

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Kauppatieteellinen tiedekunta  
Kandidaatintutkielma, Johtaminen

Kestävän kehityksen johtaminen kunnallisessa organisaatiossa

Managing sustainable development in a municipal organisation

8.1.2012

Matti Pesonen 0330229

# Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	3
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	4
1.2 Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten asettelu .....	4
1.3 Tutkimuksen metodit.....	5
2. Kirjallisuuskatsaus .....	5
2.1 Kestävä kehitys.....	5
2.2 Kestävyyden periaatteet .....	6
2.2.1 Ympäristön kestävyys .....	6
2.2.2 Sosiaalinen kestävyys.....	7
2.2.3 Taloudellinen kestävyys .....	8
2.3 Ulottuvuuksien keskinäiset suhteet ja näkökulmat .....	8
2.4 Kestävän kehityksen toteuttaminen .....	11
2.5 Kestävä yrittäjyys .....	11
2.6 Yhteiskuntavastuu ja raportointi .....	13
3. Empiirinen tutkimus .....	14
3.1 Haastattelu.....	14
3.2 Analyysi .....	16
3.2.1 Haastateltavien taustat ja rooli .....	16
3.2.2 Kestävän toiminnan historia organisaatioissa .....	17
3.2.3 Kestävän toiminnan edistäminen .....	19
4. Johtopäätökset ja yhteenveto .....	22
Lähdeluettelo .....	24

# 1. Johdanto

Kestävää kehitystä voidaan pitää ajattelun ja toiminnan mallina, joka vastaa maapallon asukkaita kohtaaviin tulevaisuuden haasteisiin. Kestävän kehityksen perusajatuksena on huomioida kaiken toiminnan taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset, sekä pyrkiä huomioimaan kaikkien sidosryhmien mahdollisuudet hyvään elämiseen unohtamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia.

Kestävä kehitys on kuuma puheenaihe niin kansallisessa kuin kansainvälisessä politiikassa ja kuluttajamarkkinoilla. Kestävän kehityksen ajattelu näkyy niin ruokakauppojen hyllyillä lisääntyneinä luomutuotteina, kuin erilaisina tuotteiden pakkauksissa näkyvissä sertifikaatteina. Myös tammikuussa 2012 käytävien presidentinvaalien alla on kestävän kehityksen teema näkynyt useiden ehdokkaiden kampanjoinnissa. Tämä on varsin ymmärrettävää sillä myös presidentti Halonen on tunnettu aktiivisuudestaan asian parissa.

Vuonna 2012 pidetään myös YK:n kestävän kehityksen huippukokous Rio de Janeirossa, joka juhlistaa samassa kaupungissa 20 vuotta sitten järjestettyä ympäristö- ja kehityskonferenssia. Kokouksen tarkoituksena on arvioida tämänhetkistä kestävän kehityksen tilannetta ja sen eteen tehtyjen toimien vaikutuksia, sekä vahvistaa kansainvälinen sitoutuminen kestävän kehityksen ajamiseen. (UNCSD, 2012)

Kestävä kehitys on siis erittäin ajankohtainen ja tutustumisenarvoinen aihe tutkimukselle. Aiheesta puhutaan paljon, mutta onko kestävästä kehityksestä tullut aikamme muotisana, vai tehdäänkö asian eteen todellisuudessa jotain? On myös havaittavissa, että ihmiset ovat enemmän kiinnostuneita ostamiensa tuotteiden ja palveluiden syntyperästä ja sosiaalisista ja ympäristöllisistä vaikutuksista. Puhutaan paljon myös kestävästä kuluttamisesta, ja vaikka sanaa voidaankin pitää itsessään ristiriitaisena kestävän kehityksen ajattelun kanssa, on se silti aiheeseen tiukasti liittyvä termi.

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää kuinka kahdessa kunnallisessa organisaatiossa kestävä kehitys toteutetaan. Organisaatiot määrittelevät itsensä vihreiksi ja kestävä kehitys edistäviksi ja tarkoituksena on selvittää kuinka

kestävää kehitystä näissä organisaatioissa johdetaan ja edistetään. Tässä tutkielmassa on mielenkiintona juuri kuntaorganisaation alaorganisaatioiden, eli tapauksen koulujen, vastuu kestävän kehityksen toteuttamisessa.

## **1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet**

Tämän tutkielman tarkoituksena on perehtyä kestäväan kehitykseen, sekä kestävän kehityksen johtamiseen kunnallisessa organisaatioissa. Tarkoituksena on selvittää millä tavoin organisaatio sisäistää kestävän ajattelun osaksi sen toimintaa ja millä tavoin olisi paras hallita ja johtaa kestäväa kehitystä kunnallisessa alaorganisaatiossa. Parhaalla tavalla tässä kontekstissa tarkoitetaan siedettävää tasapainoa työtä toteuttavan osapuolen kokeman työtaakan ja saavutettujen tulosten kanssa. Tämä on varsin subjektiivinen määritelmä, mutta tarkoituksena on selvittää juuri suorittavan henkilöstön näkemyksiä asiaan.

## **1.2 Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten asettelu**

Tutkimuksen tutkimusongelmana on kuntaorganisaation kestävan kehityksen johtaminen. Tutkimuskysymyksenä, johon tutkimuksessa pyritään vastaamaan on: miten kestäväa kehitystä organisaatiossa johdetaan? Jotta kysymykseen voidaan vastata tulee myös pyrkiä selvittämään harjoitetaanko organisaatiossa kestäväa kehitystä. Lisäksi alakysymyksinä ovat:

- Miten toiminta alkoi ja miten se on kehittynyt?
- Millaisia toimintamalleja ja prosesseja kestävan kehityksen johtamisessa käytetään?
- Miten toiminnassa on onnistuttu?

Toimintamallien selvittämisen avulla on tarkoitus saada selkoa kestävan kehityksen johtamisessa käytettävistä johtamisjärjestelmistä, eli kuinka organisaatioissa raportoidaan ja kestäväa kehitystä johdetaan. Toiminnan historian selvittäminen on perusteltua, jotta saadaan selville kuinka toiminta on lähtenyt liikkeelle ja minkäläisten vaiheiden kautta on päästy nykytilaan. Toiminnan onnistumisen arviointi on varsin subjektiivista, mutta tässä on tarkoituksena selvittää kuinka haastateltavat kokevat oman organisaationsa ja heidän jäsenensä onnistuneen kestävan kehityksen sisäistämässä. Tarkoituksena ei ole sinänsä arvioida kuinka organisaatio on

onnistunut edistämään kestävästä kehitystä, vaan kuinka hyvin sen ajatus on haastateltavien mielestä sisäistetty organisaation toimintakulttuuriin.

### **1.3 Tutkimuksen metodit**

Tutkielman empiirinen osuus tarkastelee lappeenrantalaisten Vihreä lippu sertifioitujen koulujen kestävästä kehityksen johtamista. Vaikka kouluorganisaatioiden tutkimista liiketaloustieteissä voidaan pitää varsin epätavallisena, valittiin koulut tutkimukseen sillä niiden sertifiointi on selvä osoitus kestävästä kehityksen parissa tehdystä työstä. Tutkimus on laadullinen ja sen empiirinen osuus koostuu haastatteluaineistosta, joka kerättiin teemahaastattelun avulla kahdesta organisaatiosta. Haastateltavina olivat organisaatioidensa kestävästä kehityksen asiantuntijat, joiden tärkeimpänä valintakriteerinä oli useamman vuoden kokemus toiminnasta kestävästä kehityksen edistämisen parissa. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin teemoittain.

