



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ada Kuutilo

**Yrityksen kestävyysratkaisujen integrointi osaksi uskottavaa
kestävyysjohtamista**

Tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateeminen yksikkö
Kandidaatintutkielma, Tuotantotalous
Kauppätieteiden kandidaatti

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ada Kuutilo		
Tutkielman nimi:	Yrityksen kestävyysratkaisujen integrointi osaksi uskottavaa kestävyysjohtamista		
Tutkinto:	Kauppateiden kandidaatti		
Opintosuunta:	Tuotantotalous		
Työn ohjaaja:	Tauno Kekäle		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	32

TIIVISTELMÄ:

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tarkastella, miten yrityksen kestävyysratkaisuja voidaan integroida osaksi uskottavaa kestävyysjohtamista. Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Aineisto koostuu tutkimuskirjallisuudesta, joka käsittelee kestävyysjohtamista, kestävyden integraatiota ja vastuullisuusviestinnän uskottavuutta. Lisäksi aineistossa hyödynnetään kirjallisuutta organisaatiokulttuurista, vastuullisesta johtajuudesta, viherpesusta, legitimitetistä sekä organisaation puheen ja toiminnan välisistä ristiriidoista.

Tutkielmassa tarkastellaan erityisesti kestävyden integraation haasteita, johdon, organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden merkitystä sekä vastuullisuusviestinnän ja käytännön toiminnan välistä suhdetta. Kirjallisuuden perusteella kestävyden integrointi edellyttää, että kestävyys kytkeytyy yrityksen strategiaan, päätöksentekoon, johtamiseen ja arjen toimintatapoihin. Integraatiota voivat vaikeuttaa esimerkiksi lyhyen aikavälin taloudelliset paineet, epäselvät vastuut, puutteelliset rakenteet, rajallinen osaaminen sekä se, ettei kestävyys näy organisaation päivittäisessä toiminnassa.

Tutkielman keskeinen johtopäätös on, että uskottava kestävyysjohtaminen rakentuu johdonmukaisuudesta. Kestävyysratkaisujen, johtamisen, viestinnän ja käytännön toiminnan tulee tukea toisiaan. Jos yrityksen vastuullisuusviestintä ja käytännön toiminta ovat ristiriidassa, kestävyysjohtamisen uskottavuus heikkenee. Uskottava kestävyysjohtaminen ei siten perustu yksittäisiin vastuullisuustoimiin, vaan siihen, että kestävyys muodostuu näkyväksi ja johdonmukaiseksi osaksi organisaation toimintaa.

AVAINSANAT: kestävyysjohtaminen, kestävyden integraatio, viherpesu, vastuullisuusviestintä, legitimitetti, organisaatiokulttuuri

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.3	Tutkimusmenetelmä ja aiheen rajaus	7
2	Teoreettinen viitekehys	8
2.1	Keskeiset käsitteet	8
2.2	Kestävyysjohtaminen	8
2.3	Kestävyyden integraatio organisaatioon	9
2.4	Legitimiteetti, viherpesu ja organizational hypocrisy	11
2.4.1	Legitimiteetti ja vastuullisuusviestintä	11
2.4.2	Viherpesu vastuullisuusviestinnän ongelmana	12
2.4.3	Organizational hypocrisy ja viestinnän sekä toiminnan ristiriita	12
3	Kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmä	13
4	Kirjallisuuskatsauksen analyysi	15
4.1	Kestävyysratkaisujen integroinnin haasteet	15
4.2	Johdon, organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden merkitys	16
4.3	Viestinnän ja käytännön toiminnan ristiriidat	18
4.4	Uskottavan kestävyysjohtamisen rakentuminen	20
5	Pohdinta	22
5.1	Tulosten tarkastelu suhteessa tutkimuskysymyksiin ja teoriaan	22
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset	25
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	27
6	Yhteenveto	28
	Lähteet	30

Lyhenteet

CSR

Corporate Social Responsibility, yritysvastuu

ESG

Environmental, Social and Governance, ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja hyvään hallintotapaan liittyvä tarkastelutapa

TBL

Triple Bottom Line, taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen kestävyiden samanaikainen tarkastelu

1 Johdanto

Kestävydestä on tullut yhä keskeisempi osa yritysten toimintaa. Yrityksiltä odotetaan nykyään sitä, että ne huomioivat taloudellisten tavoitteiden lisäksi myös toimintansa sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät vaikutukset. Kestävyys ei kuitenkaan tarkoita vain sitä, että yritys kertoo toimivansa vastuullisesti tai julkaisee vastuullisuusraportin. Oleellisempaa on se, miten kestävyys näkyy yrityksen päätöksenteossa, johtamisessa ja arjen toimintatavoissa.

Monissa yrityksissä kestävyys voi jäädä helposti viestinnän tasolle. Yritys voi esimerkiksi korostaa vastuullisuuttaan markkinoinnissa, mutta samaan aikaan sen käytännön toiminta ei välttämättä tue näitä väitteitä. Tällöin syntyy ristiriita yrityksen puheen ja toiminnan välille. Tämä on ongelmallista, koska uskottava kestävyysjohtaminen ei voi perustua pelkkään vastuullisuuspuheeseen, vaan sen täytyy näkyä konkreettisesti organisaation toiminnassa.

Tässä kandidaatintutkielmassa aihetta tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen avulla. Työn lähtökohtana on ajatus siitä, että yksittäiset vastuullisuustoimet eivät vielä tee yrityksestä aidosti kestävä. Kestävyys jää helposti päälle liimatuksi, jos sitä ei yhdistetä yrityksen strategiaan, johtamiseen, työntekijöiden arkeen ja vastuullisuusviestintään.

1.1 Tutkimuksen tausta

Yritysten rooli kestävä kehityksen edistämässä on korostunut viime vuosikymmenten aikana. Kestävyys on noussut keskeiseksi käsitteeksi, jossa yhdistyvät taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät tavoitteet. Tätä kutsutaan usein triple bottom line -ajatteluksi. Yrityksiltä odotetaan yhä enemmän sitä, että ne huomioivat nämä ulottuvuudet samanaikaisesti liiketoiminnassaan (Dyllick & Hockerts, 2002).

Tästä huolimatta yritysten tapa lähestyä kestävyyttä on usein edelleen puutteellinen. Dyllick ja Hockerts (2002) korostavat, että kestävyyttä tulkitaan monesti liian kapeasti.

Yritykset voivat esimerkiksi keskittyä erityisesti ekotehokkuuteen eli resurssien käytön tehostamiseen suhteessa tuotettuun arvoon. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä kokonaisvaltaisen kestävyys saavuttamiseen, sillä kestävyys edellyttää taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen ulottuvuuden samanaikaista huomioimista.

Yksi keskeinen haaste liittyy siihen, että kestävyyttä ei aina integroida systemaattisesti osaksi yritysten strategiaa ja päivittäistä toimintaa. Tällöin kestävyystoimet voivat jäädä irrallisiksi ja pinnallisiksi. Vaikka kestävyys merkitys on kasvanut ja siihen sitoutuminen on lisääntynyt, sen systemaattinen integrointi esimerkiksi sijoituspäätöksiin ja laajempiin päätöksentekokäytäntöihin kohtaa edelleen useita esteitä, kuten liiketoimintaperusteen, datan laadun, standardien ja käyttäytymisharjojen ongelmia (Friede, 2019).

Yrityksillä voi myös olla vaikeuksia yhdistää kestävyteen liittyviä tavoitteita osaksi liiketoimintastrategiaa. Tällöin yhteys kestävyys ja yrityksen ydintoiminnan välillä jää heikoksi. Baumgartner ja Ebner (2010) tuovat esiin, että kestävyteen liittyviä toimenpiteitä toteutetaan monissa tapauksissa ilman yhtenäistä strategista suuntaa. Heidän mukaansa strategioiden ja konkreettisten kestävyysnäkökohtien välinen yhteys puuttuu monissa tapauksissa käytännössä, mikä voi heikentää toimien johdonmukaisuutta ja lisätä viherpesun riskiä.

