyyn	Aktiviteetti on nimetty strategiseksi organisaation diskurssissa	Aktiviteetti suoritetaan henkilöiden toimesta, jotka on tunnistettu strategisteiksi	Aktiviteetti muodostaa tärkeän toistuvan mallin organisaation toiminnassa
Tutkimuskysymykset	Miten toimet johtavat tärkeisiin tuloksiin?  Miten toimet liittyvät toisiinsa tai yhdistyvät tärkeiden tulosten tuottamiseksi?	Miten strategisiksi luokitellut toiminnot toteutetaan?  Mitkä ovat strategisiksi luokiteltujen toimien eri tehtävät?  Miten toiminnoista tulee strategisia ja mitkä ovat luokittelun vaikutukset?  Miten strategisiksi luokiteltuja toimintoja kehitetään ja otetaan käyttöön?	Mitä toimia erityyppiset strategit harjoittavat?  Mitkä toimet ovat ominaisia tehokkaalle strategille?  Mitä toimia yksilöiden tulee harjoittaa, jotta heitä voidaan pitää strategeina?	Miten aktiviteetit muodostavat tärkeän toistuvan kaavan?  Miten tärkeät toistuvat aktiviteettimallit syntyvät ja muuttuvat?

Taulukko 1 Strategia käytäntönä -näkökulmat (Seidl ym. 2024)

Seidl ym. (2024) näkökulmat laajentavatkin strategian käsitettä ja tarjoavat uusia mahdollisuuksia strategia käytäntönä -tutkimuksen kehittämiseen yhdistämällä useat aiemmat näkökulmat yhdeksi

laajemmaksi kokonaisuudeksi, jolla strategia voidaan ymmärtää laajempaan, holistisena kokonaisuutena, jossa monet eri tekijät, toimet ja tavat rakentavat strategian yhdessä.

Panda ja Bhardwaj (2025) esittelevät ”strategia systeemisenä käytäntönä” (Strategy-as-Systemic Practice, SASP) -lähestymistavan, joka yhdistää strategia käytäntönä -viitekehyksen systeemiajatteluun. Heidän mukaansa strategia tulisi ymmärtää osana laajempaa, systeemistä kokonaisuutta, jossa strategiset käytännöt ovat yhteydessä organisaation eri tasoihin ja ympäristöön. Tämä näkökulma korostaa strategian dynaamisuutta ja monitasoisuutta, mikä on erityisen relevanttia monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä, kuten vastuullisuusasioissa. Lähestymistapa auttaa myös yhdistämään enemmän yksilöpainotteisen strategia käytäntönä -lähestymistavan perinteisempään strategisen johtamisen tutkimukseen linkittämällä sen paremmin organisaation rakenteisiin.

## 2.5 Institutionaalinen teoria

Institutionaalinen teoria tarkastelee, miten yhteiskunnalliset instituutiot, kuten normit, säännöt ja rakenteet, vaikuttavat organisaatioiden toimintaan, päätöksentekoon ja kehitykseen (Vargas-Hernández 2008). Instituutiot määritellään tässä viitekehyksessä yhteiskunnallisesti tuotetuiksi normeiksi, sääntöihin perustuviksi järjestelyiksi ja hallinnollisiksi mekanismeiksi, jotka mahdollistavat ja rajoittavat toimijoiden käyttäytymistä tehden sosiaalisesta elämästä ennustettavaa ja merkityksellistä (Scott, 2001; North, 1990; Powell & DiMaggio, 1991). Ne nähdään sekä resurssina että keinona saavuttaa tavoitteita organisaatiokentässä.

Strategisen johtamisen alalla institutionaalinen teoria tarjoaa näkökulman, jossa organisaatioiden strategiset valinnat nähdään vastauksina institutionaalisiin paineisiin. Esimerkiksi yritykset voivat omaksua vastuullisuusstrategioita vastatakseen sidosryhmien odotuksiin ja saavuttaakseen julkista hyväksyntää, vaikka nämä strategiat eivät välittömästi parantaisi taloudellista suorituskykyä (Oliver, 1991). Tämä osoittaa, että strategiset päätökset eivät aina perustu pelkästään taloudellisiin laskelmiin, vaan myös sosiaalisiin ja kulttuurisiin paineisiin, joihin voidaan pyrkiä vastaamaan ainakin näennäisesti julkisen hyväksynnän saavuttamiseksi. Tällainen ilmiö voidaan tulkita institutionaalisen irrottautumisenä (decoupling), jolloin organisaation virallisessa strategiassa esimerkiksi vastuullisuudelle annetaan painoa ulkoisten sidosryhmien odotusten vuoksi, mutta käytännössä sisäiset käytännöt ja mittarit eivät täysin heijasta tätä painotusta (Behnam & MacLean, 2011).

Institutionaalisen teorian modernimpiin suuntauksiin sisällyttää olennaisena käsitteenä myös institutionaalisen työn (institutional work), jolla kuvataan toimijoiden, kuten keskijohdon, jokapäiväisiä ja tarkoituksellisia toimia, joilla he luovat, ylläpitävät tai haastavat vallitsevia instituutioita, tehden institutionaalista vaikuttamisesta kaksisuuntaisen prosessin. Lawrence ym. (2009) määrittelevät sen tietoisesti toiminnaksi instituutioiden luomiseksi, vahvistamiseksi ja uudistamiseksi. Tämä näkökulma korostaa keskijohdon toimijuutta ja yksilön roolia organisaatioissa, kun nämä eivät vain alistu ennalta määrätyille rakenteille, vaan osallistuvat aktiivisesti niiden rakentamiseen ja muokkaamiseen omilla arjen käytännöillään. Esimerkiksi toimet kuten rutiinien uudelleenmuotoilu, narratiivien rakentaminen tai sääntöjen tulkinnat ovat osa tätä työtä. Uudelleen tarkastellessaan aihetta Lawrence ym. (2011) ehdottivat institutionaalista työtä viitekehykseksi institutionalismin tutkimiseen, jolloin tutkimus ei enää rajoitu vain instituutioiden vaikutusten kuvaukseen, vaan ottaa huomioon myös vallankäytön, ideologiset vaikutteet ja toimijoiden subjektiiviset tavoitteet ja vaikutusmahdollisuudet toiseen suuntaan. Tämä tarkastelukulma auttaa tuomaan organisaation yksilöiden vaikutukset mukaan sekä tämän tutkimuksen kontekstissa erityisesti tarkastelemaan keskijohtoa institutionaalisenä toimijana.

Keskijohdon näkökulmasta instituutionaalinen työ korostaa heidän rooliaan tiedon välittäjinä organisaation eri tasojen välillä niin ylöspäin, ylimmän johdon suuntaan, sivusuuntaan kollegoille, kuin alaspäin alaisten kanssa, joka tekee heistä strategisia toimijoita, jotka navigoivat moninaisten institutionaalisten paineiden ja odotusten välillä. Henkin (2020) kirjallisuuskatsaus osoittaa, että sisäinen kontrolli vakiintuu käytäntöihin niin sanottuna arjen työskentelynä. Henkin analyysi paljastaa, että keskijohto ja muut toimijat osoittavat tarkoituksellisuutta roolissaan, sillä he eivät pelkästään noudata muodollisia ohjeita, vaan tuovat lisäarvoa organisaatiolle luomalla verkostoja (normative networks), soveltamalla jäljittelyä (mimicry) ja puolustamalla järjestelmiä (advocacy). Tämä institutionaalisen työn näkökulma muuntaa kontrollijärjestelmät staattisista vaatimusten noudattamisen työkaluista dynaamisiksi käytännöiksi, jotka rakentuvat ja uudistuvat arkisen toimijuuden kautta.

Institutionaalinen teoria on kehittynyt useisiin suuntiin. Neo-institutionalismi keskittyy siihen, miten organisaatiot mukautuvat ympäristön odotuksiin ja normeihin, usein ilman suoraa tehokkuusetua. Tämä institutionaalinen mukautuminen näkyy esimerkiksi siinä, että organisaatiot omaksuvat käytäntöjä, jotka ovat laajasti hyväksytyjä tai joita pidetään ”oikeina”, vaikka ne eivät suoraan parantaisi suorituskykyä. (DiMaggio & Powell, 1983) Toisaalta institutionaalinen yrittäjäyys tutkii, miten yksilöt ja ryhmät voivat vastavuoroisesti muuttaa tai haastaa vakiintuneita instituutioita

(Battilana ym., 2009), joka onkin tehtävä, jota keskijohto usein toteuttaa muovaamalla käytänteitä ja ohjeita omassa kontekstissaan sopivammiksi.

Neo-institutionaalinen teoria on saavuttanut merkittävän aseman organisaatiotutkimuksessa, mutta viimeaikainen keskustelu on nostanut esiin sen kohtaamia haasteita. Alvesson ja Spicer (2019) kuvaavat teorian olevan ”keski-iän kriisissä”, jossa se kärsii ylikattavuudesta, teoreettisesta epätarkkuudesta ja käsitteellisestä epäselvyydestä. Heidän mukaansa käsitteen ”instituutio” liian laaja-alainen käyttö on johtanut siihen, että sen merkitys on hämärtynyt, mikä vaikeuttaa teorian soveltamista käytännössä. Siksi he ehdottavatkin, että institutionaalisen teorian tulisi rajata käsitteitään tarkemmin ja keskittyä selkeämmin määriteltyihin ilmiöihin.

Toisaalta Furusten (2023) taas korostaa institutionaalisen ympäristön monimuotoisuutta ja sen laajaa vaikutusta organisaatioiden toimintaan. Hän esittää, että organisaatiot eivät toimi pelkästään markkinoiden tai johdon ohjauksessa, vaan ne ovat myös alttiita laajemmille institutionaalisille paineille, kuten lainsäädännölle, kulttuurisille normeille ja ideologisille kehyksille, joita omalta osaltaan myös keskijohto tuo henkilötasolla jokapäiväiseen toimintaan mukaan omien toimien kautta. Furustenin mukaan organisaatiot voivat vastata näihin paineisiin esimerkiksi uudelleen kehystämällä tai konseptuomalla toimintaansa ja mukauttamalla käytäntöjään vastaamaan uusia odotuksia. Erityisesti mukautumistyössä keskijohdon tehtävä korostuu, kun näiden tulee käytännössä pystyä mukauttamaan omaa sekä alustensa toimintaa usein ilman lisäresursseja tai käytännön ohjeita, korostaen keskijohdon monimutkaista roolia erilaisten sidosryhmäpaineiden välillä.

Viimeaikainen tutkimus on laajentanut institutionaalisen teorian soveltamista ja auttaa sen soveltamisessa vastuullisuusstrategioiden kontekstiin. Esimerkiksi Scottin (59–70, 2014) kolmen pilarin malli, sääntelyllinen, normatiivinen ja kulttuurilliskognitiivinen (Taulukko 2), tarjoaa kehyksen ymmärtää, miten organisaatiot reagoivat erityyppisiin, esimerkiksi kestävyysliittymiin, paineisiin. Tämä malli auttaa selittämään, miksi organisaatiot omaksuvat erilaisia vastuullisuuskäytäntöjä sekä miten ja miksi nämä käytännöt institutionalisoituvat organisaatioissa. Näillä erityyppisillä instituutiopaineilla voitaneen nähdä olevan myös erilaisia vaikutuksia keskijohdon suuntaan, kun kukin paine vaatii erilaisia kykyjä sopeuttaa toimintaa ja tulkita odotuksia tai paineita omassa kontekstissa. Sääntelyllisiin paineisiin vastatessa keskijohdolla on useimmiten parhaat työkalut ja tuki yläjohdon suunnalta paineiden muodollisuuden vuoksi. Toisaalta normatiiviset paineet, joita voivat olla esimerkiksi monimuotoisuusasiat ja laajempi kestävyysraportointi, saattavat vaatia keskijohdolta kulttuurillista vaikuttamistyötä, sillä paineissa

on usein kyse moraalisisista kysymyksistä, sekä kykyä mukauttaa näitä odotuksia arjen realiteetteihin. Kulttuurillis-kognitiiviset paineet, kuten yrityksen erilaiset hierarkia- ja johtajakäsitykset, käsitys työpäivän normaalista ajasta (8.00–16.00, 9.00–17.00) ja odotukset tiettyjen teknologioiden käytöstä voivat aiheuttaa keskijohdolle lisätyötä ja tarvetta vaikuttaa kulttuuriin sekä taistella muutosvastarintaa vastaan. Erityisesti laajemmissa organisaation muutostilanteissa tai uusien, erilaisista kulttuureista tulevien, työntekijöiden sopeuttamisessa keskijohdon rooli ja panos on avain onnistuneeseen muutosjohtamiseen.

	Säätelyllinen	Normatiivinen	Kulttuurillis-kognitiivinen
Noudattamisen perusta	Välttämättömyys	Sosiaalinen velvollisuus	Oletuksellisuus Yhteinen käsitys
Sääntöjen perusta	Regulaatio	Sitovat oletukset	Rakenteellinen
Mekanismi	Pakottava	Normatiivisuus	Jäljittely
Logiikka	Instrumentaalisuus	Oikeellisuus	Oikeaoppisuus
Indikaattorit	Säädökset Lait Sanktiot	Sertifikaatit Arvostus	Yleiset uskomukset Jaetut toimintalogiikat
Julkisen hyväksynnän perusta	Laillisuus	Moraalinen	Ymmärrettävyys Tunnistettavuus Kulttuurillisuus

Taulukko 2 Scottin kolme pilaria

Suddabyn ym. (2013) artikkeli tarjoaa kiinnostavan tarkastelun siitä, miten strategia käytäntönä - lähestymistapa ja neo-institutionaalinen teoria voivat täydentää toisiaan organisaatiotutkimuksessa. Artikkelitunnistaa kolme keskeistä yhtymäkohtaa näiden lähestymistapojen välillä: toimijoiden konkreettinen toiminta, jaetut kognitiot sekä kielen rooli merkitysten rakentamisessa. Nämä yhtymäkohdat korostavat, että strateginen toiminta sisältää rationaalista suunnittelua sekä sosiaalisesti rakentunutta toimintaa, jotka ovat sidoksissa institutionaalisiin rakenteisiin ja odotuksiin. Yhdistämällä näitä näkökulmia, voidaan ymmärtää, miten strategiset käytännöt eivät ainoastaan heijasta institutionaalisia paineita, vaan myös vaikuttavat niihin.

Tässä mielessä muodollinen ja epämuodollinen organisaatio tarjoavat konkreettisen teoriapohjan, jonka kautta strategia käytäntönä -näkökulman arjen käytännöt ja neo-institutionaalisen teorian

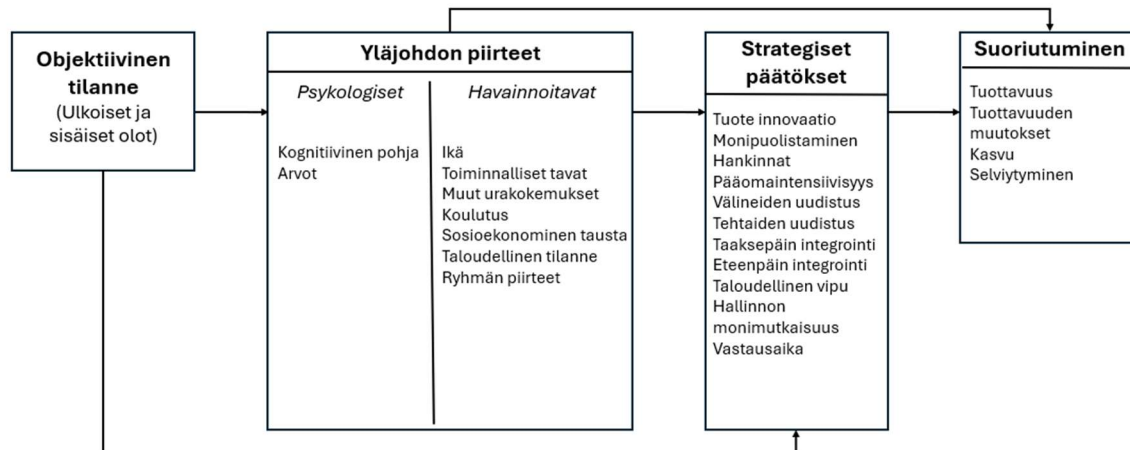


kenttäpaineet yhdistyvät. Muodolliset rakenteet, kuten roolit, vastuut, mittarit ja raportointikäytännöt, määrittävät, mitä pitäisi tehdä ja miksi se on perusteltua. Epämuodolliset suhteet, kielenkäytön vivahteet ja jaetut kognitiot taas ohjaavat, miten tekeminen tosiasiaassa tapahtuu: missä järjestyksessä, kenen kanssa ja millaisilla tulkinnoilla. (Rouleau, 2005.) Keskijohto toimii näiden toimien leikkauspisteessä merkityksellistäjänä ja merkityksenantajina (sensemaking ja sensegiving), jotka kääntävät muodolliset vaatimukset tiimitason käytännöiksi ja käyttävät epämuodollisia verkostoja nopeaan koordinointiin, luottamuksen rakentamiseen ja ongelmien myyntiin ylöspäin (Ashford ym., 2017; Balogun & Johnson, 2004; Dutton & Ashford, 1993).

Sodan ja Zaheerin (2012) tutkimus viittaa siihen, että muodollisten ja epämuodollisten verkostojen yhteensopivuus parantaa suorituskkyä ja tiedonkulkua, koska silloin rutiinit, mittarit ja puhettavat tukevat toisiaan, eikä syntyviä tulkintaeroja tarvitse ratkoa erillisesti joka käänteessä (McEvily ym., 2014). Vastuullisuusstrategioissa tämä yhteensopivuus on keskeistä irrottautumis-riskin (decoupling), eli puheen ja käytäntöjen erkanemisen, pienentämiseksi, sillä mitä heikommin muodolliset rakenteet ja epämuodolliset käytännöt keskustelevat keskenään, sitä helpommin vastuullisuus jää symboliseksi (Oliver, 1991; Behnam & MacLean, 2011). Organisaatioissa muodollinen "komentoketjun-etäisyys" (chain of command distance) voi omalta osaltaan vähentää luonnostaan epämuodollisten siteiden todennäköisyyttä, eli mitä kauempana toimijat ovat rakenteellisesti, sitä harvemmin he luovat spontaaneja, luottamuksellisia suhteita (Hunter ym., 2020). Toisaalta juuri nämä epämuodolliset siteet pystyvät lyhentämään etäisyyttä, nopeuttamaan tiedonvälitystä ja helpottamaan hierarkiatasojen välistä koordinointia, joka usein on keskijohdon tärkeä rooli.

