

Jyväskylän yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta

VIHREÄN YRITYSKULTTUURIN LUOMINEN
HENKILÖSTÖN SITOUTTAMISEN JA YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄN
RAKENTAMISEN AVULLA

Ympäristöjohtaminen,
Pro gradu-tutkielma
elokuu 2002
Laatija: Tiina Onkila
Ohjaaja: Professori
Hanna-Leena Pesonen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

| | |
|---|--|
| Tekijä Tiina Onkila | |
| Työn nimi Vihreän yrityskulttuurin luominen henkilöstön sitouttamisen ja ympäristöjärjestelmän rakentamisen avulla | |
| Oppiaine Ympäristöjohtaminen | Työn laji Pro gradu -tutkielma |
| Aika elokuu 2002 | Sivumäärä 105+liitteet |
| Tiivistelmä <p>Ympäristökuormituksen vähentäminen edellyttää syvällistä muutosta yritysten toiminnassa. Ympäristöarvojen tulee olla yrityksen toiminnan perusta, mikä voidaan taata yrityskulttuurin muutoksella vihreäksi. Muutos voi tapahtua vain, jos kaikki organisaation jäsenet ovat siihen sitoutuneita. Ympäristöjärjestelmästandardeja on luotu yritysten ympäristöasioiden hallinnan parantamiseksi, mutta ne ei kuitenkaan tarjoa valmista ratkaisua siihen, kuinka vihreä yrityskulttuuri voidaan luoda.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka ympäristömuutos tulisi toteuttaa yrityksessä, jotta saataisiin luotua vihreä yrityskulttuuri. Lisäksi tarkastelin tällaista muutosta estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä ympäristöjärjestelmän roolia muutoksessa. Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena. Tavoitteena oli kohdeyrityksen tilanteeseen erityisen sopivan parannuksen tuottaminen. Tietoa tutkimukseen keräsin teemahaastattelujen, dokumentteihin perehtymisen sekä osallistuvan havainnoinnin avulla. Kohdeyrityksenä oli GWS Systems Oy, jossa aloitetaan ympäristöjärjestelmän rakentamista.</p> <p>Teoreettinen viitekehys jäsenyi aiemman kirjallisuuden perusteella. Muutoksen edellytyksenä on henkilöstön sitoutuminen. Sitoutumista voidaan saavuttaa onnistuneen muutoksen vaiheistuksen sekä sitouttamisen keinojen käytön avulla. Sitouttamisen keinoja ovat muun muassa koulutus, palkitseminen ja viestintä. Tämä prosessi voi johtaa vihreämmän yrityskulttuurin syntyyn.</p> <p>Teoreettisen osuuden tuloksena syntyi vihreän yrityskulttuurin määritelmä, jonka mukaan se on <i>sellainen elämäntapa organisaatiossa, jonka perusarvoihin ja -oletuksiin kuuluu ympäristöasioiden erinomainen hoitaminen</i>. Kokonaisuudessaan empiirinen osuus vahvisti teoreettisen osion tulokset. Muutoksen vaiheistus sekä sitouttamiskeinojen käyttö on toteutettava yritykseen räätälöidyin keinoin. Johdon rooli on ratkaisevassa asemassa ja johdon asenteista voi muodostua vihreän yrityskulttuurin synnyn este. Sitouttamisen keinoista koulutuksella ja viestinnällä on suuri rooli ympäristömuutoksessa. Ympäristöjärjestelmä nähdään nykyisellään ainoastaan dokumentoijana, eikä sen uskota tuovan muutosta toimintaan.</p> | |
| Asiasanat Vihreä yrityskulttuuri, sitoutuminen, sitouttaminen, ympäristöjärjestelmä, ympäristömuutos | |
| Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto/ Taloustieteiden tiedekunta | |

SISÄLTÖ

| | |
|--|----|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA | 1 |
| 1.2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMA | 4 |
| 2 TUTKIMUSMETODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 5 |
| 2.1 TUTKIMUSMETODOLOGIA..... | 5 |
| 2.1.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus..... | 5 |
| 2.1.2 Tutkimuksen tavoite..... | 7 |
| 2.1.3 Tiedonkeruumenetelmät | 8 |
| 2.2 TUTKIMUKSEN KOHDEYRITYS | 11 |
| 2.3 TUTKIMUKSEN RAJAUS..... | 12 |
| 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS | 14 |
| 3.1. VIITEKEHYKSEN JÄSENNYS | 14 |
| 3.2 KESKEISIMPIEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY | 16 |
| 3.2.1 Sitoutuminen ja sitouttaminen..... | 16 |
| 3.2.2 Organisaatiokulttuuri | 19 |
| 3.2.3 Ympäristöjärjestelmä..... | 24 |
| 4 MUUTOKSEN VAIHEET | 26 |
| 4.1 ERILAISIA TEORIOITA MUUTOKSEN VAIHEISTA | 26 |
| 4.1.1 Yleiset muutosteoriat..... | 26 |
| 4.1.2 Erityisesti ympäristömuutoksesta..... | 27 |
| 4.2 ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOSTA KÄSITTELEVÄT TEORIAM | 30 |
| 4.3 ERILAISTEN MUUTOSTEORIOIDEN YHTEYKSISTÄ | 35 |
| 4.4 YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄ VIHREÄN MUUTOKSEN MOOTTORINA..... | 37 |
| 4.5 HENKILÖSTÖN MUUTOSVALMIUS JA MUUTOSVASTARINTA..... | 38 |
| 4.5.1 Muutosvastarinta | 38 |
| 4.5.2 Henkilöstön muutosvalmius | 39 |
| 5 MUUTOKSEEN SITOUTTAMISEN KEINOT | 41 |

| | |
|---|------------|
| 5.1 MOTIVAATIO..... | 41 |
| 5.2 PALKITSEMINEN..... | 44 |
| 5.3 KOULUTUS..... | 46 |
| 5.4 ARVOJEN MUUTOS..... | 49 |
| 5.5 VIESTINTÄ..... | 51 |
| 5.6 JOHDON SITOUTUMINEN JA JOHTAMISTAPA..... | 53 |
| 5.7 OPPIMISEN KANNUSTAMINEN..... | 57 |
| 5.8 MUITA SITOUTTAMISEN KEINOJA..... | 58 |
| 5.9 ERILAISISTA SITOUTTAMIKEINOISTA JA NIIDEN YHTEYKSISTÄ..... | 61 |
| 6 TULOKSENA HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN JA VIHREÄ YRITYSKULTTUURI..... | 63 |
| 6.1 HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN..... | 63 |
| 6.1.1 <i>Sitoutumisen tila</i> | 63 |
| 6.1.2 <i>Sitoutumisen ja yrityskulttuurin suhteesta</i> | 66 |
| 6.2 VIHREÄ YRITYSKULTTUURI..... | 67 |
| 6.2.1 <i>Vihreä yrityskulttuuri muutosprosessin tuloksena</i> | 67 |
| 6.2.2 <i>Laatukulttuurin yhteys vihreään yrityskulttuuriin</i> | 71 |
| 6.3 VIHREÄN YRITYSKULTTUURIN MÄÄRITELMÄ JA SEN SYNNYN EDELLYTYKSET..... | 71 |
| 7 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI..... | 75 |
| 7.1 MUUTOKSEN VAIHEISTUKSEN TARKASTELU..... | 75 |
| 7.1.1 <i>Muutoksen lähtökohtana ympäristöasioiden hoidon nykytila</i> | 75 |
| 7.1.2 <i>Ympäristöjärjestelmän tarve</i> | 78 |
| 7.2 MUUTOKSEN LÄPIVIENTI VAIHEITTAIN..... | 80 |
| 7.3 SITOUTTAMISKEINOJEN KÄYTÖN TARKASTELU..... | 81 |
| 7.4 SITOUTUMISEN JA VIHREÄN ORGANISAATIOKULTTUURIN LUOMISEN EDELLYTYKSET..... | 87 |
| 7.4.1 <i>Näkemyksiä muutosprosessin tuloksesta</i> | 87 |
| 7.4.2 <i>Erityisen sopiva parannus</i> | 89 |
| 8 JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 93 |
| 8.1 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA PÄÄTULOKSET..... | 93 |
| 8.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI..... | 96 |
| 8.3 TULOSTEN YLEISTETTÄVYYS JA HYÖDYNNETTÄVYYS..... | 98 |
| 8.4 JATKOTUTKIMUSHAASTEET..... | 98 |
| LÄHTEET..... | 100 |

MUUT KIRJALLISET LÄHTEET 105

LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Yritykset toimivat nykyään nopeasti muuttuvassa maailmassa. Uudet arvot ja aatteet asettavat uusia haasteita. Viime vuosikymmenten aikana ympäristöarvojen ja -vaatimusten lisääntyminen on muuttanut yritysten toimintaedellytyksiä. On pystyttävä vastaamaan kuluttajien, lainsäätäjien ja muiden sidosryhmien asettamiin ympäristöodotuksiin ja -vaatimuksiin. Uusien haasteiden kohtaaminen, voittaminen ja kääntäminen voimavaraksi vaativat yritykseltä muuttumista. On pystyttävä muuttamaan omia toimintatapoja sellaisiksi, että ympäristöarvot huomioidaan ja aiheutuvaa ympäristökuormitusta pystytään vähentämään. Yrityksen ympäristökuormituksen vähentäminen ei ole kuitenkaan mahdollista, jos nojaututaan entisiin toimintatapoihin, vaan vaaditaan syvällistä muutosta.

Yritykset voivat saavuttaa myös etuja toimiessaan alan pioneerina ympäristöasioiden hoidon saralla. McCloskeyn & Smithin (1995, 193) mukaan ne voivat saavuttaa pitkän aikavälin kilpailuetua ennakoimalla ympäristömuutoksia ja parantamalla ympäristösuoritustaan ennenkuin valtiovalta asettaa vaatimuksia. Edut voivat ilmetä esimerkiksi imagohyötyinä, kustannussäästöinä tai sidosryhmien ja yrityksen välisen yhteisymmärryksen lisääntymisenä.

Erityisesti kuluttajien käyttäytyminen on alkanut muuttua. McCloskeyn ja Smithin (1995, 191) mukaan käyttäytymisen muuttumiseen ovat vaikuttaneet teknologian kehittyminen sekä sivistyksen ja koulutuksen lisääntyminen. Enää ei kuitenkaan riitä pelkkä kuluttajien vaatimusten täyttäminen, vaan myös julkiset sidosryhmät vaativat yhä enemmän ympäristöystävällisiä tuotteita. Muunmuassa tuotantotapojen ja materiaalien on oltava sellaisia, että ne eivät vaaranna ympäristön tilaa tai yhteiskunnan hyvinvointia. (McCloskey & Smith, 1995, 191).

Maailmanlaajuinen kiinnostus ympäristöongelmien ratkaisemiseksi on voimakkaasti kasvanut viime vuosikymmenien kuluessa. McCloskeyn ja Smithin (1995, 190) mukaan vielä 1970-luvulla vapaa yrittäjyys ja talouskasvu sekä korkea tuottavuus rohkaisivat kuluttajia massakulutukseen ja kuluttajan vapaaseen valintaan. 1970-luvun puolivälissä kuitenkin muutokset ympäristössä alkoivat näkyä. Samaan aikaan alkoi ilmestyä tutkimustuloksia ympäristöongelmien ja teollisen toiminnan

yhteydestä. Rachel Carsonin kirjan *Silent Spring* julkaisu, Rooman Klubin työ ja median kiinnostus ympäristöasioita kohtaan loivat julkisen tietoisuuden ja huolen ympäristöongelmista. 1990-luvun alkupuolelle mennessä aiheen käsittely oli jo laajentunut globaaleihin ympäristöongelmiin, kuten ilmastonmuutokseen ja vaarallisten jätteiden hävittämiseen. (McCloskey & Smith, 1995, 190).

Maailmanlaajuinen keskustelu globaaleista ympäristöongelmista on johtanut muun muassa keskusteluun kansallisten päästörajojen asettamisesta kasvihuonekaasuille. Kansalliset tavoitteet ympäristöongelmien vähentämiseksi ovat lisääntyneet. Katset ovat samalla kääntyneet yksittäisiin organisaatioihin, joiden toimintaa muuttamalla voidaan vähentää kansallista päästöjen summaa. Organisaatioiden tarpeisiin on vähitellen alettu kehittää erilaisia ympäristöasioiden hallintakeinoja. Yksi tunnetuimmista keinoista ovat ympäristöjärjestelmät, joista Euroopassa yleisimpiä ovat EMAS ja ISO 14001.

Erilaisten organisaatioiden ympäristöasioiden hoidossa vaaditaan syvällistä muutosta, jotta syntyviä ympäristöongelmia pystyttäisiin vähentämään. EMAS ja ISO 14001 pyrkivät tarjoamaan raameja siihen, kuinka tällainen muutos voitaisiin saada aikaan ja ympäristöjohtamisesta tulisi kiinteä osa yleistä johtamisjärjestelmää (ISO 14001, 1996 ja EMAS, 2001). Yrityksen aiheuttamien ympäristöongelmien vähentämisen kannalta henkilöstön rooli on oleellinen. Syvällisen muutoksen aikaansaamiseksi vaaditaan koko henkilöstön sitoutumista sekä pysyvää muutosta organisaation toiminnan lähtökohdissa. Tähän ympäristöjärjestelmästandardit eivät tarjoa valmista ohjeistoa (ISO 14001, 1996 ja EMAS, 2001).

Pro Gradu-tutkielmani tarkoituksena on löytää vastaus käytännön ongelmaan, joka yritysten ympäristöasioiden hallinnassa on alkanut ilmetä toimintaedellytysten muuttuessa. Uusiin vaatimuksiin on pystyttävä vastaamaan joko pro- tai reaktiivisesti. Vaikka ympäristöjärjestelmät ovat tarjonneet yrityksille melko toimivan viitekehyksen ympäristöasioiden hoidon parantamiseen, on järjestelmän todellinen toiminta jäänyt usein kiinni henkilöstön aktivoimisesta. Pro gradu-tutkielmani käsittelee tätä nimenomaista problematiikkaa; kuinka ympäristömyönteinen muutos tulee läpiviedä, jotta todellista muutosta toiminnassa tapahtuu pysyvästi; kuinka on toimittava, jotta henkilöstö sitoutuu muutokseen.

Ympäristöjärjestelmästandardit eivät tarjoa valmista ohjeistoa siihen, kuinka henkilöstön sitouttaminen tapahtuu ja kuinka muutoksella tavoitellusta ympäristötoiminnasta tulee organisaation pysyvä perustoimintatapa. ISO 14001-standardissa (1996) vaaditaan, että organisaation on luotava

ja ylläpidettävä menettelytapoja, joilla varmistetaan, että kaikkien organisaatiotasojen henkilöt tehdään tietoisiksi vaatimusten noudattamisen tärkeydestä, oman toimintansa ympäristövaikutuksista, omasta roolistaan ja vastuistaan sekä toimintavoista poikkeamisen seurauksista. Yhdenkin henkilöstön jäsenen laiminlyönti voi johtaa poikkeamiin. Tämän vuoksi henkilöstö on myös järjestelmän toiminnan kannalta tärkeässä asemassa.

Organisaatiomuutos voi tapahtua vain, jos organisaation jäsenet ovat siihen sitoutuneita. Jokaisen henkilöstön jäsenistä on muutettava omia toimintatapojaan ja ideoitava uusia. Ongelmana on kuitenkin se, kuinka henkilöstö saadaan luopumaan vanhoista tavoistaan ja oppimaan uusia, ympäristöystävällisempiä toimintatapoja.

Meiman ja Welfordin (1997, 4-5) mukaan myös ympäristöjohtamisen ala on alkanut muuttua. Aiemmin se oli insinöörien ja lakimiesten alaa. He painottivat teknologiaa ja säädöksiä. Nykyään keskusteluun kuuluu myös organisaatioaspekti, joten myös kulttuurin uudelleenmuotoileminen ja ympäristöarvojen yhdistäminen päätöksiin aletaan ottaa huomioon. (Meima & Welford, 1997). Organisaatiokulttuuri ja arvot tulivat lyhyen kirjallisuuskatsauksen jälkeen osaksi myös minun aiheitani. Niiden muutoksen avulla pystytään varmistamaan, että ympäristönsuojelusta tulee organisaatiossa jatkuvaa.

Organisaatiokulttuurin muutoksessa on kysymys myös arvoista. Ympäristöongelmien vähentämiseksi pitäisi alkaa arvostaa esimerkiksi kestävyyttä taloudellisen kasvun sijaan. Toisaalta se tarkoittaisi myös laadun arvostamista määrän sijaan. (Callenbach, Capra, Goldman, Lutz & Marburg, 1993)

Paitsi ympäristöjohtaminen, myös organisaatiokulttuurin tutkimus on melko uutta johtamisen alalla. Organisaatiokulttuurin tärkeyttä johtamisessa on alettu korostaa vasta 80-luvun alusta lähtien. Tämän jälkeen organisaatiokulttuurista on muodostettu monia määritelmiä, sillä käsitettä on vaikea ymmärtää. (Beaumont, Pedersen & Whitaker, 1993, 201-202). Vieläkään tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä, mitä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan, vaan määritelmiä on lähes yhtä monta kuin tutkijoitakin.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Organisaatiokulttuurin muuttamisessa on monia vaikeuksia. Prichettin ja Poundin (1994, 26) mukaan monet ihmiset suhtautuvat kulttuurin muuttamiseen muodollisen välinpitämättömästi eivätkä halua sen mukanaan tuomia lisätöitä ja lisämurheita. Kun kyseessä on organisaatiokulttuurin muuttaminen vihreämmäksi, prosessiin liittyy omia erityispiirteitään.

Organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii paljon taitoa erityisesti johdolta. Prichettin ja Poundin (1994, 26) mukaan johdon tehtävä on panna jokainen alainen henkilökohtaiseen vastuuseen kulttuurin muuttamisesta ja vaatia sitoutumista prosessiin, sillä ilman tällaista sitouttamista moni alainen on valmis lipeämään ruodusta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin tuottaa lisätietoa siitä, kuinka haluttu kulttuurinmuutos voidaan saada aikaiseksi henkilöstön sitouttamisen avulla. Tulokset voivat käytännössä palvella johtoa heidän pyrkiessään rakentamaan uutta, vihreämpää organisaatiokulttuuria.

Alunperin tutkimusongelman määrittely lähti liikkeelle käytännön ongelmasta; ympäristöjärjestelmän tehokkaan toiminnan esteeksi yrityksissä muodostuu usein henkilöstön sitoutumattomuus ja todellista muutosta ei saada aikaan. Tämän pohdinnan perusteella muodostui tutkimuskenttä, joka koostui ympäristömuutoksesta, sen johtamisesta sekä henkilöstön sitouttamisesta, jotta todellista muutosta organisaatiossa saadaan syntymään. Myöhemmin tutkimusaihe alkoi tarkentua pysyvän, vihreän yrityskulttuurin luomiseen ympäristömuutoksen avulla. Muutos voi tapahtua vain, jos henkilöstö sitoutuu siihen.

Tutkimusaiheen tarkentumisen myötä syntyi pääasiallinen tutkimusongelma:

- miten ympäristömuutos pitäisi toteuttaa yrityksessä, jotta saataisiin luotua vihreä yrityskulttuuri?

Tutkimusongelmaani liittyy kolme alakysymystä:

- Mitkä tekijät estävät vihreän yrityskulttuurin syntyä?
- Mitkä tekijät edistävät henkilöstön sitoutumista muutokseen ja vihreään yrityskulttuuriin?
- Mikä on ympäristöjärjestelmän rooli muutoksessa?

2 TUTKIMUSMETODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkimusmetodologia

2.1.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tämä tutkimus suoritetaan kehittämistutkimuksena. Se on parhaiten kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuva menetelmä, sillä se on aloittamassa ympäristöjärjestelmän rakentamista. Kehittämistutkimus on kvalitatiivista tutkimusta ja se kuuluu toimintatutkimuksen piiriin (Tamminen, 1993, 154). Toimintatutkimus on yleisnimitys lähestymistavoille, joissa tutkimuskohteeseen pyritään vaikuttamaan jollakin tavoin, tekemään tutkimuksellisin keinoin käytäntöön kohdistuva interventio. Toimintatutkimus voidaan määritellä lähestymistavaksi, jossa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan ja pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. (Eskola & Suoranta, 1999, 128-129).

Toimintatutkimus on tutkimusstrateginen lähestymistapa, joka voi käyttää välineenään erilaisia tutkimusmenetelmiä. Sille on ominaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä, käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Päämääränä ei ole ainoastaan tutkiminen vaan samanaikaisesti toiminnan kehittäminen. Toimintatutkimuksessa käytäntö ja teoria eivät ole toisistaan täysin erillisiä vaan ne voidaan nähdä pikemminkin saman asian eri puolina. Lähtökohtana on siis ajatus siitä, että teoria on sisällä käytännössä ja päinvastoin. (Heikkinen, 2001, 170-171).