Näiden haasteiden perusteella työn keskeinen ongelma liittyy siihen, ettei kestävyys aina siirry yrityksen tavoitteista käytännön toimintaan. Siksi on tärkeää tarkastella, millä edellytyksillä kestävyys voi muodostua uskottavaksi ja johdonmukaiseksi osaksi organisaation toimintaa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten yrityksen kestävyysratkaisuja voidaan integroida osaksi uskottavaa kestävyysjohtamista. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti kestävyys integraation haasteisiin, johdon ja organisaation merkitykseen sekä

siihen, miten viestinnän ja käytännön toiminnan välinen ristiriita vaikuttaa uskottavuuteen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten yrityksen kestävyysratkaisuja voidaan integroida osaksi uskottavaa kestävyysjohtamista?

Päätutkimuskysymystä tarkastellaan seuraavien alakysymysten avulla:

1. Mitkä tekijät vaikeuttavat kestävyiden integrointia yrityksen toimintaan?
2. Millainen rooli johdolla, organisaatiokulttuurilla ja työntekijöillä on kestävyiden integraatiossa?
3. Miten viherpesu sekä viestinnän ja käytännön toiminnan ristiriidat vaikuttavat kestävyysjohtamisen uskottavuuteen?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja aiheen rajaus

Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Menetelmä sopii työhön, koska tavoitteena on muodostaa aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta kokonaiskuva kestävyysjohtamisen uskottavuudesta ja kestävyiden integraatioon liittyvistä haasteista. Kirjallisuuskatsauksen tarkempi toteutus, aineiston valinta ja analyysitapa kuvataan luvussa 3.

Tutkimus rajataan käsittelemään yritysten kestävyysjohtamista erityisesti uskottavuuden ja integraation näkökulmasta. Tarkastelun painopiste on siinä, miten kestävyys näkyy organisaation käytännön toiminnassa eikä pelkästään vastuullisuusviestinnässä tai raportoinnissa. Työssä ei keskitytä yksittäisten toimialojen teknisiin ympäristövaikutuksiin, kestävyiden mittaamiseen tai lainsäädännölliseen tarkasteluun, vaan aihetta käsitellään johtamisen, organisaatiokulttuurin ja yritysten toimintatapojen näkökulmasta.

2 Teorettinen viitekehys

2.1 Keskeiset käsitteet

Teoriaosan keskeiset käsitteet liittyvät siihen, miten kestävyys näkyy organisaation todellisessa toiminnassa eikä pelkästään yritysten viestinnässä. Tässä työssä kestävyyttä tarkastellaan erityisesti organisaation arjen toimintatapojen, työntekijöiden näkökulman sekä johdon tekemien strategisten valintojen kautta. Tarkastelun lähtökohtana on ajatus siitä, että aidosti integroitunut kestävyys näkyy organisaation eri tasoilla. Pinnallinen vastuullisuus puolestaan jää helposti viestinnälliseksi elementiksi, jolla ei ole todellista vaikutusta organisaation toimintaan.

2.2 Kestävyysjohtaminen

Kestävyysjohtamisella tarkoitetaan organisaation toimintatapaa, jossa kestävä kehityksen periaatteet huomioidaan osana strategista päätöksentekoa ja organisaation toimintaa (Dyllick & Hockerts, 2002). Kestävyysjohtamisen näkökulmasta kestävyys ei ole yksittäinen projekti tai pelkkä raportointivelvoite, vaan laajempi toimintamalli, jonka tarkoituksena on ohjata organisaation päätöksiä pitkällä aikavälillä.

Dyllick ja Hockerts (2002) viittaavat artikkelissaan Brundtlandin komission vuonna 1987 julkaisemaan raporttiin, jossa kestävyuden tavoitteeksi määritellään ihmisten tarpeiden täyttäminen tavalla, joka ei vaaranna tulevien sukupolvien mahdollisuuksia täyttää omia tarpeitaan. Yritystasolla tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee täyttää nykyisten suorien ja epäsuorien sidosryhmiensä tarpeet vaarantamatta kykyään vastata myös tulevien sidosryhmien tarpeisiin (Dyllick & Hockerts, 2002).

Kestävyysjohtamisen keskeinen lähtökohta perustuu triple bottom line -ajatteluun, jossa yrityksen toimintaa tarkastellaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen kestävyuden näkökulmista. Dyllickin ja Hockertsin (2002) mukaan yritys ei voi saavuttaa kestävyyttä keskittymällä vain yhteen näistä ulottuvuuksista. Esimerkiksi

ympäristötehokkuuden parantaminen ei yksin riitä, jos samalla sivuutetaan toiminnan sosiaaliset vaikutukset tai liiketoiminnan pitkän aikavälin taloudellinen kestävyys.

Kestävyysjohtaminen sekoitetaan usein vastuullisuuteen tai yritysvastuuseen. Yritysvastuulla eli corporate social responsibilityllä (CSR) tarkoitetaan organisaation toimia ja käytäntöjä, joissa huomioidaan sidosryhmien odotukset sekä triple bottom line -ajattelun mukainen taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen suorituskyky (Aguinis & Glavas, 2012). Aguinisin ja Glavasin (2012) mukaan CSR-kirjallisuus on kuitenkin hajanainen, sillä yritysvastuuta on tarkasteltu eri tieteenalojen, käsitteellisten näkökulmien ja analyysitasojen kautta. Tässä työssä yritysvastuu toimii taustakäsitteenä, mutta varsinainen tarkastelu kohdistuu kestävyysjohtamiseen ja siihen, miten kestävyys voidaan liittää osaksi yrityksen johtamista.

Baumgartner ja Ebner (2010) tarkastelevat yritysten kestävyyttä eri kehitystasojen kautta. Heidän mukaansa yritykset eroavat toisistaan siinä, kuinka pitkälle kestävyys on kehittynyt osaksi strategiaa ja organisaation eri toimintoja. Kestävyys voi olla mukana vain yksittäisissä toiminnoissa tai laajemmin osana yrityksen strategista suuntaa (Baumgartner & Ebner, 2010). Tämä näkökulma on tämän työn kannalta tärkeä, koska se auttaa erottamaan yksittäiset vastuullisuustoimet kokonaisvaltaisemmasta kestävyysjohtamisesta.

2.3 Kestävyyden integraatio organisaatioon

Kokonaisvaltainen kestävyysjohtaminen edellyttää, että kestävyys siirtyy tavoitteista osaksi organisaation toimintaa. Tässä työssä tätä tarkastellaan kestävyiden integraation näkökulmasta. Engert ym. (2016) korostavat, että yrityksen sitoutuminen kestävyteen vaatii strategista lähestymistapaa, jonka avulla kestävyys voidaan sisällyttää liiketoimintastrategiaan ja organisaation prosesseihin.

Kestävyyden strategiseen integraatioon vaikuttavat useat toisiinsa liittyvät tekijät. Engert ym. (2016) nostavat esiin esimerkiksi organisaation sisäiset ja ulkoiset lähtökohdat,

integraatiota edistävät ja estävät tekijät sekä kestävyiden kytkeytymisen strategiseen johtamiseen. Obal ym. (2020) täydentävät tätä näkökulmaa tarkastelemalla johtajuuden, henkilöstön kannustamisen ja innovatiivisen organisaatiokulttuurin merkitystä kestävyteen suuntautuneen toimintatavan muodostumisessa.