## 2.6 Yläjohdon teoria

Yläjohdon teoria (Upper Echelons Theory, UET), jonka Hambrick ja Mason (1984) kehittivät, tarjoaa viitekehyksen ymmärtää, miten ylimmän johdon henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten arvot, kokemukset ja persoonallisuus, heijastuvat strategiaan päätöksiin ja koko organisaation toimintaan. Teorian mukaan johtajat tulkitsevat ympäröivää todellisuutta omien kognitiivisten malliensa kautta, ja nämä tulkinnat ohjaavat näiden strategista toimintaa, vaikuttaen välillisesti organisaation suuntaan, rakenteisiin ja suorituskkyyn (Hambrick & Mason, 1984). (kuvio 3)



Kuvio 3 Yläjohdon teoria (Bekos & Chari 2024)

Yläjohdon teoria keskittyi alkuperäinen vain ylimmän johdon vaikutukseen, mutta teorian soveltamisala on myöhemmin laajentunut. Esimerkiksi Carpenter ym. (2004) osoittivat, että johtoryhmän koostumus, kuten jäsenten koulutus, taustat ja arvot, vaikuttavat merkittävästi organisaation strategiaan valintoihin. Cho ja Hambrick (2006) puolestaan tarkensivat, että johtajien huomion suuntaaminen toimii linkkinä yksilöllisten ominaisuuksien ja strategisten päätösten välillä.

Floyd ja Wooldridge (1992) tuovat esiin, että keskijohto on sekä strategian toteuttaja, että myös aktiivinen vaikuttaja, joka osallistuu aktiivisesti strategian muotoiluun ja tulkintaan. Heidän mukaansa keskijohto toimii välittäjänä strategisten visioiden ja operatiivisten käytäntöjen välillä, mahdollistaen kaksisuuntaisen viestinnän ja jatkuvan vuorovaikutuksen organisaation eri tasojen välillä.

Yhä useampi tutkija korostaa keskijohdon osallistumisen vaikutuksia organisaation suorituskykyyn. Esimerkiksi Mollickin (2012) mukaan yksittäisten johtajien, erityisesti keskijohdon, vaikutus tuloksiin voi olla jopa suurempi kuin aiemmin oletettu. Tämä viittaa siihen, että strateginen päätöksenteko ei ole vain ylimmän johdon vastuulla, vaan että keskijohto on olennainen osa päätöksenteon ja toimeenpanon kokonaisuutta. Myös Schaeferin ja Guentherin (2016) tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että keskijohdon osallistuminen strategiseen suunnitteluun edistää strategista yhtenäisyyttä ja parantaa strategian toteutuksen onnistumista, vaikka yläjohdon tehtävä ja rooli onkin edelleen avainasemassa. Kuitenkaan tutkimus ei osoita, että itse strategisissa päätöksissä keskijohdon rooli tulisi olla vahva, vaan näiden toiminta on ns. neuvoo-antavaa ja operatiivista toimintaa tulkitsevaa.

Teoria on saanut uutta merkitystä myös vastuullisuusstrategioiden kontekstissa. Rouleau ja Balogun (2011) esittävät, että keskijohdon tehtävänä on analysoida ja toteuttaa strategiaa, sekä osallistua merkityksellistämisen- ja merkityksenanto-prosesseihin strategisten viestien välittämiseksi organisaation eri tasoille. Lavarda ym. (2010) puolestaan osoittavat, että keskijohdon osallistaminen strategiaprosessiin parantaa strategiaprosessin koherenssia ja toimeenpanon tehokkuutta.

Yläjohdon teorian kehityksen myötä on alettu kiinnittää huomiota myös johtoryhmän sisäisiin prosesseihin ja vuorovaikutukseen. Carpenter ym. (2004) korostivat, että johtoryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus, kuten tiedon jakaminen ja yhteinen päätöksenteko, vaikuttavat strategisten päätösten laatuun ja organisaation suorituskykyyn. Tämä näkökulma laajentaa alkuperäistä teoriaa, joka keskittyi yksittäisten johtajien ominaisuuksiin, ja tuo esiin ryhmädynamiikan merkityksen strategisessa johtamisessa. Tämä myös omalta osaltaan sitoo epämuodollisen organisaation näkökulmaa yläjohdon teoriaan.

Lisäksi on ehdotettu, että yläjohdon teorian tulisi huomioida organisaation konteksti ja ulkoiset tekijät, kuten markkinatilanne ja kilpailuympäristö. Hambrick (2007) esitti, että yläjohdon vaikutus strategiaan päätöksiin ei ole absoluuttinen, vaan riippuu myös vahvasti näiden toimintaympäristöstä, sen tarjoamista mahdollisuuksista sekä rajoitteista.

Toisaalta White ja Borgholthaus (2022) kritisoivat yläjohdon teorian nykytilaa organisaatiotutkimuksessa. Heidän mukaansa teorian soveltaminen on hajautunut useisiin erillisiin tutkimuslinjoihin ja sen yhtenäisyys on heikentynyt, mikä tekee sen soveltamisesta ja kehittämisestä nykyisellään mutkikasta. He korostavatkin tarvetta selkeyttää yläjohdon teorian käsitteellisiä rajoja ja edistää sen integroitumista yhtenäiseksi tutkimusalueeksi. Heidän mukaansa teorian tutkimusmenetelmät ovat siirtyneet yhä kauemmas alkuperäisestä, ylimmän johdon konkreettisesta tarkastelusta enemmän teoreettisiin malleihin ja tilastollisiin analyysiin, jotka eivät aina heijasta todellista johtajien käytännön toimintaa ja päätösprosesseja.

### **3 Tutkimusmenetelmät**

#### **3.1 Tieteenfilosofinen tausta**

Tässä tutkimuksessa yhdistetään tieteenfilosofisesti interpretivistinen ja sosiaalikonstruktivistinen lähestymistapa, jotka yhdessä tarjoavat syvällisen ymmärryksen keskijohdon roolista vastuullisuusstrategioiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

Interpretivismi korostaa yksilöiden kokemusten ja merkitysten subjektiivista luonnetta. Se perustuu ajatukseen, että sosiaalinen todellisuus rakentuu ihmisten tulkintojen ja vuorovaikutuksen kautta (Blaikie, 2007). Tässä tutkimuksessa interpretivistinen näkökulma mahdollistaa keskijohdon kokemusten ja näkemyksien syvällisen ymmärtämisen vastuullisuusstrategioiden kontekstissa.

Sosiaalinen konstruktivismi puolestaan tarkastelee, miten todellisuus ja sen merkitykset rakentuvat sosiaalisten prosessien ja vuorovaikutuksen kautta. Se kyseenalaistaa itsestäänselvyyksinä pidetyt käsitykset ja korostaa, että tieto ja todellisuus ovat sosiaalisesti rakentuneita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tässä tutkimuksessa sosiaalinen konstruktivismi auttaa ymmärtämään, miten vastuullisuusstrategioiden merkitykset ja käytännöt muodostuvat organisaatioiden sisällä.

Yhdistämällä nämä kaksi lähestymistapaa tutkimus tarkastelee sekä yksilöllisiä kokemuksia että laajempia sosiaalisia prosesseja, jotka vaikuttavat vastuullisuusstrategioiden suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä mahdollistaa monipuolisen ja syvällisen analyysin keskijohdon roolista ja kokemuksista vastuullisuusstrategioiden kontekstissa.

#### **3.2 Tutkimusasetelma ja -menetelmät**

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena poikkileikkaustutkimuksena, jonka tavoitteena on ymmärtää keskijohdon osallistumista ja roolia organisaatioiden vastuullisuusstrategioiden suunnittelussa, kehittämisessä ja implementoinnissa. Tavoitteena ei ole yleistettävissä oleva mittaustieto, vaan syvällinen kontekstuaalinen ymmärrys siitä, miten keskijohto itse kokee roolinsa vastuullisuusstrategioiden parissa.

Tutkimuksen strategiana hyödynnetään tapaustutkimuksen elementtejä, joissa keskitytään valikoituihin yrityksiin ja näiden keskijohdon toimijoihin. Näin voidaan saada monipuolinen kuvaus organisaatioiden sisäisistä dynamiikoista ja niistä merkityksistä, joita keskijohto liittää vastuullisuusstrategiatyöhön. Koska vastuullisuusteemat sisältävät sekä mitattavia että ei-mitattavia

tekijöitä (esimerkiksi arvot, kulttuuri ja vastuullisuus), tutkimusstrategia soveltuu hyvin monitulkintaisen aineiston käsittelyyn (Uhl-Bien & Ospina 2012; Pearce & Conger 2002).

Empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka mahdollistavat tutkimuskysymysten ohjaaman sekä osallistujalähtöisen aineistonmuodostuksen. Haastateltavat ovat keskijohdon edustajia useilta eri toimialoilta ja organisaatioiden osa-alueilta. Otannan tavoitteena on muodostaa laaja-alainen näkökulma keskijohdon roolista eri konteksteissa, sillä oletuksena on, että keskijohdon merkitys vastuullisuusstrategioiden toimeenpanossa ei ole samanlainen kaikissa organisaatioympäristöissä.

Tutkimuksen oletuksena on, että keskijohdon aktiivinen osallistuminen sekä organisaation tarjoamien resurssien riittävyys ovat keskeisessä asemassa vastuullisuusstrategioiden onnistuneessa jalkauttamisessa. Tätä lähestytään ymmärtämällä, miten keskijohto itse määrittelee osallisuutensa, mitä esteitä ja mahdollisuuksia he kohtaavat sekä miten organisaation rakenteet ja kulttuuri joko tukevat tai estävät strategisten vastuullisuustavoitteiden käytännön toteutusta (Edelmann ym. 2020; Han ym. 2023).

### **3.3 Tutkimusaineiston kuvaus ja aineistonkeruuprosessi**

Aineisto kerättiin haastatteleamalla keskijohdon edustajia, jotka ovat vastuussa vastuullisuusstrategioiden toteutuksesta, implementoinnista ja kehityksestä erinäisissä positioissa. Haastattelut toteutettiin 6 organisaatiossa, jotka ovat sitoutuneet avoimesti julkistettuihin vastuullisuustavoitteisiin. Yritysten valinnassa pyrittiin ottamaan huomioon eri toimialat ja sisällyttämään keskijohdon edustajia Suomen eri yrityssektoreilta näkökulman pitämiseksi mahdollisimman yleispäteväksi. Haastateltujen edustamat organisaatiot toimivat esimerkiksi kemianteollisuudessa, laitevalmistuksessa ja rakennusalalla. Kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa on vähintään 500 työntekijää, joten niiden johtorakenteet ovat myös kompleksisempia, kuin pienissä organisaatioissa. Organisaatioiden hierarkkisuus, vaikkakin vaihteleva, selkeytti keskijohdon positioita yrityksen selkeänä väliportaana yläjohdon ja operatiivisen tason välissä.

Haastateltavat valittiin siten, että he edustavat eri organisaation funktioita, jotta näkökulma aiheeseen saadaan mahdollisimman laajasti kartoitettua ja erilaisia näkemyksiä huomioitua. Haastateltavien tehtävät organisaatioissaan vaihteli merkittävästi, eikä kenenkään kahden haastateltavan työtehtävät olleet samat. Eri tehtävien kirjo sisälsi esimerkiksi strategiset, viestinnälliset ja tuotannolliset tehtävät (kts. taulukko 3).

Keskijohdon edustajien osallistuminen itse strategian suunnitteluun vaihtelee yrityksissä merkittävästi, joten vertailua voidaan tehdä myös tältä osin. Haastateltavat henkilöt valittiin siten, että heillä on riittävä operatiivinen ja strateginen kokemus vastuullisuuskysymysten parissa. Haastattelukysymykset pohjautuvat tutkimuskysymyksiin ja ne kattavat seuraavat osa-alueet: keskijohdon strategiset tehtävät vastuullisuustavoitteiden kehittämisessä, käytännön haasteet ja mahdollisuudet vastuullisuusstrategioiden toimeenpanossa, keskijohdon ja ylimmän johdon välinen vuorovaikutus suunnitteluvaiheessa, keskijohdon ja operatiivisen tason välinen vuorovaikutus vastuullisuusstrategiasta ja -tavoitteista, sekä keskijohdon roolin vahvistaminen ja tarvittava tuki toimeenpanon onnistumiseksi.

Itse haastattelut toteutettiin samaa kysymysluetteloa (liite 1) seuraten ja niiden vastauksia pyrittiin ohjaamaan tarpeen tullen niin, että vertailtavuus muiden haastateltujen vastauksiin pysyi kohtuullisena. Kuitenkin haastateltujen erilaisten käsitysten ja merkittävästi eroavien työtehtävien vuoksi näiden haastattelupituudet vaihtelivat merkittävästi. Myös organisaatioiden tavat käsitellä kestävyysasioita vaihteli merkittävästi, jolloin osalla vastaajista saattoi olla enemmän kerrottavaa monimutkaisemmista ja moninaisemmista prosesseista, kun taas esimerkiksi matalahierarkkisemmissa organisaatioissa prosessit olivat selkeämpiä ja helpommin ymmärrettäviä.

Haastateltava	Päivämäärä	Kesto	Funktio	Positio
H1	29.1.2025	48min	Strategia	Manager
H2	7.3.2025	45min	Valmistus	Manager
H3	7.3.2025	40min	Viestintä	Manager
H4	27.1.2025	52min	Kestävyys	Osaston johtaja
H5	1.4.2025	28min	Vastuullisuus	Osaston johtaja
H6	31.3.2025	43min	Huolto	Manager

Taulukko 3 Haastatellut

### 3.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen analyysimenetelmänä hyödynnettiin laadullista sisällönanalyysiä, joka soveltuu erityisesti tekstimuotoisen aineiston systemaattiseen tarkasteluun ja ilmiöiden merkityssisältöjen jäsentämiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Lisäksi toisena menetelmänä käytettiin teoria tarkentamista (theory elaboration), jonka avulla olemassa olevia käsitteitä, kuten tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mallit, voidaan kehittää eteenpäin empiiristen havaintojen perusteella (Fisher & Aguinis 2017). Tutkimuksessa tavoitteena oli ymmärtää keskijohdon roolia vastuullisuusstrategioiden suunnittelussa ja toteutuksessa, joten sisällönanalyysi ja teoria tarkennus tarjosivat tarkoituksenmukaisen lähestymistavan aineiston tulkintaan.

Analyysiprosessi eteni kolmivaiheisesti: valmisteluvaiheessa aineisto litteroitiin ja siihen perehdyttiin kokonaisvaltaisesti, analyysivaiheessa aineisto koodattiin ja ryhmiteltiin teemoihin, ja lopuksi raportointivaiheessa tulokset esitettiin selkeästi ja jäsennellysti (Elo ym. 2022). Koodaus tehtiin teoriaohjaavasti, jolloin aiempi tutkimustieto vastuullisuusstrategioiden johtamisesta ohjasi analyysin suuntaa, mutta aineistosta nousi myös joitain hieman poikkeavia teemoja.

Analyysiyksikköinä käytettiin yksittäisiä lauseita tai ajatuskokonaisuuksia, jotka sisälsivät merkityksellistä tietoa tutkimuskysymysten kannalta. Nämä yksiköt pelkistettiin (redusoitiin), ryhmiteltiin alaluokkiin (klusterointi) ja edelleen yläluokkiin (abstrahointi), jolloin muodostui selkeä rakenne aineiston keskeisistä teemoista (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämä systemaattinen lähestymistapa auttoi aineiston syvällisemmässä analyysissä ja luotettavamman tulkinnan muodostamisessa.

### 3.5 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

#### 3.5.1 Eettisyyden arviointi

Aineistot säilytetään Turun yliopiston standardien mukaan viisi vuotta tutkimuksen päättymisen jälkeen huolellisesti salasanalla suojattuna.

Tulokset esitetään tutkimuksessa niin, että niitä ei voida tutkimukseen osallistuneisiin henkilöihin yhdistää, eikä myöskään tutkittavien organisaatioita voida tunnistaa. Kuitenkin osa tutkittavista saatiin toisen henkilön suosituksesta, joka mahdollistaa pienen tutkimusaineiston vuoksi näiden yksittäisten henkilöiden osalta tutkittavan tunnistamisen aineistosta, vaikka tutkittavat organisaatiot eivät suoraan olekaan ilmoitettuna.

Tutkittavien suostumus tutkimukseen varmistettiin haastatteluiden alkuun ja se otetaan mukaan tallenteelle sopimuksen varmisteenksi. Osallistujilla on oikeus vetäytyä tutkimuksesta, milloin vain, ilman erityisiä perusteita.

Tutkittavien vastausten luotettavuus ja autenttisuus pyrittiin varmistamaan antamalla näille tiedoksi tutkimuksen aihe sekä yleinen rakenne, mutta jättämällä kertomatta tarkemmat haastattelukysymykset, jotta vastaukset edustaisivat vastaajien päällimmäisiä kokemuksia prosesseista. Toisaalta vastaajat eivät tätä kautta voineet valmistautua vastaamaan kysymyksiin niin tyhjentävästi, kuin olisi muuten voinut olla mahdollista. Kuitenkin haastattelun apukysymyksillä ja ohjaavalla keskustelulla pyrittiin saamaan vastauksissa esille tarvittavat tiedot.

Luotettavuuteen ja autenttisuuteen on saattanut vaikuttaa myös vastaajien mahdolliset salassapitovelvoitteet ja liiketoiminnan prosessien suojaaminen, joka on osittain saattanut estää heitä vastaamasta täydellisesti kaikkiin kysymyksiin. Kuitenkaan yksikään haastateltava ei tuonut haastattelun aikana kyseistä ongelmaa esille ja alun tietosuojaselosteella on pyritty lievittämään haastateltavien mahdollisia pelkoja tietojen vuotamisesta.

Haastatteluiden aikana pyrittiin antamaan mahdollisimman vähän konkreettisia esimerkkejä vastauksista tai ohjaamaan muutoin haastateltavia antamaan vastauksia, jotka voisivat vaikuttaa tutkimustuloksiin.

