

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

**HENKILÖSTÖN ASENNOITUMINEN ORGANISAATION
YMPÄRISTÖJOHTAMISEEN**

EcoStart-ympäristöjärjestelmän rakentaminen

Yritysten ympäristöjohtaminen
Pro gradu-tutkielma
Joulukuu 2006

laatija: Sari Hämäläinen

ohjaaja: professori Hanne-Leena Pesonen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Sari Hämäläinen	
Työn nimi Henkilöstön asennoituminen organisaation ympäristöjohtamiseen. EcoStart-ympäristöjärjestelmän rakentaminen.	
Oppiaine Yritysten ympäristöjohtaminen	Työn laji Pro gradu-tutkielma
Aika Joulukuu 2006	Sivumäärä 99 + liitteet
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Ympäristöasioiden hallitseminen on nykypäivän yritysmaailmassa tärkeää. Tähän organisaatioita ohjaavat muun muassa kiristynyt lainsäädäntö sekä sidosryhmien kasvava kiinnostus. Yksi yleisesti käytetty työväline ympäristöasioiden hallitsemiseksi on ympäristöasioiden hallintajärjestelmä (ISO 14001, EMAS). Standardiin perustuvan ympäristöjärjestelmän rakentaminen on kuitenkin laaja koko organisaatiota koskeva projekti, joka vaatii sekä taloudellisia resursseja että henkilöstön osallistumista ja sitoutumista. Siksi se voi olla liian raskas projekti pk-yrityksille, joilla on usein käytössään suhteellisen vähäiset resurssit järjestelmän rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Viime aikoina muutamat tahot ovatkin kehittäneet pk-yrityksille räätälöityjä kevennettyjä ympäristöjärjestelmiä, joilla voidaan helpottaa niiden ympäristöasioiden kehittämistä. Yksi tällainen hanke on pk-yrityksille tarkoitettu kevennetty ympäristöjärjestelmä EcoStart.</p> <p>Ympäristöjärjestelmän rakentamisessa tulee huomioida teknisen toteutuksen (ns. kovan puolen) lisäksi myös henkilöstön koulutus, motivointi ja sitouttaminen eli järjestelmän pehmeä puoli. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kiinnittää huomiota nimenomaan ympäristöjärjestelmän rakentamisen pehmeään puoleen kartoittamalla henkilöstön asennoitumista organisaation ympäristötyöhön tutkimuksen kohdeorganisaatioissa ennen ja jälkeen EcoStart-ympäristöjärjestelmän rakentamisprojektin. Tutkimuksen kohdeorganisaatioina ovat uimahallit Jyväskylässä (AaltoAlvari) ja Mikkelissä (Rantakeidas). Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaatioiden henkilöstöä henkilöstöryhmittäin.</p> <p>Tämän tutkimuksen tulosten perusteella EcoStart-projektilla ei ollut vaikutusta henkilöstön ympäristöasenteisiin, sillä työntekijät suhtautuivat myönteisesti organisaation ympäristöjärjestelmään sekä ennen projektia että sen loppuvaiheessa.</p>	
Asiasanat asenne, ympäristöjärjestelmä, motivaatio, sitoutuminen, organisaatiokulttuuri	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUSONGELMAT.....	6
2.1 TUTKIMUKSEN PÄÄONGELMAT SEKÄ OLETUKSET JA RAJAUKSET	6
2.2 KOHDEORGANISAATIOIDEN LYHYT ESITTELY	8
2.3 ECOSTART-YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄN TUOTEKUVAUS	9
3 TUTKIMUSMETODOLOGIA.....	10
4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	17
5 ASEENTEET JA KÄYTTÄYTYMINEN.....	20
5.1 ASEENTEEN MÄÄRITTELYÄ.....	20
5.2 ASEENTEEN LÄHIKÄSITTEITÄ.....	23
5.3 ASEENTEEN MUODOSTUMINEN JA TEHTÄVÄT	24
5.4 ASEENTEEN VAIKUTUS KÄYTTÄYTYMISEEN	26
6 ASEENTEIDEN MUUTOKSEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	31
6.1 DEMOGRAFISET TEKIJÄT	32
6.2 ORGANISAATIOKULTTUURI.....	34
6.3 MOTIVOINTI JA SITOUTTAMINEN.....	42
7 YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄÄN SITOUTTAMISEN KEINOT.....	46
7.1 KOULUTUS.....	47
7.2 VIESTINTÄ	50
7.3 OSALLISTUMINEN	52
7.4 PALKITSEMINEN JA PALAUTE	54
7.5 JOHDON SITOUTUMINEN JA TUKI	57
7.6 MUITA KEINOJA TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMISEKSI YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄÄN	59
8 ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOS.....	61
9 TUTKIMUSMENETELMÄT	64

10 TUTKIMUSTULOKSET	67
10.1 AALTOÄLVARI	67
10.2 RANTAKEIDAS	75
11 JOHTOPÄÄTÖKSET	82
11.1 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA PÄÄTULOKSET	82
11.2 TUTKIMUSTULOSTEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	89
11.3 YLEISTETTÄVYYS JA HYÖDYNNETTÄVYYS	92
11.4 MAHDOLLISIA JATKOTUTKIMUSAIHEITA.....	93
LÄHTEET.....	94
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Ympäristöasioiden hallitseminen on nykypäivän yritysmaailmassa tärkeää. Tähän organisaatioita ohjaavat muun muassa kiristynvä lainsäädäntö sekä sidosryhmien kasvava kiinnostus organisaatioiden ympäristökysymyksiin (ISO 14001, 1996). Ympäristöasioiden keskitetyllä hallitsemisella pystytään pienentämään organisaation toiminnan aiheuttamia ympäristövaikutuksia, hallitsemaan olemassa olevia riskejä ja välttämään ympäristövahinkoja (Linnanen, Boström & Miettinen 1994, 136). Yksi yleisesti käytetty työväline ympäristöasioiden hallitsemiseksi on ympäristöasioiden hallintajärjestelmä. Tästä järjestelmästä käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä ympäristöjärjestelmä. ISO 14001-standardin (1996) mukaan ympäristöjärjestelmä on se osa organisaation yleistä hallintajärjestelmää, jonka avulla ympäristöpolitiikkaa voidaan kehittää, toteuttaa, ylläpitää ja katselmoida. Nykyisin käytetyimmät ympäristöjärjestelmät ovat kansainväliseen standardiin perustuva ISO 14001-järjestelmä ja Euroopan neuvoston asetukseen pohjautuva EMAS-järjestelmä. Suomessa on 1990-luvulta lähtien ympäristöjärjestelmiä rakennettu useissa suurissa yrityksissä. 2000-luvulle tultaessa myös yhä useammat pk-sektorin yritykset ja organisaatiot ovat nähneet tarvetta ympäristöasioidensa hallitsemiseen ympäristöjärjestelmän avulla.

Yksi syy ympäristöjärjestelmän rakentamiseen pk-yrityksissä on tarve täyttää lainsäädännön vaatimukset. Useat pk-yritykset kokevatkin lainsäädännön seurannan ja ylläpidon työlääksi ja hankalaksi tehtäväksi ja toivovat siten ympäristöjärjestelmän helpottavan tätä työtä. Muita syitä ympäristöjärjestelmän rakentamiseen ovat muun muassa asiakkaiden vaatimukset ja järjestelmästä saatava kilpailuetu. (Biondi, Frey & Iraldo 2000, 61–62)

Ympäristöjärjestelmän avulla organisaatio pystyy vähentämään aiheuttamia ympäristövaikutuksia ja siten parantamaan ympäristönsuojelun tasoaan. Tämän lisäksi ympäristöjärjestelmästä on organisaatiolle myös muita hyötyjä. Erityisesti pk-yrityksissä ympäristöjärjestelmän rakentaminen voi tehostaa koko organisaation toimintaa, sillä parantaessaan kykyään hallita ympäristöasioitaan, organisaation täytyy kehittää toimintatapoja ympäristöjärjestelmään liittyvien asioiden suunnittelemiseksi, dokumentoimiseksi, seuraamiseksi sekä järjestelmän tehokkuuden arvioimiseksi. Koska organisaatiot ympäristöjärjestelmän rakentamisen yhteydessä usein joutuvat systematisoimaan

prosessejaan, se voi johtaa myös toimintatapojen rationalisointiin. Samassa yhteydessä myös vastuut tulevat paremmin määritellyiksi. Ennen kaikkea lisääntynyt henkilöstön ympäristötietoisuus ja opitut uudet tiedot ja taidot hyödyttävät organisaatioita. Lisäksi ympäristöohjelmien ja niiden vaatimien resurssien suunnittelu kehittää investointien optimointia. Useat pk-yritykset eivät välttämättä ole tottuneet tällaiseen systemaattiseen ja suunnitelmalliseen toimintaan, jota ympäristöjärjestelmä vaatii. Siten kehittäessään ympäristöasioiden hallintaansa, tehostuu koko organisaation toiminta uusien toimintatapojen myötä. Tämän tehostuneen toiminnan ansiosta organisaatio pystyy myös todennäköisesti vähentämään kustannuksiaan kuten esimerkiksi raaka- aine-, energia-, vesi- ja jätemaksuja. Systemaattisemman ympäristöasioiden hallinnan avulla organisaatio voi myös vahvistaa ympäristömyönteistä imagoaan, sillä julkinen ympäristöpolitiikka ja ympäristöjärjestelmälle myönnetty sertifikaatti lisäävät organisaation luotettavuutta sen sidosryhmissä. Organisaation kilpailukyky voi myös parantua esimerkiksi ympäristöjärjestelmän avulla saavutettujen kustannussäästöjen ja ympäristöimagon vahvistumisen myötä. Ympäristöjärjestelmän rakentaminen todennäköisesti myös lisää työntekijöiden työmotivaatiota. Lisäksi järjestelmä auttaa riskien hallitsemisessa ja mahdollisesti lisää markkinamahdollisuuksia esimerkiksi lisääntyneinä alihankintasuhteina. Ympäristöjärjestelmä tarjoaa myös keinoja kommunikoida paremmin ympäristökysymyksistä eri sidosryhmien kanssa, joten yhteydet esimerkiksi viranomaisiin voivat parantua. (Alberti, Caini, Calabrese & Rossi 2000, 4459–4462; Biondi ym. 2000, 63–65; Pesonen, Hämäläinen & Teittinen 2001, 10–11; ks. myös Linnanen, Markkanen & Ilmola 1997, 168–169; Pesonen 2001, 47 ja 55.)

Markkinoiden paineen lisääntyessä yritysten lisäksi myös julkisen sektorin organisaatiot kuten vesilaitokset, energialaitokset tai jätehuoltoyhtiöt ovat nähneet entistä enemmän tarvetta ympäristöjärjestelmien rakentamiselle. Monissa tapauksissa kunnat ja niiden itsenäiset yksiköt ovat pitäneet ympäristöjärjestelmää yhtenä mahdollisuutena toteuttaa paikallinen kestävä kehityksen toimintaohjelma (Local Agenda 21). Tämän lisäksi julkiset organisaatiot pyrkivät ympäristöjärjestelmän avulla vähentämään organisaation toiminnan aiheuttamia ympäristövaikutuksia sekä tavoittelevat kustannussäästöjä. Ympäristöjärjestelmä voi myös julkisissa organisaatioissa avustaa lainsäädännön vaatimusten täyttämistä. Lisäksi järjestelmä antaa julkiselle organisaatiolle uskottavuutta, kun organisaatio pystyy osoittamaan, että se täyttää itse lainsäädännön velvoitteet sekä on selvillä omista ympäristövaikutuksistaan. Kehittäessään omaa ympäristöasioiden hallintaansa ympäristöjärjestelmän avulla julkiset organisaatiot oppivat samalla myös ymmärtämään

paremmin laatu- ja ympäristöjärjestelmiä käyttäviä yrityksiä. Nämä seikat helpottavat viranomaistehtävien hoitamista ja mahdollistavat ympäristövaatimusten esittämisen esimerkiksi hankintoja tehtäessä. Ympäristöjärjestelmä voi myös tehostaa ja parantaa julkisen organisaation toimintaa sekä motivoida henkilöstöä. Lisäksi rakentaessaan ympäristöjärjestelmäänsä julkisen organisaation ympäristötietoisuus ja osaaminen lisääntyvät. Nämä kaikki edellä mainitut syyt ympäristöjärjestelmän soveltamiselle julkisen sektorin organisaatioissa ovat kovin samanlaisia yritysten esittämien perusteiden kanssa. Kuitenkin julkinen organisaatio voi käyttää ympäristöjärjestelmää myös niin, että se omalla esimerkillään rohkaisee erityisesti paikallisia pk-yrityksiä systemaattisempaan ympäristöasioiden hallintaan. Lisäksi julkinen organisaatio voi hyödyntää omaa ympäristöjärjestelmän rakentamisessa kertynyttä ympäristöosaamistaan ja kokemuksiaan auttamalla pk-yrityksiä näiden ympäristöpyrkimyksissä. Yrityksistä poiketen monet julkisen sektorin organisaatiot eivät kuitenkaan koe tarvetta ympäristöjärjestelmän sertifiointiin. (Cockrean 2000, 42–43 ja 47; Kantola 1996, 29–30; Netherwood & Shayler 2001, 221 ja 234; ks. myös Bekkering & McCallum 2000, 310–311.)

Näiden edellä esiteltyjen monien hyötyjen takia yritykset sekä myös julkisen sektorin organisaatiot ovat viime vuosina kehittäneet ympäristöasioiden hallintaansa ympäristöjärjestelmän avulla. Kuitenkin standardiin perustuva ympäristöjärjestelmän rakentaminen on laaja koko organisaatiota koskeva projekti, joka vaatii sekä taloudellisia resursseja että henkilöstön osallistumista ja sitoutumista. Tuottaakseen tuloksia ympäristöjärjestelmä vaatii myös jonkintasoista organisaatiokulttuurin muutosta ”vihreämmäksi” (ks. Linnanen ym. 1994, 219; Onkila 2002, 19). Näistä syistä johtuen standardiin perustuvan ympäristöjärjestelmän rakentaminen voi olla liian raskas prosessi pienille ja keskisuurille yrityksille ja organisaatioille, sillä niillä on usein käytössään suhteellisen vähäiset resurssit järjestelmän rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Erityisesti niiltä puuttuu usein aikaa, ympäristöasioiden ja – johtamisen osaamista sekä teknisiä työvälineitä (Biondi ym. 2000, 57–61). Lisäksi nämä isoille yrityksille kehitetyt järjestelmät ovat usein pk-sektorin yrityksille ja organisaatioille liian laajoja, byrokraattisia ja monimutkaisia (Biondi ym. 2000, 59; KTM 1995, 2). Viime aikoina muutamat tahot ovatkin kehittäneet pienille ja keskisuurille yrityksille ja organisaatiolle räätälöityjä kevennettyjä ympäristöjärjestelmiä, joilla voidaan helpottaa niiden ympäristöasioiden kehittämistä. Näihin ympäristöhankkeisiin usein liittyy myös organisaatiolle tarjottua koulutusta ja konsultointia ympäristöasioissa. Yksi tällainen hanke on EcoStart: Etelä-Savon ja Keski-Suomen TE- keskusten, Etelä-Savon ja

Keski-Suomen ympäristökeskusten, Etelä-Savon kauppakamarin ja maakuntaliiton sekä Keski-Suomen yrittäjien ja JYKES Oy:n pk-yrityksille tarkoitettu kevennetty ympäristöjärjestelmä (Lehtonen, Kiviaho & Lilja 2005).

Ympäristöjärjestelmän rakentamisen niin sanotun kovan puolen muodostavat tekniset asiat kuten erilaiset järjestelmät, tekniikat ja rakenteet. Näiden lisäksi ympäristöjärjestelmän rakentamisessa tulee huomioida myös henkilöstön koulutus, motivointi ja sitouttaminen eli ympäristöjärjestelmän pehmeä puoli. Tässä työssä organisaation ylimmällä johdolla on keskeinen rooli. Lisäksi johdolla on merkittävä asema organisaation ympäristöarvojen luomisessa ja kulttuurin muutoksessa. Tutkimusten mukaan kuitenkin ympäristöjärjestelmän tekniset asiat ovat yrityksissä paljon tunnetumpia kuin organisaatioon ja johtamiseen liittyvät kysymykset (Biondi ym. 2000, 60). Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin kiinnittää huomiota ympäristöjärjestelmän rakentamisen pehmeään puoleen. Tätä pyritään selvittämään pääasiassa kartoittamalla henkilöstön asennoitumista organisaation ympäristötyöhön tutkimuksen kohdeorganisaatioissa ennen ja jälkeen EcoStart-ympäristöhallintajärjestelmän rakentamisprojektin. Tutkimuksen kohdeorganisaatioina ovat uimahallit Jyväskylässä (AaltoAlvari) ja Mikkelissä (Rantakeidas). Henkilöstön ympäristöasenteiden lisäksi tutkimuksen avulla voidaan löytää mahdollisia selityksiä asenteiden muutokselle tai muuttumattomuudelle.

Henkilöstön ympäristöasenteet kuvaavat suhteellisen hyvin ympäristöjärjestelmän pehmeää puolta, sillä ne kuvaavat henkilöstön motivaatiotasoa ympäristöasioissa ja kertovat myös ympäristöjärjestelmän tärkeydestä organisaatioissa. Lisäksi henkilöstön ympäristötietoisuus ja heidän osallisuutensa ympäristöjärjestelmän rakentamiseen muokkaa heidän asenteitaan ympäristöjärjestelmää kohtaan. Asenteet muodostuvat itse asiassa oppimisprosessin kautta, jossa kokemus johtaa tiedon, tuntemusten ja lopulta käyttäytymisen muutoksiin (Rynning 1993, 71). Siten henkilöstön asenteisiin voidaan myös suhteellisen helposti vaikuttaa muun muassa koulutuksella ja tiedotuksella.

Ympäristöasenteita on tutkittu suhteellisen paljon, niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Nämä tutkimukset kuitenkin keskittyvät ihmisten suhtautumiseen yleisiin ympäristökysymyksiin. Näiden tutkimuksien kohderyhminä toistuvat muun muassa kuntalaiset, opiskelijat, nuoret ja kuluttajat. Sen sijaan yksittäisten organisaatioiden henkilöstön ympäristöasenteita on tutkittu suhteellisen vähän. Tämän ohella myös henkilöstön asennoitumista ympäristöjärjestelmiin ja

niiden käyttöönottoon on tutkittu vähän niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Suomessa aiheesta on tehty muutamia pro gradu- ja diplomitoita, joten tutkittavaa tältä aihealueelta löytyy runsaasti.

Tutkimuksen tulosten perusteella EcoStart-projektia voidaan jatkossa kehittää palvelemaan paremmin pk-yritysten tarpeita. Lisäksi tutkimuksen kohdeorganisaatiot saavat tietoa omasta ympäristöjohtamisestaan, jonka avulla he voivat kehittää toimintaansa. Tutkimus saattaa myös kiinnostaa muita organisaatioita, jotka aikovat rakentaa tai ovat jo rakentaneet oman ympäristöjärjestelmän.

Tässä johdantokappaleessa on lyhyesti esitelty tutkimuksen perusidea. Kappaleissa kaksi ja kolme esitellään tarkemmin tutkimuksen pääkysymyksiä ja ongelmia sekä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Kappaleessa neljä tarkastellaan tutkimuksen viitekehystä ja avainkäsitteitä. Seuraavassa viidennessä kappaleessa tutustutaan asenteen käsitteeseen ja asenteiden vaikutukseen ihmisen käyttäytymiseen. Tämän jälkeen tutkitaan kappaleessa kuusi asenteiden muutosta organisaatiossa ja tähän olennaisesti vaikuttavia tekijöitä. Kappaleessa seitsemän tarkastellaan tarkemmin ympäristöjärjestelmää ja sitä, kuinka rakennetusta järjestelmästä voidaan saada toimiva kokonaisuus. Teoriaosan lopuksi kappaleessa kahdeksan tarkastellaan lyhyesti organisaatiokulttuurin muutosta sekä siihen liittyvää muutosvastarintaa. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen empiirisen puolen toteutukseen ja tutkimuksen tuloksiin, joita tarkastellaan kappaleissa yhdeksän ja kymmenen. Viimeisessä kappaleessa tehdään saatujen tulosten perusteella johtopäätöksiä ja arvioidaan tutkimustulosten luotettavuutta.

2 TUTKIMUSONGELMAT

2.1 Tutkimuksen pääongelmat sekä oletukset ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on siis selvittää henkilöstön ympäristöasenteiden muutosta/muuttumattomuutta tutkimuksen kohdeorganisaatioissa liittyen niiden EcoStart-projekteihin. Sekä AaltoAlvarissa että Rantakeitaalla on vuoden 2006 aikana rakennettu kevennetty ympäristöjärjestelmä EcoStart. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen tutkimuksen pääongelmaksi muotoutui:

- Mitä vaikutusta ympäristöjärjestelmän rakentamisella on henkilöstön ympäristöasenteisiin?

Pääongelmaa täydentävät seuraavat alaongelmat:

- Onko demografisilla tekijöillä ja henkilökohtaisilla ympäristöasenteilla vaikutusta suhtautumisessa organisaation ympäristötyöhön?
- Mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä organisaation ympäristötyöhön?
- Mitkä tekijät estävät ympäristömyötäistä käyttäytymistä organisaatiossa?

Ympäristöjärjestelmän rakentaminen vaatii henkilöstön yhteistyötä ja siihen liittyy muun muassa henkilöstön koulutusta. Nämä molemmat todennäköisesti vaikuttavat henkilöstön ympäristöasenteisiin ja siten muuttavat henkilöstön asennoitumista organisaation ympäristötyöhön myönteisemmäksi. Toki on mahdollista, että henkilöstön asenteet muuttuvat syystä tai toisesta ympäristöjärjestelmän rakentamisen edetessä myös negatiiviksi.

Mahdollista on myös ympäristöasenteiden muuttumattomuus. Henkilöstön asennoituminen ympäristöasioihin voi olla jo valmiiksi niin positiivista, ettei asenteissa enää tapahdu muutoksia ympäristöjärjestelmän rakentamisprojektin aikana. Toisaalta henkilöstö voi ennen ympäristöjärjestelmä-projektia suhtautua siihen negatiivisesti, joka sitten käytännössä muodostuu ympäristöjärjestelmään ja ympäristöasioihin liittyvän todellisen tiedon esteeksi ja siten ehkäisee ympäristöasenteiden muutosta. Toisaalta henkilöstön myönteinen asennoituminen edesauttaa henkilöstön motivoimisessa ja sitouttamisessa organisaation ympäristötyöhön ja siten mahdollistaa organisaation kulttuurin ”vihertymistä”.

Organisaatiossa voi olla myös tekijöitä, jotka kannustavat henkilöstöä ympäristötyöhön tai estävät heitä toimimasta ympäristömyötäisesti.

Organisaation henkilöstön muodostavat niin johto kuin työntekijät. Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena on selvittää työntekijöiden ympäristöasenteita. Kuitenkin johdon asennoitumisella ja käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus koko organisaatioon, joten tutkimuksen kannalta on tärkeää kartoittaa myös heidän suhtautumistaan organisaation ympäristötyöhön. Kuten jo edellä mainittiin, tutkimuksessa selvitetään pääasiassa henkilöstön asennoitumista organisaation ympäristötyöhön ja erityisesti ympäristöjärjestelmän rakentamiseen eikä niinkään heidän yleistä suhtautumistaan ympäristönsuojeluun.

Arvot ovat käsitteenä lähellä asenteita ja ne vaikuttavat aina asenteiden taustalla. Lisäksi organisaation arvot voivat vaikuttaa henkilöstön asenteisiin. Tästä huolimatta tutkimuksessa keskitytään henkilöstön ympäristöasenteisiin, sillä niihin on suhteellisen helppo vaikuttaa ja ne voivat muuttua myös ympäristöjärjestelmän rakentamiseen kuluvaan suhteellisen lyhyessä ajassa. Arvot ja asenteet ovat osa organisaatiokulttuuria, joka on laaja ja monimuotoinen käsite. Tästä johtuen tässä tutkimuksessa ei ole mahdollista kartoittaa sitä ja sen vaikutuksia kokonaisuudessaan (jos se ylipäätään on muutenkaan mahdollista), vaan organisaatiokulttuurin vaikutus henkilöstön ympäristöasenteisiin jää ympäristöasioiden arvostuksen ja yleisen ilmapiirin tasolle.

Kulttuuri muokkaa ihmisten käyttäytymistä. Tästä syystä tässä tutkimuksessa keskeisellä sijalla on kulttuuri ja tässä tapauksessa erityisesti organisaatiokulttuuri. Se ohjaa merkittävästi ihmisten ajattelua ja käyttäytymistä tietyssä organisaatiossa. Täten tutkimuksen kannalta olisi tärkeää hahmottaa organisaation kulttuurin eri piirteitä. Tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi olisi myös hyvä hahmottaa nykyhetken lisäksi myös organisaation historiaa, sillä organisaation kulttuuri on muotoutunut aikojen kuluessa sellaiseksi kuin se nyt on ja siihen ovat matkan varrella vaikuttaneet monet tapahtumat ja henkilöt. Tämän tutkimuksen puitteissa ei kuitenkaan voida porautua kovin syvälle organisaation historiaan, joten tutkimuksen tulokset heijastavat lähinnä organisaation nykyisyyttä.

Tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että mikäli henkilöstöllä on riittävästi tietoa ympäristöjärjestelmästä ja sen hyödyistä sekä heillä on ollut mahdollisuus osallistua ympäristöjärjestelmän rakentamiseen, he todennäköisesti suhtautuvat järjestelmään

myönteisesti. Tällöin on myös hyvin todennäköistä, että he jo ovat tai ainakin tulevat olemaan motivoituneita ja sitoutuneita organisaation ympäristötyöhön ja -järjestelmään.

Tämän tutkimuksen, kuten yleensä kvalitatiivisen tutkimuksen, todellisuus- ja ihmiskäsitys pohjaa fenomenologiaan, jonka peruskäsityksenä on, että ihminen tietää maailmasta oman kokemuksensa kautta ja että hän on aktiivinen ja tavoitteellinen. Lisäksi ihmisen toiminnan tuloksena syntyvät kulttuurit, jotka puolestaan muokkaavat ihmistä. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 77.) Tämän tutkimuksen tiedonkeruun tuloksena saatu aineisto on inhimillistä, subjektiivista ja arvosidonnaista, joten sitä ei voida irrottaa kontekstistaan. Siten tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat tutkittavien organisaatioiden ja niiden henkilöstön lisäksi myös tutkijan oma persoonallisuus, arvot ja historia.

2.2 Kohdeorganisaatioiden lyhyt esittely

2.2.1 Vesiliikuntakeskus AaltoAlvari

AaltoAlvari on alun perin Alvar Aallon suunnittelema, mutta sitä on vuosien saatossa laajennettu. Uimahallin vanhin osa, 25 m allas, on rakennettu vuonna 1955. Vuonna 1964 hallia on laajennettu lasten altaalla ja vuonna 1975 50 m altaalla. Kylpyläosasto rakennettiin uimahalliin vuonna 1991. Lisäksi vesiliikuntakeskuksesta löytyvät myös kuntosali ja vuokrattava takahuone. AaltoAlvarilla käy vuosittain yli 350 000 asiakasta. (Jyväskylän kaupunki 2006a; Liikuntatilan turvallisuus.. 2006.)

2.2.2 Viihdeuimala Rantakeidas

Rantakeitaalla on 25 m altaan lisäksi monitoimiallas ja lastenallas sekä 41 metrin ulkona oleva vesiliukumäki. Uimahallissa on tavallisen saunan lisäksi myös höyrysauna sekä naisille että miehille. Varsinaisen uimahallin lisäksi saman katon alta löytyvät myös kunto- ja liikuntasali. Uimahalli on peruskorjattu vuonna 2002. (K. Kellman, henkilökohtainen tiedonanto 5.12.2005; Viihdeuimala Rantakeidas 2006.)

2.3 EcoStart-ympäristöjärjestelmän tuotekuvaus

EcoStart on Etelä-Savon ja Keski-Suomen TE- keskusten, Etelä-Savon ja Keski-Suomen ympäristökeskusten, Etelä-Savon kauppakamarin ja maakuntaliiton sekä Keski-Suomen yrittäjien ja JYKES Oy:n pk-yrityksille tarkoitettu kevennetty ympäristönhallintajärjestelmä. EcoStart-peruspaketti sisältää lähtötietojen kokoamisen lisäksi 3-4 ideariihi-istuntoa, joiden aiheena ovat tuotantoprosessi, energian hankinta ja käyttö, valmiin tuotteen ympäristövaikutukset sekä ympäristöohjelman valmistelu. EcoStart-projektin tuloksena syntyy katselmusraportti sekä yrityksen ympäristöohjelma, jossa on määritelty muun muassa ympäristöpolitiikka, ympäristöpäämäärät ja – tavoitteet, keinot tavoitteiden saavuttamiseksi (toimenpideohjelma) sekä mittarit tavoitteiden seurantaan. Noin vuoden kuluttua EcoStart-ympäristöjärjestelmän valmistumisesta pidetään jälkiseurantapäivä, josta yritys saa seurantaraportin. Tämän jälkeen yrityksellä on mahdollisuus hakea EcoStart-ympäristöjärjestelmän sertifiointia TE-keskukselta, joka hyväksytyin auditoinnin jälkeen myöntää EcoStart-sertifikaatin yhdessä alueellisen ympäristökeskuksen ja maakunnallisen yrittäjäjärjestön kanssa. (Lehtonen, Kiviaho & Lilja 2005.)

3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 127). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä tapahtuu ympäristöjärjestelmän rakentamisprojektissa henkilöstön ympäristöasenteille. Siten tämä tutkimus on luonteeltaan kartoittava. Yleisesti ottaen kartoittava tutkimus pyrkii selvittämään mitä tapahtuu tutkimuksen kohteena olevalle ilmiölle (Hirsjärvi ym. 2000, 128). Tällä tutkimuksella pyritään myös vastaamaan kysymykseen miten ympäristöasenteet ovat muuttuneet, mikäli ne selvästi muuttuvat ympäristöjärjestelmän rakentamisen yhteydessä. Tällöin tutkimuksella on myös kuvailevaa luonnetta. Näiden lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on hakea selityksiä henkilöstön ympäristöasenteiden muutokselle / muuttumattomuudelle, joten tutkimus on luonteeltaan myös selittävä. Yleisesti ottaen selittävä tutkimus etsii selitystä tilanteelle ja löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat kohteena olevaan ilmiöön (Hirsjärvi ym. 2000, 128).

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen pitkittäistutkimus. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteluilla, jotka on tehty sekä ennen EcoStart-projektin aloitusta että tämän projektin loppuvaiheessa. Tällä tavoin on pyritty saamaan esiin ympäristöjärjestelmän rakentamisen vaikutukset henkilöstön ympäristöasenteisiin. Tämän tutkimuksen tulokseksi saadaan ympäristöjärjestelmän rakentamisprojektin välittömät vaikutukset henkilöstöön, mutta on myös huomioitava, että muutosprosessi jatkuu myös tämän jälkeen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen perusajatuksena on kuvata todellisuutta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja siten pyrkiä löytämään tosiasioita (Hirsjärvi ym. 2000, 151). Juuri tähän tällä tutkimuksella on tarkoitus pyrkiä ja vielä niin, että löydettäisiin erityisesti tutkittavien oma näkökulma ympäristöjärjestelmään eli saataisiin selville heidän asennoitumisensa siihen. Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä osallistuvuus (Eskola & Suoranta 1998, 16). Niin myös tässäkin tapauksessa, sillä tutkimusta ei saada läpiviedyksi ilman kaikkien tutkimuksen osapuolien niin tutkittavien kuin tutkijankin aktiivista osallistumista. Osallistuvuuden lisäksi tutkimuksen kvalitatiivisuutta kuvaa tutkimuksen tulkinnallisuus, subjektiivisuus ja joustavuus. Yleisesti voidaankin todeta, että kvalitatiivinen tutkimus on prosessi, joka on sidottu läheisesti kontekstiinsa. (Cassell & Symon 1994, 7.)

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta (Hirsjärvi ym. 2000, 120). Tämä tutkimus on ennen kaikkea tapaustutkimus. Kvalitatiivinen tapaustutkimus on pääasiassa kuvailevaa, mutta toisaalta se pyrkii löytämään ilmiölle myös selityksiä (Aaltola & Valli 2001a, 159; Syrjälä ym. 1994, 11). Tapaustutkimuksen tavoitteena onkin löytää kokonaisvaltaisia ilmiöitä, joita tarkastellaan nimenomaan tutkittavien näkökulmasta (Syrjälä ym. 1994, 11 ja 14). Tapaustutkimuksella kerätään yleensä yksityiskohtaista tietoa rajatusta yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi ym. 2000, 123; Syrjälä ym. 1994, 11). Usein keskitytään yhteen tai useampaan organisaatioon tai ryhmään organisaatioiden sisällä (Hartley 1994, 208). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä eli henkilöstön ympäristöasenteiden muutosta kahdessa organisaatiossa, joihin on rakennettu kevennetty ympäristöjärjestelmä EcoStart. Lisäksi ympäristöasenteiden muutosta on lähestytty eri organisaatioryhmien kautta haastattelemalla kohdeorganisaatioiden henkilöstö henkilöstöryhmittäin.

Tapaustutkimus kohdistuu yleensä nykyhetkeen ja se tapahtuu todellisessa tilanteessa, jota tutkija ei ole keinotekoisesti järjestänyt (Syrjälä ym. 1994, 11). Tässä tutkimuksessa aineiston keruu kohdistuu kyllä nykyhetkeen, mutta haastattelutilanteet ja ehkä jossain määrin myös niitä varten luodut ryhmät ovat kyllä hieman keinotekoisia. Ne poikkeavat selvästi organisaation normaalista toiminnasta.

Hartleyn (1994, 211) mukaan tapaustutkimusta käytetään yleisesti organisaatiokäyttäytymisen tutkimukseen, erityisesti kun tutkitaan organisaatioon liittyviä muutoksia. Tapaustutkimus on myös käyttökelpoinen tutkittaessa sosiaalisia prosesseja organisaatioissa, erityisesti kun tutkimuksen kohteena on käyttäytyminen tai prosessit, joista etukäteen tiedetään hyvin vähän (Hartley 1994, 212–213). Näistä edellä mainituista syistä tapaustutkimus soveltuu hyvin tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi, sillä asenteet ja asennoituminen on osin sosiaalinen ilmiö, johon vaikuttaa muun muassa organisaatiokulttuuri. Lisäksi henkilöstön asennoitumista organisaation ympäristöjohtamiseen on tutkittu suhteellisen vähän.

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on kiinnostava nimenomaan kontekstissaan (Hartley 1994, 209). Kuitenkin ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen edellyttäisi myös menneisyyden tarkastelua (Syrjälä ym. 1994, 12–13). Tosin tämä on rajattu työn ulkopuolelle.

Teorialla on vahva osuus tapaustutkimuksessa, vaikka tutkimuksen alkuun pääseeikin suhteellisen kevyellä teoriakehikolla. Kuitenkin tapaustutkimus loppujen lopuksi vaatii teorian, joka rikastuttaa kerättyä aineistoa ja antaa tutkimukselle sen yleisen kiinnostuksen ja merkityksen. (Aaltola & Valli 2001a, 163; Hartley 1994, 210.) Näin tutkimusprosessi on edennyt myös tässä tutkimuksessa. Aineistonkeruuseen lähdettiin lyhyeen kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvalla teoriakehikolla ja siitä johdetulla työhypoteesilla, joka on sitten matkan varrella hioutunut ja tarkentunut lopulliseen muotoonsa.

Tapaustutkimukselle ominainen piirre on myös tutkijan osallisuus (Aaltola & Valli 2001a, 163). Tutkijan osallisuus tapaustutkimuksessa näkyy muun muassa siinä, että tutkija ja tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Lisäksi kaikki tutkimuksen osallistujat ovat mukana tutkimuksessa subjekteina. (Syrjälä ym. 1994, 14.) Tässä kyseisessä tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavien väliset suhteet eivät kuitenkaan ole olleet kovin tiiviit. Tutkimukseen liittyvä kanssakäyminen rajoittuu lähinnä haastatteluihin. Tutkija on haastattelujen ulkopuolella keskustellut ja neuvotellut pääasiassa vain organisaation vetäjien kanssa järjestellessään haastatteluita.

Tapaustutkimusta kuvaa myös sen joustavuus ja arvosidonnaisuus. Tutkija voi tutkimuksen kuluessa muuttaa tutkimuksensa toteutusta ja tavoitteita olosuhteiden muuttuessa. Tutkimuksen arvosidonnaisuus liittyy siihen, että tutkija on mukana tutkimuksessa koko persoonallaan. (Syrjälä ym. 1994, 14–15.) Lisäksi tutkimuksen tulokset syntyvät pääasiassa tutkijan tulkinnan kautta, joten esimerkiksi tutkijan taustalla ja arvoilla on olennainen vaikutus saatuihin tuloksiin. Tästä edellä mainitusta johtuen tämä tutkimus on strategialtaan myös tulkitseva. Aineiston tulkitsemisella tarkoitetaan aineistosta tehtyjen havaintojen selittämistä antamalla niille mielekäs sisältö (Tamminen 1993, 76). Tällöin tutkija ei tyydy pelkän näkyvissä olevan tarkasteluun, vaan pyrkii löytämään piirteitä, jotka eivät ole suoraan aineistosta luettavissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 137). Tulkinta on kuitenkin aina ehdollinen, vajavainen ja yksipuolinen käsitys ilmiöstä (Aaltola & Valli 2001b, 82).

Tällä tutkimuksella on myös joitakin samoja piirteitä etnografisen ja fenomenologisen tutkimuksen kanssa. Kumpikin näistä tutkimusstrategioista pyrkii ymmärtämään tapahtumien merkityksiä osallistujien omasta näkökulmasta (Aaltola & Valli 2001b, 29; Syrjälä ym. 1994, 68). Kuitenkin tästä tutkimuksesta poiketen fenomenologiassa keskeistä ovat ihmisten kokemukset (Aaltola & Valli 2001b, 26). Etnografia taas keskittyy kulttuurisiin merkityksiin

ja niitä kuvaaviin symboleihin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 160). Kaikille näille tutkimusstrategioille yhteistä on se, että näiden avulla saatu tieto on inhimillistä, subjektiivista ja arvosidonnaista ja on siten sidoksissa ihmisten sosiaaliseen elämään ja kulttuuriin (Syrjälä ym. 1994, 77). Ericksonin (1986) mukaan kvalitatiivisen, etnografisen, fenomenologisen, tulkinnallisen sekä tapaustutkimuksen välillä on niin paljon samankaltaisuuksia, että ne ovat lähes synonyymejä toisilleen. Hän käyttääkin näistä yhteistä käsitettä tulkinnallinen tutkimus. (Syrjälä ym. 1994, 75.) Tulkinnallisen tutkimuksen käsite sopii hyvin kuvaamaan myös tätä tutkimusta.

Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään (Hirsjärvi ym. 2000, 170) eli ne ovat keinoja tutkimusaineiston hankkimiseksi (tiedonkeruumenetelmät). Tämän tutkimuksen aineisto hankittiin pääasiassa haastattelemalla kohdeorganisaatioiden henkilöstöä henkilöstöryhmittäin. Haastatteluun päädyttiin lomakekyselyn sijaan, koska organisaatiot ovat suhteellisen pieniä ja niistä löytyy homogeeniset henkilöstöryhmät, joita haastattelemalla voidaan saada esille syvempää ja tarkempaa tietoa tutkittavasta aiheesta kuin lomakekyselyllä. Haastattelu on myös joustava menetelmä, jonka avulla voidaan löytää haastateltavan oma näkökulma asiaan ja perusteet hänen näkemyksilleen (Hirsjärvi ym. 2000, 193; King 1994, 14 ja 33). Lisäksi haastattelu joustaa tutkimustilanteessa vallitsevan tilanteen mukaan. Kuitenkin haastattelun huonona puolena on se, että se on aikaavievä menetelmä (Hirsjärvi ym. 2000, 193; King 1994, 34). Haastatteluiden suunnitteluun, järjestelyyn ja toteutukseen sekä nauhojen litteroimiseen menee paljon aikaa. Myös tällä tavalla saadun laajan aineiston analysointi on suhteellisen aikaavievää.

Ryhmähaastatteluun päädyttiin, koska tällä tavoin tutkimukseen oli mahdollista saada mukaan kaikki kohdeorganisaatioiden työntekijät. Henkilöstöä hyvin kuvaavan otannan tekeminen haastatteluja varten olisikin ollut hyvin vaikeaa. Näin siis tutkimustulokset ovat yleistettävissä kohdeorganisaatioihin. Organisaatioiden henkilöstö haastateltiin 3-5 hengen ryhmissä henkilöstöryhmittäin, sillä eri henkilöstöryhmät tekevät organisaatiossa sen verran erilaisia töitä, että heidän näkökulmansa organisaatioon kokonaisuutena todennäköisesti poikkeavat toisistaan. Myös eri työtehtävien merkitys tai vaikutus koko organisaation ympäristövaikutuksiin vaihtelee merkittävästi. Siten on todennäköistä, että työntekijöiden näkemykset ja suhtautuminen ympäristöasioihin riippuu myös heidän työtehtävästään. Ryhmähaastattelu onkin nopea ja helppo tapa kerätä tietoja yhtä aikaa useilta ihmisiltä ja saada samalla kertaa

useita erilaisia näkemyksiä samasta ilmiöstä. Menetelmä soveltuu hyvin ihmisten tietämyksen, kokemusten ja asenteiden sekä organisaatioon liittyvien kysymysten tutkimiseen. (Kitzinger 1995, 299; Steyaert & Bouwen 1994, 124 ja 128.) Haastatteluissa pyrittiin keskustelunomaisuuteen, vaikka se ei aina toteutunutkaan. Kuitenkin osallistujien keskusteluissa nousi esiin sellaisiakin asioita ja kysymyksiä, joita haastattelija ei olisi osannut etukäteen ajatella. Ryhmä haastattelussa/-keskustelussa voidaan saada esille paljon sellaista mitä ihmiset ajattelevat, mutta sen lisäksi myös perusteet heidän näkemyksilleen. Lisäksi ryhmähaastattelu/-keskustelu heijastaa kulttuurisia arvoja ja ryhmän normeja. Siten ryhmähaastattelun tai -keskustelun avulla voidaan saavuttaa paljon sellaista mitä muilla menetelmillä jää saavuttamatta. (Kitzinger 1995, 299–300.)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jolloin haastattelija oli etukäteen hahmotellut keskustelun teemat eli aihe-alueet, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys muotoutuvat vasta haastattelutilanteessa (Hirsjärvi ym. 2000, 195). Puolistrukturoitu teemahaastattelu valittiin haastattelumenetelmäksi avoimen haastattelun sijaan, koska etukäteen mietityt teemat takaavat sen, että jokaisen haastattelyryhmän kanssa tulee läpikäytyä samat asiat. Kuitenkin haastatteluissa asioita on voitu käsitellä eri ryhmien kanssa eri järjestyksessä ja suunniteltujen aihealueiden lisäksi on joissakin tapauksessa keskusteltu myös muista ympäristökysymyksistä.

Haastatteluja on täydennetty havainnoinnilla. Sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta (Hirsjärvi ym. 2000, 200). Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa, kuitenkin niin, että tutkija pyrkii vaikuttamaan todellisuuteen mahdollisimman vähän (Hirsjärvi ym. 2000, 203; Tamminen 1993, 93). Näin on pyritty toimimaan tässäkin tutkimuksessa, mutta siitä huolimatta tässä tapauksessa ei kuitenkaan ole kyse osallistuvasta havainnoinnista. Sillä tutkimuksen aineistonkeruu havainnoimalla on rajoittunut pääasiassa haastatteluihin, vaikka jonkin verran haastattelija on päässytkin haastattelujen lisäksi tarkkailemaan organisaatioiden normaalitoimintaa. Haastattelutilanteissa tutkija vaikuttaa merkittävästi haastattelujen kulkuun ja tilanne on muutoinkin normaalista poikkeava. Havainnointia rajoitti myös se, että haastattelija teki tutkimushaastattelut yksin. Siten haastattelijan oli käytännössä mahdotonta keskittyä yhtä aikaa sekä keskusteluun ja sen sisältöön että haastattelijoiden havainnointiin. Tähän kuitenkin pyrittiin mahdollisimman hyvin.

Kerätty aineisto ei kuitenkaan sellaisenaan riitä tutkimuksen tulokseksi, vaan sitä analysoidaan ja sen pohjalta kehitellään synteesejä pääasioista (Hirsjärvi ym. 2000, 170). Siten tutkimusmenetelmiin voi katsoa sisältyvän myös tiedon analysointimenetelmät. Tutkimusaineiston analyysin tehtävänä on tiivistää, jäsentää ja järjestää kerätty tutkimusaineisto niin, että siitä nousee esiin kaikki tutkimuksen kannalta keskeiset asiat (Aaltola & Valli 2001b, 146). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto on analysoitu teemoittelun, tyypittelyn ja taulukoimisen avulla.

Teemoittelun tarkoituksena on pelkistää aineistoa etsimällä sen olennaisimmat asiat ja ryhmittelemällä ne teemoittain (Aaltola & Valli 2001b, 53 ja 146). Tässä voi hyödyntää teemahaastattelun runkoa lähes sellaisenaan (Eskola & Suoranta 1998, 179). Tällöin tutkijan tehtäväksi jää niiden merkitysten löytäminen, joita tutkittavat antavat kullekin teemalle esimerkiksi nostamalla esiin mielenkiintoisia ja tutkimusongelmaa valaisevia sitaatteja syvällisempää tulkintaa varten (Aaltola & Valli 2001b, 53 ja 146). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi on aloitettu teemoittelulla, jossa on käytetty runkona haastattelun teemoja ja kysymyksiä. Ensin on jokaisen haastatteluryhmän vastaukset koottu erikseen teemoittain, jonka jälkeen ensimmäisen ja toisen haastattelukierroksen vastaukset yhdistettiin kunkin haastatteluryhmän osalta asennemuutosten selvittämiseksi. Tutkimusaineiston analysointia on jatkettu tämän jälkeen tyypittelyllä ja taulukoinnilla.

Tyypittelyssä aineistosta pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja toisaalta kiinnittämään huomiota poikkeaviin seikkoihin (Eskola & Suoranta 1998, 181). Tässä tutkimuksessa on käytetty tyypittelyä erityisesti kokonais kuvan saamiseksi kohdeorganisaatioista.

Haastatteluryhmittäin teemoitelluista tutkittavien vastauksista on etsitty asioita, jotka toistuvat usean eri ryhmän ja/tai henkilön vastauksissa. Näin on löydetty tutkimusongelmaa parhaiten kuvaavat asiat kyseisessä organisaatiossa. Samassa yhteydessä on myös kiinnitetty huomiota enemmistön kannasta poikkeaviin mielipiteisiin tai asioihin, sillä niiden avulla organisaatioista voidaan saada totuudenmukaisempi kuva. Itse asiassa kohdeorganisaatioiden työntekijöistä lähes jokaisella on oma näkemyksensä organisaation ympäristötyöstä, joten tutkimusaineiston analyysissä kokonaiskuva organisaatioiden tilanteesta käytännön pakosta yksinkertaistuu ja yhtenäistyy.

Tyypittelyn ohella tutkimusaineiston analyysissä on jonkin verran käytetty myös taulukointia. Tässä analyysimenetelmässä tutkimusaineistosta poimitaan olennaista tietoa tarkkoina lukuina

(Eskola & Suoranta 1998, 164). Taulukointiin on tässä tutkimuksessa turvauduttu pääasiassa vain tarkasteltaessa demografisten tekijöiden vaikutusta ympäristöasenteiden muodostumiseen. Tämä analyysimenetelmä ei kuitenkaan ole täysin toimiva ja luotettava kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta sen avulla on kuitenkin tässä tutkimuksessa saatu esiin pääpiirteet demografisten tekijöiden vaikutuksista henkilöstön ympäristöasenteisiin.

Käytännössä eri analyysitavat kietoutuvat toisiinsa (Eskola & Suoranta 1998, 161). Tämä on myös tilanne tässä tutkimuksessa. Tutkimusaineiston analyysi on aloitettu puhtaasti teemoittelulla, mutta pidemmälle edenneestä analyysistä on vaikea sanoa mitä analyysimenetelmää kulloinkin on käytetty. Edellä esitetyt seikat kuvaavat kuitenkin eri analyysimenetelmien pääasiallisia käyttötapoja tässä tutkimuksessa. Tutkimusaineiston analysoinnissa ei tutkimuksen kohdeorganisaatiota ole tarkoituksellisesti vertailtu keskenään. Kummankin organisaation haastatteluaineisto on käsitelty ja analysoitu erikseen edellä kuvatulla tavalla, sillä tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut vertailla organisaatioita, vaan tarkastella kummassakin organisaatiossa EcoStart- ympäristöjärjestelmäprojektin vaikutuksia henkilöstön ympäristöasenteisiin.

4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

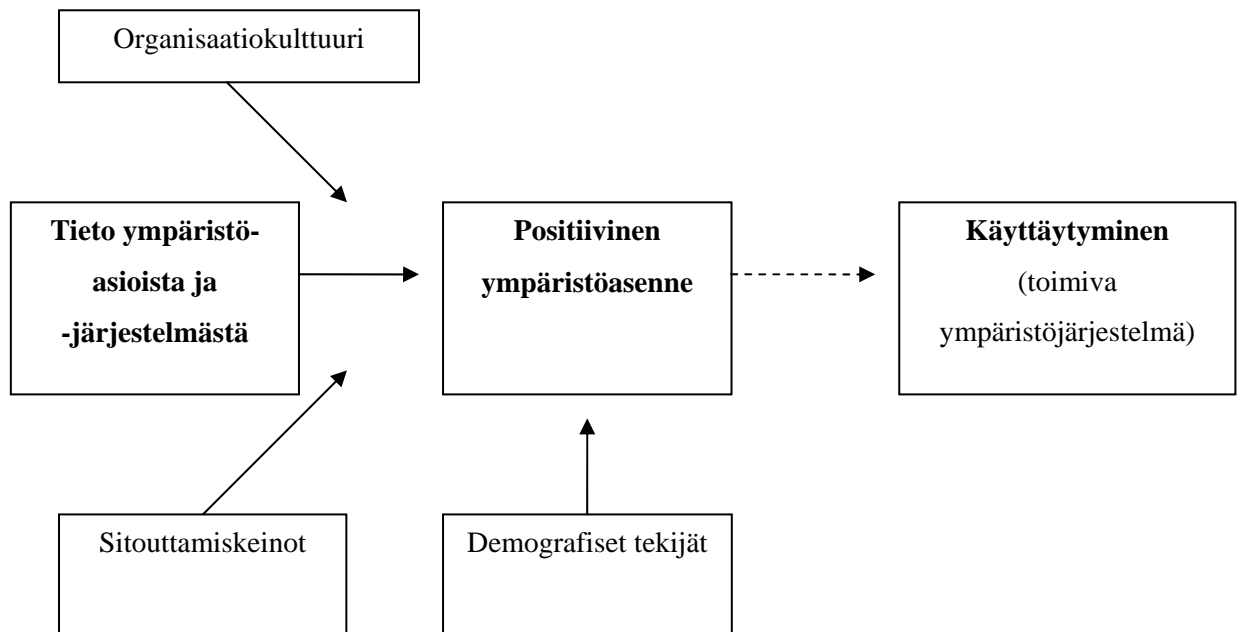
Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu tutkimuksen aihe-alueita käsittelevästä kirjallisuudesta ja tutkimuksen aiheeseen liittyvästä aiemmasta tutkimuksesta. Koska tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus on tarkastella kohdeorganisaatioiden henkilöstön asenteita ja niissä mahdollisesti tapahtuvia muutoksia ympäristöjärjestelmän rakentamisprojektin aikana, muotoutuu tutkimuksen teoriatausta suhteellisen poikkitieteelliseksi ja laaja-alaiseksi. Tutkimuksen keskeisistä käsitteistä erityisesti asenne ja arvot ovat sosiaalipsykologian tutkimusalueita. Sosiaalipsykologian kirjallisuuden ohella asenteista, niiden muodostumisesta ja asenteisiin vaikuttamisesta sekä asenteiden ja käyttäytymisen yhteydestä on tätä tutkimusta varten haettu tietoa organisaatiokäyttäytymisen ja ympäristökasvatuksen kirjallisuudesta. Asenteiden ja arvojen lisäksi tutkimuksen olennaisena käsitteenä on myös ympäristöjärjestelmä, joka jo johdanto-kappaleessa lyhyesti määriteltiin. Tietoa ympäristöjärjestelmistä ja siihen läheisesti liittyvistä asioista on tätä tutkimusta varten saatu ympäristöjohtamisen kirjallisuudesta. Lisäksi tutkimuksen keskeisenä käsitteenä on organisaatiokulttuuri ja sen muutos, jota on käsitelty paljon taloustieteen ja erityisesti johtamisen kirjallisuudessa. Edellä mainittujen keskeisten käsitteiden lisäksi tässä tutkimuksessa olennaisia käsitteitä ovat motivaatio ja sitoutuminen.

Kuten edellä jo mainittiin, muotoutuu tämän tutkimuksen teoriatausta suhteellisen laaja-alaiseksi. Sitä on kuitenkin pyritty tiivistämään ja yksinkertaistamaan, jotta sen esittäminen ja ymmärtäminen olisi ylipäättään mahdollista. Kuvassa 1 onkin esitetty tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten jäsenyys, josta selviää, että tutkimuksen teoriakehys pohjaa asenteisiin ja niiden muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Tutkimuksen viitekehys pohjautuu Kollmuss ja Agyemanin (2002) esittämään ympäristökäyttäytymistä kuvaavaan malliin. Vaikka malli on liian yksinkertaistettu kuvaamaan asenteen ja käyttäytymisen välistä yhteyttä, sopii se hyvin tämän tutkimuksen taustaksi, sillä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan ympäristöasenteisiin ja niiden muutoksiin, eikä niinkään asenteiden ja käyttäytymisen välisen yhteyden kuvaamiseen. Tosin tätäkin osa-alueita tarkastellaan lyhyesti tutkimuksen teoriaosassa. Yksilön ympäristöasenteisiin voidaan vaikuttaa tiedotuksen ja koulutuksen avulla, sillä uusi tieto muokkaa

tehokkaasti yksilön asenteita. Kuitenkaan asenteiden muutos ei välttämättä johda yksilön käyttäytymisen muutokseen, sillä yksilön käyttäytymistä säätelee asenteen ohella monet muutkin tekijät.

KUVA 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



Asenne on kulttuurisidonnaista. Sen muotoutumiseen vaikuttaa aina yksilön ympäristö sosiaalisine suhteineen ja tässä ympäristössä vallitseva kulttuuri. Tästä syystä organisaatiokulttuuri on tässä tutkimuksessa nostettu yhdeksi keskeiseksi yksilön asenteisiin vaikuttavaksi tekijäksi. Kulttuurin ohella jokaisen yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet sekä arvot ja asenteet vaikuttavat heidän ympäristöasentoitumisensa taustalla. Useissa tutkimuksissa onkin selvitetty demografisten tekijöiden kuten iän, sukupuolen ja koulutustaustan merkitystä yksilöiden suhtautumiseen ympäristöasioihin.

Näiden asenteen taustalla olevien tekijöiden lisäksi on tutkimuksen teoriakehikossa tarkasteltu myös keinoja, joiden avulla voidaan vaikuttaa organisaation henkilöstön asenteisiin. Näistä mainittiinkin jo tärkein: tiedon lisäys koulutuksen ja tiedotuksen avulla. Henkilöstön asenteisiin voidaan myös vaikuttaa henkilöstön osallistumisen, palautteen antamisen ja palkitsemisen avulla. Lisäksi johdon tuella ja kannustamisella sekä heidän sitoutumisellaan on

vaikutusta henkilöstön asennoitumiseen. Näillä samoilla keinoilla, joita tässä tutkimuksessa on käsitelty asenteiden muokkauskeinoina, voidaan myös henkilöstöä motivoida ja sitouttaa. Tästä syystä teoriaosuudessa näitä keinoja kutsutaan sitouttamiskeinoiksi. Jotta yksilö voi käytännössä motivoitua ja sitoutua, tulee hänen suhtautua kyseiseen asiaan myönteisesti. Siten asenteet ovat myös motivoitumisen ja sitoutumisen käsitteiden taustalla.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kohdeorganisaatioiden henkilöstön asennoitumista nimenomaan organisaation ympäristöjärjestelmää kohtaan, joten ympäristöjärjestelmä on tämän tutkimuksen kannalta olennainen käsite. Se ei kuitenkaan ole tämän tutkimuksen varsinaisen tarkastelun kohde. Tästä syystä sitä ei ole yksityiskohtaisesti käsitelty tutkimuksen teoriaosuudessa. Ympäristöjärjestelmä on kuitenkin keskeisessä osassa tarkasteltaessa henkilöstön ympäristöasenteisiin vaikuttavia keinoja, sillä ympäristöjärjestelmä on tässä tutkimuksessa tarkasteltavien asenteiden sekä myös motivoitumisen ja sitoutumisen kohde.

5 ASEENTEET JA KÄYTTÄYTYMINEN

5.1 Asenteen määrittelyä

Asenteita pidettiin aluksi kulttuurin ja yhteisön ominaisuuksina. Ne muuttuivat yksilön ominaisuuksiksi 1920-luvulla, jolloin niitä ryhdyttiin mittaamaan. Kulttuuri kuitenkin joka tapauksessa tarjoaa yksilön asenteille kohteita ja malleja, joten valitsevalla kulttuurilla on vaikutusta myös yksilön suhtautumiseen eri kohteisiin. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1999, 28.) Asenne voidaan tulkita sisäistetyksi kulttuuriksi. Siinä tiivistyvät sekä yksilön omat että hänen sisäistämät ulkoiset motiivit, intressit ja arvot. Asenne voidaan myös nähdä yksinkertaisena tunneperustana, joka on kaikille ihmisille yhteinen. (Räty 1983, 6 ja 9-10.) Siihen sisältyy aina arviointi, jolloin yksilö vertaa omaa mielipidettään muiden kantoihin (Newcomb 1963, Rädyn 1983, 15 mukaan). Asenteiden avulla yksilö myös määrittää itsensä suhteessa sosiaaliseen ympäristöönsä, muihin ihmisiin ja ryhmiin. Asenne voidaankin ymmärtää sosiaalisen tilanteen, vuorovaikutuksen, tulkinnaiksi. Siten se voi olla myös tapa nähdä kohde. (Räty 1983, 5, 24 ja 37.)

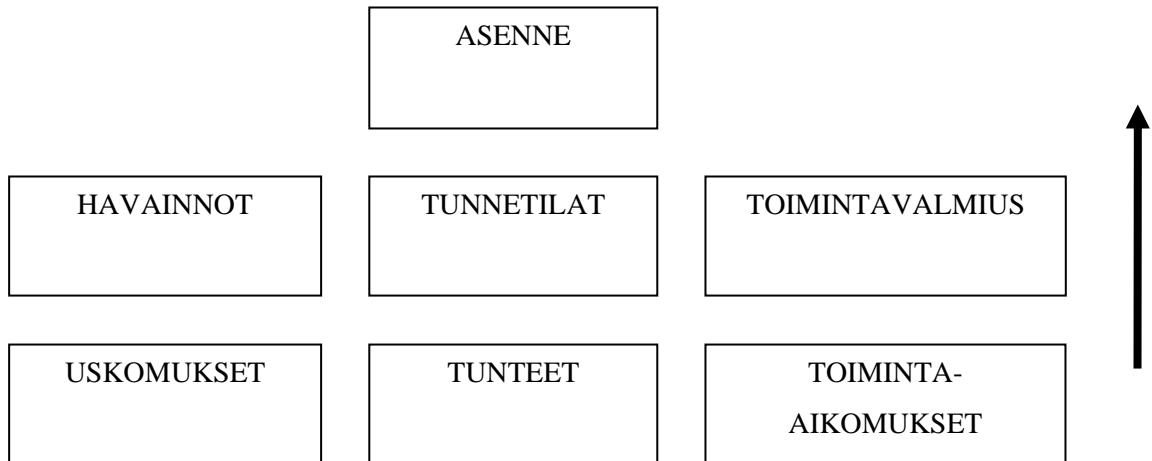
Kuten edellisessä kappaleessa kävikin ilmi, asenteet liittyvät olennaisesti sosiaalisiin suhteisiin ja vallitsevaan kulttuuriin. Ne vaikuttavat aina yksilön asenteiden taustalla. Tästä syystä asenteet kuuluvat keskeisesti sosiaalipsykologian tutkimusalaan. Tutkijat ovat vuosien saatossa määritelleet asennetta useilla eri tavoilla, mutta useimmat sosiaalipsykologit ovat yhtä mieltä siitä, että asenteelle on tunnusomaista arvioiva luonne (Ajzen 2005, 3).

Kollmuss ja Agyeman (2002, 252) määrittelevät asenteet kestäviksi positiivisiksi tai negatiivisiksi tunteiksi jotakin henkilöä, esinettä tai asiaa kohtaan. Samoilla linjoilla ovat olleet muutkin tutkijat kuten Petty ja Cacioppo (1981; ks. Helkama ym. 1999, 188) sekä Thurstone (1931; ks. Ajzen & Fishbein 1980, 14).

Yleisempi tapa määritellä asenne on se, että asenne käsittää tunteen, ajatuksen ja toiminnan. Tällainen on esimerkiksi Eaglyn ja Chaikenin (1993) asenteen määritelmä, jonka mukaan asenne on psykologinen taipumus, joka ilmenee jonkin kohteen arvioimisena suopeasti tai

epäsuopeasti, voimakkuudeltaan vaihdellen. Määritelmässään Eagly ja Chaiken tarkoittavat arvioimisella kaikkea arvioivaa reagoimista, oli se sitten suoraa tai epäsuoraa, kognitiivista tai tunteisiin taikka käyttäytymiseen liittyvää. (Helkama ym. 1999, 188.)

Kuva 2 Asenteen hierarkkinen malli (Ajzen 2005)



1950-luvulla näkemys asenteesta moniulotteisena kompleksisena systeeminä oli vakiintunut. Asenteen nähtiin muodostuvan yksilön uskomuksista, hänen tunteistaan ja toimintavalmiudesta. (Ajzen & Fishbein 1980, 19.) Yksi hyvin yleinen lähestymistapa on luokitella erilaisia yksilön asenteita (Ajzen 2005, 3-4). Esimerkiksi Rosenberg ja Hovland (1960) määrittelevät kolme reagointitapaa, jotka liittyvät yksilön tekemiin havaintoihin ja tunnetiloihin sekä toimintavalmiuteen (Ajzen 2005, 4; Ajzen & Fishbein 1980, 19). Yksilö voi reagoida kohteeseen kognitiivisesti tekemällä havaintoja, jolloin asenteeseen heijastuu myös kohteeseen liittyvät uskomukset. Yksilön reaktiot voivat olla luonteeltaan myös tunnepitoisia, jolloin ne heijastavat yksilön arvioita ja tunteita. Kolmas mahdollinen reagointitapa on luonteeltaan konatiivinen, jolloin se ennustaa sitä, kuinka yksilö mahdollisesti tulee toimimaan suhteessa kohteeseensa. Jotkin tutkijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että nämä reagointitapojen luokittelut itse asiassa ovatkin asenteen komponentteja, sen eri osa-alueita. Tällöin asenne nähdään moniulotteisena rakennelmana, joka muodostuu havaintojen (cognition), tunnetilojen (affect) ja toimintavalmiuden (conation) osa-alueista. Näiden eri komponenttien painoarvot vaihtelevat yksilön suorittamassa arvioinnissa ja oletettavasti niiden ei myöskään tarvitse olla yhteneväisiä. Siten asenne voidaan nähdä

hierarkkisena mallina (Kuva 2), jossa asenteiden taustalla vaikuttavat havainnot (cognition), tunnetilat (affect) ja toimintavalmius (conation). Näiden asenteen eri komponenttien muodostumiseen taas vaikuttavat niiden taustalla olevat uskomukset, tunteet ja toiminta-aikomukset. (Ajzen 2005, 5, 20 ja 22.) Tämän hierarkkisen mallin lisäksi yksilön asenteen rakenteesta on olemassa useita muita käsityksiä ja siitä on laadittu myös monia erilaisia malleja (McGuire 1985, 242–244).

Ajzen (2005, 3) määrittelee asenteen taipumukseksi reagoida myöntävästi tai kieltävästi johonkin kohteeseen, henkilöön, toimintatapaan tai tapahtumaan. Myös Rynningin (1993, 69) mukaan asenne on yksilön johdonmukainen ja suhteellisen pysyvä suhtautumistapa tiettyyn kohteeseen. Asenteet ovat siis yksilön tekemiä arviointeja kohteista (Rynning 1993, 70).

Hyvin samoilla linjoilla edellisten kanssa ovat Lahikainen ja Pirttilä-Backman (2001, 90), jotka määrittelevät asenteen yksilön kehittämäksi melko yhtenäiseksi tavaksi ajatella, tuntea ja toimia. Asenteet aina kohdistuvat johonkin, niillä on suunta (positiivinen tai negatiivinen) ja voimakkuus. Siksi voidaan sanoa, että asenne on arviointi jostakin kohteesta, josta yksilöllä on jokin käsitys. Mikäli yksilö suhtautuu kohteeseen myönteisesti, hän on kiinnostunut siitä ja halukas saamaan siitä lisätietoa sekä valmis ottamaan siitä tarkemmin selvää eli hän haluaa lähestyä kohdetta. Jos taas yksilöllä on kielteinen asenne johonkin kohteeseen, hän pyrkii välttämään kohdetta. Tämä näkyy käytännössä muun muassa kiinnostuksen puutteena ja jopa torjuntana. Asenteet eivät kuitenkaan ole kovin pysyviä, sillä ne voivat vaihdella tilanteiden mukaan. (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2001, 90–92.)

Allardtin (1983, 55) mukaan asenne on taipumus reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi johonkin kohteeseen kuten esineeseen, henkilöön tai asiantilaan. Asenne muodostuu kognitiivisesta, emotionaalisesta ja käyttäytymiseen liittyvästä osatekijästä. Kognitiivinen eli tiedollinen osatekijä edustaa asenteen sisältöä. Se kuvaa siis asenteen kohdetta sekä asenteen laatua, sen myönteisyyttä tai kielteisyyttä. Asenteen emotionaalinen eli tunnepitoinen osatekijä on asenteen voimakkuus. Se kuvaa siis sitä, kuinka intohimoisesti yksilö suhtautuu johonkin kohteeseen. Näiden osatekijöiden lisäksi asenteella on myös käyttäytymisulottuvuus. Tämä asenteen osatekijä kuvaa sitä, kuinka valmis yksilö on toimimaan asenteensa edellyttämällä tavalla. Asenteet ovat kuitenkin usein varsin pintapuolisia, joten ne muuttuvat kohtuullisen helposti. (Allardt 1983, 55.)

McGuire (1985, 239) näkee asenteet välittäjäprosessiksi, jonka avulla yksilö asettaa ryhmiin erilaisia kohteen herättämiä reaktioita kuten ajatuksia, tunteita ja toimintaa. Asenteet ovat järjestäytyneitä ja valikoivia ja ne ohjaavat yksilön ajattelua ja toimintaa. Niiden avulla yksilö hakee mielekkyyttä reaktiolleen. Asenteisiin vaikuttavat aina myös yksilön aikaisemmat kokemukset. (McGuire 1985, 239–240.)

5.2 Asenteen lähikäsitteitä

Asenteita voidaan nimittää uskomuksiksi, mielipiteiksi, tunteiksi, taipumuksiksi, ennakkoluuloiksi tai puolueellisuudeksi. Niillä ei kuitenkaan varsinaisesti tarkoiteta asenteen käsitettä. Uskomukset voidaan nähdä tiedollisina ja tunneperäisinä käsityksinä jostakin asiasta tai kohteesta (Suhonen 1988, 18). Ne liittyvät yleensä tosiasioihin ja ovat varsin pysyviä ja yksilölle tärkeitä (Rynning 1993, 69). Mielipiteet voidaan tulkita ilmaistuksi asenteiksi (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2001, 97). Ne kuitenkin muuttuvat suhteellisen helposti. Mielipiteet liittyvät usein ajankohtaisiin kysymyksiin ja tilanteisiin ja monet asennetutkimukset itse asiassa perustuvat mielipiteiden kartoittamiseen. Tunteet pohjautuvat yksilön tuntemuksiin. Ne muuttuvat todennäköisesti helpommin kuin uskomukset, mutta ovat pysyvämpiä kuin mielipiteet. Taipumus taas voidaan nähdä tilana, jossa yksilöllä ei ole vielä varmaa mielipidettä kohteesta, mutta jossa hänen suhtautumisellaan on jo alustava suunta. (Rynning 1993, 70.) Ennakkoluulo voidaan käsittää kohteeseen kohdistuvaksi arvioinniksi, joka yleensä on negatiivista (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2001, 93). Puolueellisuus taas voidaan nähdä ennakkoluulona jotakin kohdetta kohtaan huolimatta mahdollisista päinvastaisista tosiasioista (Rynning 1993, 70).

Arvojen ja asenteiden käsitteet ovat myös suhteellisen lähellä toisiaan. Asenteiden kautta kerromme muille mitä arvostamme, joten arvot vaikuttavat aina asenteiden taustalla (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2001, 91–92). Arvojen ja asenteiden välillä onkin epäsymmetrinen, hierarkkinen suhde. Arvot vaikuttavat asenteisiin, mutta asenteet eivät muokkaa arvoja. (Suhonen 1988, 27.) Arvo on käsitteenä laaja-alaisempi ja abstraktimpi kuin asenteet. Sillä ei samalla tavalla ole kohdetta kuin asenteilla. (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2001, 97.) Lisäksi arvot ovat pysyvämpiä kuin asenteet (Allardt 1983, 55).

Arvoja, kuten asenteitakin, on määritelty hyvin monilla tavoilla. Allardtin (1983, 51 ja 55) mukaan arvot ovat yleisiä, ympäristöstä opittuja verrattain pysyviä valintataipumuksia. Arvo voidaan määritellä myös yleiseksi käsitykseksi tai uskomukseksi suotavista päämääristä ja toivottavasta käyttäytymistä (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2001, 97). Lisäksi arvot voidaan nähdä ihmisten toiminnan keskeisinä päämäärinä, joiden varassa ihmiset toimivat ja tekevät valintojaan (Suhonen 1988, 20). Siten arvot toimivat ikään kuin toimintamalleina tai standardeina. Niiden avulla perustellaan mielipiteitä ja käyttäytymistä ja pyritään antamaan muille ihmisille tietynlainen kuva itsestä (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2001, 97). Arvot kuitenkin toimivat pääasiassa tiedostamattomalla tasolla ja siksi yksilön on vaikeaa tunnistaa omia arvojaan (Aaltonen & Junkkari 2003, 78 ja 131). Arvot eivät myöskään ole ulkopuolisten suoraan havaittavissa olevia ominaisuuksia, vaan muut ihmiset tekevät päätelmiä yksilön arvoista sen perusteella, mitä hän sanoo ja tekee (Junnola & Juuti 1993, 22).

Asenteiden tavoin myös arvot ovat hierarkkisesti järjestäytyneitä, jokin arvo on jotakin toista tärkeämpi. Jokaisella yksilöllä on oma arvojen järjestelmä, joka on myös osaksi riippuvainen vallitsevasta kulttuurista (Suhonen 1988, 66). Siten arvot, kuten asenteetkin, ovat suurimmaksi osaksi kulttuurin tuotteita (Junnola & Juuti 1993, 22; Suhonen 1988, 18). Kuitenkin yksilö lopulta tulkitsee jokaisen arvon ja antaa sille oman merkityksensä (Junnola & Juuti 1993, 22).

5.3 Asenteen muodostuminen ja tehtävät

Asenteiden muodostuminen on osa yksilön persoonallisuusprosessia, jossa kulttuurilla on merkittävä osa (Rynning 1993, 71). Ympäristössä vallitsevan kulttuurin lisäksi asenteiden muodostumiseen vaikuttavat yksilön geneettinen lahjakkuus, ikä ja sen myötä saadut kokemukset. Myös yksilön koulutustausta sekä muun muassa lainsäädäntö ja tiedotusvälineet heijastavat omat vaikutuksensa yksilön asenteisiin. (McGuire 1985, 253.) Käytännössä asenteet syntyvät arkisessa vuorovaikutuksessa, jolloin yksilö oppii toisten kertomusten ja omien kokemustensa kautta (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2001, 92; Rynning 1993, 71). Tässä oppimisprosessissa yksilön saamat kokemukset johtavat tiedon, tuntemusten ja käyttäytymisen muutoksiin (Rynning 1993, 71).

Asenteiden asteittainen muuttuminen tapahtuukin pääasiassa siten, että uuden tiedon ja kokemuksen kertyessä yksilö pyrkii sovittamaan oma käyttäytymisensä ja asenteensa toisiaan vastaaviksi (Rynning 1993, 71). Siten asenteiden muotoutuminen on jatkuva prosessi, joka voi aiheuttaa yksilölle myös ristiriitoja (Räty 1983, 25). Tätä tilannetta kuvaa Festingerin kognitiivinen dissonanssiteoria, joka pyrkii selittämään asenteen ja käyttäytymisen välistä yhteyttä. Tämän teorian mukaan ristiriitoja voi ilmetä yksilön eri asenteiden välillä tai asenteiden ja käyttäytymisen välillä. Tämä ristiriita on yksilölle epämiellyttävää, joten hän pyrkii pienentämään ristiriitaa ja siten helpottamaan olotilaansa. (Robbins 2003, 74.) Näin yksilö pyrkii saamaan oman käyttäytymisensä ja asenteensa konsistenteiksi eli keskenään johdonmukaisiksi ja toisiaan vastaaviksi (Uusitalo 1993, 59). Kuitenkaan kukaan ei voi täysin välttää tätä ristiriitaa, sillä aina syntyy tilanteita, joissa sanat ja teot ja siten asenteet ja käyttäytyminen, eivät täysin vastaa toisiaan (Robbins 2003, 74). Esimerkiksi vanhemmat kieltävät lapsia heittämästä roskia kadulle, mutta itse toimivat kuitenkin joskus toisin tai opettaja kehottaa oppilaita lajittelemaan jätteensä, mutta itse jättää sen syystä tai toisesta tekemättä. Koska asenne ja käyttäytyminen eivät aina vastaa toisiaan, pyrkii yksilö selittämään sitä hakemalla käyttäytymiselleen perusteluja ja siten järjeistämään ja oikeuttamaan tekojaan (Robbins 2003, 74).

Yksilön asenne jotakin kohdetta kohtaan voidaan päätellä yksilön tähän kohteeseen liittämistä uskomuksista. Tästä tutkijat ovat hyvin yksimielisiä. Yksilö muodostaa uskomuksensa jostakin kohteesta liittämällä siihen useita erilaisia ominaisuuksia. Mikäli yksilö liittää kohteeseen positiivisia ominaisuuksia, hänellä on myönteinen asenne siihen. Samoin jos yksilöllä on kielteinen asenne kohteeseen, hän liittää siihen negatiivisia ominaisuuksia. Elämänsä aikana yksilö muodostaa kokemuksensa kautta useita erilaisia uskomuksia monista kohteista, toiminnoista ja tapahtumista. Siten yksinkertaistaen voidaan sanoa, että asenne muodostuu yhteenvedona niistä ominaisuuksista, joista yksilö pitää kohteessa ja niistä ominaisuuksista, joista hän ei kohteessa pidä. Asenteet siis perustuvat yksilön uskomusten kokonaisuuteen. (Ajzen & Fishbein 1980, 62–64 ja 67.)

Yksilön asenteet muodostavat hierarkian, jokin asenne on yksilölle tärkeämpi kuin jokin toinen asenne (Räty 1983, 24). Yleisesti ottaen yksilö arvioi näitä hänelle tärkeitä kohteita positiivisemmin tai negatiivisemmin kuin muita kohteita. Tämä perustuu siihen, että tavallisesti ihmisillä on enemmän tietoa heille tärkeistä asioista ja siten heillä on varmempia ja vahvempia uskomuksia niistä. (Ajzen & Fishbein 1980, 68.)