## **2. Kirjallisuuskatsaus**

Kirjallisuuskatsaus muodostaa tutkielman teoreettisen viitekehyksen empiirisen aineiston analyysia varten. Kirjallisuuskatsaus käsittelee ensin kestävästä kehitystä ajatusmallina, sen jälkeen esitellään kestävästä kehityksen ulottuvuuksien keskinäisiä suhteita Dyllick-Hockerts –mallin kautta, sekä tutustutaan kestävästä kehityksen toteuttamiseen kestävästä yrittäjyyden kautta. Kirjallisuuskatsauksessa käytetään paljon termiä yritys organisaatio-termin synonyyminä. Kestävästä kehitystä käsittelevä liiketaloustieteellinen kirjallisuus on suurimmilta osin kirjoitettu yrityksiä ajatellen käyttäen yritys-termiä, jota en ole tässä tapauksessa halunnut lähteä kääntämään organisaatioksi jotta lähdekirjallisuuden merkitykset eivät liialti muuttuisi.

### **2.1 Kestävä kehitys**

YK:n ympäristön ja kehityksen maailmankomission raportti määritteli ensimmäistä kertaa kestävästä kehityksen vuonna 1987. Brundtlandin komission nimellä tunnetun komission raportti määritteli kestävästä kehityksen seuraavalla tavalla: *“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”*. Komissio

siis määritteli kestävän kehityksen kehitykseksi, joka saavuttaa tämän hetken tarpeet vahingoittamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia. Komission raportti myös korostaa, että kestävän kehityksen pitää olla päämääränä kaikkialla riippumatta taloudellisista oloista tai taloudellisesta kehityksestä, raportissa korostetaan erityisesti kestävän kehityksen roolia etenkin kaikista köyhimpien maiden kansalaisten perustarpeiden saavuttamisessa. (WCDE, 1987)

Kestävän kehityksen määritelmä ei ole kuitenkaan aina ollut itsestään selvä ja WCDE:n määritelmästä on tullut hallitseva vasta 2000-luvun alussa (Bansal, 2005, 198). Kestävän kehityksen määritelmän katsotaan nykyään sisältävän taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen kestävyuden ulottuvuudet (Bansal, 2005; Haugh & Talwar, 2010). Näin määritteli kestävän kehityksen myös YK vuoden 2005 huippukokouksen loppuraportissa, jossa kestävän kehityksen pilareina nähdään kolme toisistaan riippuvaa kestävyyttä kannattelevaa ulottuvuutta: taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalisen ulottuvuus. (UN, 2005)

## **2.2 Kestävyiden periaatteet**

Tässä osiossa tarkastellaan kestävän kehityksen ajattelun periaatteita sen ulottuvuuksien kautta ja sitä, kuinka kestävä ajattelu näkyy yritysten ja organisaatioiden toiminnassa kunkin ulottuvuuden kanssa. On huomattava, että kestävyiden ajattelun mukaan vastuullinen kestävä toiminta on mahdollista vain jos kaikki kolme ulottuvuutta ovat keskenään tasapainossa (Bansal, 2005, 199).

### **2.2.1 Ympäristön kestävyys**

Ympäristöperiaatteella tarkoitetaan maapallon luonnonresurssien suojelua ihmisen toiminnalta. Maapallon rajallisia luonnonvaroja uhkaavat niin väestönkasvu, kohtuuton kulutus ja saastuttaminen, sekä luonnon monimuotoisuuden vähentyminen, ilmastonmuutos ja aavikoituminen. Luonnonvarojen väheneminen vaarantaa myös niiden tuottamien ihmiselle tärkeiden resurssien riittävyyden. (Bansal, 2005, 198)

Ympäristö voidaan nähdä myös luonnon pääomana (natural capital) kuten Dyllick ja Hockerts (2002) kirjoittavat. He jakavat luonnon pääoman kahteen luokkaan, luonnonvaroihin joita on sekä uusiutuvia että uusiutumattomia, sekä ekosysteemin

tuottamiin palveluihin (ecosystem services), joita on esimerkiksi ”ilmaston tasapaino, vedenpuhdistus, maaperän kunnostus ja eläinten ja kasvien uusiutuminen ja lisääntyminen”. Dyllick ja Hockerts korostavat, että ekosysteemin tuottamien palveluiden arvoa ei täysin ymmärretä, sillä monet niistä ovat korvaamattomia, koska ihmisen tuottamia ratkaisuja ei käytännössä ole olemassa. On myös huomattava, että ympäristöä on usein mahdoton korjata ennalleen, kun se on vahingoittunut. Heidän mukaansa ympäristöperiaatteen mukaisesti vastuullisesti toimiva yritys tai organisaatio kuluttaa luonnon resursseja toiminnassaan alle resurssin luontaisen uusiutumisenopeuden, sekä saastuttaa vähemmän mitä luonto pystyy vastaanottamaan ja käsittelemään, lisäksi vastuulliset toimijat suojelevat ekosysteemin tuottamia palveluita (Dyllick & Hockerts, 2002, 133).

## **2.2.2 Sosiaalinen kestävyys**

Sosiaalisen pääoman periaatteen tarkoituksena on mahdollistaa jokaiselle yhteiskunnan jäsenille pääsy samoihin resursseihin ja mahdollisuuksiin. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus tyydyttää perustarpeensa. Vaatetuksen ja suojan lisäksi jokaisella tulisi olla mahdollisuus hyvään elämänlaatuun, joka sisältää mahdollisuuden, koulutukseen, terveydenhuoltoon ja poliittiseen vapauteen. (Bansal, 2005)

Dyllick ja Hockerts määrittävät sosiaalisen kestävyden yritysten kannalta sosiaalisen pääoman avulla, joka auttaa selkeyttämään sosiaalisen ulottuvuuden käsitettä. Heidän määritelmässään on olemassa inhimillistä ja yhteiskunnallista pääomaa, jossa inhimillinen pääoma koostuu työntekijöiden ja kumppanien kyvyistä, motivaatiosta sekä uskollisuudesta. Yhteiskunnallinen pääoma taas rakentuu yhteiskunnan tuottamista julkisista palveluista, kuten esimerkiksi laadukkaasta koulutusjärjestelmästä, hyvästä infrastruktuurista ja liiketoiminnalle suotuisasta kulttuurista. Sosiaalinen kestävyys tarkoittaa yritysten ja organisaatioiden toiminnassa sitä, että se pyrkii edistämään sosiaalisen pääoman kasvua, sekä lisäämään kasvun mahdollisuuksia omilla toimillaan ja välttämään pääoman ylikuormitusta. Sosiaalisen periaatteen ongelmana on eri sidosryhmien odotusten yhtäaikainen saavuttaminen, joka johtaa kompromisseihin eri sidosryhmien etujen välillä. Tämä tulee esille esimerkiksi yhtiön omistajien ja sen työntekijöiden etujen ristiriitana yhtiön vähentäessä työntekijöitä. Tämän pulman ratkaisuksi ehdotetaan,

että sosiaalisesti kestävien yritysten kaikki sidosryhmät ymmärtävät ja hyväksyvät yritysten päätökset vaikka eivät olisikaan samaa mieltä tekojen oikeudellisuudesta. (Dyllick & Hockerts, 2002, 134)