Kehittämistutkimus on yksi toimintatutkimuksen piiriin kuuluvista tutkimusmenetelmistä. Sen lähtökohtana on vastuun jakaminen toimijoiden ja tutkijoiden kesken. Tutkija tuo hankkeeseen tieteellisiä teorioita ja menetelmiä, organisoii hankkeen oppimisprosessiksi ja raportoi. Toimijalla tarkoitetaan sitä, jonka normaalissa ympäristössä tutkimus tapahtuu. Toimijoiden kannalta hankkeessa on kiinnostavaa tietyn ongelman poistaminen. Konsultin palkkaamiseen kehittämistutkimus eroaa siten, että etukäteen ei tiedetä, millainen lopputulos tulee olemaan. (Tamminen, 1993, 154).

Ongelma voidaan hahmottaa eräänlaiseksi todellisuuksien yhteensopimattomuudeksi. Jotta tätä voitaisiin muuttaa, tulee ongelma hahmottaa, etsiä siihen ratkaisuvaihtoehtoja, arvioida niitä, soveltaa jotakin ja todeta, miten se toimii. Soveltamisen kannalta on olennaista se, että tutkija antaa toimijoiden sitoutua ratkaisuun. Sitoutuminen saattaa estyä tutkijan tai toimijan virheellisten asenteiden vuoksi. Vastuu tutkimuksesta on jaettava siten, ettei kumpikaan osapuoli dominoi sitä. (Tamminen, 1993, 155-156).

Koska kohteena on vain yksi case-yritys, on tällä tutkimuksella myös monia case-tutkimuksen piirteitä. Muun muassa tiedonkeruumenetelmät ovat melko yhteneväisiä case-tutkimuksen kanssa. Kehittämistutkimuksen neljä tehtäväkokonaisuutta; perehtyminen, luova ajattelu, arviointi ja sitouttaminen (Tamminen, 1993, 158-162), edellyttävät useammin tiedonkeruumenetelmän käyttöä.

Bellin (1993, teoksessa Remenyi, Williams, Money & Swartz, 1998, 165) mukaan case-tutkimus on käsitteenä sateenvarjotermi ryhmälle tutkimusmetodeja, joille on yhteistä keskittyminen tiettyyn esimerkkiin tai tapaukseen. Yin (1989,1993, teoksessa Remenyi ym., 1998, 165) esittää myös formaalimman määritelmän case-tutkimukselle. Sen mukaan case-tutkimus voidaan määritellä ”as an empirical enquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real life context, when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which multiple sources of evidence are used.” Case-tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden keskittyä tiettyyn esimerkkitapaukseen yksityiskohtaisten interaktiivisten prosessien tunnistamiseksi, mikä saattaa olla ratkaisevaa ymmärryksen kannalta. (Remenyi ym., 1998, 166).

Case-tutkimus on sateenvarjokäsite, jonka alta voidaan erottaa monia alametodeja (Lukka, 2002). Toimintatutkimuksen kaksi eri muotoa, kehittämistutkimus ja konstruktivistinen tutkimus ovat eri tapoja case-tutkimuksen suorittamiseen.

Konstruktivistinen tutkimusote on hyvin samankaltainen kehittämistutkimuksen kanssa. Konstruktivistinen tutkimus on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan kontribuutiota sille tieteenalalle, missä sitä sovelletaan. Samoin kuin kehittämistutkimuksen myös konstruktivistisen tutkimusotteen ydinpiirteisiin kuuluu muun muassa se, että keskitytään tosielämän ongelmiin ja tuottamaan innovatiivinen konstruktio alkuperäisen ongelman ratkaisuksi. (Lukka, 2002).

Tämän tutkimuksen osalta olennaista on konstruktivistisen tutkimuksen ero kehittämistutkimukseen. Tamminen (1993, 156) mukaan kehittämistutkimus eroaa konstruktivistisesta tutkimuksesta tavoitteensa perusteella. Kehittämistutkimuksen tavoitteena on nimenomaan tiettyyn yksittäiseen kohteeseen erityisen perustellusti sopivan ratkaisun tuottaminen. Konstruktivistinen toimintatutkimus tähtää yleistettävissä oleviin ratkaisuihin, joita voitaisiin toistaa muissa organisaatioissa (Baburoglu & Rav, 1992, teoksessa Tamminen, 1993, 156). Neilimon ja Näsin (1980, teoksessa Lukka, 2002) luokituksen mukaan konstruktivistinen tutkimus on myös lähellä toiminta-analyyttistä lähestymistapaa. Molemmissa case-tutkimusmetodin soveltaminen on tärkeää ja yhteys empiriaan on suora ja käytännönläheinen. Toiminta-analyyttisen ja konstruktivistisen tutkimusotteen suurin ero on se, että toiminta-analyyttinen tutkimus pyrkii empiiristen ilmiöiden huolelliseen kuvaukseen ja perinpohjaiseen ymmärtämiseen ilman ongelmanratkaisuun tähtääviä normatiivisia tavoitteita, jotka ovat tunnusomaisia konstruktivistiselle tutkimukselle. (Lukka, 2002).

Tässä tutkimuksessa sovelletaan myös käsiteanalyyttistä tutkimusotetta. Tamminen (1993, 145) mukaan käsitetutkimuksen tarkoituksena on löytää ja selventää ajattelun välineitä. Käsiteanalyysia on käytetty keskeisimpien käsitteiden määrittelyssä sekä raportin teoriaosuudessa. Sen avulla on muodostettu vihreän yrityskulttuurin määritelmä käsitteen selventämikseksi.

2.1.2 Tutkimuksen tavoite

Kehittämistutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietyille organisaatiolle tai toimijalle erityisen sopiva parannus. Parannuksen on toimittava käytännössä ja oltava sellainen, että sekä tutkija että toimija pitävät sitä parannuksena. Tavoite erottaa kehittämistutkimuksen muista toimintatutkimustyypeistä. Tamminen (1993, 156) määrittelee kehittämistutkimuksen tavoitteeksi nimenomaan tiettyyn yksittäiseen kohteeseen erityisen perustellusti sopivan ratkaisun tuottamisen. Saavutettava ratkaisu ei ole välttämättä sopiva missään muualla. Sopivuuden on oltava nimenomaan sopivuutta kokonaiselle organisaatiolle, ei pelkästään älyllisille prosesseille. (Tamminen, 1993, 155-157).

Ratkaisun tulee synnyttää tietämisen tila ja kokemus siitä, että näin tullaan toimimaan. Tutkimuksen onnistumisen perustana on luovuuden ja kriittisyyden tasapaino. Se voidaan saavuttaa vuorottelemalla luovuutta ja kriittisyyttä. Lopulta validisuutta osoittaa se, että ongelman voidaan katsoa tulleen käytännössä ratkaistuksi. (Tamminen, 1993, 158-162).

Kehittämistutkimuksen suorittamiseen kuuluu neljä tehtäväkokonaisuutta, jotka voidaan erottaa lähinnä teoreettisesti, mutta ne toteutuvat hankkeen aikana yhtäaikaisesti. Tutkijan on ensinnäkin perehdyttävä tutkimuskohteeseen eli toimijaan. Perehtymisen lähteinä voidaan käyttää kirjallisia dokumentteja, haastatteluja ja havainnointia. Toinen keskeinen tehtävä on luova ajattelu, sillä organisaatio tarvitsee uusia vaikutteita ulkopuolelta. Ideoinnin apuna tulee hyödyntää yrityksessä jo olevaa tietoa. Kolmantena keskeistä on luovan ajattelun tulosten eli ideoiden arviointi. Neljäs tehtävä on sitouttaminen. On olennaista, ettei tutkija hankkeen aikana tarjoa omia ratkaisujaan vaan käynnistää prosesseja, joiden vaikutuksesta ihmiset itse sitoutuvat tulevaan toimintatapaan. (Tamminen, 1993, 158-162).

2.1.3 Tiedonkeruumenetelmät

Yhteisiä piirteitä useille case-tutkimuksen muodoille ovat tutkijan toiminta suoraan kentällä, pienet aineistokoot ja etnografisten metodien soveltaminen tutkimuksen empiirisessä osassa. Etnografisia metodeja ovat havainnointi, haastattelu ja arkistojen analysointi. (Lukka, 2002). Edellä mainittujen tiedonkeruumenetelmien avulla pystytään parhaiten perehtymään kyseisen organisaation tilanteeseen, joten käytän näitä menetelmiä tässä tutkimuksessa. Lisäksi tässä tutkimuksessa käytetään apuna neuvottelua. Kehittämistutkimuksen tuloksen eli organisaatioon erityisen sopivan parannuksen luomisen pitäisi syntyä tutkijan ja toimijan yhteistyönä. Neuvottelu siten yksi käyteistä tiedonkeruumenetelmistä kehittämistutkimuksessa (Tamminen, 1993, 155-162).

Haastattelu

Haastattelut voidaan jakaa neljään eri tyyppiin. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu tarkoittaa sitä, että kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama ja myös vastausvaihtoehdot ovat valmiit. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat on ennalta määrätty. Kaikki etukäteen valitut teema-alueet käydään haastattelussa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelee haastattelusta toiseen. Avoin haastattelu muistuttaa kaikista eniten tavallista keskustelua. Haastattelussa keskustellaan tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi samoja teema-alueita. (Eskola & Suoranta, 1999, 86-88).

Myös Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 43) mukaan tutkimushaastattelujen erot syntyvät niiden strukturointiasteen perusteella. Haastattelunimikkeiden valikoima on kirjava, joten tarkkaa luettoloa niistä on vaikea muodostaa (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 43). Tässä tutkimuksessa olen päätenyt käyttämään teemahaastattelua. Teemahaastattelu sijoittuu strukturointiasteensa perusteella lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 43).

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 47) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Lähtökohdaksi on oletus siitä, että kaikilla yksilöillä on kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita, joita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Oleellista on, että haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen teemojen varassa. Teemahaastattelussa puuttuvat strukturoidulle lomakehaastattelulle ominaiset kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole kuitenkaan täysin vapaa, kuten syvähaastattelu. Puolistrukturoitu menetelmä se on siksi, että aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 47-48).

Valitsin teemahaastattelun, koska se antaa mahdollisuuden vapaampaan pohdintaan ja keskusteluun haastateltavien kanssa ja siten myös erilaisten näkökulmien esilletuloon. Täysin strukturoimatonta haastattelua en silti valinnut, koska tietyt aihealueet oli tarpeellista käydä läpi jokaisen haastateltavan kanssa.

Teemahaastattelurunkoa laadittaessa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teema-alueuettelo. Pelkistetyistä luetteloista ilmenevät ne alueet, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Lista toimii haastattelijan muistilistana ja haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 66). Laadin tätä tutkimusta varten teemalistan, joka kattaa aiemman kirjallisuuden perusteella tärkeimpään asemaan nousseet aiheet. Siten teema-alueet muodostuvat haastateltavan aseman ja osallisuuden lisäksi muutoksen vaiheista, sitouttamisen keinoista ja sitoutumisen ja vihreän yrityskulttuurin saavuttamisesta. Teemalista on tämän raportin liitteenä 1. Teemalista on hieman erilainen johdon ja työntekijöiden edustajia varten, mutta se kattaa kuitenkin samat teema-alueet.

Lista tutkimusta varten haastatelluista henkilöistä on raportin liitteenä 2. Haastateltaviksi valittiin johdon edustajista sellaiset henkilöt, joilla oletettiin voivan olla roolia ja vaikutusta käynnissä olevaan projektiin sekä neljä työntekijöiden edustajaa, jokainen eri osastolta. Osastojen esimiehiä

pyydettiin lähettämään haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksessä työssä yli vuoden ajan. Muita valintakriteerejä ei asetettu.

Haastattelutilanteessa käytiin läpi samankaltaiset teema-alueet kunkin haastateltavan kanssa, mutta painotus oli erityisesti niissä teemoissa, joista haastateltavalla oli eniten tietoa. Teemoihin sisältyi sekä tosiasia- että mielipidekysymyksiä. Tosiasiakysymysten avulla pyrin selvittämään yrityksen nykytilaa ja muutoksen lähtökohtia. Mielipidekysymyksillä pyrin selvittämään muutoksen toteutumisen mahdollisuutta.

Dokumentteihin perehtyminen

Yinin (1994, 81) mukaan dokumentteihin perehtyminen on olennaista jokaiselle case-tutkimusaiheelle. Niiden tärkein tehtävä on tukea ja lisätä muista lähteistä saatua tietoa, sillä ne ovat aina toisenkäden tietoa. Ne ovat eräänlaisia tallenteita tapahtumista, joiden kirjaaminen on aina vaikuttanut dokumentin validiteettiin. (Yin, 1994, 81). Dokumenttien tulkinnessa on muistettava, että ne on kirjoitettu johonkin muuhun tarkoitukseen tai muulle kohderyhmälle kuin case-tutkimuksen tekijälle. (Yin, 1994, 82).

Uusitalo (1991, teoksessa Eskola & Suoranta, 1999, 119) jakaa valmiit aineistot viiteen osaan:

- 1) aikaisempien tutkimusten aineistot
- 2) erilaiset tilastot
- 3) henkilökohtaiset dokumentit (muun muassa kirjeet, päiväkirjat)
- 4) organisaatioiden asiakirjat (muun muassa pöytäkirjat ja lausunnot)
- 5) joukkotiedotuksen ja kulttuurin tuotteet (muun muassa tv- ja radio-ohjelmat, sanoma- ja aikakauslehdet, kirjat)

Läpikäytäviä dokumentteja olivat kaikki raportit, jotka koskivat aiempaa ympäristötoimintaa GWS Systemsillä. Näiden dokumenttien avulla pyrin saamaan kokonaiskuvan siitä, minkälainen lähtötilanne muutokselle on, toisin sanoen, mitä on jo tehty ympäristöasioiden hallinnan lisäämiseksi.

Osallistuva havainnointi

Osallistuvalla havainnoilla tarkoitetaan sitä, että tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. Havainnointi poikkeaa normaalista arkielämän tarkkailusta neljällä tavalla. Havainnoija toimii itselleen oudossa ympäristössä, tutkija havainnoi ja tallettaa keräämänsä tiedot systemaattisesti ja tutkijalla on erityinen ammattitaito havainnointiin ja analysointiin. (Laitinen, 1984, teoksessa Eskola & Suoranta, 1999, 99-100). Tutkijan pitäisi vaikuttaa mahdollisimman vähän tutkimansa yhteisön elämään ja tapahtumien kulkuun (Grönfors, 1982, teoksessa Eskola & Suoranta, 1999,101). Vuorovaikutus tapahtuu pitkälti tutkittavien henkilöiden ehdoilla (Eskola & Suoranta, 1999, 101).

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 37) mukaan havainnointia voidaan käyttää tarkkailtaessa sekä käyttäytymistä että ei-kielellisiä ilmaisuja. Se voi olla joko reaktiivista tai ei-reaktiivista eli havainnoinnin kohde voi olla siitä tietoinen tai ei. Havainnointia voidaan käyttää rinnan muiden tiedonkeruutapojen kanssa kuten muitakin menetelmiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 37).

Yinin (1994, 87) mukaan osallistuva havainnointi on se havainnoinnin muoto, jossa havainnoija ei ole pelkästään passiivinen tarkkailija. Sen sijaan, tutkijalla voi olla monia rooleja tutkimustilanteessa ja hän voi osallistua niihin tapahtumiin, joita tutkitaan. (Yin, 1994, 87) Vuorovaikutusta, käyttäytymistä ja työympäristöä havainnoitiin vierailukerroilla ja haastattelujen yhteydessä. Näistä kolmesta tiedonkeruumenetelmästä havainnoin rooli jäi kuitenkin haastatteluja ja dokumentteihin perehtymistä huomattavasti pienemmäksi. Havainnoinnin ensisijaisena tavoitteena oli selvittää sitä, ilmeneekö jo tässä vaiheessa esimerkiksi muutosvastarintaa tai sitoutumista organisaatioon.

2.2 Tutkimuksen kohdeyritys

Tutkimuksen kohdeyritys on GWS Systems Oy. Se kehittää ja valmistaa kokoonpanojärjestelmiä, teollisuuskalusteita sekä kotien ja julkisten tilojen säilytysjärjestelmiä. Tuotantoon kuuluvat myös ergonomiset System GWS-työpisteet, modulaariset kuljetinjärjestelmät ja automaattiset kokoonpanoasemat. Kokonaispalveluun kuuluvat myös tehdassuunnittelu ja tarvittaessa asennuspalvelu. (Alustava ympäristökatselmus).

GWS Systemsillä käynnistettiin SHEQ-projekti, jonka keskeinen toimintatapa on organisaation toimintojen kehittäminen prosessijohtamisen opein (talonsisäinen tiedote, 7.5.2002). SHEQ-projektin tarkoituksena on myös rakentaa yhdistetty laatu-, ympäristö-, ja työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä. Projekti kestää vuoteen 2004 saakka. Kesäkuussa projektin nimeksi muutettiin ISEQ (improvements of Systems, Efficiency and Quality).

GWS Systems Oy on ympäristöjärjestelmän rakentamisessa alkuvaiheessa. Sen edistämiseksi kehittämistutkimusta voidaan pitää sopivana menetelmänä. Ympäristöjärjestelmän rakentaminen on aloitettu alustavalla katselmuksella ja kehittämistutkimuksen mukaisena ongelmana, johon etsitään käytännön ratkaisua, voidaan pitää järjestelmän rakentamisen etenemistä. Tutkimuksen avulla on siis tarkoitus löytää käytännön vastaus siihen, kuinka järjestelmän rakentamisen saadaan etenemään niin pitkälle, että lopulta voidaan puhua vihreämmästä yrityskulttuurista. Muutosprosessi edellyttää henkilöstön sitoutumista sekä järjestelmään että kulttuurin muutokseen.

2.3 Tutkimuksen rajaus

Muutosteorioita, jotka käsittelevät organisaatioita ja johtamista, voidaan ryhmitellä monella tavalla. Tavallisesti ne jaetaan yksilö-, organisaatio- ja makrotason teorioihin. Yksilötasolla keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa muutosvastarinta ja muutokseen sitoutuminen. Organisaatiotasolla käsitellään oppivan organisaation sekä organisaatiokulttuurin käsitteitä. Makrotaso tarjoaa viitekehyksen tutkimiseen. Muutoksen potentiaaliset lähteet jaotellaan yleensä sisäisiin ja ulkoisiin. Ulkoisia ovat ne ympäristön tapahtumat, joiden katsotaan olevan yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Sisäisen lähteen muutoksiin yritys voi itse vaikuttaa. (Lämsä & Sajasalo, 2001, 4-6). Tässä tutkimuksessa en keskity muutoksen lähteiden selvittämiseen, vaan pyrin tarkastelemaan muutosta yksilön ja organisaation tasolla. Yksilötasolla keskityn ennen kaikkea sitoutumiseen ja organisaatiotasolla organisaatiokulttuurin käsitteeseen.

Tutkimus vaati rajausten tekemistä myös käytännön tasolla. GWS Systems Oy on rakentamassa kattavaan järjestelmää, jossa yhdistyvät laatu, ympäristö ja työterveys sekä turvallisuus. Tämän järjestelmän rakentamisen osalta tässä tutkimuksessa käsitellään ainoastaan ympäristöasioita. Lisäksi tutkimuskohde rajataan käsittelemään ainoastaan GWS Systems Oy:n Keljon toimipistettä ja muun muassa tytäryritysten ympäristöhallinnan parantaminen jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

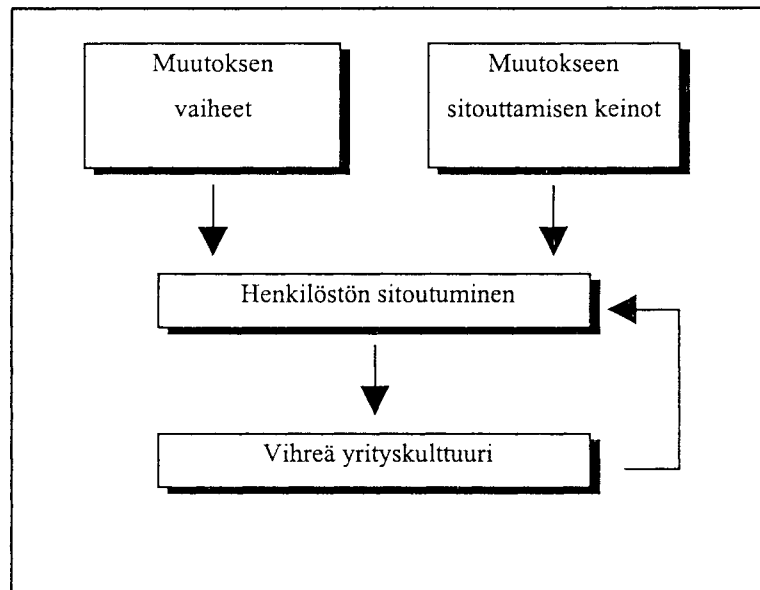
Ympäristöjärjestelmän rakentamisessa tutkimus keskittyy pääasiallisesti kohtiin 4.4.1 organisaatio ja vastuut, 4.4.2 koulutus, tietoisuus ja pätevyys sekä 4.4.3 tiedonkulku (ISO 14001, 1996). Tulokset antavat suuntaviivoja siihen, kuinka nämä kohdat tulisi toteuttaa, jotta pystyttäisiin luomaan sitoutumista ja vihreää yrityskulttuuria.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1. Viitekehysten jäsenitys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu ensisijaisesti ympäristöjohtamisen alan kirjallisuudesta sekä aiemmasta tutkimuksesta. Lisäksi käytän lähteenä yleistä organisaatiomuutosta ja -kulttuuria käsittelevää kirjallisuutta sekä aiempia aihetta käsitteleviä tutkimuksia. Ympäristömuutoksesta ja vihreästä organisaatiokulttuurista on tehty aiempaa tutkimusta vain vähän. Sen sijaan organisaatiomuutosta ja -kulttuuria käsittelevää kirjallisuutta on runsaasti.