Asenteilla on yksilön kannalta monia tehtäviä. Ensinnäkin yksilö voi asenteiden kautta pyrkiä hallitsemaan asioita ja siten yksinkertaistamaan ja rajoittamaan havaintojaan (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2001, 91). Esimerkiksi asenteet helpottavat eri vaihtoehtojen tarkastelua, koska uutta tietoa niistä ei tarvitse käsitellä yhä uudelleen ja uudelleen (Rynning 1993, 71). Näin asenteet myös auttavat yksilöä selittämään ja ymmärtämään maailmaa. Lisäksi asenteiden kautta yksilö kertoo muille arvostuksistaan eli siitä mitä hän pitää tärkeänä ja hän voi niiden avulla yrittää myös vaikuttaa toisiin ihmisiin. Asenteillaan yksilöt myös määrittävät suhdettaan erilaisiin ryhmiin. Lisäksi niillä voi olla minää suojelevia tehtäviä. (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2001, 90–92.)

5.4 Asenteen vaikutus käyttäytymiseen

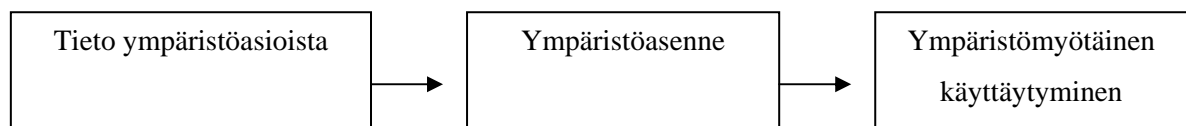
Tutkimuksissa on todettu, että asenteet ja käyttäytyminen ovat yhteydessä toisiinsa. Tämä yhteys ei kuitenkaan ole systemaattinen, sillä yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat monet tekijät, eivät vain asenteet. (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2001, 919.) Itse asiassa ympäristöasenteilla näyttäisi olevan vaihteleva ja tavallisesti hyvin pieni vaikutus ympäristömyötäiseen käyttäytymiseen (Kollmuss & Agyeman 2002, 252). Tämä asia on tullut myös esiin tutkittaessa suomalaisten ympäristöasenteita ja heidän käyttäytymistään. Useissa tutkimuksissa on todettu, että vaikka ihmiset suhtautuvat ympäristönsuojeluun positiivisesti ja ovat huolestuneita ympäristön tilasta, he eivät kuitenkaan käyttydy ympäristömyötäisesti (Haavisto 1993, 51; Mikkola 1997, 114; Uusitalo 1993, 58). Sama ympäristöasenteen ja käyttäytymisen vastaamattomuus on todettu myös useissa ulkomaisissa tutkimuksissa (Kollmuss & Agyeman 2002, 241–242).

Yhtenä syynä ympäristöasenteen ja käyttäytymisen ristiriitaan on se, että ihmiset eivät tiedä kuinka heidän oma käyttäytymisensä vaikuttaa ympäristöön. Esimerkiksi monikaan ei tule ajatelleeksi kuinka paljon kodinkoneiden käyttö kuluttaa energiaa tai kuinka liikenteen tyyppipäästöt vaikuttavat metsiin. Monet ihmiset ajattelevat myös, että heidän toimintansa on kokonaisuuden kannalta merkityksetöntä. He kokevat olevansa yksilöinä niin pieni tekijä kokonaisuudessa, ettei heidän omalla toiminnallaan ole mitään vaikutusta ympäristön kannalta. Tästä näkökulmasta on sama toimiiko ympäristömyötäisesti vai ei. Lisäksi epävarmuus muiden toiminnasta johtaa helposti siihen, että yksilö pitää ympäristömyötäistä käytöstä kannattamattomana. Tällöin yksilö luulee, etteivät muut ihmiset huomioi ympäristö-

kysymyksiä tomissaan. Siten hän kokee toimivansa ainoana ympäristön hyväksi, jolloin hänen saavutuksensa ovat kokonaisuuden kannalta merkityksellisiä. Ihmisten uskomusten muuttamiseksi tarvittaisiinkin julkisuuteen enemmän positiivisia esimerkkejä ympäristönsuojelusta, eikä vain pelkästään puhetta sattuneista rikkomuksista. (Uusitalo 1993, 62 ja 66.) Edellä kuvatut tilanteet voivat johtaa niin sanottuun vapaamatkustajaongelmaan, jossa yksilön omakohtaiset hyödyt ovat yksilölle tärkeämpiä kuin niiden kanssa ristiriidassa olevat yhteiset hyödyt (Haavisto 1993, 52). Tällöin yksilö periaatteessa kannattaa ympäristönsuojelua, mutta samalla hän on valmis tekemään mahdollisimman vähän uhrauksia asian eteen (Uusitalo 1993, 60). Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi syynä vapaamatkustamiseen voi olla se, että ihmiset ovat usein lyhytjännitteisiä omaa käyttäytymistä koskevissa arvioinneissa. Siten pitkällä aikavälillä vaikuttavat kysymykset kuten ympäristövaikutukset jäävät helposti nopeammin toteutuvien ja siten helpommin ennakoitavien näkökohtien varjoon. (Haavisto 1993, 53.)

Tämä ympäristöasenteiden ja ihmisten käyttäytymisen vastaamattomuus on askarruttanut paljon tutkijoita ja he ovat yrittäneet selvittää mistä tämä ristiriita johtuu. Tämän tutkimustyön tuloksena on syntynyt useita teoreettisia malleja selittämään sitä, miksi myönteinen suhtautuminen ympäristöön ei välttämättä johda ympäristömyötäiseen käyttäytymiseen (Kollmuss & Agyeman 2002, 239). Seuraavassa esitellään näistä malleista muutama yleisimmin käytetty.

Kuva 3 Yksinkertaisin ympäristökäyttäytymistä ennustava malli (Kollmuss & Agyeman 2002)



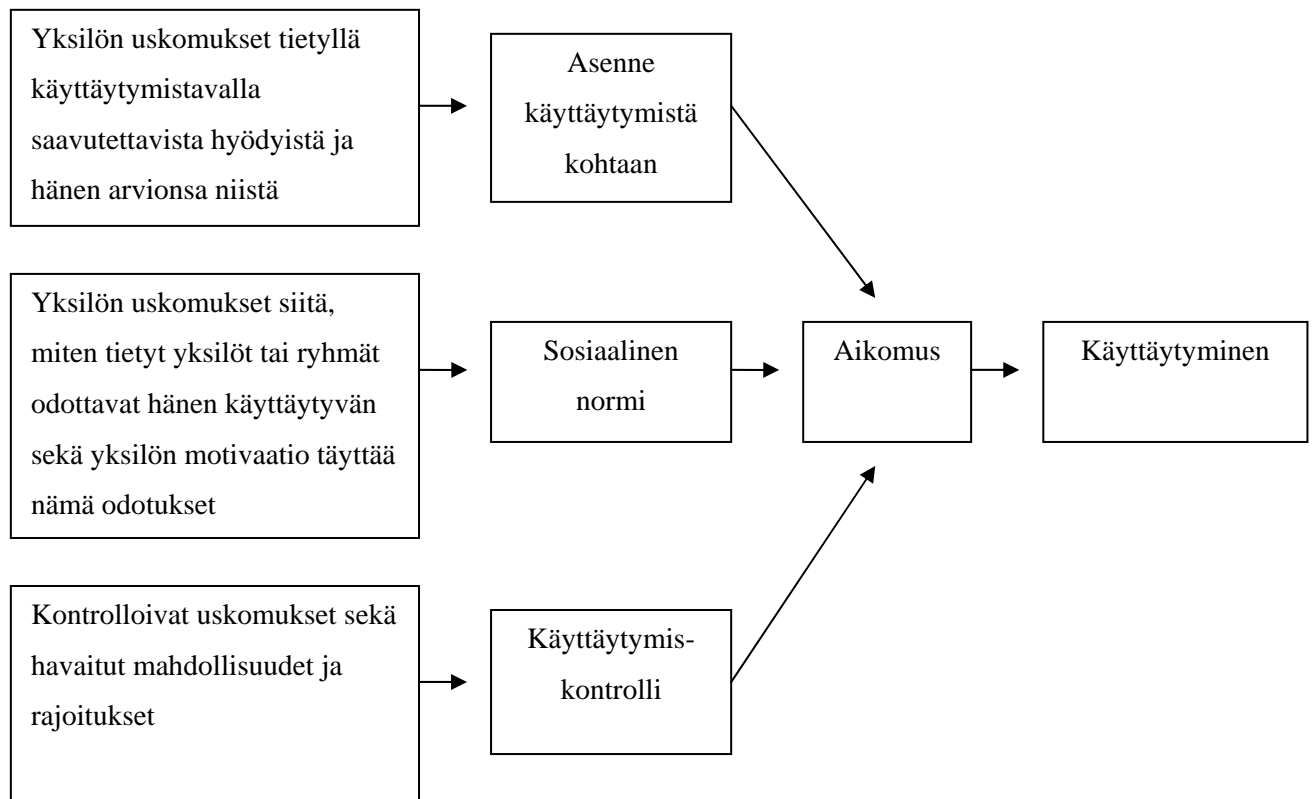
Vanhin ja yksinkertaisin ympäristökäyttäytymistä ennustava malli perustuu tietoon ympäristöasioista. Sen mukaan lisääntynyt tieto ympäristöasioista johtaa muutoksiin ympäristöasenteissa ja siten myös muuttaa käyttäytymistä ympäristömyötäisemmäksi (ks. Kuva 3). Tämä malli tosin todettiin pian toimimattomaksi, sillä tutkimuksissa todettiin, että

pelkästään tiedon lisääminen ei useimmissa tapauksissa muuta ihmisten käyttäytymistä. (Kollmuss & Agyeman 2002, 241.)

Yksi hyvin yleisesti käytetty malli ennustaa yksilön ympäristökäyttäytymistä on Ajzen ja Fishbeinin teoria rationaalisesta käyttäytymisestä (a theory of reasoned action; ks. Kuva 4). Se perustuu oletukseen, että ihmiset ovat melko rationaalisia ja käyttävät saatavilla olevaa tietoa systemaattisesti hyväkseen. Teoria olettaa myös, että yksilön käyttäytymisaikomukset ennustavat hyvin sitä, kuinka hän lopulta käyttäytyy. Näihin yksilön aikomuksiin käyttäytyä tietyllä tavalla taas vaikuttaa kaksi tekijää: yksilön asenne tiettyä käyttäytymistä kohtaan ja käyttäytymiseen kohdistuva sosiaalinen normi. Yksilön asenne tiettyä käyttäytymistä kohtaan syntyy hänen arvioidessaan käyttäytymisen seurauksia. Mitä enemmän yksilö arvioi saavansa hyötyjä tietystä käyttäytymisestä, sitä positiivisemmin hän suhtautuu tätä käyttäytymistä kohtaan. Sosiaalinen normi taas muodostuu yksilön arvioista, miten muut odottavat hänen käyttäytyvän ja hänen motivaatiostaan täyttää nämä odotukset. Nämä molemmat komponentit ovat tärkeitä selvitetessä käyttäytymisaikomuksia, mutta niiden keskinäiset painotukset vaihtelevat yksilöittäin ja jopa tilanteittain. Yksilön kannalta näiden komponenttien tärkeyteen vaikuttavat muun muassa yksilön persoonallisuuspiirteet sekä demografiset tekijät kuten ikä, sukupuoli, sosioekonominen asema ja koulutustausta. Yleisesti ottaen yksilöt pyrkivät käyttäytymään tavalla, jonka he itse arvioivat positiivisesti ja joka samalla vastaa heidän uskomustaan muiden toivomasta käyttäytymisestä. (Ajzen & Fishbein 1980, 5-8 ja 59–60; Haavisto 1993, 49–50.)

Myöhemmin rationaalisen käyttäytymisen teoriaa kehitettiin hieman eteenpäin. Tässä suunnitellun käyttäytymisen teoriassa (a theory of planned behavior, ks. Kuva 4) lisättiin aikomukseen vaikuttaviin komponentteihin vielä yksi tekijä: käyttäytymiskontrolli. Se kuvaa sitä, kuinka yksilö kokee hallitsevansa tiettyä tilannetta. Uskooko hän omaavansa tarvittavat resurssit ja mahdollisuudet ja kuinka paljon hän uskoo kohtaavansa esteitä ja rajoituksia. Siten yksilöllä on sitä suurempi käyttäytymiskontrolli, mitä enemmän hänellä on tilanteessa vaadittuja resursseja ja mahdollisuuksia ja mitä vähemmän hän kokee esteitä. Tällöin yksilön hallinnan tunne kasvaa. Siten suunnitellun käyttäytymisen teorian mukaan yksilö pyrkii toimimaan tavalla, jonka hän arvioi positiivisesti ja johon hän kokee sosiaalista painetta. Lisäksi yksilön tulee uskoa, että hänellä on toimintaan tarvittavat mahdollisuudet ja keinot onnistua. (Ajzen 2005, 118 ja 125.)

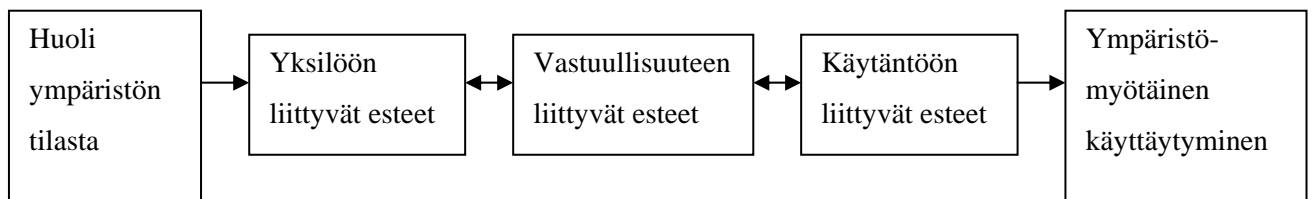
Kuva 4 Rationaalisen käyttäytymisen ja suunnitellun käyttäytymisen teoria (Ajzen 2005; Ajzen & Fishbein 1980)



Blake (1999) osoitti, että useimpien ympäristömyötäistä käyttäytymistä ennustavien mallien lähestymistavat olivat rajoittuneita, sillä ne eivät huomioineet yksilöön, yhteisöön ja yhteiskuntaan liittyviä ympäristömyötäisen toiminnan esteitä. Lisäksi useat mallit perustuivat olettamukseen, että ihmiset ovat rationaalisia ja käyttävät saatavilla olevaa tietoa hyväkseen. Tutkimuksissaan Blake määrittä ympäristömyötäiselle toiminnalle kolmen tyyppisiä esteitä: yksilöön (individuality), vastuullisuuteen (responsibility) ja käytäntöön (practicality) liittyvät esteet. Yksilöön liittyvät esteet ovat esteitä, jotka sisältyvät yksilön persoonallisuuteen. Ne ovat yhteydessä yksilön asenteisiin ja temperamenttiin. Tällaisia esteitä voisivat olla esimerkiksi laiskuus tai kiinnostuksen puute. Vastuullisuuteen liittyvät esteet syntyvät tilanteissa, jolloin yksilö kokee, ettei hän voi yksin vaikuttaa asiaan tai ettei vastuu tilanteesta kuulu hänelle. Tällaisen tilanteen voi synnyttää esimerkiksi luottamuksen puute hallitseviin instituutioihin. Jos ihmiset eivät luota paikalliseen hallintoon, he eivät myöskään ole todennäköisesti halukkaita toteuttamaan hallinnon antamia määräyksiä. Käytäntöön liittyvät esteet taas ovat yhteisöön ja yhteiskuntaan liittyviä esteitä, jotka käytännössä estävät yksilöä

toimimasta ympäristömyötäisesti riippumatta yksilön asenteista ja aikomuksista. Tällaisia esteitä voivat olla muun muassa ajan, rahan, tiedon ja välineiden puute sekä tuen ja kannustuksen puute. (Kollmuss & Agyeman 2002, 246–247.)

Kuva 5 Ympäristömyötäistä käyttäytymistä estävät tekijät (Blake 1999, Kollmus & Agyeman 2002 mukaan)



Vaikka ympäristöasenteiden ja käyttäytymisen ristiriitaa on tutkittu paljon, lopullista tai ratkaisevaa selitystä niiden vastaamattomuudelle ei ole löydetty. Tästä voidaan päätellä, että ympäristömyötäiseen käyttäytymiseen vaikuttavat niin monet tekijät, ettei niitä pysty esittämään yhdessä mallissa tai kaaviossa. Mikäli kaikki käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät kuvattaisiin yhdessä kaaviossa, siitä tulisi niin monimutkainen, että se menettäisi käytännöllisyytensä ja todennäköisesti tarkoituksensakin. Tutkimuksissa on havaittu, että demografisten tekijöiden ja yksilön sisäisten tekijöiden (esimerkiksi motivaatio, ympäristötietoisuus, arvot, asenteet, tunteet, vastuullisuus, preferenssit) lisäksi ympäristömyötäiseen käytökseen vaikuttavat, joko positiivisesti tai negatiivisesti, ulkoiset tekijät kuten yhteiskunnalliset ja taloudelliset tekijät sekä sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät. (Kollmus & Agyeman 2002, 239 ja 248.)

6 ASETEIDEN MUUTOKSEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Kuten edellä jo todettiin, asenne muodostuu tiedosta, tunteista ja käyttäytymisaikomuksesta. Siten asenteiden muuttumisen edellytyksenä on muutos jossakin näistä komponenteista tai kaikissa niistä. Tämä onnistuu helpoimmin opettamisen, siis tiedon lisäämisen ja kokemusten kautta. (Rynning 1993, 71 ja 74–75.) Tiedon lisääminen muuttaa asenteen taustalla olevia uskomuksia asenteen kohteesta ja siihen liittyvistä ominaisuuksista. Kuitenkaan muutamien uskomusten muutos ei vielä välttämättä johda koko asenteen muutokseen, vaan näitä uskomusten muutoksia täytyy tapahtua useita. Lopulta tapahtunut asenteen muutos voi vaikuttaa myös yksilön käyttäytymiseen. (Ajzen & Fishbein 1980, 67 ja 81.)

Asenteiden muutos on pikemminkin prosessi kuin yksittäinen tapahtuma. Kuten asenteet syntyvät hitaasti kokemusten kautta, samalla tavoin niiden muutos on prosessi. Asenteet eivät yhtäkkiä muutu toisenlaisiksi. Asennejärjestelmässä on tavallaan erivaiheissaan olevia kerroksia, muistijälkiä aikaisemmista arviointien kohteista, muotoutumassa olevia asenteita sekä tilaa uusille asenteille. Tämä mahdollistaa uusien suhtautumistapojen kehittymisen. Asennemuutos kuitenkin edellyttää, että yksilöllä on siihen riittävät kognitiivis-affektiiviset valmiudet muun muassa hänellä on arvioinnin kohteesta uutta tietoa. Lisäksi vallitsevan tilanteen tulisi mahdollistaa asennemuutosta tai jopa vaatia sitä. (Räty 1983, 32 ja 40.)

Asenteen muutos voi olla samaistumistyyppistä, jolloin yksilö muovaa asenteitaan samastumiskohdetta vastaaviksi. Tämän tyyppinen asennemuutos perustuu esimerkiksi haluun olla jonkun henkilön kuten opettajan kaltainen tai haluun samaistua opiskelukavereihinsa. Samaistumistyyppinen asenteenmuutos kestää vain niin kauan kuin samastuminenkin, jonka jälkeen yksilö mahdollisesti samaistuu uusiin kohteisiin. Asenteen muuttuminen voi olla myös sisäistämistyyppistä, jolloin uudet aatteet muotoutuvat osaksi arvo- ja asennejärjestelmää. Tällöin asennemuutos aikaansaa kohtuullisen pysyvän vakaumuksen ja siten asenteen muuttuminen on pysyvämpi kuin samaistumistyyppisessä muutoksessa. Täten asenteiden muutos voi johtua myös yksilön pyrkimyksestä tasapainoon sosiaalisen ympäristönsä kanssa. Tämä voi ilmetä yksilön mukautumisena ympäristön odotuksiin ja normeihin tai hakeutumisena sellaiseen ympäristöön, joka vastaa hänen omia arvojaan ja asenteitaan. (Helkama ym. 1999, 194.)

Yleisesti ottaen asenteiden muuttaminen ei ole mitenkään helppo prosessi, sillä asenteeseen ja sen muotoutumiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten edellisessä luvussa jo kerrottiin. Jotta asenteen muutoksen vaikeudesta saisi jonkinlaisen käsityksen, voi sitä verrata yksittäisen tavan muuttamiseen. Jokainen, joka on joskus yrittänyt muuttaa jotakin tapaansa, tietää kuinka vaikeaa se on. Asenteen muutos on todennäköisesti tätäkin vaikeampi prosessi. Varsinkin vakiintuneita, vanhoja asenteita on hyvin vaikea muuttaa (Rynning 1993, 74). Myös omakohtaiset kokemukset asenteen kohteesta vahvistavat asennetta ja siten vaikeuttavat niiden muuttamista. Lisäksi yksilön itsetunnolle tärkeät asenteet ovat usein vahvoja ja vaikeasti muutettavissa. Siten näyttäisi siltä, että uusia, vasta muodostumassa olevia asenteita on kaikkein helpoin muokata. (Rynning 1993, 74–75.)

Yksilön asenteen muutos tapahtuu siis sellaisen tiedon lisäämisen kautta, jolla saadaan muutettua yksilön asenteen taustalla olevia uskomuksia. Tämän lisäksi demografiset tekijät kuten ikä ja koulutustausta vaikuttavat yksilön asenteen muodostumiseen. Myös sosiaalisella ympäristöllä ja siinä vallitsevalla kulttuurilla on suuri merkitys yksilön asennoitumiselle, kuten edellä on jo käynyt ilmi. Siten sosiaalisten ryhmien ja organisaatioiden kulttuuri vaikuttaa merkittävästi myös yksittäisen jäsenen asennoitumiseen. Organisaatioissa voidaan myös aktiivisesti pyrkiä vaikuttamaan sen jäsenien kuten esimerkiksi työntekijöiden asenteisiin. Tähän on olemassa monia keinoja. Yleensä näistä keinoista käytetään nimitystä sitouttamis- ja/tai motivointikeinot, mutta niiden perimmäisenä tarkoituksena on kuitenkin muovata työntekijöiden asenteita myönteisiksi, jotta ylipäättään motivoituminen ja sitoutuminen olisivat mahdollisia. Seuraavassa käsitellään tarkemmin näitä asenteen muutokseen vaikuttavia tekijöitä.

6.1 Demografiset tekijät

Yksilön ympäristöasenteisiin vaikuttavat muun muassa demografiset tekijät kuten ikä, sukupuoli ja koulutustausta (McGuire 1985, 253). Seuraavassa esitellään joitakin tutkimustuloksia demografisten tekijöiden vaikutuksesta ympäristöasenteisiin.

Nuoret pitävät ympäristöasioita hyvin tärkeinä ja asettavat ne muiden asioiden edelle (Helve 1997, 147; Uusitalo 1993, 61). Lisäksi nuoret sanovat tutkimuksissa olevansa valmiita tinkimään omasta elintasostaan ympäristön hyväksi (Helve 1997, 147). Käytännössä he ovat

kuitenkin vähemmän huolestuneita ympäristöongelmista kuin vanhemmat ikäluokat sekä huomioivat ympäristöä kaikissa toimissaan vanhempia ikäluokkia vähemmän (Uusitalo 1993, 61). Yleisesti ottaen tutkimuksissa onkin havaittu, että ympäristömyötäinen käyttäytyminen lisääntyy iän myötä. Erot eri ikäryhmien välillä ovat kuitenkin suhteellisen vähäisiä. (Suhonen 1994, 162–164.)

Kollmuss ja Agyeman (2002, 248) havaitsivat tutkimuksessaan, että sukupuolella oli vaikutusta ympäristöasenteisiin ja ympäristömyötäiseen käyttäytymiseen. Heidän mukaansa naiset olivat enemmän huolissaan ympäristön tilasta kuin miehet. Naiset myös uskoivat miehiä vähemmän ympäristöongelmien teknisiin ratkaisuihin sekä olivat halukkaampia muutoksiin. Siten naiset suhtautuivat jonkin verran myönteisemmin ympäristöasioihin kuin miehet, vaikka heidän ympäristötietoisuutensa olikin miehiä heikompi. (Kollmuss & Agyeman 2002, 248.) Muissakin tutkimuksissa naisten on todettu asennoituvan ympäristökysymyksiin jonkin verran miehiä myönteisemmin (Mikkola 1997, 127; Suhonen 1994, 161). Miehet taas asettavat naisia useammin taloudellisen toimeentulon ympäristönsuojelun edelle (Mikkola 1997, 127).

Naiset reagoivat ympäristökysymyksiin tunteella miehiä enemmän (Kollmuss & Agyeman 2002, 248). Täten voisi olettaa, että miehet lähestyvät ympäristökysymyksiä tiedon kautta. Heidän ympäristötietoisuutensa onkin keskimääräisesti parempi kuin naisten (Kollmuss & Agyeman 2002, 248). Vaikka naiset ja miehet lähestyvätkin ympäristöasioita eri tavoilla, erot heidän ympäristöasenteissaan ovat kuitenkin melko vähäisiä (Mikkola 1997, 128; Suhonen 1994, 161).

Kollmuss ja Agyemanin (2002, 248) mukaan myös koulutustaustalla on vaikutusta ympäristöasenteisiin. Mitä korkeampi koulutus henkilöllä on, sitä enemmän hänellä on tietoa ympäristöasioista ja sitä myönteisemmin hän myös suhtautuu ympäristökysymyksiin (Kollmuss & Agyeman 2002, 248; Mikkola 1997, 129). Tämä voi selittyä sillä, että koulutuksen myötä lisääntyy kyky hankkia tietoa (Mikkola 1997, 98). Lisääntynyt tieto taas muokkaa henkilön ympäristöasenteita, kuten edellä on jo käynyt ilmi. Siten voidaan olettaa, että kasvanut ympäristötietoisuus muuttaa henkilön asenteita ympäristömyötäisemmiksi. Korkeampi koulutus ja siten lisääntynyt ympäristötietoisuus eivät kuitenkaan välttämättä johda ympäristöä huomioivaan käyttäytymiseen (Kollmuss & Agyeman 2002, 248; Mikkola 1997, 114).

Näiden tutkimuksien valossa näyttäisi siis siltä, että naiset, korkeasti koulutetut ja vanhemmat ikäluokat suhtautuisivat kaikkein myönteisimmin ympäristöasioihin. Kuitenkin eri ryhmien erot ovat suhteellisen vähäisiä. Loppujen lopuksi huoli ympäristöstä on henkilökohtainen kysymys ja jokaisen täytyy tässä suhteessa tehdä siitä omat päätelmänsä. Itse asiassa ympäristöasioiden kannattamisesta on tullut jonkin asteinen sosiaalinen normi, joten tosi harva enää ilmoittaa asennemittauksissa etteivät ympäristöasiat kiinnosta tai että ne olisivat yhdentekeviä (Mikkola 1997, 112).

6.2 Organisaatiokulttuuri

Jokaisella organisaatiolla ja yrityksellä on oma kulttuurinsa, joka on kehittynyt aikojen saatossa (Strömmer 1999, 56). Organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa merkittävästi organisaation jäsenten asenteisiin ja käyttäytymiseen (Robbins 2003, 523). Tästä syystä organisaatiokulttuuri on tärkeä tekijä selvitettäessä organisaation jäsenten kuten työntekijöiden ympäristöasennoitumista.

6.2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmiä

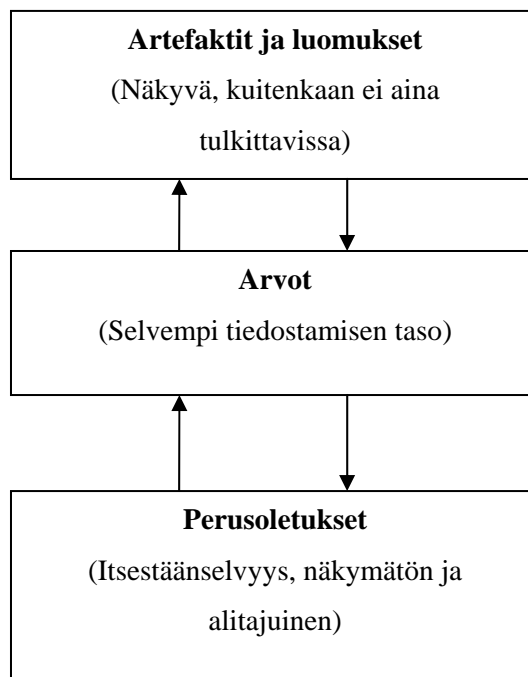
Organisaatiokulttuuri on laaja ja monimuotoinen käsite. Tästä syystä sitä on määritelty monin eri tavoin. Seuraavassa esitetään joitakin määritelmiä organisaatiokulttuurin käsitteelle ja yritetään siten valaista mitä tällä käsitteellä yleisesti ottaen tarkoitetaan.

Scheinin (1987, 24) mukaan organisaatiokulttuuri voidaan määritellä organisaation perusoletuksiksi ja uskomuksiksi, jotka ovat yhteisiä kaikille organisaation jäsenille. Nämä perusoletukset ja uskomukset määrittelevät organisaation kuvaa itsestään ja ympäristöstään. Siten organisaatiokulttuuri voidaan myös käsittää opituksi tavaksi, jolla organisaation jäsenet havainnoivat, ajattelevat ja tuntevat. Organisaatiokulttuuri on läsnä kaikkialla organisaatiossa. Se on syvälinen, monitahoinen ja osin tiedostamatonkin ilmiö. Siten siitä on hyvin vaikea saada kokonaiskuvaa. (Schein 1987, 23–24, 26,36 ja 64.)

Organisaatiokulttuuri ilmenee eri tasoilla organisaatiossa (ks. Kuva 6). Näkyvimmän tason muodostavat ihmisten luomat ja rakentamat artefaktit, jotka muodostavat ihmisen fyysisen ja sosiaalisen ympäristön. Artefakteja ovat esimerkiksi rakennukset, tilat, käytetyt kuviot sekä

värit ja muodot. Muita organisaatiota kuvaavia artefakteja ovat muun muassa organisaation tulokset, organisaatiossa käytetty kieli, organisaation jäsenten havaittu käyttäytyminen ja ilmapiiri. Vaikka artefaktit ovat helposti havaittavissa, ne eivät kuitenkaan aina ole ulkopuolisten tulkittavissa, sillä niiden merkityksien ja keskinäisten suhteiden selvittäminen on vaikeaa. (Schein 1987, 31–33; Strömmer 1999, 57.)

Kuva 6 Organisaatiokulttuurin tasot (Schein 1987)



Organisaatiokulttuurin seuraavan tason muodostavat arvot. Ne ovat asioita, joita organisaatiossa pidetään tärkeinä. Samalla ne muodostavat tietyllä tapaa organisaation tavoitetilän: näin asioiden tulisi olla. (Schein 1987, 33; Strömmer 1999, 57.) Arvoissa kiteytyykin kulttuurin keskeisimmät asiat ja siksi ne muodostavat organisaatiokulttuurin perustan (Aaltonen & Junkkari 2003, 111; Strömmer 1999, 57). Arvot toimivat myös kulttuurin ohjausjärjestelminä, sillä arvoihin vaikuttamalla voidaan suunnata yhteisön käyttäytymistä (Aaltonen & Junkkari 2003, 111). Kuitenkin samanaikaisesti kulttuuri muokkaa organisaation arvoja (Strömmer 1999, 57). Yleensä arvot ovat organisaatiossa tiedostettuja, mutta ne voivat myös olla näkymättömiä taustavaikuttajia, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja ratkaisuja (Schein 1987, 34; Strömmer 1999, 57).

Perusolelut muodostavat organisaatiokulttuurin kolmannen tason. Ne ovat organisaation jäsenten käyttäytymistä ohjaavia piileviä oletuksia, jotka kertovat kuinka organisaation jäsenten tulisi havainnoida, ajatella ja tuntea (Schein 1987, 26). Siten ne muodostavat organisaation yhteisen toimintamallin, josta on ajan kuluessa muotoutunut hyvin itsestään selvä ja alitajuinen tapa toimia (Strömmer 1999, 58).

Aaltosen, Heiskasen ja Innasen (2003, 104) mukaan organisaatiokulttuuri kertoo siitä, millainen organisaatio on ja minkälaiset uskomukset ja oletukset vaikuttavat toiminnan taustalla. Osa organisaation kulttuurista on näkyvää ja siten helpommin havaittavissa. Osa kulttuurista taas jää näkymättömäksi ja tiedostamattomaksi, jolloin sitä on hyvin hankalaa, myös organisaation jäsenten, tunnistaa. Tällaisia kulttuurin piileviä piirteitä ovat perusolelut lisäksi erilaiset asenteet, arvot ja arvostukset, uskomukset sekä hiljainen tieto. (Aaltonen ym. 2003, 94–95.)

Strömmerin (1999, 59) mukaan organisaatiokulttuuri on yrityksen persoonallisuus. Se kuvaa sitä, millaiset asiat sitovat organisaation jäsenet yhteen ja millaiset oletukset ja arvot ohjaavat heidän toimintaansa. Kulttuuri määrittelee tapaa ajatella ja toimia organisaatiossa. Se asettaa rajat sille, mikä organisaatiossa on sallittua ja mikä ei. Organisaation kulttuuri antaa organisaation jäsenille myös viitteitä siitä mihin uskoa ja sitoutua. (Strömmer 1999, 56.) Organisaatiokulttuuriin ja sen ominaispiirteisiin antaa oman leimansa organisaation koko, omistussuhteet, henkilöstön rakenne sekä koulutus- ja kokemustausta. Lisäksi organisaatiokulttuurin muotoutumiseen vaikuttavat organisaation sijaintipaikka ja asiakaskunta sekä toimiala, jolla organisaatio toimii. (Strömmer 1999, 59.)

Aaltonen ja Junkkari (2003, 101) määrittelevät organisaatiokulttuurin itsestään selvien sääntöjen, oletusten ja odotusten järjestelmäksi, joiden avulla organisaatio muodostaa mielikuvan ympäristöstään. Organisaation kulttuuri ilmenee muun muassa organisaation arvoissa, arvostuksissa ja uskomuksissa sekä riiteissä, rituaaleissa ja symboleissa. Näiden lisäksi organisaation kulttuurista kertovat esimerkiksi organisaation vuorovaikutustavat ja –suhteet, johtamistavat, organisaatiossa käytetty kieli sekä organisaation historia. (Aaltonen & Junkkari 2003, 104–105.) Kuitenkin kulttuuri on Aaltosen ja Junkkarin (2003, 106) mukaan niin laaja ja monitahoinen käsite, ettei sitä voi jäsentää tiukkoihin määritelmiin ilman, että kulttuurin olemus jotenkin yksinkertaistuu ja siten vahingoittuu. Kulttuuri on siten aina jonkinasteinen kaos (Aaltonen & Junkkari 2003, 106).

Alvessonin (2002, 5) mukaan organisaatiokulttuuri on luotu ajattelutapa, jonka avulla ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan ja ohjaavat käyttäytymistään. Siten se kuvaa organisaation tapaa toimia. Se voidaan käsittää myös yhteisten symbolien järjestelmäksi, sillä organisaation kulttuuri ilmenee yhteisten rituaalien, myyttien ja tarinoiden kautta. Kuitenkin organisaatiokulttuuri on niin kokonaisvaltainen, monimuotoinen ja selkeytymätön ilmiö, että sitä on vaikea lähestyä ja ymmärtää. (Alvesson 2002, 1-3 ja 14.) Alvessonin (2002, 14–15) mukaan organisaatiokulttuuri onkin parhaiten ymmärrettävissä joukkona syvällisiä ja osittain tiedostamattomia tarkoituksia, ajatuksia ja symboleja.

Hofsteden (1992, 258) mukaan organisaatiokulttuuri voidaan määritellä mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaation jäsenistä. Tällä mielen kollektiivisella ohjelmoinnilla tarkoitetaan sitä, että jokainen organisaation jäsen oppii organisaation ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen mallit (Hofstede 1992, 19–20). Organisaatiokulttuureja voidaan Hofsteden (1992, 270) mukaan kuvata kuudella eri ulottuvuudella: 1) prosessikeskeinen vs. tuloskeskeinen, 2) ihmislähtöinen vs. työlähtöinen, 3) samastumiskohteena yritys vs. samastumiskohteena työtehtävät, 4) avoin järjestelmä vs. suljettu järjestelmä, 5) löyhä vs. tiukka valvonta ja 6) normatiivinen vs. käytännönläheinen. Kuitenkin organisaation kulttuuri on kokonaisuus, jota vain organisaation jäsenet voivat täysin ymmärtää (Hofstede 1992, 283).

Robbinsin (2003, 525) mukaan organisaatiokulttuuri voidaan nähdä yhteisten päämäärien ja tavoitteiden järjestelmänä. Niiden taustalla vaikuttavat keskeiset ominaisuudet ja piirteet, joita organisaatiossa arvostetaan. Organisaatiokulttuuri voidaankin kiteyttää seuraaviin organisaation piirteisiin:

- 1) Innovaatiot ja riskien ottaminen. Tämä merkitsee sitä, kuinka paljon työntekijöitä rohkaistaan olemaan innovatiivisia ja ottamaan riskejä.
- 2) Yksityiskohtien huomiointi. Tämä tarkoitetaan sitä, kuinka tarkkoja työntekijöiden oletetaan olevan ja kiinnittävän huomiota yksityiskohtiin sekä analysoivan asioita.
- 3) Tulokset, jolla tarkoitetaan sitä, kiinnittääkö organisaation johto enemmän huomiota saavutettuihin tuloksiin vai tapaan, jolla tulokset on aikaansaatu.
- 4) Henkilöstön arvostus. Tämä merkitsee sitä, kuinka työntekijät otetaan huomioon organisaation toimintoja toteutettaessa ja siten tehtäessä tuloksia.
- 5) Tiimit, jolla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon suoritettavista toiminnoista ja tehtävistä tehdään tiimeissä.

- 6) Aggressiivisuus, joka kertoo siitä, kuinka kilpailuhenkisiä organisaation työntekijät ovat.
- 7) Pysyvyys. Tällä tarkoitetaan sitä, missä määrin organisaation toimintojen oletetaan pysyvän samanlaisina ja kuinka paljon haetaan muutosta ja kasvua.

Nämä piirteet antavat siis jonkinlaisen kuvan organisaation kulttuurista. Ne kertovat siitä, kuinka organisaatiossa on tapana tehdä asioita ja kuinka organisaation jäsenten odotetaan käyttäytyvän. (Robbins 2003, 525.)