### **2.2.3 Taloudellinen kestävyys**

Taloudellisen kestävyuden periaatteen ideana on taata kohtuullinen elämänlaatu kaikkialla. Tämä saavutetaan organisaatioiden ja yksilöiden tuottavuuden kautta. Taloudellinen kestävyys nostaa elämänlaatua tuotettujen palveluiden ja tavaroiden avulla. Avoimia kansainvälisiä vapaasti toimivia markkinoita, jotka kannustavat innovaatioita, tehokkuutta sekä varallisuuden luomista, pidetään kestäväälle kehitykselle oleellisina tekijöinä. (Bansal, 2005, 198)

Dyllick ja Hockerts (2002) määrittävät taloudellisesti kestävä yrityksen yritykseksi, joka pystyy tuottamaan aina riittävän kassavirran takamaan yrityksen maksuvalmiuden ja samanaikaisesti keskivertaista parempaa tuottoa osakkeenomistajille. He nostavat esille, että vaikka asia on tärkeä, taloudellisen pääoman –ja tulon merkitys ovat vähän ymmärrettyjä. Taloudellisen kestävyuden hallinta tarkoittaa niin taloudellisen pääoman, kuin aineettomien ja aineellisten pääomien hallintaa osana pääomaa. He myös huomauttavat, että vaikka yritys lakkaa toimimasta kun sillä ei ole enää taloudellista pääomaa, on siitä tullut taloudellisesti kestävä jo huomattavasti tätä aikaisemmin.

## **2.3 Ulottuvuuksien keskinäiset suhteet ja näkökulmat**

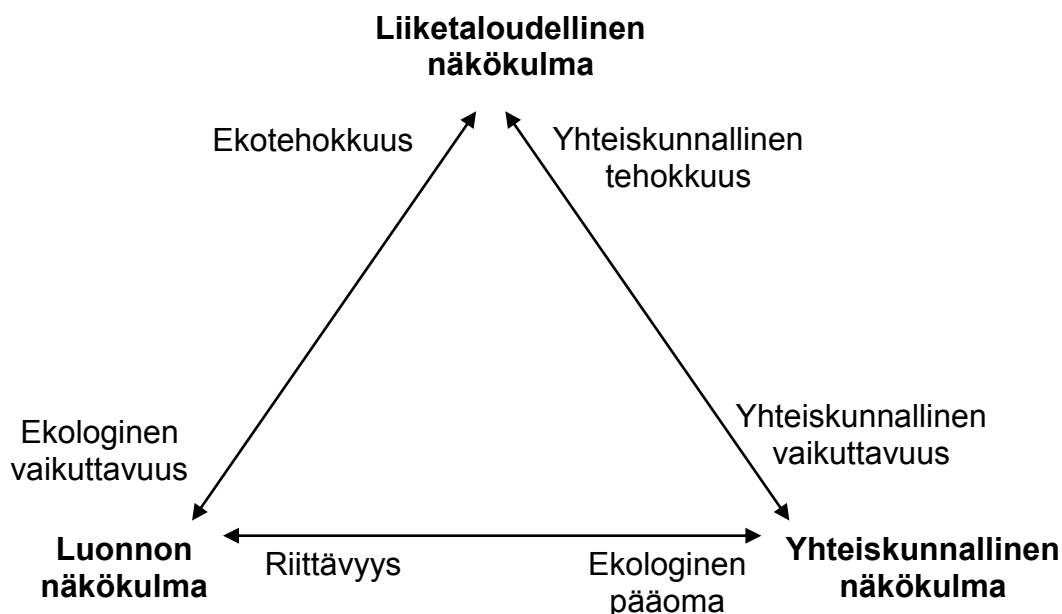
Tässä osiossa tarkastellaan kestävä kehityksen kolmen ulottuvuuden keskinäisiä suhteita kestävä kehityksen toteuttamisessa ja kirjallisuudessa. Tässä osiossa tarkastellaan myös Dyllick-Hockerts –mallia, joka selventää mitä yrityksessä tai organisaatiossa tulee huomioida kestävä kehitystä rakennettaessa eri näkökulmien avulla (Dyllick & Hockerts, 2002, 130).

Kestävä kehityksen määrittelemisen tasapainotilaksi eri ulottuvuuksien välillä aiheuttaa ongelmia kestävä kehityksen suunnittelulle ja toteutukselle. Ongelmana on usein win-win–paradigma jonka mukaan etsitään tilannetta, jossa kaikkien ulottuvuuksien kautta voidaan samanaikaisesti hyötyä. Tasapainotilan etsiminen aiheuttaa helposti vesitettyjä ja konflikteja karttavia ratkaisuja joissa kestävä



kehityksen edistäminen jää sopivien kompromissien jalkoihin. (Hahn et al., 2010, 218-219)

Dyllick-Hockerts malli jakaa yrityksissä tapahtuvan kestävästä kehityksestä koskevan päätöksenteon kolmeen näkökulmaan (kuvio 1), joista johdettuihin kuuteen asiaan yrityksen on päätöksissään puututtava. Näkökulmia ovat liiketaloudellinen, yhteiskunnallinen ja luonnon näkökulma, näistä jokaiseen linkittyy kaksi huomioon otettavaa kriteeriä toisesta kahdesta näkökulmasta ja kestävä kehitys ulottuvuudesta. Jotta yritystä tai organisaatiota voidaan kutsua kestäväksi, täytyy sen ottaa huomioon mallin kaikki kolme näkökulmaa. (Dyllick & Hockerts, 2002)



**Kuvio 1.** Dyllick-Hockerts-mallin näkökulmat ja niihin vaikuttavat kriteerit (Dyllick & Hockerts, 2002, 138)

**Liiketaloudellisen näkökulma** arvioi yrityksen taloudellista kestävyyttä ja sen kriteereinä ovat ekotehokkuus ja yhteiskunnallinen tehokkuus. Ekotehokkuudella tarkoitetaan resurssien tehokkuuden parantamista, eli että pienemmillä resursseilla ja vähäisemmällä kuormituksella saataisiin aikaan enemmän (Young & Tilley, 2006, 403-404). Ekotehokkuus lasketaan yleensä taloudellisen arvon lisäyksenä suhteessa yrityksen ekologiseen vaikutukseen (Dyllick & Hockerts, 2002). Tämä on ollut hyvä ohjenuora yritysten ja organisaatioiden johtamiseen, mutta se ei ole osoittautunut ratkaisuksi aidosti kestävä kehityksen toteuttamiseen yrityksissä (Hofren & Apajalahti, 2009, 233).

Yhteiskunnallinen tehokkuus seuraa ekotehokkuuden mukaista määritelmää ja se määritetään yrityksen arvonlisäyksen ja yrityksen yhteiskunnallisen vaikutuksen väliseksi suhteeksi. Vaikka yritysten yhteiskunnallinen vaikutus mielletään usein negatiiviseksi, se voi olla sekä positiivista että negatiivista. Positiivisia vaikutuksia ovat esimerkiksi hyväntekeväisyys sekä työllistäminen ja negatiivisia esimerkiksi työntekijöiden huono kohtelu tai terveyden vaarantaminen. (Dyllick & Hockerts, 2002, 136).