Aihettani käsittelevän teoriakentän jäsentämiseksi olen laatinut kuvion 1. Kuvion 1 mukaisesti Pro Gradu-tutkielmani käsittelee muutoksen vaiheiden, muutokseen sitouttamisen, henkilöstön sitoutumisen ja vihreän yrityskulttuurin kulttuurin synnyn välisiä vuorovaikutussuhteita.



KUVIO 1 Teoreettinen viitekehys

Kirjallisuus käsittelee muutosta yhteydessä sitouttamiseen ja yrityskulttuuriin monesta eri näkökulmasta. Kuvio 1 jäsentää tätä teoriatietoa. Kirjallisuudessa käydään läpi organisaation muutoksen vaihteita. Eri lähteet noudattavat samankaltaisia linjoja, vaikka vaiheiden lukumäärä ja nimi vaihtelee. Esimerkiksi Hoffmanin (2000, 168-173) mukaan vaihteita on neljä: diagnoosi, sulattaminen, toiminta ja uuden jäädyttäminen. Hoffmanin (2000, 168-173) mukaisia suuntaviivoja

noudattavat myös monet muut muutoksen vaiheita käsittelevät teoriat, vaikka vaiheiden nimitys vaihtelee teoriasta toiseen.

Kirjallisuudessa käsitellään myös niitä keinoja, joiden avulla henkilöstö sitoutetaan muutokseen. Keinoja ovat muun muassa palkitseminen, viestintä, osallistaminen ja koulutus. Sekä yleisemmässä että erityisesti ympäristömuutoksia käsittelevässä kirjallisuudessa esitetään samankaltaisia sitouttamisen keinoja. Ympäristömuutoksissa on kuitenkin omia erityispiirteitään. Kirjallisuudessa korostetaan esimerkiksi kahdensuuntaisen viestinnän ja osallistamisen merkitystä muutoksissa, joiden kautta pyritään luomaan organisaatioon ympäristöarvoja ja niihin sitoutumista.

Jos muutoksen vaiheiden läpivienti onnistuu ja sitouttamisen keinoja käytetään tehokkaasti, tuloksena voi olla henkilöstön sitoutuminen muutokseen. Sitoutumisen seurauksena organisaatioon voi kehittyä vihreä yrityskulttuuri, mikä tarkoittaa organisaation arvojen ja asenteiden muuttumista ympäristöystävällisemmiksi. Kirjallisuuden mukaan vihreän yrityskulttuurin ja sitoutumisen suhde on eräänlainen kiertokulku, sillä myös vihreä yrityskulttuuri voi synnyttää sitoutumista. Jos kulttuurin muutos on syvälinen, organisaation jäsenille kehittyy sitoutuminen jatkuvaan ekologiseen parantamiseen (Halme, 1997, 87). Sitoutuminen on vihreän yrityskulttuurin synnyn edellytys. Beaumontin ym. (1993, 201-202) erinomaista ympäristöosaamisessa voi syntyä vain, jos jokainen organisaation jäsen toimii ja sitoutuu todellisuudessa. Organisaatiokulttuurissa on kiinnitettävä huomiota siihen, että se tukee organisaation tulevia toimintoja, mukaan lukien sitoutumista ympäristöön. (Beaumont ym. 1993, 201-202).

Myös sitouttamisen keinot ovat sidoksissa muutoksen eri vaiheisiin. Esimerkiksi tiedon jakamisen on alettava jo silloin, kun ympäristömuutosta aletaan suunnitella. Myös kouluttamisen pitäisi alkaa muutoksen melko varhaisessa vaiheessa, sillä henkilöstön pitää tuntea oman työnsä ympäristövaikutukset sekä ymmärtää, miksi niiden vähentäminen on tärkeää. Riittävän koulutuksen avulla voidaan vähentää muutosvastarintaa ja lisätä sitoutumista. (Halme, 1997, 92-93).

Linnasen ym. (1994, 219) mukaan ympäristömuutos edellyttää organisaatiokulttuurin muuttumista. Kokonaisvaltainen muutos organisaatiossa vaatii koko henkilöstön sitoutumista ympäristövastuuseen. Jotta toiminta todellisuudessa muuttuisi, on kaikkien organisaation jäsenten arvomaailman muututtava. Muutoin ympäristövastuullisuus jää pinnalliseksi. (Linnanen ym., 1997, 219). Muutos yhdistää siis sekä yksilö- että organisaatiotason ilmiöitä. Yksilötason sitoutumista ja

organisaatiotason kulttuuria tarkastellaan tässä tutkimuksessa sidoksissa toisiinsa, sillä niitä on mahdotonta käsitellä erillisinä ilmiöinä muutostilanteessa.

Muutokseen sitoutumisen ja sitouttamisen sekä vihreän organisaatiokulttuurin lisäksi tämän tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin kuuluu ympäristöjärjestelmä. Ympäristöjärjestelmä ja sen rakentamisen vaiheet ovat sidoksissa muutokseen toteuttamisen vaiheittaisuuteen. Lisäksi se tarjoaa joitakin suuntaviivoja henkilöstön sitouttamiseen. Siten ympäristöjärjestelmän voidaan ajatella sisältyvän kuviossa 1 (s. 14) sekä muutoksen vaiheisiin että muutokseen sitouttamisen keinoihin.

Organisaatiokulttuurin muutoksesta vihreäksi käytetään tässä raportissa myös lyhyempiä nimityksiä ympäristömuutos ja vihreä muutos. Tällaiselle muutokselle ei ole vielä suomenkielistä vakiintunutta termiä. Linnanen, Boström ja Miettinen (1994, 223-225) käyttävät termiä ympäristöpainotteinen muutos, mutta se ei mielestäni kuvaa tarkoitettavaa ilmiötä riittävän hyvin. Ympäristömuutoksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa siis nimenomaan ympäristönsuojelullista muutosta. Yleisessä kielenkäytössä organisaation ympäristömuutoksen käsitetään usein tarkoittavan toimintaympäristön muutosta.

3.2 Keskeisimpien käsitteiden määrittely

3.2.1 Sitoutuminen ja sitouttaminen

Sitoutuminen on monitahoinen käsite ja sille on esitetty useita määritelmiä. Se on noussut keskeiseksi tutkimuskohteeksi vasta parin viime vuosikymmenen aikana. Sitoutuminen voidaan nähdä prosessina, syiden ja seurausten analyysina, jolloin kuvaamistapana ovat sitoutumismallit. Sitoutumisen käsitteen analyysi sisältää komponenttitanalyyseja, sitoutumisdeterminanttien tarkastelua ja typologioiden muodostamista. Myös sitoutumisehdoilla ja sitoutumisen yhteydellä päätökseentekoon on merkitystä. (Järvi, 1999, 162-164).

Webster (1992, teoksessa Järvi, 1999, 162) määrittelee sitoutumisen olevan ” the state of intellectual and emotional adherence to some political, social or religious theory or action or practice.” Mowdayn ym. (1979; 1982, teoksessa Järvi, 1999, 162) määritelmässä luonnehditaan sitoutumista kolmen tekijän avulla; sitoutuminen sisältää vahvan usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja

niiden hyväksymisen, halun ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi sekä vahvan halun pitää jäsenyyttä yllä organisaatiossa.

Buchananin (1974, teoksessa Järvi, 1999, 162-163) määritelmän mukaan sitoutuminen koostuu kolmesta komponentista. Komponentit ovat identifikaatio eli organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen, työhön uppoutuminen eli psykologinen syventyneisyys oman työroolin mukaisiin työtehtäviin sekä lojaalisuus eli tunteiden kautta kiinnittyminen organisaatioon. O'Reillyn ja Chatmanin (1986, teoksessa Järvi, 1999, 163) mukaan sitoutumisessa tapahtuu yksilön ja kohteen arvojen kongruenssi ja yksilö sisäistää kyseiset arvot.

Sitoutuminen voidaan jaotella alakäsitteisiin sen mukaan, millaisesta sitoutumisesta on kyse. Brown (1996, teoksessa Järvi, 1999, 163-164) esittää, että sitoutuminen voidaan jakaa kahteen osaan: asenteelliseen sitoutumiseen ja käyttäytymissitoutumiseen. Asenteellista sitoutumista ovat affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuutta korostava sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen on yksilön myönteistä halua toimia tietyllä tavalla. Siinä ovat mukana vahvat kohteeseen liittyvät positiiviset asenteet, mikä näkyy vihkiytymisenä kohteen tavoitteisiin ja arvoihin. Jatkuvuutta korostava sitoutuminen merkitsee yksilön kannalta tilannetta, jossa irtautuminen kohteesta saattaisi aiheuttaa kustannuksia eli täytyy olla sitoutunut, koska on tehty uhrauksia ja investointeja. Normatiivinen sitoutuminen on velvollisuutta, sillä yksilöllä on normatiiviset paineet toimia organisaation tavoitteiden ja intressien suuntaisesti. (Järvi, 1999, 164).

Myös Suutarin (1993) mukaan sitoutumisella on olemassa monta erilaista määritelmää. Briefin ja Aldagin (1980, teoksessa Suutari, 1993, 7) mukaan sitoutuminen on "the degree of an employee's identification and involvement in his or her employing organization." Ferrisin ja Ananyan (1983, teoksessa Suutari, 1993, 7) mukaan sitoutuminen on "the strength of an individual's identification as well as individual's willingness to exert effort and remain in the organization."

Strömmerin (1999, 162) mukaan sitoutuminen työelämässä kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai yritystä. Sitoutuminen näkyy kolmella tavalla käyttäytymisessä: yksilön valmiutena toimimaan yrityksen hyväksi omien työtehtäviensä yli, tavoitteiden ja arvojen hyväksymisenä ja halukkuutena ponnistella niiden hyväksi sekä halukkuutena säilyä organisaation jäsenenä. (Strömmer, 1999, 162-163).

Sitoutumisesta esitetyissä määritelmissä korostuvat samankaltaiset näkökulmat. Avainsanoja ovat samastuminen (identifikaatio) ja osallisuus (involvement). Lisäksi sitoutumisella katsotaan olevan yhteyttä arvoihin joko arvojen kongruenssina sitoutumiskohteen kanssa tai uskona sitoutumiskohteen arvoihin. Lisäksi sitoutumisen katsotaan ilmenevän haluna ponnistella organisaation hyväksi, työhön uppoutumisena ja myönteisenä haluna toimia organisaation edun mukaisesti. Sitoutumisen ajatellaan synnyttävän myös halua pysyä organisaation jäsenenä.

Sitoutumista voidaan näiden määritelmien perusteella pitää myös yleisesti työn tehokkuuteen vaikuttavana tekijänä. Tässä Pro Gradu-tutkielmassa on kyse sitoutumisen syntymisestä erityisesti yrityskulttuurin muutos tilanteessa. Tällöin sitoutumisen voidaan katsoa synnyttävän erityisesti samastumista ja osallisuuden tunnetta uuteen kulttuuriin, uusien arvojen hyväksymistä sekä halua toimia uuden kulttuurin piirteiden mukaisesti.

Sitoutumista edeltävät tekijät voidaan Steersin (1977, teoksissa Suutari, 1993, 7, Järvi, 1999, 167) muodostaman sitoutumisprosessin mukaan jakaa kolmeen kategoriaan: organisaation jäsenten henkilökohtaiset luonteenpiirteisiin, rooliin liittyviin piirteisiin ja työkokemuksiin. Jos edeltävät tekijät ovat suotuisia, syntyy sitoutuneisuutta. Sen tuloksia ovat muun muassa aie pysyä organisaatiossa ja halutut työsuoritukset. Mathier ja Zajac (1990, teoksessa Järvi, 1999, 168) liittävät sitoutumisprosessiin vaikuttavina tekijöinä motivaation ja työtyytyväisyyden. Katzin ja Kahnin (1978, teoksessa Suutari, 1993, 7) mukaan johdon käyttäytyminen voi rohkaista positiivisen identifikaation, lisätä samastumisen kehitystä organisaatiossa ja siten luoda yksilöllistä sitoutumista.

Sitoutumisen käsitteen tarkastelussa on olennaista merkitystä myös sitoutumisen kohteella. Allenin ja Meyernin (1990, teoksessa Järvi, 1999, 165) mukaan sitoutumista on yleensä tutkimuksissa tarkasteltu sitoutumisena organisaatioon. Sitoutumisen kohde voi olla muukin, esimerkiksi henkilö, ryhmä henkilöitä, idea tai muu syy (Brown, 1996, teoksessa Järvi, 1999, 165). Reichers (1985, teoksessa Järvi, 1999, 166) tulkitsee sitoutumisen organisaatioon erilaisina sitoutumissuhteina ja sitoutumisena useisiin erillisiin kohteisiin. Oliver (1990, teoksessa Järvi, 1999, 165) pitää organisaation käsitettä liian globaalina ja vaati tarkempia sitoutumiskohteita ja enemmän myös organisaation toiminnan tarkastelua.

Yritysorganisaatio sisältää joukon asioita, joihin yksilö voi sitoutua ja joiden olemassaolo luo perustan sitoutumiselle. Yksilö voi sitoutua esimerkiksi hyväksymiinsä tavoitteisiin, jolloin hän ponnistelelee tavoitteiden saavuttamiseksi ja on haluton hylkäämään niitä tai muuttamaan niitä

(Donovan & Radosevich, 1998, teoksessa Järvi, 1999, 165). Sitoutuminen voi tapahtua myös niin, että yksilö hyväksyy yrityksen määrittämät tavoitteet tai yksilö hyväksyy yrityksen arvot eli tapahtuu yksilön ja yrityksen arvojen kongruenssi (Järvi, 1999).

Tässä Pro Gradu-tutkielmassa on kysymys erityisesti sitoutumisesta muutokseen. Tämä edellyttää myös sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin yleisemmällä tasolla. Se tarkoittaa muun muassa sitoutumista organisaation uusiin tavoitteisiin ja uusien arvojen hyväksymistä. Tällaista sitoutumista edellytetään, jotta voitaisiin luoda uutta, vihreämpää organisaatiokulttuuria.

Sitouttamiselle ei ole kirjallisuudessa esitetty määritelmää. Sitä on kuitenkin käytetty muun muassa aiemmissa Pro Gradu-tutkielmissa (Guthwert, 2000 ja Leppälä, 2001), mutta niissäkään ei ole sitouttamisen määrittelyä tehty. Sitouttamisen voidaan ajatella tarkoittavan sitoutumisen luomista ja lisäämistä, mikä käytännössä tarkoittaa pyrkimyksiä vaikuttaa muun muassa ihmisten haluun säilyä organisaation jäsenenä ja hyväksyä sen arvot ja tavoitteet.

3.2.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurille on esitetty useita erilaisia määritelmiä. Sen tutkimus yleistyi 1980-luvulla, sen suosion sivuuttaessa strategisen suunnittelun tutkimisen. Organisaatiokulttuurin tutkimus oli kuitenkin alkanut vähäisessä määrin jo 1950-luvulla. (Juuti, 1997, 15). Organisaatiokulttuuria, joka esiintyy yritysorganisaatioissa, nimitetään yrityskulttuuriksi. Yrityskulttuurilla on käsitteenä monia ulottuvuuksia. Sen sisällä esiintyvä käsite, kulttuuri, on myös moniselitteinen ilmiö.

Juutin (1997, 40-41) mukaan kulttuurista ei ole yhtenäistä näkemystä ja sitä onkin käsitteenä varsin vaikea määritellä. Kulttuurilla tarkoitetaan yleensä niitä ihmisyhteisön omaksuvia tapoja, taitoja, välineitä ja tekniikoita, jotka ovat tyypillisiä sille tietyllä aikana. Yrityskulttuuri ilmentää sitä, miten yrityksissä on totuttu toimimaan. Se on niiden perusoletusten ja uskomusten kooste, joita yrityksen jäsenet ovat yleisesti omaksuneet pyrkiessään selviytymään ympäristössään ja säilyttämään yhteisön kiinteyden. Yrityskulttuuri liittyy yhteisnäkemykseen päämääristä ja tavoitteista, käytettävistä keinoista ja tulosten mittauskriteereistä, joiden avulla yritys pyrkii selviytymään ympäristössään. (Juuti, 1997, 40-41).

Silenin (1995, 25-27) mukaan organisaatiokulttuurin käsitteen määrittelyssä on ollut keskeistä sen näkyvyys ja näkymättömyys. Dealin ja Kennedyn (1982, teoksessa Silen, 1995, 25-27) mukaan organisaatiokulttuuri ilmenee havaittavina käyttäytymismalleina tai ”talon tapoina”. Turnstall (1983, teoksessa Silen, 1995, 25-27) määrittelee organisaatiokulttuurin uskomusten, arvojen, normien ja käytäntöjen järjestelmäksi, joka on erilainen jokaisessa organisaatiossa. Louisin (1980, teoksessa Silen, 1995, 25-27) mukaan organisaatiokulttuuri voidaan määritellä yhteisymmärrykseksi toimintojen, kielen ja muiden symbolisten välineiden käytöstä asioita ilmaistaessa. Gahmbergin (1984, teoksessa Silen, 1995, 25-27) mukaan organisaatiokulttuuri antaa organisaation jäsenille turvallisuuden ja jatkuvuuden tunteen, sen kautta määritellään organisaation yleiset pelisäännöt ja se osoittaa oikean tavan toimia yhteisössä.

Wilkinsin ja Ouchin (1983, teoksessa Silen, 1995, 25-27) mukaan kulttuuri sisältää organisaation yhteisen sosiaalisen tietämyksen ja taidon. Beyerin (1981, teoksessa Silen, 1995, 25-27) mukaan organisaatiokulttuuri voidaan nähdä yksinkertaisesti organisaation jäseniä sitovana sosiaalisena ja normatiivisena liimana tai siteenä. Schall (1983, teoksessa Silen, 1995, 25-27) määrittelee organisaatiokulttuurin suhteellisen pysyväksi arvojen, normien ja uskomusten järjestelmäksi, joka kehittyy organisaation jäsenten monitahoisissa vuorovaikutusprosesseissa. Sen seurauksena syntyy yleinen merkitys ihmisten yhteisille kokemuksille.