Näissä edellä mainituissa organisaatiokulttuurin määritelmissä on paljon yhteisiä piirteitä, mutta kuitenkin niissä jokaisessa on oma lähestymistapansa tähän käsitteeseen. Yhteenvetona voisi todeta, että organisaatiokulttuurilla yleensä tarkoitetaan organisaation yhteisiä perus-oletuksia ja arvoja, jotka ohjaavat organisaation ajattelua ja toimintaa. Se on kuitenkin niin monimuotoinen, kokonaisvaltainen, syvälinen ja selkeytymätön ilmiö, että sitä on vaikea määritellä yksiselitteisesti.

6.2.2 Organisaatiokulttuurin muodostuminen ja tehtävät

Organisaatiokulttuuri muotoutuu monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta ajan kuluessa (Strömmer 1999, 59). Se on käytännössä yhteisten kokemusten kautta tapahtuneen oppimisen tulos (Schein 1987, 66). Kulttuuri saa kuitenkin alkunsa organisaation perustajien filosofiasta eli heidän periaatteistaan ja ajattelutavoistaan, sillä heillä on organisaatiota perustaessaan visio siitä, millainen organisaation tulisi olla (Robbins 2003, 531). Perustajien ohella myös avainjohtajat muokkaavat organisaatiokulttuureja. Näistä perustajien ja johtajien arvoista alkunsa saanut organisaatiokulttuuri muovaa ajan kuluessa organisaatiossa käytettyjä menettelytapoja. Näin perustajien ja johtajien arvoista muotoutuu organisaation jäsenten tapoja toimia. (Hofstede 1992, 262; Schein 1987, 66–67.)

Kun organisaatiokulttuuri on syntynyt, pyritään sitä säilyttämään ja vahvistamaan organisaatiossa. Tässä keskeisin vaikutus on organisaation ylimmällä johdolla, joka määrittää organisaation normit erilaisten viestien ja käyttäytymisen avulla. (Robbins 2003, 531–532.) He toimivat ikään kuin esimerkkeinä muille organisaation jäsenille siinä, kuinka kyseisessä organisaatiossa tulee toimia. Keskeistä organisaatiokulttuurin vahvistamiselle on muun muassa se, mihin johtajat kiinnittävät huomiota ja millaisia asioita he arvioivat ja kontrolloivat. Myös johtajien tapa reagoida organisaation kohtaamiin kriiseihin synnyttää

uusien menettelytapojen, normien ja arvojen. (Schein 1987, 234 ja 239.) Johto pyrkii säilyttämään organisaatiokulttuuria myös rekrytoimalla työntekijöitä, joiden arvot ovat mahdollisimman samanlaiset organisaation arvojen kanssa (Robbins 2003, 531–532). Tällaiset henkilöt sopivat hyvin olemassa olevaan työyhteisöön ja täydentävät organisaation kulttuuria. Johtajat voivat myös palkitsemis-, ylentämisen- ja statusjärjestelmillä istuttaa ja vahvistaa organisaation kulttuuria (Schein 1987, 243). Siten organisaatiossa on kaiken aikaa meneillään sosiaalistamisprosessi, jolla pyritään muovaamaan työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä organisaation kulttuurin mukaisiksi (Robbins 2003, 531–532; Strömmer 1999, 60). Tämä organisaatioon sosiaalistuminen merkitsee käytännössä organisaation käytäntöjen, symbolien, tarinoiden, rituaalien ja kielen oppimista (Hofstede 1992, 262; Robbins 2003, 535).

Kuten edellisestä kappaleesta käy ilmi, viestit organisaatiokulttuurista tulevat parhaiten esille johtajien esimerkin kautta. Kuitenkin muillakin seikoilla voidaan vahvistaa organisaatiokulttuuria. Tällaisia asioita ovat muun muassa organisaation rakenne, päivittäiset rutiinit eli organisaation järjestelmät ja menettelytavat sekä fyysinen ympäristö kuten erilaiset tilat ja rakennukset. Myös kertomusten avulla tärkeistä tapahtumista ja ihmisistä voidaan uusille työntekijöille opettaa kulttuurin oletuksia ja arvoja. Lisäksi johdon virallisissa julkilausumissa esimerkiksi puheissa johtajat voivat korostaa kulttuurin keskeisimpiä arvoja. Kuitenkin kaikkien organisaatiossa käytettyjen kulttuurin istuttamis- ja vahvistamiskeinojen tulisi olla yhdenmukaisia, jotta ne toimisivat mahdollisimman hyvin perustajien ja avainjohtajien periaatteiden ja arvojen vahvistajina. (Schein 1987, 246 ja 250–251.)

Useissa organisaatioissa esiintyy pääasiallisen kulttuurin ohella monia pienempiä osakulttuureja. Organisaation pääasiallinen kulttuuri ilmaisee organisaation ydinarvot, jotka ovat yhteisiä kaikille organisaation jäsenille ja se antaa organisaatiolle sen omalaatuisuuden ja siten tietyllä tapaa persoonallisuuden. Yleensä puhuttaessa organisaatiokulttuurista tarkoitetaan juuri tätä organisaation pääasiallista kulttuuria. (Robbins 2003, 526.) Osakulttuurit muodostuvat usein jonkin jakavan tekijän perusteella. Tällaisia osakulttuurin mahdollistajia ovat esimerkiksi organisaation hierarkkiset tasot, osastot, toiminnot, tuotteet ja markkinat. Kansainvälisissä organisaatioissa osakulttuureja voi syntyä myös maantieteellisen jakautumisen perusteella. (Hofstede 1992, 283; Robbins 2003, 526.) Nämä osakulttuurit sisältävät pääasiallisen kulttuurin keskeisimmät arvot, mutta niissä jokaisessa on myös omia arvoja ja piirteitä (Robbins 2003, 526).

Organisaatiokulttuurilla on useita tehtäviä organisaatiossa. Ensimmäkin se erottaa organisaation muista organisaatioista määrittelemällä organisaatiolle rajat (Robbins 2003, 528). Siten organisaatiokulttuuri antaa organisaatiossa työskenteleville identiteetin: ”Tätä me olemme” (Aaltonen & Junkkari 2003, 103; Robbins 2003, 528). Organisaatiokulttuurin tehtävänä on myös ylläpitää sosiaalista järjestelmää: ”Näin toimimme keskenämme” (Aaltonen & Junkkari 2003, 103; Robbins 2003, 528). Tällöin kulttuuri toimii ikään kuin sosiaalisena liimana, joka yhdistää organisaation yhteisten arvojen, uskomusten, käsitysten ja normien kautta. Samalla organisaatiokulttuuri estää organisaation jakautumista ja konflikteja. (Alvesson 2003, 32.) Organisaatiokulttuuri toimii myös selittävänä ja kontrolloivana mekanismina, joka ohjaa ja muotoilee työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä (Robbins 2003, 528). Se luo asioille merkityksen ja varmistaa, että organisaation kaikki jäsenet ovat menossa samaan suuntaan (Aaltonen & Junkkari 2003, 103; Robbins 2003, 528). Siten kulttuuri toimii eräänlaisena työntekijöitä ohjaavana kompassina. Organisaatiokulttuurin tehtävänä on toimia myös vaikutusten säätelijänä, jolloin kulttuuri ohjaa ja kontrolloi organisaation jäsenten tunteiden ilmaisemista. Lisäksi kulttuuri tarjoaa keinot ja työkalut organisaation ulkoisten suhteiden hoitamiseen. (Alvesson 2003, 31–34.) Kaiken kaikkiaan kulttuuri siis edesauttaa jäsenten sitoutumista organisaatioon ja sen päämääriin (Aaltonen & Junkkari 2003, 103; Robbins 2003, 528). Jopa niin, että organisaation ydinarvoja on lähes mahdotonta muuttaa, sillä ne muotoutuvat itsestäänselvyyksiksi, joita ei sovi kyseenalaistaa (Alvesson 2003, 33). Siten organisaatiolla on yhdistävän ja sitouttavan roolin lisäksi myös säilyttävä tehtävä. Se siirtää ajattelutapoja, toimintamalleja ja traditioita eteenpäin sukupolvelta toiselle ja näin edesauttaa kulttuurin säilymistä organisaatiossa. (Strømmer 1999, 56.)

Organisaatiokulttuurista on siis moneksi. Sillä on organisaatiossa useita eri rooleja, joita on pyritty erittelemään, kuten edellisestä kappaleesta käy ilmi. Näiden tehtäväerittelyjen avulla organisaatiokulttuurin eri puolista saa hyvän käsityksen, sillä ne antavat konkreettisia esimerkkejä kulttuurin eri rooleista. Schein (1987) on onnistunut kuitenkin kiteyttämään nämä edellä mainitut organisaatiokulttuurin tehtävät. Hänen mukaansa kulttuuri ratkaisee organisaation ulkoiseen sopeutumiseen ja säilymiseen sekä sisäiseen yhdentymiseen liittyvät ongelmat (Schein 1987, 65).

Jokaisen uuden organisaation on ratkaistava selviytymisongelmansa eli löydettävät keinot selviytyä toimintaympäristössään. Tämän ongelman ratkaisuna tavallisesti syntyy organisaation yhteinen toiminta-ajatus, joka kertoo sen, miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen ensisijainen tehtävä. Syntynyt toiminta-ajatus on organisaatiokulttuurin keskeinen tekijä ja se muodostaa perustan, joka määrittelee päämäärät ja tavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavat keinot. Selviytymisongelmansa ratkaisemiseksi organisaatio tarvitsee toiminta-ajatuksen, päämäärien, tavoitteiden ja niihin pääsemiskeinojen lisäksi seurantatyökalut, jotta voidaan mitata kuinka hyvin organisaatio on saavuttanut asettamansa päämäärät ja tavoitteet. (Schein 1987, 68 ja 71.)

Jokaisen organisaation on myös ratkaistava edellä kuvatun selviytymisongelmansa kanssa samanaikaisesti sisäiseen yhdentymiseen liittyvät tekijät, jotka pääsääntöisesti ohjaavat ja säätelevät organisaation jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. Tällaisia tekijöitä ovat organisaation yhteinen kieli, organisaation jäsenyyden kriteerit, vallan saamisen, säilyttämisen ja menettämisen säännöt sekä pelisäännöt jäsenten keskeisiä ja sukupuolen välisiä suhteita koskeviin kysymyksiin. Näiden lisäksi organisaation jäsenten käyttäytymistä voidaan ohjata palkitsemisjärjestelmillä ja organisaation avainarvoja esiin tuovilla ideologioilla. (Schein 1987, 80–81 ja 97.)

Nämä ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyvät ongelmat kietoutuvat toisiinsa. Organisaation toimintaympäristö asettaa omat rajansa organisaation toiminnalle, mutta näiden rajojen sisäpuolella eivät kuitenkaan kaikki mahdolliset toimintatavat johda yhtä hyviin lopputuloksiin ja ratkaisuihin. (Schein 1987, 97.)

Pääsääntöisesti kulttuurista on hyötyä organisaatiolle ja sen jäsenille, mutta se saattaa myös vähentää organisaation monimuotoisuutta ja toimia muutoksen esteenä (Robbins 2003, 529). Samalla kun organisaatiokulttuuri yhdistää organisaatiota, se myös vähentää jäsenten välistä vuorovaikutusta ja dialogia (Alvesson 2003, 142). Organisaatiokulttuuri pitää sisällään niin monia oletuksia ja uskomuksia hyväksyttävästä käyttäytymisestä ja ajattelutavoista, että organisaatioon syntyy valmiit toimintamallit. Tällöin jäsenten ei tarvitse kaikista ratkaistuista keskustella ja neuvotella, mikä helpottaa organisaation toimintaa, mutta samalla voidaan menettää organisaation toimintaa hyödyttäviä ajatuksia ja ideoita. Lisäksi organisaatiokulttuuri kohtuullisen tehokkaasti karsii erilaisuutta organisaatiosta. Siten kulttuuri voi vähentää organisaation monimuotoisuutta ja kapeuttaa sen toimintaa. Tämän lisäksi kulttuuri

voi myös hidastaa tai jopa estää muutoksia organisaatiossa. Organisaation oletuksista, arvoista ja toimintamalleista muotoutuu ajan kuluessa niin itsestään selviä, ettei niitä kyseenalaisteta. Kuitenkin toimintaympäristön muuttuessa organisaation pitäisi pystyä muutoksiin toiminnassaan. Näin ei välttämättä tapahdu, ainakaan heti, sillä kulttuuri saattaa estää asioiden tarkastelemista uudesta näkökulmasta käsin.

Kuten edellä jo tuli esille organisaatiokulttuuri muotoutuu monien tekijöiden vaikutuksesta ajan kuluessa. Kerran muotouduttuaan organisaation kulttuuri ei kuitenkaan ole täysin pysyvä ja muuttumaton, sillä organisaatiot pyrkivät jatkuvasti kehittämään toimintaansa. Monet organisaatioissa tapahtuvista muutoksista ovat kuitenkin luonteeltaan evolutiivisia eli ne vain tapahtuvat (Robbins 2003, 558; Strömmer 1999, 59). Tällöin organisaatio muuttuu hitaasti uusien työntekijöiden ja/tai kokemusten myötä. Organisaatiota voidaan myös pyrkiä muuttamaan tarkoituksellisesti ja päämäärätietoisesti, jolloin puhutaan manipulatiivisesta muutoksesta (Robbins 2003, 558; Strömmer 1999, 59). Näillä suunnitelluilla muutoksilla organisaatio hakee parempaa kykyä sopeutua ympäristönsä muutoksiin. Sen tavoitteena on myös muuttaa työntekijöiden käyttäytymistä, sillä käytännössä siitä riippuu organisaation menestyminen. (Robbins 2003, 558.) Organisaation johdolla on käytettävissään monia keinoja organisaatiokulttuurin uudistamiseksi. Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi muuttamalla rakenteita, toimintamalleja ja sääntöjä, tiedottamalla ja kouluttamalla henkilöstöä sekä luomalla suhteita muihin organisaatioihin ja sidosryhmiin. Kulttuurin muuttaminen ei kuitenkaan ole helppo tehtävä. (Strömmer 1999, 59–60.)

6.3 Motivointi ja sitouttaminen

Johtajat pyrkivät motivoimaan alaisiaan ja sitouttamaan heidät organisaatioon ja sen kulttuuriin, jotta organisaatio toimisi kitkattomasti ja tuottaisi hyvää tulosta. Tämä sama perustotuus pätee myös organisaation ympäristöasioiden hoitamisessa, erityisesti mikäli organisaatiolla on käytössään ympäristöjärjestelmä. Johtajien olisi saatava työntekijät sitoutumaan ympäristöjärjestelmään ja motivoitumaan ympäristöasioiden huomioimiseen jokapäiväisessä työssään, jotta järjestelmä alkaisi tuottaa haluttuja tuloksia. Motivaation ja sitoutumisen käsitteet ovat johtamisessa usein käytettyjä, mutta mitä niillä oikeastaan tarkoitetaan?

Motivaatio on kompleksinen, monisyinen ja elävä prosessi (Juuti 1989, 31; Strömmer 1999, 135). Sen syntymisen taustalla vaikuttavat yksilön elämäkatsomus, asenteet ja arvot (Strömmer 1999, 135). Lisäksi motivaatiota muokkaavat muun muassa ihmisen tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit sekä yksikön ympäristö (Juuti 1989, 31). Siten motivaatio on yksilön tarpeiden, kannusteiden sekä näitä koskevien havaintojen ja tulkintojen vuorovaikutuksen tulos (Chung 1977, Peltosen & Ruohotien 1991, 14 mukaan). Motivaation voidaankin ajatella olevan jäävuoren huippu, jonka näkymättömän osan muodostavat sen taustalla vaikuttavat tekijät (Strömmer 1999, 135).

Motivaatio voidaan määritellä käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmäksi (Juuti 1989, 30; Peltonen & Ruohotie 1991, 9). Se on ryhmä prosesseja, jotka aiheuttavat käyttäytymisen virittymistä, ohjautumista ja jatkuvuutta (Mitchell 1988, 235). Motivaatiosta riippuu siis miten vireästi ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Peltonen & Ruohotie 1992, 9). Robbins (2003, 155) näkee saman asian hieman toisin, määrittelemällä motivaation prosesseiksi, jotka selittävät yksilön vaivannäön intensiteettiä, suuntaa ja kestoa tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Määritelmässä intensiteetti kuvaa sitä, kuinka voimakkaasti henkilö pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Kuitenkaan pelkän tahdon avulla ei vielä saavuteta asetettua tavoitetta, vaan käyttäytyminen täytyy suunnata oikein haluttuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Myös motivaation kestolla on merkitystä tietyn tavoitteen saavuttamisessa. Motivaation kesto mittaa sitä, kuinka kauan henkilö jatkaa toimintaansa. Siten motivoitunut henkilö jatkaa tehtävän suorittamista niin kauan, että haluttu tavoite on saavutettu. (Robbins 2003, 155–156.) Tämän perusteella motivaatio voidaan nähdä myös asteena, jolla yksilö tahtoo ja valitsee ryhtymisen tiettyihin käyttäytymismuotoihin (Mitchell 1988, 237).

Yksilön motivaatiota ei voida havaita suoraan henkilön käyttäytymisestä, sillä yksittäinen toiminta voi ilmentää useita erilaisia motiiveja. Lisäksi samankaltaisia motiiveja voidaan ilmentää eri tilanteissa erilaisella käyttäytymisellä. Yksilöiden välillä onkin suuria eroja siinä, kuinka motiivit asetetaan tärkeysjärjestykseen ja kuinka intensiivisesti niitä toteutetaan. Ihmiset yksinkertaisesti haluavat hyvin erilaisia asioita ja toteuttavat halujaan hyvin eri tavoin. (Peltonen ja Ruohotie 1991, 11.) Ihmiset ovatkin motivaation suhteen ainutlaatuisia, sillä yksilöillä erilaiset tarpeet, odotukset, arvot, asenteet ja tavoitteet vaikuttavat motivaationsa taustalla (Mitchell 1988, 236).

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa työ itsessään palkitsee tekijäänsä. Tällöin henkilö toimii vailla odotusta ulkoisista palkkioista. Henkilö motivoituu siis itse tekemisestään: työ kiittää tekijäänsä. Ulkoisessa motivaatiossa palkkiot välittää joku muu kuin henkilö itse. Tällainen palkkio voi olla aineellinen kuten raha tai tavara, mutta se voi olla myös toisen kiitos tai tunnustus tehdystä työstä. (Peltonen ja Ruohotie 1991, 10.)

Sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite, jolla työelämässä kuvataan sitä, miten yksilö kokee työyhteisön osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä eli kuinka hän samaistuu organisaatioon. Sitoutuminen näkyy yksilön käyttäytymisessä ensinnäkin siinä, miten paljon asioita henkilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi tavallisten työtehtäviensä lisäksi. Sitoutuminen merkitsee myös yksilön halua säilyttää organisaation jäsenyys. Lisäksi sitoutuminen tarkoittaa yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä sekä halukkuutta ponnistella niiden puolesta. (Strömmer 1999, 162.) Siten sitoutumiseen vaikuttaa olennaisesti työntekijän motivaatiotaso. Vain motivoitunut työntekijä on halukas ponnistelemaan organisaation yhteisten päämäärien hyväksi. Sitoutumisen taustalla vaikuttavat motivaation ohella tunneperäiset, käyttäytymiseen liittyvät ja tiedolliset asennetekijät (Strömmer 1999, 163). Siten positiivisella asennoitumisella on myös sitoutumisen kannalta olennainen merkitys.

Jokivuoren (2002, 19) mukaan organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan sitä, millä tavoin henkilö on kiinnittynyt organisaatioon. Sitoutumisen käsite on kuitenkin vaikeasti määriteltävissä. Monista erilaisista määritelmistä ja lähestymistavoista huolimatta sitoutumista pidetään pääasiassa sosiaalipsykologisena ilmiönä, jossa on keskeistä yksilön ja jonkin organisaation välinen suhde tai side. Tämä side voi perustua mukautumiseen (compliance), samaistumiseen (identification) ja/tai sisäistämiseen (internalization). Sitoutuminen organisaatioon onkin usein määritelty tavaksi, jolla ihminen hyväksyy ja samastuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (Jokivuori 2002, 17 ja 19.)

Organisaation johdolla on käytettävissään monenlaisia keinoja henkilöstön motivoimiseksi ja sitouttamiseksi. Tällaisia keinoja ovat muun muassa koulutus ja viestintä, palautteen antaminen sekä palkitseminen. Kuitenkin näiden sitouttamis- ja motivointikeinojen perimmäisenä tarkoituksena on muokata työntekijöiden asenteita, sillä ilman myönteistä suhtautumista motivoituminen ja siten myös sitoutuminen on käytännössä mahdotonta. Näitä

keinoja työntekijöiden motivoimiseksi ja sitouttamiseksi käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa, jossa niitä tarkastellaan ympäristöjärjestelmän yhteydessä.

7 YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄÄN SITOUTTAMISEN KEINOT

Ympäristöjärjestelmä tarjoaa suunnitelmallisen prosessin yrityksen ympäristönsuojelun tason jatkuvaan parantamiseen. Se on kuitenkin ainoastaan työkalu, joka mahdollistaa organisaation itselleen asettaman tason saavuttamisen sekä sen ohjauksen ja valvonnan. Näin ollen pelkkä järjestelmän toteuttaminen ei sinänsä välttämättä johda haitallisten ympäristövaikutusten vähenemiseen. (ISO 14001, 1996) Ympäristöjärjestelmän tehokas hyödyntäminen edellyttääkin kaikkien organisaatiossa työskentelevien sitoutumista (ISO 14001, 1996), sillä vasta yksittäisten henkilöiden sitoutumisen avulla ympäristöjärjestelmä muutetaan todelliseksi käytännön toiminnaksi (Pesonen ym. 2001, 44). Tämän sitoutumisen pitäisi käytännössä alkaa johdon korkeimmilta tasoilta (ISO 14001, 1996). Johdon tulisikin luoda organisaatioon ympäristöarvot, jotka toimivat kaikille organisaation jäsenille yhteisinä pelisääntöinä (Pesonen ym. 2001). Ne ohjaisivat organisaation jäsenten päivittäistä toimintaa ja samalla myös helpottaisivat henkilöstön sitoutumista.

Henkilöstön tulee olla motivoitunutta, jotta se sitoutuisi ympäristöjärjestelmään ja siihen liittyvään kulttuurin muutokseen. Olennaista on kuitenkin havaita, että on mahdotonta löytää keinoa, jolla kaikki työntekijät voitaisiin motivoida toimimaan halutulla tavalla, sillä jokainen henkilö motivoituu hieman eri asioista (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 168–169).

Henkilöstön motivaatiota voidaan lisätä muun muassa selkeän, saavutettavissa olevan tavoitteen, tulosten arvioinnin ja sen perusteella annetun avoimen palautteen avulla. Näiden lisäksi johdon tuki ja kannustus kasvattavat henkilöstön motivaatiota. (Strömmer 1999, 162.) Henkilöstön motivoiminen ei kuitenkaan ole kertaoperaatio. Sen ylläpitämiseksi tarvitaan päivittäistä aktiivista johtamista. (Brookhart 1989, 78.) Tässä luvussa esitellään keinoja, joiden avulla organisaation johto voi muokata henkilöstönsä ympäristöasenteita ja samalla motivoida ja sitouttaa heitä organisaation ympäristöjärjestelmään.

7.1 Koulutus

Yksi tärkeimmistä keinoista henkilöstön ympäristöasenteiden muuttamiseksi on koulutus, sillä uudet tiedot muokkaavat tehokkaasti yksilöiden asenteita. Tästä on näyttöä myös muutamista tutkimuksista, joissa on selvitetty työntekijöiden asennoitumista organisaation ympäristöasioihin ja ympäristöjärjestelmään. Näiden tutkimusten mukaan koulutuksen saaminen ja siten ympäristötietoisuuden lisäys näyttäisi lisäävän henkilöstön positiivista asennoitumista organisaation ympäristöasioihin ja ympäristöjärjestelmään (Ala-Lipasti 2004, 62; Hämäläinen 2006; Nummela 2003, 50). Kun organisaation jäsenet suhtautuvat myönteisesti ympäristöjärjestelmään, on siihen sitoutuminenkin mahdollista.

Ympäristökoulutuksen tarkoituksena on luoda organisaation jäsenille tarvittavat tiedot ja taidot ympäristöasioissa, jotta he pystyisivät huomioimaan ympäristökysymykset työssään. Koulutuksissa voidaan tarjota täsmällisiä ohjeita ympäristömyötäiseen käyttäytymiseen, mutta niitä parempi olisi kuitenkin antaa koulutettaville käyttäytymismalleja, joiden avulla he voivat ratkoa käytännön työssä esiin tulevia ongelmia (Linnanen ym. 1997, 178). Koulutuksissa olisikin erityisen tärkeää selvittää välillisten vaikutusten ja asiayhteyksien merkitys (Linnanen ym. 1997, 179), jotta henkilöstö todella ymmärtäisi oman työnsä ympäristövaikutukset ja omat mahdollisuutensa niiden minimoimiseksi. Ympäristökoulutuksessa tulisi myös kertoa henkilöstölle ympäristöjärjestelmän yleiset periaatteet ja peruskäsitteet (Kirkland & Thompson 1999, 138), jotta kaikille olisi selvää mistä ympäristöjärjestelmässä on kysymys. Myös järjestelmän tavoitteet ja vastuut on hyvä käydä läpi, jotta kaikki olisivat niistä tietoisia. Siten jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus tehdä voitavansa järjestelmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Koulutuksissa tulisi myös tuoda esiin perustelut, miksi ympäristönsuojelu on organisaation kannalta tärkeää ja kuinka organisaatio järjestelmästä hyötyy (Kirkland & Thompson 1999, 139). Tällöin henkilöstön on helpompi motivoitua ja sitoutua ympäristöjärjestelmään.

Koulutuksen tulisi myös rohkaista koulutettavia vaihtamaan näkemyksiä organisaation ympäristöasioista ja osallistumaan ympäristöjärjestelmän käytännön toimintaan (Kirkland & Thompson 1999, 139; Netherwood 2001, 45). Pelkän luennoinnin sijaan koulutuksen tulisikin olla vuorovaikutteista. Työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus tuoda esiin heidän omia ajatuksiaan ympäristöjärjestelmästä ja ideoita sen kehittämiseksi (Tack 1999, 58). Tämä

käytännössä aktivoi henkilöstöä valmiiksi pureskeltuja ratkaisuja enemmän, mutta sen toteuttaminen saattaa olla hankalaa. Ainakaan koulutusryhmät eivät saisi paisua liian suuriksi, koska tällöin keskustelu usein tyrehtyy. Ympäristökoulutuksessa saadut tiedot ja taidot eivät kuitenkaan yksin riitä muuttamaan käytössä olevia toimintatapoja, vaan siihen tarvitaan ennen kaikkea oikeaa asennoitumista ja tahtoa (Linnanen ym. 1994, 224). Tästä syystä koulutuksen tavoitteena tulisi olla myös asenteiden muokkaus (Lanning ym. 1999, 276), jotta henkilöstön motivoituminen ja sitoutuminen mahdollistuisi.

Tehokkaan ja kiinnostavan koulutuksen lähtökohtana tulisi olla kohderyhmän tarpeet ja odotukset. Siten kouluttajien tulisi jollakin tasolla tuntea koulutettaviensa aikaisempi tietotaso ja asenteet. (Linnanen ym. 1997, 179.) Usein myös asioiden käsittely pelkästään teoriatasolla turhauttaa ja kyllästyttää (Lanning ym. 1999, 280), koska yhteyttä käytännön toimintaan ei tällöin välttämättä havaita. Koulutuksen konkretisoimiseksi ympäristökoulutuksella tulisikin olla myös selviä yhteyksiä käytännön työhön (Halme 1997, 93). Lisäksi koulutuksiin olisi hyvä tuoda luentojen lisäksi elementtejä, jotka aktivoivat osallistujia kuten erilaisia harjoituksia tai ryhmätöitä (Lanning ym. 1999, 278). Kun koulutuksessa osallistujat pohtivat ja ratkovat jokapäiväiseen työhön liittyviä ympäristöasioita, nopeuttaa se heidän oppimistaan ja tehostaa ympäristöjärjestelmään sitoutumista (Elkington & Burke 1997, 321). Erillisten koulutustilaisuuksien lisäksi ympäristökoulutuksena voivat toimia myös opastustauot työn lomassa, yritysvierailut sekä ympäristöjärjestelmän sisäiset auditoinnit (Halme 1997, 95; Lanning ym. 1999, 278).

Ympäristökoulutus ei kuitenkaan täytä tavoitteitaan, mikäli osallistujat eivät ole ymmärtäneet saamaansa viestiä. Siten koulutuksissa täytyykin kiinnittää huomiota sanoman ymmärretyksi tulemiseen (Linnanen ym. 1994, 226). Erityistä huomiota vaatii ainakin ympäristöjärjestelmään liittyvä terminologia, sillä se ei kovin helposti avaudu henkilöille, jotka eivät ole aikaisemmin olleet sen kanssa tekemisissä. Koulutuksissa tämä ympäristöjärjestelmän erityissanasto onkin riittävän yksityiskohtaisesti ja ymmärrettävästi pyrittävä määrittelemään ja siten selventämään, mitä niillä tarkoitetaan. Tällöin mahdollisesti välttyään monilta väärinkäsityksiltä ja turhilta negatiivisilta mielikuvilta (Lanning ym. 1999, 221).

Koko henkilökunta, ylimmistä johtajista työntekijöihin, tulisi kouluttaa ympäristöasioissa, jotta saataisiin luotua kattavaa ympäristötietoisuutta ja samalla muutettua organisaatio-kulttuuria (Linnanen ym. 1994, 227; Netherwood 2001, 44). Mikäli organisaatiossa

koulutetaan vain henkilöt, joille ympäristöasioiden katsotaan suoraan kuuluvan, ei ympäristöjärjestelmää välttämättä saada tehokkaasti toimimaan, sillä järjestelmä vaatii toimiakseen jollakin tasolla kaikkien osallistumista. Mikäli kaikki eivät ole tietoisia järjestelmästä ja sen vaatimuksista, eivät he todennäköisesti osaa toimia ympäristöjärjestelmän edellyttämällä tavalla. Ympäristökoulutuksen taso ja yksityiskohtaisuus voivat kuitenkin vaihdella tehtävän mukaan (Pesonen ym. 2001, 44). Siten kaikille työntekijöille ei tarvitse kertoa ympäristöjärjestelmän kaikista yksityiskohdista, vaan koulutuksen taso voidaan määritellä tarpeen mukaan. Kuitenkin yksittäisen työntekijän ympäristötietoisuuden vähimmäisvaatimuksena on ISO 14001-standardin mukaan se, että jokainen työntekijä tuntee yrityksen ympäristöpolitiikan, hätätilanteiden toimintaohjeet ja oman työnsä ympäristövaikutukset (Pesonen ym. 2001, 45; ks. myös ISO 14001 1996).

Ympäristöjärjestelmän kehittämisen alkuvaiheessa on paikallaan kouluttaa koko henkilökunta (Pesonen ym. 2001, 45). Tällöin on hyvä selvittää kaikille miksi ympäristöasioiden kehittäminen on nähty organisaatiossa tärkeäksi. Myös ympäristöjärjestelmän perusasioiden kuten ympäristöpolitiikan läpikäynti auttaa henkilöstöä ymmärtämään mitä ollaan tekemässä ja millaisia päämääriä ympäristöasioiden kehittämisellä tavoitellaan. Kun näitä asioita käsitellään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, on henkilöstön todennäköisesti helpompi hyväksyä ympäristöjärjestelmä ja sen vaatimat muutokset (Pesonen ym. 2001, 45). Koulutus ei kuitenkaan saisi jäädä vain yhteen kertaan, vaan sen tulisi olla jatkuvaa (Netherwood 2001, 45). Erityisesti uusien ajattelu- ja toimintatapojen omaksuminen ja hyväksyminen eivät tapahdu hetkessä, joten niiden oppiminen edellyttää asioiden toistamista ja kertaamista (Lanning ym. 1999, 283).

Onnistunut koulutus motivoi henkilöstöä ja lisää heidän muutoshalukkuuttaan (Lanning ym. 1999, 276), koska tällöin he tietävät tarkasti mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän tulee nämä odotukset täyttääkseen tehdä. Lisäksi ympäristökoulutuksessa saadut tiedot ja taidot auttavat henkilöstöä hyväksymään ympäristöjärjestelmän ja sitoutumaan siihen (Tack 1999, 58).

7.2 Viestintä

Koulutuksen ohella viestintä on erittäin tehokas osaamisen edistämiskeino organisaatioissa (Strömmer 1999, 217). Sen tarkoituksena on kertoa koko henkilöstölle mitä ollaan tekemässä ja mihin ollaan menossa. Tämä tieto lisää henkilöstön varmuutta tulevaisuudestaan. (Lanning ym. 1999, 211.) Siten tehokkaalla viestinnällä voidaan ehkäistä muutosprosesseihin yleensä liittyvää epävarmuutta ja pelkoa sekä niistä aiheutuvaa muutosvastarintaa (Juuti 1989, 143; Lanning ym. 1999, 211; Spitzer 1996, 30). Kun henkilöstölle on selvää mihin organisaation ympäristöasioiden kehittämällä pyritään ja mitä se tarkoittaa päivittäisen työn kannalta, ovat työntekijät todennäköisesti valmiimpia ympäristöjärjestelmän edellyttämien toimintatapojen muutoksiin. Sisäisen viestinnän avulla voidaankin tarvittavat muutokset muokata sellaisiksi, että työntekijät kokevat hyötyvänsä uusista toimintatavoista. Tällöin uuden toimintamallin käyttöönotto todennäköisesti onnistuukin paremmin. (Linnanen ym. 1997, 172.) Ympäristöasioihin liittyvällä tiedottamisella voidaan siis suunnata ja ohjata organisaation ympäristötoimintaa ja samalla viestiä ympäristöasioiden tärkeydestä organisaatiossa. Lisäksi avoin ja asianmukainen ympäristöasioista tiedottaminen edistää henkilöstön motivoitumista ja sitoutumista yrityksen ympäristöasioiden hoitamiseen ja ympäristöjärjestelmään sekä lisää heidän ympäristötietoisuuttaan (Linnanen ym. 1994, 226; Pesonen ym. 2001, 46).

Kun organisaation johto tekee päätöksen ympäristöasioiden kehittämisestä ja ympäristöjärjestelmän rakentamisesta, tulisi tästä tiedottaa koko henkilöstölle. Kuitenkaan pelkkä johdon päätöksien kertominen työntekijöille ei riitä, vaan heille on myös tiedotettava näihin päätöksiin johtaneet syyt, jotta työntekijöiden on helpompi sitoutua niihin (Linnanen ym. 1994, 226; Spitzer 1996, 30). Ympäristöjärjestelmän rakentamisen alkuvaiheessa on myös hyvä tiedottaa järjestelmän periaatteista, ympäristöpolitiikasta ja -tavoitteista, jotta koko henkilöstö olisi selvillä siitä mitä ympäristöjärjestelmällä tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään. Lisäksi tulisi myös tiedottaa vastuista, jotta jokainen työntekijä tietäisi oman roolinsa ympäristöjärjestelmän toteuttamisessa. Yhteistä tiedotusta tarvitaan myös uusia toimintatapoja käyttöönotettaessa (Pesonen ym. 2001, 45).

Henkilöstö kannattaa pitää ajan tasalla organisaation ympäristöasioista ja ympäristöjärjestelmästä myös järjestelmän käyttöönoton jälkeen (Pesonen ym. 2001, 45). Erityisesti ensimmäisistä näkyvistä tuloksista pitäisi tiedottaa aktiivisesti, sillä jos työntekijät eivät tiedä

saavutetuista tuloksista, he helposti kokevat ponnistelunsa turhaksi (Lanning ym. 1999, 203 ja 223). Myös jatkossa työntekijöille on säännöllisesti kerrottava, missä ympäristöohjelmien toteutuksessa ollaan menossa (Pesonen ym. 2001, 45). Näin saadaan ylläpidettyä heidän mielenkiintoaan ja motivaatiotaan ympäristöjärjestelmää kohtaan.

Viestinnän onnistuminen vaatii, että lähetetty sanoma tulee myös ymmärretyksi (Linnanen ym. 1994, 226). Tällöin tiedotuksessa, kuten edellä koulutuksessaakin, tulee kiinnittää erityistä huomiota käytettyyn terminologiaan. Varsinkin ympäristöjärjestelmään liittyvä sanasto on vierasta muille kuin järjestelmän parissa työskenteleville. Tiedotettavat asiat onkin pyrittävä näkemään kohderyhmän näkökulmasta ja viestittävä kielellä, jota sekä sanoman lähettäjä että vastaanottaja ymmärtävät (Juuti 1989, 145–146; Lanning ym. 1999, 216). Ympäristöviestinnän tulisi olla myös avointa, asianmukaista ja yksiselitteistä sekä siihen liittyvät tiedot tulisi olla helposti kaikkien saatavilla (Linnanen ym. 1994, 226; Pesonen ym. 2001, 46; Spitzer 1996, 28–29; Strömmer 1999, 219). Tällöin se parhaiten ohjaa henkilöstön toimintaa samalla motivoiden ja sitouttaen heitä.

Viestinnän onnistumisen kannalta sanoman lähettäjän uskottavuus on ehkä tärkeimpiä tekijöitä. Mikäli sanoman lähettäjä arvioidaan päteväksi, vaadittavia tietoja ja taitoja omaavaksi sekä luotettavaksi saa hän sanomansa perille ja pystyy vaikuttamaan kuulijoihinsa. Erityisen tärkeää viestin lähettäjän luottamus on asenteita muuttaessa. Mikäli henkilöstö luottaa organisaation johtoon on hyvin todennäköistä, että heidän viestinsä kuullaan ja omaksutaan. (Juuti 1989, 20 ja 147–148.) Pelkästään viestinnän keinoin ei kuitenkaan voida muuttaa henkilöstön arvoja ja asenteita (Linnanen ym. 1997, 176), vaan siihen tarvitaan myös muita tässä luvussa esiteltyjä keinoja.