**Yhteiskunnallinen näkökulma** selventää yrityksen sosiaalisen kestävyuden ulottuvuutta. Sen kriteereinä ovat yrityksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus sekä ekologinen pääoma. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kriteerinä ovat yrityksen absoluuttisen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mahdollisuudet. Eli kuinka suureen vaikutukseen yrityksellä olisi mahdollisuus yhteiskunnassa ja käyttääkö se mahdollisuutensa vaikuttaa positiivisella tavalla. Tästä Dyllick ja Hockerts antavat esimerkkinä lääketeollisuuden, jota on kritisoitu sen kyvyttömyydestä toimittaa tuotteitaan kaikista köyhimpiin maihin niitä tarvitseville. Täyttääkseen yhteiskunnallisen näkökulman ja kestävän sosiaalisen kehityksen vaatimuksen, yrityksen tulee ottaa huomioon myös ekologisen pääoman hallinta. Yrityksen pitää huomioida luonnonvarojen käytöstä aiheutuvat rasitukset tuleville sukupolville. (Dyllick & Hockerts, 2002, 138)

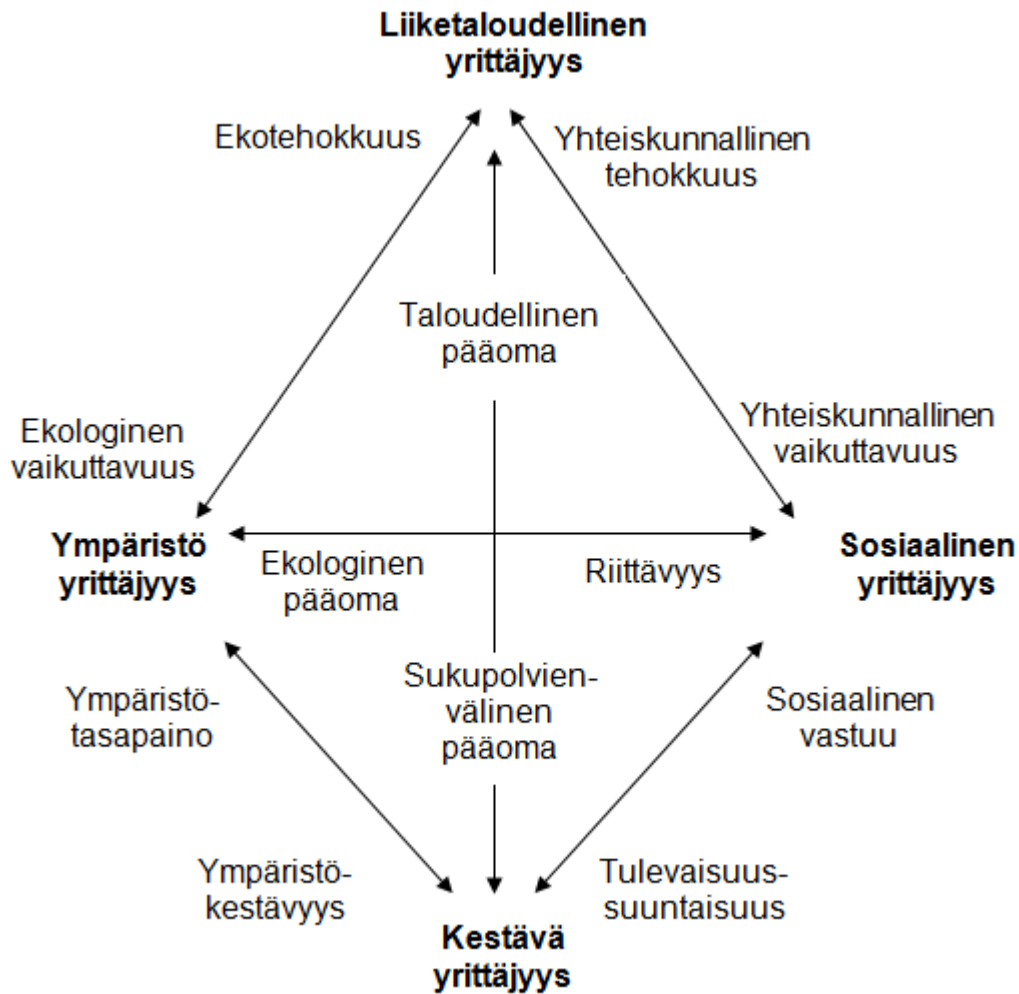
**Luonnon näkökulma** tarkastelee yrityksen ympäristökestävyyden ulottuvuutta. Kestävän ympäristövastuun kriteereinä mallissa on kestävän kehityksen sosiaalisesta ulottuvuudesta johdettu riittävyys ja taloudellisesta ulottuvuudesta johdettu ekologinen vaikuttavuus. Ekologisella vaikuttavuudella mallissa tarkoitetaan yrityksen tuotteiden vaikutusta luontoon, sekä teknistä tehokkuutta. Yrityksen tulee kuitenkin arvioida aiheutuuko tehokkuudesta haittaa vai hyötyä suuressa mittakaavassa. Kirjoittajat nostavat esimerkiksi, kuinka pyrkimys ekologiseen tehokkuuteen autojen valmistuksessa voi johtaa lisääntyneeseen autoiluun ja ympäristöongelmiin autojen ollessa aina vain useampien ihmisten tavoitettavissa. Riittävyydellä mallissa tarkoitetaan yksittäisten kuluttajien tekemiä valintoja kieltäytyä tukemasta yrityksiä joiden toimintaa pidetään vahingollisena. Tämä ulottuvuus on yrityksen hallinnassa vain välillisesti, ja kuluttajat voivat toimia myös luonnon kestävyyttä vastaan valitsemalla sille vahingollisia vaihtoehtoja. (Dyllick & Hockerts, 2002, 137)

## **2.4 Kestävän kehityksen toteuttaminen**

Yrityksissä kestävän kehityksen toteuttaminen on yleensä samaistettu ekotehokkuuden tavoittelemiseen, sekä keskittymällä taloudelliseen näkökulmaan. Luonto ja yhteiskunnallinen näkökulma tulevat yritysten päätöksenteossa oleellisiksi vasta kun ulkoiset paineet lainsäädännön ja kuluttajien puolelta tulevat merkittäviksi. (Dyllick & Hockerts, 2002, 138) Tässä osiossa käsitellään yrittäjyystutkimuksen ja kestävän yrittäjyyden mahdollisuuksia kestävän kehityksen toteuttamiseen yhteiskunnassa. Kestävää yrittäjyyttä voidaan pitää lupaavana ratkaisuna kestävän kehityksen toteuttamiseen (Gibbs, 2009, 64)

## **2.5 Kestävä yrittäjyys**

Young ja Tilley (2006) esittävät kestävän yrittäjyyden mallin (kuvio 2), joka rakentuu jo esitetyn Dyllick-Hockerts-mallin pohjalle. Erona Dyllick-Hockerts-malliin, kestävän kehityksen sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen näkökulma on tässä mallissa muutettu yrittäjyyden eri muodoiksi. Taloudellisesta näkökulmasta on tullut liiketaloudellinen yrittäjyys, ympäristöllisestä näkökulmasta ympäristöyrittäjyys ja sosiaalisesta näkökulmasta sosiaalinen yrittäjyys. Lisäksi malliin on kaikki kestävän kehityksen aspektit huomioon ottava kestävän yrittäjyyden muoto.