### 3.5.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen toteutuksen kannalta olennainen vaihe on arvioida sen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan eritavoin verrattuna määrälliseen tutkimukseen ja tähän vaikuttaa esimerkiksi tutkittavien ennakkotieto haastatteluaiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimukseen valitut henkilöt olivat osittain yläjohtoa kontaktoimalla saatuja, näiden osoittamia henkilöitä organisaatiosta, jolloin heidän kiinnostuksensa ja roolinsa aiheen ympärillä voidaan olettaa olevan vähintään kohtuullinen, kun taas osa haastatelluista saatiin suoran yhteydenoton kautta ilman, että heidän taustoistaan vastuullisuusstrategiateeman ympärillä tiedettiin enempää. Tutkimustiedote (liite 2) toimitettiin kaikkien haastattelujen yhteydessä, jonka kautta vastaaja pystyi itse arvioimaan, onko tämä tarpeeksi syventynyt aiheeseen, jotta hänen kannattaisi haastatteluun osallistua. Lisäksi tiedotteen yhteydessä oleva viesti toi esille, ettei painetta osallistua ole, mikäli aihe tuntuu liian kaukaiselta. Kuitenkin tutkimuksen tarkoituksena oli pohjimmiltaan selvittää kokonaisuudessaan keskijohdon osallistumista vastuullisuusstrategian prosesseihin, joten henkilöiden erilaiset kyvykkyydet vastata ja arvioida osallistumista, oli tarkoituksenmukaista.



Eräs laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytetyistä malleista on Lincolnin ja Guban (1985) esittämä neljän luotettavuuskriteerin malli, jonka mukaan luotettavuus perustuu neljään pääpilariin: 1. uskottavuuteen (credibility), 2. siirrettävyyteen (transferability), 3. totuudellisuuteen (dependability) ja 4. vahvistettavuuteen (confirmability).

Uskottavuuden arvioinnilla varmistetaan, että tutkimuksen tulokset vastaavat tutkittavaa todellisuutta. Tässä tutkimuksessa käytetyt haastattelujen suorat sitaattitodentavat tutkittavien tuntemuksia ja siten ainakin subjektiivisesta näkökulmasta erinäisiä tutkittuja ilmiöitä. Kuitenkin haastattelun rajallinen aika sekä se, että haastatellut eivät tutustuneet kysymyksiin etukäteen, saattoi vaikuttaa näiden vastausten kattavuuteen ja sisältöön. Myös mahdollisella stressillä tai haastattelun tuomalla ahdistuksella saattoi olla vaikutusta siihen, miten haastatellut vastasivat sekä haastattelijan tapaan johtaa keskustelua. Osalle kaikki vastuullisuuden alle kuuluvat teemat eivät olleet täysin tuttuja tai esillä vahvasti, joka saattoi myös vaikuttaa tuloksiin. Kuitenkin haastattelun runsas aika ja vapaamuotoinen keskustelu aiheesta antoi vastaajille mahdollisuuden miettiä teemoja rauhassa sekä auttoi näitä tuomaan esille omat kokemuksensa mahdollisimman hyvin. Useampi haastateltava ilmaisi haastattelun päätteeksi keskustelun avanneen heidän omaa ajatteluaan teeman ympäriltä sekä auttaneen näitä miettimään kehittämistä uusista näkökulmista.

Siirrettävyyden kautta arvioidaan, missä määrin tuloksia voi soveltaa muihin konteksteihin. Tämän tutkimuksen laadullisen, ja sitä kautta suppean, otannan vuoksi tulokset eivät välttämättä ole yleistettäviä. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen luonteen huomioon ottaen, tämä ei ole ongelma, sillä laadullisen tutkimuksen tavoite onkin pääosin tutkia ilmiötä yksityiskohtaisemmalla ja yksilökeskeisellä otteella. Erilaiset organisaatiokontekstit ja -kulttuurit voivat vaikuttaa tuloksiin merkittävästi, mutta organisaatiot voivat tästä huolimatta tämän tutkimuksen tulosten ja havaintojen pohjalta pyrkiä selvittämään omassa kontekstissään olevia pullonkauloja, näkemyksiä ja mahdollisia esteitä keskijohdon vastuullisuusstrategiatyössä.

Totuudellisuudella viitataan prosessin läpinäkyvyyteen, johdonmukaisuuteen ja toistettavuuteen. Prosessikuvauksen ja tutkimuskysymysten kautta toistettavuutta on pyritty parantamaan, jotta vastaavan tutkimuksen voisi toteuttaa toinen tutkija. Kuitenkin kohtuullisen vapaamuotoisen, puolistrukturoidun haastattelun vuoksi jokainen tutkija saattaa vaikuttaa hieman haastattelujen kulkuun, tuloksiin ja haastateltavien vastauksiin, mutta joka on odotettavissa laadulliselta haastattelututkimukselta. Haastateltujen suhde haastattelijaan voidaan toistaa, sillä nämä olivat kaikki ennestään toisille täysin tuntemattomia. Haastateltuja pyrittiin kuuntelemaan tarkasti ja saamaan heiltä mahdollisimman totuudenmukaisia sekä kattavia näkemyksiä eri kysymyksiin.

Vastausten tulkinnassa käytettiin suoraan haastatteluaineistojen perusteella, eikä tulkintoihin ole pyritty yhdistelemään liikaa pieniä osia eri osista, jotta virhetulkinnoilta vältyttäisiin.

Vahvistettavuudella pyritään varmistamaan, että tulokset todella nousevat aineistosta, eivätkä tutkijan omista ennakko-oletuksista. Vahvistettavuuden varmistamiseksi, on tuloksia peilattu olemassa oleviin aineistoihin, joiden kautta tuloksia on voitu todentaa ja perustella. Rajoittavana tekijänä voidaan kuitenkin tässä nähdä se, että keskijohdon osallistumista ja suhtautumista vastuullisuusstrategiaan ei ole aiemmin suoraan tutkittu, joten suoria vertailukohtia ei ole. Kuitenkin aineiston systemaattisella keräysmenetelmällä sekä litterointien analyysitekniikalla pyrittiin vähentämään ennakkokäsitysten vaikutusta tuloksiin tai niiden tulkintaan. Haastatteluiden aikana haastateltavia pyrittiin rohkaisemaan omiin tulkintoihin mahdollisimman vähäisellä ohjaamisella sekä pyrkimällä antamaan heille aikaa ja tilaa vastata omien tuntemustensa sekä näkemystensä pohjalta. Vaikka aiempia tutkimuksia nimenomaisesta aiheesta ei ollut, jonka vuoksi suora vertailu oli haastavaa, voidaan tätä tutkimusta käyttää vertailukohteena tulevilla tutkimuksilla.

### **3.6 Generatiivisen tekoälyn hyödyntäminen**

Tutkimuksen tekemisessä on hyödynnetty generatiivista tekoälyä. Tekoälyä hyödynnettiin lähdeaineiston keräämiseen ja lähteiden analysointiin, esimerkiksi syöttämällä haluttuja aihealueita tekoälyn etsittäväksi aineistosta. Tekoälyä hyödynnettiin myös tutkimusartikkelien tiivistämiseen ja olennaisten aiheiden sekä fraasien etsimiseen aineistosta. Käytetty tekoälysovellus on OpenAI:n ChatGPT 4o, joka hyödyntää GPT-4-kielimallia, sekä Scopus AI ja Microsoft Copilot, jotka molemmat hyödyntävät samaa GPT-4-kielimallia. Kaikki tekoälyn tuottamat vastaukset on tarkistettu kriittisesti ja niitä on muokattu niin, että sanoma vastaa tutkijan alkuperäistä tekstiä. Tutkielman kaikki sisältö on tutkijan itse ideoimaa, tulkitsemää ja päättelää.

## 4 Tutkimustulokset

### 4.1 Keskijohdon rooli strategian luonnissa ja toimeenpanossa

Haastatteluiden analyysi vahvistaa, että keskijohto toimii strategian jalkauttajana ja osin myös muovaajana, vaikkakin heidän vaikutus mahdollisuutensa vaihtelevat roolin mukaan merkittävästi. Useat vastaajat kokivat, ettei keskijohto suoraan päästä vastuullisuustavoitteista, vaan ne määritellään ylimmässä johdossa ja he toteuttavat annettua strategiaa. Esimerkiksi yksi haastateltavista, jonka työtehtävät ovat keskittyneet tuotannollisempiin tehtäviin totesi, ettei juuri osallistu tavoitteiden asetantaan:

*“No tässä ehkä se just se sustainability on ollut tavallaan aktiivisin, että sitten nämä governancet ja semmoiset, niin niistä ei varmaan ole semmoisia (vaikuttamismahdollisuuksia). On niinku ohjeistukset, minkä mukaan mennään, mutta ei ole välttämättä ollut semmoista suoraa kontaktia (yläjohtoon).” (H2)*

Tämä heijastaa aiempaa tutkimusta (Rouleau, 2005; Balogun & Johnson, 2004), jonka mukaan keskijohdon strateginen rooli on perinteisesti nähty toimeenpanemisena eikä niinkään strategian luomisena.

Toisaalta enemmän vastuullisuusteemojen kanssa työskentelevät keskijohdon edustajat kuvasivat huomattavasti aktiivisempaa roolia strategian muotoilussa. He toimivat linkkinä organisaation eri tasojen välillä ja tuovat kestäväen kehityksen sekä vastuullisuuden näkökulmia operatiivisesta toiminnasta strategiaan. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi, että organisaatiossa on rakennettu selkeä ohjausryhmä ja prosessi, jossa keskijohdon edustajat osallistuvat tärkeimpien vastuullisuusaiheiden tunnistamiseen, tavoitteiden rakentamiseen ja hankkeiden käynnistämiseen. Tämä on linjassa strategia käytäntönä -teorian kanssa, sillä strategia muotoutuu arjen käytännöissä monien toimijoiden kautta, ei vain ylimmän johdon päätöksinä (Jarzabkowski ym., 2007).

Haastatteluaineisto myös tukee sitä, että useassa organisaatiossa keskijohto on mukana vastuullisuusstrategian valmistelussa ainakin tukena ja näkemyksien tuojana, vaikkei heitä osallistettaisikaan välttämättä muodollisena päätöksentekijänä. Yleinen havainto aineistosta on, että keskijohdon mahdollisuus vaikuttaa strategisiin vastuullisuustavoitteisiin riippuu pitkälti organisaation rakenteista ja ylimmän johdon halukkuudesta kuulla heitä. Ne vastaajat, joilla oli muodollinen rooli vastuullisuusasioissa, kokivat voivansa aidosti vaikuttaa tavoitteisiin:

*“En mä kyllä näe, että mikään aihe sinänsä olisi ulkopuolella. Se riippuu ihan siitä, miten hyviä me ollaan identifioimaan niitä riskejä, vaikutuksia ja mahdollisuuksia.” (H5).*

Sen sijaan operatiivisemmissä rooleissa olevat kokevat vaikutusvaltansa rajalliseksi:

*“No, mä en tiedä, siis tähän tavoitteiden asetantaan, niin tuskin pystyy vaikuttamaan juurikaan. No, toki ilmaista mielipiteensä, mutta tokkopa se sinne asti pui sitten.” (H2).*

Tämä ero tukee aiempaa tutkimusta, jonka mukaan keskijohdon strateginen vaikutus vaihtelee aseman mukaan ja asiantuntijakeskijohdolla on enemmän sananvaltaa strategisissa uudistuksissa kuin tuotannollisen puolen johtajistolla, joille jää usein pääosin operatiivinen toteutusvastuu.

Yhtenäinen löydös on myös se, että kaikissa organisaatioissa keskijohto kantaa vastuuta strategian toimeenpanosta. He varmistavat, että vastuullisuustavoitteet muuttuvat käytännön toimenpiteiksi omissa yksiköissään. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi että turvallisuus- ja ympäristötavoitteet ovat “jokapäivästä kauraa” sillä ne ovat sisällytetty päivittäiseen johtamiseen, tuloskortteihin ja edistymisen raportoidaan systemaattisesti portaittain ylöspäin (H6). Tämä osoittaa, että kun vastuullisuusasiat on sisällytetty organisaation rutiineihin, keskijohto toimii avainasemassa jatkuvassa seurannassa ja ongelmien esille tuomisessa. Institutionaalisen teorian näkökulmasta voidaan todeta, että tällaiset vakiintuneet käytännöt edustavat organisaation reagoitua ympäristön normatiivisiin paineisiin.

Toisaalta useampi haastateltava koki, että organisaatioiden rahalliset ja tuotannolliset mittarit painottuvat edelleen enemmän kuin vastuullisuuteen liittyvät mittarit, kuten hiilijalanjäljen pienentäminen, kierrätysaste tai henkilöstönhyvinvointi. Tämä voi vaikuttaa siihen, miten motivoituneita keskijohdon edustajat ovat panostamaan vastuullisuustyöhön, jos näiden mittareiden arvo palkkaan on nolla tai heikompi verrattuna tuotannollisiin mittareihin. Mittareiden ja kannustimien kehittäminen onkin keskeinen keino vahvistaa keskijohdon sitoutumista ja varmistaa, että vastuullisuustyö ei jää irralliseksi vaan kytkeytyy osaksi tulosohejausta. Vain yhdellä haastatelluista vastuullisuustavoitteet olivat osa henkilökohtaisia tavoitteita, joiden saavuttamisesta saattoi saada rahallisen kannustimen.

Esimerkiksi haastateltava totesi:

*”Siis rahan tuottaminen menee kyllä aina kaiken edelle, että sehän on sieltä saadaan se raha, että voidaan kehittää ja toteuttaa näitä asioita. Ja voidaan se varmaan, että siis*

*ympäristöystävällisyys on semmoinen tosi hyvä asia, mutta siinä on monta semmoista, mitä mä näen, että on vaikeaa.” (H2)*

Tällä haastateltava kuvastaa hyvin sitä jännitettä, jossa keskijohto toimii. Vaikka vastuullisuus nähdään tärkeänä strategisena tekijänä, arjen kiireet ja taloudelliset realiteetit voivat syrjäyttää sen prioriteettilistalla. Tämä ristiriita vaatii keskijohdolta jatkuvaa tasapainottelua ja kykyä sovittaa yhteen pitkän aikavälin vastuullisuustavoitteet ja lyhyen aikavälin liiketoimintapaineet.

Vastuullisuusstrategioiden jalkautuksessa keskijohdon tehtävät jakautuvat karkeasti kahteen pääosa-alueeseen, joita ovat muutosjohtaminen, jolla korkeimman johdon visioita sovitetaan alati muuttuvaan liiketoimintaan sopiviksi, sekä käytännön toteuttaminen, jossa omien alaisten välityksellä ohjataan operatiivista tasoa. Haastateltavien erilaisten työtehtävien ja -vastuiden kautta näiden tehtävien tasapaino ja määrä vaihteli merkittävästi. Esimerkiksi lähempänä operatiivista tasoa työskentelevät, tuotannollisissa funktioissa toimivat keskijohdon edustajat kokivat strategiset tehtävänsä vähemmän laajoiksi ja osallistumisensa vähemmän olennaiseksi sekä roolinsa prosessissa vähemmän merkitykselliseksi:

*”Joo, kyllä mä sanoisin, että sieltä se tulee, että meiltä kysytään sitten enemmän tukea niihin heidän aloitteisiin. Ei ehkä niinkään olla oltu mukana luomassa mitään tavoitteita sinne, vaan sieltä tulee meidän suuntaan tavoitteet, mitä tavallaan pitäisi tai mihin pyritään.” (H2)*

*”Minulta ei koskaan tietysti ole kysytty näitä, mutta kun nämä on vähän samalla tavalla, kun ajatellaan joku laatu, niin laatu on myöskin samalla tavalla kysymys. Suunta on ihan ilmiselvä ja sillä tavalla ei tarvitse mitään sen suurempaa strategiaa lähteä luomaan, vaan se on puhtaasti joka eri osa-alueella tärkeä asia, sitä täytyy ottaa huomioon.” (H6)*

Kun taas suorissa strategisissa toimissa tai ylempänä hierarkiassa toimivat keskijohdon edustajat kokivat olevansa innokkaammin ja vahvemmin mukana tavoitteiden asetannassa ja strategisessa jalkauttamisessa:

*”Ja me ollaan nyt vähän niin kuin siinä keskellä uudistamassa juuri tämä sustainability-strategiaa niin, että se olisi enemmän yhteys,tai miten se menisi käsi kädessä se bisnesstrategian kanssa.” (H4)*

*”Me ollaan sitä niiku työstetty yhdessä sekä sustisstrategiaa ja tosiaan mehä ei työstetä sitä mitenkää et siin on mitää isoi muutoksia vaa me niiku jatketaan niitä asioita mitä me tehää ja me vahvistetaan niitä asioita—”(H1)*

Myös näissä vastauksissa näkyy operatiivisen keskijohdon vaikutusmahdollisuuksien rajautuminen paljolti näiden hierarkkisen aseman pohjalta, jolloin myös itse jalkautus voi tuntua vähemmän merkitykselliseltä ja strategiasta kiinnostuneisuus voi olla vähäisempää.

Heikompiin vaikutusmahdollisuuksiin vaikuttanee myös tuotannollisissa funktioissa toimivien keskijohdon edustajien pidempi etäisyys hierarkiassa yläjohtoon, joka vähentää epämuodollisten suhteiden syntymistä henkilöiden välille. Ilmiötä on kuvattu komentoketjun etäisyys -termillä (Hunter ym. 2020), jolla selitetään toisistaan etäisempien toimijoiden heikompia mahdollisuuksia luoda virallisen organisaation ulkopuolisia, epämuodollisen organisaation yhteyksiä.

Epämuodolliset organisaatorakenteet ja yhteydet saattavat helpottaa tiedon kulkua erityisesti lähemmin vastuullisuusstrategian kanssa työskentelevien keskijohdon edustajien osalta, kun näiden esihenkilöt ja työryhmien jäsenet saattavat olla näiden kanssa tekemisissä muodollisten tapaamisten ulkopuolella, jolloin vaikuttamistyötä voidaan tehdä laajemmin ja sen vastaanotto voi olla parempaa.

## **4.2 Osallistumisen muodot ja kanavat**

Keskijohdon osallistumismekanismit vastuullisuusstrategiaan vaihtelivat organisaatioiden välillä. Joissakin organisaatioissa on luotu viralliset rakenteet keskijohdon osallistamiseksi, kun taas toisaalla luotetaan epävirallisempiin keinoihin. Haastatteluissa nousi esiin useita osallistumisen muotoja.