ISO 14001- standardin (1996) mukaan organisaation on luotava menettelytavat sekä sisäistä että ulkoista tiedonkulkua varten. Organisaation johdolla onkin useita kanavia tiedottaa sisäisesti organisaation ympäristöjärjestelmästä ja ympäristöasioiden edistymisestä. Todennäköisesti käytetyimpiä sisäisiä tiedotuskanavia ovat muun muassa ilmoitustaulut, sisäiset tiedotteet, henkilöstölehdet ja organisaation sisäiset tietoverkot (Pesonen ym. 2001, 46). Muita mahdollisia viestintäkeinoja ovat esimerkiksi erilaiset palaverit ja tiedotustilaisuudet, joissa voidaan välittää tietoa ja motivoida henkilöstöä (Lanning ym. 1999, 224; Pesonen ym. 2001, 46). Lisäksi sisäisessä tiedotuksessa voidaan joissakin tapauksissa hyödyntää myös ympäristöjärjestelmän dokumentteja. Lisätäkseen tiedonjaon oikea-

aikaisuutta voi organisaation viestinnässä hyödyntää myös spontaanimpia viestintämenetelmiä kuten ylimmän johdon toistuvia käyntejä työn suorituspaikoilla, epämuodollisia rupatteluhetkiä ja vapaamuotoisia tilaisuuksia (Lanning ym. 1999, 224; Spitzer 1996, 30). Näillä voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa henkilöstön asenteisiin virallisempia kanavia tehokkaammin.

Yksi keino varmistaa tarkoituksenmukainen viestintä on välittää sama viesti useiden eri kanavien kautta (Lanning ym. 1999, 225). Tällöin on todennäköisempää, että viesti saavuttaa kohderyhmän. Samalla viestin sanoma voimistuu ja sen merkitys organisaatiossa korostuu. Toiston avulla voidaan myös rakentaa positiivisia mielikuvia (Lanning ym. 1999, 219).

Uusien ajattelu- ja toimintatapojen omaksuminen edellyttää asioista tiedottamista useaan kertaan (Lanning ym. 1999, 283). Organisaation ympäristöasioita onkin pidettävä jatkuvasti esillä (Linnanen ym. 1994, 224), jotta niiden tärkeys tulisi kaikille selväksi. Mikäli ympäristöasioista ei organisaatiossa puhuta, unohtuvat ympäristökysymykset helposti muiden asioiden alle. Lisäksi muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu entisestään, sillä tiedon puute aiheuttaa helposti vääriä huhuja ja pelkoja (Strömmer 1999, 219). Tämän vuoksi oikea-aikainen, totuudenmukainen ja avoin viestintä on tärkeää henkilöstön muutosvastarinnan pienentämiseksi ja heidän motivoimiseksi ja sitouttamiseksi organisaation ympäristötyöhön. Tällöin myös ympäristöjärjestelmän avulla on mahdollista saavuttaa parannuksia organisaation ympäristönsuojelun tasossa.

7.3 Osallistuminen

Työntekijöiden sitoutuminen ympäristöjärjestelmään on suurempaa, mikäli he ovat olleet alusta asti mukana suunnittelemassa ja rakentamassa siihen liittyviä osa-alueita (Halme 1997, 82 ja 93). Tämä lisää myös heidän motivaatiotaan sekä tunnetta työntekijöiden ja heidän mielipiteidensä arvostamisesta (Pesonen ym. 2001, 11). Siten henkilöstön mukaan ottamisella ympäristöjärjestelmän rakentamisprojektiin on merkittävä vaikutus myös heidän suhtautumiseensa organisaation ympäristöasioihin. Tämä on todettu esimerkiksi Nummelan (2003, 52) ja Hämäläisen (2006) tutkimuksissa, joissa henkilöstön osallistuminen ympäristöjärjestelmän rakentamiseen sekä omien vaikutusmahdollisuuksien kokeminen lisäsivät heidän positiivista asennoitumistaan organisaation ympäristöasioihin. Asenteiden muuttaminen

organisaation ympäristötyölle myönteiseksi edellyttääkin käytännössä henkilöstön osallistumista muutosten suunnitteluun ja toteutukseen (Juuti 1989, 20).

Ympäristöasiat koskevat koko organisaatiota. Siten näiden asioiden kehittämiseksi tarvitaan yhteistyötä eri organisaatiotasojen ja toimintojen välillä (Halme 1997, 98). Ympäristöjärjestelmän rakentamisprojektiin tulisikin osallistua edustajat kaikista niistä toiminnoista, joihin muutokset vaikuttavat. Lisäksi kaikkien niiden organisaatiotasojen, joita muutokset koskevat, tulisi voida vaikuttaa projektia koskeviin päätöksiin. (Lanning ym. 1999, 183–184; Spitzer 1996, 31.) Siten työntekijöidenkin tulisi päästä vaikuttamaan heitä koskeviin asioihin osallistumalla ympäristöasioista käytävään keskusteluun. Itse asiassa työntekijät ovat omien työtehtäviensä asiantuntijoita ja siten he tietävät parhaiten kuinka tarvittavat muutokset voidaan toteuttaa käytännössä (Lanning ym. 1999, 173). Heidän asiantuntemustaan tarvitaan myös ympäristöjärjestelmän rakentamisessa, jotta siitä saataisiin mahdollisimman toimiva ja tuloksia tuottava (Linnanen ym. 1997, 172).

Työntekijät kantavat enemmän vastuuta niiden tavoitteiden saavuttamisesta, joiden asettamisessa he ovat itse olleet mukana (Halme 1997, 93; ks. myös Lanning ym. 1999, 99). Samalla tavalla uusien toimintatapojen noudattaminen on helpompaa, jos niitä on ollut itse suunnittelemassa (Lanning ym. 1999, 174). Työntekijöiden osallistuessa organisaation ympäristöprojekteihin lisääntyy myös heidän ympäristöosaamisensa, jolloin he paremmin ymmärtävät oman työnsä ympäristövaikutuksia ja näkevät ympäristöjärjestelmän avulla saatavia hyötyjä. Tällöin työntekijät todennäköisesti tekevät myös enemmän ehdotuksia ympäristöparannusten aikaansaamiseksi. (Bridgen & Helm 2000, 278.) Aina tilanne ei kuitenkaan vaadi työntekijöiden itsensä osallistumista, vaan jo tietoisuus ympäristöjärjestelmästä ja siihen liittyvistä asioista luo osaltaan osallisuuden tunnetta (Onkila 2002, 61).

Jotta henkilöstö saataisiin aktiivisesti osallistumaan ympäristöjärjestelmän kehittämiseen, edellyttää se käytännössä johdon ja henkilöstön välistä molemminpuolista luottamusta (Lanning ym. 1999, 182). Sillä osallistuminen ja itsensä peliin laittaminen onnistuvat vain turvalliseksi koetussa yhteisössä (Strömmer 1999, 64). Toisaalta, kun henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa organisaation ympäristöasioihin, lisää se heidän luottamustaan johtoa kohtaan, mikä heikentää myös muutosvastarintaa (Halme 1997, 94; Lanning ym. 1999, 173 ja 182).

Osallistuminen on yksi parhaimmista keinoista ylläpitää motivaatiota ja kiinnostusta (Lanning ym. 1999, 156). Henkilöstön osallistuessa ympäristöasioiden kehittämisprojektiin lisääntyy samalla myös heidän ympäristötietoisuutensa. Nämä ympäristöprojekteista saadut kokemukset ja uudet tiedot ja taidot taas muokkaavat osanottajien asenteita. Kuitenkin tietoja ja taitoja paremmin työntekijöiden myönteistä asennoitumista edesauttaa se, että he kokevat tulevansa arvostetuiksi. Lisäksi henkilöstö sitoutuu paremmin tavoitteisiin ja toimintatapoihin, joihin he ovat itse voineet vaikuttaa. Siten organisaatiolla ei pitäisi olla vaikeuksia henkilöstönsä motivoimisessa ja sitouttamisessa, mikäli heidät otetaan mukaan ympäristöjärjestelmän rakentamisprojektiin jo sen alkuvaiheessa (Linnanen ym. 1994, 225).

7.4 Palkitseminen ja palaute

Palautteen antaminen ja palkitseminen motivoivat henkilöstöä organisaation ympäristötyöhön. Ne edellyttävät kuitenkin edistymisen seurantaa (Lanning ym. 1999, 167). Palautetta ei voi antaa eikä hyvistä suorituksista palkita, mikäli organisaatiossa ei ole tietoa ympäristöohjelman tuloksista. ISO 14001-standardin (1996) mukaan organisaation onkin säännöllisesti tarkkailtava ja mitattava niiden toimintojen keskeisiä ominaisuuksia, joilla saattaa olla merkittäviä ympäristövaikutuksia. Siten organisaation on luotava mittausmenetelmät ja mittarit ympäristöohjelman seuraamista varten sekä tiedotettava näistä mittareista ja saaduista tuloksista työntekijöille (Pesonen ym. 2001, 25 ja 45). Näitä ympäristömittareita olisi hyvä kehittää yhdessä henkilöstön kanssa, koska tällöin työntekijät ymmärtävät miten mittarit on laadittu ja kuinka omalla toiminnalla voi vaikuttaa ympäristöohjelman tuloksiin (Lanning ym. 1999, 261; Peltonen & Ruohotie 1991, 69).

Työntekijöiden palkitseminen kannustaa heitä huomioimaan ympäristöasiat paremmin työssään (Halme 1997, 97). Palkitsemisen avulla voidaan myös vahvistaa uusia toimintatapoja ja helpottaa niiden sisäistämistä (Linnanen ym. 1997, 180). Erityisesti julkinen huomiointi ja kiittäminen esimerkiksi organisaation lehdessä tai tilaisuudessa ohjaa toimintatapoja tehokkaasti (Linnanen ym. 1997, 181). Tällaiset julkiset huomionosoitukset myös viestittävät organisaation ympäristöasioiden tärkeydestä ja lisäävät henkilöstön tietoisuutta ympäristöohjelmalla saavutetuista tuloksista (Halme 1997, 97). Lisäksi esimiehen kiitos hyvistä suorituksista saa työntekijän kokemaan itsensä arvostetuksi (Strömmer 1999, 161), millä on

merkittävä vaikutus hänen asennoitumiseensa. Johdon huomionsoitusten avulla voidaan myös lisätä ja ylläpitää sitoutumista (Strömmer 1999, 161).

Kuten edellä jo kävi ilmi, viestintä voi toimia edullisena, tehokkaana ja joustavana palkitsemiskeinona (Linnanen ym. 1997, 180). Julkisuuteen perustuvat palkinnot sopivatkin hyvin tukemaan ympäristöasiat huomioonottavaa kulttuuria. Näiden myönteisten huomionsoitusten ja palkkioiden lisäksi ympäristösuoritustason parantamista voidaan huomioida ja kiittää taloudellisin palkkioin. Ne voivat motivoida työntekijöitä, mutta taloudelliset palkkiot voivat myös aiheuttaa työntekijöiden kesken kilpailua ja siten estää ympäristötavoitteiden saavuttamista. Näin voi käydä ainakin, jos palkkion saamisesta tulee itsetarkoitus varsinaisen ympäristötyön sijaan. Taloudellisten palkkioiden heikkous on myös siinä, etteivät ne pysty yksinään muuttamaan organisaation kulttuuria ja motivoimaan henkilöstöä jatkuvaan ympäristösuojelutason parantamiseen. Taloudellisia palkkioita onkin käytetty suhteellisen vähän ympäristöasioiden kehittämisessä. (Halme 1997, 97–98.)

Organisaatioiden palkitsemisjärjestelmien, olivat ne sitten taloudellisiin tai julkisiin palkkioihin perustuvia, tulisi olla mahdollisimman yksiselitteisiä ja oikeudenmukaisia (Strömmer 1999, 161), sillä järjestelmä menettää helposti ohjaavan vaikutuksensa, mikäli henkilöstö kokee järjestelmän epäoikeudenmukaiseksi (Lanning ym. 1999, 269). Toinen seikka, mikä tulee huomioida ympäristöasioiden palkitsemisessä, on se, että organisaation palkitsemisjärjestelmän tulisi tukea ympäristöohjelmaa ja sen edellyttämiä toimintatapoja (Halme 1997, 96; Linnanen ym. 1994, 230). Ellei näin ole, työskentelee palkitseminen organisaation ympäristötyötä vastaan ja motivoimisen sijasta helposti hämmentää ja turhauttaa henkilöstöä (Halme 1997, 96). Siten ympäristöasioiden kehittämisessä on kiinnitettävä huomiota myös varsinaista ympäristötyötä tukeviin toimintoihin.

Henkilöstön asenteisiin voidaan mahdollisesti vaikuttaa yksittäisiä palkkioita tehokkaammin antamalla heille säännöllisesti palautetta ympäristöjärjestelmän tuloksista. Saatu palaute luo myönteistä asennoitumista, mikäli henkilöstö ymmärtää ja osaa tulkita oikein heille annettua palautetietoa (Peltonen & Ruohotie 1991, 70). Siten kerrottaessa ympäristöohjelman tuloksista, tulisi niitä jollakin tapaa selventää, jotta henkilöstö ymmärtäisi mihin suuntaan ympäristötavoitteissa on menty ja kuinka paljon. Esimerkiksi jätemääriä tulisi verrata edellisvuotisiin lukuihin tai toisen samankaltaisen organisaation lukuihin, jotta niitä osaisi

tulkita ja suhteuttaa oikein. Hyvin ymmärretty palaute parantaa edelleen henkilöstön ympäristötyötä ja sen avulla saatavia tuloksia (Peltonen & Ruohotie 1991, 70).

Tehdystä ympäristötyöstä saatu palaute on tehokas väline kehityksen ohjaamiseen (Lanning ym. 1999, 227). Ulkoisen palautteen avulla voidaan korjata jo tapahtuneita virheitä. Se auttaa myös tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia sekä selventää tavoitteita. (Peltonen & Ruohotie 1991, 68.) Lisäksi ympäristötyöstä annettu myönteinen palaute motivoi ja sitouttaa henkilöstöä tehokkaasti (Lanning ym. 1999, 227; Peltonen & Ruohotie 1991, 68; Strömmer 1999,). Palautteen antamisen avulla voidaan myös henkilöstölle osoittaa, että ympäristöasiat ovat organisaatiossa tärkeitä (Halme 1997, 96). Se, että henkilöstö saa palautetta, ei sinällään kuitenkaan riitä takaamaan positiivisia tuloksia, sillä palautteiden toimivuus riippuu siitä kuinka niitä käytetään (Peltonen & Ruohotie 1991, 68). Palautteiden antaminen tulisikin tehdä rakentavasti ja kannustavasti (Lanning ym. 1999, 194), jotta se toimisi tehokkaana toiminnan ohjaajana ja motivaattorina.

Myönteisellä palautteella on ihmistä voimistava vaikutus, sillä jokainen työntekijä haluaa olla hyväksytty ja arvostettu (Strömmer 1999, 161). Useimpien esimiesten mielestä positiivinen palaute ja aito kiitos hyvin tehdystä työstä tehoavatkin paljon paremmin kuin pelkästään virheisiin tarttuminen (McMahon 1989, 39). Mikäli henkilöstö ei kuitenkaan saa ponnistelustaan mitään palautetta, johtaa se helposti käsitykseen, ettei heidän yrittämisellään ole merkitystä (Strömmer 1999, 161). Palautteen puuttuminen onkin Lanningin ym. (1999, 227) mukaan varmin työmotivaation tappaja.

Henkilöstön kiinnostuksen ja myönteisen ympäristöasioihin asennoitumisen kannalta on erityisen tärkeää, että he kokevat ponnistelunsa ympäristön hyväksi hyödylliseksi (Hämäläinen 2006). Ympäristöohjelman avulla pitäisikin saada mahdollisimman pian tuloksia, jotta henkilöstön motivaatio säilyisi vahvana (Lanning ym. 1999, 165). Samalla myös järjestelmän hyödyt konkretisoituisivat henkilöstölle paremmin. Ympäristöjärjestelmän hyötyjen näkeminen voikin toimia innostavana palautteena ja palkkiona, joka ylläpitää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Se on käytännössä myös edellytys uusien toimintatapojen oppimiselle, sillä mikäli näitä hyötyjä ei havaita, niin uusissa toimintatavoissa ei jakseta pysyä (Lanning ym. 1999, 304).

7.5 Johdon sitoutuminen ja tuki

Organisaation johdolla on keskeinen rooli henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa ympäristötyöhön (Pesonen ym. 2001, 44). Mikäli organisaation johto ei ole sitoutunut organisaation ympäristöjärjestelmään, on sen käytännössä turha odottaa myöskään työntekijöiden sitoutumista. Itse asiassa johdon sitoutuminen ja tuki ovat edellytys muutoksia vaativan kehitysprojektin, kuten ympäristöjärjestelmän, onnistumiselle (Lanning ym. 1999, 59; Linnanen ym. 1994, 224). Johdon sitoutuminen ympäristöjärjestelmään viestittää tehokkaasti työntekijöille ympäristöasioiden tärkeydestä (Bridgen & Helm 2000, 277), sillä johto osoittaa kaikella toiminnallaan, mitkä asiat ovat organisaatiossa tärkeitä (Lanning ym. 1999, 59). Johdon sitoutuminen myös edesauttaa ympäristöpolitiikan sisäistämisessä ja sen sisällön muuttamisessa vastuun kantamiseksi ja käytännön toiminnaksi (Netherwood 2001, 41).

Johdon tärkeimpänä tehtävänä on siis osoittaa omalla esimerkillään projektin tärkeys, jotta henkilöstö saataisiin panostamaan ympäristöasioiden kehittämissä projekteihin. Johdon tulisikin näyttää henkilöstölle olevansa kiinnostunut ympäristöprojektista ja sen etenemisestä esimerkiksi vierailemalla silloin tällöin projektiin liittyvissä tilaisuuksissa kuten koulutuksissa ja palavereissa. (Lanning ym. 1999, 61 ja 65.) Johdon tulisi myös perustella vaadittavien muutosten mielekkyys henkilöstölle, jotta he sitoutuisivat niihin ja halusivat ponnistella muutosten toteuttamiseksi (Strömmer 1999, 89).

Ympäristöjärjestelmän toteuttamiseksi ja valvomiseksi johdon olennaisena tehtävänä on taata projektille riittävät resurssit, sillä vain siten ympäristöjärjestelmän rakentaminen voi käytännössä onnistua (Halme 1997, 95 ja 98; ISO 14001 1996; Lanning ym. 1999, 61 ja 123; Pesonen ym. 2001, 35 ja 43). Siten johdon tulisikin varmistua siitä, että ympäristöjärjestelmän rakentamiseen ja ylläpitoon on riittävästi työntekijöitä ja että heillä on tähän työhön tarvittava tietotaito (Pesonen ym. 2001, 43). Johdon tulisi myös määritellä vastuut, jotta ympäristöasioiden hallinta olisi käytännössä mahdollista (ISO 14001 1996). Henkilöstöresurssien lisäksi johdon on huolehdittava siitä, että ympäristöjärjestelmän toteuttamiseen on varattu myös tarvittavat materiaaliset ja taloudelliset resurssit (Halme 1997, 95 ja 98; ISO 14001 1996; Lanning ym. 1999, 61 ja 123; Pesonen ym. 2001, 35 ja 43).

Johdon tulisi aktiivisesti viestiä ympäristöasioista sekä osoittaa omalla toiminnallaan seisovansa sanojensa takana (Linnanen ym. 1994, 224). Lisäksi johdon tulisi huolehtia henkilöstön ympäristötietoisuuden kohottamisesta esimerkiksi koulutuksen ja tiedotuksen avulla (Pesonen ym. 2001, 44). Kuitenkaan ei riitä, että henkilöstölle kerrotaan johdon suunnitelmista ja päätöksistä organisaation tulevaisuuden ympäristötoimissa, vaan henkilöstölle on hyvä myös kertoa näihin päätöksiin johtaneet syyt. Siten työntekijät voivat sitoutua niihin. (Linnanen ym. 1994, 226.) Henkilökunnalle tulisi myös säännöllisesti kertoa, missä ympäristöohjelmien toteutuksessa ollaan menossa (Pesonen ym. 2001, 45), jotta he tuntisivat pysyvänsä osallisina järjestelmässä. Lisäksi johdon tulisi tukea ympäristöasioiden kehittämistä palkitsemalla henkilöitä, jotka ovat erityisesti panostaneet vaadittavien muutosten toteuttamiseen (Linnanen ym. 1997, 180).

Kuten tässä edellä on jo käynyt ilmi, organisaation johdolla ja erityisesti lähimmillä esimiehillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden motivoimisessa ja sitouttamisessa. Muutamissa tutkimuksissa onkin havaittu, että mikäli organisaation johto osoittaa selvästi ja avoimesti oman tukensa ympäristöjärjestelmän toteuttamiselle, lisää se työntekijöiden positiivista asennoitumista ympäristöjärjestelmää kohtaan (Hämäläinen 2006; Nummela 2003, 52;). Kuitenkin esimiehien vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden motivoitumiseen riippuvat heidän asennoitumisestaan alaisiaan kohtaan ja siitä, kuinka paljon he arvostavat alaisiaan (Strömmer 1999, 161). Mikäli esimies ei luota alaisiinsa ja eikä kunnioita heitä, niin esimiehen on todella vaikea saada työntekijöitä motivoitumaan (Nirenberg 1989, 129). Tällä seikalla on myös merkitystä työntekijöiden asenteiden muokkaamisessa ympäristöasioille myönteisiksi, sillä jos johto ei pidä työntekijöitä tärkeinä, heijastuu se myös työntekijöiden suhtautumiseen johtoa ja kaikkia sen edustamia asioita kohtaan. Tämä saattaa vaikeuttaa johdon viestien perillemenoja ja jopa vääristää lähetettyä sanomaa. Siten johtajat ja esimiehet voivat omalla toiminnallaan, myös huomaamattaan, joko edesauttaa tai vaikeuttaa muutosprosessia ja uusien toimintatapojen vakiintumista (Lanning ym. 1999, 303).

Johdolla on myös merkittävä asema organisaation ympäristöarvojen luomisessa ja kulttuurin muutoksessa, sillä heidän esimerkinsä toimii niin kulttuurin vahvistajana kuin sen murtajanakin (Pesonen ym. 2001, 44; Strömmer 1999, 60). Se, mitä johtajat arvostavat, millaisia asioita he nostavat esille ja mistä puhuvat, muokkaa tehokkaasti kulttuuria (Strömmer 1999, 60). Tästä syystä onkin tärkeää aloittaa organisaatiokulttuurin muuttaminen johdon omien ympäristöarvojen muokkaamisesta (Linnanen ym. 1997, 176), jotta johdon

lähettämät viestit, sanat ja teot, olisivat yhdenmukaisia. Ympäristöjärjestelmän käyttöönotto epäonnistuukin useimmin siksi, että johdon käyttäytyminen on ristiriidassa organisaation ympäristöpolitiikan kanssa (Linnanen ym. 1997, 175). Tällöin he lähettävät vastakkaisia viestejä työntekijöille, mikä hämmentää työntekijöitä ja vaikuttaa heidän motivoitumiseensa ja sitoutumiseensa. Koska todellinen muutos toiminnassa riippuu kuitenkin työntekijöiden arvomaailman muutoksesta, on pysyvän kulttuurimuutoksen aikaansaamiseksi vaikutettava ihmisten käyttäytymistä ohjaaviin arvoihin, uskomuksiin ja asenteisiin. Tämä vaatii aikaa, joten asennekasvatus tulisikin aloittaa hyvissä ajoin ennen varsinaisten organisaatiomuutosten aloittamista. (Linnanen ym. 1994, 219–220 ja 225.)

7.6 Muita keinoja työntekijöiden sitouttamiseksi ympäristöjärjestelmään

7.6.1 Ympäristöjärjestelmän selkeys

Ympäristöjärjestelmän tulisi olla myös selkeä ja ymmärrettävä. Mikäli järjestelmän kokonaisuus on monimutkainen ja siten vaikeasti hahmotettavissa, ei se varmastikaan edistä työntekijöiden myönteistä suhtautumista organisaation ympäristöjärjestelmään. Erityisesti henkilöstön tulisi tietää yrityksen ympäristönsuojelun tavoitteet ja keinot niiden toteuttamiseksi (KTM 1995, 61). Vain tällä tavoin voidaan olettaa työntekijöiden toimivan haluttuun suuntaan. Jos henkilöstö ei tiedä mihin ollaan menossa ja mitä tavoitellaan, heidän on hyvin vaikea käytännössä toimia. Lisäksi henkilöstön tulisi tietää kuinka yrityksen ympäristövastuut jakautuvat (KTM 1995, 61). Tällöin jokainen osaa hoitaa hänelle ajatellut tehtävät, mutta myös muut osaavat välittää tietoa vastuullisille. Tämä tietysti edellyttää myös sitä, että jokaisella työntekijällä on sellaiset perustiedot ympäristöasioista, jotta hän kykenee hoitamaan myös toimenkuvaansa kuuluvat ympäristövastuut (KTM 1995, 61).

7.6.2 Työilmapiiri

Työpaikalla vallitseva ilmapiiri vaikuttaa sekä organisaation toimintaan että jokaiseen työpaikalla työskentelevään henkilöön (Juuti 1989, 246). Siten sillä on merkitystä myös ympäristöjärjestelmän rakentamisprojektin onnistumisessa. Hyvät työolot parantavatkin henkilöstön halua ottaa muiden asioiden lisäksi myös ympäristökysymykset osaksi heidän työtään (Wolters ym. 1995, Halmeen 1997, 90 mukaan). Mikäli työpaikalla on huonot

työolosuhteet kuten huono valaistus tai ilmastointi, työpaikka on meluinen tai siellä on paljon muita vaaratekijöitä, työntekijöiden mielenkiinto kohdistuu näihin kysymyksiin ja siten heidän on ehkä vaikea kiinnostua yleisistä ympäristöasioista. Myös ongelmat johdon ja työntekijöiden välillä voivat estää ympäristöasioiden kehittämistä organisaatiossa. (Halme 1999, 90.) Tästä syystä ympäristöjärjestelmän rakentamisprojektissa olisikin hyvä kiinnittää huomiota organisaation ulkopuolisen ympäristön lisäksi myös lähiympäristöön eli organisaation työolosuhteisiin ja työilmapiiriin.

Ilmapiiri on osa organisaation kulttuuria, joka syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Organisaation ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat monet seikat kuten viestintä, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja teknologian hyödyntäminen. Siten johtamisen avulla voidaan vaikuttaa ilmapiirin muotoutumiseen. (Strömmer 1999, 63.) Mikäli työntekijät otetaan mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan ympäristöjärjestelmää ja he saavat siten mahdollisuuden vaikuttaa organisaation toimintatapoihin, lisää se heidän motivaatiotaan ja parantaa myös työtyytyväisyyttä (Lanning ym. 1999, 176; Pesonen ym. 2001, 11). Lisäksi selkeät toimintaohjeet ja avoin tiedottaminen lisäävät turvallisuuden tunnetta ja työviihtyvyyttä. Täten oikein rakennettu ympäristöjärjestelmä parantaa ympäristöasioiden hallinnan ohella myös työilmapiiriä. (Pesonen ym. 2001, 11.) Tämä edesauttaa siten myös työntekijöiden myönteisen asenteen syntymisessä organisaation ympäristöasioita ja – järjestelmää kohtaan.

8 ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOS

Kun organisaatio alkaa kehittää ympäristöosaamistaan aiheuttaa se muutoksia organisaation toimintatapoihin, jolloin syntyy usein myös tarve muuttaa organisaatiokulttuuria (Linnanen ym. 1997, 173). Itse asiassa ympäristöjärjestelmän rakentaminen voi itsessään muuttaa jonkin verran kulttuuria (Nummela 2003, 12). Nämä muutokset ovat kuitenkin yleensä osittaisia, esimerkiksi ne koskevat toimintatapoja organisaation joissakin ympäristövaikutusten kannalta keskeisissä toiminnoissa. Tästä syystä ne jäävät helposti kohtuullisen pinnallisiksi, eikä muutoksia asenteissa, arvoissa ja uskomuksissa välttämättä tapahdu. Siten yksin ympäristöjärjestelmän avulla ei pystytä täysin muuttamaan organisaatiokulttuuria (Halme 1997, 101). Mikäli todella halutaan muuttaa koko organisaation toimintaa ja kulttuuria, vaatii se organisaation ja sen jäsenten arvojen uudistamista (Linnanen ym. 1994, 219–220; Linnanen ym. 1997, 176).

Kulttuurin muutos ei tapahdu hetkessä. Käytännössä se on asteittain tapahtuva prosessi, joka vaatii aikaa, mahdollisesti useita vuosia. (Halme 1997, 103; Lanning ym. 1999, 97; Strömmer 1999, 95.) Lisäksi organisaation aktiivinen uudistaminen ympäristöasiat huomioivaksi on suunnitelmallista ja tavoitteellista kehitystyötä, joka vaatii myös henkisiä ja fyysisiä voimavaroja sekä uusia tietoja ja taitoja (Lanning ym. 1999, 15 ja 17; Strömmer 1999, 95). Organisaation kulttuuria voidaan muokata esimerkiksi koulutuksen, tiedotuksen ja keskustelun avulla. Lisäksi kulttuuria voidaan uudistaa muuttamalla artefakteja, toimintamalleja sekä organisaation rakenteita ja järjestelmiä. (Strömmer 1999, 60.) Keskeistä organisaatiokulttuurin muuttamisessa ympäristöarvot sisältäväksi on se, että johto viestii aktiivisesti organisaation ympäristöpäämääristä (Linnanen ym. 1994, 230).

Organisaatiokulttuurin muutos on oppimisprosessi, jossa pyritään pääsemään irti vanhoista oletuksista ja toimintatavoista, jotka estävät organisaation ympäristötyötä sekä samalla oppimaan uusia ympäristökulttuuria vahvistavia uskomuksia ja toimintamalleja (Halme 1997, 84; Linnanen ym. 1997, 178). Tämän muutosprosessin helpoin taso on tiedon muutos. Uuden tiedon tuominen vanhan tilalle edellyttää kuitenkin selkeitä perusteluja ja asioiden toistamista useaan kertaan. Tiedollisen muutoksen jälkeen on mahdollista asenteiden muutos, mikäli ihmiset kokevat muuttuneet tiedot hyväksyttävänä ja merkityksellisinä. Vasta näiden

muutosten jälkeen muuttuu ihmisten käyttäytyminen, ensin yksilöiden ja lopulta koko ryhmän. (Strömmer 1999, 90.)

Onnistunut muutos edellyttää koordinoitua, sitoutumista ja osaamista. Näistä erityisesti sitoutuminen on muutokselle välttämätöntä, sillä ilman sitoutumista muutosta ei käytännössä tapahdu. (Lanning ym. 1999, 17) Kuten edellä on jo kerrottu, johdolla ja heidän sitoutumisellaan on keskeinen rooli organisaatiokulttuurin uudistamisessa. Itse asiassa organisaatiot ovat käytännössä kykenemättömiä muutamaa toimintansa suuntaa, jos organisaation johdon ajattelumallit eivät ole muuttuneet (Starbuck ym. 1978, Strömmerin 1999, 95 mukaan). Siten organisaation johto esimerkiksi vaikuttaa merkittävästi kulttuurin muutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen (Strömmer 1999, 60). Johdon keskeinen merkitys kulttuurin muutoksessa tulee esille myös siinä, että ympäristöasiat yhdistyvät kaikkeen päätöksentekoon ympäristökysymykset huomioivassa organisaatiossa (Linnanen ym. 1997, 158). Siten ilman johdon tukea on organisaation ympäristöosaamisen kokonaisvaltainen kehittäminen hyvin vaikeaa tai lähes mahdotonta. Lisäksi johdon tehtävänä on luoda organisaation ympäristöarvot, jotka antavat organisaation toiminnalle yhteiset suuntaviivat sekä viestittää nämä uudet arvot koko henkilöstölle (Linnanen ym. 1997, 175–176; Pesonen ym. 2001, 44). Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, sillä lopullinen toiminta- ja ajattelutapojen muutos vaatii koko organisaation ja erityisesti johdon vahvaa sitoutumista ja pitkäjänteistä kehitystyötä (Linnanen ym. 1994, 230). Itse asiassa ympäristöjärjestelmään liittyvän kulttuurinmuutoksen tavoitteena tulisi olla, että ympäristöarvot muodostuvat osaksi koko yrityksen arvojärjestelmää (Dodge 1997, Nummelan 2003, 44 mukaan).

Organisaatiossa muutosvastarinta on aina läsnä, kun uudistetaan kulttuurin perinteisiä ajattelu- ja toimintamalleja sekä valtarakenteita (Linnanen ym. 1994, 229). Niin on myös ympäristöjärjestelmän käytännön toteutuksessa ja siihen liittyvässä organisaatiokulttuurin muutoksessa. Yksilöiden muutosvastarinnan takana saattaa olla muun muassa kielteiset asenteet ja epäluulot, pelko ja turvattomuudentunne, organisaatiokulttuuri sekä tiedon puute (Strömmer 1999, 96). Itse asiassa suurin osa henkilöstöstä vastustaa muutosta siksi, että se vaatii heitä muuttamaan päivittäisiä toimintatapoja ja siten panee sekaisin heidän oppimansa rituaalit (Deal & Kennedy 1983, Peltosen & Ruohotien 1991, 98 mukaan). Muutos siis aiheuttaa epävarmuutta ja se vaatii myös ponnistelua uusien asioiden oppimiseksi.

Jotta työntekijät saataisiin sitoutumaan ympäristöjärjestelmän vaatimiin muutoksiin ja työskentelemään niiden eteen, organisaation johdon on pystyttävä perustelemaan muutoksen mielekkyys ja välttämättömyys (Linnanen ym. 1994, 229; Strömmer 1999, 89). Lisäksi henkilöstön osallistuminen jo ympäristöjärjestelmän suunnitteluvaiheeseen pienentää vastarintaa huomattavasti (Linnanen ym. 1994, 224). Tällöin henkilöstö kokee omat vaikutusmahdollisuutensa suuremmiksi ja myös tieto tulevasta helpottaa positiivista asennoitumista ja sitoutumista. Tieto lisää myös motivaatiota (KTM 1995, 619).

Kuitenkin muutosvastarinta kuuluu luonnollisena osana kaikkeen oppimiseen, joten sitä ei pitäisi yrittää täysin vaimentaa. Johdon tulisikin aktiivisesti vahvistaa muutosta edistäviä tekijöitä sekä pyrkiä poistamaan sitä estäviä asioita. (Linnanen ym. 1994, 229.) Siten epävarmuuden ja muutosvastarinnan käsittelemiseksi organisaatiossa tulisi käydä avointa vuoropuhelua johdon ja työntekijöiden välillä sekä tiedottaa rehellisesti ja avoimesti muutoksen syistä ja tavoitteista (Halme 1997, 89; Linnanen ym. 1994, 229). Lisäksi työntekijöiden osallistuminen ja palkitseminen luo mahdollisuuksia hyväksymisen syntymiselle. Itse asiassa yhteinen positiivinen mielikuva ohjaa toimintaa alitajuisesti haluttuun suuntaan ja usein tehokkaammin kuin käskyt tai strategiset päätökset. (Linnanen ym. 1994, 223 ja 229.)

Kuten edellä on käynyt ilmi, ympäristöjärjestelmän rakentaminen vaatii paljon muutakin kuin vain ympäristöjärjestelmän eri osien teknisen rakentamisen. Toimiakseen käytännössä tehokkaasti se vaatii koko henkilöstön, niin johdon kuin työntekijöidenkin, osallistumista, motivoitumista ja sitoutumista sekä organisaation asenteiden ja arvojen uudistamista eli organisaatiokulttuurin muutosta.

9 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen aineisto kerättiin henkilöstöryhmittäin teemahaastatteluina. Haastattelukysymykset oli ryhmitelty neljään teema-alueeseen, jotka olivat ympäristöasiat omassa työssä, ympäristöjohtaminen organisaatiossa, EcoStart ja ympäristönsuojelu yleensä. Kuitenkin teema-alueiden rajat olivat häilyviä. Etukäteen mietittyjä teema-alueita täydennettiin ja tarkennettiin tarpeen vaatiessa lisäkysymyksillä. Erityisesti toisella haastattelukierroksella jouduttiin haastattelukysymyksiä hieman muuttamaan parin ensimmäisen haastattelun jälkeen, koska silloin selvisi, etteivät EcoStart-projektit kohdeorganisaatioissa olleet niin pitkällä kuin tutkija odotti niiden olevan. Tässä yhteydessä poistettiin työnjohdon esimerkkiä koskeva kysymys ja haastatteluun lisättiin kysymys, joka koski henkilökunnan mielipiteitä EcoStart-projektista. Haastattelujen ensimmäinen kierros toteutettiin tammikuussa 2006 ja toinen kierros elokuussa 2006, jolloin EcoStart-projektit olivat kohdeorganisaatioissa loppuvaiheessa. Haastatteluissa käytetyt haastattelurungot löytyvät liitteistä 1 ja 2.

AaltoAlvarissa haastatellut henkilöstöryhmät olivat laitosmiehet, valvojat, toimisto, kassa, siistijät ja ohjaajat. Siellä haastatteluihin osallistui kaiken kaikkiaan 18 henkilöä, joka on yli puolet koko henkilöstöstä. Rantakeitaan haastatellut ryhmät olivat toimisto ja kassa, laitosmiehet, siistijät sekä valvojat ja haastatteluihin osallistui 14 henkilöä eli käytännössä koko henkilöstö. Kummassakin organisaatiossa organisaation esimies osallistui toimiston haastatteluun. Jälkeenpäin ajateltuna olisi ehkä ollut parempi, että organisaatioiden esimiehet olisi haastateltu erikseen, sillä nyt esimiehen mukanaolo toimiston haastattelussa on vaikuttanut merkittävästi tähän haastatteluun. Joitakin haastattelukysymyksiä jätettiin näissä toimistojen haastatteluissa kysymättä, sillä haastateltavat olisivat saattaneet tuntea itsensä vaivautuneiksi, jos olisivat joutuneet käsittelemään esimerkiksi esimiestä koskevia kysymyksiä hänen läsnä ollessaan. Tutkimusta varten haastatteluryhmät muodostuivat helposti henkilöstön työtehtävien mukaan. Ryhmät olivat myös mielekkäitä siksi, että eri henkilöstöryhmät katsovat organisaatiota omien työtehtäviensä kautta, jotka eroavat selkeästi toisistaan. Näin myös eri työtehtävien keskeiset ympäristönäkökohdat ovat erilaisia.