Organisaatiokulttuuri on yksi kestävyiden integraatioon liittyvä keskeinen tekijä. Linnenluecken ja Griffithsin (2010) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, millaisia kestävyiden liittyviä tavoitteita organisaatiossa korostetaan ja millaisina käytäntöinä ne toteutuvat. Kucharskan ja Kowalczykin (2019) tutkimuksessa pitkäjänteinen orientatio oli yrityskulttuurin ulottuvuuksista keskeisin CSR-käytäntöihin vaikuttava tekijä. Näin organisaatiokulttuuri voidaan nähdä tekijänä, joka joko tukee tai vaikeuttaa kestävyiden toteutumista organisaatiossa.

Myös työntekijöiden näkökulma liittyy kestävyiden integraation tarkasteluun. Kucharskan ja Kowalczykin (2019) mukaan työntekijöiden näkökulma auttaa arvioimaan, toteutuvatko vastuullisuuskäytännöt organisaation arjen rutiineissa. Tämä on olennaista, koska kestävyiden integraatio ei koske vain strategista tasoa. Se koskee myös sitä, miten kestävyiden liittyvät toimintatavat näkyvät organisaation eri tasoilla.

Johdolla on kirjallisuuden perusteella keskeinen rooli kestävyiden integraatiossa. Obal ym. (2020) liittävät kestävyiden suuntautuneen toimintatavan muodostumisen erityisesti johtamiskäytäntöihin, henkilöstön kannustamiseen ja innovatiiviseen organisaatiokulttuuriin. Agarwal ja Bhal (2020) tarkastelevat vastuullista johtajuutta eettisenä ja strategisena toimintana, jossa huomioidaan sidosryhmät sekä pitkän aikavälin kestävä kasvu.

Tässä työssä kestävyiden integraatiolla tarkoitetaan prosessia, jossa kestävyys liitetään osaksi organisaation strategiaa, johtamista, kulttuuria ja toimintatapoja. Tämä luo pohjan myöhemmälle analyysille, jossa tarkastellaan, mitkä tekijät vaikeuttavat integraatiota ja millä edellytyksillä kestävyysratkaisut voivat muuttua uskottavaksi osaksi yrityksen toimintaa.

2.4 Legitimiteetti, viherpesu ja organizational hypocrisy

Edellisessä luvussa kestävyden integraatiota tarkasteltiin organisaation strategian, kulttuurin, johtamisen ja toimintatapojen näkökulmasta. Integraation lisäksi tässä työssä on tärkeää tarkastella myös sitä, miten yritykset viestivät kestävydestä ja millainen suhde viestinnällä on organisaation todelliseen toimintaan. Tämän vuoksi seuraavaksi käsitellään legitimiteetin, viherpesun ja organizational hypocrisy -käsitteitä. Ne auttavat ymmärtämään, miten yrityksen vastuullisuusviestintää, yhteiskunnallista hyväksyttävyyttä sekä puheen ja toiminnan välistä suhdetta voidaan tarkastella kestävyysjohtamisen yhteydessä.

2.4.1 Legitimiteetti ja vastuullisuusviestintä

Yritysten vastuullisuusviestintää voidaan tarkastella legitimiteetin näkökulmasta. Legitimiteetillä tarkoitetaan organisaation hyväksyttävyyttä suhteessa yhteiskunnan arvoihin, normeihin ja odotuksiin (Suchman, 1995). Kestävyden ja vastuullisuuden merkityksen kasvaessa yrityksiin kohdistuu aiempaa enemmän painetta osoittaa, että niiden toiminta on yhteiskunnallisesti hyväksyttävää (Hummel & Schlick, 2016). Tämän vuoksi yritykset voivat hyödyntää vastuullisuusraportointia hyväksyttävyyden ja luottamuksen rakentamisessa sidosryhmien keskuudessa (Hummel & Schlick, 2016).

Myös Marquis ym. (2016) tarkastelevat vastuullisuusraportoinnin ongelmia valikoivan raportoinnin näkökulmasta. Heidän mukaansa yritykset voivat luoda vaikutelman läpinäkyvyydestä tuomalla esiin myönteisiä tai vähemmän haitallisia ympäristövaikutuksia ja jättämällä samalla kielteisempiä vaikutuksia vähemmälle huomiolle. Tämä tukee ajatusta siitä, että vastuullisuusraportointia on tarkasteltava kriittisesti eikä sitä voida pitää automaattisesti merkinä aidosta kestävydestä.

Legitimiteetin tavoittelu ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että vastuullisuusraportointi kuvaisi yrityksen kestävyttä täysin totuudenmukaisesti. Hummelin ja Schlickin (2016) mukaan kestävyden näkökulmasta heikommin suoriutuvat yritykset voivat käyttää

matalalaatuista vastuullisuusraportointia todellisen suoriutumisensa peittämiseen ja legitimizeerattuna suojelemiseen. Tämä näkökulma on työn kannalta olennainen, koska se auttaa tarkastelemaan vastuullisuusviestinnän ja yrityksen todellisen kestävyysuoriutumisen välistä suhdetta.

2.4.2 Viherpesu vastuullisuusviestinnän ongelmana

Legitimiteetin tavoitteluun liittyy läheisesti viherpesu. Delmasin ja Burbanon (2011) mukaan viherpesulla tarkoitetaan kuluttajien harhaanjohtamista yrityksen ympäristökäytännöistä tai tuotteen tai palvelun ympäristöhyödyistä. He määrittelevät viherpesun tilanteeksi, jossa yrityksen ympäristösuoriutuminen on heikkoa, mutta yritys viestii siitä myönteisesti (Delmas & Burbano, 2011). Parguel ym. (2011) puolestaan kuvaavat viherpesua taktiikoiksi, jotka voivat johtaa kuluttajia harhaan yrityksen ympäristötoimien tai tuotteiden todellisten ympäristöhyötyjen suhteen.

Parguel ym. (2011) korostavat, että kuluttajien voi olla vaikea erottaa aidosti vastuulliset yritykset niistä yrityksistä, jotka hyödyntävät vastuullisuusviestintää opportunistisesti. Tämän vuoksi viherpesun käsite on tässä työssä tärkeä, kun tarkastellaan vastuullisuusviestinnän ja yrityksen todellisen toiminnan välistä suhdetta.

2.4.3 Organizational hypocrisy ja viestinnän sekä toiminnan ristiriita

Organizational hypocrisy -käsite auttaa ymmärtämään tilanteita, joissa organisaation puhe, päätökset ja käytännön toiminta eroavat toisistaan. Cho ym. (2015) esittävät, että organisaatiot voivat käsitellä ristiriitaisia paineita erottamalla toisistaan sen, mitä ne sanovat, mitä ne päättävät ja mitä ne lopulta tekevät. Tähän liittyy myös organizational façade -käsite, jolla Cho ym. (2015) viittaavat organisaation rakentamaan julkisivuun tai vaikutelmaan, jonka avulla se voi pyrkiä näyttämään sidosryhmille tietyllä tavalla. Näiden käsitteiden avulla voidaan tarkastella tilanteita, joissa organisaation vastuullisuusviestintä ja käytännön toiminta eivät täysin vastaa toisiaan.

3 Kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmä

Tämä kandidaatintutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Menetelmä sopii työhön, koska tavoitteena on muodostaa aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta kokonaiskuva siitä, miten yrityksen kestävyysratkaisut voidaan integroida osaksi uskottavaa kestävyysjohtamista. Työssä ei tarkastella yhtä yksittäistä yritystä, vaan kirjallisuuden avulla analysoidaan, mitkä tekijät vaikeuttavat kestävyden integroitumista organisaation toimintaan, millainen rooli johdolla, organisaatiokulttuurilla ja työntekijöillä on integraatiossa sekä miten viestinnän ja käytännön toiminnan ristiriidat vaikuttavat kestävyysjohtamisen uskottavuuteen.