Selkeästi järjestetyt ohjausryhmät ja työryhmät näkyivät useissa haastateltujen organisaatioissa osallistamisen selkeimpinä keinoina. Yhdessä organisaatiossa hiljattain perustettu vastuullisuushallintomalli sisältää ohjausryhmän, jossa on keskijohdon jäseniä eri yksiköistä sekä ylimmän johdon edustaja puheenjohtajana, sekä laajemman työryhmän vastuullisuustoimien toimeenpanoon. Tämä tarjoaa systemaattisen kanavan, jossa keskijohto voi valmistella ehdotuksia, jotka etenevät välillisesti yläjohdon edustajan kautta johtoryhmän päätettäväksi. Uuden mallin myötä epämääräisempi ja yksilön omista ominaisuuksista riippuva kommunikaatio on muuttunut järjestelmällisemmäksi, yhä säilyttäen matalan hierarkian kulttuurin jossa “kuka tahansa uskaltaa napata ketä tahansa hihasta” ideansa kertoakseen:

*“Ennen se on ollut vähän semmoinen niin kuin, että kuka huutaa parhaiten ja osaa viedä viestinsä parhaiten ylimpää johtoon, niin sinne se menee.” (H5)*

Tällainen käytäntö vastaa aiempien tutkimusten suosituksia osallistavista prosesseista. Antamalla keskijohdolle kanavia tuoda esille näkemyksiään, strategia kehittyy dialogisesti eikä pelkästään ylhäältä sanelemalla.

Eräässä haastattelussa kuvattiin vuosittaista bottom-up -strategiaprosessia, jossa jokainen yksikkö arvioi riskit, mahdollisuudet ja vaikutukset omalta osaltaan, ja nämä näkemykset kootaan yhteen raporttiin, joka taas viedään ylimmän johdon käsittelyyn. Lisäksi tietyillä kriittisillä osa-alueilla, kuten turvallisuus, on suorat raportointilinjat johtoryhmään.

*”No niin kuin sanottu, niin tuolta meillä taisi pomppaa tuo turvallisuus niin voimakkaasti siellä. Totta kai toinen myöskin tuo ympäristöpuoli niin sillä tavalla.-- Kyllä se (kommunikaatio) toimii ihan, koska se on se, mikä, sanotaan, -- aina kaikki meidän palaverit alkaa aina sillä turvallisuusasiolla. -- ja jos siellä on jotain eskaloitavaa, niin sitten se menee aina ihan vettä vaan ylöspäin. Sillä ei ole mitään ongelmaa sen suhteen.” (H6)*

Nämä prosessit varmistavat, että keskijohdon havaintoja kentältä kuullaan ja ne vaikuttavat strategiaan painotuksiin. Kirjallisuuden mukaan tällainen rakenteellinen osallistaminen luo organisaation dynamiikan, jossa keskijohto välittää tietoa alhaalta ylös ja strategisia linjauksia ylhäältä alas, parantaen päätösten laatua (Ashford ym. 2017 77–108; Dutton & Ashford 1993; Dutton ym. 1997; Wooldridge ym. 2008).

Erilaisten vastuuhenkilöiden ja koordinaattorien merkitys korostui prosessien välikätenä erityisesti pienemmässä tai perinteisemmässä organisaatiossa keskijohdon pääasiallisena kanavana.

Esimerkiksi yhdessä organisaatiossa keskijohdon ja yläjohdon välissä toimii vastuullisuusasioista vastaava henkilö, jonka kautta ideat ja palaute kanavoituvat:

*“--mä luulen, että kaikki, joilla on ideoita, lähestyy häntä ja sitä kautta ne sitten lähtee.” (H3).*

Tämä vastuuhenkilö lisää uskottavuutta ehdotuksille ja suorittaa priorisointia resurssien puitteissa. Vaikka malli voi varmistaa, että ideat käsitellään asiantuntevasti, se myös tarkoittaa, että ilman tämän henkilön panosta keskijohdon ääni kuuluisi heikommin. Toiminta heijastaa institutionaalista piirrettä, jossa organisaatiot reagoivat institutionaalisiin paineisiin nimittämällä vastuuhenkilöitä, mutta samalla voi syntyä riippuvuus yhdestä roolista, kuten haastateltava totesi:

*“Mä vähän luulen, että suoraan keskijohdosta nousee niin kuin johdon suuntaan ilman tätä yhtä koordinaatiotahoa, joka sitten antaa sen uskottavuuden siihen, niin tosi vähän.”*

Toisaalta muut yksilöt saattavat helposti ajatella vastuullisuuden kuuluvan vain tälle yhdelle henkilölle, joka saattaa taas vaikuttaa aiheen integroitumiseen koko organisaation tasolla negatiivisesti. Liika henkilöityminen saattaa myös vaikuttaa siihen, miten ja mitkä aiheet viedään aktiivisemmin eteenpäin, kun vastuuhenkilön omat arvot, näkemykset ja tausta saattaa vaikuttaa tämän aktiivisuuteen erilaisten aiheiden kanssa. Tämä voidaan nähdä tukevan yläjohdon teoriaa.

Epämuodolliset keskustelut mainittiin suuressa osassa haastatteluja tärkeiksi vaikutuskanaviksi, mutta myös muodolliset kanavat olivat esillä. Kaikkien organisaatioiden koon vuoksi whistleblowing-kanavat, joissa henkilöstö voi ilmoittaa väärinkäytösepäilyistä anonyymisti, olivat lainsäädännöllisistä syistä pakollisia. Tämän lisäksi lähes kaikissa organisaatioissa mainittiin jokin muu kanava epävirallisten havaintojen esille tuomiseksi. Monilla on käytössä ”Speak-up line” tai anonyymi ilmoituskanava muille eettisille huolille, liittyen erityisesti hallinnollisiin ja sosiaalisiin puoliin. Lisäksi haastateltavat korostivat avoimen keskustelukulttuurin merkitystä. Erityisesti matalan hierarkian organisaatioissa keskijohto voi suoraan keskustella ylimmälle johdolle arkisissakin tilanteissa. Tämä on tärkeää erityisesti silloin, kun virallista kanavaa ei ole, kuten yksi haastateltu totesi:

*“--kuka tahansa uskaltaa napata ketä tahansa hihasta ja sanoa ajatuksensa--” (H5).*

Tällainen kulttuurinen piirre tukee strategia käytäntönä -näkökulmaa ja epävirallisen organisaation teoriaa, kun strategiaa edistävät keskustelut eivät tapahdu vain kokoushuoneissa vaan myös arjen epävirallisissa kohtaamisissa.

Osallistumisen vaikuttavuus vaihtelee sen mukaan, miten ideat ja havainnot etenevät. Useimmat haastateltavat kokivat, että heidän kauttaan tulevat ehdotukset ainakin harkitaan vakavasti ylimmällä johdolla. Esimerkiksi yhdessä organisaatioissa keskijohdon riskikartoituksessa esiin noussut kierrätysongelma vietiin johtoryhmään, joka “käski selvittää heti lisää”, ja näin uusi tema pääsi strategiseen käsittelyyn (H6). Tämä kuvastaa tilannetta, keskijohdon vaikutusmahdollisuudet vastuullisuusstrategiaan eivät ole pelkästään muodollisista rakenteista kiinni, vaan myös yksilöllisistä vaikuttamistyyleistä. Useat haastateltavat kuvasivat, kuinka tärkeää on osata myydä omat ideat ylimmälle johdolle oikealla tavalla. Tämä liittyy ongelman myynti -prosessiin, jossa keskijohto pyrkii vaikuttamaan johdon agendaan valitsemalla oikeat argumentit ja ajoituksen.



Onnistunut ongelman myynti edellyttää hyvää valmistelua ja perusteluja, kuten eräs haastateltu korosti:

*“Ja yleensä, jos jonkun asian haluaa läpi ylipäänsä, niin se pitää olla aika pirun hyvin valmisteltua ja perusteltua.” (H4)*

Tämä tukee havaintoja aiemmasta tutkimuksesta, joissa ylimmän johdon huomion saamiseksi keskijohdon täytyy kehystää kestävyysstrategiaan liittyvät ehdotuksensa liiketoimintalähtöisesti ja vakuuttavasti (Ashford ym. 2017 77–108; Dutton & Ashford 1993; Dutton ym. 1997).

Erot osallistumisen muodoissa näkyvät osin organisaation koon ja kulttuurin mukaan. Suuremmissa organisaatioissa on selkeästi institutionalisoidut prosessit (komiteat, vuosisyklit), jotka varmistavat monipuolisen tiedonkeruun. Tämä on yhteneväistä sen kanssa, että vahvat ulkoiset paineet, kuten EU-sääntely ja sijoittajien odotukset, pakottavat organisaatioita luomaan strukturoituja käytäntöjä, jotka institutionaalisen teorian mukaan pakottavat organisaatioita muuttamaan sisäisiä prosessejaan vastatakseen tällaisiin paineisiin ja varmistaakseen julkisen hyväksyntänsä.

Pienemmissä tai perinteisemmissä yrityksissä prosessit olivat vielä kehittymässä. Esimerkiksi yhdessä organisaatiossa kuvattiin, että ideoiden systemaattinen kerääminen on vasta tavoitetilä:

*”Sekin on vähän siellä tulevaisuuden to-do-listoilla vielä, mutta tiedostetaan tarve (keskijohdon tukemiselle ja osallistamiselle vastuullisuusstrategian suunnitteluun).” (H3)*

Organisaatiossa kuitenkin ensimmäisiä askelia otetaan mm. sisäisellä vastuullisuuspäivällä:

*”--meillä on nyt eka steppi tämä vastuullisuuspäivä ja vähän niin kuin herättely --”(H3)*

Täten nämä yritykset ovat institutionaalisessa muutosvaiheessa: tunnistaen, että aiempi ylhäältä-alas-malli kaipaa avaamista aloitteille, mutta käytännöt ovat vasta muotoutumassa.

### **4.3 Institutionaaliset paineet ja rakenteet**

Aineiston analyysistä käy ilmi, että ulkopuoliset paineet, kuten lainsäädäntö, sidosryhmien vaatimukset ja toimialan normit, ovat merkittävä tekijä vastuullisuusstrategian sisällössä ja keskijohdon toimintavapaudessa. Moni vastaaja viittasi suoraan siihen, että monet asiat tulevat lainsäädännöstä. Esimerkiksi EU:n kiristyvät ympäristöregulaatiot ja raportointistandardit mainittiin useassa yhteydessä. Nämä institutionaaliset paineet asettavat reunaehdot, joihin organisaatioiden tulee vastata, ja useimmiten vastaaminen tapahtuu ylhäältä käsin. Yhdessä organisaatiossa kapeat

resurssit on jouduttu priorisoimaan tuleviin lakisäätöihin raportointeihin valmistautumiseen, jolloin muita kehitysideoita on siirretty myöhemmäksi.

*”Kyllä, ja sitten myöskin tehdään priorisointia, että ideoita varmasti on monia, mutta että meillä on ollut pakko resurssien rajallisuuden takia priorisoida nyt esimerkiksi regulaatiovaatimukseen valmistautumista ja niin kuin maturiteetin kehittämistä siihen prosessiin, joka luultiin vielä ainakin, että on tulossa tän vuoden osalta raportoidaan, niin sitten on osa asioista on varmaan semmoisella, ja onkin tiedän, että on sitten to-do-listalla. Sitten on tehty priorisointia, että palataan tähän.” (H3)*

Tämä tukee institutionaalista teoriaa, jonka mukaan yritykset pyrkivät säilyttämään julkisen hyväksyntänsä täyttämällä pakottavat vaatimukset ensin ja vasta toissijaisesti panostavat vapaaehtoiisiin aloitteisiin, ellei niille ole selvää vaatimusta.

Toimialan ja sidosryhmien odotukset hyvästä toiminnasta näkyvät myös haastatteluissa. Useampi keskijohdon edustaja mainitsi asiakkaiden vaatimukset ja odotukset ajureina. Esimerkiksi yksi haastateltava kertoi, että liiketoiminta- ja vastuullisuustavoitteiden yhdensuuntaistaminen on haastavaa juuri sidosryhmäpaineiden takia, kun jotkin teemat nousevat esiin “tutkan alta” ulkoisen paineen vuoksi, vaikkei niille olisi täydellistä liiketoimintaperustelua – ja sitten jälkepäin joudutaan tasapainottamaan suuntaa

*”--semmoinen haaste, mikä tässä ehdottomasti on, on se, että miten tavallaan ne bisnestavoitteet ja sivistavoitteet saadaan vetämään samaan suuntaan. Ja se ei ole itse asiassa ihan hirveän helppoa, koska meillä on kuitenkin, ne ei aina perustu ihan puhtaasti johonkin riskiarvioon ne aiheet, jotka me valitaan, vaan ne perustuvat myös aika vahvasti tällaiseen tietynlaiseen steikkaripaineeseen. Eli jos meidän sidosryhmät huutaa tarpeeksi kovaa, niin yleensä meillä sisäisesti joku saattaa tarttua niihin, ja lähtee viemään aika hanakastikin asioita eteenpäin. Vaikkei siihen välttämättä kokonaiskuvassa olisi ihan täydellistä perustelua--. Ja varsinkin asiakkaat on semmoinen ryhmä, jota kuunnellaan aika hanakasti.” (H4)*

Tämä tukee institutionaalisen teorian mukaista näkemystä, että yritykset tasapainottelevat julkisen hyväksynnän ja tehokkuuden välillä, kun niiden on reagoitava sidosryhmien odotuksiin, mutta samalla varottava hajauttamasta liikaa toimintaansa strategisesti.

Toimialakohtaiset institutionaaliset tekijät nousivat myös esiin. Erityisesti teollisuusyrityksissä työturvallisuus koettiin normatiiviseksi standardiksi, joka määrittää johtamisrutiinit, esimerkiksi:

*”--aina kaikki meidän palaverit alkaa aina sillä turvallisuusasiolla.” (H6).*

Vastaavasti hiilineutraaliustavoitteet miellettiin joillakin aloilla lähes toimialan lisenssiksi toimia tulevaisuudessa:

*“Kyllä se on meidän ylimmällä johdolla niin kuin hyvin kirkkaana mielessä, että meidän kilpailukyvyyn tae on se, että meidän tuote on paras tässä mielessä (kestävyys) ja että me yrityksenä ollaan parhaita myös.” (H5).*

Tällaiset tavoitteet eivät ole pelkästään yrityksen sisäisiä valintoja, vaan heijastelevat laajempia yhteiskunnallisia ja toimialan odotuksia. Institutionaalisen paineen seurauksena keskijohdolla on usein rajattu liikkumavara, sillä he voivat vaikuttaa miten tavoitteisiin pyritään, mutta eivät siihen, mihin pyritään. Yksi haastateltava muotoili tämän osuvasti:

*”No siis aika vähän niihi (tavoitteisiin) pystyy vaikuttaa ja se johtuu siitä et tosi paljon tulee lainsäädännöstä ja paljon tulee siitä et me oikeesti vaan lasketaan --. Mutta niiku tehään ennusteita myynnistä tehään ennusteita niinkun tai katotaan ennusteita makrotaloudesta ja sillä sit ohjataan meidän myynti ja kaikki tämmöset muut. Et eihä me voida hirveesti vaikuttaa markkinaaan. -- me ei voida vaikuttaa siihen niiku iha hirveesti et mite valmiit meitä asiakkaat on --.” (H1)*

Toisin sanoen, lainsäädäntö ja asiakkaiden tarpeet sekä kiinnostus asettavat tason. Keskijohto voi pitää vastuullisuusasioita esillä omissa yksiköissään ja ehdottaa parannuksia, mutta ulkoisiin rajoitteisiin he eivät pysty vaikuttamaan. Tämä havainto on yhtenevä aiempien löydösten kanssa siitä, että keskijohdon toimijuus strategian ajamisessa on vahvasti kontekstisidonnaista ja ulkoiset tekijät muovaavat heidän mahdollisuuksiaan vahvasti.

Institutionaaliset paineet ovat myös yhdistävä tekijä haastateltavien vastauksissa, sillä käytännössä kaikki haastatellut tunnistavat niiden olemassaolon, mutta suhtautuminen niihin vaihteli. Jotkut näkivät regulaation positiivisena muutosajurina:

*”Mutta tosiaan sitten, kun tämä ympäristön regulaatiot alkoi kehittyä, ja paine tehdä asioita lisääntyi, mikä oli siis hyvä sysäys, niin sanotaanko, että viimeisen kahden vuoden aikana asioille on tehty tosi paljon” (H3)*

Toiset taas kokivat, että tietyt kestävyiden osa-alueet ja regulaation asettamat turvallisuusaspektit hoituvat jo rutiinilla standardien vuoksi:

*”Meillähän tietysti työturvallisuus ja tuoteturvallisuus ja ympäristöturvallisuus on tietysti ihan a ja o. Sillä tavalla se on ihan joka päivästä kauraa.” (H6)*

Institutionaalinen mukautuminen näkyi haastatteluissa siinä, miten organisaatiot palkkaavat vastuullisuusasiantuntijoita ja perustavat erilaisia komiteoita tai vastaavia rakenteita osin siksi, että se on muodostumassa oletusarvoksi alalla. Näin organisaatiot saattavat näyttäytyä moderneina ja sidosryhmäodotuksiin vastaavina. Keskijohdon rooli näissä prosesseissa on kaksijakoinen, kun samanaikaisesti he toimeenpaneivat näitä “pakkoja” ja toisaalta heidän arkinen työnsä konkretisoi, miten organisaatio reagoi paineisiin. Pelkkä rakenteiden perustaminen ei kuitenkaan sinällään riitä, ellei keskijohto vie uusia käytäntöjä eteenpäin päivittäisessä toiminnassa ja erityisesti sisäistä toimia osaksi organisaation kulttuuria.