Haastattelijan (eli tutkimuksen toteuttajan) pyrkimyksenä oli saada haastatteluista enemmänkin keskustelun kaltaisia. Tosin se ei aina oikein toteutunut, vaan haastatteluissa säilyi perinteiset roolit: haastattelija kysyi ja haastateltavat vastasivat. Kuitenkin haastateltavien annettiin puhua niin runsassanaisesti ja pitkään kuin halusivat, koska mitä enemmän haastateltavat puhuivat, sitä enemmän tutkimusaiheesta todennäköisesti saatiin esille. Haastattelut tosin erosivat tässä suhteessa paljon toisistaan, sillä jotkut haastatteluista ryhmistä olivat hyvinkin puheliaita, kun taas toisia haastattelija sai houkutella puhumaan. Haastatteluissa ilmeni myös se yllättävä seikka, että haastatellut olivat paljon valmiimpia puhumaan omasta henkilökohtaisesta suhteestaan ympäristöasioihin kuin organisaation ympäristöasioista. Ne ehkä koettiin jotenkin vaikeiksi kysymyksiksi. Lisäksi haastatteluissa näkyi ajankohtaiset ympäristökysymykset. Haastateltavat olivat halukkaita keskustelemaan milloin ilmastonmuutoksesta tai jätteiden lajittelusta, milloin Ruotsin rannikolta löytyneistä myrkkytynnyreistä tai sinileväongelmista. Haastattelutilanteet poikkesivat toisistaan myös siinä mielessä, että ryhmähaastatteluiksi tarkoitetut haastattelut muuttuivat joissakin tapauksissa yksilöhaastatteluiksi. Tämä selvästi muutti haastattelujen luonnetta.

Haastattelut nauhoitettiin, sillä haastattelutilanteessa on muutoin vaikeaa saada riittävän hyviä muistiinpanoja. Haastattelijalla on muutoinkin ryhmähaastatteluissa täysi työ keskustelun seuraamisessa ja ohjaamisessa. Haastatteluissa oli tarkoitus myös havainnoida haastateltavia, mutta koska haastattelija teki haastattelut yksin, jäi havainnointi puolittiehen. Haastatteluissa olisi pitänyt olla mukana myös toinen henkilö haastattelijan lisäksi, jotta havainnointiin olisi kunnolla voitu panostaa.

Haastatteluiden yhteydessä kysyttiin tutkimuksen taustatiedoksi haastateltujen työvuosia organisaatiossa. Lisäksi taustatietona käytettiin haastateltavien ikää ja sukupuolta. AaltoAlvarissa haastatteluista oli naisia 67 % ja miehiä 33 %. Vastaavat osuudet Rantakeitaalla olivat 64 % ja 36 %. Haastateltavien ikä perustuu haastattelijan arviointiin, joten sen perusteella saadut tulokset ovat vain suuntaa-antavia.

Haastattelut analysoitiin käyttämällä apuna teemoittelua, tyypittelyä ja taulukointia. Ennen varsinaista analysointia haastattelut litteroitiin. Litteroidusta aineistosta etsittiin vastauksia haastattelukysymyksiin, jotka koottiin haastatteluryhmittäin haastatteluteemojen mukaan. Tässä vaiheessa yhdistettiin ensimmäisen ja toisen haastattelukierroksen vastaukset, jotta saataisiin esiin tutkimuksen aikana tapahtuneet muutokset. Lopuksi eri haastatteluryhmien

vastaukset koottiin yhteen, jolloin saatiin kokonaiskuva organisaation ympäristöjohtamisesta ja siinä tutkimuksen aikana tapahtuneista muutoksista. Tässä analysointivaiheessa haastatteluaineistosta pyrittiin löytämään asioita, joita mahdollisimman monet haastatteluryhmät ja/tai henkilöt toivat esiin. Näin haastattelumateriaalista on saatu esiin tutkittavien useimmin mainitsevat tutkimuksen kohdeorganisaatiota kuvaavat tekijät. Samassa yhteydessä on myös kiinnitetty huomiota enemmistön kannasta poikkeaviin mielipiteisiin. Taulukointia käytettiin pääasiassa demografisten tekijöiden vaikutusten löytämiseen aineistosta. Tällöin ristiintaulukoitiin haastateltujen työskentelyvuodet organisaatiossa, sukupuoli ja ikä heidän muutamiiin haastattelukysymyksiin antamiensa vastausten kanssa. Samalla saatiin tietoa myös organisaation ympäristöjohtamisesta kokonaisuudessaan.

10 TUTKIMUSTULOKSET

10.1 AaltoAlvari

AaltoAlvarissa haastattelut toteutettiin henkilöstöryhmittäin: laitosmiehet, valvojat, toimisto, kassa, siistijät ja ohjaajat. Haastatteluihin osallistui 64 % työntekijöistä, joten tutkimuksen tulokset on yleistettävissä koko henkilöstöön. AaltoAlvarissa haastattelutilanteet vaihtelivat selvästi. Joidenkin ryhmien kanssa keskustelu sujui helposti ja haastateltavat toivat näkemyksiään spontaanista esille, jopa niin, että keskustelua täytyi välillä ohjata ja rajoittaa. Toisten ryhmien kanssa taas haastattelutilanne sai täysin toisen luonteen, sillä keskustelu oli hieman jäykkää ja varautunutta.

10.1.1 Työntekijöiden kiinnostus sekä sitouttamiseen vaikuttavat tekijät

Tiedotus ja koulutus ovat tärkeitä tekijöitä työntekijöiden motivoimiseksi ja sitouttamiseksi. Henkilöstön haastatteluissa tuli selvästi esille, että organisaatiossa ympäristöasioista oli hyvin vähän tiedotettu. Pääsääntöisesti tiedotukset olivat olleet lyhyitä infoja henkilöstön viikko-palaverissa esim. jätteiden lajittelusta. Organisaatiossa on myös jokaiselle henkilöstöryhmälle jaettu jätteiden lajittelua käsittelevä kansio, joten tietoa tästä asiasta on saatavilla. Tosin kaikki eivät ole tästä tietoisia. Varsinaista ympäristökoulutusta ei organisaatiossa ole järjestetty. Haastattelujen perusteella enemmistö henkilöstöstä vaikuttaisi kuitenkin olevan kiinnostunut saamaan lisää tietoa sekä omaan työhön että koko organisaatioon liittyvistä ympäristöasioista, sillä haastatelluista 50 % ilmoitti haluavansa osallistua ympäristökoulutuksiin ja vain parin haastatellun mielestä ympäristökoulutus ei olisi tarpeellista (ks. liite 3). Tosin kaikki haastatellut eivät ottaneet tähän kysymykseen kantaa. Tiedotus EcoStart-projektista on myös ollut varsin niukkaa. Projektia aloitettaessa asiasta on tiedotettu henkilöstölle henkilöstöpalaverissa. Kuitenkin haastateltujen joukosta löytyi useita, jotka eivät olleet kuulleet asiasta yhtään mitään. Nyt projektin loppuvaiheessa tiedotusta EcoStart-ympäristöjärjestelmästä henkilöstölle suunnitellaan.

Henkilöstön *ympäristötietoisuutta* kartoitettiin varsinaisesti kysymyksillä oman työn ympäristövaikutuksista sekä EcoStart-ympäristöjärjestelmästä. Tiedot EcoStart-ympäristöjärjestelmästä ovat suoraan riippuvaisia siitä, kuinka paljon organisaatiossa on asiasta tiedotettu. Kuten edellä kävi ilmi, asiasta ei kovin paljon ole organisaatiossa keskusteltu, joten henkilöstö tietää EcoStart-ympäristöjärjestelmästä hyvin vähän. Siten henkilöstön ympäristötietoisuutta kuvaakin paremmin se, kuinka paljon he tiesivät oman työnsä ympäristövaikutuksista ja osasivat nimetä esimerkkejä toimista, joita he käytännössä tekevät jokapäiväisessä työssään ympäristön huomioimiseksi. Haastatteluista saatujen tietojen perusteella henkilöstön ympäristötietoisuus ei yleisesti ottaen ole kovin hyvä, mutta joukossa on myös muutamia henkilöitä, jotka tietävät paljon näistä asioista. Keskusteluissa kävi myös ilmi, että osa haastateltavista ei tiedostanut monia arkipäivän toimia ympäristökysymyksiksi, vaikka niillä on selkeitä vaikutuksia ympäristöön. Yleisin tällainen huomiotta jäänyt tekijä oli sähkön kulutus: valaistus ja koneiden käyttämä energia.

Henkilöstön haastattelujen perusteella *kiinnostusta organisaation ympäristöasioihin* näyttäisi löytyvän jonkin verran. Haastatelluista 39 % ilmoitti olevansa kiinnostunut organisaation ympäristöasioista, eikä kukaan tunnustanut, etteivät nämä asiat kiinnostaisi häntä (ks. liite 3). Kuitenkin enemmistö jätti ottamatta kantaa tähän kysymykseen. Kysyttäessä *ympäristöasioiden tärkeyttä organisaatiolle* haastatelluista 44 % ilmoitti niiden olevan tärkeitä kysymyksiä AaltoAlvarille (ks. liite 3). Haastatellut perustelivat ympäristöasioiden tärkeyttä AaltoAlvarille muun muassa asiakkaiden arvostuksella ja omalla kiinnostuksella ympäristöasioista. Ympäristöasioiden tärkeyttä kommentoitiin muun muassa seuraavasti: ”Kyllähän ne tärkeitä on ihan jokapäiväisessä elämässä sekä kotona että töissä”, ”Niin kun asiakkaiden kannalta, niin ne tulee kyllä hyvin äkkiä huomauttamaan, jos joku suihku vuotaa”, ”Kyllähän mun mielestä on aina ympäristöhommia arvostettu” ja ”Kyllä se mun mielestä plussan puolella on, mutta kyllä se vois olla vähän parempikin”. Haastateltujen joukossa oli myös muutamia henkilöitä, jotka katsoivat, etteivät ympäristöasiat ole AaltoAlvarin kaltaiselle yksilölle kovin tärkeitä kysymyksiä. Tätä lähinnä perusteltiin sillä, että ympäristökysymyksiä ei ole nostettu organisaatiossa esiin. Haastateltujen kommentteja asiasta olivat muun muassa ”Jos se olisi hirveen tärkeitä, niin niistä keskusteltas enempi” ja ”Ei kai, ei siihen mitenkään painosteta eikä huomioida sillein”.

Työntekijät pitävät ympäristöasioita aika tärkeinä oman työnsä kannalta. He kuitenkin eivät näe niitä yhtä tärkeiksi omassa työssään kuin koko organisaation kannalta, koska asiaa

kysyttäessä haastatellut olivat selvästi epäilevämpiä ja hieman kielteisempiä kuin keskusteltaessa koko organisaatiosta. Ympäristöasioiden tärkeydestä omassa työssään haastatellut totesivat muun muassa seuraavasti: ”Ei ne mun mielestä välttämättä ole tärkeitä”, ”En mä tässä omassa työpisteessäni koe sitä sillälaillla”, ”Se on aika tärkeä” ja ”Tärkeitähän ne tietysti on”. Koska työntekijät pitävät ympäristöasioita tärkeämpinä koko organisaatiolle kuin heidän omalle työlleen, niin se saattaa kertoa siitä, että osa henkilöstöstä kokee, etteivät organisaation ympäristöasiat koske heitä. Tätä kuvaakin hyvin yhden haastatellun kommentti: ”Meidän ei tarvii siitä välittää”.

Yhtenä tekijänä työntekijöiden sitouttamisessa ja motivoimisessa on *työjohdon tuki ja kannustus sekä palkitseminen*. Haastattelujen perusteella enemmistö henkilöstöstä kokee, ettei työnjohto osoita tukea ympäristöasioille. Haastateltujen mielestä työyhteisö ei myöskään kannusta ympäristön huomioimiseen, koska asiasta ei organisaatiossa ollut keskusteltu. Asiaa kommentoitiin muun muassa seuraavasti: ”Siitä on niin hirveen vähän ollut puhetta...no, ei kannusta”, ”Ei niistä oo puhuttu”, ”Että sitten jos enemmän puhuttais” ja ”Mä en usko, että siinä sen kummempaa kannustusta on”. Palkitsemisesta ei haastatteluissa erikseen kysytty, mutta sekä työnjohdon tuen että työyhteisön kannustuksen voi tulkita jollain tavalla kuvaavan myös palkitsemista. Kuten edellä jo kävi esille, työntekijät kokevat, etteivät he saa sen paremmin työnjohdolta tukea kuin työyhteisöltä kannustustakaan ympäristöasioihin, joten he saattavat kokea jäävänsä ilman positiivista palautetta ja palkkiota.

Työntekijät pääasiassa kokevat, että he voivat *vaikuttaa* organisaation ympäristöasioihin omilla pienillä arkipäiväisillä toimilla jokapäiväisessä työssään. Asiaa kuvaavia kommentteja olivat muun muassa ”Se pitää minusta ainakin lähteä siitä, että omalta osaltaan yrittää toimia, että lähtee niin kun omasta itsestään liikkeelle”, ”Itse pystyy vaikuttamaan hyvinkin paljon toimintamalleihin” ja ”Kyllä mä uskon, että täällä voi jokainen itse tehdä”. Kuitenkin organisaatiosta löytyy myös henkilöitä, jotka kokevat vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi. He totesivat muun muassa ”En mä tiedä pystytäänkö me täällä siihen paljon vaikuttamaan”, ”Enhän mä pysty henkilökohtaisesti siihen omasta mielestäni kovinkaan paljon vaikuttamaan” ja ”Ei, ei mitenkään”. Haastatteluissa tuli myös esiin, että henkilöstön mielestä on vaikea vaikuttaa koko organisaatiota koskeviin ympäristöasioihin esimerkiksi jätteiden lajitteluun.

Kokemistaan vaikutusmahdollisuuksista huolimatta työntekijät eivät varsinaisesti *huomioi ympäristöasioita* jokapäiväisessä työssään. Kuitenkin työntekijöistä löytyy myös muutamia

henkilöitä, jotka huomioivat ympäristönäkökohdat omassa päivittäisessä toiminnassaan. Tämä tapahtuu pääasiassa pienillä käytännön toimilla, joita muutamissa haastatteluissa tuli runsaasti esiin. Kysyttäessä asiasta haastatellut totesivat muun muassa seuraavasti: ”Me ei olla suoranaisesti ympäristöasioiden kanssa tekemisissä muuta kuin henkilökohtasen jätteen lajittelussa”, ”Tässä meidän omassa työssä sitä ei varmaan päivittäin ajattele”, ”Ehkä ei sillein keskity niihin asioihin tässä työnteossa”, ”Minä joskus ajattelen, mutta se jää ajatuksen tasolle”, ”Se on semmonen rutiini, johon ei välttämättä kiinnitä huomiota” ja ”Mä mietin joka päivä sitä asiaa”. Haastateltujen kommenttien perusteella voi päätellä, että ympäristöasioiden huomioiminen jokapäiväisessä työssä riippuu paljon jokaisen työntekijän omasta aktiivisuudesta ja kiinnostuksesta ympäristöasioita kohtaan. Tämän tulkinnan todistaakin yhden haastatellun kommentti: ”Kaikki toimii sen oman halunsa mukaan”.

Työntekijät kokevat, että organisaatiossa on jonkin verran *esteitä* ympäristömyötäiselle toiminnalle. Asiaa kuvaa hyvin kommentti: ”Mutta täällä on vähän vaikee...”. Suurimpina esteinä nähtiin tiedon puute ja lajitteluun liittyvät ongelmat, joista useimmin mainittiin lajittelumahdollisuuksien puute erityisesti biojätteen osalta. Muita mainittuja esteitä ympäristömyötäiselle toiminnalle olivat ajan ja taloudellisten resurssien puute sekä välinpitämättömyys/asenteet.

Ensimmäisellä haastattelukierroksella kysyttäessä *ympäristötyön riittävyttä*, se peilautui jätteiden lajitteluun. Tässä kohtaa haastateltujen mielipiteet jakautuivat selvästi. Kuitenkin enemmistön mielestä ympäristösuojelun taso ei ollut vielä riittävä johtuen puutteista jätteiden lajittelussa. Asiaa kommentoitiin muun muassa ”Ei missään tapauksessa” ja ”Meillä kotona on nää asiat vuosisadan edellä mitä täällä”.

Haastatteluissa ei suoraan kysytty työntekijöiden *motivaatiotasoa*, mutta haastattelujen kaikilla kysymyksillä, jotka liittyvät henkilön oman työn ja organisaation ympäristöjohtamisen teema-alueisiin, on jonkinlaista vaikutusta motivaatioon. Lähinnä kuitenkin kysymykset koulutushalukkuudesta ja organisaation ympäristöasioiden kiinnostavuudesta kuvaavat henkilöstön motivaatiotasoa. Kuten edellä jo mainittiin, 50 % haastatelluista ilmoitti haluavansa osallistua ympäristökoulutuksiin ja vain parin haastatellun mielestä ympäristökoulutus ei olisi tarpeellista (ks. liite 3). Myös kiinnostusta organisaation ympäristöasioihin löytyi, sillä 39 % haastatelluista ilmoitti olevansa kiinnostunut organisaation ympäristöasioista (ks. liite 3). Tämän perusteella voi todeta, että AaltoAlvarin henkilöstö on kohtalaisen

motivoitunut ympäristöasioissa. Tosin jälleen kerran on todettava, että henkilöstössä on myös henkilöitä, joiden motivaatio ympäristökysymyksiin on melko alhainen. Osa näistä henkilöistä kokee, että kaikki asiat organisaatiossa on kunnossa, joten he eivät näe mitään muutostarpeita. Toinen osa ei-motivoituneista on turhautunut lähinnä jätteiden lajittelussa esiintyviin ongelmiin.

Haastatelluilta henkilöiltä kysyttiin myös ympäristötyöhön *motivoivia tekijöitä*. Niitä löytyi lähes yhtä monta kuin oli haastateltuja. Tämä osoittaaakin hyvin henkilöstön motivoimisen haasteellisuuden. Jokainen työntekijä on oma persoonansa. Haastatteluissa eniten mainittuja motivoivia tekijöitä olivat tiedon saaminen ympäristöasioista sekä työnjohdon tuki ja kannustus. Muita mainittuja motivaattoreita olivat muun muassa organisaation yhteinen toimintamalli ja tavoitteet, rahapalkkio, asiakkaiden saama hyöty, kustannussäästöt, työpaikan hyvä ympäristöimago ja oma terveys.

AaltoAlvarin henkilöstö näki ympäristöjärjestelmän positiiviseksi asiaksi tammikuussa 2006, jolloin EcoStart-projektia oltiin aloittamassa. He kokivat, että järjestelmästä on pääsääntöisesti hyötyä organisaatiolle. Haastatteluissa useimmin mainitut ympäristöjärjestelmän todennäköiset vaikutukset olivat organisaation imagon paraneminen ja kustannussäästöt. Lisäksi ympäristöjärjestelmän odotettiin helpottavan ja selkeyttävän työskentelyä muun muassa lajittelumahdollisuuksien paranemisen, yhteisen toimintamallin ja tiedon lisääntymisen kautta. Kuitenkin muutamat haastatelluista arvelivat ympäristöjärjestelmän lisäävän heidän työtään erityisesti järjestelmän alkuvaiheessa. Lisäksi muutamat työntekijät näkivät, että ympäristöimago voi olla myös riski organisaatiolle. Tätä kuvaavat hyvin haastateltujen kommentit: ”Siten jos tulee semmonen imago, niin sen pitää toimia myös sisältäpäin”, ”Se onkin siinä sitten vähän kakspiippunen homma” ja ”Että jos johonkin päädytään, niin sitä ei vedetä sitten kuitenkaan liian tiukalle, että katotaan mikä on se oikea suhde siihen asiaan”.

10.1.2 Työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus

AaltoAlvarin työntekijöiden sukupuolella ja organisaatiossa työskentelyvuosilla ei näyttäisi olevan vaikutusta heidän kiinnostukseensa organisaation ympäristöasioista (ks. liite 4 taulukko 2 ja 4). Sen sijaan iällä on tässä tapauksessa jonkin verran vaikutusta positiiviseen asennoitumiseen, sillä tutkimus antaa viitteitä siitä, että vanhemmat työntekijät suhtautuvat

organisaation ympäristöasioihin jonkin verran myönteisemmin kuin nuoremmat työntekijät. Tulos ei kuitenkaan ole täysin luotettava, sillä haastateltuja oli kaiken kaikkiaan suhteellisen vähän ja kaikki haastatellut eivät ottaneet kantaa organisaation ympäristöasioiden kiinnostavuuteen. Tosin samanlainen tulos saadaan vertailtaessa iän suhteen työntekijöiden yleistä kiinnostusta ympäristöasioihin. Tähän kysymykseen lähes kaikki olivat ottaneet kantaa ja se on siten jonkin verran luotettavampi. (ks. liite 4 taulukko6)

Suurin osa AaltoAlvarin henkilöstöstä on henkilökohtaisesti kiinnostunut ympäristöasioista, sillä haastatelluista 78 % ilmoitti, että nämä asiat kiinnostavat heitä. Oman kiinnostuksen perusteluna käytettiin muun muassa sitä, että tulevaisuudessa omilla lapsilla ja lapsenlapsilla olisi vielä metsää ja muuta luontoa, kuten meillä on nyt. Siten selvästi ollaan huolestuneita ympäristötilasta, erityisesti tulevaisuudessa. (ks. liite 3)

Tutkimus antaa AaltoAlvarin osalta joitakin viitteitä siitä, että henkilökohtaisella kiinnostuksella on vaikutusta organisaation ympäristöasioiden kiinnostavuuteen. Haastatelluista kaikki organisaation ympäristöasioista kiinnostuneet olivat myös henkilökohtaisesti näistä asioista kiinnostuneita. Lisäksi puolet henkilökohtaisesti ympäristöasioista kiinnostuneista piti ympäristöasioita organisaatiolle tärkeinä. Tosin moni haastatelluista jätti ottamatta kantaa näihin kysymyksiin, joten saatu tulos ei ole täysin luotettava. (ks. liite 4 taulukko 7)

10.1.3 Kokonaiskuva organisaation ympäristöjohtamisesta ennen EcoStart-projektia

AaltoAlvarissa ei erityisesti ole kiinnitetty huomiota ympäristöasioihin ennen EcoStartia lukuun ottamatta liikuntakeskuksen yhteistä jätteiden lajitteluun liittyvää projektia. Tosin Jyväskylän kaupungilla on ympäristöohjelma, jonka puitteissa myös liikuntakeskuksella on oma ympäristökäsikirja ja -työryhmä (Jyväskylän kaupunki 2006b). Liikuntakeskuksen kautta myös AaltoAlvari on tässä ohjelmassa mukana ja heille on nimetty oma ympäristövastaava.

Kokonaisuutena työntekijät suhtautuvat positiivisesti organisaation ympäristöasioihin. Myös työnjohto suhtautuu näihin asioihin myönteisesti, joten työntekijöiden ja työnjohdon näkemyksissä organisaation ympäristöjohtamisesta ei ole olennaisia eroja. Kuitenkin työntekijät kokevat, että organisaation tuki ympäristömyötäiselle toiminnalle puuttuu. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että ympäristöasioita ei ole tuotu organisaatiossa esille ja niistä ei

ole yhdessä keskusteltu. Yhteisen toimintatavan puute ympäristöasioissa johtaa myös tilanteeseen, jossa jokainen työntekijä toimii oman kiinnostuksensa ja aktiivisuutensa mukaan. Organisaation kokonaistilanteen voi hyvin tiivistää yhden haastatellun kommenttiin: ”Ajatusten tasolla ympäristöasioita arvostetaan, mutta niihin ei ole kuitenkaan kiinnitetty huomiota”.

10.1.4 EcoStart-projektin vaikutukset

AaltoAlvarin henkilöstö ei ole osallistunut EcoStart-projektiin ja siten ympäristöjärjestelmän rakentamiseen kahta työntekijää lukuun ottamatta. Myös tiedotus EcoStart-projektista on ollut varsin niukkaa, kuten tässä raportissa on jo edellä kerrottu. Siten ei ole yllätys, että henkilöstöllä ei ole tietoa eikä käsitystä EcoStart-ympäristöjärjestelmästä, jota kuvaa hyvin yhden haastatellun kommentti: ”Ei mulla oikeestaan ole siitä mitään mielikuvaa”. Haastatteluissa nousikin esiin, että tietoa EcoStart-ympäristöjärjestelmästä kaivattiin: ”Lisää tietoa tässä ihan selkeesti kaipaa”, ”Totta kai ilman muuta informaatiota” ja ”Kyllä meidän tarvis jotain tietopohjaakin saada”. Työntekijät olivat myös halukkaita osallistumaan EcoStart-ympäristöjärjestelmää käsittelevään koulutukseen.

Ympäristöjärjestelmä ei vielä ole vaikuttanut mitenkään organisaation toimintaan, sillä EcoStart-projekti oli vielä vähän kesken, kun henkilöstö toisen kerran haastateltiin elokuussa 2006. Siten muutoksia organisaation ympäristönsuojelun tasossa ei vielä tässä vaiheessa ole nähtävissä. Henkilöstö kokikin vaikutusmahdollisuutensa, työnjohdon tuen sekä työyhteisön kannustuksen samalla tavalla kuin projektia aloitettaessa tammikuussa 2006. He näkivät organisaatiossa myös samoja ympäristömyötäisen toiminnan esteitä kuin ensimmäisellä haastattelukerralla.

Haastateltujen työntekijöiden mukaan EcoStart-projekti ei ole vaikuttanut heidän kiinnostukseensa ympäristöasioihin. Asiaa kommentoitiin muun muassa seuraavasti: ”Ei se itsessään ole millään lailla vaikuttanu”, ”Niin se on, että ilman tätäkin” ja ”En mä usko, että tämä ois vaikuttanu”. Haastatelluista löytyi kuitenkin muutama henkilö, jotka ovat projektin aikana heränneet ajattelemaan ja huomioimaan ympäristöasioita jonkin verran aikaisempaa enemmän. Haastatteluissa he totesivat muun muassa: ”Kyllä mä olen miettiny paljon enemmän” ja ”On se varmaan lisänny”. He kuitenkin eivät olleet saaneet yhtään sen enempää tietoa EcoStart-ympäristöjärjestelmästä kuin muutkaan työntekijät. Miksi sitten he

olivat muuttaneet toimintaansa? Todennäköisin selitys tapahtuneelle on se, että ympäristöasioista keskusteltiin haastatteluissa ja mahdollisesti myös työkavereiden kesken.

Työntekijät katsoivat, että työnjohto on EcoStart-ympäristöjärjestelmän takana ja tukee sitä. Asiaa kuvaa hyvin kommentti: ”Aivan varmasti on”. Tosin kaikki työntekijät eivät olleet asiasta ihan näin varmoja kuin lainattu kommentoija. Toisella haastattelukierroksella, elokuussa 2006, työntekijät myös näkivät ympäristöasiat edelleen tärkeiksi niin oman työn kuin organisaationkin kannalta ja he olivat kiinnostuneita organisaation ympäristöasioista. Lisäksi työntekijät kokivat, että ympäristöjärjestelmällä on merkitystä myös ympäristösuojelun kannalta. Asiaa kommentoitiin muun muassa seuraavasti: ”Kyllä mä ainakin uskon, että kaikella kulutuksen ja energian järkevällä käytöllä ja minimoinnilla, niin on aina vaikutusta meidän kaikkien ympäristöön” ja ”Jos se toimii oikein, niin onhan sillä”.

Yleisesti ottaen työntekijät näkivät EcoStart-ympäristöjärjestelmän hyvänä asiana ja he suhtautuvat siihen varsin positiivisesti. Tosin muutamat työntekijät epäilevät järjestelmän toteutumista. Seuraavassa on esitetty muutamia EcoStart-ympäristöjärjestelmästä lausuttuja mielipiteitä:

”Asiahan on hyvä”

”Kyllähän se tietysti hyvä on, jos sen saa toimimaan”

”Että jos se joskus toteutuu, niin miksei se ois hyvä”

”Kyllä mun mielestä ainakin tämä on niin kun mielenkiintoista”

”Sehän on mielenkiintoinen juttu”

”Ainahan nuo on hyviä”

Kuten edellä kävi jo esille, työntekijät eivät olleet osallistuneet EcoStart-ympäristöjärjestelmän rakentamiseen eivätkä he olleet saaneet siitä tietoa. Myöskään organisaation toimintatavoissa ei toistaiseksi ole tapahtunut mitään muutoksia. Tästä huolimatta työntekijät ovat edelleen kiinnostuneita organisaation ympäristöasioista ja he pitävät niitä tärkeinä. Työntekijät myös kokevat ympäristöjärjestelmän hyödylliseksi organisaatiolle ja he haluavat siitä tietoja. Siten henkilöstön suhtautuminen organisaation ympäristöjohtamiseen ja EcoStart-ympäristöjärjestelmään ei ole muuttunut EcoStart-projektin aikana.

10.2 Rantakeidas

Rantakeitaalla haastattelut toteutettiin henkilöstöryhmittäin: laitosmiehet, valvojat, siistijät sekä toimisto ja kassa. Haastatteluihin osallistui käytännössä koko henkilökunta. Siten haastattelusta saadut tulokset edustavat hyvin henkilöstön näkemyksiä organisaation ympäristöjohtamisesta ja heidän suhtautumisestaan EcoStart-ympäristöjärjestelmään.

10.2.1 Työntekijöiden kiinnostus sekä sitouttamiseen vaikuttavat tekijät

Ympäristöasioiden *tiedotuksella ja koulutuksella* on tärkeä rooli henkilöstön motivoimisessa ja sitouttamisessa. Rantakeitaalla tiedotusta ympäristöasioista ei ole varsinaisesti ollut. Myöskään ympäristökoulutusta ei ole järjestetty. Tosin muutamat työntekijät ovat olleet ammatillisessa koulutuksessa, jossa on sivuttu myös ympäristöasioita. EcoStart-projektista ja –järjestelmästä ei toistaiseksi ole ollut muuta tiedotusta kuin, että projektin alussa tiedotettiin henkilöstölle hankkeeseen osallistumisesta. Työntekijät haluavatkin tietoa sekä projektin etenemisestä että itse ympäristöjärjestelmästä. Kuitenkaan henkilöstöltä ei löydy kovin suurta koulutushalukkuutta ympäristöasioissa, sillä 50 % heistä ilmoitti olevansa kiinnostunut ympäristökoulutuksesta ja 43 % kertoi, ettei varsinainen ympäristökoulutus kiinnosta heitä (ks. liite 5). Haastatellut kommentoivat asiaa muun muassa seuraavasti: ”Kyllä ainakin ite olis kiinnostunut siitä”, ”Joo, siitä vois saada jotain vinkkejä tänne omaan työympäristöönkin”, ”Kyllä se ihan hyvä asia olis” ja ”Mua ei ite henkilökohtaisesti sillein kyllä kiinnosta”.

Henkilöstön *ympäristötietoisuutta* kartoitettiin varsinaisesti kysymyksillä oman työn ympäristövaikutuksista sekä EcoStart-ympäristöjärjestelmästä. Tiedot EcoStart-ympäristöjärjestelmästä ovat suoraan riippuvaisia siitä, kuinka paljon organisaatiossa on asiasta tiedotettu. Edellä kävikin jo ilmi, ettei asiasta ole kovin paljon organisaatiossa keskusteltu, joten henkilöstö ei tiedä EcoStart-ympäristöjärjestelmästä oikeastaan mitään. Siten henkilöstön ympäristötietoisuutta kuvaakin paremmin se, kuinka paljon he tiesivät oman työnsä ympäristövaikutuksista ja osasivat nimetä esimerkkejä toimista, joita he käytännössä tekevät päivittäisessä työssään ympäristön huomioimiseksi. Näin arvioituna Rantakeitaan henkilöstön ympäristötietoisuus on kohtuullisen hyvä. Useimmat heistä osasivat nimetä joitakin oman työnsä ympäristövaikutuksia ja antaa muutamia esimerkkejä toimista, joilla he huomioivat ympäristöä omassa työssään.

Puolet henkilöstöstä ilmoitti pitävänsä *ympäristöasioita tärkeinä organisaatiolle* ja 36 % heistä kertoi olevansa myös *kiinnostunut organisaation ympäristöasioista* (ks. liite 5). Tosin monet jättivät ottamatta kantaa näihin kysymyksiin. Henkilöstö siis kokee, että ympäristöasioilla on merkitystä organisaation kannalta. Tätä vahvistavat myös haastateltujen kommentit: ”Kyllä se varmaan tänä päivänä on tärkeä asia”, ”Sehän on hyvin merkittävä asia”, ”Ne on aika tärkeitä asioita” ja ”Kyllä jonkin verran arvostetaan”. Kuitenkin haastatteluissa nousi esiin myös epäileväisempi kanta: ”En nyt sitten ihan sata prosenttisen varma ole, olisiko se niin kauheen tärkeä”. Haastateltavat perustelivat ympäristöasioiden tärkeyttä organisaatiolle sillä, että asiakkaat arvostavat ympäristöasioita eli näillä kysymyksillä on myös markkina-arvoa. Lisäksi Rantakeitaan ympäristövaikutukset koettiin merkittäviksi, sillä uimahalli kuluttaa suhteellisen paljon vettä ja energiaa. Haastatteluissa nousi tässä yhteydessä esiin myös Rantakeitaan saama negatiivinen julkisuus.

Kysyttäessä ympäristöasioiden tärkeyttä oman työn kannalta 64 % työntekijöistä vastasi kysymykseen myöntävästi (ks. liite 5). Haastateltavien vastaukset olivat myös jonkin verran varmempia kuin keskusteltaessa ympäristöasioiden tärkeydestä koko organisaatiolle. Työntekijät kommentoivat asiaa muun muassa seuraavasti: ”Totta kai ne on ihan ensiarvoisen tärkeitä”, ”Siis totta kai ympäristöstä pitää huolehtia”, ”Kyllä mun mielestä se on tärkeä” ja ”Onhan ne ehdottomasti”. Siten enemmistö henkilöstöstä pitää ympäristöasioita tärkeinä oman työnsä kannalta. Perusteluiksi ympäristöasioiden tärkeydelle omassa työssä nousi se, että osa työntekijöistä näkee oman työnsä ympäristövaikutukset merkittäviksi ja osan mielestä ne ovat luonnollinen osa kaikkea toimintaa. Lisäksi haastateltavat perustelivat ympäristöasioiden tärkeyttä omassa työssään huolella omasta terveydestä ja luonnon säilymisestä tulevaisuudessa.

Työnjohdon tuella ja kannustamisella sekä palkitsemisella on merkitystä henkilöstön motivoimisessa ja sitouttamisessa. Rantakeitaalla enemmistö henkilöstöstä kokee, ettei ympäristöasioita tueta ja/tai kannusteta organisaatiossa, sillä niistä ei ole yhteisesti keskusteltu. Toiminta ympäristöasioissa pohjautuukin pääsääntöisesti työntekijöiden omaehtoisuuteen. Siten jokainen työntekijä toimii näissä kysymyksissä oman kiinnostuksensa ja aktiivisuutensa mukaan. Yhden haastatellun kommentti kiteyttää hyvin Rantakeitaan tilannetta tässä kysymyksessä: ”En mä näe, että mitään kannustusta on, vaan se jokaiselle tulee niin kun täältä [sydämeistä]”.

Palkitsemisesta ei haastatteluissa erikseen kysytty, mutta sekä työnjohdon tuen että työyhteisön kannustuksen voi tulkita jollain tavalla kuvaavan myös palkitsemista. Kuten edellä jo kävi esille, työntekijät kokevat, etteivät he saa tukea ja kannustusta ympäristöasioissa. Siten he saattavat kokea jäävänsä ilman palautetta ja palkkiota.

Työntekijät näkevät, että organisaation ympäristöasioihin voi *vaikuttaa* oman työnsä kautta: ”Kyllähän me pystytään tavallaan vaikuttaa niihin”. He kokevat ympäristöasioiden huomioimisen omassa jokapäiväisessä työssään heidän pääasialliseksi keinoksi vaikuttaa organisaation ympäristöasioihin. Haastatteluissa tuli tästä esiin useita esimerkkejä: jätteiden lajittelu, koneiden sulkeminen, havaittujen vikojen ilmoittaminen, pesuaineiden annostelu sekä asiakkaiden ohjaus, opastus ja neuvonta. Osa työntekijöistä toi myös esiin, että he voivat keskustella näistä asioista työnjohdon kanssa ja esittää omia toivomuksia ja ehdotuksia.

Suurin osa työntekijöistä *huomioi ympäristöasioita* omassa jokapäiväisessä työssään. Tämä tapahtuu pääasiassa pienillä käytännön toimilla, joita haastateltavat toivatkin esiin asiaa kysyttäessä. Kuitenkin muutamat haastatelluista ilmoittivat miettivänsä ympäristöasioista suhteellisen vähän työssään. Siten vaikuttaisi siltä, että jokainen työntekijä toimii näissä kysymyksissä oman kiinnostuksensa mukaan.

Työntekijät kokivat, että organisaatiossa on joitakin ympäristömyötäisen toiminnan *esteitä*. Haastatteluissa tällaisiksi esteiksi mainittiin puutteet lajittelumahdollisuuksissa (lähinnä paperi ja lehdet) sekä tiedon ja taloudellisten resurssien puute. Näiden lisäksi muutamat työntekijät kokivat, että työn kiireisyys rajoittaa heidän ympäristön huomioimistaan.

Haastatteluissa ei suoraan kysytty työntekijöiden *motivaatitasoa*, mutta haastattelujen kaikilla kysymyksillä, jotka liittyvät henkilön oman työn ja organisaation ympäristöjohtamisen teema-alueisiin, on jonkinlaista vaikutusta motivaatioon. Lähinnä kuitenkin kysymykset koulutushalukkuudesta ja organisaation ympäristöasioiden kiinnostavuudesta kuvaavat henkilöstön motivaatitasoa. Kuten edellä on jo kerrottu, henkilöstön koulutushalukkuus ei ole kovin korkea. Haastatelluista 50 % ilmoitti olevansa kiinnostunut ympäristökoulutuksesta ja 43 % kertoi, ettei varsinainen ympäristökoulutus kiinnosta heitä (ks. liite 5). Tosin kaikki työntekijät ovat halukkaita saamaan lisää tietoa ympäristöasioista. Lisäksi 36 % työntekijöistä toi haastatteluissa esiin oman kiinnostuksensa organisaation ympäristöasioihin (ks. liite 5). Kun ottaa vielä huomioon, että suurin osa työntekijöistä todella huomioi

ympäristöasioista työssään, niin työntekijöiltä näyttäisi löytyvän motivaatiota ympäristöasioihin.

Työntekijöitä *motivoivat* ympäristöasioiden huomioimiseen monenlaiset *tekijät*. Näistä useimmin esille tuotiin tiedon lisääminen ja ympäristöasioiden esille nostaminen. Siten työntekijät selvästi kaipaavat tietoa ja keskustelua koko talon ympäristökysymyksistä. Muina motivoivina tekijöinä työntekijät mainitsivat muun muassa lajittelumahdollisuuksien parantamisen, huolen ympäristötilasta ja omasta terveydestä, asiakkaiden viihtyvyyden ja turvallisuuden sekä yhteiset toimintatavat.