Aineisto koostuu tieteellisistä artikkeleista, jotka käsittelevät kestävyysjohtamista, kestävyden integraatiota, organisaatiokulttuuria, vastuullista johtajuutta, viherpesua, legitimizeettiä ja organizational hypocrisy -ilmiötä. Lähteitä haettiin kansainvälisistä tieteellisistä tietokannoista sekä keskeisten artikkeleiden lähdeluetteloiden avulla. Hakuosoina käytettiin esimerkiksi käsitteitä sustainability management, corporate sustainability, sustainability integration, responsible leadership, greenwashing, legitimacy theory ja organizational hypocrisy.

Lähteiksi valittiin erityisesti vertaisarvioituja artikkeleita, jotka liittyvät työn tutkimuskypsyksiin ja keskeisiin käsitteisiin. Aineistosta etsittiin toistuvia näkökulmia siihen, miksi kestävyys voi jäädä yrityksissä irralliseksi ja millä edellytyksillä se voi muuttua osaksi käytännön toimintaa. Näiden havaintojen perusteella analyysi rakentui neljän teeman ympärille: kestävyysratkaisujen integroinnin haasteisiin, johdon ja organisaatiokulttuurin merkitykseen, viestinnän ja käytännön toiminnan ristiriitoihin sekä uskottavan kestävyysjohtamisen rakentumiseen.

Aineistosta rajattiin pois lähteet, jotka käsittelevät kestävyyttä ensisijaisesti teknisten ympäristövaikutusten, lainsäädännön tai yksittäisten toimialojen näkökulmasta, koska työn painopiste on johtamisessa, organisaatiokulttuurissa ja uskottavuudessa.

Tutkielman kirjoitusprosessissa on hyödynnetty tekoälyä tekstin rakenteen selkeyttämissen, kielenhuollon ja muotoilun tukena. Tekoälyä on käytetty kirjoittamisen apuvälineenä, mutta työn sisältö, lähteiden valinta, lähteiden tarkistaminen ja lopulliset päätelmät on muodostettu itse.

4 Kirjallisuuskatsauksen analyysi

Tässä luvussa tarkastellaan, mitä aiemman kirjallisuuden perusteella voidaan päätellä yrityksen kestävyysratkaisujen integroinnista osaksi uskottavaa kestävyysjohtamista. Teoreettisessa viitekehyksessä määriteltiin kestävyysjohtamisen, kestävyiden integraation, legitimitetin, viherpesun ja organizational hypocrisy -ilmiön keskeiset käsitteet. Tässä luvussa näitä käsitteitä käytetään analyysin välineinä.

Tarkastelun lähtökohtana on se, että yksittäiset vastuullisuustoimet tai kestävyysratkaisut eivät vielä itsessään tee yrityksen toiminnasta uskottavasti kestävä. Uskottavuus rakentuu vasta silloin, kun kestävyysratkaisut kytkeytyvät johdonmukaisesti organisaation strategiaan, päätöksentekoon, johtamiseen, työntekijöiden arkeen ja vastuullisuusviestintään.

4.1 Kestävyysratkaisujen integroinnin haasteet

Kestävyysratkaisujen integroinnin haaste ei kirjallisuuden perusteella liity pelkästään siihen, onko yrityksellä kestävyteen liittyviä tavoitteita tai yksittäisiä vastuullisuustoimia. Keskeisempää on se, saadaanko nämä tavoitteet osaksi organisaation strategiaa, prosesseja ja arjen toimintaa. Engert ym. (2016), Baumgartner ja Ebner (2010) sekä Dyllick ja Hockerts (2002) tarkastelevat kestävyttä hieman eri näkökulmista, mutta niiden perusteella voidaan todeta, että kestävyys ei voi jäädä irralliseksi toiminnoksi. Engert ym. painottavat strategista integraatiota, Baumgartner ja Ebner yritysten erilaisia kestävyysstrategioita ja kypsyystasoa ja Dyllick ja Hockerts kokonaisvaltaista triple bottom line -ajattelua. Tämän perusteella uskottava kestävyysjohtaminen ei voi jäädä vain strategiseksi tavoitteeksi, vaan sen täytyy näkyä myös siinä, miten yrityksessä päätetään ja toimitaan.

Yksi keskeinen haaste liittyy strategian ja arjen väliseen kuiluun. Yritys voi määritellä vastuullisuuteen liittyviä arvoja ja tavoitteita, mutta jos niitä ei yhdistetä prosesseihin, päätöksentekoon ja työntekijöiden arjen toimintatapoihin, niiden vaikutus jää helposti rajalliseksi. Baumgartnerin ja Ebnerin (2010) näkökulma täydentää Engertin ym. (2016)

strategista tarkastelua osoittamalla, että kestävyiden asemaa voidaan arvioida myös sen perusteella, millainen kestävyysstrategia yrityksellä on ja millä kypsyytasolla eri kestävyysnäkökohdat ovat.

Dyllickin ja Hockertsin (2002) triple bottom line -näkökulma syventää tätä tarkastelua. Se osoittaa, että kestävyys ei tarkoita vain yksittäisiä ympäristötoimia tai raportointiin liittyviä velvoitteita. Jos yritys painottaa vain yhtä kestävyiden ulottuvuutta, esimerkiksi ekotehokkuutta, kokonaisvaltainen kestävyys jää vajaaksi. Tämä on työn kannalta tärkeää, koska kestävyiden haaste ei ole pelkästään siinä, saadaanko se osaksi organisaation rakenteita. Haaste liittyy myös siihen, ymmärretäänkö kestävyys riittävän laaja-alaisesti. Uskottava kestävyysjohtaminen vaatii siis sekä rakenteellista integraatiota että kestävyiden taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten ulottuvuuksien huomiointia.

Kestävyiden integraatiota voivat vaikeuttaa myös lyhyen aikavälin taloudelliset paineet. Haessler (2020) osoittaa, että yritykset joutuvat usein tasapainottelemaan lyhyen aikavälin kannattavuusvaatimusten ja pitkän aikavälin kestävyteen liittyvien tavoitteiden välillä. Erityisesti tilanteissa, joissa kestävyys Hankkeiden taloudelliset hyödyt ovat epävarmoja tai vaikeasti mitattavia, päätöksenteko voi painottua perinteisiin taloudellisiin mittareihin. Tällöin kestävyiden integrointi voi hidastua, vaikka sen merkitys tunnistettaisiin strategisella tasolla.

Tämän perusteella kestävyysratkaisujen integroinnin keskeinen haaste on se, saadaanko ne osaksi yrityksen strategiaa, prosesseja, vastuita ja arjen toimintatapoja. Jos tämä yhteys jää heikoksi, kestävyystoimet voivat jäädä irrallisiksi muusta liiketoiminnasta.

4.2 Johdon, organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden merkitys

Kestävyysratkaisujen integrointi ei ole vain strateginen tai tekninen kysymys. Se riippuu myös siitä, miten organisaatiota johdetaan ja millainen kulttuuri arjen toimintaa ohjaa.

Engert ym. (2016), Obal ym. (2020), Linnenluecke ja Griffiths (2010) sekä Kucharska ja Kowalczyk (2019) tarkastelevat integraatiota eri tasoilla. Engert ym. painottavat strategista yhteensovittamista, Obal ym. johtajuuden ja henkilöstön kannustamisen merkitystä, Linnenluecke ja Griffiths organisaatiokulttuurin vaikutusta ja Kucharska ja Kowalczyk työntekijöiden näkökulmaa. Näiden lähteiden perusteella voidaan todeta, että kestävyiden integraatio vaatii johdon päätöksiä, organisaatiokulttuurin tukea sekä työntekijöiden mahdollisuutta toteuttaa kestävyttä arjessa.