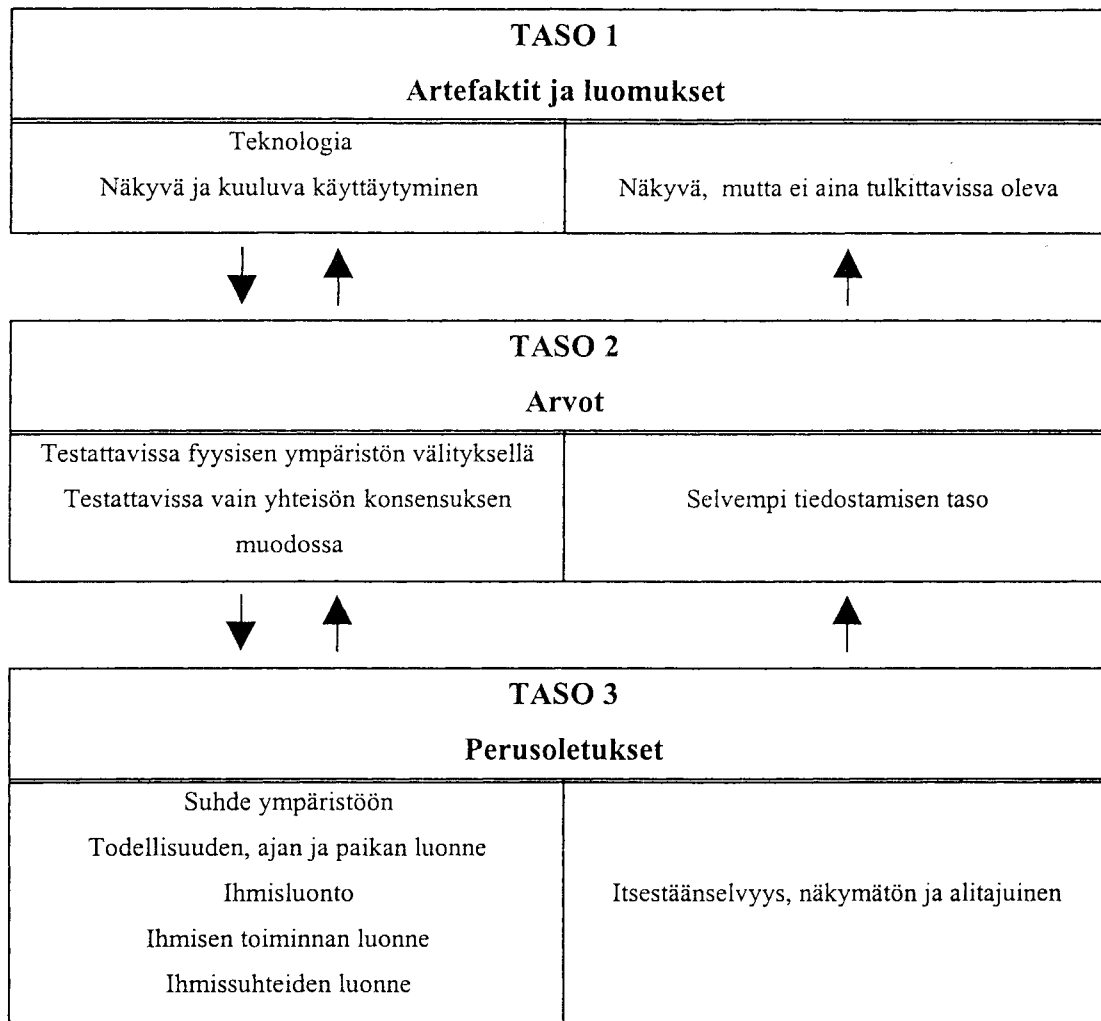
Allardt ja Littunen (1975, teoksessa Juuti, 1989, 256) määrittelevät kulttuurin symboliympäristön synonyymiksi. Symboliympäristöllä tarkoitetaan kieltä sekä muita symboleja, joiden avulla ihminen kommunikoi muiden ihmisten kanssa ja joiden avulla hän muodostaa itselleen kuvan sekä itsestään että ympäristöstään.

Strömmerin (1999, 56-58) mukaan organisaatiokulttuuri selittää osaltaan ihmisten käyttäytymistä sekä sitä, mitkä arvot ja oletukset ohjaavat heidän käyttäytymistään. Yritysten sisäinen kulttuuri on muotoutunut ajan kuluessa. Kulttuurin sanotaan suuntaavan toimintaa yhteiseen suuntaan. Se määrittelee ehtoja muun muassa sille, mikä on sallittua ja mikä ei, mihin uskoa ja mihin sitoutua. (Strömmer, 1999, 56-58). Dodgen (1997, 105) mukaan yrityskulttuuri on koostuu kirjoittamattomista säännöistä ja on ”tapa tehdä asioita täällä”. Myös uudet työntekijät näyttävät omaksuvan nopeasti nämä epäformaalit säännöt (Dodge, 1997, 105).

Organisaatiokulttuurin monitahoisuutta kuvaa eri määritelmissä esiintyvien termien suuri määrä. Sen katsotaan käsittävän muun muassa talon tapoja, käyttäytymistapoja, arvoja ja normeja,

yhteisymmärrystä, kieltä ja symboleja, sosiaalisia taitoja, turvallisuutta ja jatkuvuuden tunnetta sekä yhteisiä pelisääntöjä. Vaikka organisaatiokulttuurista onkin esitetty lukuisia määriä määritelmiä, tämän tutkimuksen perustaksi valitaan Scheinin (1987) näkemys organisaatiokulttuurin merkityksestä. Tämä määritelmä on hyväksytty myös monissa muissa organisaatiotutkimuksen alan julkaisuissa (esimerkiksi Silen, 1995, Strömmer, 1999). Scheinin (1987) määritelmän vahvuutena on sen ulottuminen kulttuurin eri tasoille. Siksi pidän kyseistä määritelmää kaikkein tyhjentävimpänä kuvauksena organisaatiokulttuurista.

Scheinin (1987, 27) mukaan organisaatiokulttuurilla voidaan tarkoittaa perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Hän jakaa kulttuurin kolmeen tasoon. Organisaatiokulttuurin tasojen kuvaus on tiivistetty kuvioon 2.



KUVIO 2 Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein, 1987, 32)

Scheinin (1987, 32-37) mallin ensimmäisen tason muodostavat artefaktit eli ihmistyön aikaansaannokset. Ne ovat havaittavissa ihmisen rakentamana fyysisenä ja sosiaalisena ympäristönä. Artefakteja ovat esimerkiksi fyysinen tila sekä puhuttu ja kirjoitettu kieli. Niiden havaitseminen on yleensä helppoa, mutta vaikeampaa on selvittää niiden merkitys ja keskinäiset suhteet. Toisella tasolla olevista arvoista monet ovat selkeästi ilmaistuja ja tietoisia. Ne ilmoittavat miten asioiden tulisi olla. Mikäli arvot ovat melko yhdenmukaiset niiden pohjana olevien perusoletusten kanssa, ne voivat auttaa kiinteyttämään ryhmää ja tarjota identiteetin. (Schein, 1987, 32-37).

Kolmas taso muodostuu pääosin tiedostamattomista perusoletuksista, joilla on keskeinen merkitys ihmisten ajattelu- ja toimintatavalle organisaatiossa. Ne ovat siis käyttäytymistä ja ajattelua ohjaavia

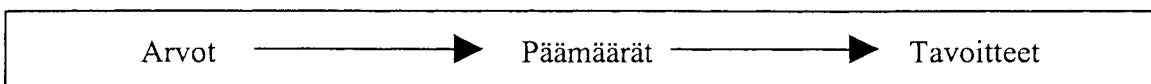
piileviä oletuksia, jotka antavat ryhmän jäsenille viitteitä siitä, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Jos ryhmä on vahvasti perusoletusten takana, sen jäsenet pitävät minkä tahansa muun perusedellytyksen pohjalta tapahtuvaa toimintaa käsittämättömänä. (Schein, 1987, 32-37).

Strömmerin (1999, 56-58) mukaan artefakteja, kulttuurin näkyvimpiä osia, ovat ihmisten luomat ja rakentamat tilat, kuviot, värit ja muodot. Arvot ovat asioita, joita pidetään yrityksessä tärkeinä ja joita arvostetaan. Arvot kertovat oikeasta ja väärästä sekä siitä, mikä on tavoiteltavaa. Ne ilmenevät yrityksissä usein ihanteita ja arvostuksia, kuten asiakasläheisyytenä ja luotettavuutena. Arvot ovat yksilölähtöisiä, mikä voi johtaa tilanteeseen, jossa yrityksen arvot ovat ristiriidassa työntekijän arvojen kanssa. Perusoletukset ovat asioita, joista on tullut yrityksessä itsestäänselvyyksiä. Ne ovat osin alitajuisia ja muodostavat yhteisen toimintamallin ja säännösten. (Strömmer, 1999, 56-58).

Scheinin (1987, 41) mukaan organisaatiokulttuuri on erittäin näkyvä ja tuntuva ilmiö. Yksilöiden ja koko organisaation suoriutumista ja ihmisten omaa organisaatiotaan koskevia tuntemuksia voidaan ymmärtää vain, jos otetaan huomioon kyseisen organisaation kulttuuri. Organisaatiokulttuurin käsitettä ei pidä ymmärtää väärin ja sekoittaa sitä esimerkiksi käsitteisiin ilmapiiri, ideologia, filosofia tai tyyli. (Schein, 1987, 41-42).

Kulttuurin tehtävät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Näistä ulkoiset määräävät ryhmän perustarkoituksen ja sen tehtävät. Ulkoiseen sopeutumiseen ja säilymiseen liittyviä ongelmia ovat toiminta-ajatus ja strategia, päämäärät, keinot, mittaaminen ja korjaavat toimet. Näiden avulla tulisi saavuttaa organisaation toiminta-ajatusta, perustehtävää sekä ilmeisiä ja piileviä toimintoja koskeva yksimielisyys. (Schein, 1987, 68). Sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia ovat yhteinen kieli ja käsitelokat, ryhmän rajat ja ryhmään kuulumisen ja ryhmästä poistumisen kriteerit, valta ja arvoasema, läheisyys, ystävyys ja rakkaus, palkitseminen ja rankaiseminen, ideologia ja uskonto. Näiden merkitysten on oltava selviä, jotta jokaisella ryhmän jäsenellä on mahdollisuus reagoida niihin. (Schein, 1987, 81).

Myös Juuti (1989, 257-258) määrittelee organisaatiokulttuurin käyttäen apunaan syvyystasoja. Normit ja asenteet ovat juuri tietoisien kokemusten alapuolella, seuraavalla syvyystasolla ovat arvot. Arvojen vaikutusta käyttäytymiseen voidaan kuvata kuvion 3 avulla.



KUVIO 3 Arvojen vaikutus käyttäytymiseen (Juuti, 1989, 257)

Arvot muodostavat lähtökohdan päämäärille. Päämäärät puolestaan konkretisoituvat tavoitteina, jotka muodostuvat toimintasuunnitelmiksi ja lopulta toiminnaksi. (Juuti, 1989, 257-258).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sitä, kuinka yritykseen pystyttäisiin luomaan vihreää kulttuuria. Vihreän organisaatiokulttuurin täsmällistä määritelmää ei ole esitetty kirjallisuudessa tai aiemmissa tutkimuksissa. Siitä esiintyy myöskin erilaisia nimityksiä. Esimerkiksi Hopfenbeck (1993) käyttää ilmaisua ecological organizational culture eli ekologinen organisaatiokulttuuri. Termi ”ekologinen” ei kuitenkaan tarkoita täsmällisesti sitä, mitä mielestäni vihreällä yrityskulttuurilla tarkoitetaan. Halme (1997) käyttää nimitystä environmental culture eli ympäristökulttuuri. Uutta kulttuuria ei voida mielestäni kuvata termillä ympäristökulttuuri, sillä puhuttaessa yrityksen ympäristöstä on vaarana sekoittaa asia yrityksen toimintaympäristöön.

Tämän vuoksi olen päätenyt käyttämään tässä tutkimuksessa nimitystä vihreä yrityskulttuuri. Sillä tarkoitan kulttuuria, jonka olennaisena osana ja yhtenä perustekijöistä esiintyvät muun muassa ympäristönsuojelulliset arvot ja perusoletukset. Siten ympäristöasioiden hoidosta voisi tulla organisaatiossa itsestäänselvyys. Palaan vihreän organisaatiokulttuurin määrittelyyn tarkemmin luvussa 6, pohjaten lopullisen määrittelyn kaikkeen tutkimusta varten kerättyyn tietoon, jota tulkitaan käsiteanalyttistä tutkimusotetta hyödyntäen.

3.2.3 Ympäristöjärjestelmä

Tämän tutkimuksen peruskäsitteisiin kuuluu myös ympäristöjärjestelmä. Henkilöstön sitouttamista ja vihreän yrityskulttuurin luomista tarkastellaan nimenomaan tilanteessa, jossa yrityksessä rakennetaan ympäristöjärjestelmää. Tutkimuksen avulla on olennaista selvittää myös sitä, pystytäänkö vihreän yrityskulttuurin syntyä edistämään ympäristöjärjestelmän avulla.

Ympäristöjärjestelmien rakentamista varten on kehitetty vapaaehtoisia, standardoituja menetelmiä. Näistä tunnetuimpia ovat BS 7750, ISO 14001 sekä EMAS. BS 7750 on väistymässä ja ISO 14001

on Suomessa yrityksissä pääasiallisesti käytetty ympäristöjärjestelmä. (Linnanen ym. 1997, 169-171). Myös tässä tutkimuksessa on kyseessä nimenomaan ympäristöjärjestelmästandardiin, ISO14001, perustuvan ympäristöjärjestelmän rakentamisesta.

Ympäristöjärjestelmä on käsitteenä melko uusi, sillä se on syntynyt vasta 1990-luvulla. Myös siitä on esitetty useita määritelmiä. ISO 14001-standardissa (1996) ympäristöjärjestelmä määritellään osaksi yleistä hallintajärjestelmää, joka sisältää organisaatorakenteet, suunnittelutoiminnot, vastuut, käytännöt, menettelytavat, prosessit ja resurssit ympäristöpolitiikan kehittämiseksi, toteuttamiseksi, saavuttamiseksi, katselmoimiseksi ja ylläpitämiseksi. Linnanen ym. (1997, 168) mukaan ympäristöjärjestelmä kokoaa eri strategiat ja työvälineet kokonaisuudeksi, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä saavuttamaan asettamansa ympäristötavoitteet. Järjestelmä toimii työkaluna, ei itse päämääränä.

EMAS-asetuksessa (2001) todetaan, että ympäristöjärjestelmän tavoitteena on parantaa jatkuvasti organisaatioiden ympäristönsuojelun tasoa. EMAS-järjestelmä on perustettu organisaatioiden ympäristönsuojelun tason arvioimiseksi ja parantamiseksi sekä asian kannalta merkityksellisten tietojen jakamiseksi yleisölle ja muille sidosryhmille. EMAS tarkoittaa ympäristöasioiden hallinta- ja auditointijärjestelmää eli se on lyhenne sanoista environmental management and audit schme. (EMAS, 2001). Ympäristöjärjestelmän voidaan siten ajatella olevan yrityksen ympäristöasioiden hallintajärjestelmä, jonka avulla pyritään vähentämään myös yrityksen aiheuttamia ympäristövaikutuksia.

4 MUUTOKSEN VAIHEET

4.1 Erilaisia teorioita muutoksen vaiheista

Vihreän organisaatiokulttuurin luominen edellyttää perusteellisen muutoksen tapahtumista yrityksessä. Tällä muutoksella on monia erilaisia piirteitä. Ensinnäkin, sen edellytysten selvittämiseksi täytyy tarkastella yleisiä muutosteorioita sekä toiseksi, niitä teorioita, joita on esitetty erityisesti ympäristömuutoksen kulusta. Lisäksi käsitellään sellaisten muutosten kulkua, jotka painottuvat organisaatiokulttuurin muuttamiseen.

4.1.1 Yleiset muutosteoriat

Muutoksen esitetään yleisesti tapahtuvan vaiheittaisesti. Eri tutkijat painottavat erilaisten muutoksen vaiheiden tärkeyttä tarkastelunäkökulmasta riippuen. Myös muutosprosessin vaikeutta korostetaan kirjallisuudessa. Tysonin ja Jacksonin (1992, 206) mukaan muutos on monimutkainen ja jatkuva prosessi, joten myös sen mittaaminen on vaikeaa.

Strömmerin (1999, 90-91) mukaan muutosjohtamisessa on ensisijaisesti kyse eritasoisten muutosten aikaansaamisesta. Aluksi on saatava muutoksia aikaan tiedon tasolla ja vasta sen jälkeen asenteissa. Seuraavana on saatava aikaan muutos yksilön käyttäytymisessä, mikä on jo vaikeampi tehtävä. Viimeisenä muutetaan koko ryhmän käyttäytymistä. Tämä vaihe on organisaation oppimista, mikä näkyy pysyvämpinä muutoksina. (Strömmer, 1999, 90-91)

Tyson ja Jackson (1992, 206-207) korostavat muutosprosessin vaikeutta. Heidän teoriansa mukaan onnistuneen muutosprosessin aikaansaamiseksi on ainakin seuraavien elementtien loksahdettava kohdalleen.

1. Ylimmän johdon on tunnistettava muutoksen tarve.
2. Kolmannen osapuolen puuttumista asiaan saatetaan tarvita ongelmien tunnistamiseksi.
3. Ongelma-alueet on tunnistettava ja diagnosoitava
4. On löydettävä luovia ratkaisuja sekä sitoutumista uusiin toimiin.
5. Organisaation eri tasoilla on toteutettava pienempiä aktiviteetteja kokeiluina ennenkuin laajempi muutos esitellään.

6. Positiivisten tulosten avulla on vahvistettava muutosta sen pysyvyyden takaamiseksi.

Vahvistamisen avulla lisätään uusien käytäntöjen hyväksyntää.

Jos näitä muutoksen edellytyksiä ei pystytä täyttämään, muutos jää riittämättömäksi.

(Tyson & Jackson, 1992, 206-207).

Strömmer (1999, 96-97) yhtyy siihen vaatimukseen, että muutosta on toteutettava pienten aktiviteettien kautta siirtyen kohti laajempaa muutosta. Hänen mukaansa muutoksen tuloksellisuus riippuu myös prosessin pituudesta. Mitä kauemmin on ponnisteltava, sitä vaikeampaa on ylläpitää keskittymistä ja innostusta. Usein suppeammat projektit ovatkin paras tapa käynnistää laajempia muutoksia. (Strömmer, 1999, 96-97).

4.1.2 Erityisesti ympäristömuutoksesta

Erityisesti ympäristömuutosta kuvaavissa teorioissa painotetaan samansuuntaisia asioita kuin yleisissä muutosteorioissakin. Niissä korostetaan muun muassa muutosprosessin vaikeutta samoin kuin sen vaiheittaisuuden tärkeyttä. Esimerkiksi Hoffmanin (2000, 167) mukaan onnistunut muutos vaatii yleensä aikaa ja se on toteutettava useiden vaiheiden kautta. Kriittinen virhe missä tahansa näistä vaiheista voi aiheuttaa koko muutosprosessin epäonnistumisen.

Ympäristömuutoksella nähdään olevan kuitenkin myös omia erityispiirteitään. Postin ja Altmanin (1991, teoksessa Jones & Welford, 1997, 130) tutkimuksen mukaan kestävyuden omaksuminen edellyttää nimenomaan kolmannen asteen muutosta (third order change). Ensimmäisen asteen muutos tarkoittaa uusien tapojen kehittämistä muun muassa nykyisten arvojen, normien ja tavoitteiden edistämiseksi. Toisen asteen muutos tarkoittaa tarkoituksellista nykyisten arvojen, normien ja tavoitteiden muokkaamista. Kolmannen asteen muutos edellyttää, että organisaatio omaksuu täysin uuden kulttuurin. (Jones & Welford, 1997, 130). Uuden kulttuurin omaksumista voidaan siten pitää syvimmälle organisaation vietyä muutoksena, jonka vaikutuksesta organisaation toiminnassa ja sitä ohjaavissa arvoissa ja perusolettamuksissa tapahtuu muutosta.

Linnanen ym. (1994, 223) korostavat vision tärkeyttä erityisesti ympäristömuutoksen pohjana. Sen tarkoitus on ilmaista johdon näkemys yrityksen tulevaisuudesta. Ympäristövisio tarkoittaa mielikuvaa yrityksestä, joka kantaa vastuuta sekä luonnosta että henkilöstöstään. Pelkkä visio ei kuitenkaan riitä muutoksen aikaansaamiseen. Se pitää toteuttaa strategian, periaatteiden ja

ohjelmien muodossa. Visio vaikuttaa myös yhteisen positiivisen mielikuvan antajana, joka ohjaa alitajuntaisesti henkilöstön toimintaa haluttuun suuntaan käskyjä ja strategisia päätöksiä tehokkaammin. (Linnanen ym., 1994, 223).

Callenbachin ym. (1993, 76-77) mukaan ensimmäinen askel kulttuurin uudelleenmuotoilemisessa on organisaation filosofian analysointi. Analyysin tuloksen pitäisi sallia yrityksen strategioiden ja päämäärien uudelleenmuotoilu siten, että ympäristönäkökohdat kuuluvat niihin olennaisena osana. (Callenbach ym., 1993, 76-77).

Linnanen ym. (1997, 174-175) korostavat muutosvalmiuden perusteen tärkeyttä erityisesti ympäristömuutoksessa. Ulkoiset paineet luovat organisaatioissa muutosvalmiutta, mutta tällöin muutoksella saavutetaan harvoin kilpailuetua. Jos ympäristöosaamista aiotaan käyttää kilpailukeinona, organisaatiokulttuurin muutos täytyy käynnistää sisäisellä päätöksellä. Muutostarpeita voidaan vahvistaa sisäisen viestinnän avulla. (Linnanen ym., 1997, 174-175).

Halmeen (1997, 80-81) mukaan muutos ympäristön huomiotta jättävästä Business-as-usual toiminnasta ympäristötietoiseen kulttuuriin vaatii yleensä vallankumouksellisuutta. Sen käynnistymiseen vaikuttavat useat organisaation sidosryhmät, esimerkiksi lainsäätäjät, media ja asiakkaat. Ulkoinen kannustin on usein tarpeen, jotta organisaatiomuutosprosessi saadaan aloitettua. Yksin ulkoinen paine ei kuitenkaan luo kulttuurin muutosta organisaatioissa. Organisaatioissa täytyy olla kykyä reagoida siihen. (Halme, 1997, 80-81).