Rantakeitaan työntekijät suhtautuivat myönteisesti ympäristöjärjestelmään EcoStart-projektin alussa tammikuussa 2006. He kokivat ympäristöjärjestelmän pääasiassa hyödylliseksi organisaatiolle. Suurimpana hyötynä nähtiin ympäristöimagon paraneminen ja sitä kautta markkina-arvon nousu. Ympäristöjärjestelmän uskottiin myös tuovan tullessaan kustannussäästöjä. Muina ympäristöjärjestelmän vaikutuksina nähtiin muun muassa tiedon lisääntyminen ja pienemmät ympäristövaikutukset. Lisäksi osa työntekijöistä katsoi, että ympäristöjärjestelmä helpottaa omaa työtä, kun taas osa uskoi työn lisääntyvän. Ympäristöjärjestelmästä nähtiin aiheutuvan haittaa vain siinä tapauksessa, että sen takia tingitään pääasiallisesta toiminnasta: ”Jos toiminnasta ruvetaan tinkimään, niin tuota, se sahaa kyllä omaa nilkkaansa”.

10.2.2 Työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus

Rantakeitaan työntekijöiden sukupuolella ja työskentelyvuosilla organisaatiossa ei tutkimuksen mukaan näyttäisi olevan vaikutusta työntekijöiden suhtautumiseen organisaation ympäristöasioihin (ks. liite 6 taulukko 2 ja 4). Sen sijaan tutkimus antaa viitteitä siitä, että vanhemmat työntekijät suhtautuvat ympäristöasioihin jonkin verran myönteisemmin kuin nuoremmat. Kysyttäessä työntekijöiden kiinnostusta organisaation ympäristöasioihin tätä samaa ilmiötä ei kuitenkaan voi tutkimuksen perusteella osoittaa, sillä suurin osa haastatelluista ei ole ottanut kantaa tähän kysymykseen. (ks. liite 6 taulukko 6)

Enemmistö Rantakeitaan työntekijöistä on kiinnostunut ympäristöasioista, sillä haastatteluissa 79 % kertoi kiinnostuksestaan ympäristöasioihin (ks. liite 5). Yleisimpänä perusteluna kiinnostukselleen työntekijät mainitsivat huolen ympäristötilasta. He ovat huolissaan siitä,

että onko tulevaisuudessa heidän lapsillaan ja lapsenlapsillaan luontoa käytettävissään samalla tavalla kuin meillä on nyt tällä hetkellä. Työntekijöiden mainitsemina muina perusteluina omalle kiinnostukselleen ympäristöasioista olivat muun muassa oma terveys sekä yleinen siisteys ja viihtyisyys.

Tutkimus antaa Rantakeitaan osalta viitteitä siitä, että henkilökohtaisella kiinnostuksella on jonkin verran vaikutusta organisaation ympäristöasioiden kiinnostavuuteen. Haastatelluista kaikki organisaation ympäristöasioista kiinnostuneet olivat myös henkilökohtaisesti näistä asioista kiinnostuneita. Lisäksi noin puolet henkilökohtaisesti ympäristöasioista kiinnostuneista piti ympäristöasioita organisaatiolle tärkeinä. Tosin useat haastatelluista eivät ottaneet kantaa näihin kysymyksiin, joten saatu tulos ei ole täysin luotettava. (ks. liite 6 taulukko 7) Sama asia tulee kuitenkin esiin Rantakeitaan päivittäisen työn kautta. Osa työntekijöistä huomioi ympäristöasioita työssään ja todella toimii mahdollisimman ympäristömyötäisesti. Tästä hyvänä esimerkkinä on lehtien ja pullojen kerääminen ja toimittaminen kierrätykseen, vaikka Rantakeitaan omissa tiloissa ei ole näille materiaaleille keräyspisteitä. Siten työntekijöiden oma kiinnostus ympäristöasioista näyttäisi vaikuttavan heidän toimintaansa ja kiinnostukseensa organisaation ympäristöasioista.

10.2.3 Kokonaiskuva organisaation ympäristöjohtamisesta ennen EcoStart-projektia

Rantakeitaassa on jo ennen EcoStart-projektia huomioitu ja ajateltu ympäristöasioita ja siellä on myös käytännössä toimittu ympäristöasioiden hyväksi muun muassa ottamalla käyttöön entsyymisiivous ja muutamalla valot liiketunnistimella ja ajastimella toimiviksi.

Rantakeitaassa on myös oma kloorintekokone, jolloin altaan klooripitoisuus on suhteellisen helppo optimoida. Näin voidaan välttää turhaa kemikaalien kulutusta. Parhailaan odotellaan jätekatoksen rakentamista, josta on sovittu Mikkelin kaupungin kiinteistöpuolen kanssa.

Valmistuttuaan jätekatos parantaisi Rantakeitaan lajittelumahdollisuuksia erityisesti paperien, lehtien ja pahvin osalta. Lisäksi selvitetään mahdollisuutta laskea allasvedet jätevesiviemäriin sadevesiviemäriin sijasta. Rantakeitaassa on myös mietitty allasvesien hyödyntämistä uimahalli käytön jälkeen sekä pohdittu mahdollisuutta pienentää altaiden lämmönhukkaa. Näiden edellä mainittujen toimien lisäksi osa työntekijöistä toimii jokapäiväisessä työssään mahdollisimman ympäristömyötäisesti.

Kokonaisuutena Rantakeitaan työntekijät suhtautuvatkin positiivisesti organisaation ympäristöasioihin. Myös työnjohto suhtautuu näihin asioihin myönteisesti, joten työntekijät ja työnjohto näkevät organisaation ympäristökysymykset lähes samalla tavalla. Ympäristöasioita ei ole kuitenkaan erityisesti korostettu organisaatiossa. Rantakeitaan työntekijät kaipaavatkin tietoa ja keskustelua organisaation ympäristöasioista ja he kokevat, ettei organisaatio tue ympäristömyötäistä toimintaa. Organisaatiossa ei ole yhteisesti sovittu toimintatapaa ympäristökysymyksissä, siten jokainen työntekijä toimii näissä asioissa oman kiinnostuksensa ja aktiivisuutensa mukaan. Tosin organisaatiossa näkyy selvästi pyrkimys etsiä vaihtoehtoisia toimintatapoja ja kehittyä ympäristöasioissa.

10.2.4 EcoStart-projektin vaikutukset

Rantakeitaan henkilöstö ei ole osallistunut EcoStart-projektiin eikä ympäristöjärjestelmän rakentamiseen kahta työntekijää lukuun ottamatta. Lisäksi projektista ja ympäristöjärjestelmästä on varsin vähän tiedotettu henkilöstölle, kuten on jo edellä kerrottu. Siten on selvää, etteivät työntekijät tiedä EcoStart-projektista ja ympäristöjärjestelmästä paljontaan. He kuitenkin haluavat tietoa sekä EcoStart-projektista että ympäristöjärjestelmästä, mikä tuli selvästi esiin heidän kommenteissaan: ”Olisi kyllä hyvä, että meillä olisi materiaalia siitä, mitä se kokonaisprojekti on”, ”Että se olis paikallaan pitää koko henkilökunnalle jonkunnäkönen info siitä” ja ”Kun olis sitä tietoo...”. Heidän halunsa saada tietoa lisäsi myös jonkun verran heidän koulutushalukkuuttaan ja muutamat haastatelluista näkivät koulutuksen tässä tilanteessa jopa välttämättömänä: ”Minusta ainakin se olis ihan must”.

Ympäristöjärjestelmä ei vielä tässä vaiheessa ole vaikuttanut mitenkään organisaation toimintaan, sillä EcoStart-projekti oli vielä vähän kesken, kun henkilöstö toisen kerran haastateltiin elokuussa 2006. Siten muutoksia organisaation ympäristönsuojelun tasossa ei vielä tässä vaiheessa ole nähtävissä. Henkilöstö kokikin vaikutusmahdollisuutensa ja työyhteisön kannustuksen samalla tavalla kuin projektia aloitettaessa tammikuussa 2006. He näkivät organisaatiossa myös samoja ympäristömyötäisen toiminnan esteitä kuin ensimmäisellä haastattelukerralla.

EcoStart-projekti ei ole vaikuttanut työntekijöiden kiinnostukseen ympäristöasioihin. Ainoastaan yksi haastatelluista mainitsi, että keskustelu näistä asioista on herättänyt häntä miettimään enemmän ympäristökysymyksiä: ”On se herättänyt, että pitäis miettiä näitä

asioita”. EcoStart-projektin loppuvaiheessa työntekijät näkivät ympäristöasiat edelleen tärkeiksi niin omalle työlleen kuin organisaatiollekin. He olivat myös kiinnostuneita organisaation ympäristöasioista. Lisäksi muutama haastatelluista katsoi, että ympäristöjärjestelmällä on jonkin verran merkitystä myös ympäristönsuojelun kannalta. He kommentoivat asiaa muun muassa seuraavasti: ”Kyllä varmasti” ja ”Ainahan on hyvä, että luontoa yritetään säästää jollain projektillakin”.

Yleisesti ottaen työntekijät näkivät EcoStart-ympäristöjärjestelmän hyvänä asiana ja he suhtautuvat siihen myönteisesti. He kommentoivat järjestelmää muun muassa näin: ”Asiahan on hirvittävän hyvä”, ”Se on hyvä asia” ja ”Kyllähän se hyvä ajatus on”. Kuitenkin muutamat työntekijät suhtautuivat EcoStart-projektiin epäilevästi, sillä he kokivat sen alun perinkin hyödyttömäksi, koska organisaatiossa on jo tehty paljon ympäristöasioissa. He kommentoivat projektia muun muassa seuraavasti: ”Eihän me voida säästää kovinkaan monessa” ja ”Ei tässä hirveesti ole tehtävissä”. Muutenkin projektin toteuttamistapaa kritisoitiin, koska asiasta ei ollut tiedotettu työntekijöille ja heillä ei siten ollut siitä paljoakaan tietoa. Osa työntekijöistä koki myös jääneensä projektin ulkopuolelle. Seuraavassa on esitetty haastateltujen kommentteja tilanteesta:

”Itse asiassa se tuntuu hiukan kiusalliselle”

”Tuntuu niin turhalle, että myökään ei tiijetä siitä oikeesti mitään”

”Tuntuu niin kun, että ollaan jääty jostain paitsi”

”Se asia on kyllä ohitettu ja painettu villasella, että ei ole otettu vakavasti tätä EcoStartia millään lailla”

”Mutta ei kyllä tähän projektiin osaa paljon kiintyä”

”Niitähän [tavoitteita] vois miettii yhdessä”

Kuten edellä kävi jo esille, työntekijät eivät olleet osallistuneet EcoStart-ympäristöjärjestelmän rakentamiseen eivätkä he olleet saaneet siitä tietoa. Myöskään organisaation toiminnassa ei toistaiseksi ole tapahtunut mitään muutoksia. Tästä huolimatta työntekijät ovat edelleen kiinnostuneita organisaation ympäristöasioista ja he pitävät niitä tärkeinä. Työntekijät myös kokevat ympäristöjärjestelmän hyväksi asiaksi ja he haluavat siitä tietoja. Siten henkilöstön suhtautuminen organisaation ympäristöjohtamiseen ja EcoStart-ympäristöjärjestelmään ei varsinaisesti ole muuttunut EcoStart-projektin aikana. Kuitenkin osa Rantakeitaan työntekijöistä oli jonkin verran pettyneitä ja he kokivat jääneensä projektin ulkopuolelle.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

11.1 Tutkimuksen tarkoitus ja päätulokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kohdeorganisaatioiden henkilöstön, niin johdon kuin työntekijöidenkin, asennoitumista yrityksen ympäristöjohtamiseen ja erityisesti ympäristöjärjestelmään sekä selvittää mitä tapahtuu ympäristöjärjestelmän rakentamisprojektissa henkilöstön ympäristöasenteille. Lisäksi tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään syytä siihen, mistä henkilöstön suhtautumistapa mahdollisesti johtuu. Tällä tutkimuksella pyrittiin myös selvittämään demografisten tekijöiden ja henkilökohtaisen kiinnostuksen vaikutusta henkilöstön asennoitumiseen. Lisäksi tässä tutkimuksessa selvitettiin henkilöstöä motivoivia ja estäviä tekijöitä. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla henkilöstöä ennen varsinaisen EcoStart-projektin aloittamista sekä uudelleen tämän projektin loppuvaiheessa.

AaltoAlvarissa ei erityisesti ole kiinnitetty huomiota ympäristöasioihin ennen EcoStartia lukuun ottamatta liikuntakeskuksen yhteistä jätteiden lajitteluun liittyvää projektia. AaltoAlvarin työntekijät kuitenkin suhtautuvat myönteisesti organisaation ympäristöasioihin ja pitävät EcoStart-ympäristöjärjestelmää hyödyllisenä ja hyvänä asiana organisaatiolle. He myös kokevat voivansa vaikuttaa organisaation ympäristöasioihin oman työnsä kautta. Tästä huolimatta suurin osa työntekijöistä ei varsinaisesti huomioi ympäristöasioita työssään. Työntekijät myös kokevat, etteivät he saa tukea ja kannustusta työnjohdolta eikä työyhteisöltä, sillä ympäristöasioista on tiedotettu varsin vähän ja niistä ei ole yhdessä keskusteltu.

EcoStart-projekti ei ole toistaiseksi muuttanut toimintatapoja AaltoAlvarissa. Se ei ole myöskään vaikuttanut työntekijöiden ympäristöasenteisiin, joten EcoStart-projektin loppuvaiheessa he suhtautuvat edelleen positiivisesti organisaation ympäristöasioihin ja ympäristöjärjestelmään. Tulos on hieman yllättävä, sillä työntekijät eivät ole osallistuneet EcoStart-projektiin eikä heillä ole varsinaisesti tietoa sen paremmin projektin etenemisestä kuin ympäristöjärjestelmästäkään.

Mistä tämä tilanne sitten johtuu? Miksi työntekijä eivät reagoineet mitenkään, vaikka he eivät saaneet tietoa projektista? Uskoisin, että suurin selittävä tekijä on se, että ympäristöjärjestelmä ja siihen liittyvät kysymykset eivät vielä ole konkretisoituneet työntekijöille. Organisaatiossa ei toistaiseksi ole muutettu toimintatapoja ja siksi järjestelmän vaatimat muutokset eivät ole näkyvissä. Siten suurimmalle osalle työntekijöistä ympäristöasiat ovat tässä vaiheessa ajattelun tasolla. Kunhan ympäristöjärjestelmää aletaan siirtämään käytäntöön, uskoisin työntekijöiden reagoivan siihen. Kuitenkin työntekijöiden reaktiot riippuvat paljon tavasta, jolla järjestelmän käyttöönotto toteutetaan. Mikäli työntekijöiden mielipiteet huomioidaan ja heidän kanssa käydään asiasta keskustelua, vähentää se todennäköisesti mahdollista muutosvastarintaa.

Toisena selittävänä tekijänä työntekijöiden reagoimattomuuteen voisi olla se, että ainakin osa heistä suhtautuu EcoStart-projektiin hieman välinpitämättömästi. Työntekijöiden joukosta löytyi myös niitä, jotka pitivät ympäristöjärjestelmää hyvänä asiana, mutta suhtautuivat kuitenkin hieman epäillen siihen, toteutuuko järjestelmä käytännössä. Näiden ryhmien mukaan saaminen järjestelmään voi olla haaste. Kuitenkin se kokonaisuuden kannalta olisi tärkeää. Ympäristöjärjestelmä on koko organisaation asia ja kaikkien tulisi olla mukana, mikäli sen halutaan toimivan ja siten hyödyttävän organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla. Kuitenkin kokonaisuutena näyttäisi siltä, että AaltoAlvarissa on kohtuullisen hyvät lähtökohdat ympäristöjärjestelmän käyttöönottoon. Suurin osa työntekijöistä on kiinnostunut ympäristöasioista ja pitää niitä tärkeinä organisaatiolle. Lisäksi he haluavat saada tietoa organisaation ympäristöasioista ja kokevat voivansa vaikuttaa niihin.

Myös työnjohdon esimerkillä on paljon merkitystä. Tämä tuli mielestäni hyvin esiin myös AaltoAlvarissa, jossa työnjohto ei ole nostanut ympäristöasioista esiin ja niistä ei ole yhdessä keskusteltu. Myös tiedotus ympäristöasioista on ollut varsin niukkaa. Siten työntekijät kokivat, ettei organisaatio tue ympäristökysymyksiä. Lisäksi osa työntekijöistä tulkitse tämän perusteella, että ympäristöasiat eivät ole organisaatiossa tärkeitä. Tämä on hyvä esimerkki siitä, että työnjohdon teot ja sanat toimivat esimerkkeinä työntekijöille niin hyvässä kuin pahassa, vaikka ei sitä tarkoittaisikaan. Työnjohto voi lähettämiensä viestiensä avulla vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen joko vahvistavasti tai heikentävästi.

AaltoAlvarissa sekä työntekijät että työnjohto suhtautuvat positiivisesti ympäristöasioihin ja pitävät ympäristökysymyksiä tärkeinä. Kuitenkaan tämä ei näy organisaation toiminnassa.

Ympäristöasiat ovat AaltoAlvarissa vielä suurelta osin ajatusten tasolla ja vain muutama työntekijöistä toteuttaa niitä käytännössä päivittäisessä työssään. Syynä tilanteeseen saattaa olla resurssien puute. Tästä syystä on hyvä, että AaltoAlvari on saanut ulkopuolista apua EcoStart-projektissa. Asiassa on päästy eteenpäin. Vielä vaaditaan kuitenkin organisaation omaa panostusta ennen kuin EcoStart-ympäristöjärjestelmä on luonnollinen toimiva osa organisaation toimintaa.

Rantakeitaassa on huomioitu ympäristöasioita jo ennen EcoStart-projektia, vaikka näitä kysymyksiä ei erityisesti ole nostettukaan esiin organisaatiossa. Työnjohdolta löytyy myös pyrkimystä hakea parempia toimintatapoja ja siten kehittää Rantakeitaan ympäristöasioita. Rantakeitaan työntekijät suhtautuvat organisaation ympäristöasioihin positiivisesti ja he näkevät ympäristöjärjestelmän hyödylliseksi ja hyväksi asiaksi. Työntekijöistä suurin osa myös huomioi ympäristöasioita omassa jokapäiväisessä työssään. Lisäksi työntekijöiden ympäristötietoisuus on kohtuullisen hyvä. Työntekijät myös kokivat, että he voivat vaikuttaa organisaation ympäristöasioihin oman työnsä kautta. Kuitenkin työntekijät kokivat, että organisaatio ei tue ympäristöasioita, sillä niistä ei ole yhdessä keskusteltu.

EcoStart-projekti ei toistaiseksi ole vaikuttanut Rantakeitaan toimintatapoihin. Se ei myöskään varsinaisesti ole muuttanut työntekijöiden suhtautumista ympäristöjärjestelmään. Projektin loppuvaiheessa työntekijät edelleen näkevät ympäristöjärjestelmän hyväksi asiaksi. Kuitenkin osa henkilöstöstä on pettynyt projektin toteuttamistapaan, sillä työntekijät eivät ole osallistuneet EcoStart-projektiin eivätkä he tiedä siitä juuri mitään. Suurin osa työntekijöistä olisi kuitenkin halunnut tietää projektista ja sen etenemisestä sekä päästä vaikuttamaan heitä koskeviin kysymyksiin esimerkiksi ympäristötavoitteisiin. Tästä tilanteesta johtuen osa työntekijöistä tuntee jääneensä ympäristöjärjestelmän rakentamisprojektin ulkopuolelle.

Mistä sitten Rantakeitaan henkilöstön reaktio voisi johtua? Todennäköisin selitys heidän reaktioonsa on se, että työntekijät huomioivat oma-aloitteisesti ympäristöasioita jokapäiväisessä työssään ja kokevat nyt jääneensä sivuun ympäristöasioita käsittelevästä projektista. He todennäköisesti kokevat saaneensa negatiivista palautetta, vaikka se tuskin on ollut työnjohdon tarkoitus. Tässä tulee taas hyvin esiin työnjohdon esimerkin ja viestien merkitys. Myös se, että asioita ei ole nostettu esille on selkeä viesti työntekijöille. Tässä tapauksessa asiasta tiedottamatta jättäminen on johtanut siihen, että työntekijät kokivat olevansa ulkopuolisia.

Vaikka Rantakeitaan työntekijät pääsääntöisesti suhtautuvat positiivisesti EcoStart-ympäristöjärjestelmään, vaikuttaa heidän suhtautumisensa projektin toteutukseen todennäköisesti myös jonkin verran ympäristöjärjestelmän käyttöönottoon. Tilanne saattaa vaikeuttaa heidän saamistaan mukaan ympäristöjärjestelmään eli heidän motivoimisensa ja sitouttamisensa voi vaatia enemmän panostusta kuin ilman syntynyttä tilannetta. Toisaalta Rantakeitaan työntekijöiden reaktio tilanteeseen, jossa he eivät ole saaneet tietoa projektista ja sen etenemisestä, oli mielestäni ennakoitavissa. Kun sain selville, että työntekijät eivät ole osallistuneet projektiin ja varsinkin sen, että he eivät myöskään tiedä siitä juuri mitään, oletin heidän suhtautuvan ympäristöjärjestelmään joko välinpitämättömästi tai hieman negatiivisesti. Sen sijaan työntekijät olivat ympäristöjärjestelmää kohtaan pääsääntöisesti positiivisia, mutta kritisoivat projektia. Kuitenkin projektin saama kritiikki todennäköisesti heijastuu myös jollain tavoin järjestelmään, joten olettamaani pientä kriittisyyttä Rantakeitaalla esiintyy.

EcoStart-projektit olivat vielä kesken molemmissa organisaatioissa, kun toinen haastattelu-kierros toteutettiin. Todellisuudessa projektiin kuuluvia ideariihä oli pidetty toukokuussa 2006 ja elokuussa 2006, joten työnjohdolla ei vielä tutkimuksen toteuttamisvaiheessa ollut konkreettista tiedotettavaa kuten ympäristöpolitiikkaa tai – tavoitteita työntekijöille. Kuitenkin projektin aloituksesta oli tiedotettu jo tammikuussa ja työntekijät olivat siinä uskossa, että asiassa on koko ajan tapahtunut ja vain heille ei ole tiedotettu siitä. Tiedottamalla kaikille työntekijöille projektin tilanteesta olisivat työntekijät todennäköisesti paremmin tunteneet olevansa osa kokonaisuutta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei varsinaisesti ole vertailla tutkimuksen kohdeorganisaatioita. Kuitenkin EcoStart-projekti on toteutettu organisaatioissa lähes samalla tavalla ja vain Rantakeitaassa työntekijät suhtautuivat kriittisesti projektiin. Kuten edellä olen jo todennut, minua kuitenkin yllätti tätä enemmän AaltoAlvarin työntekijöiden reagoimattomuus tilanteeseen. EcoStart-projektin loppuvaiheen tilanteeseen kummassakin organisaatioissa voi hakea selitystä edellä mainittujen seikkojen lisäksi myös organisaatiokulttuurista. Siitä tavasta, jolla organisaatioissa on yleensä hoidettu asioita esimerkiksi toteutettu erilaisia projekteja. Lisäksi on merkitystä sillä, kuinka henkilöstöön yleensä organisaatioissa suhtaudutaan ja miten heidät otetaan mukaan erilaisissa tilanteissa. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida ottaa kantaa siihen, millainen organisaatiokulttuuri on kohdeorganisaatioissa. Kuitenkin vaikuttaisi siltä, että Rantakeitaassa on toimittu jonkin

verran normaalista poikkeavalla tavalla, koska työntekijät reagoivat tilanteeseen näinkin voimakkaasti.

Kysyttäessä ympäristöasioiden tärkeyttä sekä organisaation että työntekijän oman työn kannalta, suhtautuivat Rantakeitaan työntekijät ympäristöasioiden tärkeyteen omassa työssään jonkin verran positiivisemmin ja AaltoAlvarin työntekijät jonkin verran negatiivisemmin kuin mitä he suhtautuivat ympäristöasioiden tärkeyteen koko organisaatiolle. Tämä mielestäni kuvaa hyvin Rantakeitaan ja AaltoAlvarin työntekijöiden suhtautumisen eroja. Rantakeitaalla oman työn ympäristökysymykset koettiin läheisemmiksi kuin koko organisaation ympäristöasiat ja siellä myös suurin osa henkilöstöstä huomioi ympäristöasioita päivittäisessä työssään. Tilanne oli päinvastainen AaltoAlvarin kohdalla, jossa työntekijät pitivät koko organisaation ympäristöasioita tärkeämpiä kuin oman työnsä ympäristövaikutuksia. Suurimmalle osalle AaltoAlvarin työntekijöistä ympäristöasiat ovat vielä hieman etäisiä kysymyksiä, joten se heijastuu myös tässä ympäristöasioiden tärkeys-kysymyksessä. Koko organisaation ympäristöasiat eivät välttämättä edellytä yksittäistä työntekijää toimenpiteisiin toisin kuin omassa työssä havaitut ympäristövaikutukset.

Haastatteluissa työntekijöiltä kysyttiin millaiset tekijät motivoisivat heitä huomioimaan ympäristöasioita paremmin työssään. Kysymykseen tuli lähes yhtä paljon erilaisia vastauksia kuin oli vastaajia, mutta muutamat tekijät mainittiin selvästi useammin molemmissa organisaatioissa. Tällaisia motivoivia tekijöitä olivat tiedon lisääminen ympäristöasioista ja työnjohdon tuki. Näiden lisäksi Rantakeitaalla usein mainittuja motivoivia tekijöitä olivat muun muassa huoli luonnon tilasta ja lajittelumahdollisuuksien lisääminen. AaltoAlvarissa motivoiviksi tekijöiksi mainittiin muutoin samat asiat kuin Rantakeitaalla, mutta siellä ei kukaan tuonut esiin motivoivana tekijänä huolta ympäristön tilasta. Tämä myös osaltaan selittää Rantakeitaan ja AaltoAlvarin työntekijöiden ympäristöasioiden huomioimista käytännössä, sillä huolta ympäristön tilasta voi pitää myös sisäisenä motivaationa. Henkilön tuntema huoli ympäristöstä todennäköisesti motivoi häntä toimimaan myös käytännössä ympäristön hyväksi. Tämän tutkimuksen mukaan Rantakeitaan työntekijöillä on enemmän sisäistä motivaatiota ympäristökysymyksissä kuin AaltoAlvarin työntekijöillä ja suurin osa heistä myös käytännössä huomioi ympäristöasioita työssään.

Työntekijöiltä tiedusteltiin motivoivien tekijöiden lisäksi mahdollisia esteitä eli estäviä tai haittaavia tekijöitä, jotka käytännössä vaikeuttavat toimimista ympäristöasioiden hyväksi. Molemmissa organisaatioissa tällaisiksi tekijöiksi mainittiin resurssien kuten tiedon, ajan ja rahan puute sekä jätteen lajittelumahdollisuuksien puute. Näistä erityisesti tiedon puuttumiseen kannattaa kiinnittää huomioita, sillä molempien organisaatioiden työntekijät kokevat tiedon lisäämisen motivoivaksi tekijäksi. Siten yksinkertainen tapa poistaa joitakin ympäristöasioita estäviä ja haittaavia tekijöitä olisi tiedottaa koko henkilöstölle organisaatiota koskevista ympäristöasioista ja EcoStart-ympäristöjärjestelmästä. Näin työntekijät saataisiin paremmin ympäristöjärjestelmän rakentamisprojektiin mukaan ja samalla lievennettäisiin mahdollista muutosvastarintaa. Lisäksi työntekijöiden ympäristötietoisuuden kasvaessa he pystyisivät paremmin ottamaan huomioon ympäristökysymykset käytännössä ja siten tehokkaammin vaikuttamaan organisaation ympäristövaikutuksiin. Tiedon lisäksi myös lajittelumahdollisuuksien parantaminen on kohtuullisen helppo toteuttaa ainakin organisaation omissa tiloissa, niin että jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus lajitella syntyvät jätteet. Näin voitaisiin mahdollisesti vähentää myös organisaation jätekustannuksia.

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin myös demografisten tekijöiden ja henkilökohtaisen kiinnostuksen vaikutusta henkilöstön suhtautumisessa organisaation ympäristötyöhön. Tutkimuksen tulosten perusteella organisaatiossa työskentelyvuosilla ja sukupuolella ei näyttäisi olevan vaikutusta henkilöstön ympäristöasenteisiin. Sen sijaan tutkimus antaa joitakin viitteitä siitä, että vanhemmat työntekijät suhtautuvat jonkin verran myönteisemmin organisaation ympäristöasioihin kuin nuoremmat työntekijät. Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijän henkilökohtainen kiinnostus ympäristöasioihin lisää jonkin verran hänen kiinnostustaan myös organisaation ympäristöasioihin. Tulos on toisaalta itsestään selvä, sillä jos ympäristökysymykset ovat työntekijälle tärkeitä, ovat ne hänelle tärkeitä kaiken aikaa, niin työssä kuin vapaa-ajalla.

Edellisissä kappaleissa kootut työntekijöiden haastatteluiden tulokset vahvistavat kirjallisuudessa esitetyt väitteet henkilöstön motivoimiseen ja sitouttamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkittavien ympäristöasenteissa ei kuitenkaan tapahtunut muutoksia, kuten olisi voinut odottaa. Asenteet tosin muuttuvat suhteellisen hitaasti, mutta asenteiden myönteisyys ja muuttumattomuus saattaa selittyä jo edellä esitettyjen syiden lisäksi sillä, että ympäristöasioiden kannattamisesta on tullut eräänlainen sosiaalinen normi. Tästä syystä tutkimuksissa haastateltavat ilmoittavat pitävänsä ympäristöasioita tärkeinä, vaikka eivät olisikaan

käytännössä valmiita esimerkiksi muutamaan toimintatapaan ympäristön hyväksi. Lisäksi ryhmähaastatteluissa tämä sosiaalinen paine vaikuttaa enemmän kuin yksilöhaastatteluissa. Siten on mahdollista, että organisaatioiden henkilöstön positiivinen ympäristöasenneoituminen ei olisikaan todellisuudessa niin suuri kuin nyt saadun tuloksen perusteella näyttäisi.

Yhteenvedona voi todeta, että EcoStart-projektit kohdeorganisaatioissa eivät varsinaisesti ole vaikuttaneet henkilöstön ympäristöasenteisiin, sillä työntekijät eivät ole osallistuneet ympäristöjärjestelmän rakentamisprojekteihin eikä heille ole varsinaisesti tiedotettu projektista tai sen etenemisestä. Molemmissa organisaatioissa työntekijät suhtautuivat kuitenkin ympäristöjärjestelmään positiivisesti niin ennen EcoStart-projektia kuin sen loppuvaiheessakin. Ympäristöjärjestelmää ei kuitenkaan saada kunnolla toimimaan ilman työntekijöitä. Tästä syystä voisi olla hyvä, että EcoStart-projekteissa kiinnitettäisiin nykyistä enemmän huomiota henkilöstöön ja heidän kouluttamiseensa. Haastattelujen perusteella jäi myös sellainen tuntuma, että EcoStart-ympäristöjärjestelmän kokonaiskuva ei ollut täysin hahmottunut organisaatioiden edustajille. Tähän voi löytyä moniakin syitä, mutta ensimmäisenä tulee mieleen ympäristöjärjestelmiin liittyvä terminologia. Ympäristöjärjestelmään liittyy useita kohtuullisen vaikeasti hahmottuvia käsitteitä, jotka siten ovat vaikeasti ymmärrettävissä ja sisäistettävissä, mikäli nämä termit eivät ole ennestään tuttuja. EcoStart-projekteissa olisikin hyvä määritellä ja avata näitä vaikeita ympäristöjärjestelmän termejä, jotta kaikki osallistujat varmasti ymmärtäisivät mistä kyseisessä asiassa on kysymys. Lisäksi EcoStart-projekteissa voisi olla hyvä antaa osallistuville organisaatioille joitakin työkaluja myös ympäristöjärjestelmän käytännön toteutukseen, vaikka esimerkkien avulla. Sillä ympäristöjärjestelmä on ainoastaan työkalu, ei ratkaisu. Organisaation ympäristövaikutukset eivät todennäköisesti vähene ympäristöjärjestelmän rakentamisella, vaan tätä järjestelmää on hyödynnettävä. Se vaatii organisaatiolta ja erityisesti sen johdolta osaamista sekä omaa panostusta.

Vaikka tämän tutkimuksen tarkoituksena ei olekaan selvittää henkilöstön ympäristöasenteiden vaikutusta heidän käyttäytymiseensä, sovellan tähän lopuksi Ajzenin (2005) suunnitellun käyttäytymisen teoriaa. Sen mukaanhan pelkästään yksilön asenteiden perusteella ei voida ennustaa hänen käyttäytymistään. Asenteiden lisäksi yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat yksilön kokemus sosiaalinen paine sekä käyttäytymiskontrolli. Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa henkilöstö suhtautui hyvin positiivisesti organisaatioiden ympäristötyöhön sekä ympäristöjärjestelmään. Kuitenkaan tämä ei vielä riitä suunnitellun käyttäytymisen

teorian mukaan siihen, että henkilöstö myös käyttäytyisi ympäristömyötäisesti eli huomioisi ympäristökysymykset myös päivittäisessä työssään. Tällöin myös rakennetut EcoStart-ympäristöjärjestelmät toimisivat tehokkaammin tuloksia tuottaen. Jotta tähän päästäisiin, tulisi tutkimuksen kohdeorganisaatioissa henkilöstölle luoda myönteisessä mielessä sosiaalinen paine. Tällöin organisaation kulttuurin tulisi tukea ympäristöasioita ja siten edesauttaa ympäristömyötäisen käyttäytymisen muotoutumista organisaatioihin. Työntekijöiden tulisi myös kokea, että heillä on aidosti mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua organisaation ympäristöasioihin. Lisäksi ympäristömyötäistä käyttäytymistä estäviä tekijöitä tulisi vähentää. Itse asiassa tässä nousee esille lähes samoja asioita, joita käsiteltiin jo sitouttamiskeinojen yhteydessä. Siten koko henkilöstön sitoutuminen ympäristöjärjestelmään on välttämätöntä, jotta järjestelmän avulla saataisiin organisaation toimintaa muutettua ympäristömyötäisemmäksi.

11.2 Tutkimustulosten luotettavuuden arviointi

Työntekijöiden ympäristöasenteita kartoitettiin tutkimuksessa haastatteleamalla kohdeorganisaatioiden henkilöstö henkilöstöryhmittäin. Tähän päädyttiin siitä syystä, että kohdeorganisaatiot eivät olleet kovin suuria ja niistä löytyi henkilöstöryhmät, joiden työnkuvat erottuivat selkeästi toisistaan. Tämä oli myös tapa tavoittaa periaatteessa koko kohdeorganisaatioiden henkilöstö. Haastattelut ovat tuoneetkin lisätietoa, joka on valottanut henkilöstön asennoitumista ympäristökysymyksiin. Tutkimuksella on näin löydetty myös syitä ja perusteluja työntekijöiden asenteisiin. Tosin näitä syitä ja perusteluja olisi mielestäni voinut olla vieläkin enemmän, siten olisi saatu kokonaisvaltaisempi kuva henkilöstön asenteista ja niiden muodostumisesta. Työntekijöiden ympäristöasenteisiin kun heijastuu myös muualta kuin pelkästään organisaatiosta tulevat vaikutteet. Näitä asenteiden taustalla vaikuttavia tekijöitä ei lomakekyselyllä olisi saatu esiin. Lisäksi haastatteluissa on noussut esiin joitakin sellaisia asioita, joita haastatteliija ei osannut etukäteen ajatella. Nämäkin asiat olisivat lomakekyselyllä todennäköisesti jääneet löytämättä. Siten haastatteluilla saatu aineisto on huomattavasti rikkaampi ja ehkä myös luotettavampi kuin mitä olisi saatu lomakekyselyillä. Tutkittavien vastauksiin todennäköisesti vaikuttavat myös monet muutkin tekijät kuin vain tutkimuksessa kartoitetut. Näistä taustatekijöitä ei kyselyillä välttämättä saada selvitettyä, mutta haastatteluissa ainakin joitakin näistä kysymyksistä on tullut esiin.

Haastatteluilla on näin saatu parempi kokonaiskuva kohdeorganisaatioista kuin kyselyillä olisi saatu.

Kuitenkin haastattelu on hyvin tulkinnanvarainen menetelmä, jossa tutkijalla on merkittävä vaikutus lopputuloksiin. Tämän tutkimuksen osalta tulkintaa on lisännyt vielä se, että haastattelukysymykset eivät olleet täysin samanlaisia molemmilla haastattelukierroksilla. Siten muutoksen selvittäminen ei aina ollut yksinkertaista. Lisäksi ryhmähaastatteluissa on omat haasteensa. Vaikka haastattelijä pyrkiin huomioimaan jokaisen haastatteluun osallistujan ja tarvittaessa kysyi ryhmän hiljaisimpien mielipiteitä, niin tästä huolimatta ryhmien vastaukset koostuvat pääasiassa puheliaimpien kannanotoista. Tämä saattaa vaikuttaa jonkin verran myös tutkimuksen tuloksiin. Kuitenkin lopulliseksi tuloksiksi valittiin useimmin haastatteluissa esiin tulleet asiat ja siten organisaation enemmistön mielipiteet. Tätä taustaa vasten yksittäisellä ryhmällä ja erityisesti yksittäisellä henkilöllä ei ole kovin paljon vaikutusta tutkimuksen lopullisiin tuloksiin.

Samalla tavoin haastateltavien vastauksiin on voinut vaikuttaa se, että organisaatioiden vetäjät osallistuiivat toimiston haastatteluihin. Ensinnäkin näistä haastatteluista täytyi jättää joitakin kysymyksiä kysymättä, jotta haastateltaville ei syntyisi turhan kiusallisia tilanteita. Toiseksi vetäjän läsnäolo on todennäköisesti vaikuttanut muiden läsnäolijoiden vastauksiin. Kuitenkin organisaation hallinto eli tässä tapauksessa toimiston jäsenet keskustelevat keskenään organisaation asioista ja ovat siten kohtuullisen hyvin perillä niistä. Siten vetäjän läsnäolo haastatteluissa ei välttämättä ole vaikuttanut niin, että sillä olisi tutkimuksen kannalta merkittävää vaikutusta. Tutkimuksen kannalta oli kuitenkin tärkeää saada myös organisaatioiden vetäjien näkemykset tutkimukseen mukaan.