Johdon rooli korostuu siinä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä ja mitä työntekijöiltä odotetaan. Agarwal ja Bhal (2020) tarkastelevat vastuullista johtajuutta eettisenä ja strategisena toimintana, jossa huomioidaan sidosryhmät sekä pitkän aikavälin kestävä kasvu. Tämä liittyy Obalin ym. (2020) näkemukseen siitä, että johtajuus, henkilöstön kannustaminen ja innovatiivinen organisaatiokulttuuri voivat tukea kestävyteen suuntautuneen toimintatavan muodostumista. Johdon tehtävänä ei siis ole vain asettaa kestävyteen liittyviä tavoitteita, vaan myös luoda edellytykset niiden toteuttamiselle organisaation arjessa.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, otetaanko kestävyys tosissaan vai jääkö se muodolliseksi tavoitteeksi. Linnenluecken ja Griffithsin (2010) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, millaisia kestävyteen liittyviä tavoitteita organisaatiossa korostetaan ja millaisina käytäntöinä ne toteutuvat. Kucharskan ja Kowalczykin (2019) tutkimus täydentää tätä näkökulmaa osoittamalla, että pitkäjänteinen orientaatio on keskeinen CSR-käytäntöihin vaikuttava kulttuurinen tekijä. Tämä osoittaa, että kulttuuri ei ole vain taustatekijä, vaan se vaikuttaa suoraan siihen, millaiseksi kestävyys organisaation arjessa muodostuu.

Työntekijöiden näkökulma tuo analyysiin käytännön tason, jota pelkkä strategian tai johdon tarkastelu ei tavoita. Kucharskan ja Kowalczykin (2019) mukaan työntekijöiden näkökulma auttaa arvioimaan, toteutuvatko vastuullisuuskäytännöt organisaation päivittäisissä rutiineissa. Työntekijät ovat niitä toimijoita, joiden kautta strategiset tavoitteet joko muuttuvat käytännöiksi tai jäävät toteutumatta. Jos työntekijöillä ei ole selkeitä

ohjeita, osaamista tai mahdollisuuksia toimia kestäväällä tavalla, kestävyys jää helposti johdon puheeksi tai raportoinnin tasolle.

Näin johdon, organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden merkitys liittyy ennen kaikkea kestävyden käytännön toteutumiseen. Johto määrittää suunnan, organisaatiokulttuuri vaikuttaa arjen toimintatapoihin ja työntekijät näyttävät käytännössä, muuttuuko kestävyys toiminnaksi.

4.3 Viestinnän ja käytännön toiminnan ristiriidat

Kun kestävyysratkaisut jäävät irrallisiksi, mutta yritys viestii niistä aktiivisesti, syntyy riski viestinnän ja käytännön toiminnan ristiriidasta. Tämä on uskottavan kestävyysjohtamisen kannalta keskeinen ongelma. Delmas ja Burbano (2011), Hummel ja Schlick (2016), Parguel ym. (2011) sekä Cho ym. (2015) tarkastelevat tätä ongelmaa eri käsitteiden kautta. Delmas ja Burbano sekä Parguel ym. lähestyvät aihetta viherpesun näkökulmasta, Hummel ja Schlick legitimiteetin ja vastuullisuusraportoinnin kautta, kun taas Cho ym. tarkastelevat organisaation puheen, päätösten ja toiminnan välisiä ristiriitoja organizational hypocrisy -käsitteen avulla. Tämän perusteella kestävyysjohtamisen uskottavuus ei riipu pelkästään siitä, mitä yritys viestii, vaan siitä, vastaako viestintä organisaation todellista toimintaa.

Legitimiteetin näkökulmasta yrityksillä on tarve osoittaa, että niiden toiminta vastaa yhteiskunnan odotuksia. Hummel ja Schlick (2016) osoittavat, että kestävyden näkökulmasta heikommin suoriutuvat yritykset voivat käyttää matalalaatuista vastuullisuusraportointia todellisen suoriutumisensa peittämiseen ja legitimiteettinsä suojelemiseen. Tämä näkökulma on tärkeä, koska vastuullisuusviestintä ei aina ole vain tiedon välittämistä. Se voi toimia myös keinona hallita sidosryhmien käsityksiä yrityksestä. Työn kannalta olennaista on se, että viestinnän uskottavuutta täytyy arvioida suhteessa yrityksen todelliseen toimintaan.

Viherpesun käsitteessä tämä ristiriita tulee näkyväksi erityisesti ympäristöviestinnän kautta. Delmasin ja Burbanon (2011) mukaan viherpesussa yhdistyvät heikko

ympäristösuoriutuminen ja myönteinen viestintä ympäristösuoriutumisesta. Parguel ym. (2011) puolestaan korostavat, että kuluttajien voi olla vaikea erottaa aidosti vastuulliset yritykset niistä, jotka hyödyntävät vastuullisuusviestintää opportunistisesti. Näin viherpesu ei ole vain yrityksen viestinnällinen ongelma, vaan myös sidosryhmien luottamukseen liittyvä ongelma. Jos sidosryhmät eivät pysty arvioimaan väitteiden todenmukaisuutta, yrityksen vastuullisuusviestintä voi joko rakentaa tai heikentää uskottavuutta.

Myös Nyilasy ym. (2014) osoittavat, että vihreä mainonta voi vaikuttaa kuluttajien suhtautumiseen kielteisesti erityisesti silloin, kun yrityksen todellinen ympäristösuoriutuminen on heikkoa. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että vastuullisuusviestintä ei itsessään rakenna uskottavuutta, jos yrityksen toiminta ei tue viestinnässä esitettyjä väitteitä.

Organizational hypocrisy -käsite laajentaa tarkastelua viherpesua pidemmälle. Cho ym. (2015) osoittavat, että organisaation puhe, päätökset ja käytännön toiminta voivat erota toisistaan. Tämä auttaa ymmärtämään, että uskottavuusongelma ei synny vain yksittäisistä harhaanjohtavista ympäristöväitteistä tai raportoinnin puutteista. Kyse voi olla laajemmasta epä johdonmukaisuudesta, jossa organisaatio puhuu kestäväydestä, mutta sen päätökset ja arjen käytännöt eivät tue tätä viestiä.

Walkerin ja Wanin (2012) tutkimus tukee tätä näkökulmaa, sillä he erottavat toisistaan symboliset ympäristötoimet ja varsinaiset käytännön teot. Heidän mukaansa viherpesu syntyy tilanteessa, jossa yrityksen ympäristöviestintä ei vastaa sen todellisia toimia. Tämä on työn kannalta tärkeää, koska se osoittaa, että vastuullisuusviestintä voi heikentää uskottavuutta, jos sen taustalla ei ole konkreettisia ja todennettavia tekoja.

Näitä näkökulmia yhdistämällä voidaan todeta, että viestinnän ja toiminnan ristiriita heikentää kestävyysjohtamisen uskottavuutta. Jos vastuullisuusviestintä ei vastaa yrityksen päätöksiä ja käytännön toimintaa, kestävyys voi näyttäytyä sidosryhmille enemmän imagon rakentamisena kuin todellisena toimintatapana.

4.4 Uskottavan kestävyysjohtamisen rakentuminen

Edellä käsitellyt näkökulmat osoittavat, että uskottava kestävyysjohtaminen rakentuu useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Työn keskeinen havainto on, että kestävyysratkaisut eivät yksinään riitä tekemään yrityksen toiminnasta uskottavasti kestävää. Niillä on merkitystä vasta silloin, kun ne integroituvat organisaation kokonaisuuteen ja vaikuttavat siihen, miten yrityksessä toimitaan.

Starik ja Kanashiro (2013) tukevat tätä näkökulmaa korostamalla, että kestävyysjohtaminen on monitasoinen ilmiö. Se ei koske vain organisaation strategiaa, vaan myös yksilöitä, organisaation toimintatapoja ja laajempaa yhteiskunnallista ympäristöä. Tämä sopii tämän työn johtopäätökseen, jonka mukaan uskottava kestävyysjohtaminen edellyttää, että kestävyys näkyy organisaation eri tasoilla eikä jää yksittäisiksi toimiksi.