Neo-institutionaaliset paineet, jotka sisällyttävät muodollisten instituutioiden asettamien säädännöllisten odotusten lisäksi yhteiskunnan normien kautta tulevat odotukset, korostuivat haastatteluissa suhteellisen vähän. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi EU:n kohtuullisen raskas ja kattava perinteinen institutionaalinen paine ja lainsäädäntö liittyen vastuullisuuden teemoihin, jonka lisäksi haastateltavien työtehtävien puitteissa nämä paineet eivät välttämättä olleet erityisen vahvoja. Selkeimpänä lainsäädännön ulkopuolisena, yhteiskunnan normien ja odotusten aiheuttamana reaktiona organisaatioilta liittyi rekrytoinnin monimuotoisuuteen, joka saattaa usein tuottaa ongelmia organisaatioille, mikäli rekrytointia suoritetaan hyvin miespainotteisella alalla, kun paineet monimuotoisuuteen ja käytännön realiteetit saattavat olla ristiriidassa:

*”Ja me pidetään esillä vaikka diversitya ja niinku tämmösiä aiheita sitten. Ja sekin on toki niinku se on haasteellista koska välillä ne ne poolit josta siis niinku hakija poolit niin siellä ei vaan siis siellä voi olla että siellä on vaan niinku miehiä. Ja niinku insinöörejä tietysti niinku Ruotsiin tämmöisessä pikkukylässä missä meillä on yksi iso osaamiskeskus. Niin siellä ei vaan niinku ole ihmisiä mutta toki siis me voidaan pitää niitä esillä. Mut sit ne realiteetit on ne mitkä sit määrittelee et mitä me pystytään tekemään.” (H1)*

#### **4.4 Vuorovaikutus yläjohdon kanssa**

Haastattelujen perusteella yritysten sisäinen vuorovaikutus vastuullisuusasioissa on ainakin osittain avointa ja rakentavaa. Yläjohdon suuntaan keskijohto viestii havaintoja, ideoita ja myös huolia, ja esimerkiksi mahdollisista ongelmista odotetaan ilmoitettavan heti. Monet haastateltavat olivat myös vakuuttuneita, että ylin johto on reagoinut heidän palautteeseensa positiivisesti. Ideoita ei tyrmätä suoralta kädeltä, vaan ne otetaan harkintaan:

*”Kyllä ne mun mielestä otetaan huomioon. Ehkä arvioidaan sitä toteutuskelpoisuutta, ja muutenkin tuotekehityksille sitten saattaa kestää aikansa ennen kuin saadaan joku projekti käyntiin, että voidaan se hyödyntää. Mutta kyllä meillä on aika hyvin mun mielestä kaikki ideat, tai avoimesti otetaan kaikki ideat vastaan, että ei mitään ole yleensä silleen jätetty huomiotta.” (H2)*

tämä kertoo organisaation ilmapiiristä, jossa keskijohdon aloitteita arvostetaan. Samoin enemmän vastuullisuusteeman kanssa työskentelevät keskijohdon edustajat kuvasivat, että johto suhtautuu pragmaattisesti ja jos ehdotus on hyvin perusteltu ja tukee yrityksen tavoitteita, se myös etenee yleensä päätöksiin. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan ylimmän johdon tuki ja asenne ovat kriittisiä kestäväen strategian edistämässä. Yläjohdon teorian mukaisesti organisaatio heijastaa ylimmän johdon arvoja ja piirteitä, ja haastatteluista on nähtävissä, että jos johto on vakuuttunut vastuullisuuden liiketoiminta-arvosta, keskijohdon on helpompi saada äänensä kuuluviin. Esimerkiksi yhdessä organisaatiossa toimitusjohtajan vaihtuminen toi monimuotoisuusasiat voimakkaammin agendalle:

*”Esimerkiksi nyt meillä on semmoinen johtaja joka haluaa painottaa tätä diversity-asiaa. Että meillä pitää olla tää kunnossa. Meidän aiempi johtaja ei tätä tehnyt. Ja nyt selkeästi se että meillä on vaihtunut johtaja niin kyllä se on niinku laittanut vähän tulta tän asian alle. Että me ollaan niinku aktiivisemmin lähdetty hoitaa tätä ja mieltä että mitä me voidaan tehdä enemmän. Että sillä on kyllä iso vaikutus.” (H1)*

Ylimmän johdon henkilökohtainen orientaatio siis vaikuttaa suoraan siihen, mitä teemoja keskijohto pystyy ajamaan menestyksekkäästi.

Ylöspäin vaikuttamisessa yleinen ongelma on, että kaikkia ideoita ja havaintoja ei saada johdon agendalle joko ajan puutteen, johdon erilaisten prioriteettien tai oikeanlaisten kanavien puutteen vuoksi. Useampi keskijohdon edustaja mainitsi, että he kokevat johdon kuuntelevan kyllä, kunhan asian saa toimitettua oikealle foorumille ja tarpeeksi hyvin perusteltuna. Kynnyskysymys onkin usein se, millä keinoin asiat pystytään tuomaan esille. Yhtenä ratkaisuna ongelmaan on erilaiset epäviralliset reitit, joka kuvaa kirjallisuuden epämuodollista organisaatiota, joka komplementoi muodollisia rakenteita henkilökohtaisten suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta. Epämuodollisten keskustelujen lisäksi, esityslistojen muokkaaminen niin, että vastuullisuusasiat kytetään johdon tärkeimpiin huolenaiheisiin, esimerkiksi liittämällä ne riskienhallintaan tai kustannussäästöihin, ja tukihenkilöiden löytäminen ylimmästä johdosta, joille tietyt aiheet ovat kiinnostavia. Eräs haastateltu kertoi konkreettisena esimerkkinä projektista, joka nousi esille riskikartoituksessa. Kun

se raportoitiin yläjohdolle riskienhallinnan kautta, siihen tartuttiin välittömästi ja pyydettiin selvittämään asiaa:

*”Akkujen kierrätys se on nyt noussut -- meidän service divisioonalta et mitä me tekee et jos meil on käsissä akku et mikä on sitte se käytäntö -- se tuli meitä strategiatiimille ja meitä sustistiimille ny me lähetää tutkii sitä asiaa koska tä ei oo niiku minkää divisioonan yksittäine asia et se huoli on noussut sieltä ja sit me tutkitaan sitä ja työstetään toki yhdessä divisioonien kanssa. Ja sit ku meillä on tarpeeks tietoo nii tekee joku päätös ja mennään sillä ja muutetaan tarvittaessa suuntaa kans.” (H1)*

Tämä osoittaa, että kehystämällä vastuullisuuskysymykset liiketoimintariskinä tai -mahdollisuutena keskijohto voi tehokkaasti saada johdon huomion. Yläjohdon teorian mukaisesti ylimmän johdon reagointi riippuu heidän arvostuksistaan ja esimerkiksi, jos he ovat pragmaattisia ja tuloshakuisia, heidät saa parhaiten mukaan näyttämällä suoraan vastuullisuusaloitteen yhteyden yrityksen tulokseen (Hambrick & Mason 1984).

Haastateltavat eivät kokeneet merkittävää “kuilua” keskijohdon ja ylimmän johdon välillä vastuullisuusasioiden suunnittelussa. Päinvastoin monet painottivat, ettei tarkoituksellista kuulematta jättämistä ole, kunhan asia osataan tuoda esiin oikealla tavalla. Eräs viittasi yrityksen kulttuuriin:

*”Mä en usko, että se on, mä en tiedä onko se edes välttämättä johdon tietoinen asenne millään lailla, vaan mä luulen, että se on meidän kulttuurinen asia, että me vaan otetaan tietyt asiat aina annettuna, että me eletään vielä vähän semmonen yhäältä alas kulttuurissa, että siellä voisi olla vähän ehkä pöyhimiselle ihan tilaa tulevaisuudessa, ja se olisi ehkä semmoinen kiinnostava aihe kyllä kieltämättä. Mä en usko, että se on semmoinen no-no, vaan että ei edes tuu mieleen.” (H3)*

Tässä näkyy, että kuilu ei ole niinkään ylimielisyyttä tai välinpitämättömyyttä, vaan vuorovaikutusrakenteiden puutetta, joka voi johtaa siihen, että keskijohto ei aina rohkaistu tuomaan ideoitaan, jos organisaatiossa on perinteisesti odotettu aloitteet ylempää. Tämä saattaa heijastaa organisaation sisäistä heikkoa verkostojen yhtenäisyyttä, jonka Soda ja Zaheer (2012) nimesivät merkittäväksi tehokkuutta heikentäväksi epämuodollista ja muodollista organisaatiota rakentavaksi tekijäksi. Toisaalta toisessa yrityksessä keskijohto koki vuorovaikutuksen hyvinkin kaksisuuntaiseksi:

*”Joskin vaikka me ollaan tosi iso yritys, niin silti mä sanoisin, että meillä on tosi matala organisaatio siinä mielessä, että kuka tahansa uskaltaa napata ketä tahansa hihasta ja sanoa ajatuksensa, mikä on tosi iso arvo tässä työssä ja tämän työn kehittämässä” (H5).*

Tämä viittaa vahvaan luottamuksen ilmapiiriin, joka on todettu tärkeäksi mahdollistajaksi keskijohdon osallistumiselle sekä toimivaan verkostojen yhtenäisyyteen. Yleisesti tutkimus tukee havaintoa organisaatiokulttuurin vaikutuksesta; avoimeen dialogiin kannustava ilmapiiri pienentää kuilua kerrosten välillä ja antaa keskijohdolle tilaa toimia strategisesti.

Ylimmän johdon tuki keskijohdon osallistumiselle ilmenee myös konkreettisina resursseina. Aineiston perusteella tässä on eroja ja varsinkin kehittyneemmissä organisaatioissa panostetaan koulutuksiin ja rakenteisiin, kun taas toisaalla tuki on vähäisempää. Eräässä organisaatiossa esimerkiksi koulutetaan sekä johtoryhmää että keskijohtoa säännöllisesti kestävä kehityksen teemoissa. Lisäksi yläjohto on nimennyt keskijohdon edustajia vastuullisuusohjaukseen ja antanut heille mandaatin viedä asioita eteenpäin (H4). Tämä heijastaa yläjohdon teoriaa, kun ylin johto priorisoi ja arvottaa kestävyyttä, se näkyy koko organisaatiossa resurssien kohdentamisena ja rakenteiden luomisena, jotka mahdollistavat keskijohdon osallistumisen. Vastaavasti toisessa organisaatiossa tunnistettiin tarve kouluttaa ja tukea organisaation alempia tasoja vastuullisuusasioissa, ja suunnitelmissa onkin lisätä koulutusta, kun toistaiseksi organisaatiossa oli tuettu osaamisen kehittämistä yleisesti ja luotettu henkilöstön valmiin osaamisen vievän kestävyyttä eteenpäin teknisinä innovaatioina (H5). Sen sijaan esimerkiksi erityisesti tuotannollisissa funktioissa työskentelevät keskijohdot edustajat eivät raportoidusti olleet saaneet merkittävää erillistä koulutusta vastuullisuudesta, vaan he omaksuivat uudet asiat pitkälti työn kautta. Toisella oli ollut lähinnä pakollista raportointistandardien ja tuotannon hiilijalanjäljen laskemiseen tarkoitettua koulutusta (H2), kun taas toinen totesi ympäristövastuun olevan jo sisäänrakennettua operaatioihin:

*”--meillä on kaikki ohjeet ja käytännöt ja toimintatavat sellaisia ja kaikki prosessit niin, että mehän toteutetaan sitä, että meillä on ihan selkeät materiaalin lajitteluohjeet ja kaikki muut tällä tavalla. Siinä mielessä meillä on ihan selkeätä kauraa tämä homma. ” (H6).*

Näissä organisaatioissa tuki ilmenee enemmän operatiivisten järjestelmien muodossa (esim. ISO-standardit, turvallisuusjohtamisjärjestelmä) kuin erillisinä osallistamisprojekteina. Yhteenvetona vuorovaikutuksesta voidaan sanoa, että ylimmän johdon asenne on keskeistä. Kaikissa haastatteluissa korostui, että ylin johto ainakin periaatteessa arvostaa vastuullisuusteemoja ja pitää

ne agendalla. Kuitenkin arjen realiteetit haastavat tätä priorisointia, kuten eräs keskijohtaja muotoili:

*”Siis rahan tuottaminen menee kyllä aina kaiken edelle, että sehän on sieltä saadaan se raha, että voidaan kehittää ja toteuttaa näitä asioita. Ja voidaan se varmaan, että siis ympäristöystävällisyys on semmoinen tosi hyvä asia, mutta siinä on monta semmoista, mitä mä näen, että on vaikeaa. Mutta just se, että ne tuppaa olemaan paljon kalliimpia kuin muut, ja sitten jos kilpaillaan vaikka kiinalaisten kanssa, niin vaikea perustella sitä hinnan lisäystä, kun muutenkin ollaan jo tuplahintaisia.” (H2)*

Samansuuntaisesti toinen haastateltu totesi:

*”Sitä painotetaan aina, mutta se on siellä yksi muiden joukossa listalla, ja jos on esimerkiksi justiin myyntiin tai markkinatilanteeseen, tai yleensä ottaen rahapuoleen liittyviä haasteita, niin ne on aina ajaa kaiken ohi, mikä on tietysti koko tämän meidän jatkuvuuden tae ja tietoinen valinta.” (H3).*

Nämä huomiot tuovat esiin kirjallisuudessa tunnetun ristiriidan lyhyen aikavälin liiketuloksen ja pidemmän aikavälin kestävyystavoitteiden välillä. Vaikka ylin johto puheissa painottaa vastuullisuutta, ja on saattanut jopa sisällyttää sen yksikön tulostavoitteisiin, kuten eräässä haastatellussa organisaatiossa, käytännössä kiireelliset tuotanto- ja tulospainotukset voivat syrjäyttää kestävyystavoitteet tarpeen sitä vaatiessa. Keskijohdon tehtävä tässä ristiaallokossa on pitää yllä tietoisuutta ja varmistaa, ettei vastuullisuus katoa kokonaan ja tietyt käytänteet sekä tavat pysyvät muista velvoitteista huolimatta.

#### **4.5 Vuorovaikutus operatiivisen tason kanssa**

Toiseen suuntaan, operatiiviselle tasolle, keskijohto välittää strategiaa ja motivoi henkilöstöä ottamaan vastuullisuustavoitteet omakseen. Useampi haastateltava kuvasi rooliaan ohjeistuksen ”kääntämisenä”, sillä he selittävät työntekijöille, miksi jotkin vastuullisuustoimet ovat tärkeitä ja miten ne liittyvät arkityöhön. Tämä on olennaista kulttuurin muuttamisessa:

*”Ei siis ehkä niin kuin vaikeampaa tai vaikeinta on se niin kuin kulttuurisen muutoksen tekeminen, että tehdään asioita tästäkin näkökulmasta paremmin. Että ehkä se niin kuin mitä alemmas mennään, että se saadaan oikeasti sinne laajalti jokaisen päivään niin kuin normaaliksi osaksi arkea vähän niin kuin turvallisuus on, niin siinä on vielä tehtävää ja se vaatii jokaisen työpanosta.” (H5).*



Keskijohto on avainasemassa tämän normaalin luomisessa. Esimerkiksi kun kiire painaa operatiivisissa töissä ja projektien määräaikojen lähestyessä, keskijohto tasapainoilee vaatimusten kanssa:

*”Joo, kyllä se edelleen on kuitenkin niin, että vaikka se nähdään niin kuin strategisena keihään kärkenä, mutta silti niin kuin jos sulla on tulipalo tänään sammutettavana ja joku on nyt vaan tehtävä, niin se on tehtävä.” (H5)*

Tämä osoittaa heidän ymmärtävän operatiivisen realismin, mutta yrittävän pitkäjänteisesti juurruttaa ajatusta, että myös kiireessä voidaan toimia vastuullisesti.

Erityisesti tuotannollisissa tehtävissä toimivat haastateltavat kuvasivat vastuullisuustyötä osin ”lisätyöksi”, joka ei ole täysin integroitu arkeen. Vastuullisuus saatetaan kokea ylimääräisenä vaatimuksena, joka tulee varsinaisten työtehtävien päälle. Tämä voi vaikuttaa sitoutumiseen ja motivaation tasoon, erityisesti jos vastuullisuustyön merkitystä ei onnistuta konkretisoimaan työntekijän arkeen.

Aineiston analyysin pohjalta voitaneen todeta, että keskijohto toimii tässä sitouttamistyössä sekä esimerkkinä että fasilitaattorina. Heidän tehtävänä on konkretisoida vastuullisuustavoitteet arjen toiminnaksi ja luoda tilaa keskustelulle ja osallistumiselle. Tämä liittyy strategia käytäntönä - viitekehyksen toiminta (praxis) -ulottuvuuteen, jossa strategia toteutuu käytännön toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta (Jarzabkowski ym., 2007). Vastuullisuuskulttuurin rakentaminen vaatii pitkäjänteistä työtä ja keskijohdon aktiivista panosta. Useat haastateltavat kuvasivatkin, kuinka he pyrkivät ”herättelemään” henkilöstöä vastuullisuuteen esimerkiksi järjestämällä vastuullisuuspäiviä tai jakamalla kuukausittaisia vastuullisuusviestejä. Tällaiset toimet eivät ole pelkkää viestintää, vaan ne rakentavat organisaation kulttuuria arvojen ja normien kautta.

Kommunikointitavat ja viestien vieminen alaspäin vaihtelivat organisaatioittain. Virallisina keinoina mainittiin sisäiset uutiskirjeet, intranetin uutiset, koulutustilaisuudet sekä materiaalipankit, joista esimiehet voivat ammentaa tietoa viestintää varten. Toisaalta epäviralliset keinot ovat yhtä lailla käytössä esimerkiksi tiimipalavereiden ja one-on-one-keskustelujen muodossa, mutta ehkä tärkeimpänä metodina koettiin esimerkin näyttäminen omalla toiminnalla. Useampi keskijohtoon kuuluva painotti, että johtoasemassa olevan oma esimerkki on tehokas keino jalkauttaa tavoitteita, sillä kun työntekijät näkevät esihenkilöiden toimivan vastuullisuusperiaatteiden mukaisesti, viesti menee perille uskottavammin kuin pelkillä keskusteluilla. Tämä heijastaa epävirallisen

organisaation merkitystä, kun arvot ja normit siirtyvät pitkälti kulttuurin ja epävirallisten vaikutteiden kautta.

Aineiston analyysin perusteella alaspäin jalkautettaessa suurimmat haasteet liittyvät henkilöstön sitoutumiseen ja asennemuutokseen. Keskijohdon on usein toimittava muutosagenttina, joka kääntää ylimmän johdon strategiset tavoitteet merkityksellisiksi tehtäviksi ja viesteiksi työntekijöille, joka konkreettisesti liittyy näiden työtehtäviin. Vastustus voi ilmetä avoimena kyynisyytenä tai vastarintana:

*”Siis haasteita tuolla puolella kyllä riittää että siellä voi olla joko tällaista niin kuin sanotaanko perinneänkyröintiä taustalla tai sitten voi olla ihan puhtaasti niin kuin regionatasosta semmoista vastustusta joka voi olla hyvinkin poliittislähtöistä ja ideologista” (H4)*

Tai toisaalla taas passiivisuutena asiaa kohtaan:

*”Että se (vastuullisuustavoitteet) ei ole ehkä vielä ihan siellä alimmalla tasolla selkeä, että miksi näitä nyt pitää tehdä kaiken muun kiireen lisäksi.” (H3)*

Tämä viittaa siihen, että vastuullisuustyön jalkauttaminen vaatii enemmän kuin pelkkää viestintää ja usein se saattaa edellyttää myös työnkuvien ja prosessien uudelleenmuotoilua niin, että vastuullisuus ei näydy irrallisena lisänä vaan osana ydintehtävää.