**Kuvio 2.** Kestävän yrittäjyyden malli (Young & Tilley, 2006, 410)

Lisäksi riittävyyden ja ekologisen pääoman paikkoja on vaihdettu ja tätä perustellaan sillä, että ekologinen pääoma on ympäristökeskeinen periaate ja riittävyys on enemmän sosiaalinen kuin ympäristöllinen aspekti. (Young & Tilley, 2006)

Mallissa yrittäjyyden määritelmä ei tarkoita yrityksen perustamista, vaan yrittäjyydellä tarkoitetaan taloudellisen toiminnan stimuloimista uusien ja parempien käytänteiden kautta luoden taloudellista lisäarvoa. Mallin yrittäjyysmääritelmät kuvaavat yrittäjyyden painopisteitä. Mallin ideana on, että ilman kaikkien kestävä kehityksen näkökulmien huomioimista, ei kestävä kehitystä voi aidosti toteuttaa. Tämä ei tarkoita, että ympäristöllisesti tai sosiaalisesti motivoitunut yrittäjyys ei voisi edesauttaa kestävä kehitystä, mutta ollakseen aidosti kestävä, kaikki kaksitoista mallin riippuvuutta tulisi ottaa huomioon. (Young & Tilley, 2006, 411) Kestävän yrittäjyyden ja muiden yrittäjyysmuotojen väliset suhteet on esitelty taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Kestävän yrittäjyyden suhteet liiketaloudelliseen, ympäristölliseen ja sosiaaliseen yrittäjyyteen (Young & Tilley, 2006, 411-412)

<b>Yrittäjyys</b>	<b>Suhde ja merkitys</b>
Liiketaloudellinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taloudellinen pääoma: varallisuuden reilua jakoa nykyisten ja tulevien sukupolvien välillä</li> <li>• Sukupolvien välinen pääoma: tulevien sukupolvien taloudellisen hyvinvoinnin huomioimista päätöksissä ja teoissa</li> </ul>
Ympäristöllinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ympäristötasapaino: ympäristön tasapainottamiseen käytettävät positiiviset voimat esim. ilmaston muutos</li> <li>• Ympäristökestävyys: ympäristön kestävyden huomioiminen pitkällä aikavälillä yrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa</li> </ul>
Sosiaalinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosiaalinen vastuu: yksilöiden ja yritysten vastuu suorista ja epäsuorista vaikutuksista nykyisiin sukupolviin</li> <li>• Tulevaisuus-suuntaisuus: tulevien sukupolvien huomioiminen yrityksen toiminnassa ja päätöksissä</li> </ul>

## 2.6 Yhteiskuntavastuu ja raportointi

Yhteiskuntavastuun avulla on yritysten toimintoihin sovellettu kestävän kehityksen periaatteita (Hahn et al., 2010, 218). Kestävän yrityksen toimintaa ohjaa sen vastuu sen sidosryhmien tarpeiden lunastamista vaarantamatta tulevaisuuden sidosryhmien mahdollisuuksia (Dyllick & Hockerts, 2002, 131). Tässä määritelmässä on siis sovellettu kestävän kehityksen määritelmää, jossa yrityksen vastuulle on langetettu sen omat sidosryhmät, joihin sen vaikutusalue ulottuu. Mutta koska yhteiskuntavastuun päämääränä on hallinnoida yrityksen sosiaalista vaikutusta, on se kestävän yrittäjyyden –mallin mukaan riittämätön tapa johtaa kestävästä kehitystä yrityksessä.

### **3. Empiirinen tutkimus**

Tämän tutkielman empiiristä osuutta varten tutkittiin kahden lappeenrantalaisen koulun kestävän kehityksen toteutusta ja johtamista. Haasteelliseksi tutkimuksen kohderyhmän teki liiketaloudellisen tutkimuksen, joka kestävän kehityksen aihepiirissä keskittyy lähinnä yrityksiin, soveltaminen kunnallisessa toimintaympäristössä toimivaan organisaatioon. Kohderyhmän valintaa puolsi kuitenkin sopivien kohdeorganisaatioiden helppo tunnistaminen, eli Suomen Ympäristökasvatuksen Seura ry:n hallinnoima kouluille tarkoitettu Vihreä lippu – ympäristösertifikaatti. Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus ottaa kantaa koulujen kestävän kehityksen kasvatukselliseen tai kasvatustieteelliseen puoleen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkä takia kestävää kehitystä lähdettiin toteuttamaan, miksi otettiin käyttöön sertifikaatti ja kuinka se on toiminut, sekä mistä kestävän kehityksen toteuttaminen organisaatioissa lähti. Oliko taustalla yrittäjyydeksi tunnistettavia ilmiöitä ja kuinka organisaation kulttuuri ja asenteet vaikuttivat kestävän ajattelun omaksumiseen tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Lisäksi pyrittiin selvittämään painottuuko organisaation toiminta johonkin tiettyyn kestävän kehityksen ulottuvuuteen. Haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa eli valinnat haastatteluihin tehtiin asiantuntijuuden takia. Kaikki haastateltavat olivat mukana kestävän kehityksen toteuttamisessa ja olivat nähneet toteuttamisen alusta asti.

#### **3.1 Haastattelu**

Tutkimusta varten haastateltiin kolmea opettajaa kahdesta lappeenrantalaisesta koulusta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina henkilökohtaisina haastatteluina ja samassa koulussa työskennelleet opettajat haastateltiin parihaastatteluna. Haastattelun keskustelua johdettiin teemoittain, jotka jakautuivat omiin selvitettäviin kysymyksiin joista haastateltavien kanssa keskusteltiin. Taulukossa 2 on esitetty haastattelun rakenne teemoittain, sekä niiden tueksi tehdyt apukysymykset jokaisesta aihealueesta. Valmiiksi johdettuja kysymyksiä ei ollut, vaan kysymykset muotoutuivat haastattelun kehittyessä. Tarkoituksena oli saada selville mahdollisimman paljon selville keskustelun kautta ja suorilla kysymyksillä käytettiin vain aloittamaan ja ohjaamaan keskustelua.

**Taulukko 2.** Haastattelun teemat ja teemojen apukysymykset.

<b>Teema</b>	<b>Apukysymykset</b>
<b>A) Haastateltavien taustat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Työkokemus</li><li>• Aika organisaatiossa</li><li>• Rooli kestävässä kehityksessä</li></ul>
<b>B) Kestävän toiminnan historia organisaatiossa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miten ja milloin toiminta alkoi</li><li>• Miksi aloitettiin<ul style="list-style-type: none"><li>• Sidosryhmät</li><li>• Yrittäjyys</li></ul></li><li>• Kehitys<ul style="list-style-type: none"><li>• Konfliktit</li><li>• Oppiminen</li></ul></li></ul>
<b>C) Kestävän kehityksen edistäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sertifikaatti<ul style="list-style-type: none"><li>• Mahdollisuudet</li><li>• Heikkoudet</li></ul></li><li>• Organisaatio osana isompaa<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaupungin osuus toiminnassa</li></ul></li><li>• Kestävän kehityksen ulottuvuudet<ul style="list-style-type: none"><li>• Sosiaalinen</li><li>• Taloudellinen</li><li>• Ympäristö</li></ul></li></ul>

Haastateltavien taustojen selvittämisen (teema A, taulukko 2) tarkoituksena oli antaa osviittaa haastateltavien työkokemuksen laajuudesta ja asiantuntijuudesta, sekä roolista kestävässä kehityksessä. Tämä toimi myös kevyenä aloituksena varsinaiseen haastatteluun.

Kestävän toiminnan historia organisaatiossa –teeman tarkoitus oli selvittää milloin ja millä tavalla kestävä kehitys organisaatiossa lähdettiin toteuttamaan. Pyrkimyksenä oli saada selville mikä sai koulun mukaan kestävässä kehityksessä toimintaan ja kuinka toimintaa on johdettu. Apukysymysten alle on (teema B, taulukko 2) merkitty kysymykseen liittyviä ilmiöitä joiden esiintymistä pyrittiin selvittämään.