Dyllick ja Hockerts (2002), Baumgartner ja Ebner (2010) sekä Engert ym. (2016) muodostavat yhdessä perustan uskottavan kestävyysjohtamisen tarkastelulle. Dyllick ja Hockerts korostavat kestävyiden kokonaisvaltaisuutta taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen ulottuvuuden kautta, Engert ym. (2016) tarkastelevat kestävyiden strategista integraatiota ja Baumgartner ja Ebner (2010) jäsentävät yritysten kestävyysstrategioita. Näiden näkökulmien perusteella uskottava kestävyysjohtaminen edellyttää sekä kokonaisvaltaista ymmärrystä kestävydestä että konkreettisia rakenteita sen toteuttamiseksi.

Uskottavuus vaatii myös johdonmukaisuutta. Cho ym. (2015) organizational hypocrisy -käsitteen avulla voidaan ymmärtää, miksi organisaation puheen, päätösten ja käytännön toiminnan välinen ristiriita heikentää uskottavuutta. Tämä näkökulma liittyy viherpesua ja legitimizeettiä koskevaan kirjallisuuteen, koska uskottavuusongelma ei rajoitu vain ulkoiseen viestintään. Se voi näkyä myös organisaation sisäisessä toiminnassa, jos johto, strategia ja arjen käytännöt ohjaavat eri suuntiin. Tämän perusteella uskottava kestävyysjohtaminen tarkoittaa sitä, että yrityksen vastuullisuuspuhe, päätökset ja käytännöt tukevat samaa tavoitetta.

Lisäksi uskottavuus vaatii läpinäkyvyyttä ja todennettavuutta. Hummelin ja Schlickin (2016) tutkimus osoittaa, että vastuullisuusraportoinnin laatu on keskeinen kysymys, koska matalalaatuinen raportointi voi peittää todellista suoriutumista ja suojella legitimitettä. Tämä liittyy Delmasin ja Burbanon (2011) sekä Parguelin ym. (2011) viherpesua koskeviin havaintoihin, sillä kaikissa näissä näkökulmissa korostuu viestinnän ja todellisen toiminnan välinen suhde. Uskottava kestävyysjohtaminen ei voi perustua epämääräisiin vastuullisuusväitteisiin. Yrityksen on pystyttävä osoittamaan, miten sen kestävyysratkaisut näkyvät käytännön toiminnassa ja millaisia vaikutuksia niillä on.

Uskottavuus rakentuu myös organisaation sisällä. Obal ym. (2020), Linnenluecke ja Griffiths (2010) sekä Kucharska ja Kowalczyk (2019) täydentävät strategista näkökulmaa osoittamalla, että johtajuus, organisaatiokulttuuri ja työntekijöiden arki vaikuttavat siihen, toteutuuko kestävyys käytännössä. Työntekijöiden näkökulma on tärkeä, koska se paljastaa, näkyykö kestävyys organisaation päivittäisissä rutiineissa vai jääkö se vain strategiseksi tavoitteeksi. Näin kestävyysjohtamisen uskottavuus ei ole pelkästään ulkoinen maine- tai viestintäkysymys. Se on myös sisäinen kysymys siitä, kokevatko organisaation jäsenet kestävyden todelliseksi osaksi toimintaa.

Kokonaisuutena kirjallisuus osoittaa, että uskottava kestävyysjohtaminen rakentuu useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Kestävyysratkaisujen on kytkeydyttävä strategiaan, johtamiseen, organisaatiokulttuuriin, työntekijöiden arkeen ja vastuullisuusviestintään. Jos nämä osa-alueet tukevat samaa suuntaa, kestävyysratkaisut voivat muuttua osaksi yrityksen todellista toimintaa. Jos yhteys jää heikoksi, kestävyys voi jäädä irralliseksi ja sen uskottavuus heikkenee.

5 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkielman keskeisiä havaintoja suhteessa tutkimuskysymyksiin ja teoriaan. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimuksen suuntia.

5.1 Tulosten tarkastelu suhteessa tutkimuskysymyksiin ja teoriaan

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin yrityksen kestävyysratkaisujen integrointia osaksi uskottavaa kestävyysjohtamista. Työn teoreettinen viitekehys rakentui kestävyysjohtamisen, kestävyiden integraation, legitimitetin, viherpesun ja organizational hypocrisy -käsitteiden varaan. Kirjallisuuskatsauksen analyysin perusteella nämä käsitteet liittyvät tiiviisti toisiinsa. Kestävyysjohtaminen ei näyttäydä uskottavana pelkästään siksi, että yrityksellä on kestävyteen liittyviä tavoitteita tai vastuullisuusviestintää. Uskottavuus rakentuu ennen kaikkea siitä, näkyvätkö nämä tavoitteet yrityksen strategiassa, johtamisessa, päätöksenteossa ja käytännön toiminnassa.

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, mitkä tekijät vaikeuttavat kestävyiden integrointia yrityksen toimintaan. Analyysin perusteella keskeinen haaste ei ole pelkästään se, etteivät yritykset tunnista kestävyiden merkitystä. Haaste syntyy ennen kaikkea siitä, että kestävyteen liittyvät tavoitteet eivät aina muutu selkeiksi vastuiksi, resursseiksi ja arjen toimintatavoiksi. Engert ym. (2016) korostavat, että kestävyiden integraatio edellyttää strategista lähestymistapaa sekä kestävyiden liittämistä osaksi organisaation prosesseja. Baumgartnerin ja Ebnerin (2010) näkökulma kestävyiden eri kehitystasoista tukee tätä havaintoa, sillä yritykset eroavat siinä, kuinka syvälle kestävyys on integroitunut niiden strategiaan ja toimintaan. Tämän työn perusteella voidaan päätellä, että kestävyysratkaisut jäävät helposti irrallisiksi, jos niitä ei kytketä yrityksen ydin-toimintaan ja jos organisaation arki ohjaa toimimaan eri tavalla kuin strategiset tavoitteet edellyttävät.

Tämä havainto on työn kannalta keskeinen, koska se erottaa yksittäiset vastuullisuustoimet uskottavasta kestävyysjohtamisesta. Yrityksellä voi olla kestävyteen liittyviä ratkaisuja, mutta ne eivät vielä itsessään osoita, että kestävyys olisi osa yrityksen todellista toimintaa. Integraatio vaatii sitä, että yritys on miettinyt etukäteen, mitä kestävyys tarkoittaa sen omien arvojen, strategian ja toimintatapojen kannalta. Lisäksi työntekijöiden täytyy tietää, miten yrityksessä toimitaan kestävyden osalta. Jos tämä yhteys puuttuu, kestävyys jää helposti tavoitteeksi, joka näyttää hyvältä paperilla mutta ei välttämättä muuta arjen toimintaa.

Toinen tutkimuskysymys tarkasteli johdon, organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden roolia kestävyden integraatiossa. Analyysin perusteella johdon rooli on keskeinen, mutta kestävyys ei integroidu pelkästään johdon päätöksillä. Obal ym. (2020) osoittavat, että johtajuus, henkilöstön kannustaminen ja organisaatiokulttuuri voivat tukea kestävyteen suuntautuneen toimintatavan muodostumista. Agarwalin ja Bhalin (2020) vastuullisen johtajuuden näkökulma täydentää tätä korostamalla johtamisen eettistä ja strategista ulottuvuutta. Tämän perusteella johdon tehtävänä on luoda suunta, asettaa kestävyteen liittyvät odotukset ja mahdollistaa niiden toteuttaminen käytännössä.

Organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden merkitys näkyy siinä, muuttuuko kestävyys tavoitteista käytännön toiminnaksi. Linnenluecken ja Griffithsin (2010) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, millaisina käytäntöinä kestävyteen liittyvät tavoitteet toteutuvat. Kucharskan ja Kowalczykin (2019) tutkimus puolestaan korostaa työntekijöiden näkökulmaa, koska työntekijät voivat arvioida, toteutuvatko vastuullisuuskäytännöt organisaation arjen rutiineissa. Tämän työn näkökulmasta juuri työntekijöiden arki tekee kestävyden integraatiosta näkyvää. Työntekijät eivät ainoastaan lue yrityksen strategiaa, vaan he toimivat johdon päätösten ja organisaation ohjeiden mukaisesti käytännössä. Jos työntekijöiltä ei edellytetä kestävien toimintatapojen noudattamista tai jos organisaatio ei anna siihen aikaa, osaamista tai selkeitä ohjeita, kestävyys jää helposti johdon puheeksi eikä muutu osaksi organisaation todellista toimintaa.

Tämän perusteella kestävyiden integraatiota ei voida tarkastella vain johdon tai strategian näkökulmasta. Johto voi määrittää suunnan, mutta työntekijät ja organisaatiokulttuuri ratkaisevat osaltaan sen, miten kestävyys näkyy arjessa. Tässä työssä tämä näyttäytyy tärkeänä havaintona, koska kestävyysjohtamisen uskottavuus rakentuu myös organisaation sisällä. Jos yrityksen arvot ja arjen toimintatavat eivät kohtaa, työntekijät todennäköisesti huomaavat ristiriidan nopeasti.

Kolmas tutkimuskysymys käsitteli sitä, miten viherpesu sekä viestinnän ja käytännön toiminnan ristiriidat vaikuttavat kestävyysjohtamisen uskottavuuteen. Delmasin ja Burbanon (2011) sekä Parguelin ym. (2011) mukaan viherpesu liittyy tilanteisiin, joissa yritys antaa toiminnastaan ympäristön tai vastuullisuuden näkökulmasta todellisuutta myönteisemmän kuvan. Hummelin ja Schlickin (2016) tutkimus osoittaa, että vastuullisuusraportointia voidaan käyttää myös legitimitietin suojelemiseen erityisesti silloin, kun yrityksen todellinen kestävyysasuoriutuminen on heikompaa. Cho ym. (2015) puolestaan auttavat ymmärtämään laajempaa ristiriitaa organisaation puheen, päätösten ja käytännön toiminnan välillä.

Näiden lähteiden perusteella viestinnän ja käytännön toiminnan ristiriita heikentää kestävyysjohtamisen uskottavuutta, koska se tekee yrityksen vastuullisuudesta epä johdonmukaista. Yritys voi viestiä kestävydestä vahvasti, mutta jos samat tavoitteet eivät näy päätöksenteossa, työntekijöiden arjessa tai toimintatavoissa, vastuullisuus alkaa helposti näyttäytyä päälle liimattuna. Tässä mielessä viherpesu ei ole vain viestinnällinen ongelma, vaan se liittyy suoraan kestävyiden integraatioon. Mitä heikommin kestävyys on integroitunut organisaation toimintaan, sitä suurempi riski on, että vastuullisuusviestintä ja käytännön toiminta alkavat erkaantua toisistaan.

Näiden tutkimuskysymysten perusteella työn keskeinen johtopäätös on, että kestävyysratkaisuista tulee osa uskottavaa kestävyysjohtamista vasta silloin, kun ne eivät jää irrallisiksi tavoitteiksi tai viestinnällisiksi teoiksi. Kestävyysratkaisujen täytyy näkyä siinä, miten yritystä johdetaan, miten työntekijät toimivat arjessa ja miten yritys viestii vastuullisuudestaan ulospäin. Tämän vuoksi uskottava kestävyysjohtaminen rakentuu ennen

kaikkea johdonmukaisuudesta, kuten yrityksen tavoitteiden, päätösten, toimintatapojen ja viestinnän tulee tukea samaa kestävyysliittävää suuntaa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tämän tutkielman luotettavuutta vahvistaa se, että työ perustuu pääosin vertaisarvioituun tutkimuskirjallisuuteen ja useisiin keskeisiin kestävyysjohtamista, kestävyiden integraatiota, organisaatiokulttuuria, johtajuutta, legitimizeettiä ja viherpesua käsitteleviin lähteisiin. Aihetta tarkastellaan useasta näkökulmasta, mikä tukee kokonaiskuvan muodostamista siitä, miksi kestävyys voi jäädä organisaatioissa irralliseksi ja millä edellytyksillä se voi muuttua uskottavaksi osaksi yrityksen toimintaa. Luotettavuutta vahvistaa myös se, että työn teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsauksen analyysi rakentuvat samoista keskeisistä käsitteistä.

Tutkimuksella on kuitenkin myös rajoituksia. Koska työ on kirjallisuuskatsaus, siinä ei kerätä omaa empiiristä aineistoa esimerkiksi haastattelujen, kyselyiden tai tapaustutkimuksen avulla. Tämän vuoksi tutkielma ei voi osoittaa, miten kestävyysjohtaminen toteutuu yksittäisessä yrityksessä käytännössä. Tulokset perustuvat aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, joten johtopäätökset ovat luonteeltaan kokoavia ja tulkitsevia. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työn päätelmät kuvaavat kirjallisuudesta muodostuvaa kokonaiskuvaa eivätkä tarjoa suoraa näyttöä yksittäisten yritysten toiminnasta.

Toinen rajoitus liittyy aiheen laajuuteen. Kestävyysjohtaminen on laaja kokonaisuus, johon liittyy strategisia, taloudellisia, sosiaalisia, ympäristöllisiä ja viestinnällisiä näkökulmia. Tässä työssä aihe on rajattu erityisesti integraation ja uskottavuuden näkökulmaan. Rajaus auttaa pitämään työn johdonmukaisena, mutta samalla se tarkoittaa, että esimerkiksi toimialakohtaisia ympäristövaikutuksia, lainsäädäntöä, raportointistandardeja ja kestävyiden mittaamista ei käsitellä syvällisesti. Tämän vuoksi tuloksia ei voida suoraan yleistää kaikkiin yrityksiin tai toimialoihin samalla tavalla.

Lisäksi kirjallisuuskatsauksen luotettavuuteen vaikuttaa se, millaisia lähteitä työhön on valittu. Vaikka työssä on pyritty hyödyntämään relevantteja ja vertaisarvioituja

artikkeleita, aineisto ei kata kaikkea mahdollista tutkimusta kestävyysjohtamisesta. Va-
littu kirjallisuus painottuu erityisesti johtamisen, organisaatiokulttuurin ja vastuullisuus-
viestinnän näkökulmiin. Tämä tukee työn tutkimuskysymyksiä, mutta voi samalla rajata
pois muita tärkeitä näkökulmia, kuten teknologiset ratkaisut, toimitusketjujen hallinnan
tai toimialakohtaiset erot. Tästä syystä johtopäätöksiä tulee tarkastella valitun kirjalli-
suuden pohjalta, eikä niitä voida pitää täysin kattavana kuvauksena kaikista kestävyys-
johtamisen ulottuvuuksista.

Lisäksi osa työn keskeisistä lähteistä on teoreettisia klassikkolähteitä, kuten Suchman
(1995) sekä Dyllick ja Hockerts (2002), kun taas osa lähteistä tarkastelee uudempia vas-
tuullisuusviestinnän, johtajuuden ja integraation kysymyksiä. Tämä vahvistaa työn teo-
reettista perustaa, mutta samalla on huomioitava, että yritysten toimintaympäristö ja
vastuullisuusvaatimukset ovat muuttuneet ajan kuluessa.