Yleisesti korostetaan johdon tärkeää roolia muutosprosessin alkuvaiheessa. Tyson ja Jackson (1992, 206-207) painottavat sitä, että muutoksen lähtökohdaksi ylimmän johdon on tunnistettava muutoksen tarve. Lisäksi Linnanen (1994, 223) korostaa vision, johdon näkemyksen yrityksen tulevaisuudesta, tärkeyttä. Myös Jonesin ja Welfordin (1997, 130) mukaan muutoksen aikaansaamisen kannalta on tärkeintä, että johtajat ovat vakuuttuneita siitä, että radikaali muutos organisaatiokulttuurissa ja tavoitteissa on heidän parhaan etunsa mukaista. (Jones & Welford, 1997, 130).

Myös erityisesti ympäristömuutoksella on esitetty malleja siitä, kuinka muutosprosessin tulisi kulkea. Hoffmanin (2000, 168-173) mukaan muutoksen vaiheet voidaan segmentoida neljään yleisempään vaiheeseen, joiden alle kuuluu kriittisiä toiminta-asteita. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää kaikkien näiden vaiheiden onnistunutta läpivientiä. Hoffmanin esittämät vaiheet ovat:

1. Diagnoosi
2. Sulattaminen
3. Toiminta
4. Jäädyttäminen

Ensimmäinen vaihe Hoffmanin mallissa on diagnoosi. Tässä vaiheessa on ymmärrettävä, että muutos on tarpeen ja päätettävä strategisista toimista. Räätelöidyn ratkaisun löytämiseksi on tärkeää tehdä tarkka analyysi yrityksen tarkoituksesta, rakenteesta, sisäisistä suhteista, palkitsemisjärjestelmistä ja johtajuudesta. (Hoffman, 2000, 168-169).

Toisena vaiheena on sulattaminen. Sen aikana on pystyttävä luomaan kiireellisyyden tunne ja organisaation jäsenten on ymmärrettävä, miksi muutos toteutetaan ja miten tärkeä se on organisaatiolle. Lisäksi on muodostettava voimakas opastava koalitio ja luotava visio. Sen lisäksi, että organisaation jäsenet ymmärtävät muutoksen tarpeen, heidän on tärkeää ymmärtää myös päämäärät ja omat roolinsa prosessissa. (Hoffman, 2000, 169-170).

Kolmas vaihe on toiminta. Tässä vaiheessa on kommunikoitava visio. Sitä on myös perusteltava ja se on yhdistettävä organisaation kaikkiin tavoitteisiin ja päämääriin. Lisäksi on aktivoitava koko henkilöstö toimimaan. Sitouttamisen kannalta on hyvä suunnitella ja luoda lyhyen aikavälin voittoja, sillä se luo näkyvää menestystä. Siten voidaan rohkaista prosessiin aktiivisesti osallistuneita organisaation jäseniä ja saada aiemmin sitoutumattomatkin osallistumaan. Lopulta on luotava vielä enemmän muutosta ja vahvistettava parannuksia. Muutokset pitää saada aikaan syvemmällä organisaatiossa ja muutosta on vietävä eteenpäin niin, että se on lujasti kiinni organisaatiokulttuurissa. (Hoffman, 2000, 171-172).

Hoffmanin (2000, 173) muutosprosessin mallin viimeinen vaihe on jäädyttäminen. Se tarkoittaa uusien toimintatapojen vakiinnuttamista. Siihen kuuluu viestintä henkilöstön kanssa siitä, kuinka muutokset ovat edistäneet organisaation suoriutumista. Muutokset pitää myös yhdistää muodollisiin ja epämuodollisiin tapoihin ja artefakteihin organisaatiossa, toisin sanoen muutokset on yhdistettävä organisaatiokulttuuriin. (Hoffman, 2000, 173).

4.2 Organisaatiokulttuurin muutosta käsittelevät teoriat

Organisaatiokulttuurin muuttamisesta on käyty paljon keskustelua. Kulttuurin muuttamisen vaikeutta on painotettu sekä sitä, onko kulttuuria ylipäänsä mahdollista tietoisin toimenpitein muuttaa. Juutin (1997, 155) mukaan nykyisen tiedon valossa ei voida olla varmoja siitä, voidaanko yrityskulttuuria muuttaa tietoisten toimenpiteiden avulla vai ei. Se kuitenkin tiedetään, että yrityskulttuuri muuttuu vähitellen, kun yrityskulttuuriin liittyvät osat muuttuvat. (Juuti, 1997, 155). Tämä tarkoittaa sitä, että yrityskulttuuria voitaisiin muuttaa vaikuttamalla siihen liittyviin osiin.

Yrityskulttuurin muuttamisesta lähinnä konsultit ja johto ovat olleet sitä mieltä, että yrityskulttuuria voidaan muuttaa. Useat antropologit ovat uskovat, että kulttuuria ei voida tietoisin toimenpitein muuttaa. (Lundberg, 1985, teoksessa Juuti, 1997, 158). Puoltajien mielestä johdolla on keskeinen rooli yrityskulttuurin muuttamisessa. (Juuti, 1997, 158). Samoin kuin yleiset ja erityisesti ympäristömuutosta käsittelevät teoriat, myös kulttuurinmuutosta käsittelevät teoriat painottavat johdon roolin merkitystä.

Meyersonin ja Martinin (1987, teoksessa Silen, 1995, 61) mukaan tutkijoiden keskuudessa on lähinnä keskusteltu siitä, missä määrin organisaatiokulttuurin muutos on johtajien johdateltavissa. Keskeiseltä vaikuttaa lähtökohta eli se, lähdetäänkö liikkeelle olemassaolevasta kulttuurista vai pyritäänkö nopeaan muutokseen vanhasta kulttuurista piittaamatta. Wilkinsin ja Bristowin (1987, teoksessa Silen, 1987, 62-64) mukaan johtajien tulisi aluksi kiinnittää organisaation jäsenten huomio historian aikana muovautuneisiin ja jatkossakin toivottaviin kulttuuripiirteisiin arvoinen ja normeineen. Lisäksi on huomattava, että kulttuurin pintakerrokseen voidaan vaikuttaa nopeammin kuin alitajuisiin perusoletuksiin.

Kulttuurinmuutosprosessissa on merkitystä myös sillä, miten uuden ja vanhan kulttuurin suhteeseen suhtaudutaan (Meyerson & Martin, 1987, teoksessa Silen, 1995, 61). Pritchettin ja Poundin (1994, 2) mukaan kulttuurinmuutoksen ei pidä edetä nykykulttuuriin pohjautuen. Vallitsevaa kulttuuria ei pystytä muuttamaan sen omilla ehdoilla eikä uutta kulttuuria synny vanhojen toimintatapojen pohjalta. Kulttuuri on luotu nimenomaan suojelemaan itseään eikä aikaansaamaan omaa tuhoaan. (Pritchett & Pound, 1994, 2).

Yrityskulttuurin muutosprosessissa johtajilla on avainasema siinä, pystytäänkö tavoitetta, uutta vihreämpää kulttuuria saavuttamaan. Dodgen (1997, 115-117) mukaan johtajuudella sekä avainjohtajien taidoilla ja tyyleillä on erityistä merkitystä muutoksen saavuttamisen kannalta. Johtajuustyylien pitäisi olla siihen tilanteeseen räätälöityjä, jossa yritys on. Yrityksen tilanteeseen vaikuttavat erityisesti työntekijöiden valmiudet toimia johtajan esimerkin mukaisesti. (Dodge, 1997, 115-117). Krefting ja Frost (1985, teoksessa Juuti, 1997,157) antavat esimerkin hyvästä johtajuudesta kulttuurinmuutosprosessissa. Johtajan, joka pyrkii muuttamaan yrityskulttuuria, tulee vähitellen pyrkiä sitouttamaan yhä useampia henkilöitä muutosprosessiin. Hänen tulee käyttää symboleita ja vertauskuvia, joiden avulla muutos on viestittävässä. (Krefting & Frost, 1985, teoksessa Juuti, 1997, 157).

Organisaatiokulttuurin muuttamisen vaikeutta ei kuitenkaan voida kiistää. Siihen liittyy monia erityispiirteitä, jotka vaikeuttavat muutosprosessia. Aaltio-Marjosolan (1991, teoksessa Juuti, 1997, 156) mukaan yrityskulttuurin muuttamista vaikeuttaa se, että organisaation jäsenet elävät useiden päällekkäisten ja rinnakkaisten kulttuurien vaikutuksen alaisuudessa. Yrityskulttuurin muuttuminen liittyy siis myös tietyn ajanjakson kulttuuriin ja maassa vallitsevaan kulttuuriin. (Aaltio-Marjosola, 1991, teoksessa Juuti, 1997, 156). Juutin (1997, 155-156) mukaan kulttuurin muuttamisen vaikeus liittyy muun muassa sen monikerroksisuuteen, laajuuteen, implisiittiseen luonteeseen ja moniarvoisuuteen sekä kulttuuriin liittyviin valtakysymyksiin.

Organisaatiokulttuurin muuttamista vaikeuttaa myös perusta, jonka se on luonut kaikelle toiminnalle organisaatiossa. Sillä on hyvin voimakas vaikutus yksilöiden käsityksiin siitä, mikä on sallittua ja soveliasta. Kulttuuriin perustuvat uskomukset, arvot ja käyttäytymismallit säätelevät miltei kaikkea toimintaa organisaation joka kolkassa. (Pritchett & Pound, 1994, 2). Organisaatiomuutokseen vaadittu yksilöiden toiminnan muutos on siten myös vaikeaa, sillä entisellä organisaatiokulttuurilla on hyvin vahva käyttäytymistä säätelevä luonne.

Yrityskulttuurin muuttamisen vaikeus liittyy myös sen läheisyyteen ajattelun kanssa. Yrityskulttuuri liittyy aina ihmisten ajattelutapaan ja pyrkimys muuttaa kulttuuria aiheuttaa sen, että eritasoisia ajatusmalleja ja niissä tarvittavia muutoksia olisi kyettävä välittämään henkilöltä toiselle. Syvälinen kulttuurinmuutos voidaan nähdä organisaation toimintaa ja ajattelutapoja ohjaavan symbolisen kentän muutoksena. Muutos liittyy sekä historiallisesti opittujen kulttuurin symbolien, esimerkiksi tarinoiden ja kertomusten, että nykyiseen ajattelutapaan liittyvien symbolien muuttumiseen. (Juuti, 1997, 159). Lisäksi kulttuuri ohjaa organisaatiossa vallitsevia perusoletuksia

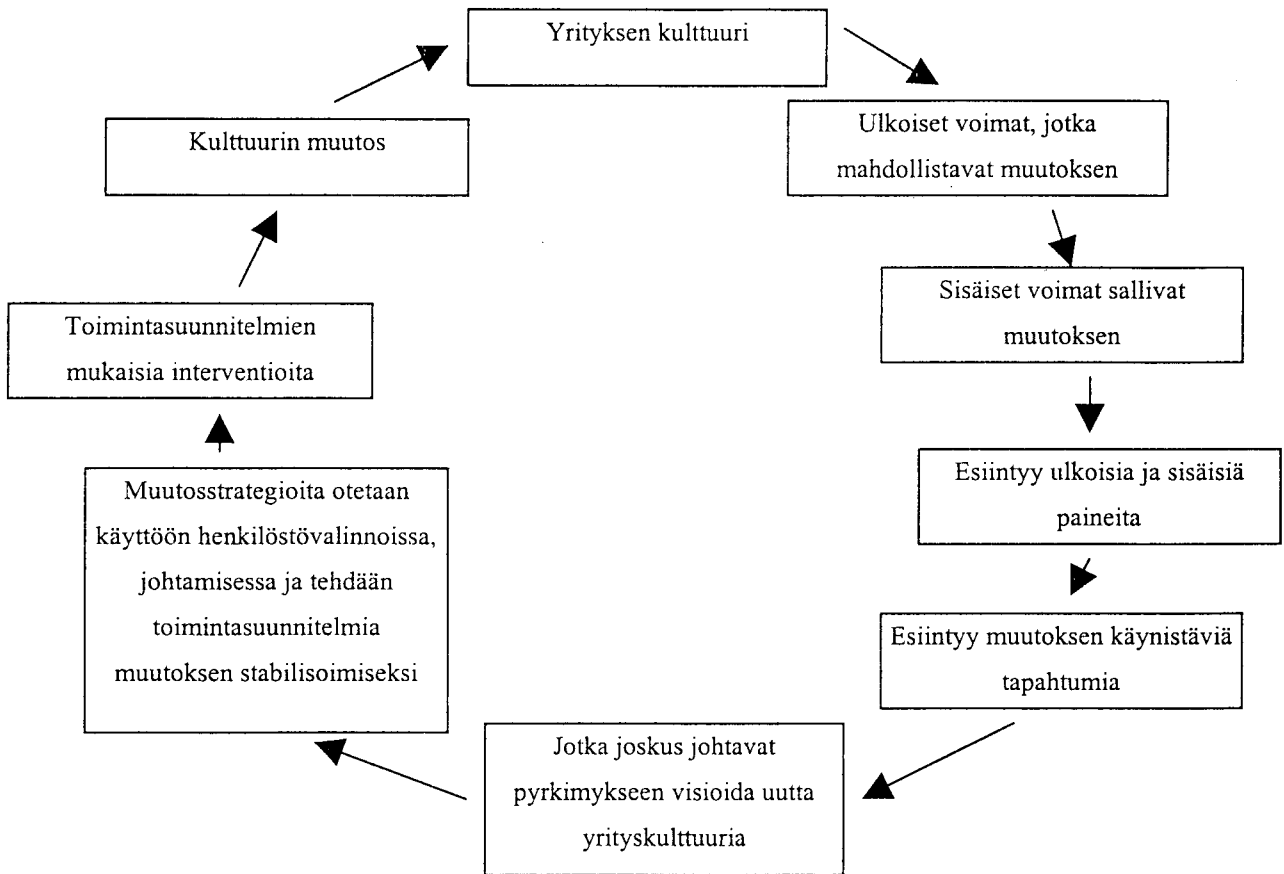
siitä, mikä on tärkeää ja mikä ei. Kun yhteiset perusoletukset ovat olemassa, kulttuuri voi toimia kognitiivisena puolustusmekanismina sekä yksilöille että koko ryhmälle. (Halme, 1997, 86).

Strömmerin (1999, 59-60) mukaan yrityskulttuuri voi muuttua lyhyellä aikavälillä vain, jos kyseessä on kriisi tai muu nopeisiin muutoksiin pakottava ilmiö. Muutoin kulttuurinmuutos on aikaa vievä prosessi. Yrityskulttuuria voidaan muuttaa muun muassa muuttamalla koulutusta ja työtehtäviä tai rakenteita, uudistamalla toimintamalleja ja sääntöjä, tekemällä asioita näkyviksi viestinnällisin ja visuaalisen keinoin sekä luomalla avartavia yhteyksiä muihin organisaatioihin ja sidosryhmiin. (Strömmer, 1999, 59-60).

Yrityskulttuuria ilmentävät yhteisössä omaksutut kulttuurilliset tuotteet. Jotta kulttuuria voitaisiin ylläpitää ja luoda, on tietyt ajattelutavat, normit ja arvot juurrutettava yhteisöön ja viestittävä yhteisön jäsenille kouriintuntuvalla tavalla. Tämä voi tapahtua kulttuurillisten tuotteiden välityksellä. Kulttuurillisia tuotteita ovat myytit ja tarinat, juhlat, riitit ja rituaalit, sosiaaliset näytelmät, symbolit, ideologiat ja arvot. (Juuti, 1997, 41-73).

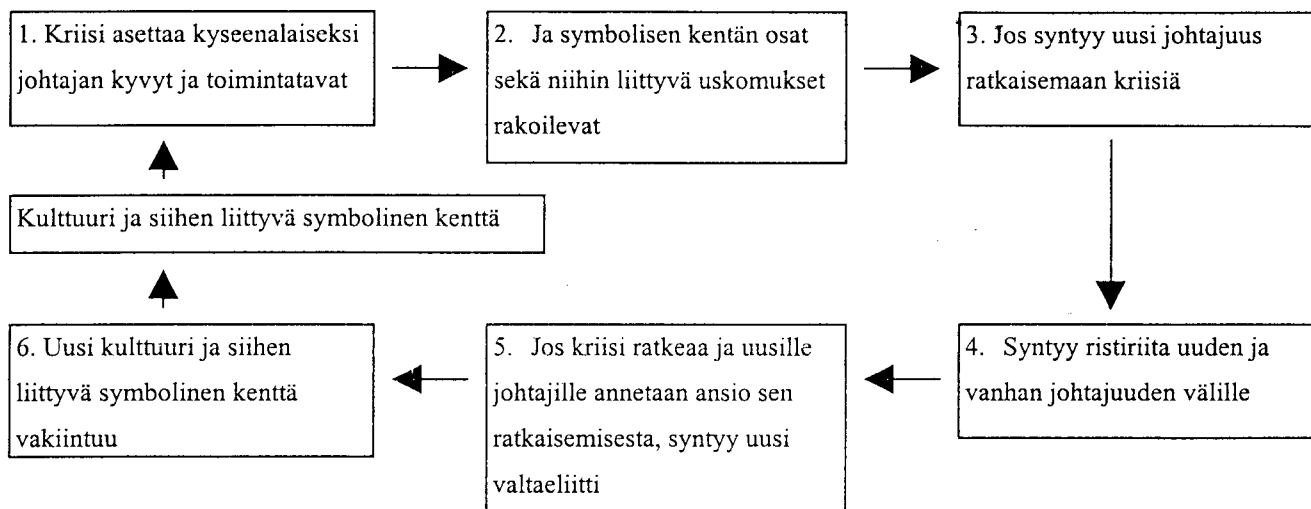
Yrityskulttuurin muuttuminen voidaan jaotella kahteen ryhmään: manipulatiiviseen muutokseen ja evolutiiviseen muutokseen. Manipulatiivista yrityskulttuurin muutosta ovat pyrkimykset, joiden avulla kulttuuria pyritään tietoisesti suorien tai epäsuorien muutostoimenpiteiden avulla muuttamaan. Hallitsematon ja tiedostamaton yrityskulttuurin muutos on evolutiivista. (Marjosola, 1989, 11, teoksessa Juuti, 1997, 156).

Samoin kuin muutoksen kulusta yleisesti, myös erityisesti organisaatiokulttuurin muuttamisesta on esitetty teoreettisia malleja. Kuviot 4 ja 5 antavat esittävät kahta eri mallia, jotka on luotu organisaatiokulttuurin muutoksen selittämiseksi.



KUVIO 4 Lundbergin malli (Lundberg, 1985, teoksessa, Juuti, 1997, 157)

Lundbergin (1985, teoksessa Juuti, 1997, 157) mukaan muutoksen käynnistäviä tapahtumia voidaan ryhmitellä ympäristössä tapahtuneisiin häiriöihin ja mahdollisuuksiin, sisäisiin ja ulkoisiin mullistuksiin ja johtamiseen liittyviin kriiseihin. Muutosprosessin toteuttaminen käynnistyy visioinnilla, joka johtaa muutosstrategian toteuttamiseen ja muutosinterventioihin. Siten malli käsittelee lähinnä artefakteihin ja arvoihin liittyviä muutoksia. (Juuti, 1997, 157-158).



KUVIO 5 Dryerin malli (Dryer, 1985, 211, teoksessa Juuti, 1997, 158).

Dryerin mallissa muutos käynnistyy toimintatapojen kyseenalaistamisella. Johdon omaksuma symbolinen kenttä ja uskomusjärjestelmä saattavat alkaa rakoilla. Uusien näkemysten perusteella saattaa syntyä uusi uskomusjärjestelmä, sekä uusi valtaeliitti, joka kykenee vakiinnuttamaan oman uskomusjärjestelmänsä ja sitä tukevan symbolisen kentän. Näin syntyy uusi kulttuuri. (Dryer, 1985 teoksessa Juuti, 1997, 158-159).

Sekä Lundbergin (1985, teoksessa, Juuti, 1997, 157) että Dryerin (1985, teoksessa, Juuti, 1997, 158-159) mallit kuvaavat kulttuurin muutosta kiertokulkuna. Dryerin (1985, teoksessa Juuti, 1997, 158-159) mukaan uusi kulttuuri toimii kunnes jälleen syntyy sellainen kriisi, jota ei kyetä selittämään ja ratkaisemaan olemassaolevan uskomusjärjestelmän kautta. Kulttuurinmuutos on siten jatkuva prosessi eikä kulttuuri koskaan jää staattiseen tilaan.

Organisaatiokulttuurin muutosta vihreäksi on tutkittu varsin vähän. Kirjallisuudessa on kuitenkin käsitelty jonkin verran sitä, kuinka tätä erityistä muutosprosessia tulisi läpiviedä. Suomalaisista asiantuntijoista aiheeseen ovat perehtyneet Linnanen (1994) ja Halme (1997). Halmeen (1997, 85) mukaan muutos perinteisestä johtamiskulttuurista vihreään organisaatiokulttuuriin vaatii tiettyjen vanhojen, ympäristöarvot päätöksenteosta poissulkevien tapojen ja oletusten, poisoppimista. Tilalle on opittava uusia tapoja, jotka sisällyttävät arvoihin ympäristön. (Halme, 1997, 85-86).