Haastatellut kertoivat tarttuvansa näihin haasteisiin erityisesti avoimen dialogin kautta ja jos erimielisyyksiä tai epäilyjä nousee, niitä käsitellään oman tiimin kesken avoimesti. Esimerkiksi jos tuotantotyöntekijät kokevat, että jokin turvallisuusohje hidastaa työtä kohtuuttomasti, keskijohto voi kerätä palautteen ja viedä sen eteenpäin muutettavaksi tai perustella tarkemmin miksi ohjetta on silti noudatettava. Kuitenkin kiinnostavana pointtina eräältä haastateltavalta tuli keskijohdon ja operatiivisen tason muodollisten rakenteiden ja koulutusten hankaluus, sillä organisaation realiteetit, lähinnä tuotannon jatkuminen, voi tehdä organisoiduista ja muodollisista laajemmista koulutuksista vaikeita toteuttaa:

*”-- meidän white collar ja blue collar jako on hyvin selkeä, koska se tavoitettavuus on niin erilainen, ja sitten esimerkiksi, ethän sä blue collarille ilman suurta suunnittelua kokonaisuina ryhmänä voi järjestää mitään, koska se tarkoittaa, että ilman että tuotanto katkeaa. Että se on iso kulu, niin se on vahvasti sinne blue collarille, kun sitä tietoa viedään, niin se on osastopalaverit piste.” (H3)*

Tutkimuksessa selvitettiin myös, onko organisaatioissa tarjolla ohjeistusta tai tukea keskijohdolle näiden haasteiden ratkaisemiseen. Useimmat vastasivat kieltävästi, eikä erillisiä ohjeita esimerkiksi muutosvastarinnan kohtaamiseen juuri ollut saatavilla. Eräs haastateltava jopa totesi, ettei ollut tullut ajatelleeksikaan asiaa ennen kysymystä, ja piti ideaa sellaisesta ohjeistuksesta kehittämisen arvoisena. Tämä kertoo siitä, että keskijohto pitkälti oppii kantapään kautta johtamaan vastuullisuusmuutosta. Organisaation epävirallinen tuki, kuten vertaistuki kollegoilta, voi kuitenkin olla merkittävä. Muutamassa haastattelussa ilmeni, että keskijohdon edustajat sparraavat toisiaan esimerkiksi vastuullisuustiimeissä ja erilaisissa laajemmissa tapaamisissa siitä, miten kukin on saanut oman yksikkönsä innostumaan ja mitä haasteita on tullut vastaan. Tällainen horisontaalinen tietoisuuden jakaminen on arvokasta, koska se luo epävirallisen organisaation verkostoja, jotka taas täydentävät virallista organisaatorakennetta.

#### **4.6 Löydösten yhteenveto**

Aineiston analyysin perusteella keskijohdolla on keskeinen rooli vastuullisuusstrategioiden toimeenpanemisessa, mutta heidän roolinsa strategian muovaamisessa vaihtelee huomattavasti. Vaikutusmahdollisuudet riippuvat paitsi yksilön tehtävästä myös organisaation rakenteista ja kulttuurista. Asiantuntijatehtävissä toimivalla keskijohdolla on usein enemmän strategista vaikutusvaltaa, kuin tuotannollisissa tehtävissä toimivilla kollegoillaan, joiden rooli painottuu operatiiviseen toteutukseen. (Taulukko 4)

Tulokset antavat viitteitä siitä, että keskijohdon osallistumismuodot vastuullisuusstrategiassa ovat moninaisia, mutta organisaatorakenteiden kautta osallistaminen on ehkä yleisin osallistamisen muoto. Näitä osallistamiskanavia ovat esimerkiksi ohjausryhmät, työryhmät ja vastuuhenkilöt. Suuremmissa organisaatioissa osallistamista tukevat systemaattiset ja vakiintuneet rakenteet, kun taas pienemmissä organisaatioissa käytännöt ovat usein vielä kehittymässä. Epäviralliset kanavat ja matalan hierarkian kulttuuri mahdollistavat osallistumisen myös muodollisten rakenteiden ulkopuolella, johon vaikuttavat myös henkilöiden yksilölliset ominaisuudet. (Taulukko 4)

Vastuullisuusstrategioiden sisältöön vaikuttaa vahvasti ulkoiset institutionaaliset paineet, kuten lainsäädäntö, sidosryhmien odotukset ja toimialan normit. EU-regulaatiot ja asiakkaiden vaatimukset nousivat keskeisiksi ajureiksi myös keskijohdon toteutustehtävissä ja ne nähtiin rajoittavina tekijöinä. Keskijohdon vaikutusmahdollisuudet kohdistuvat pääasiassa strategian toteutustapoihin, sillä ulkoiset paineet määrittelevät paljolti suuremmat linjat. (Taulukko 4)

Keskijohdon ja ylimmän johdon välinen vuorovaikutus on usein yksisuuntaista erityisesti tuotannollisissa rooleissa, joissa kontakti ylempään on rajoittunutta organisaation hierarkian vuoksi. Asiantuntijakeskijohto sen sijaan hyötyy usein läheisemmistä yhteyksistä, jotka voivat olla myös riippuvaisia yksilön ominaisuuksista ja epävirallisista suhteista. Ylimmän johdon asenteet ja arvot vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka hyvin keskijohdon näkemykset otetaan huomioon. Epämuodollinen vaikuttaminen ja erityisesti ongelman myynti -toiminta ovat keskeisiä keinoja saada ääni kuuluviin. (Taulukko 4)

Keskijohto toimii strategian jalkauttajana ja muutosagenttina operatiivisella tasolla. Heidän tehtävänä on konkretisoida vastuullisuustavoitteet arjen toiminnaksi ja motivoida henkilöstöä. Vastuullisuus saatetaan kuitenkin kokea lisätyöksi, jota pyritään vähentämään konkretisoimalla, esimerkin antamisella ja epävirallisen viestinnän kautta. Koulutusten järjestäminen tuotannon ehdoilla tuo lisähaasteita viestinnän ja sitouttamisen onnistuneelle toteutukselle. (Taulukko 4)

Keskijohdolle tarjottu koulutus ja tuki vaihtelevat organisaatioittain sekä tehtävittäin. Kehittyneemmissä organisaatioissa on selkeämpiä rakenteita ja koulutusohjelmia, kun perinteisemmissä tai pienemmissä organisaatioissa tuki on vähäisempää tai epämuodollista. Vertaistuki ja horisontaalinen sparraus kollegoiden kesken nousevat tärkeiksi epävirallisiksi tukimuodoiksi, jotka täydentävät usein vähäistä virallista koulutusta ja auttavat keskijohtoa kehittämään omaa strategista rooliaan ja osaamistaan. (Taulukko 4)

Teema	Keskeiset löydökset
<b>Keskijohdon rooli vastuullisuusstrategiassa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskijohto toimii strategian toimeenpanijana ja vaihdellen muovaajana</li> <li>- Vaikutusmahdollisuudet riippuvat roolista ja organisaation rakenteista</li> <li>- Asiantuntijakeskijohdolla enemmän vaikutusvaltaa kuin tuotannollisella keskijohdolla</li> </ul>
<b>Osallistumisen muodot ja kanavat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osallistuminen tapahtuu ohjausryhmien, työryhmien, vastuuhenkilöiden ja epävirallisten keskustelujen kautta</li> <li>- Suuremmissa organisaatioissa rakenteet systemaattisia, pienemmissä vasta kehittymässä</li> <li>- Epäviralliset kanavat ja kulttuuri tärkeä osa osallistumista</li> </ul>
<b>Institutionaaliset paineet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lainsäädäntö, sidosryhmät ja toimialan normit ohjaavat vastuullisuusstrategiaa</li> <li>- EU-regulaatiot ja asiakkaiden odotukset keskeisiä ajureita</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskijohdon liikkumavara rajallinen tavoitteiden määrittelyssä, mutta he voivat vaikuttaa toteutustapoihin</li> </ul>
<b>Vuorovaikutus ylimmän johdon kanssa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vuorovaikutus usein yksisuuntaista tuotannollisen keskijohdon kanssa, asiantuntijatasolla usein hyvät yhteydet, jotka kuitenkin henkilön ominaisuuksista riippuvia</li> <li>- Ylimmän johdon asenne ja henkilökohtaiset arvot vaikuttavat merkittävästi</li> <li>- Epämuodolliset suhteet ja ongelman myynti -toiminta tärkeää</li> </ul>
<b>Vuorovaikutus operatiivisen tason kanssa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskijohto toimii muutosagenttina ja viestien välittäjänä</li> <li>- Vastuullisuus koetaan joskus lisätyönä operatiivisella tasolla</li> <li>- Esimerkin näyttäminen ja epävirallinen viestintä tehokkaita jalkautuskeinoja</li> <li>- Haasteita koulutusten järjestämisessä tuotannon ehdoilla</li> </ul>
<b>Koulutus ja tuki keskijohdolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaihteleva koulutuksen ja tuen määrä</li> <li>- Tukevat rakenteet ja koulutuksen määrä yhteydessä</li> <li>- Vertaistuki ja horisontaalinen sparraus tärkeä epävirallinen tukimuoto</li> </ul>

Taulukko 4 Tulosten yhteenveto

## 5 Pohdinta

### 5.1 Tutkimuksen pääkysymykset ja niiden teoreettinen tarkastelu

Tutkimuksen tulosten perusteella keskijohdon huomiointi ja oma toiminta vastuullisuusstrategioiden suunnittelussa ja toimeenpanossa vaikuttavat moniulotteisilta sekä vahvasti kontekstisidonnaisilta. Vaikka keskijohto toimii selkeästi strategian jalkauttajana, heidän osallistumisensa strategian muotoiluun vaihtelee merkittävästi organisaation rakenteiden, kulttuurin ja yksilöllisten roolien mukaan. Tämä tukee aiempaa tutkimusta, jonka mukaan keskijohdon vaikutusvalta ei ole yhtenäinen, vaan rakentuu sekä muodollisten että epämuodollisten rakenteiden kautta (Rouleau, 2005; Wooldridge ym., 2008). Erityisesti keskijohdon etäisyys hierarkiassa yläjohtoon, asiantuntija- ja tuotannollisten tehtävien ero, sekä epäviralliset organisaatorakenteet vaikuttavat voimakkaasti keskijohdon kykyyn vaikuttaa suunnitteluun.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että keskijohdon osallistaminen strategiaprosessiin ei ole pelkästään tehokkuuskysymys, vaan myös sitoutumisen ja motivaation kannalta keskeinen tekijä. Osallistumisen muodot, kuten ohjausryhmät, epämuodolliset keskustelut ja ongelman myynti -toiminta osoittavat, että keskijohto ei ole passiivinen strategian vastaanottaja, vaan aktiivinen toimija, joka tulkitsee, muokkaa ja välittää strategiaa molempiin suuntiin organisaatiossa, mutta jonka vaikutusmahdollisuudet riippuvat paljolti organisaation sekä sen yläjohdon antamista mahdollisuuksista. Tämä on linjassa strategia käytäntönä -lähestymistavan kanssa, jossa strategia nähdään arjen käytäntöjen kautta rakentuvana ilmiönä sekä toistuvina toimina, joilla strategia käytännössä toteutetaan (Jarzabkowski ym., 2007; Seidl ym. 2024).

Tutkittavat keskijohdon edustajat ovat kaikki omalta osaltaan strategia käytäntönä -lähestymistavan mukaiseen strategisointiin osallistuvia toimijoita, sillä he toteuttavat ja muokkaavat vastuullisuusstrategiaa johtamiensa käytäntöjen, kuten erilaisten tapaamisten, toimien ja keskustelujen kautta, joiden kautta he jalkauttavat strategista toimintaa konkreettisesti jokapäiväisessä toiminnassaan joko itse tai alaistensa kautta. (Jarzabkowski ym., 2007; Johnson ym., 2003) Kuitenkin käytännöt itsessään ovat varsin erilaisia eri tehtävissä toimivien keskijohdon edustajien osalta, sekä näiden strategisen toiminnan luonne vaihtelee merkittävästi sen mukaan, ovatko tehtävät strategia- ja hallintopainotteisia, vai enemmän tuotannollisia.

Tutkitun keskijohdon strategiseen toimijuuteen vaikuttaa edellyttävän sekä yksilöllisiä taitoja ja motivaatiota, että myös organisaation tarjoamaa tukea ja rakenteita. Strategia systeemisenä käytäntönä (SASP) -lähestymistavan näkökulmasta organisaation tarjoama koulutus ja tuki eivät ole

vain yksilön kehittämistä, vaan osa organisaation systeemistä kapasiteettia rakentavaa strategista toimintaa. (Panda & Bhardwaj, 2025) Kun koulutusta ei ole systemaattisesti tarjolla, strateginen osaaminen jää helposti yksittäisten henkilöiden varaan, mikä heikentää koko organisaation holistista kykyä reagoida vastuullisuushaasteisiin. Institutionaalisen teorian näkökulmasta koulutuksen puute voi myös heijastaa organisaation reagointia ulkoisiin paineisiin, sillä jos vastuullisuus ei ole selkeästi säännelty tai mitattava osa-alue, siihen ei välttämättä kohdisteta samalla intensiteetillä resursseja. Kuitenkin tutkimuksen tulosten perusteella suurempi tekijä, kuin institutionaaliset paineet, on ylimmän johdon arvot ja prioriteetit, joka taas heijastaa vahvemmin yläjohdon teorian piirteitä, mutta samalla se saattaa vain näyttäytyä tällaisena keskijohdon suuntaan, vaikka se johtuisi todellisuudessa yläjohdon instituutiopaineista.

Tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella keskeisten teorioiden avulla. Ensinnäkin strategia käytäntönä -teorian mukaan, ja erityisesti Seidlin ym. (2024) määrittämiin strategian toteuttamisen neljään pilariin peilaten, haastatelluista strategista suunnittelua ja strategisia toimia suorittaa enemmän ”championsina”, ylöspäin strategiaan vaikuttavat keskijohdon edustajat, jotka ovat hierarkiassa lähempänä yläjohtoa. Toisaalta taas organisaation suuntaamiseen ja yleiseen suorituskyykyyn vaikuttavia, perinteisiä strategisia töitä suorittaa vähemmän ”implementoijat”, jotka keskittyvät lähinnä strategian viestimiseen alaspäin ja päivittäiseen tehtävien suorittamiseen. Sama pätee strategiseksi nimetyissä funktioissa, eli virallisesti strategiaa suunnittelevissa ja toteuttavissa osissa organisaatioita, jotka tutkimuksen tulosten perusteella ovat pitkälti keskitetty yläjohdolle ja näitä suoraan tukeville strategisemmissä funktioissa toimiville keskijohdon edustajille, kuten vastuullisuus- ja strategiatimin työntekijöille. Strategistien suorittamat teot taas ovat strategia käytäntönä -teorian mukaan kaikkien suorittamia tekoja, jotka organisaatiossa tunnustetaan toteuttavan strategiaa, joka tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa olevan monissa organisaatioissa vain asiantuntijakeskijohto, eli haastatteluorganisaatioissa kauempana operationaalisesta toiminnasta työskentelevä keskijohto. Tunnustamalla myös implementoijien toteuttavan strategista työtä ja tuomalla strategia käytäntönä -teorian antamaa näkemystä strategian ilmentymisestä kaiken toiminnan sekä yksilöiden päätösten kautta, voidaan organisaation toimiin saada kokonaisvaltaisemmin mukaan strategista näkökulmaa, jolla päivittäisten strategisten toimien vaikuttavuutta sekä strategista yhteneväisyyttä todellisten tavoitteiden kanssa voidaan parantaa. (Floyd ja Wooldridge 1992; Rydland, 2020.)

Organisaatiokulttuurin, kuten organisaation avoimuuden palautteenannolle, juurtuneen kiinnostuksen vastuullisuuteen ja hierarkian määrän, voidaan havaita vaikuttavan voimakkaasti siihen, miten keskijohto osallistuu vastuullisuusstrategiaprosesseihin. Strategia systeemisellä

käytäntönä -lähestymistavan mukaan kulttuuri on osa koko organisaation laajempaa dynamiikkaa, jonka kautta se muovaa strategisia käytäntöjä, tukee strategin toteutusta ja ohjaa vuorovaikutusta eri tasojen välillä, ollen näin osa kokonaisvaltaista strategiaprosessia (Panda & Bhardwaj, 2025). Avoin keskustelukulttuuri ja matala hierarkia voivat mahdollistaa keskijohdon aktiivisen osallistumisen myös ilman muodollisia rakenteita, joka näkyi erityisesti epävirallisen organisaation suhdetajaisena vaikutustyönä. Tämä täydentää strategia käytäntönä -viitekehystä, jossa strategia rakentuu arjen käytännöissä ja vuorovaikutuksessa. Osassa organisaatioista, erityisesti tuotantopainotteisemmissa, koettiin institutionaalisia, jokseenkin normatiivisia rakenteita, jotka ohjaavat, millainen osallistuminen on hyväksyttyä tai odotettua keskijohdolta, esimerkiksi odotuksena hierarkian selkeistä tasoista ja tiedon liikkumisena pääosin yhdensuuntaisesti. Erityisesti vähemmän kulttuurillisesti ja organisaatio rakenteiltaan kehittyneissä organisaatioissa suositaan ylhäältä-alas -mallia, jossa keskijohdon osallistuminen voi jäädä passiiviseksi, vaikka muodollisia kanavia olisi olemassa. Näiden havaintojen pohjalta voitaneen todeta, että kulttuuri ei ole vain organisaation taustatekijä, vaan aktiivinen osa strategian toteutuksessa.

Toiseksi institutionaalisen teorian näkökulmasta keskijohto toimii paineiden solmukohdassa, sillä heidän on tasapainoteltava ulkoisten vaatimusten (esim. lainsäädäntö, sidosryhmät) ja sisäisten resurssien (aika ja raha) välillä käytännön toteutuksessa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, miten vastuullisuustavoitteet priorisoidaan suhteessa liiketoiminnan mittareihin, joka haastatteluissa korostui usein vastuullisuustavoitteiden sivuuttamisena tai ainakin toissijaiseksi arvottamisena. Kuitenkin haastateltujen omat kiinnostuksen kohteet ja priorisointi eri vastuullisuusteemojen välillä vaikuttaa tulosten perusteella olevan myös kohtalainen vaikutus näiden oman strategisen toteuttamisen prosesseissa. Näissä toimissa keskijohto tekee institutionaalista työtä, eli ei ainoastaan noudata sääntöjä instituutioiden sääntöjä, vaan myös muokkaa ja ylläpitää niitä arjen toiminnassaan, osoittaen institutionaalista yrittäjyyttä (Battilana ym., 2009; Lawrence ym., 2009).