Tutkielman tuloksia arvioitaessa on myös huomioitava, että käytetty kirjallisuus tarkas-
telee kestävyiden integraatiota eri näkökulmista. Osa lähteistä painottuu strategiseen
integraatioon, osa organisaatiokulttuuriin ja johtajuuteen, ja osa vastuullisuusviestinn-
tään sekä viherpesuun. Tämä vahvistaa aiheen monipuolista tarkastelua, mutta samalla
se tarkoittaa, ettei tutkielma perustu yhteen yhtenäiseen teoriaan tai malliin. Tämän
vuoksi johtopäätökset ovat luonteeltaan kokoavia ja tulkitsevia. Työn vahvuutena voi-
daan kuitenkin pitää sitä, että eri näkökulmat auttavat tarkastelemaan kestävyysjohta-
misen uskottavuutta sekä organisaation sisäisen toiminnan että ulkoisen viestinnän
kautta.

Lähteiden osalta on myös huomioitava, että osa kirjallisuudesta käsittelee vastuulli-
suutta, CSR-käytäntöjä tai viherpesua, eikä aina suoraan yrityksen kestävyysratkaisujen
integroitua. Tällöin tutkielmassa on jouduttu yhdistämään eri tutkimusalueiden havain-
toja. Tämä on perusteltua työn tutkimuskysymysten kannalta, mutta se lisää myös tul-
kinnanvaraisuutta. Johtopäätöksiä ei siis tule ymmärtää yksiselitteisinä ratkaisuin, vaan
kirjallisuuden perusteella muodostettuina päätelminä siitä, millaiset tekijät voivat tukea
tai vaikeuttaa uskottavaa kestävyysjohtamista.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkossa aihetta olisi hyödyllistä tutkia empiirisesti esimerkiksi yrityshaastattelujen tai tapaustutkimusten avulla. Tällöin voitaisiin tarkastella tarkemmin, miten kestävyys näkyy yritysten arjen toiminnassa ja millaisia haasteita sen integrointiin liittyy käytännön tasolla. Erityisen kiinnostavaa olisi tutkia työntekijöiden näkökulmaa, koska työntekijät näkevät usein konkreettisesti, vastaavatko yrityksen vastuullisuuspuhe ja käytännön toiminta toisiaan.

Toinen mahdollinen jatkotutkimuksen aihe olisi vertailla eri toimialoja keskenään. Kestävyyden integraation haasteet voivat olla erilaisia esimerkiksi vaatealalla, energia-alalla, teknologia-alalla tai palvelualoilla. Toimialakohtainen tarkastelu voisi auttaa ymmärtämään paremmin, millaiset tekijät vaikuttavat siihen, jääkö kestävyys irralliseksi vai muodostuuko siitä aidosti osa yrityksen toimintaa.

Lisäksi jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella tarkemmin viherpesun vaikutuksia yrityksen sisäiseen toimintaan. Aiempi tutkimus käsittelee usein kuluttajien tai ulkoisten sidosryhmien näkökulmaa, mutta työntekijöiden kokemukset viestinnän ja käytännön ristiriidoista olisivat myös tärkeä tutkimuskohde. Jos työntekijät kokevat, että yrityksen kestävyysviestintä ei vastaa todellisuutta, se voi vaikuttaa luottamukseen, sitoutumiseen ja työn merkityksellisyyteen.

6 Yhteenveto

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli tarkastella, miten yrityksen kestävyysratkaisuja voidaan integroida osaksi uskottavaa kestävyysjohtamista. Työssä aihetta käsiteltiin kirjallisuuskatsauksen avulla erityisesti kestävyiden integraation, johtamisen, organisaatiokulttuurin, työntekijöiden arjen sekä vastuullisuusviestinnän näkökulmista.

Tutkielman perusteella voidaan todeta, että uskottava kestävyysjohtaminen ei synny yksittäisistä vastuullisuustoimista tai pelkästä vastuullisuusviestinnästä. Kestävyys voi jäädä helposti irralliseksi, jos sitä ei yhdistetä yrityksen strategiaan, päätöksentekoon, johtamiseen ja käytännön toimintatapoihin. Olennaista on se, että kestävyys näkyy organisaation eri tasoilla eikä jää vain raportoinnin tai markkinoinnin tasolle.

Työssä havaittiin, että kestävyiden integrointia voivat vaikeuttaa useat tekijät. Näitä ovat esimerkiksi lyhyen aikavälin taloudelliset paineet, epäselvät vastuut, puutteelliset rakenteet, rajallinen osaaminen sekä se, ettei kestävyys aina kytkeydy organisaation arjen toimintaan. Johdolla on tärkeä rooli siinä, miten kestävyys asetetaan osaksi yrityksen tavoitteita ja miten sen toteuttamiselle luodaan edellytyksiä. Samalla myös organisaatiokulttuuri ja työntekijöiden käytännön toiminta vaikuttavat siihen, muuttuuko kestävyys todelliseksi osaksi yrityksen toimintaa.

Lisäksi tutkielmassa korostui viestinnän ja käytännön toiminnan välinen suhde. Jos yritys viestii vastuullisuudesta, mutta sen päätökset ja arjen käytännöt eivät tue tätä viestiä, kestävyysjohtamisen uskottavuus heikkenee. Tällöin yrityksen toiminta voi näyttäytyä viherpesuna tai päälle liimattuna vastuullisuutena. Uskottava kestävyysjohtaminen vaatii siis sitä, että yrityksen vastuullisuusviestintä, päätöksenteko ja käytännön toiminta ovat linjassa keskenään.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kestävyysratkaisujen integrointi osaksi uskottavaa kestävyysjohtamista edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Kestävyys ei ole vain erillinen tavoite tai viestinnällinen elementti, vaan sen tulisi ohjata yrityksen strategiaa,

johtamista ja arjen toimintaa. Kun kestävyys on aidosti osa organisaation toimintaa, se voi vahvistaa kestävyysjohtamisen uskottavuutta sekä yrityksen sisäisesti että ulkoisesti.

Lähteet

- Agarwal, S., & Bhal, K. T. (2020). A multidimensional measure of responsible leadership: Integrating strategy and ethics. *Group & Organization Management*, 45(5), 637–673. <https://doi.org/10.1177/1059601120930140>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76–89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78–94. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.12.003>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833–2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- Friede, G. (2019). Why don't we see more action? A metasynthesis of the investor impediments to integrate environmental, social, and governance factors. *Business*

Strategy and the Environment, 28(6), 1260–1282.

<https://doi.org/10.1002/bse.2346>

George, R. A., Siti-Nabiha, A. K., Jalaludin, D., & Abdalla, Y. A. (2016). Barriers to and enablers of sustainability integration in the performance management systems of an oil and gas company. *Journal of Cleaner Production*, 136, 197–212.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.097>

Haessler, P. (2020). Strategic decisions between short-term profit and sustainability.

Administrative Sciences, 10(3), Article 63. <https://doi.org/10.3390/ad->

[msci10030063](https://doi.org/10.3390/ad-msci10030063)

Hummel, K., & Schlick, C. (2016). The relationship between sustainability performance and sustainability disclosure: Reconciling voluntary disclosure theory and legitimacy theory. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(5), 455–476.

<https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.06.001>

Kucharska, W., & Kowalczyk, R. (2019). How to achieve sustainability? Employee's point of view on company's culture and CSR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 453–467.

<https://doi.org/10.1002/csr.1696>

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>

Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science*, 27(2), 483–504.

<https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1039>

Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental

- performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693–707. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1944-3>
- Obal, M., Morgan, T., & Joseph, G. (2020). Integrating sustainability into new product development: The role of organizational leadership and culture. *Journal of Small Business Strategy*, 30(1), 43–57. <https://doi.org/10.53703/001c.29782>
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter greenwashing: A closer look at ethical corporate communication. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 15–28. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0901-2>
- Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious. *Organization & Environment*, 26(1), 7–30. <https://doi.org/10.1177/1086026612474958>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Walker, K., & Wan, F. (2012). The harm of symbolic actions and greenwashing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 227–242. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1122-4>