Organisaatiokulttuurin muutoksessa vihreäksi voidaan erottaa erilaisia vaiheita. Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan käy läpi juuri samanlaisia vaiheita muutosprosessissaan; vaiheet saattavat vaihdella

organisaatiosta toiseen organisaation tilanteesta ja toimintaympäristöstä riippuen. (Halme, 1997, 85-86). Halmeen (1997, 85-86) mukaan ympäristöpainotteisen muutoksen vaiheita on kahdeksan:

1. Ulkoinen tai sisäinen muutoksen käynnistävä tekijä
2. Ympäristövaatimusten vastustus, kieltäminen tai hylkääminen
3. Epäröinti, epäluottamus olemassaolevia menettelytapoja kohtaan
4. Sellaisten vanhojen oletusten sulattaminen, jotka poissulkevat ympäristönäkökulmat päätöksenteosta
5. Vanhojen tietojen ja oletusten poisoppiminen ja uusien oppiminen
6. Kilpailu vanhan ja uuden, esille tulevan ympäristöä ja liiketoimintaa käsittelevän tiedon välillä
7. Selvyys: uudesta tiedosta ja ymmärryksestä koskien liiketoiminnan ja ympäristön suhdetta tulee hyväksyttävää
8. Ympäristöperiaatteiden ja -käytäntöjen yhdistyminen vihreään yrityskulttuuriin.

(Halme, 1997, 85).

Linnanen ym. (1994, 230) korostavat ympäristöasioiden integroimista yrityksen yleiseen johtamisjärjestelmään ja jatkuvuutta. Organisaation kehittämiseksi on kulttuurin muutoksen tuettava niitä organisatorisia ratkaisuja, joiden avulla ympäristöasiat integroidaan yrityksen johtamisjärjestelmään. Muutoksen vakiinnuttamiseksi ympäristöasioiden kehittämisen jatkuvuudesta on pidettävä huolta. Muutoksen tuloksia on seurattava ja viestittävä sekä niihin pohjautuen on asetettava uusia tavoitteita. Ympäristöstrategiasta ja -politiikasta ei myöskään saa tulla itsetarkoitus vaan ne ovat vain välineitä todellisen ympäristöajattelun ja -kulttuurin synnyttämiseksi organisaatiossa. (Linnanen ym., 1994, 230).

4.3 Erilaisten muutosteorioiden yhteyksistä

Edellä on tarkasteltu kuutta erilaista muutoksen kulkua kuvaavaa teoriaa (Strömmer, 1999, Tyson & Jackson, 1992, Hoffman, 2000, Dryer, 1985, Lundberg, 1985 ja Halme, 1997). Teoriat ovat käsitelleet muutoksen kulkua eri näkökulmista; yleistä muutosta, erityisesti ympäristömuutosta, organisaatiokulttuurin muutosta ja erityisesti organisaatiokulttuurin muutosta vihreäksi. Organisaatiomuutoksen monitahoisuutta kuvaa se, että jokainen teoria on erilainen ja koostuu erilaisista vaiheista.

Eri teorioissa on kuitenkin havaittavissa joitakin yhteneviä piirteitä. Esimerkiksi johdon roolin tärkeyttä painotetaan useammassa mallissa (Tyson & Jackson, 1992, Lundberg, 1985 ja Dryer, 1985). Lisäksi monet teorit lähtevät liikkeelle siitä, että muutoksella on oltava jokin käynnistävä tekijä, joka voi olla esimerkiksi muutoksen tarve tai kriisi (Tyson & Jackson, 1992, Lundberg, 1985, Dryer, 1985, Halme, 1997). Joissakin teorioissa oppimisella sekä yksilö- että organisaatiotasolla on suurta merkitystä (Halme, 1997, Strömmer, 1999). Hoffmanin (2000) teoria kiteyttää sopivasti neljään pääkohtaan yleisen käsityksen muutoksen kulusta. Myös muissa teorioissa (Halme, 1997, Lundberg, 1985, Tyson & Jackson, 1992) voidaan havaita muutoksen kulkevan kutakuinkin diagnoosin ja sulattamisen kautta toimintavaiheeseen, jonka jälkeen uusi tilanne jäädytetään.

Organisaatiokulttuurista käytyyn keskusteluun liittyvät olennaisesti erilaiset mielipiteet siitä, onko sen muuttaminen tietoisin toimenpitein mahdollista. Yleisin näkökanta lienee, että muutosta voidaan saada aikaan, mutta prosessi on vaikea. Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on se, että toteuttaminen aloitetaan oikeista lähtökohdista. Niitä näyttäisivät aiempien tutkimusten perusteella olevan vaikuttaminen organisaatiokulttuurin osiin, erityisesti lähtien liikkeelle kulttuurin pintakerroksista ja johdon ratkaisevan roolin onnistuminen.

Kuten jo aiemmin tässä luvussa todettiin, organisaatiomuutos voi olla joko evolutiivista tai manipulatiivista. Tässä Pro gradu-tutkielmassa lähdetään liikkeelle siitä oletuksesta, että yrityskulttuurin muuttaminen tietoisin toimin on mahdollista sekä yrityksen tilanteesta, jossa tällaiselle muutokselle olisi tarvetta. Siten keskityn tarkastelemaan nimenomaan manipulatiivista muutosta, jossa uutta, vihreämpää organisaatiokulttuuria pyritään luomaan muutostoimenpiteiden avulla.

Tässä luvussa todettiin myös aiemmin, että yrityskulttuuri muuttuu jatkuvasti (Lundberg, 1985 ja Dryer, 1985, teoksessa Juuti, 1997). Se ei siten koskaan ole staattisessa tilassa. Tämän tutkimuksen aiheella, kulttuurinmuutoksella vihreämmäksi, ei myöskään tavoitella kulttuurin staattista tilaa. Tarkoituksena olisi, että pystyttäisiin luomaan organisaatiokulttuuria, jonka olennaiseksi osaksi ja tärkeäksi perusoletukseksi tulisi ympäristönsuojelu. Sen tulisi myös säilyä kulttuurissa, vaikka muut sen osat olisivatkin jatkuvan muutoksen alaisena.

4.4 Ympäristöjärjestelmä vihreän muutoksen moottorina

Organisaatiokulttuurin vihertymisen työkaluna voidaan käyttää ympäristöjärjestelmää, joka on kehitetty yrityksen ympäristöasioiden yleistä hallintaa varten. Linnasen ym. (1997, 167) mukaan ympäristöjärjestelmä tarjoaa yritykselle monia hyötyjä. Se vaikuttaa toimintaa systematisoivasti, auttaa asiakasvaatimusten tyydyttämisessä sekä kilpailuedun saavuttamisessa. Lisäksi se luo myönteistä yrityskuvaa, auttaa muutostarpeiden ennakoinnissa, kustannussäästöjen löytämisessä sekä viranomaissuhteiden kehittämisessä. Järjestelmien osalta on huomattava, että työntekijät ovat olleet halukkaita osallistumaan työohjeiden laadintaan ja koulutukseen. Työntekijöillä näyttää olevan halua hyviin suorituksiin. Työn organisoinnin parantuessa myös työntekijöiden motivaatio parantuu. (Linnanen ym. 1997, 167-169).

Tässä tutkielmassa on kyse ympäristöjärjestelmän rakentamisesta nimenomaan ISO 14001-standardin mukaisesti. Halmeen (1997, 100-102) mukaan se antaa organisaatiolle puitteet ympäristöasioiden hallintaan. Standardissa ei aseteta mitään muita absoluuttisia vaatimuksia kuin lakien noudattaminen, joten se liikkuu melko yleisellä tasolla. Siinä vaaditaan, että organisaatio sitoutuu lakien noudattamiseen, saastuttamisen vähentämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Sitoutumista ei määritellä ISO 14001-standardissa. Odotuksena kuitenkin on, että organisaatio, joka sitoutuu ympäristöpolitiikkaan, pystyy näyttämään kiinnostuneille tahoille, mitä käytännössä on tehty. (Halme, 1997, 100-102).

Ympäristöjärjestelmä organisoii ympäristöjohtamisen tehtävät ja lisää uskottavuutta niiden silmissä, jotka uskovat johtamissysteemeihin. Jatkuvan parantamisen avulla se myös luo kehyksen parannuksille. (Halme, 1997, 100-102). Ympäristöjärjestelmän tarjoamista hyödyistä huolimatta sen käyttöönotto voi myös epäonnistua. Linnasen ym. (1997, 175) mukaan yleinen syy ympäristöjärjestelmien käyttöön oton epäonnistumiselle on se, että johdon todellinen käyttäytyminen on ollut ristiriidassa ympäristöpolitiikan kanssa. Yksin ympäristöjärjestelmän avulla ei pystytä muuttamaan organisaatiota ja siinä vallitsevaan kulttuuria. Halmeen (1997, 100-102) mukaan lisäksi tarvitaan tietoa, johdon sitoutumista ja aitoa kiinnostusta. Järjestelmä voi myös täysin epäonnistua, jos se rakennetaan vain kilpailun vuoksi tai kun se on rakennettu, ympäristöasioiden hallinnan kehittäminen unohdetaan kokonaan (Halme, 1997, 100-102).

Ympäristöjärjestelmästandardi (ISO 14001, 1996) käsittelee myös joidenkin sitouttamiskeinojen käyttöä. Standardissa asetetaan vaatimuksia muun muassa tiedonkululle ja koulutukselle. Sitouttamiskeinoihin paneudutaan luvussa 5.

4.5 Henkilöstön muutosvalmius ja muutosvastarinta

4.5.1 Muutosvastarinta

Muutos herättää aina organisaation jäsenten keskuudessa muutosvastarintaa. Siltä ei voida välttyä myöskään muutettaessa organisaatiokulttuuria vihreämmäksi. Linnasen ym. (1994, 229) mukaan muutosvastarintaa kohdataan aina, kun pyritään muuttamaan niitä toimintatapoja ja malleja, joihin organisaatiossa on totuttu. Se on luonnollinen osa kaikkea oppimista eikä sitä tarvitse tukahduttaa kokonaan. Johdon tuleekin oppia hallitsemaan vastarintaa vahvistamalla aktiivisesti muutosta tukevia voimia ja poistamalla sitä ehkäiseviä tekijöitä. (Linnanen ym., 1994, 229).

Muutosvastarinnan syntyä on selitetty monella tavalla. Strömmerin (1999, 96) mukaan muutosvastarintaa voivat aiheuttaa kielteiset asenteet, pelko ja turvattomuudentunne, henkinen laiskuus, uhka asemaa kohtaan, ryhmän suhtautuminen sekä tiedonpuute. Myös Tyson ja Jackson (1992, 198) uskovat turvallisuuden tunteen vaikuttavan muutosvastarintaan. Jos henkilöstö tuntee olonsa turvalliseksi nykyisessä työtilanteessaan, he kokevat, etteivät henkilökohtaisesti tarvitse muutosta (Tyson & Jackson, 1992, 198). Turvattomuuden tunnetta voi aiheuttaa myös tuntemattoman pelko, joka syntyy, kun tulevaa ei pystytä ennustamaan ja tietämään. (Hoffman, 2000, 174-176).

Myös Halme (1997, 87-90) näkee turvattomuuden tunteen yhtenä esteenä vihreän organisaatiokulttuurin synnylle. Sen myötä voi syntyä vihamielisyyttä muutosta kohtaan. Uuden kulttuurin kehittymisen mahdollistamiseksi on luotava turvallisuuden tunnetta. Turvattomuuden tunnetta epävarmassa tilassa voidaan vähentää avoimella dialogilla henkilöstön jäsenten ja johdon eri tasojen välillä. (Halme, 1997, 87-90).

Olemassa oleva organisaatiokulttuuri voi synnyttää muutosvastarintaa. Yrityksissä, joissa muuttumattomuus on vahva arvo, muutos nähdään helpommin häiriötilana. (Strömmer, 1999, 96).

Muutoksen vastustusta alkaa esiintyä, kun vanhat tavat pitäisi poisoppia. Joustamattomat kuviot ja ajatukset ovat tavanomaista rutiinia. Vaikka nämä rutiinit saattavat olla tehottomia, ne ovat tuttuja ja luotettavia. (Hoffman, 2000, 174-176). Olemassa olevien rutiinien, käytöstottumusten ja arvojen kautta myös organisaatiokulttuuri saattaa vaikeuttaa muuttumistaan. Myös näiden tekijöiden tuttuudella ja luotettavuudella on yhteyksiä muutosvastarintaa synnyttävään turvattomuuden tunteeseen.

Ihmiset vastustavat muutoksissa eniten niihin liittyviä menetyksiä. Ahdistusta voi aiheuttaa pelko omien voimavarojen riittävydestä. Myös johtamistapa voi synnyttää muutosvastarintaa. (Strömmer, 1999, 90). Rajallisesta resurssien määrästä voi tulla johtajien päätösten kautta este joillekin toimille, joita muutokseen vaaditaan. Jos koko organisaatio kattavassa viestinnässä epäonnistutaan, ympäristönsuojelullisesti tehottomat rutiinit saattavat pysyä tarpeettomasti hengissä. Lisäksi muutosvastarintaa voi synnyttää olemassa olevien valtarakenteiden uhka. Tätä vastarintaa esiintyy erityisesti niiden keskuudessa, jotka hyötyvät olemassa olevasta rakenteesta. (Hoffman, 2000, 174-176).

Halmeen (1997, 87-90) mukaan kulttuurin muutosta estävät tekijät voivat olla tunteellisia tai tiedollisia. Tunteellisiin esteisiin kuuluu muun muassa edellä mainittu turvattomuuden tunne. Myös taloudellisten ja ympäristönsuojelullisten pyrkimysten vastakkainasettelu saattaa aiheuttaa tunteellisia esteitä. Tiedollisia muutosvastarintaa synnyttäviä tekijöitä ovat uskomukset ja oletukset, jotka estävät ympäristöasioiden huomioimisen. Nämä voivat johtua esimerkiksi kustannuskäsityksistä. (Halme, 1997, 87-90).

4.5.2 Henkilöstön muutosvalmius

Muutosvastarinnan vastakäsitteenä voidaan tarkastella henkilöstön muutoshalukkuutta. Muutoshalukkuus on läheisessä yhteydessä sitoutumisen ja erilaisten sitouttamiskeinojen kanssa. Niitä käsitellään tarkemmin luvussa 5. Sitouttamisen keinojen avulla voidaan ratkaisevasti lisätä henkilöstön muutoshalukkuutta ja samalla vähentää muutosvastarintaa. Tässä tarkastellaan lähinnä sitä, mitkä tekijät vaikuttavat muutoshalukkuuden taustalla.

Jatkuvan muutoskyvyn pullonkaula muodostuu useimmiten ihmisistä ja vanhoista kulttuureista. Muutoshalukkuudessa on usein huomattavia yksilöllisiä eroja. (Strömmer, 1999, 89). Ihmisten

muutosvalmiuteen vaikuttavat yksilölliset ja organisaation sisäiset tekijät. Yksilöllisiin tekijöihin sisältyvät henkilökohtaiset taidot ja tiedot, mutta niihin vaikuttavat myös motivaatio ja itsetunto. Organisaation sisäisiin tekijöihin kuuluvat olemassa oleva organisaatiokulttuuri, ilmapiiri sekä käsitykset onnistuneen tai epäonnistuneen muutosprosessin seurauksista. (Tyson & Jackson, 1992, 198)

Dodgen (1997, 115-117) mukaan työntekijän valmius omaksua vihreää organisaatiokulttuuria ja ehdottaa omia ympäristöaloitteita on kyvyn ja halukkuuden yhdistelmä. Halukkuudella tarkoitetaan sitoutumista, luottamusta ja motivaatiota ympäristönsuojelullisten tehtävien suorittamiseen. Kyky tarkoittaa opittuja kykyjä, taitoa, tietoa ja kokemusta, joita työntekijällä on ympäristöasioiden hallinnasta. (Dodge, 1997, 115-117). Halmeen (1997, 86) mukaan tunteilla on tärkeä motivoiva rooli muutosprosessissa, joka synnyttää epävarmuutta ja pelkoa. Jotta uuden oppiminen voisi alkaa, on tärkeää luoda optimistinen tunnelma ja muutoksen kiireellisyyden tunne (Halme, 1997, 86).

Henkilöstön vallitsevan muutosvalmiuden taustalla vaikuttavat siis sekä yksilölliset (kyky, taito, tunteet) että organisaatiosta lähtöisin olevat tekijät (ilmapiiri, johtamistapa). Sitouttamisen avulla voidaan merkittävästi lisätä henkilöstön muutoshalukkuutta ja samalla poistaa muutosvastarintaa. Nämä käsitteet ovat siis tiukasti sidoksissa toistensa kanssa. Sitouttamisen keinoja ovat muun muassa viestintä ja johtamistapa. Viestinnän avulla voidaan esimerkiksi vähentää turvattomuuden tunnetta (Halme, 1997, 87-90) ja johtamistapa voi toimia joko muutosvastarintaa synnyttävänä tai ehkäisevänä tekijänä (Strömmer, 1999, 90). Erilaisia sitouttamisen keinoja käsitellään tarkemmin luvussa 5.

5 MUUTOKSEEN SITOUTTAMISEN KEINOT

5.1 Motivaatio

Sitouttamisen avulla pyritään aikaansaamaan henkilöstön sitoutumista. Aiemmin tässä raportissa tehdyn käsitteellisen tarkastelun perusteella sitoutuminen on samastumista, osallisuutta, arvojen kongruenssia ja halua toimia organisaation hyväksi sekä pysyä sen jäsenenä. Tällaisen sitoutumisen aikaansaamiseksi on pystyttävä motivoimaan henkilöstöä. Motivaation voidaan ajatella olevan eräänlainen sitouttamisen keinojen yläkäsite, sillä motivaation luomiseen voidaan käyttää samoja työkaluja, jotka lopulta johtavat välillisesti henkilöstön sitoutumisen. Näitä työkaluja voivat olla muun muassa palkitseminen, koulutus ja viestintä.

Sitoutumisen tapaan myös motivaatio on tiukasti sidoksissa henkilöstön käyttäytymiseen. Henkilöstön käyttäytymiseen on pystyttävä vaikuttamaan, jotta voitaisiin luoda vihreää yrityskulttuuria. Motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motiivit aiheuttavat tiettyä toimintaa ja motivaatio on motiivien aikaansaamaa tilaa. Esimerkiksi tarpeet ovat ryhmä motiiveja. Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärätietoista ja tarkoituksenmukaista. Luonteenomaista on, että käyttäytyminen on vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista, kontrolloitua toimintaa. (Juuti, 1989, 31-32). Pakkokeinoja ei siis voida käyttää apuna motivaation lisäämiseksi. Sen sijaan olisi pystyttävä luomaan tila, jossa organisaation jäsenten luonnollisena päämääränä olisi ympäristönsuojelu.

Motivaatioteorioita on dominoinut kaksi koulukuntaa, joiden perusnäkemyksessä on eroja. Freudilta peräisin olevan mallin mukaan ihmistä ohjaavat alitajuiset, joko perityt tai irrationaaliset motiivit. Antiikin ajattelijoilta, Platonilta ja Aristoteleelta alkunsa saaneen, nykypäivään Descartesin ja Hobbesin kautta kulkeneen näkemyksen mukaan, ihminen on järkiperäinen olio, joka käyttäytyy loogisesti pyrkien valitsemiinsa päämääriin. (Juuti, 1989, 31-32).

Nykyään motivaatioteorioista tunnetuin on kuitenkin Maslowin tarvehierarkia. Sen mukaan tyydytetty tarve ei enää toimi motivoivana tekijänä. Maslowin tarvehierarkia koostuu viiden tason tarpeista:

- 1) Itsensä toteuttamisen tarpeet (self-fulfilment): esimerkiksi itsenäisyys ja ammatillinen kasvu
- 2) Arvostuksen tarve (self-esteem): esimerkiksi menestys, saavutukset, tunnustus

- 3) Sosiaaliset tarpeet: esimerkiksi yhteiset tehtävät, kunnioitus, tiimien jäsenyys
- 4) Turvallisuuden tunne (stability and security): esimerkiksi säännöllisyys, työnkuva, kommunikaatio
- 5) Fysiologiset tarpeet: esimerkiksi lämpötila, sisustus, melu, ruokailumahdollisuus (Tyson & Jackson, 1992, 17-18).

Maslowin mukaan nämä luokat ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa. Ylempi tarvetaso aktivoituu vasta, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja ylimmällä itsensä toteuttaminen. (Strömmer, 1999, 155). Siten esimerkiksi arvostuksen tarve voi toimia motiivina vasta, kun fysiologiset, turvallisuuden ja sosiaaliset tarpeet on tyydytetty. Ylimmän tason itsenä toteuttamisen tarve aktivoituu viimeisenä.