Lisäksi yläjohdon teorian valossa tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että ylimmän johdon arvot ja prioriteetit heijastuvat koko organisaation strategiseen suuntaan (Carpenter ym. 2004; Hambrick & Mason 1984). Keskijohdon mahdollisuus vaikuttaa vastuullisuusstrategiaan näyttää riippuvan pitkälti siitä, kuinka avoin ja osallistava ylin johto on. Toisaalta keskijohdon oma aktiivisuus, viestintätaidot ja kyky kehystää vastuullisuusteemoja liiketoimintalähtöisesti vaikuttavat siihen, miten heidän äänensä kuuluu ja liikkuu jokapäiväisenä strategian toteutuksena heiltä alaspäin. Keskijohdon viestinnän ja vaikuttamisen keinoissa korostui myös epävirallisen organisaation tärkeys, sillä keskijohdon edustajilla, joilla on hyvät yhteydet johdon ylemmille tasoille sekä mahdollisuus päästä arjessa kontaktiin näiden yläjohdon edustajien kanssa epävirallisessa ja



tuttavallisessa kontekstissa, on huomattavasti suurempi vaikutusmahdollisuus organisaation päätännässä ja ohjauksessa.

Myös keskijohdon välinen yhteistyö ja vertaistuki muodostavat tärkeän, mutta usein näkymättömän osan strategian toteutusta, jotka ovat osa muodollisten kanavien ja rakenteiden ulkopuolista dynamiikkaa, eli epävirallista organisaatiota. Epävirallinen organisaatio voi kompensoida virallisen tuen puutetta, vaikkakin tehokkaimmin se toimii tukiessaan muodollista organisaatiota (Soda & Zaheer 2012). Tällaiset verkostot eivät ainoastaan tue yksittäisiä keskijohtajia, vaan vahvistavat koko organisaation strategista resilienssiä ja yhtenäisyyttä. Organisaation kannalta näitä tutkimusaineiston, sekä aiemman tutkimuksen olennaiseksi osoittamia epävirallisia verkostoja voidaan tukea ylimmän johdon luomalla yhteistyöhön ja verkostoitumiseen kannustavalla ilmapiirillä, jolloin nämä voivat auttaa paikkaamaan organisaation virallisia tukimuotoja. Myös strategia systeemisenä käytäntönä -teorian mukainen systeemiajattelu voi auttaa yläjohtoa sisäistämään näiden rakenteiden tarvetta kokonaisvaltaiseen strategian integroitumiseen, auttaen yläjohtoa toteuttamaan tavoitteitaan paremmin.

Tämän lisäksi tutkimus tuo esiin sen, että vastuullisuusstrategioiden jalkauttaminen operatiiviselle tasolle vaatii keskijohdolta muutosjohtamisen taitoja, viestintäosaamista ja kykyä rakentaa merkityksellisyyttä. Tämä työ on usein näkymätöntä, mutta ratkaisevaa strategian onnistumisen kannalta. Keskijohto toimii tässä roolissa sekä strategian tulkitsijana että kulttuurin muokkaajana merkityksellistämisen- ja merkityksenanto prosessien kautta, sillä heidän on sovellettava tavoitteita omalla vastualueellaan sekä tarvittaessa viestittävä tavoitteista niin, että niihin saadaan myös operationaalinen taso mukaan (Rouleau 2005).

## **5.2 Tutkimuksen rajoitteet**

Monet tutkimuksen rajoitteet johtuivat resurssien puutteesta, mutta myös tutkimuksen rajauksesta, sillä tutkimuksen kohderyhmä jätettiin saatavilla oleviin resursseihin nähden liian laajaksi. Tutkimuksen parantamiseksi esimerkiksi laajempi otanta haastateltavia olisi voinut parantaa tutkimuksen uskottavuutta ja tulosten hyödynnettävyyttä. Pieni haastatteluaineisto teki esimerkiksi samantyyppisten tehtävien vertailusta hankalampaa ja näin laajan kokonaisuuden tarkastelusta vaikeaa, kun vastaukset vaihtelivat merkittävästi positioittain.

Tutkimushaastattelujen kysymyksillä tutkimuksen kohdistaminen kumpaankin osuuteen, yläjohdon ja keskijohdon väliseen vuoropuheeseen ja osallistamiseen, sekä keskijohdon jalkauttamistyöhön, teki kummastakin osiosta liian pintapuolisen ja jätti paljon tilaa vielä syventyä vain toiseen

osuuteen. Parempi keskittyminen tiettyyn alateemaan tutkimuksessa olisi voinut auttaa syventymään paremmin aiheeseen, kuten kommunikaatiotapoihin, kun aiheesta olisi saatu enemmän vastauksia, joiden vertailukelpoisuus olisi myös ollut silloin parempi. Aineiston pienen koon ja heikon rajauksen vuoksi samoihin, hyvin laajoihin ja monitulkintaisiin kysymyksiin, vastattiin huomattavan erilaisin tyylein. Tässä myös laajempi otanta olisi voinut auttaa haastattelijaa muovaamaan haastattelua joidenkin yritysten pohjalta, kun nyt tällainen muokkaus ei ollut mahdollista, sillä haastateltavien määrä oli niin matala.

Myös keskijohdon määritelmä oli tutkimuksen mittakaavan huomioon ottaen liian laaja, kun keskijohdon edustajien etäisyys yläjohtoon hierarkiassa vaihteli merkittävästi, jonka lisäksi näiden työtehtävät erosivat luonteeltaan valtavasti. Siksi tutkimuksen rajaaminen paremmin käsittämään esimerkiksi tuotannollista keskijohtoa tai strategista keskijohtoa olisi voinut parantaa tuloksien vertailtavuutta. Tutkittujen organisaatioiden sisällä haastateltavien etäisyys yläjohtoon vaihteli noin kahden ja kuuden tason välillä, joka luo kommunikaatioon, tiedonliikkumiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin luonnollisesti suuren eron. Tämän takia, haastateltavien kokemukset omasta asemastaan keskijohdossa vaihtelivat niin merkittävästi, että haastateltavien tehtävien yleistäminen yhteen ja samaan ryhmään teki kategorisoinnista heikon.

Tutkimuksen haastateltavien liian laaja edustus erilaisilta toimialoilta teki näiden vertailusta vaikeaa. Rajaamalla vastaava tutkimus käsittelemään esimerkiksi palveluja tuottavia tai perinteistä tavaraa tuottavia organisaatioita tai vertailemalla näitä kahta ryhmää suoraan keskenään, voisi toiminnoissa ja keskijohdon osallistamisessa olla merkittäviä eroja, esimerkiksi sääntelyn hyvin erilaisten vaikutusten vuoksi. Tutkimuksessa erityisesti havaittu tuotantopuolen keskijohdon vähäisempi osallisuus strategiseen toimintaan saattaa erota merkittävästi palveluja tuottavien, usein vähemmän hierarkkisten, organisaatioiden keskijohdon osallisuudesta.

### **5.3 Jatkotutkimus**

Jatkotutkimuksen kannalta tutkimus jätti paljon mahdollisuuksia erilaisille, paremmin kohdistetuille, tutkimuskysymyksille. Esimerkiksi keskijohdon laajan käsitteen vuoksi tässä voitaisiin tehdä tarkennettu rajaus tai hankkia laajemmat otannat erilaisista keskijohdon funktioista, kuten strategisista, viestinnällisistä, henkilöstöhallinnollisista ja tuotannollisista tehtävistä. Tutkimuksen vastaajien oman osallistumisen perusteella osallistamisen raja saattaa monessa organisaatiossa kulkea jossakin keskijohdon sisällä.

Erityisesti tutkimus yhden erittäin suuren ja hierarkkisen organisaation sisällä saattaisi hyödyttää ainakin kyseistä organisaatiota paikantamaan hierarkian tason, eli etäisyyden yläjohdosta, jonka jälkeen osallistumisen määrä tippuu ja jonka jälkeen esimerkiksi sitoutuminen sekä kiinnostus vastuullisuusstrategiasta muuttuu. Kuitenkin tätä ennen organisaatiolla olisi tärkeää olla hyvä käsitys siitä, miten ja miksi eri tasoja voisi osallistaa, jotta tutkimus ei jäisi vain teoreettiseksi.

Toimialakohtainen tutkimus, jossa erityisesti voitaisiin tutkia erikseen tuotannollisempia organisaatioita ja ns. ”asiantuntijaorganisaatioita” tai vertailla näitä keskenään keskijohdon sitoutumisen ja osallistumisen kannalta voisi tarjota mielenkiintoisen otannan siihen, miten erityyppiset organisaatiot voivat hyötyä tai jopa kokea haittaa keskijohdon erilaisista strategian osallistamis- ja toteuttamisprosesseista.

Kvantitatiivisena tutkimuksena tehtynä tutkimuksessa voitaisiin tarkastella ilmiöiden välisiä yhteyksiä kuten esimerkiksi missä määrin keskijohdon osallistuminen vastuullisuusstrategiaan on yhteydessä näiden sitoutumiseen, arviota omasta sitoumuksesta, omasta osallistumisesta vastuullisuustyöhön, kuulluksi tulemisesta, yms. Tällöin voitaisiin paremmin mitata korkeamman hierarkian organisaatioiden tarpeita keskijohdon osallistamisessa ja tutkia, ovatko osallistumisen positiiviset vaikutukset lineaarisia, vai putoavatko ne merkittävästi, kun etäisyys yläjohtoon kasvaa.

Myös keskittymällä enemmän henkilöiden omiin tuntemuksiin ja kokemuksiin voisi tarjota arvokasta tietoa keskijohdon tunnetason tarpeista ja erilaisten toimien vaikutuksesta näihin. Tämä tutkimus keskittyi lopulta merkittävästi selvittämään, miten konkreettiset prosessit menevät ja vaikka tämä tehtiinkin haastateltavien näkökulmasta, olisi arvokasta selvittää esimerkiksi näiden henkilökohtaisesta sitoutumisesta, merkityksellisyyden tuntemusta ja motivaatiota, joiden kautta olisi voitu luoda perspektiiviä siihen, miten osallistuminen strategiatyöhön todella vaikuttaa motivaatioon. Tätä varten esimerkiksi pitkittäistutkimus, jossa vertaillaan pidemmällä aikavälillä erilaisten toimien vaikutusta keskijohtoon, voitaisiin tutkia konkreettisesti.

Maa tai alue kohtaisia eroja vertailemalla ja kulttuurisia tekijöiden vaikutusta tutkimalla siitä, miten keskijohto olettaa saavansa vaikuttaa ja miten näiden osallistaminen vaikuttaa organisaation suorituskykyyn, voitaisiin saada arvokasta tietoa erilaisten neo-institutionaalisten tekijöiden vaikutuksesta osallistamisprosessin tehokkuuteen.

Yläjohdon teorian metodeja laajentamalla paremmin keskijohdon tutkimiseen, erityisesti keskittyen erilaisten ominaisuuksien ja näkemysten vaikutukseen näiden strategiseen toimintaan voisi tarjota erinomaisen keinon perehtyä, miten strategia jalkautuu erilaisten ihmistyyppien kautta sekä auttaa

täten organisaatioita johtajavalinnoissa, jotta sopivimmat piirteet otettaisiin huomioon valinnassa strategian toteutuksen näkökulmasta.

#### **5.4 Tutkimuksen käytännön merkitys**

Tutkimus tarjoaa organisaatioille konkreettisia havaintoja siitä, miten keskijohdon osallistumista vastuullisuusstrategioihin voidaan vahvistaa. Erityisesti muodollisten osallistumiskanavien, kuten ohjausryhmien ja työryhmien, luominen mahdollistaa keskijohdon näkemyksien systemaattisen huomioimisen. Myös epämuodollisten verkostojen ja matalan hierarkian kulttuurin tukeminen edistää luottamusta ja vuorovaikutusta, mikä on keskeistä strategian onnistumiselle niin epämuodollisen organisaation tutkimuksen, kuin tämän tutkimuksen aineiston pohjalta. Kuitenkin erityisesti epämuodollisten verkostojen syntymiseen vaikuttaminen saattaa olla hankalaa yläjohdon näkökulmasta ja tähän voinee vaikuttaa myös moderni etätyökulttuuri, joka vähentää kohtaamisia virallisten tapaamisten ja omien suorien työtehtävien ulkopuolelta (Soda & Zaheer 2012).

Tutkimus osoittaa myös, että keskijohdon sitoutumista voidaan vahvistaa liittämällä vastuullisuustavoitteet osaksi henkilökohtaisia seurantamittareita ja kannustinjärjestelmiä. Tämä auttaa varmistamaan, että vastuullisuus ei jää irralliseksi teemaksi, vaan kytkeytyy osaksi päivittäistä johtamista ja tulosohjausta sekä motivoi keskijohtoa taas rakentamaan vastuullisuuden kulttuuria organisaation alemmille tasoille.

Lisäksi tutkimus korostaa koulutuksen ja tuen merkitystä. Keskijohdon vastuullisuusosaamisen kehittäminen ja vertaistuen mahdollistaminen voivat parantaa strategian jalkauttamista ja henkilöstön sitoutumista. Erityisesti tuotannollisissa organisaatioissa tarvitaan joustavia ja arkeen soveltuvia viestintä- ja koulutusmuotoja, jotka huomioivat operatiivisen työn realiteetit. Myös tuen määrä vastuullisuuden kulttuurin luontiin vaikuttaa olevan tutkituissa organisaatioissa heikkoa, joka puolestaan voi heikentää systeemitason vastuullisuusintegraatiota hidastaen täten organisaation vastuullisuustavoitteiden saavuttamista.

Organisaatioiden tulisi tarkastella, missä kohtaa hierarkiaa keskijohdon osallistuminen strategiatyöhön heikkenee. Tutkimuksen tulosten perusteella tämä raja saattaa olla yllättävänkin vahva ja luoda merkittävän kuilun osallistamisessa sekä sitoutumisessa. Tietoisuus tämän rajan ilmenemisestä voi auttaa tunnistamaan kriittisen pisteen, jossa osallistumista ja viestintää tulisi vahvistaa, jotta organisaation strategian toteutumista holistisena kokonaisuutena voidaan vahvistaa. Tutkimus tarjoaa näin välineitä strategiaprosessien kehittämiseen ja vastuullisuustyön integroimiseen osaksi organisaation päivittäistä toimintaa.

## 5.5 Yhteenveto

Tutkimuksessa havaittiin, että keskijohdon rooli vastuullisuusstrategioiden suunnittelussa ja toimeenpanossa on moniulotteinen ja vahvasti kontekstisidonnainen. Keskijohto toimii selkeästi strategian jalkauttajana, mutta heidän osallistumisensa sen muotoiluun vaihtelee merkittävästi organisaation rakenteiden, kulttuurin ja yksilöllisten tehtävien mukaan. Erityisesti asiantuntijakeskijohto osallistuu aktiivisemmin strategiseen suunnitteluun, kun taas tuotannollisissa tehtävissä toimiva keskijohto kokee roolinsa enemmän operatiiviseksi toteuttajaksi.

Tutkimuksessa korostui, että keskijohto toimii strategian tulkitsijana ja merkityksen rakentajana organisaation eri tasoilla. Heidän tehtävänä on konkretisoida vastuullisuustavoitteet arjen toiminnaksi ja motivoida henkilöstöä sitoutumaan niihin. Keskijohdon osallistumista tukevat rakenteet, kuten ohjausryhmät ja työryhmät, mahdollistavat strategisen vaikuttamisen, mutta erityisesti epäviralliset verkostot ja matalan hierarkian kulttuuri vahvistavat osallistumista. Organisaatiot, joissa keskijohdon ääni kuuluu sekä muodollisesti että epämuodollisesti, näyttävät tukevan vastuullisuusstrategian onnistunutta jalkauttamista tehokkaimmin.

Tutkimuksen perusteella organisaatiot voivat vahvistaa vastuullisuusstrategioiden toteutusta tukemalla keskijohdon osallistumista, tarjoamalla koulutusta ja luomalla rakenteita, jotka mahdollistavat kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen. Tulosten perusteella organisaatiot voivat hyötyä keskijohdosta, joka kykenee mukautumaan rakenteisiin, mutta myös vaikuttamaan niihin, ja näin edistämään vastuullisuustavoitteiden käytännön toteutumista.