Vaikka tutkimusmenetelmään ja erityisesti sen käytännön toteutukseen liittyikin tutkimuksen luotettavuutta vähentäviä seikkoja, haastattelujen valinta tämän tutkimuksen menetelmäksi on kuitenkin edellä esitettyjen seikkojen perusteella hyvin perusteltavissa.

Voidaan myös kysyä olivatko haastattelun kysymykset oikein muotoiltuja, ymmärrettyjä ja tarkoituksenmukaisia? Haastattelujen avulla on saatu paljon tietoa kohdeorganisaatioiden ympäristöjohtamisesta ja niiden avulla on pystytty kartoittamaan henkilöstön ympäristö- asennoitumista sekä motivoitumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä organisaatioissa. Siten on löydetty myös vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Lisäksi haastatteluissa on

aina mahdollista täydentää ja korjata esitettyä kysymystä, mikäli sitä ei ole täysin ymmärretty. Vaikuttaisikin siis siltä, että haastattelukysymykset ovat todennäköisesti olleet riittävän hyviä ja tarkoitukseensa sopivia.

Tutkija pyrkii tutkimusta tehdessään objektiivisuuteen, niin myös haastatellessaan tutkittavia. Kuitenkin tutkija osallistuu haastatteluihin omana persoonanaan, jolla on vaikutusta haastateltaviin ja siten heidän vastauksiinsa. Tutkija on kuitenkin pyrkinyt siihen, ettei hän kysymyksen asetteluilla tai muilla kommentailla johdattelisi haastateltavia. Näin haastattelukysymyksiin saadut vastaukset vastaavat mahdollisimman hyvin haastateltujen työntekijöiden omia näkemyksiä.

On myös mahdollista, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt eivät ole vastanneet kysymyksiin täysin rehellisesti. He ovat saattaneet hieman kaunistella vastauksiaan. Tämä ei kuitenkaan vaikuta todennäköiseltä, sillä haastatteluissa tuli esiin monenlaisia asioita ja näkökulmia, eivätkä kaikki olleet pelkästään positiivisia. Lisäksi muutama enemmistöstä poikkeava vastaus lisää tutkijan tuntemusta siitä, että haastateltavat olivat rehellisiä. Muutoinkin tutkijana minulla ei mielestäni ole muuta mahdollisuutta kuin luottaa haastateltaviini, muussa tapauksessa koko tutkimukselta putoaa pohja.

Haastateltuja ryhmiä oli kaiken kaikkiaan kymmenen ja tutkimuksessa haastateltiin suurin osa kohdeorganisaatioiden henkilöstöstä. Siten haastatteluissa saatu aineisto on suhteellisen laaja. Todennäköisesti henkilöstön ympäristöasenteet olisi saatu esiin myös pienemmällä otannalla organisaatioista. Kuitenkin tämän otannan tekeminen edustavasti niin, että se olisi kuvannut organisaatioiden henkilöstöä mahdollisimman hyvin, olisi ollut vaativa tehtävä. Siten tutkimuksen kannalta on parempi, että haastatteluihin pyrittiin saamaan mukaan organisaatioiden koko henkilöstö.

Haastatteluita täydennettiin tässä tutkimuksessa havainnoinnilla. Koska tutkija teki haastattelut yksin, hänellä oli täysi työ keskustelun seuraamisessa ja ohjaamisessa ja siten havainnointi haastattelutilanteissa jäi hieman taka-alalle. Muutoinkin organisaatioiden toiminnan havainnointiin oli kohtuullisen vähän mahdollisuuksia. Siten havainnoimalla ei oikeastaan ole voitu varmistaa haastatteluissa saatuja tietoja kuin muutamissa tapauksissa.

Haastatteluaineistoa on analysointivaiheessa pyritty käsittelemään ja analysoimaan niin, että aineistosta saataisiin esiin useimmin haastatteluissa esiin tulleet asiat. Lisäksi on kiinnitetty huomiota seikkoihin, jotka selkeästi poikkeavat enemmistön mielipiteistä. Näin on tutkimuksen tulokseksi saatu kokonaiskuva organisaatioiden tämän hetken ympäristöjohtamisesta ja siten vastattu tutkimusongelmiin, joten näkemykseni mukaan tutkimusaineiston analyysi on ollut riittävää.

Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina tulkintaa. Tässä tutkimuksessa sitä lisäsi vielä haastattelukysymysten erilaisuus eri haastattelukierroksilla, kuten jo edellä mainittiin. Tutkimuksissa saatuihin tuloksiin on siis vaikuttanut olennaisesti tutkija ja hänen persoonansa, asenteensa, arvonsa ja taustansa. Kuitenkin vaikuttaisi siltä, että tehdyt tulkinnat ovat kohtuullisen oikeita, sillä tässä tutkimuksessa saadut tulokset ovat yhteneväisiä muiden henkilöstön ympäristöasenteita sekä ympäristöjärjestelmään sitouttamiskeinoja selvittäneiden tutkimusten kanssa.

Yhteenvedona voi todeta, että tutkimuksen luotettavuutta lisäsi koko henkilöstön mukaan ottaminen. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa se, että tutkimuksen tulokset perustuvat organisaatioiden henkilöstön enemmistön näkemyksiin ja se, että tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä muiden vastaavien tutkimuksien kanssa.

11.3 Yleistettävyys ja hyödynnettävyys

Haastatteluihin osallistui 64 % AaltoAlvarin henkilöstöstä ja käytännössä koko Rantakeitaan henkilöstö. Täten tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä koskemaan koko kohdeorganisaatioiden henkilöstöä (tai lähinnä siis koko AaltoAlvarin henkilöstöä). Muutoinkin tutkimuksessa saadut tulokset ovat samansuuntaisia toisten samaa aihe-aluetta käsittelevien tutkimusten kanssa, joten tämän tutkimuksen tulokset ovat myös jossain määrin yleistettävissä laajemminkin. Kuitenkin organisaatioiden ominaispiirteillä ja kulttuurilla (sekä myös haastattelutilanteella) on niin selvä vaikutus henkilöstön asennoitumiseen, että tässä mielessä tämän tutkimuksen tulokset pätevät vain kohdeorganisaatioissa. Tästä kontekstisidonnaisuudesta johtuen AaltoAlvarin tulokset pätevät kokonaisuudessaan vain AaltoAlvarissa ja samoin Rantakeitaan tulokset vain Rantakeitaalla.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaatiot voivat kehittää ympäristöjärjestelmäänsä ja -johtamistaan. Tutkimuksen tuloksista on todennäköisesti hyötyä myös muille organisaatioille, joilla on jo ympäristöjärjestelmä tai jotka ovat sitä rakentamassa. Nämä organisaatiot voivat löytää tutkimuksesta neuvoja tai uusia ajatuksia ja ideoita siitä, kuinka henkilöstön ympäristöasenteisiin voitaisiin vaikuttaa niin, että heidät saataisiin suhtautumaan ympäristöjärjestelmään positiivisesti. Organisaatiot voivat myös saada tietoa siitä, minkälaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota ympäristöjärjestelmän rakentamisprojektissa teknisen järjestelmän rakentamisen lisäksi. Siten nämä organisaatiot voisivat tutkimuksen tulosten perusteella kehittää ympäristöjärjestelmiänsä ja saada ne toimivammiksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kehittää myös EcoStart-projektia. Projektin nykyisessä toimintamallissa rakennetaan työvälineet yhdessä yrityksen edustajien kanssa ja organisaation vastuulle jää projektissa syntyneen tiedon välitys koko henkilöstölle. Tiedotuksella ja koulutuksella on kuitenkin merkittävä osa työntekijöiden motivoimisessa ja sitouttamisessa, kuten kävi ilmi myös tästä tutkimuksesta. Siten voisi olla hyvä, että EcoStart-projektissa kiinnitettäisiin enemmän huomiota henkilöstön koulutukseen.

11.4 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Tutkimusta tehtäessä on mieleeni noussut muutamia asioita, joita voisi jatkossa tarkemmin selvittää. Ensinnäkin olisi kiinnostavaa tutkia kohdeorganisaatioiden tilanteita muutaman vuoden kuluttua. Onko kohdeorganisaatioiden EcoStart-järjestelmät saatu toimimaan ja onko niiden avulla tullut myös tuloksia? Lisäksi voisi olla hyödyllistä selvittää onko organisaatioiden toiminnassa tapahtunut muutoksia. Myös henkilöstön ympäristöasenteita olisi hyvä tutkia pidemmällä aikavälillä. Tällöin todennäköisesti kannattaisi paneutua henkilöstön ympäristöasenteiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin tätä tutkimusta paremmin.

Jatkossa voisi myös paneutua siihen, millaista tukea pk-sektorin yritykset tarvitsisivat ympäristöjärjestelmiensä rakentamiseksi nimenomaan EcoStart-projekteissa. Tässä voisi esimerkiksi keksittyä siihen, kuinka organisaatioiden EcoStart-projekteissa rakennetut järjestelmät saadaan käyttöön otetuksi ja millaista apua ja tukea organisaatiot tarvitsisivat tässä vaiheessa.

LÄHTEET

Kirjalliset julkaisut

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). 2001a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). 2001b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Ajzen, I. 2005. Attitudes, personality and behavior. Open University Press.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. 1980. Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Prentice-Hall.
- Ala-Lipasti, H. 2004. Henkilöstön sitoutuminen ja motivointi ympäristöjärjestelmän käyttöön. Jyväskylän yliopisto, Bio-ja ympäristötieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Alberti, M., Caini, L., Calabrese, A. & Rossi, D. 2000. Evaluation of the costs and benefits of an environmental management system. International Journal of Production Research. Vol. 38, No.17, 4455-4466.
- Allardt, E. 1983. Sosiologia I. Juva: WSOY.
- Alvesson, M. 2003. Understanding Organizational Culture. SAGE Publications.
- Bekkering, M. & McCallum, D. 2000. ISO 14001: a tool for municipal government to achieve sustainability. The experiences of Hamilton-Wentworth, Canada. Teoksessa Hillary, R. (toim.). ISO 14001. Case studies and experiences. Greenleaf Publishing, 308-316.
- Biondi, V., Frey, M. & Iraldo, F. 2000. Environmental Management Systems and SMEs. Motivations, Opportunities and Barriers Related to EMAS and ISO 14001 Implementation. Greener Management International 29, 55-69.
- Bridgen, P. J. & Helm, N. 2000. Assessment of the Value of ISO 14001 in Improving Environmental Performance. Teoksessa Hillary, R. (toim.). ISO 14001. Case studies and practical experiences. Greenleaf Publishing, 273-284.
- Brookhart III, S. W. 1989. Jos suhtaudut alaistesi motivointiin vakavasti. Teoksessa Timpe A.D. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin+Göös.

- Cassell, C. & Symon, G. 1994. Qualitative Research in Work Contexts. Teoksessa Cassell, C. & Symon, G (toim.). Qualitative Methods in Organizational Research. A Practical Guide. SAGE Publications, 1-13.
- Cockrean, B. 2000. Success and failures. National guidance on ISO 14001 for New Zealand local authorities. Teoksessa Hillary, R. (toim.). ISO 14001. Case Studies and practical experiences. Greenleaf Publishing, 39-49.
- Elkington, J. & Burke, T. 1997. Ten Steps to Environmental Excellence. Teoksessa McDonagh, P. & Prothero, A. (toim.). Green Management: A Reader. Lontoo: The Dryden Press, 317-323.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Haavisto, T. 1993. Ympäristöasenteet ja – käyttäytyminen. Teoksessa Ympäristökasvatus. Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Vapaan sivistystyön 33. vuosikirja. Helsinki: Kirjapalvelu Oy, 46-57.
- Halme, M. 1997. Developing an Environmental Culture through Organisational Change and Learning. Teoksessa Welford, R. (toim.). Corporate Environmental Management 2. Culture and Organisations. Lontoo: Earthscan, 79-103.
- Hartley, J. F. 1994. Case Studies in Organizational Research. Teoksessa Cassell, C. & Symon, G. (toim.). Qualitative Methods in Organizational Research. A Practical Guide. SAGE Publications, 208-229.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind K. 1999. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki:Oy Edita Ab.
- Helve, H. 1997. Nuorten muuttuvat arvot ja maailmankuvat. Teoksessa Helena Helve (toim.). 1997. Arvot, maailmankuvat, sukupuoli. Helsinki: Yliopistopaino, 140-172.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi. Suom. R. Liljamo. WSOY.
- ISO 14001. 1996. Ympäristöjärjestelmät. Spesifikaatio ja ohjeita sen käyttämiseksi. Suomen standardisoimisliitto SFS.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in education, psychology and social research 206. Väitöskirja.
- Junnola, R. & Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen. JTO-tutkimuksia, sarja 7.

- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kantola, T. 1996. Ympäristöjohtamisen järjestelmät kunnissa. Ympäristö- ja terveys-lehti 9-10, 29–33.
- King, N. 1994. The Qualitative Research Interview. Teoksessa Cassell, C. & Symon, G. (toim.). *Qualitative Methods in Organizational Research. A Practical Guide*. SAGE Publications, 14-36.
- Kirkland, L-H. & Thompson, D. 1999. Challenges in Designing, Implementing and Operating an environmental management system. *Business Strategy and the Environment* 8 (2), 128-143.
- Kitzinger, J. 1995. Introducing focus groups. *British Management Journal*, vol. 31, 299-302.
- Kollmuss, A. & Agyeman, J. 2002. Mind the Gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, vol. 8, no. 3.
- KTM. 1995. Ympäristöasioiden hyvä hoito PKT- yrityksissä. Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportteja 22/1995.
- Lahikainen, A.R. & Pirttilä-Backman, A-M. 2001. *Sosiaalipsykologian perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen: Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.
- Linnanen, L., Boström, T. & Miettinen P. 1994. Ympäristöjohtaminen. Elinkaariajattelu yrityksen toiminnassa. Weilin-Göös.
- Linnanen, L., Markkanen, E. & Ilmola, L. 1997. Ympäristöosaaminen. Kestävän kehityksen haaste yritysjohdolle. Otaniemi Consulting Group Oy.
- McGuire, W.I. 1985. Attitudes and Attitudes Change. Teoksessa Lindzey, G. & Aronson, E. (toim.). *The Handbook of Social Psychology*, vol. 2, 233–346.
- McMahon, J. 1989. Miten johtajat motivoivat. Teoksessa Timpe. A. D. (toim.). *Mikä motivoi henkilöstöä*. Weilin-Göös.
- Mikkola, T. 1997. Arvot ja ympäristö. Uuden keskiluokan ympäristöarvot ja – asenteet maailmankuvallisen muutoksen heijastajina. Teoksessa Helve H. (toim.). 1997. *Arvot, maailmankuvat, sukupuoli*. Helsinki: Yliopistopaino, 95–139.
- Mitchell, T. R. 1988. Motivaatio: teorian, tutkimuksen ja käytännön uusia suuntia. Teoksessa Timpe A. D. (toim.). *Mikä motivoi henkilöstöä*. Weilin-Göös.
- Netherwood, A. 2001. *Environmental Management Systems*. Teoksessa Welford, R. (toim.). *Corporate Environmental Management 1. Systems and Strategies*. Lontoo: Earthscan Publications, 37–60.

- Netherwood, A. & Shayler, M. 2001. The Role of Environmental Management Systems in Local Government. Teoksessa Welford, R. (toim.). Corporate Environmental Management 1. Systems and Strategies. Lontoo: Earthscan Publications, 221-236.
- Nirenberg, J. 1989. Tehokkaan motivoinnin esteitä. Teoksessa Timpe, A. D. (toim.). Mikä motivoi henkilöstöä. Weilin + Göös.
- Nummela, K. 2003. Onko ympäristöjärjestelmällä vaikutusta yrityskulttuuriin? Tapaus Porkka Finland. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma.
- Onkila T. 2002. Vihreän yrityskulttuurin luominen henkilöstön sitouttamisen ja ympäristöjärjestelmän rakentamisen avulla. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pesonen, H-L. 2001. Environmental Management of Value Chains. Promoting Life-cycle Thinking in Industrial Networks. Greener Management International 33, 45–58.
- Pesonen, H-L., Hämäläinen, K. & Teittinen, O. 2001. Yrityksen ympäristöjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Robbins, S.P. 2003. Organizational behaviour. Prentice Hall. Pearson Education International.
- Rynning, M-R. 1993. Asenteiden muuttumisen edellytykset ja lainalaisuudet. Teoksessa Ympäristökasvatus. Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Vapaan sivistystyön 33.vuosikirja. Helsinki: Kirjastopalvelut Oy, 69–77.
- Räty, H. 1983. Asenteen sosiaalipsykologiseen käsitteeseen. Joensuun korkeakoulun kasvatustieteiden osaston selosteita ja tiedotteita N:o 43.
- Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Weilin + Göös.
- Spitzer, D. R. 1996. Seitsemän varmaa motivaation tappajaa. Yritystalous 4, 27–31.
- Suhonen, P. 1988. Suomalaisten arvot ja politiikka. WSOY.
- Suhonen, P. 1994. Mediat, me ja ympäristö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Hanki ja jää.
- Steyaert, C. & Bouwen, R. 1994. Group Methods of Organizational Analysis. Teoksessa Cassell, C. & Symon, G. (toim.). Qualitative Methods in Organizational Research. A Practical Guide. SAGE Publications, 123-146.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Syrjälä, L., Ahonen S., Syrjäläinen E. & Saari S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Tack, J.-P. 1999. Environmental Management Systems and Stakeholders. The Case of the Belgian Electricity Sector. *Greener Management International* 28, 50-58.

Tamminen, R. 1993. *Tiedettä tekemään!* Jyväskylä: Atena Kustannus.

Uusitalo, L. 1993. Asenteiden ja käyttäytymisen ristiriita – haaste ympäristökasvatukselle. Teoksessa *Ympäristökasvatus*. Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Vapaa sivistystyön 33.vuosikirja. Helsinki: Kirjastopalvelut Oy, 58–68.

Muut kirjalliset lähteet

Hämäläinen, S. 2006. Henkilöstön asennoituminen yrityksen ympäristöjohtamiseen. EcoStart-ympäristöjärjestelmä Mikkelin Betoni Oy:ssä. Tutkimusraportti.

Lehtonen, T., Kiviaho L. & Lilja R. 2005. EcoStart - Pk-yrityksen kevennetty ympäristöjärjestelmä. Ekotehokkuudella kustannussäästöjä ja kilpailuetua. Etelä-Savon maakuntaliitto, Jykes Oy, Ekoleima Ay. Luonnos 15.9.2005.

Liikuntatilan turvallisuus on ennakkointiasia. AaltoAlvarin vedenkäsittelyä uusitaan ja kylpylän vesikatto korjataan. 2006. Jyväskylä. Jyväskylän kaupungin tiedotuslehti. 1.2.2006, 12.

Elektroninen aineisto

Jyväskylän kaupunki. 2006a. Vesiliikuntakeskus AaltoAlvari.
<http://www.jyvaskyla.fi/liikunta/laitokset/aaltoalvari.shtml> 20.12.2006.

Jyväskylän kaupunki. 2006b. Ympäristöasioiden hallintajärjestelmä.
http://www.jkl.fi/asuminen/ymparisto/ymparistoasioiden_hallintajarjestelma
20.12.2006.

Viihdeumala Rantakeidas. 2006. <http://www.rantakeidas.fi> 20.12.2006.

LIITTEET

LIITE 1 Ensimmäisen haastattelukierroksen teemahaastattelurunko

HAASTATTELUTEEMAT

YLEISET ASIAT/DEMOGRAFISET TEKIJÄT

työskentelyaika organisaatiossa

ikä

sukupuoli

EcoStart-ohjausryhmä

YMPÄRISTÖASIAT OMASSA TYÖSSÄ

Ympäristön huomioiminen omassa työssä tällä hetkellä

Oman työn (merkittävimmät) ympäristövaikutukset

Vaikutusmahdollisuudet ympäristöön omassa työssä

Ympäristöasioiden huomioimisen tärkeys omassa työssä (perustelut)

YMPÄRISTÖJOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

Koulutus/tiedotus ympäristöön liittyvissä asioissa

Halukkuus osallistua ympäristökoulutukseen (koulutuksen sisältö)

Ympäristöasioiden huomioimisen tärkeys organisaatiossa (perustelut)

Organisaatiossa tehtävän ympäristötyön riittävyys tällä hetkellä (perustelut)

Miksi on lähdetty mukaan EcoStart-projektiin?

Työnjohdon tuki/kannustus ympäristöasioissa

Ympäristötyöhön motivoivat tekijät ja niiden toteutuminen käytännössä

Mahdolliset esteet ympäristömyötäiselle toiminnalle

ECOSTART

Tiedot EcoStartista

Käsitys/mielikuva ympäristöjärjestelmästä

Ympäristöjärjestelmän vaikutukset organisaatiolle (hyödyt/haitat)

Ympäristöjärjestelmän vaikutukset omaan työhön ja valmius muutoksiin

YMPÄRISTÖNSUOJELU YLEENSÄ

Ympäristönsuojelun tärkeys

Henkilökohtainen kiinnostus ympäristönsuojeluun

LIITE 2 Toisen haastattelukierroksen teemahaastattelurunko

HAASTATTELUTEEMAT 2

YLEISET ASIAT/DEMOGRAFISET TEKIJÄT (tarvittaessa)

työskentelyaika organisaatiossa
ikä
sukupuoli

ECOSTART

Järjestelmän toteuttamisvaihe:

- Miten paljon olette olleet mukana ympäristöjärjestelmän rakentamisessa? (EcoStart-ohjausryhmä)
- Mikä onnistui hyvin/huonosti?

Tiedot EcoStart-ympäristöjärjestelmästä

Ympäristöjärjestelmän toiminta tällä hetkellä

Ympäristöjärjestelmän vaikutus yleiseen ilmapiiriin, asenteisiin, käyttäytymiseen?

Ympäristöjärjestelmän vaikutukset omaan työhön

Ympäristöjärjestelmän merkitys ympäristösuojelun kannalta

Ympäristöpolitiikka:

- Onko organisaatiolla ympäristöpolitiikka?
- Miten paljon tiedät organisaation politiikasta?

Ympäristötavoitteet:

- Onko organisaatiolla ympäristötavoitteita?
- Mitkä ovat organisaation ympäristötavoitteet?

Työnjohdon tuki ympäristöjärjestelmälle

Ympäristöjärjestelmän vaikutus ympäristöasioiden kiinnostavuuteen (perustelut)

- Onko organisaation ympäristöjärjestelmällä ollut vaikutusta yleiseen kiinnostukseen ympäristöasioista?

Mitä mieltä olette tällä hetkellä ympäristöjärjestelmästä? (kysymys lisättiin parin ensimmäisen haastattelun jälkeen)

YMPÄRISTÖJOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

Tiedotus/koulutus ympäristöjärjestelmästä

Halukkuus osallistua ympäristökoulutukseen

Ympäristöasioiden huomioimisen tärkeys organisaatiossa (perustelut)

- Arvostetaanko täällä ympäristöasioita?

Organisaatiossa tehtävän ympäristötyön riittävyys tällä hetkellä (perustelut)

Kiinnostus organisaation ympäristöjärjestelmään ja yleensä ympäristöasioihin

Tuki/kannustus ympäristöasioissa

- Kannustaako työyhteisö ympäristönsuojeluun?

(Työnjohdon esimerkki ympäristöasioissa (puheet/teot)) (kysymys jätettiin pois parin ensimmäisen haastattelun jälkeen)

Vaikutusmahdollisuudet organisaation ympäristöasioihin (myös oma työ)

Mahdolliset esteet ympäristömyötäiselle toiminnalle

YMPÄRISTÖASIAT OMASSA TYÖSSÄ

Ympäristön huomioiminen omassa työssä tällä hetkellä (muutokset projektin aikana)

Ympäristöasioiden huomioimisen tärkeys omassa työssä (perustelut)

LIITE 3 AaltoAlvarin henkilöstön vastauksia muutamiin haastattelukysymyksiin

Työntekijöiden kiinnostus ympäristöasioihin

Kiinnostunut	14 henkilöä	77,8 %
Ei kiinnosta	1 henkilö	5,6 %
Ei ottanut kantaa	3 henkilöä	16,7 %
Yhteensä	18 henkilöä	100 %

Työntekijöiden kiinnostus organisaation ympäristöasioihin

Kiinnostunut	7 henkilöä	38,9 %
Ei kiinnosta	-	-
Ei ottanut kantaa	11 henkilöä	61,1 %
Yhteensä	18 henkilöä	100 %

Ympäristöasioiden tärkeys organisaatiossa

Pitää tärkeänä	8 henkilöä	44,4 %
Ei pidä tärkeänä	5 henkilöä	27,8 %
Ei ottanut kantaa	5 henkilöä	27,8 %
Yhteensä	18 henkilöä	100 %

Ympäristöasioiden tärkeys omassa työssä

Pitää tärkeänä	8 henkilöä	44,4 %
Ei pidä tärkeänä	4 henkilöä	22,2 %
Ei ottanut kantaa	6 henkilöä	33,3 %
Yhteensä	18 henkilöä	100 %

Koulutushalukkuus

Koulutushalukkuutta	9 henkilöä	50,0 %
Ei koulutushalukkuutta	2 henkilöä	11,1 %
Ei ottanut kantaa	7 henkilöä	38,9 %
Yhteensä	18 henkilöä	100 %

LIITE 4 Demografisten tekijöiden ja henkilökohtaisen kiinnostuksen vaikutus AaltoAlvarin työntekijöiden ympäristö-asentoitumiseen

TAULUKKO 1 Haastateltujen sukupuolijakauma

Nainen	12	66,7 %
Mies	6	33,3 %
Yhteensä	18	100 %

TAULUKKO 2 Sukupuolen vaikutus henkilöstön kiinnostukseen ympäristöasioihin

	Nainen		Mies	
Kiinnostus ympäristöasioihin				
Kiinnostunut	11	91,7 %	3	50,0 %
Ei kiinnostunut	-	-	1	16,7 %
Ei ottanut kantaa	1	8,3 %	2	33,3 %
Yhteensä	12	100 %	6	100 %
Kiinnostus organisaation ympäristöasioihin				
Kiinnostunut	5	41,7 %	2	33,3 %
Ei kiinnostunut	-	-	-	-
Ei ottanut kantaa	7	58,3 %	4	66,7 %
Yhteensä	12	100 %	6	100 %
Ympäristöasioiden tärkeys organisaatiossa				
Pitää tärkeänä	5	41,7 %	3	50 %
Ei pidä tärkeänä	4	33,3 %	1	16,7 %
Ei ottanut kantaa	3	25 %	2	33,3 %
Yhteensä	12	100 %	6	100 %

TAULUKKO 3 Haastateltujen jakauma työskentelyvuosien mukaan

< 5 vuotta	7 henkilöä	41,2 %
5-9 vuotta	3 henkilöä	17,6 %
10–20 vuotta	1 henkilö	5,9 %
> 20 vuotta	6 henkilöä	35,3 %
Yhteensä	17 henkilöä*	100 %

* Yhdeltä haastatellulta ei ollut selvitetty työskentelyvuosia

LIITE 4 jatkuu

TAULUKKO 4 Työskentelyvuosien vaikutus henkilöstön kiinnostukseen ympäristöasioihin

	< 5 vuotta		5-9 vuotta		10–20 vuotta		> 20 vuotta	
Kiinnostus ympäristöasioihin								
Kiinnostunut	5	71,4 %	3	100 %	1	100 %	5	83,3 %
Ei kiinnostunut	1	14,3 %	-	-	-	-	-	-
Ei ottanut kantaa	1	14,3 %	-	-	-	-	1	16,7 %
Yhteensä	7	100 %	3	100 %	1	100 %	6	100 %
Kiinnostus organisaation ympäristöasioihin								
Kiinnostunut	-	-	2	66,7 %	-	-	5	83,3 %
Ei kiinnostunut	-	-	-	-	-	-	-	-
Ei ottanut kantaa	7	100 %	1	33,3 %	1	100 %	1	16,7 %
Yhteensä	7	100 %	3	100 %	1	100 %	6	100 %
Ympäristöasioiden tärkeys organisaatiossa								
Pitää tärkeänä	3	42,9 %	2	66,7 %	1	100 %	1	16,7 %
Ei pidä tärkeänä	2	28,6 %	-	-	-	-	3	50,0 %
Ei ottanut kantaa	2	28,6 %	1	33,3 %	-	-	2	33,3 %
Yhteensä	7	100 %	3	100 %	1	100 %	6	100 %

TAULUKKO 5 Haastateltujen arvioitu ikäjakauma

< 30 vuotta	-	-
30–40 vuotta	5 henkilöä	27,8 %
40–50 vuotta	6 henkilöä	33,3 %
>50 vuotta	7 henkilöä	38,9 %
Yhteensä	18 henkilöä	100 %

LIITE 4 jatkuu

TAULUKKO 6 Iän vaikutus henkilöstön kiinnostukseen ympäristöasioista

	< 30 vuotta		30–40 vuotta		40–50 vuotta		> 50 vuotta	
Kiinnostus ympäristöasioihin								
Kiinnostunut	-	-	2	40,0 %	6	100 %	6	85,7 %
Ei kiinnostunut	-	-	1	20,0 %	-	-	-	-
Ei ottanut kantaa	-	-	2	40,0 %	-	-	1	14,3 %
Yhteensä	-	-	5	100 %	6	100 %	7	100 %
Kiinnostus organisaation ympäristöasioihin								
Kiinnostunut	-	-	1	20,0 %	1	16,7 %	5	71,4 %
Ei kiinnostunut	-	-	-	-	-	-	-	-
Ei ottanut kantaa	-	-	4	80,0 %	5	83,3 %	2	28,6 %
Yhteensä	-	-	5	100 %	6	100 %	7	100 %
Ympäristöasioiden tärkeys organisaatiossa								
Pitää tärkeänä	-	-	2	40,0 %	5	83,3 %	1	14,3 %
Ei pidä tärkeänä	-	-	1	20,0 %	-	-	4	57,1 %
Ei ottanut kantaa	-	-	2	40,0 %	1	16,7 %	2	28,6 %
Yhteensä	-	-	5	100 %	6	100 %	7	100 %

TAULUKKO 7 Henkilökohtaisen ympäristöasioiden kiinnostuksen vaikutus henkilön kiinnostukseen organisaation ympäristöasioihin

	Henkilökohtaisesti kiinnostunut ympäristöasioista		Henkilökohtaisesti ei kiinnostunut ympäristöasioista	
Kiinnostus organisaation ympäristöasioihin				
Kiinnostunut	6 henkilöä	42,8 %	-	-
Ei kiinnostunut	-	-	-	-
Ei ottanut kantaa	8 henkilöä	57,1 %	1 henkilö	100 %
Yhteensä	14 henkilöä	100 %	1 henkilö	100 %
Ympäristöasioiden tärkeys organisaatiossa				
Pitää tärkeänä	7 henkilöä	50,0 %	-	-
Ei pidä tärkeänä	3 henkilöä	21,4 %	1 henkilö	100 %
Ei ottanut kantaa	4 henkilöä	28,6 %	-	-
Yhteensä	14 henkilöä	100 %	1 henkilö	100 %

LIITE 5 Rantakeitaan henkilöstön vastauksia muutamiin haastattelukysymyksiin

Työntekijöiden kiinnostus ympäristöasioihin

Kiinnostunut	11 henkilöä	78,6 %
Ei kiinnosta	1 henkilö	7,1 %
Ei ottanut kantaa	2 henkilöä	14,3 %
Yhteensä	14 henkilöä	100 %

Työntekijöiden kiinnostus organisaation ympäristöasioihin

Kiinnostunut	5 henkilöä	35,7 %
Ei kiinnosta	1 henkilö	7,1 %
Ei ottanut kantaa	8 henkilöä	57,1 %
Yhteensä	14 henkilöä	100 %

Ympäristöasioiden tärkeys organisaatiossa

Pitää tärkeänä	7 henkilöä	50,0 %
Ei pidä tärkeänä	1 henkilöä	7,1 %
Ei ottanut kantaa	6 henkilöä	42,9 %
Yhteensä	14 henkilöä	100 %

Ympäristöasioiden tärkeys omassa työssä

Pitää tärkeänä	9 henkilöä	64,3 %
Ei pidä tärkeänä	1 henkilöä	7,1 %
Ei ottanut kantaa	4 henkilöä	28,6 %
Yhteensä	14 henkilöä	100 %

Koulutushalukkuus

Koulutushalukkuutta	7 henkilöä	50,0 %
Ei koulutushalukkuutta	6 henkilöä	42,9 %
Ei ottanut kantaa	1 henkilöä	7,1 %
Yhteensä	14 henkilöä	100 %

LIITE 6 Demografisten tekijöiden ja henkilökohtaisen kiinnostuksen vaikutus Rantakeitaan työntekijöiden ympäristö-asetoitumiseen

TAULUKKO 1 Haastateltujen sukupuolijakauma

Nainen	9	64,3 %
Mies	5	35,7 %
Yhteensä	14	100 %

TAULUKKO 2 Sukupuolen vaikutus henkilöstön kiinnostukseen ympäristöasioihin

	Nainen		Mies	
Kiinnostus ympäristöasioihin				
Kiinnostunut	7	77,8 %	4	80,0 %
Ei kiinnostunut	1	11,1 %	-	
Ei ottanut kantaa	1	11,1 %	1	20,0 %
Yhteensä	9	100 %	5	100 %
Kiinnostus organisaation ympäristöasioihin				
Kiinnostunut	4	44,4 %	1	20,0 %
Ei kiinnostunut	-	-	1	20,0 %
Ei ottanut kantaa	5	55,6 %	3	60,0 %
Yhteensä	9	100 %	5	100 %
Ympäristöasioiden tärkeys organisaatiossa				
Pitää tärkeänä	4	44,4 %	3	60,0 %
Ei pidä tärkeänä	1	11,1 %	-	-
Ei ottanut kantaa	4	44,4 %	2	40,0 %
Yhteensä	9	100 %	5	100 %

TAULUKKO 3 Haastateltujen jakauma työskentelyvuosien mukaan

< 3 vuotta	4 henkilöä	30,8 %
3-5 vuotta	5 henkilöä	38,5 %
6-10 vuotta	-	-
> 10 vuotta	4 henkilöä	30,8 %
Yhteensä	13 henkilöä*	100 %

* Yhdeltä haastatellulta ei ollut selvitetty työskentelyvuosia

LIITE 6 jatkuu

TAULUKKO 4 Työskentelyvuosien vaikutus henkilöstön kiinnostukseen ympäristöasioihin

	< 3 vuotta		3-5 vuotta		6-10 vuotta		> 10 vuotta	
Kiinnostus ympäristöasioihin								
Kiinnostunut	3	75,0 %	4	80,0 %	-	-	4	100 %
Ei kiinnostunut	1	25,0 %	-	-	-	-	-	-
Ei ottanut kantaa	-	-	1	20,0 %	-	-	-	-
Yhteensä	4	100 %	5	100 %	-	-	4	100 %
Kiinnostus organisaation ympäristöasioihin								
Kiinnostunut	2	50,0 %	2	40,0 %	-	-	1	25,0 %
Ei kiinnostunut	-	-	-	-	-	-	-	-
Ei ottanut kantaa	2	50,0 %	3	60,0 %	-	-	3	75,0 %
Yhteensä	4	100 %	5	100 %	-	-	4	100 %
Ympäristöasioiden tärkeys organisaatiossa								
Pitää tärkeänä	-	-	4	80,0 %	-	-	3	75,0 %
Ei pidä tärkeänä	-	-	-	-	-	-	1	25,0 %
Ei ottanut kantaa	4	100 %	1	20,0 %	-	-	-	-
Yhteensä	4	100 %	5	100 %	-	-	4	100 %

TAULUKKO 5 Haastateltujen arvioitu ikäjakauma

< 30 vuotta	2 henkilöä	14,3 %
30–40 vuotta	1 henkilöä	7,1 %
40–50 vuotta	8 henkilöä	57,1 %
>50 vuotta	3 henkilöä	21,4 %
Yhteensä	14 henkilöä	100 %

LIITE 6 jatkuu

TAULUKKO 6 Iän vaikutus henkilöstön kiinnostukseen ympäristöasioista

	< 30 vuotta		30–40 vuotta		40–50 vuotta		> 50 vuotta	
Kiinnostus ympäristöasioihin								
Kiinnostunut	1	50,0 %	-	-	7	87,5 %	3	100 %
Ei kiinnostunut	1	50,0 %	-	-	-	-	-	-
Ei ottanut kantaa	-	-	1	100 %	1	12,5 %	-	-
Yhteensä	2	100 %	1	100 %	8	100 %	3	100 %
Kiinnostus organisaation ympäristöasioihin								
Kiinnostunut	1	50,0 %	1	100 %	2	25,0 %	1	33,3 %
Ei kiinnostunut	-	-	-	-	1	12,5 %	-	-
Ei ottanut kantaa	1	50,0 %	-	-	5	62,5 %	2	66,7 %
Yhteensä	2	100 %	1	100 %	8	100 %	3	100 %
Ympäristöasioiden tärkeys organisaatiossa								
Pitää tärkeänä	-	-	1	100 %	4	50,0 %	2	66,7 %
Ei pidä tärkeänä	-	-	-	-	1	12,5 %	-	-
Ei ottanut kantaa	2	100 %	-	-	3	37,5 %	1	33,3 %
Yhteensä	2	100 %	1	100 %	8	100 %	3	100 %

TAULUKKO 7 Henkilökohtaisen ympäristöasioiden kiinnostuksen vaikutus henkilön kiinnostukseen organisaation ympäristöasioihin

	Henkilökohtaisesti kiinnostunut ympäristöasioista		Henkilökohtaisesti ei kiinnostunut ympäristöasioista	
Kiinnostus organisaation ympäristöasioihin				
Kiinnostunut	3 henkilöä	27,3 %	1 henkilö	100 %
Ei kiinnostunut	-	-	-	-
Ei ottanut kantaa	8 henkilöä	72,7 %	-	-
Yhteensä	11 henkilöä	100 %	1 henkilö	100 %
Ympäristöasioiden tärkeys organisaatiossa				
Pitää tärkeänä	6 henkilöä	54,5 %	-	-
Ei pidä tärkeänä	1 henkilöä	9,1 %	-	-
Ei ottanut kantaa	4 henkilöä	36,4 %	1 henkilö	100 %
Yhteensä	11 henkilöä	100 %	1 henkilö	100 %