Kestävän kehityksen edistäminen –teeman tarkoituksena oli käsitellä toiminnan luonnetta, sertifiointia ja sen hyviä ja huonoja puolia, organisaation roolia isomman alaorganisaationa ja sen tuomia rajoitteita tai mahdollisuuksia, sekä kestävässä kehityksessä kolmea ulottuvuutta organisaation tasolla. Tarkoituksena oli pyrkiä

selvittämään millaista kestävän kehityksen edistäminen on organisaatiossa tällä hetkellä ja millä tavalla se toteutuu, näkyy ja kuinka sitä suunnitellaan.

## 3.2 Analyysi

Tässä osiossa analysoidaan haastattelussa ilmenneitä asioita haastattelun teemojen mukaisessa järjestyksessä peilaten ilmiöitä tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen kanssa ja esittäen näytteitä haastatteluaineistosta. Tarkoituksena on etsiä vastausta asetettuun tutkimuskysymykseen, eli miten kestävää kehitystä organisaatiossa johdetaan. Analyysi noudattaa haastattelun teemojen järjestystä, ja lainausten tarkoituksena on selvittää haastateltavien omaa näkemystä aiheesta.

### 3.2.1 Haastateltavien taustat ja rooli

Kaikki haastateltavat olivat olleet mukana toteuttamassa kestävää kehitystä omissa organisaatioissaan alusta asti ja nähneet koko kestävän kehityksen matkan omassa koulussaan. Taulukossa 3 on esitetty haastateltavien organisaatiot ja työkokemus sekä aika organisaatiossa. Haastateltaville ja kouluille annettuja kirjaimia tullaan käyttämään analyysissä tästä eteenpäin.

**Taulukko 3.** Haastateltavien taustat.

Haastateltava	Koulu	Työkokemus	Aika organisaatiossa
A	Y	8 vuotta	8 vuotta
B	Y	30 vuotta	8 vuotta
C	X	26 vuotta	16 vuotta

Haastateltavat A ja B ovat työskennelleet kumpikin organisaatiossaan 8 vuotta, eli sen perustamisesta lähtien. He ovat olleet mukana kestävää kehitystä toteuttavassa työryhmässä useamman vuoden ajan, ja ovat nähneet kestävän toiminnan kehityksen omassa organisaatiossaan, mutta eivät omasta mielestään olleet toimintaa varsinaisesti aloittamassa.

*"Meillä oli muutama sellainen opettaja jotka tätä lähti ajamaan ihan sillon ekana vuonna" (B)*



Haastateltava C on ollut mukana oman organisaationsa kestävän toiminnan aloittamisessa aktiivisesti. Hänet mainittiin myös A:n ja B:n haastattelussa "koulun X puuhamieheksi ja asiantuntijaksi".

### 3.2.2 Kestävän toiminnan historia organisaatioissa

Kestävä kehitys on ollut organisaatio Y:n toiminnassa vuodesta 2004, eli sitä lähdettiin toteuttamaan koulun toisena toimintavuonna. Haastateltavien mukaan ajatus toimintaan lähti henkilökunnan keskuudesta, jossa suuressa roolissa oli muutama erittäin aktiivinen ja asiasta kiinnostunut opettaja, jotka lähtivät toteuttamaan kestävän kehityksen sisäistämistä koulun toimintaan. Myös koulun toiminnassa mukana olevista vanhemmista löytyi aktiivisia ajureita toiminnan ajamiselle.

*"Vanhempikin on mukana, esimerkiksi (henkilö) päättää aina puheensa koulun tilaisuuksissa keke-terveisiin (keke=kestävä kehitys) ja siitä on tullut selvä perinne"*  
(A)

Mallia koulun toimintaan haettiin alkuvaiheessa tutustumalla ja vieraillemalla koululla X, jossa kestävä kehitys oli tuotu toimintaan jo ennen vuosituhannen vaihdetta. Haastateltavat A ja B kertoivat toisen koulun ja heiltä kuultujen hyvien kokemusten olleen yksi iso tekijä koulun lähtiessä mukaan kestävän kehityksen toteuttamiseen. Myös koulun kestävän kehityksen alkuunpanijat olivat kiinnostuneet toiminnasta juuri toisten koulujen esimerkin takia. Haastateltava C, joka oli mukana aloittamassa koulun X kestävää toimintaa, kertoo hänen innostuksensa kestävään kehitykseen heränneen 1990-luvun lopulla eräässä koulutustilaisuudessa Tukholmassa.

*"Siellä käsiteltiin konflikteja ja se oli uusi juttu, että ympäristökysymykset on valintoja eri vaihtoehtojen välillä...70-luvun ympäristökasvatuksen uhrina, joka oli tosi syyllistävä on jopa vessan vetäminen tuntunut pahalta... Pitäisi paremminkin oppia hahmottamaan konflikteja ja valintoja, kuin syyllistää."* (C)

Tässä tulee esiin myös kirjoittajien Dyllick ja Hockerts (2002) esittämä riittävyden näkökulma, jossa on kyse kuluttajien ja yksilöiden tekemistä valinnoista, jotka vaikuttavat ympäristön hyvinvointiin. Kestävän kehityksen toteuttamisessa on siis huomioitava ulottuvuuksien keskinäinen vaihdannaisuus. Haastateltava C myös koki,

että koulun toiminnassa oli velvoitteita kuten ympäristökasvatus, jota jaettiin useamman henkilön kesken, mutta josta kukaan ei kuitenkaan ollut vastuussa.

*"...pidettiin teemapäiviä ja silloin tiedostettiin ympäristöasiat, mutta sitten taas seuraavana päivänä oltiin jo kun ellun kanat..." (C)*

Kestävän kehityksen järjestäminen toi organisaation vastuunjakoon siis enemmän selkeyttä. Kun koko organisaatio oli mukana toiminnassa, oli kaikilla vastuuta ja organisaatio sai enemmän hyötyä toiminnasta kun sitä johdettiin ja seurattiin.

Haastateltavat A ja B pitivät henkilökunnan varsin ympäristötietoista asennetta merkittävänä tekijänä toimintaan lähtiessä, vaikka aina ei ole oltukaan yksimielisiä Vihreä lippu – toiminnan ja kestävän kehityksen mielekkyydestä tai tärkeydestä, on toiminnan kyseenalaistaminen alkuajoista vähentynyt huomattavasti. Samoin tapahtui myös koulussa X, jossa myös vastustettiin aluksi kestävän kehityksen toimintaa.

*"...oli sellasta napinaa... mutta tämä homma ei ole järjetöntä, säästäminen kannattaa, ja että tehdään tulevaisuuteen työtä. Aika vaikee on heittää argumentteja tätä (kestävä kehitys) vastaan, tällaset napinat hävis parissa vuodessa kokonaan." (C)*

*"...alussa oli muutamia vastustajia jotka epäilivät hyötyä...toiminnan jatkamisesta ja sen muodoista on keskusteltu oikeastaan joka vuosi." (B)*

On varsin selvää, että kestävän kehityksen toteuttamiseen vaikuttivat muutamat asiasta kiinnostuneet henkilöt, jotka saivat innoituksensa toisista organisaatioista. Näitä henkilöitä voi kutsua yrittäjämäisiksi, sillä he pyrkivät muuttamaan organisaationsa rakenteita ja toimintatapoja nähdessään parempia keinoja. On mahdoton sanoa mihin kohti kestävän yrittäjyyden-mallia nämä henkilöt sijoittuvat, sillä ei voida sanoa millä tavalla he ovat motivoituneita ja ovatko heidän tavoitteensa edes toteutuneet koulun toiminnassa. He antoivat kuitenkin sysäyksen muutokselle, joka on nyt sisäistetty organisaation rakenteisiin ja sen toimintakulttuuriin. Muutokselle on molemmissa organisaatioissa syntynyt vastustusta, mutta se on murentunut jo muutamassa vuodessa.