Kirjallisuudessa on tarkasteltu paljon motivaatioon ja sen syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Erityisen paljon huomiota on kiinnitetty rahaan ja palkkaukseen. Strömmerin (1999, 272-273) mukaan oikeudenmukaisella palkkauksella on keskeinen merkitys motivaatiotekijänä. Kirjallisuudessa on myös paljon arvosteltu rahan ja palkan vaikutuksia motivaation lähteinä. Kaikesta päätellen palkan ei pitäisi nousta ensisijaiseksi tai ainoaksi keinoksi henkilöstön motivoinnissa ja tuottavuuden lisäämisen välineenä (Strömmer, 1999, 272-273).

Abraham Maslowin tarvehierarkian mukaan palkan kannustearvo häviää sen jälkeen, kun fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty. (Nortcraft-Neale, 1994, teoksessa Kauhanen, 1996, 88). Palkka nähdään siis perustarpeiden tyydyttämisen välineenä. (Kauhanen, 1996, 88). Tysonin ja Jacksonin (1992, 20) mukaan raha ei välttämättä ole jatkuva motivaation lähde. John Stacey Adamsin (1965, teoksessa Tyson & Jackson, 1992, 20) mukaan raha motivaation lähteenä on erityisesti sosiaalinen kysymys. Hänen mukaansa ihmiset tekevät ensisijaisesti vertailuja vertaisryhmäänsä. Jos heidän palkkansa on huonompi kuin vertailuryhmällä tai -yksilöllä, on palkka motivaatiota vähentävä tekijä. Jos taas heille maksetaan paremmin kuin vertaisryhmälle, saattaa sekin vähentää motivaatiota, sillä yksilöt alkavat vähentää yritteliäisyyttään. (Tyson & Jackson, 1992, 20).

Frederik Herzbergin 2-faktoriteoriassa palkka nähdään lähinnä tyytymättömyyden poistamisen välineenä. Herzbergin tutkimuksessa 1960-luvulla Yhdysvalloissa havaittiin, että työtyytyväisyyttä saavat pääsääntöisesti aikaan saavutukset, tunnustus, työ sinänsä, vastuu ja kasvu. Tutkimuksen johtopäätösten mukaan työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä pitäisi käyttää henkilöstön

motivoimiseksi parempiin työsuorituksiin ja tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat pitäisi pyrkiä poistamaan. (Nortcraft-Neale, 1994, teoksessa Kauhanen, 1996, 88-89). Tähän Herzbergin tutkimukseen on myöhemmin kuitenkin kohdistettu paljon kritiikkiä. Ajan kuluminen, arvostusten muutos ja taloudellisen toimeentulon nousu vaikuttavat luonnollisesti motivaatioperusteisiin. (Kauhanen, 1996, 88-89).

Koska palkan ei uskota yksin luovan ainakaan riittävää motivaatiota, on tärkeää ottaa käyttöön myös muita keinoja motivaation lisäämiseksi. Nämä keinot voivat olla hyvin samankaltaisia sitouttamisen keinojen kanssa, sillä motivaatiota tarvitaan sitoutumisen luomiseksi.

Luthansin (1977, teoksessa Strömmer, 1999, 161) mukaan motivaation lisäämiseksi pitäisi lisätä myönteisiä palkkioita ja huomioita, sillä ne johtavat todennäköisesti suoritustason paranemiseen. Vastaavasti ei-toivotusta käytöksestä pitäisi seurata rangaistus. Palkitsemisen tulisi olla mahdollisimman yksiselitteistä ja oikeudenmukaiseksi koettua, koska palkitseminen huonoista suorituksista voi johtaa välinpitämättömyyteen. (Strömmer, 1999, 161).

Motivointi on monisyinen asia, johon vaikuttavat muutkin seikat kuin palkitseminen ja palkka. Vaikutusta voi olla esimerkiksi esimiehen osoittamilla arvostuksilla ja asenteilla. Myönteisellä palautteella on motivaatiota voimistava vaikutus. Esimiehen kiitos lisää sitoutumista organisaatioon ja tuo arvostetuksi tulemisen kokemuksia. Motivaatiota saattavat vähentää liian helpot tai liian vaikeat työtehtävät, organisaation kulttuuri ja ilmapiiri tai liian pieni palkkaus. (Strömmer, 1999, 161-162). Motivaation vaikuttavat myös yksilölliset persoonallisuuden piirteet. (Tyson & Jackson, 1992, 10).

Samoin kuin muutoksen kulussakin, on myös motivaation lähteissä omat erityispiirteensä, kun puhutaan ympäristönsuojeluaspekteista. Callenbachin ym. (1993, teoksessa Halme, 1997, 94) mukaan pioneerin työ ympäristöjohtamisen saralla voi motivoida sekä johtajia että henkilöstöä. Myös ”hyvän tekemisen tunne” ympäristönsuojelun avulla voi antaa ihmisten työlle tarkoitusta ja samalla motivoida. (Halme, 1997, 94).

Muutoksen toteutumisen kannalta on tärkeää motivoida ensin ne johtoryhmän jäseniä, jotka eivät ole vakuuttuneita muutoksen tarpeesta. Jos kaikki työntekijät eivät ole muutoksen tarpeesta vakuuttuneita, projekti epäonnistuu, vaikka se olisi muutoin hyvin valmisteltu. Osastopäälliköiden vakuuttamisessa auttaa, kun korostaa heidän osastonsa erityisiä asioita käytännön esimerkein.

(Callenbach ym., 1993, 77-85). Motivoinnissa kannattaa keskittyä siihen, mikä motivoi ihmisiä ammatillisesti, esimerkiksi talousjohtaja voivat motivoida kustannussäästöt sekä siihen, mikä motivoi ihmisiä henkilökohtaisesti, esimerkiksi tunteiden ja ajatusprosessien kautta. (Halme, 1997, 94).

Vahva motivoiva tekijä kaikille organisaation jäsenille on se, että he tuntevat toimivansa hyvin ja oikeudenmukaisesti sekä merkittävä osallistuminen. Osallistuminen muutosprosessiin on sitä innokkaampaa, mitä paremmin henkilöstö ymmärtää oman työnsä vaikutuksen ympäristönsuojeluun. Prosessin onnistumisen kannalta henkilöstön osallistuminen on ratkaisevaa. Jotta työntekijöiden asiantuntijuus tulisi hyödynnetyksi, heiltä pitäisi pyytää konsulttiapua jo ennen päätösten tekoa. Tiedonjako on myös tärkeää motivaation lisäämisen kannalta. (Callenbach ym., 1993, 77-85).

5.2 Palkitseminen

Palkitseminen on yksi tärkeistä sitouttamisen keinoista. Sen avulla pystytään lisäämään myös motivaatiota, mikä voi välillisesti luoda myös sitoutumista muutosprosessiin. Palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan: taloudelliseen ja ei-taloudelliseen palkitsemiseen. Taloudellista palkitsemista ovat suora, rahallinen palkitseminen ja epäsuora palkitseminen, toisin sanoen erilaiset etuudet. Ei-taloudelliset palkitsemiskeinot ovat uraan ja sosiaalisiin seikkoihin liittyviä. (Kauhanen, 1996, 91).

Palkitsemisella on keskeinen rooli organisaatiokulttuurin muuttamisessa vihreämmäksi. Uutta kulttuuria on vaikea luoda, ellei ihmisille ole luvassa tuntuva etua tapojensa muuttamisesta. Kulttuurin muutos on mahdollinen vasta sitten, kun vanha kulttuuri tuntuu epämieluisalta ja uusi houkuttelevalta. (Prichett & Pound, 1994, 12). Palkitsemisen tehokas käyttö edellyttää ylimmältä johdolta sekä henkilöstöhallinnolla useiden alueiden monialaista tuntemusta. On pystyttävä yhdistämään yksilön käyttäytyminen ja motivaatio, organisaation henkilöstörakenne, työläinsäädäntö, työmarkkinatilanne, alan työehtosopimukset sekä yksilö- ja yhteisöverotus. (Kauhanen, 1996, 87).

Henkilöstön palkitseminen on osa henkilöstön sitouttamista ja samalla yrityskulttuurin muuttamista. Tähän päivään mennessä organisaatiot ovat kehittäneet sekä rahan että tunnustukseen perustuvia

palkintoja ympäristösuoriutumisesta. Tärkeää kaikissa palkinnoissa on organisaation kattava julkinen tunnustus. Sellainen huomio lisää organisaation jäsenten tietämystä ympäristösaavutuksista ja lähettää viestin ympäristöasioiden hoidon parantamisesta koko organisaatioon. Tunnustukseen perustuvat palkitsemiskeinot sopivat hyvin keinoiksi vihreän yrityskulttuurin rakentamisessa. (Milliman & Clair, 1995, teoksessa Halme, 1997, 97).

Samoin kuin motivaation, myös palkitsemisen osalta on käyty keskustelua palkan merkityksestä. Siitä on esitetty erilaisia näkemyksiä. Kun se sidotaan työsuoritukseen, siitä tulee suorituksen mitta ja siten se saattaa lisätä myös työmotivaatiota. Palkan suhteellinen merkitys vaihtelee, sillä se tyydyttää tietynlaisia tarpeita paremmin kuin toisia. Sen merkitys riippuu muun muassa yksilön arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. (Kauhanen, 1996, 92-93).

Rahan merkitys motivaation lähteenä vaihtelee myös sen mukaan, onko kyse palkasta vai bonuksista. Mitä yksilökeskeisemmin systeemi on rakennettu, sitä suurempia sen vaikutukset ovat. Bonus- ja palkkasysteemin kannalta on myös tärkeää, että organisaation jäsenet kokevat sen niin objektiiviseksi kuin mahdollista. (Tyson & Jackson, 1992, 21).

Erosen (2001, 201-202) mukaan pelkät taloudelliset kannusteet eivät takaa sitoutumista, joten sitouttaminen kannattaa liittää myös muihin kannusteisiin. Taloudellisten kannusteiden vaikutukset eivät ole aina myöskään pitkäaikaisia, sillä esimerkiksi optiot saatetaan lunastaa sitoutumatta pitkäjänteiseen kehittämiseen (Eronen, 2001, 201-202).

Millimanin ja Clairin (1995, teoksessa Halme, 1997, 97) mukaan rahallinen palkitseminen on ollut vähäistä, kun on palkittu ympäristösuoriutumisesta. Raha palkintona voi johtaa kahteen vaikutukseen; se voi lisätä organisaation jäsenten motivaatiota, mutta toisaalta se myös aiheuttaa kilpailua. Yksilöllisistä rahapalkitsemista parempana on pidetty tiimien tai tehtaiden laajuista rahapalkitsemista, sillä se motivoi työntekijöitä jakamaan tietoa ja työskentelemään yhdessä (Milliman & Clair, 1995, teoksessa Halme 1997, 97).

Organisaatiokulttuurin muutos vihreäksi merkitsee pienempiä muutoksia monella tasolla. Prichettin ja Poundin (1994, 12) mukaan organisaatiokulttuurin muutoksen myötä on myös palkitsemisjärjestelmää muokattava. Palkitsemisjärjestelmän säilyttäminen entisenä on omiaan lisäämään uuden kulttuurin vastustusta. Järjestelmää on muutettava niin, että palkkiot ja pakotteet

vastaavat uuden kulttuurin periaatteita, tavoitteita ja arvoja. Uudistus tulee ulottaa myös niihin palkitsemisen keinoihin, jotka eivät koske rahallisia etuja. (Prichett & Pound, 1994, 12).

Myös Emerson, Meima, Tansley ja Welford (1997, 157) korostavat palkitsemisjärjestelmän yhteyttä arvoihin. Ympäristöpalkitsemisjärjestelmän avulla voidaan ennen kaikkea osoittaa ympäristöarvojen tärkeyttä organisaatiolle ja ylläpitää sitoutumista. Järjestelmässä täytyy yhdistyä aiempien ponnistelujen palkitseminen siihen, että kannustetaan uusien parannusten tekemiseen tulevaisuudessa. (Emerson ym., 1997, 157).

Erosen (2001, 218) mukaan organisaation palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää tarvelähtöisesti. Organisaation pitää tunnistaa jäsentensä tarpeet ja haasteet. Niihin vastaamiseen tarvitaan oikeat kannusteet ja tehokkaat motivointikeinot. (Eronen, 2001, 218).

Hoffmanin (2000, 173-174) mukaan ympäristövaatimusten täyttämistä varten on löydettävä tehokkaimmat keinot. Sen vuoksi jokaista osastajohtajaa on vaadittava harkitsemaan, kuinka parhaiten yhdistetään ympäristönsuojelu ja taloudellisuus. Kun uusi järjestelmä on perustettu, on kiinnitettävä huomiota siihen, että organisaatioon palkattavat uudet henkilöt täyttävät organisaation uuden kulttuurin ja suoriutumisen vaatimukset (Hoffman, 2000, 173-174).

Callenbachin ym (1993, 82-83) mukaan olisi olennaista inspiroida kaikki organisaation jäsenet esittämään kustannuksia leikkaavia ympäristötoimia, joista pitäisi palkita. Palkitsemiseen sopii parhaiten julkinen, sosiaalinen tilaisuus. Myös organisaation ulkopuolisten tulisi voida esittää palkintoa työntekijöille. Lisäksi Callenbach ym. (1993, 82-83) painottavat sitä, että sekä ekonomiset että ekologiset tavoitteet pitäisi hoitaa yhtä läpikotaisesti. Palkitsemisen kannalta on tärkeää, että sekä perinteisissä asioissa että ekologisista saavutuksista palkitaan yhtä merkityksellisesti. (Callenbach ym., 1993, 82-83).

5.3 Koulutus

Koulutus on yksi tärkeistä sitouttamisen keinoista, kun pyritään aikaansaamana vihreää organisaatiokulttuuria. Erityisen merkittävää ympäristömuutoksen osalta on se, että organisaatioon on luotava tietoa ympäristöasioista ja niiden hoidosta. Linnasen ym. (1994) ja Halmeen (1997, 92-

93) mukaan koulutuksen tarkoituksena on luoda organisaation jäsenille tarvittavat tiedot ja taidot ympäristöasioista.

Beuamontin ym. (1993, 205-208) mukaan erityisen ratkaisevaa ympäristötietoisuuden luomisessa organisaatioon on se, että henkilöstön koulutuksen ja kehityksen pitää tapahtua kaikilla tasoilla. Kaikkien organisaation jäsenten pitää ymmärtää ympäristösuoriutumisen tarve ja organisaation sitoutuminen ympäristöön. (Beaumont ym., 1993, 205-208). Myös Linnasen ym. (1994) ja Woltersin ym. (1995, teoksessa Halme, 1997, 92) mukaan kouluttaminen kaikilla tasoilla on tärkeää. Kulttuurimuutoksen aikaansaamiseksi koulutuksen pitäisi siis koskea koko henkilöstöä eikä vain niitä, jotka ovat vastuussa ympäristöasioista. (Linnanen ym, 1994, Wolters ym, 1995, teoksessa Halme, 1997, 92).

Sen lisäksi, että koulutusta on tärkeää järjestää kaikille organisaation jäsenille, on olennaista koulutuksen kiinnostavuus. Se on edellytyksenä motivaation lisääntymiselle. Lähtökohdaksi on otettava kohderyhmän tarpeet ja odotukset. Koulutuksen perustana on siten henkilöstön tietotason, asenteiden sekä viestin vastaanottamistilanteen tunteminen. (Linnanen ym. 1997, 179). Koulutuksen tavoitteet on määriteltävä yrityksen yleisten ympäristöpäämäärien pohjalta. (Halme, 1997, 93).

Koulutuksen avulla voidaan saavuttaa kahdenlaisia hyötyjä. Ensinnäkin ympäristöongelmien ymmärtäminen lisää henkilöstön halukkuutta osallistua muutokseen. Henkilöstön on tärkeää ymmärtää syyt sille, miksi heidän tulisi ottaa ympäristöasiat työssään huomioon. (Linnanen ym, 1994, 227). Lisäksi ympäristötietous auttaa henkilöstöä huomaamaan, missä heidän työssään voidaan tehdä parannuksia ympäristövaikutusten vähentämiseksi. (Wolters ym. 1995, teoksessa Halme, 1997, 92).

ISO 14001-standardissa (1996) vaaditaan myös joidenkin sitouttamisen keinojen käyttöä, vaikka sitoutumista käsitelläänkin vain organisaatiotasolla. Koulutuksen osalta standardissa vaaditaan, että organisaation täytyy tunnistaa koulutustarpeet. Kaikkien, joiden työ saattaa aiheuttaa merkittävää vaikutusta ympäristöön, on saatava soveltuvaa koulutusta. Lisäksi siinä vaaditaan, että organisaation jäsenten on tunnettava oman toimintansa todelliset ja mahdollisesti ympäristövaikutukset sekä oma roolinsa ja vastuunsa ympäristöjärjestelmän vaatimusten saavuttamisessa. Jokaisen on oltava myös tietoinen ympäristöpolitiikasta ja menettelytavoista sekä näistä poikkeamisen seurauksista. (ISO 14001, 1996). Samat vaatimuksen koulutuksen osalta sisältyvät myös EMAS-asetukseen (EMAS, 2001).

Jotta koulutus voisi onnistua ja myötävaikuttaa sitoutumiseen ja vihreän organisaatiokulttuurin syntyyn, on tärkeää antaa painoarvoa sille, kuinka koulutusta järjestetään. Halmeen (1997, 93) mukaan ympäristökoulutus järjestetään aluksi yleensä erillään, mutta myöhemmin olisi tärkeää liittää ympäristöasiat kaikkeen koulutukseen, sekä talon sisäiseen että ulkopuolelta hankittuun koulutukseen. (Halme, 1997, 93). Koulutuksen pitäisi olla myös jatkuvaa. Jos se järjestetään lyhyenä kampanjana, on vaarana, että luentojen loputtua luisutaan takaisin vanhoihin toimintatapoihin (Linnanen ym, 1994, Wolters ym, 1995, teoksessa Halme, 1997, 92).

Ympäristökoulutuksen osalta painotetaan paljon sen yhdistämistä ammatilliseen koulutukseen. Callenbachin ym. (1993, 83-84) mukaan ympäristökoulutus ei saa olla täysin erillistä ammatillisesta koulutuksesta, vaan sen tulisi olla olennainen osa normaalikoulutusta. Kaikkiin koulutusohjelmiin tulisi sisällyttää ympäristönäkökohdat ja koulutuksen tulisi käsitellä taloudellisia ja ympäristövaikutuksia tasapainossa (Callenbach ym., 1993, 83-84). Myös Halmeen (1997, 93) mukaan ympäristökoulutuksella on oltava selvät yhteydet käytännön työhön, eikä se saa jäädä erilliseksi.

Saksassa, erityisesti paljon saastuttavilla aloilla, kuten kemian- ja metalliteollisuudessa, teolliseen koulutukseen on alettu integroida ympäristönsuojelua. Sen tarkoitus ei ole vain ekologisen tiedon lisääminen vaan myös ympäristöystävällisten asenteiden ja käytöksen luominen. (Hopfenbeck, 1993, 226-227).

Ympäristökoulutus on kirjallisuudessa yhdistetty muuhunkin kuin ammatilliseen koulutukseen. Ihmiset noudattavat työpaikalla sitä etiikkaa ja käytäntöä, joka on yhteensopivaa kestävän kehityksen kanssa vain, jos he ovat vakuuttuneet, että on oikein ja tarpeen toimia niin. Heillä täytyy siis olla riittävät perusteet toimintansa muuttamiseen ja heidän täytyy saada riittävät tiedot ja taidot toimimiseen uusien periaatteiden mukaan. Koulutuksen kannalta tämä merkitsee sitä, että on järjestettävä ympäristökoulutusta yhdessä sosiaalisen koulutuksen kanssa. Ympäristökoulutus auttaa ymmärtämään luonnonympäristöä ja toimimaan sen kanssa sopusoinnussa. Sosiaalinen koulutus antaa ymmärryksen arvoista ja käytöksestä, joiden avulla tasapaino voidaan saavuttaa. (Jones & Welford, 1997, 128-129).

Koulutuksen toteuttaminen on ratkaisevaa, sillä sen tulisi tiedon ja taidon antamisen lisäksi innostaa. Koulutuksessa täytyy antaa painoa kahdensuuntaiselle viestinnälle, tavoitteiden

asettamiselle, mittaamiselle ja valvonnalle sekä jatkuvan parantamisen tarpeelle. Koulutuksen tarkoitus on taata, että visiosta kehitetään todellisia toimintasuunnitelmia, jotka oikeasti toteutetaan. (Emerson ym. 1997, 155).