## Lähteet

- Ahearne, Michael ; Lam, Son K. ; Kraus, Florian (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic management journal*, 2014-01, Vol.35 (1), p.68-87
- Alvesson, Mats ; Spicer, André (2019) Neo-Institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis? *Organization studies*, 2019-02, Vol.40 (2), p.199-218
- Anas, E.P. Afiff, A.Z. Prijadi, R. (2019) Role of middle managers in strategic renewal. *International Journal of Management and Enterprise Development* 2019
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.
- Balogun, J ; Johnson, G (2004) Organizational restructuring and middle man-ager sensemaking. *Academy of Management journal*, 2004-08, Vol.47 (4), p.523-549
- Battilana, Julie ; Leca, Bernard ; Boxenbaum, Eva (2009) How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management annals*, 2009-01, Vol.3, p.65-107
- Begkos, C., Llewellyn, S., & Walshe, K. (2020). How do medical managers strategize? A strategy-as-practice perspective. *Public Money & Management*, 40(4), 265–275.
- Behnam, Michael ; MacLean, Tammy L. (2011) Where Is the Accountability in International Accountability Standards?: A Decoupling Perspective. *Business ethics quarterly*, 2011-01, Vol.21 (1), p.45-72
- Bekos, G.& Chari, S. (2024) Upper Echelons Theory: A review. In S. Papagi-annidis (Ed), *TheoryHub Book*.
- Blaikie, N. (2007). Approaches to Social Enquiry: Advancing Knowledge. *Polity Press*.
- Canales, J.I. *British Journal of Management* (2013) Constructing Interlocking Rationales in Top-driven Strategic Renewal
- Carpenter, Mason A. ; Geletkanycz 1, Marta A. ; Sanders 1, Wm. Gerard (2004) Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of management*, 2004-12, Vol.30 (6), p.749-778
- Chen, Simin ; Song Yu; Gao Peng (2023) Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance

- Cho, Theresa S ; Hambrick, Donald C (2006) Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation. *Organization science (Providence, R.I.)*, 2006-07, Vol.17 (4), p.453-469
- Christie, Annabel ; Tippmann, Esther (2024) Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. *Long range planning*, 2024-02, Vol.57 (1), p.102410, Article 102410
- Christodoulou, I.P. Wasim, J. Reinhardt, R.J. Ivanov, K. (2022) The strategic role of middle managers in the formulation and implementation of digital transformation projects. *Strategic Change 2022*
- Dator, J. (2009). Alternative Futures at the Manoa School. *Journal of Futures Studies* 14 (2), 1–18
- Darkow, Inga-Lena (2015) The involvement of middle management in strategy development — Development and implementation of a foresight-based approach. *Technological forecasting & social change*, 2015-12, Vol.101, p.10-24
- Dimaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983) THE IRON CAGE REVISITED - INSTITUTIONAL ISOMORPHISM AND COLLECTIVE RATIONALITY IN ORGANIZATIONAL FIELDS. *American sociological review*, 1983-04, Vol.48 (2), p.147-160
- Dutton, J. E.; Ashford, S. J. (1993) Selling Issues to Top Management. *The Academy of Management review*, 1993-07, Vol.18 (3), p.397-428
- Eccles, Robert G. ; Ioannou, Ioannis ; Serafeim, George (2014) The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management science*, 2014-11, Vol.60 (11), p.2835-2857
- Edelmann, C. M. – Boen, F. – Fransen, K. (2020) The Power of Empowerment: Predictors and Benefits of Shared Leadership in Organizations. *Frontiers in Psychology*, 11, 582894.
- Elo, Satu; Kajula, Outi; Tohmola, Anniina; Kääriäinen, Maria (2022) Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen
- Fatemi, Ali ; Glaum, Martin ; Kaiser, Stefanie (2018), ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure, *Global finance journal*, 2018-11, Vol.38, p.45-64
- Fisher, G., & Aguinis, H. (2017). Using theory elaboration to make theoretical advancements. *Organizational research methods*, 20(3), 438-464.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.

- Floyd, Steven W. ; Wooldridge, Bill (1997) Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of management studies*, 1997-05, Vol.34 (3), p.465-485
- Furusten, Staffan (2023) Institutional Theory and Organizational Change.
- Gjerde, Susann; Alvesson Mats (2019) Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle, 2019-03, *Human Relations* 73(3)
- Goldstein, James C (2022). Strategy maps: the middle management perspective. *The Journal of business strategy*, 2022-01, Vol.43 (1), p.3-9
- Guangyou, Zhou; Lian, Liu; Sumei, Luo (2022) Sustainable development, ESG performance and company market value: Mediating effect of financial performance, Business strategy and the environment, 2022-11, Vol.31 (7), p.3371-3387
- Gulati, Ranjay ; Puranam, Phanish (2009) Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. *Organization science* (Providence, R.I.), 2009-03, Vol.20 (2), p.422-440
- Haarhaus, Tim ; Lienen, Andreas (2020) Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological forecasting & social change*, 2020-06, Vol.155, p.120033, Article 120033
- Hambrick, Donald C. (2007) Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management review*, 2007-04, Vol.32 (2), p.334-343
- Hambrick, Donald C. ; Mason, Phyllis A. (1984) Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management review*, 1984-04, Vol.9 (2), p.193-206
- Han, S. J. – Yim, J. – Oh, J. – Kwon, K. – Lee, J. (2023) Why do employees welcome or refuse shared leadership?: A qualitative exploration through force-field analysis. *Human Resource Development Quarterly*.
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is 'the middle manager'? *Human Relations*. Volume 67 (10)
- Henk, Oliver (2020) Internal control through the lens of institutional work: a systematic literature review. *Journal of management control*, 2020-09, Vol.31 (3), p.239-273
- Ho, Ly ; Nguyen, Van Ha ; Dang, Tung Lam (2024) ESG and firm performance: do stakeholder engagement, financial constraints and religiosity matter? *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 2024-09, Vol.31 (4), p.263-276
- Hunter, Starling David ; Bentzen, Henrik (2020) On the "missing link" between formal organization and informal social structure.; *Taug, Jan Journal of Organization Design*, 2020-07, Vol.9 (1), p.1-20, Article 13



- Huy, Q. N. (2001) In praise of middle managers. *Harvard business review*, 2001-09, Vol.79 (8), p.72-160
- Huy, Quy Nguyen (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic management journal*, 2011-12, Vol.32 (13), p.1387-1410
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Jarzabkowski, Paula ; Kavas, Mustafa ; Krull, Elisabeth (2021) It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, 2021-07, Vol.2 (3), Article 26317877211029665
- Johnson, G ; Melin, L ; Whittington, R (2003) Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view - Guest Editors' Introduction. *Journal of management studies*, 2003-01, Vol.40 (1), p.3-22
- Kumar, Anand ; King, Tatiana ; Ranta, Mikko (2024) Corporate governance characteristics and involvement in ESG activities: current trends and research directions. *Corporate governance (Bradford)*, 2024-12, Vol.24 (8), p.175-209
- Latapí Agudelo, Mauricio Andrés (2019) A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2019-12, Vol.4 (1), p.1-23, Article 1
- Lavarda, R.A.B. Canet-Giner, M.T. Peris-Bonet, F.J. (2010) How middle managers contribute to strategy formation process: Connection of strategy processes and strategy practices. *RAE Revista de Administracao de Empresas* 2010
- Lawrence, Thomas B.; Suddaby, Roy.; Leca, Bernard (2009) Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations
- Lawrence, Thomas ; Suddaby, Roy ; Leca, Bernard (2011) Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of management inquiry*, 2011-03, Vol.20 (1), p.52-58
- Licandro, Oscar ; Vázquez-Burguete, José Luis ; Ortigueira, Luis ; Correa, Patricia (2023) Definition of Corporate Social Responsibility as a Management Philosophy Oriented towards the Management of Externalities: Proposal and Argumentation. *Sustainability*, 2023-07, Vol.15 (13), p.10722, Article 10722
- Lincoln, Y. S.; Guba, E. G. (1985) Naturalistic inquiry
- Lykkesfeldt, Poul (2022) Investor Relations and ESG Reporting in a Regulatory Perspective : A Practical Guide for Financial Market Participants

- Mair, J. Thurner, C. (2008) Going global: how middle managers approach the process in medium-sized firms. *Strategic Change* 2008
- Mantere, Saku (2008) Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of management studies*, 2008-03, Vol.45 (2), p.294-316
- Martiny, Alice; Tagliatalata Jonathan; Testa Francesco; Iraldo Fabio (2024) Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review
- McEvily, Bill ; Soda, Giuseppe ; Tortoriello, Marco (2014) More Formally: Rediscovering the Missing Link between Formal Organization and Informal Social Structure. *The Academy of Management annals*, 2014-01, Vol.8 (1), p.299-345
- Mesibov, Marli (2019) Defining Content Strategy as a Practice for Engagement. *Technical communication (Washington)*, 2019-05, Vol.66 (2), p.137-146
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, Henry.; Ahlstrand, Bruce W; Lampel, Joseph (2005) *Strategy bites back: it is a lot more, and less, than you ever imagined ...*
- Mollick, Ethan (2012) People and process, suits and innovators: the role of individuals in firm performance. *Strategic management journal*, 2012-09, Vol.33 (9), p.1001-1015
- Monteiro, Guilherme Fowler A. ; Varella Miranda, Bruno ; Rodrigues, Vinicius Picanço ; Macchione Saes, Maria Sylvia (2021) ESG: disentangling the governance pillar. *RAUSP management journal*, 2021-11, Vol.56 (4), p.482-487
- Montgomery, Cynthia A. (2008) Putting leadership back into strategy. *Harvard business review*, 2008-01, Vol.86 (1), p.54-134
- Mullen, Thomas; Stumpf, Stephen (1992) *Taking Charge: Strategic Leadership in the Middle Game – Hardcover*
- North, Douglass C. (1990) Institutions, institutional change and economic performance
- Oliver, C (1991) STRATEGIC RESPONSES TO INSTITUTIONAL PROCESSES. *The Academy of Management review*, 1991-01, Vol.16 (1), p.145-179
- Ouakouak, M.L. Ouedraogo, N. Mbengue, A. (2014) The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal* 2014
- Panda, Debadutta ; Bhardwaj, Rohit (2025) Towards an understanding of strategy-as-systemic practice (SASP): a system-theoretic view of strategy-as-practice. *International journal of organizational analysis*, 2025-04

- Pearce, C. L. – Conger, J. A. (2002) Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. *Thousand Oaks: Sage Publications*.
- Porter, Michael E. ; Kramer, Mark R. (2006) Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 2006-12, Vol.84 (12), p.78-92
- Postiglione, Massimo ; Carini, Cristian ; Falini, Alberto (2024) ESG and firm value: A hybrid literature review on cost of capital implications from Scopus database. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 2024-11, Vol.31 (6), p.6457-6480
- Powell, Walter W; DiMaggio, Paul (1991) The new institutionalism in organizational analysis
- Rohrbeck, R. & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change* 129, 105–116.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7), 1413-1441.
- Rydland, M. (2020). Middle Managers' Role During Strategic Change: One Size Does Not Fit All. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 34(1), 5–22.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). Sosiaalinen konstruktionismi. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. *Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto*
- Schaefer, T. & Guenther, T. (2016). "Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top and middle management participation." *Journal of Business Economics*, 86(7), 813–845.
- Scott, W. Richard. (2001) Institutions and organizations. 2001; 2nd ed.
- Scott, W. Richard, (2014) Institutions and organizations : ideas, interests, and identities 2014 - 2014; Fourth edition.
- Seidl, David ; Ma, Shenghui ; Splitter, Violetta (2024) What makes activities strategic: Toward a new framework for strategy-as-practice research. *Strategic management journal*, 2024-12, Vol.45 (12), p.2395-2419
- Soda, Giuseppe ; Zaheer, Akbar (2012) A network perspective on organizational architecture: performance effects of the interplay of formal and informal organization. *Strategic management journal*, 2012-06, Vol.33 (6), p.751-771
- Suddaby, Roy ; Seidl, David ; Lê, Jane K (2013) Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic organization*, 2013-08, Vol.11 (3), p.329-344
- Suomi.fi (2021) <<https://sanastot.suomi.fi/terminology/ipvs/concept/concept-49>> haettu 22.6.2025
- Tawse, Alex; Atwater, Leanne; Dusya, Vera; Steve, Werner (2023) Strategy implementation: the role of middle manager leadership and coordination

- Tuomi, Jouni; Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi
- Qi, H. (2005) Strategy implementation: The impact of demographic characteristics on the level of support received by middle managers. *Management International Review* 2005
- Rouleau, Linda ; Balogun, Julia (2011) Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of management studies*, 2011-07, Vol.48 (5), p.953-983
- Winston Andrew, Polman Paul and Seabright Jeff (2023) < <https://hbr.org/2023/11/middle-management-is-the-key-to-sustainability>> haettu 27.9.2024
- Rouleau, Linda; Balogun, Julia; Floyd, W., Steven (2015) Strategy-as-practice research on middle managers' strategy work
- Uhl-Bien, M. – Ospina, S. M. (2012) Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 570–582.
- Vargas-Hernández, José G (2008) Institutional and neo-institutionalism theory in the international management of organizations. *Vision de futuro*, 2008-12, Vol.9 (2), p.125-138
- Vecchiato, R., & Roveda, C. (2010). Foresight in corporate organisations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(1), 99–112.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic management journal*, 11(5), 337-351.
- White, Joshua V. ; Borgholthaus, Cameron J. (2022) Who's in charge here? A bibliometric analysis of upper echelons research. *Journal of business research*, 2022-02, Vol.139, p.1012-1025
- Winston Andrew, Polman Paul and Seabright Jeff (2023) < <https://hbr.org/2023/11/middle-management-is-the-key-to-sustainability>> haettu 27.9.2024
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.
- Zumente Ilze; Bistrova Jūlija (2021) ESG Importance for Long-Term Shareholder Value Creation: Literature vs. Practice

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

#### **Keskijohto-yläjohto**

1. Millainen on oma käsityksesi yrityksenne ESG-startegiasta ja kuinka paljon se on näkyvissä päivittäin?
2. Miten yrityksessänne keskijohdon ääni saadaan kuuluviin yläjohdolle ESG-strategian suunnitteluvaiheessa?
3. Mitä keinoja keskijohdolla on tuoda esille omia näkemyksiään ja käytännön havaintojaan ESG-tavoitteista yläjohdon suuntaan?
4. Miten koet yläjohdon reagoineen teidän palautteeseen ja ideoihinne ESG-strategian suhteen?
5. Millaisia työkaluja tai prosesseja keskijohto käyttää omien vastuullisuusideoidensa viestimisessä yläjohdolle ja kuinka paljon näitä painotetaan?
6. Miten yläjohto tukee keskijohdon osallistumista ESG-strategian suunnitteluun, esimerkiksi resurssein tai koulutuksin?
7. Millaisia asioihin koette voivanne vaikuttaa ESG-tavoitteiden asettamisessa ja mitkä asiat ovat ulottumattomissa?
8. Onko olemassa kuilu keskijohdon ja yläjohdon välillä ESG-tavoitteiden suunnittelussa, ja mistä tämä mahdollisesti johtuu?
9. Kuinka paljon yläjohto painottaa teille ESG-asioita, ja meneekö esimerkiksi muut asiat helposti niiden edelle päivittäisessä toiminnassa?

#### **Keskijohto-työntekijät**

1. Miten keskijohto jalkauttaa ESG-tavoitteet tehokkaasti organisaation alemmille tasoille?
2. Millaisia kommunikointitapoja keskijohto käyttää ESG-strategian viestimisessä ja varmistamisessa, että jokainen ymmärtää tavoitteet selkeästi?
3. Miten keskijohto varmistaa alemman tason sitoutumisen ESG-tavoitteisiin?

4. Mitä konkreettisia keinoja keskijohto käyttää kohdatessaan haasteita ESG-strategian jalkauttamisessa?
5. Saako keskijohto riittävästi tukea alemman tason työntekijöiden sitouttamisen haasteissa, esimerkiksi HR-osastolta tai yläjohdolta?
6. Millaisia mittareita keskijohto käyttää arvioidessaan ESG-strategian toteutuksen edistymistä omalla vastualueellaan?
7. Miten käsittelette palautetta ja haasteita, joita ESG-strategian toteuttaminen tuo esille organisaation arjessa?

## **Liite 2. Tutkittavan tiedote**

Tutkimuksen aihe: ”Osallistuminen ESG-strategian (Environmental, Social, and Governance) luontiin – operatiivisen keskijohdon vaikutusmahdollisuudet yritysten ESG-strategiaan ja sen seuraukset motivaatioon.”

Hyvä osallistuja,

Kiitos mielenkiinnostasi tutkimukseeni! Tämä tiedote sisältää selvityksen Osallistuminen ESG-strategian luontiin – operatiivisen keskijohdon vaikutusmahdollisuudet suurten yritysten ESG-strategiaan ja sen seuraukset motivaatioon - tutkimukseen liittyen. Tutkimus suoritetaan Turun yliopiston pro gradu -tutkielmana.

### **Perustiedot tutkimuksesta**

Tämän laadullisen haastattelututkimuksen tavoitteena on selvittää, miten keskijohdon jäsenten osallistuminen ESG-strategian luontiprosessiin vaikuttaa motivaatioon, sitoutumiseen ja tehokkaaseen implementointiin sekä miten keskijohto itse kokee prosessin kehittämismahdollisuudet. Aineiston keruu alkaa joulukuussa 2024 ja päättyy helmikuussa 2025. Tutkimuksen tavoiteaikataulun mukaan, sen on tarkoitus valmistua kesän 2025 aikana. Osallistumalla tutkimukseen annat arvokkaan panoksen tutkimuksen aiheen ymmärtämiseen ja mahdollistat tutkimuksen toteutumisen. Tarvittaessa toimitan myös tutkimusraportin (tai yhteenvedon) osallistujille.

### **Osallistumisen vapaaehtoisuus ja keskeyttäminen**

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja sinulla on oikeus keskeyttää osallistuminen milloin tahansa ja syytä ilmoittamatta ilman, että se vaikuttaa kohteluusi ja asemaasi nyt ja vastaisuudessa. Voit myös peruuttaa tämän suostumuksen, jolloin tietojasi ei enää käytetä tutkimuksessa. Tutkimus voidaan keskeyttää myös tutkimuksen suorittajan taholta, mikäli tutkimuksen aikana ilmenee siihen perusteita.

### **Tutkimukseen osallistuminen**

Tutkimukseen osallistujien kanssa sovitaan haastattelun ajankohta (kesto noin 1 tunti). Haastattelu tallennetaan, ja tähän kysytään vielä erikseen lupa haastattelun alkaessa. Tutkimushankkeessa ei käytetä tai kysytä tutkittavalta arkaluonteisia tietoja, kuten terveyteen liittyviä tietoja.

### **Tietosuoja ja tietojen luottamuksellisuus**

Tutkimuksessa on otettu huomioon tietosuojasäännökset. Kaikki tutkimuksessa kerättävä tieto on täysin luottamuksellisia eikä sitä luovuteta ulkopuolisille tahoille. Tiedot säilytetään vuoden 2029 loppuun asti suojatussa tutkimustietoarkistossa, jonne on pääsy vain tutkimukseen kuuluvilla henkilöillä. Analyysivaiheessa tutkimustietoa käsitellään sellaisissa tiedostomuodoissa, joissa ei käytetä tunnistettavia henkilötietoja. Tutkimustuloksia raportoidaan anonymisti ryhmä- ja yritystasolla, jolloin yksittäisen henkilön vastaukset tai yksittäiset yritykset eivät ole tunnistettavissa. Anonyymiä tutkimusaineistoa tullaan jatkossa käyttämään ainoastaan tutkimustarkoituksiin (tutkimusartikkelit ja opinnäytteet). Tällöin kaikki tiedot ovat numerokoodattu eli tutkittavan henkilöllisyyttä ei ole mahdollista tunnistaa. Tutkimuksessa kerätyn varsinaisen tutkimusaineiston lisäksi myös kaikki muu tieto, mitä tutkija saattaa saada tietoonsa tutkimuksen aikana, kuuluu salassapitovelvollisuuden piiriin.

Kerron mielelläni lisää tutkimuksesta!