### 3.2.3 Kestävän toiminnan edistäminen

Molempien koulujen kestävä toiminta rakentuu Vihreä lippu –toiminnan ympärille. Toiminnan ideana on integroida ympäristökasvatus ja koulujen kestävä kehityksen toteuttaminen erilaisten teemaprojektien avulla, joiden tuloksista tulee toimittaja raportti Suomen Ympäristökasvatuksen Seuralle joka myöntää sertifikaatit. Toiminnassa on koulujen toimintatarkoituksen ja Vihreä lippu –toiminnan yhdistämisen seurauksena varsin sosiaalinen painotus. Projektien teemat ovat kestävä kehityksen kolmen ulottuvuuden mukaisia, eli taloudellisia, ympäristöllisiä tai sosiaalisia. Toimintaan kuuluu, että joka vuosi valitaan uusi projekti ja samalla jatketaan jo toteutettujen projektien seuraamista ja raportointia. Toteutettavien projektien teemat ja aiheet tulevat haastateltavan C mukaan esille tavallisissa keskusteluissa henkilökunnan kesken. Joku nostaa heitä vaivaavan asian puheenaiheeksi ja sitä lähdetään toteuttamaan tarpeen mukaan.

*"...paljon tulee ihan sellasista kahvitaukoista juttuja joita pitäis parantaa, jotka vaivaa vaikka siivoajaa, ja sitten niistä keskustellaan ja viedään eteenpäin..." (C)*

Haastateltavat A ja B pitävät organisaation tapaa lähteä toteuttamaan kestävä kehitystä Vihreä-lippu -toiminnan kautta onnistuneena. Vaikka projektien seuraamista ja niistä raportointia pidetään erittäin työläänä, pidetään sitä kokonaisuuden kannalta tarpeellisena tehtävänä. Samanlaisia kokemuksia on ollut myös organisaatiossa X.

*"Raporttien kirjoittaminen on todella aikaa vievää ja työlästä...mutta ilman näitä (raportteja) jäisi varmaan projektit kesken ja ne unohdettaisi..." (A)*

*"...(on) aika paljon kirjaamista ja raportointia joka menee mappiin jonka sitten joku lukee...Se on tosi byrokraattista, mutta sillä on puolensa, on pysähdyttävä - on oikeestaan pakko pysähtyä miettimään muiden asioiden ohella." (C)*

Molemmissa organisaatioissa raportointia pidettiin siis raskaana toteuttaa, mutta se nähtiin silti hyvänä keinona toiminnan seuraamiselle sillä se auttoi hahmottamaan organisaation tämänhetkistä tilannetta sekä piti huolen projektien toteuttamisesta.

Molemmissa kouluissa on useaan otteeseen harkittu oman toiminnan aloittamista ja kehittämistä, mutta Vihreä-lippu -toimintaa on puoltanut toiminnasta saatava

tunnustus, sekä mahdollisuudet verkostoitua ja tehdä yhteistyötä muiden samanlaisten koulujen kanssa.

*"...tästä saa tunnustusta, leiman koululle, statusta kun ollaan yhteyksissä ulkopuolisten kanssa...on auttanut yhteistyökumppaneiden hankinnassa." (C)*

Lisäksi toimintaan kiinteästi liittyvää raportointia pidetään hyvänä keinona toiminnan ylläpidolle. Haastateltavien mielestä ilman seuraamisjärjestelmää olisi varsin todennäköistä että organisaation projektit voisivat jäädä puolitiehen tai ne jätettäisiin kokonaan toteuttamatta. Toimintojen formalisoinnista on ollut haastateltavien mielestä selvästi hyötyä, vaikka raportointi nähdäänkin varsin työläänä, ovat sen vaikutukset toimintaan positiivisia.

Organisaatioiden kestävän kehityksen toiminnassa ei voida sanoa korostuvan yksikään kestävän kehityksen kolmesta ulottuvuudesta, kuten ennakkoon oletettiin. Taloudellisen ulottuvuuden voidaan sanoa olevan taka-alalla molemmissa organisaatioissa, koulun toimintalogiikan takia, mutta ei voida sanoa, että se on unohdettu tai jätetty huomioimatta. Taloudellinen kestävyys tulee esille lähinnä kahden muun ulottuvuuden kautta, esimerkiksi kierrätyksen edistämisen ja paperin kulutuksen vähentämisen tuomina säästöinä. Koulussa on onnistuttu myös vähentämään ruokajätteen määrää, ja tämä on huomioitava selvästi kestävän kehityksen mukaisena toimintana, sillä on huomattava, että ruokajätteen vähentäminen ei vaikuta koulun taloudelliseen tilanteeseen suoraan millään tavalla, sillä ruoka tulee kaupungilta eikä sitä lasketa koulun budjettiin tai menoihin. Ympäristö –ja talousulottuvuudet ovat koulussa siis selvästi linkitettyinä, lisäksi koulun yhteiskunnallinen vaikuttavuus on positiivista sillä se pyrkii edistämään kestävästä kehitystä ja opettamaan seuraavia sukupolvia kestävyuden ajatteluun.

Sosiaalinen ulottuvuus näkyy koulujen toiminnassa myös kehittyvien maiden lapsien auttamisessa. Vaikka toiminnan vaikutuksen ovat suuressa mittakaavassa pienet, on koulun harjoittama varainkeräys ja kummitoiminta keino, jolla organisaatio pyrkii vaikuttamaan oman toimintaympäristönsä ulkopuolelle. Toimintaan liittyy myös kasvatuksellinen puoli, jolla pyritään edistämään tietoutta maailmanlaajuisista ongelmista.

Rajoitteiksi koulun kestävä kehityksen toteuttamiselle voidaan nähdä koulujen asema osana isompaa kaupungin organisaatiota, sillä koulut eivät voi itse paljoltikaan päättää mistä tarvittavat hankinnat tehdään ja minkälaisia perusteita käytetään. Jotta kestävä kehitystä voitaisiin siis toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi myös hankintojen kilpailuttamisesta huolehtivan kaupungin oltava toimintaan täysin sitoutunut ja antaa mahdollisuudet kestävyden toteuttamiselle. Haastateltavien mukaan Lappeenrannan kaupunki on ollut tukemassa kouluissa tehtävää työtä ja antanut hyvää palautetta.

*"...ensimmäisille on tietenkin ollut eniten etua...on saatu rahaa koulutuksiin ja tukea tähän pilottitoimintaan ja myönteistä palautetta... asenne on kaupungin puolelta ok - ovat tietoisesti mukana."* (C)

Kouluissa aloitettu toiminta nähdään selvästi hyväksi, sillä sen kehittämistä on tuettu rahallisesti. Tässä lienee taustalla ainakin lisääntynyt tehokkuus ja havaitut saavutetut säästöt ja mahdollisuus profiloitua vihreänä toimijana kun kestävyden ajattelu saadaan leviämään kaupungin muihin kouluihin ja organisaatioihin. Kunnallisen alaorganisaation rajoitteeksi voidaan laskea budjetista ylijäävän rahan käyttäminen aina johonkin, siinä pelossa että käyttämättömät varat vähennetään seuraavan vuoden toimintabudjetista. Tämä ei ole kestävä kehityksen mukaista, ei taloudellisesti eikä ympäristöllisesti. Sillä tämä ei kannusta organisaatioita taloudelliseen kestävyteen, eikä toimintojen parantamiseen tai ympäristökuormituksen vähentämiseen.

Kaiken kaikkiaan on hankala mennä arvioimaan onko toiminta tapauksien kouluilla aidosti kestävä, ja voidaanko ne nähdä kestävinä yrittäjinä. On kuitenkin selvää, että koulujen kestävä kehitys pyrkii edistämään kestävyttä, joka on jo sinänsä huomioitava asia ja että haastateltavat kokevat toteuttavansa kestävä kehitystä. Se, että tulevaisuuden aikuisia tutustutetaan kestäväan ajatteluun, on jo merkittävä sosiaalisesti kestävä teko. Yksilöt jotka ovat lähteneet toteuttamaan kestävyden ajattelua kouluissa, ovat selvästi yrittäjämäisiä henkilöitä joiden aloite on vaikuttanut käytännön tasolla muiden koulujen toimintaan. Voidaan myös sanoa, että lappeenrantaisten koulujen toiminnalla on ollut merkitystä, joka näkyy myös kaupungin toiminnassa.

## 4. Johtopäätökset ja yhteenveto

Tässä osiossa on tarkoituksena pyrkiä vastaamaan asetettuun tutkimuskysymykseen aineistosta tehdyn analyysin perusteella, ja tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Hirsjärvi et al. (2007) kirjoittavat, että haastattelututkimuksessa haastattelun luotettavuutta voi heikentää valittu aine ja paineet antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia, ja täten esiintyä hyvänä henkilönä. Tämän tutkimuksen aihetta ei voida pitää millään tavalla arkaluotoisena, mutta toisaalta voi olla mahdollista että haastateltavat voisivat haluta antaa vihreämmän kuvan omasta organisaatiosta ja itsestään henkilönä kuin he oikeasti ovat. Tapauksen haastateltavilla on selvästi "hyvänä kansalaisena" esiintymisen riski, jossa haastateltava haluaa antaa itsestään kuvan henkilönä joka osallistuu yhteisten asioiden hoitoon ja on tietoinen ajankohtaisista asioista (Hirsjärvi et al., 2007). Kestävä kehitys on varmasti sellainen asia, jolla voi nostattaa sosiaalista statusta ympäristöllisesti tietoisissa piireissä, joten paineita oikeanlaisten vastausten antamiseen voi olla. En kuitenkaan usko, että haastateltavat olisivat kertoneet muusta kuin omista kokemuksistaan organisaatiossa tai vääristelleet totuutta. Haastattelut tehtiin anonymisti, joten suoraa hyötyä organisaatiolle tai itselle ei voinut saavuttaa. Haastateltavien luotettavuutta arvioidessa voidaan vielä sanoa, että haastateltava C oli selvästi tietoisempi oman organisaationsa toiminnasta kuin haastateltavat A tai B ja oli selvästi kokeneempi asiantuntija. Tämä selittyy haastateltavan C aktiivisemmalla roolilla omassa organisaatiossaan ja sen kestävän kehityksen edistämisessä.

Molempien organisaatioiden kestävän kehityksen johtaminen rakentuu ulkoisten sertifiointien ohjaamien toimintamallien ympärille. Haastatteluissa korostui raportoinnin rooli toiminnan ja erilaisten toimintaan liittyvien projektien ohjaamisessa ja johtamisessa. Tämä koettiin molemmissa organisaatiossa raskaaksi, mutta hyödylliseksi järjestelmäksi joka auttaa selkeyttämään organisaation tilannetta raportointihetkellä ja varmistamaan projektien läpiviennin.

Myös organisaatioiden tavassa lähteä mukaan kestävän kehityksen sisäistämiseen on selviä yhtäläisyyksiä. Molemmissa tapauksissa on toimintaa olleet aloittamassa asiasta kiinnostuneet organisaation jäsenet, koulun Y tapauksessa innoittajana oli juuri koulun X toiminta, jota voidaan pitää alueensa jonkinlaisena edelläkävijänä. Molemmissa kouluissa toimintaa ovat kuitenkin aloittaneet yrittäjämäiset henkilöt,

jotka ovat huomanneet kestävyiden ajattelussa uuden mahdollisuuden oman koulunsa toiminnan parantamisessa. Molemmissa organisaatioissa ilmeni myös vastustusta muutokselle, mutta tämä ei ole suuri yllätys.

Molemmissa kouluissa oli myös kyseenalaistettu sertifikaattien käyttöä kestävä kehityksen johtamisen työkaluna. Haastateltavien mielestä tunnetun sertifikaatin käyttöä kuitenkin puolsi siitä saatava tunnustus ja status, sekä mahdollisuudet verkostoitua muiden saman sertifikaatin omistaviin organisaatioihin.

Entä kuinka haastateltavat tunsivat organisaatioidensa onnistuneen kestävä kehityksen toteuttamisessa ja sisäistämässä? Tähän on vaikea hakea suoraa vastausta, sillä haastateltavat olivat tyytyväisiä tehtyyn työhön mutta toisaalta organisaatio asettaa rajoitteita sille mitä voidaan tehdä tai mihin voidaan vaikuttaa. Kestävyiden ajattelu oli kuitenkin sisäistetty molemmissa organisaatioissa osaksi koulun toimintatapoja ja kulttuuria, mutta on hankalaa ja jopa mieletöntä arvioida kuinka paljon toimintaa voitaisiin parantaa.

Tutkimuksessa saatiin vastaus asetettuun tutkimuskysymykseen, jonka tarkoituksena oli selvittää kuinka kestävä kehitystä tapauksen kunnallisissa organisaatioissa johdetaan. Tutkimus selvensi miksi ja miten kestävä kehitystä on tutkimuksen kouluissa lähdetty toteuttamaan. Molemmat tapaukset olivat varsin samanlaisia, joten olisi mielenkiintoista vertailla useampia saman alueen kouluja keskenään ja tutkia kuinka kouluista opittua voitaisiin käyttää laajemmalti kaupungin muissa alaorganisaatioissa. On varsin selvää, että muutos on lähtenyt kouluissa sen jäsenten oma-aloitteisuudesta ja näin toteutettu muutos olisi myös kaupungin muissa organisaatioissa varmasti kaikkien kivuttomin organisaation toiminnalle.

## Lähdeluettelo

Bansal, P. 2005. Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, vol 26, sivut 197-218.

Dyllick, T., Hockerts, K. 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, sivut 130–141.

Gibbs, D. 2009. Sustainability Entrepreneurs, Ecopreneurs and the Development of a Sustainable Economy. *Greener Management International*, 55, sivut 63-78.

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., Preuss, L. 2010. Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It. *Business Strategy and the Environment*, vol 19, sivut 217-229.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Tammi. 448 s. ISBN 978-951-26-5635-6.

Hofrén, J., Apajalahti, E-L. 2009. Emergent Eco-Efficiency Paradigm in Corporate Environment Management. *Sustainable Development*, vol 17, sivut 233-243.

United Nations Conference on Sustainable Development, UNCSD, 2012. [verkkosivu]. [Viitattu 7.1.2012]. Saatavilla <http://www.uncsd2012.org/rio20/index.php?menu=17>

United Nations, UN. 2005. World Summit outcome [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2011]. Saatavilla <http://www.who.int/hiv/universalaccess2010/worldsummit.pdf>

World Commission on Environment and Development, WCDE. 1987. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2011]. Saatavilla <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

Young, W., Tilley, F. 2006. Can business Move Beyond Efficiency? The Shift toward Effectiveness and Equity in the Corporate Sustainability Debate. *Business Strategy and the Environment*, vol 15, sivut 402-415.