Koulutus antaa yleisen tiedon ja taidon uusien toimenpiteiden suorittamiseen. Yrityksen koulutustarpeet on tunnistettava sen selvittämiseksi, tarvitaanko tarkempaa koulutusta. Ensin on selvitettävä, kuinka paljon ympäristötietoa ja -taitoa jo on olemassa. Muutoksen jo sitoutuneet työntekijät, joilla on jo taitoja, voivat toimia muutoksen katalysaattoreina. Toiseksi pitää tunnistaa aukot tiedoissa ja taidoissa sen selvittämiseksi, keitä koulutetaan ja missä laajuudessa. Kolmanneksi on suunniteltava koulutuksen järjestämistä sen tehon takaamiseksi. (Emerson ym. 1997, 155).

5.4 Arvojen muutos

Arvojen muutos on tärkeässä roolissa nimenomaan silloin, kun on kyseessä sitoutuminen organisaatiomuutokseen. Kuten aiemmin tässä raportissa on todettua, sitoutumisen määritellään tarkoittavan muun muassa uskoa organisaation arvoihin ja niiden hyväksymistä (Mowday ym. 1979; 1982, teoksessa Järvi, 1999, 162) sekä sitoutumisessa katsotaan tapahtuvan yksilön ja kohteen arvojen kongruenssi ja yksilö sisäistävän kyseiset arvot (Chatman 1986, 493, teoksessa Järvi, 1999, 163). Scheinin (1987, 32) organisaatiokulttuurin määritelmässä arvot muodostavat mallin toisen tason ja ovat siten kulttuurin olennainen osa. Tämän vuoksi erityisesti organisaatiokulttuurin muutoksessa vihreäksi on tärkeää muuttaa arvot sellaisiksi, että niihin sisältyy ympäristönsuojelu.

Myös Juuti (1989, 257-258) yhdistää arvot organisaatiokulttuurin osaksi. Normit ja asenteet ovat tietoisten kokemusten alapuolella ja seuraavalla ovat arvot. Tässä raportissa aiemmin käsitelty kuvio 3 (s. 24) esittää Juutin (1989) käsitystä arvojen vaikutuksesta käyttäytymiseen. Arvot muodostavat lähtökohdan päämäärille. Päämäärät puolestaan konkretisoituvat tavoitteina, jotka muodostuvat toimintasuunnitelmiksi ja lopulta toiminnaksi. (Juuti, 1989, 257-258).

Kun työntekijöillä on samanlaiset ympäristöarvot ja uskomukset, ne muodostavat organisaatiokulttuurin olennaisen osan. Yhteisten ja havaittavien arvojen ja uskomusten kehittäminen auttaa organisaatiota keskittymään ympäristöohjelmaansa. Ympäristöarvojen on katettava kaikki osastot ja tultava osaksi koko organisaation arvojärjestelmää. Ei riitä, jos

ympäristöarvot omaksutaan vain eniten ympäristökuormitusta aiheuttavilla osastoilla, esimerkiksi valmistuksessa. (Dodge, 1997, 106-107).

Sosiaalisilla arvoilla näyttää olevan erityisen suuri vaikutus niihin valintoihin, joita yksilö tekee. Ne ilmaisevat sitä, miten ihmiset uskovat, että heidän pitäisi käyttäytyä. Sosiaalisten arvojen systemaattisen tuen vuoksi ne vaikuttavat käyttäytymiseen paljon yksilön palkitsemista tai rankaisemista enemmän. Koska sosiaalisten arvojen odotetaan toteutuvan suuremmassa ryhmässä, yleensä kaikki ryhmän jäsenet tukevat käyttäytymistä niiden mukaan. Tämä on hyvin voimakas motivoiva voima. (Stead & Stead, 1996, 89-90).

Työnantajien ja -tekijöiden yhteisillä ympäristöarvoilla on positiivinen vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen, liikevaihtolukuihin ja poissaololukuihin. Jos työnantajat ja -tekijät arvostavat ympäristöohjelmaa tärkeysjärjestyksessä samalle tasolle, heillä on korkeampi työtyytyväisyys kuin päinvastaisessa tilanteessa. Organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii sitä, että kaikki organisaation jäsenet jakavat yhteiset ympäristöarvot. (Dodge, 1997, 106-107)

Welfordin (1992 ja 1995, teoksessa Dodge, 1997, 106-107) mukaan pidempiaikaisen sitoutumisen ylläpitäminen edellyttää ympäristön asettamista korkealle yrityksen arvojärjestyksessä. Vaikeissa tilanteissa organisaatiossa saatetaan kuitenkin jakaa negatiiviset ympäristöarvot. Siksi jokaisessa ympäristön suojelua parantavassa toimenpiteessä tulisi rohkaista positiivisten ympäristöarvojen syntyä. Niillä on merkitystä myös ympäristöstrategian muodostumisen kannalta, sillä sen luominen edellyttää ympäristön arvostamista korkealle. Arvojen muutoksen tulee kattaa kaikki osastot ja tulla osaksi yleistä arvojärjestelmää, koska kaikilla toiminnoilla on merkitystä organisaatiokulttuurin vihertymisessä. (Dodge, 1997, 106).

Steadin ja Steadin (1992, teoksessa Jones & Welford, 1997) mukaan sitoutumisen saavuttamiseksi on otettava huomioon arvot kolmella tasolla; globaalilla, organisaation ja yksilön tasolla. Globaalilla tasolla ongelmien ratkaisu edellyttää toimintaa myös paikallisesti, yksittäisen yrityksen tasolla. Yrityksen arvojen kestävä kehitys on otettava yhdeksi peruskäsitteeksi esimerkiksi voiton, pääoman ja kustannuksen rinnalle. Tämä saattaa merkitä sitä, että joitakin lyhyen aikavälin voittoja on uhrattava pidempiaikaisen edun saavuttamiseksi. Yrityksen uusia arvoja tulisi olla esimerkiksi työntekijöiden arvostus ja eettiset näkökohdat. Tällainen rakentamisprosessi helpottaa yksilön ymmärrystä arvojen muutostilanteessa. (Stead & Stead, 1992, teoksessa Jones & Welford, 1997, 131-143)

Arvojen muutoksen osalta on siis tärkeää, että organisaatioon kehittyy uusia, vihreitä arvoja, jotka kaikki jäsenet pystyvät omaksumaan (Dodge, 1997, 106-107). Näistä arvoista pitäisi muodostua organisaation jäseniä yhdistävä tekijä. Kokonaisuuden ja pysyvyyden kannalta ympäristöarvot on myös asetettava korkealle organisaation yleisessä arvojärjestelmässä (Welford 1992 ja 1995, teoksessa Dodge, 1997, 106-107). Näin voidaan saavuttaa tila, jossa ei synny arvojen ristiriitaa, vaan voi syntyä sitoutumista muutokseen ja uusiin tavoitteisiin.

Linnasen (1997, 175-176) mukaan yrityskulttuuri on rakennettava johdon todellisten arvojen mukaisesti. Mikäli organisaatio julkistaa arvoja, jotka ovat ristiriidassa sen todellisten arvojen kanssa, johdon viestintä menettää uskottavuutensa. Yrityskulttuurin kehittämistyö on aloitettava johdon ympäristöarvojen kehittämisestä, jotta muutos rakentuu olemassa olevalle arvoperustalle. Arvojen kehittämisen on edettävä vaiheittain. (Linnanen ym. 1997, 175-176).

5.5 Viestintä

Vihreän muutoksen aikaansaamisessa viestinnällä on tärkeä rooli. Linnasen ym. (1994, 226-227) mukaan on saatava aikaan osallistavaa viestintää, jossa on tilaa myös avoimella palautteelle. Henkilöstön tietoisuus päätöksistä ja niiden perusteista edistää sitoutumista. (Linnanen ym. 1994, 226-227). Linnasen ym. (1994, 226-227) näkemystä tukevat havainnot aiemmista tutkimuksista. Joidenkin tekijöiden on havaittu korreloivan positiivisesti sitoutumisen kanssa. DeCotiis ja Summers (1987, teoksessa Suutari, 1993) huomasivat osallistumisen päätöksentekoon, viestinnän ja rahallisen korvauksen lisäävän alaisten sitoutumista. Myös Allen ja Meyer (1990, teoksessa Suutari, 1993) huomasivat osallistumisen päätöksentekoon ja palautteenannon mahdollisuuden (ts. kahdensuuntainen viestinnän) korreloivan positiivisesti sitoutumisen kanssa.

Kahdensuuntainen viestinnän tehokkuus perustuu siihen, että se antaa henkilöstölle mahdollisuuden osallistua tavoitteiden asettamiseen ja rohkaisee ehdottamaan uusia parannuksia (Emerson ym., 1997, 154). Callenbachin ym. (1993, 77-85) mukaan henkilöstön pitäisi osallistua prosessiin jo ennen päätöksentekoa. Heiltä pitäisi pyytää konsulttiapua jo varhaisessa vaiheessa, jotta heidän asiantuntijuutensa tulisi hyödynnetyksi. Kahdensuuntaisen viestinnän kannalta myös tiedonjako on tärkeää. (Callenbach ym., 1993, 77-85).

Viestinnälle asetetaan vaatimuksia myös ISO 14001-standardissa (1996) sekä EMAS-asetuksessa (2001). Niiden mukaan organisaation on luotava ja ylläpidettävä menettelytapoja, jotka koskevat sisäistä tiedonkulkua eri organisaatiotasojen ja -toimintojen välillä sekä ulkoisten sidosryhmien tiedustelujen vastaanottamista, dokumentointia ja niihin vastaamista. Lisäksi on päätettävä, kuinka merkittävistä ympäristönäkökohdista tiedotetaan ulkoisesti. (ISO 14001, 1996 ja EMAS, 2001)

Myös Halme (1997, 92) korostaa tiedonjaon merkitystä muutosprosessissa. Sen tulisi kuulua prosessin ensimmäisiin askeliin. Kahdensuuntaista viestintää voidaan tukea interaktiivisten viestintäkanavien avulla, sillä samalla voidaan kertoa syitä muutokselle. Lisäksi mahdollistuu palautteen saanti ja henkilöstön tietämyksen hyödyntäminen. Muun muassa kirjeiden, yhtiön lehden ja raporttien lisäksi tietoa voidaan jakaa neuvoa antavissa kokouksissa. (Halme, 1997, 92).

Callenbachin ym. (1993, 77-85) mukaan kanavia ympäristötiedonjaossa voivat olla esimerkiksi ilmoitustaulu, yrityksen lehti, kiertävä materiaali, ekologinen kirjasto, säännölliset raportit ja puheet. Ympäristötietouden lisäämiseksi voidaan henkilöstölle järjestää myös tapahtumia, esimerkiksi vierailuja. (Callenbach ym., 1993, 77-85). Hopfenbeckin (1993, 224-225) mukaan käytännöllisiä viestintäkanavia on vihreiden ideoiden laatikko ja ympäristöilmoitustaulu. Ne stimuloivat henkilöstöä positiivisten ideoiden ilmaisuun. (Hopfenbeck, 1993, 224-225).

Raportteja organisaation ympäristötoiminnasta on näyttävä myös mediassa joukkohengen vahvistamiseksi sekä tunnustusten saamisen tunteen luomiseksi. (Callenbach ym., 1993, 82-83). Lisäksi on tärkeää, että yritys sitoutuu ympäristönsuojeluun julkisesti. Se lisää organisaation jäsenten sitoutumista, sillä ihmiset ovat johdonmukaisuuden vuoksi taipuvaisia toimimaan ottamansa kannan mukaisesti. Lisäksi vuorovaikutus ulkoisten sidosryhmien, esimerkiksi ympäristöjärjestöjen kanssa lisää ympäristöajattelun omaksumista. (Halme, 1997, 90-91).

Organisaatiomuutoksen tapahtumisen edellytyksenä on avoimuus. Organisaation on sallittava sen jäsenten olevan vuorovaikutuksessa muiden yhteiskunnan toimijoiden ja organisaatioiden kanssa. Tämä antaa tilaa nopeaan sopeutumiseen ja innovatiivisuuteen. Esimerkiksi ympäristöjärjestöjen kanssa käytävällä vuorovaikutuksella on merkitystä muutoksen kannalta. (Halme, 1997, 81). Avoimuuden ja vuorovaikutuksen lisäksi merkitystä on sillä, että organisaatiossa sallitaan erilaisia mielipiteitä ja ajattelumalleja sekä niiden mukaan toimimista. Tämä parantaa organisaation muutoskykyä. (Halme, 1996, teoksessa Halme, 1997, 81)

Tässä raportissa käsiteltävillä sitouttamiskeinoilla on paljon yhteyksiä keskenään, joten niitä ei voida tarkastella aina täysin erillisinä ilmiöinä. Esimerkiksi viestintä yhdistyy muun muassa palkitsemiseen ja koulutukseen. Linnasen ym. (1997, 180-181) mukaan viestintä on tehokas palkitsemisen keino. Halpana ja tehokkaana palkintona voidaan pitää esimiehen antamaa kiitosta oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Viestinnän tehokkuus palkitsemisessa perustuu myös julkisuuteen. Kiitos hyvästä ympäristötoiminnasta voidaan julkistaa esimerkiksi yrityksen lehdessä. (Linnanen ym. 1997, 180-181). Myös koulutuksessa on otettava huomioon viestinnän näkökulma. Viestinnän helpottamiseksi, muun muassa tiedon lisäämisen takia, on tärkeää, että koko henkilökunta pyritään saamaan mukaan ympäristökoulutukseen. Pelkkä ympäristöasioista vastaavien kouluttaminen ei lisää henkilöstön sitoutumista. (Linnanen ym. 1994, 226-227).

5.6 Johdon sitoutuminen ja johtamistapa

Johdon sitoutuminen on muutoksen onnistumisen kannalta ratkaisevassa asemassa. Sitä on käsitelty jo aiemmin tämän raportin luvussa 4 liittyen muutoksen vaiheisiin. Jotta henkilöstön sitoutuminen mahdollistuisi, johdon on oltava sitoutunut sekä ilmennettävä sitä. Lisäksi johtamistavan on mahdollistettava sitoutumista.

Katzin ja Kahnin (1978, teoksessa Suutari, 1993) mukaan johdon käyttäytyminen voi rohkaista positiivisen identifikaation, samastumisen kehitystä organisaatiossa ja siten luoda yksilöllistä sitoutumista. Linnasen ym. (1994, 224-225) mukaan muutoksen onnistumisen edellytys on johdon sitoutuminen. Tyson ja Jackson (1992, 180) korostavat sitä, että muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa voi olla menestyksellistä vain silloin, kun kaikkien tasojen johtajat ymmärtävät prosessin, jolla parannuksia voidaan saavuttaa ja ovat siihen sitoutuneita sekä osallisia. Mikä tahansa muutos vaatii erityisesti ylimmän johdon tuen ja sitoutumisen. Kaiken kaikkiaan kuitenkin organisaation toiminnan tehokkuus on kaikkien siinä työskentelevien yhteinen huoli, joten sitoutumista on tärkeä saada syntymään koko organisaation kattavasti. (Tyson & Jackson, 1992, 180).

Johdon roolia uuden kulttuurin luomisessa näkyvien, symbolisten tekojen kautta ja sen vaikutusta henkilöstöön ei pidä aliarvioida (Hopfenbeck, 1993, 224-225). Johdon sitoutumisen merkitys on havaittu myös rakennettaessa Tampereen kaupungin ympäristöohjelmaa. Projektissa tehtyjen havaintojen mukaan väliportaana johto asenteineen ja mielipiteineen vaikuttaa siihen, millaisia

asenteita alaiset omaksuvat. Johdon välinpitämätön asenne heijastuu välinpitämättömyytenä myös työntekijöiden keskuudessa. (Laine & Peltonen, 1996, 43).

Elkingtonin ja Burken (1987, 319) mukaan ympäristönsuojelussa erinomaisesti menestyvät yhtiö takaavat, että heidän ympäristötoimintansa perusta on ylin johto. Lisäksi yrityksessä täytyy olla yksi ympäristöasioita hoitava ”mestari”, jolla on pääsy yrityksen kaikkiin toimintoihin. Vastuu siitä, että yksittäiset prosessit ovat ympäristönsuojelullisesti hyväksyttäviä, täytyy antaa alemmille linjajohtajille. (Elkington & Burke, 1987, 319)

Myös ISO 14001-standardissa (1996) ja EMAS-asetuksessa (2001) vaaditaan johdon sitoutumista ympäristöjärjestelmään. Ympäristöpolitiikan on oltava ylimmän johdon määrittelemä. Sen on oltava organisaation toimintaan soveltuva ja sisällettävä sitoutuminen jatkuvaan parantumiseen sekä ympäristön pilaantumisen ehkäisemiseen. Lisäksi ylimmän johdon on täytyy toimittaa ympäristöjärjestelmän katselmuksia varmistaakseen sen soveltuvuus, riittävyys ja tehokkuus. (ISO 14001, 1996 ja EMAS, 2001).

Henkilöstön sitouttaminen organisaatiokulttuurin muutokseen asettaa monia vaatimuksia johtamistavalle. Aiemmissa tutkimuksissa sitoutumisen on havaittu korreloivan positiivisesti tiettyjen tekijöiden kanssa. Suutari (1993, 8) havaitsi tutkimuksessaan sitoutumisen korreloivan positiivisesti tunnustusten laajuuden, huomioonottamisen laajuuden, osallistavan päätöksenteon ja roolien selvyyden kanssa. Tutkimuksen mukaan johdon käyttäytyminen on tärkeä edeltävä tekijä alaisten sitoutumisessa organisaatioon. Morris ja Sherman (1981, teoksessa Suutari, 1993, 8) sekä DeCotiis ja Summers (1987, teoksessa Suutari, 1993, 8) ovat huomanneet huomioonottamisen ja aloiterakenteen korreloivan positiivisesti sitoutumisen kanssa. Havainnot asettavat vaatimuksia myös muiden sitouttamiskeinojen käytölle, mutta johtamistavalla pitäisi luoda puitteet, jotka mahdollistaisivat muun muassa osallistavan päätöksen teon ja huomioonottavan ilmapiirin.

Callenbachin ym. (1993, 72-73) mukaan organisaatiokulttuuri on pitkäaikaisen yksimielisyyden tulos ja muutos siinä edellyttää organisaation jäsenten osallistumista kaikilla tasoilla. Muutosta ei voida saada aikaan vain johdosta käsin, vaikka sen rooli onkin tärkeä, vaan edellytyksenä on koko henkilöstön sitoutuminen. Se edellyttää, että johtajat eivät dominoi vaan antavat impulsseja, oppivat elämään epävarmuuden vallitessa sekä ymmärtävät, että konfliktit ovat kehittymisen edellytys ja merkki organisaation elävyydestä. Tätä kutsutaan systemaattiseksi johtamiseksi, joka on viime vuosina Euroopassa kehittynyt uusi johtamistapa. (Callenbach ym., 1993, 72-73).

Callenbachin ym. (1993, 77-85) mukaan johtamistavan on oltava yhteistyötä tekevä ja systemaattinen. Sen painopisteenä on muun muassa ihmisten energian vapauttaminen, kykyjen tunnistaminen, intuition ja vision painottaminen ja organisaation oppimiskyvyn lisääminen (Callenbach ym., 1993, 77-85). Muutosjohtaminen vaatii lisäksi tilannejohtamista. On tunnistettava, milloin tarvitaan autoritaarista johtajuutta ja milloin tarvitaan aikaa sisäistämislle ja kypsyttyllylle (Strömmer, 1999, 95). Hopfenbeckin (1993, 224-225) mukaan muutoksenjohtamisessa on erityisen tärkeää edetä riittävän hitaasti, asteittain, jotta ei ahnehdita liikaa liian nopeasti.

Barretin ja Murphyn (1995, teoksessa Halme, 1997, 93) mukaan ympäristömuutos tapahtuu helpommin, jos johtamistapa on systemaattinen ja yhteistyötä tekevä. Henkilöstö ja keskijohto pitäisi ottaa mukaan ympäristöjohtamisen kehittämiseen jo varhaisessa vaiheessa. Jos henkilöstön jäsenet ovat saaneet osallistua ympäristöohjelman kehittämiseen, voidaan saavuttaa suurempaa sitoutumista. (Barrett & Murphy, 1995, teoksessa Halme, 1997, 93). Sitoutumisen edistämiseksi johtamisessa ovat tärkeitä kannusteet, palkinnot ja auditoinnit sekä selkeä johtajien toiminta. (Halme, 1997, 103).

Juutin (1997, 156) mukaan johtajan, joka pyrkii muuttamaan erityisesti yrityskulttuuria, on tunnettava se riittävän hyvin, jotta hän tietäisi, mitä on muuttamassa. Hänen on pyrittävä vähitellen sitouttamaan yhä useampia henkilöitä muutosprosessiin. Lisäksi on käytettävä symboleja ja vertauskuvia, joiden avulla muutos on viestittävässä. (Juuti, 1997, 156).

Johdon on jatkuvasti viestittävä ympäristöasioista sekä annettava esimerkkiä sitoutumisen toteutumiseksi. (Linnanen ym. 1994, 224-225). Ihmiset reagoivat yrityksen tavoitteisiin todennäköisemmin, jos he tietävät tarkalleen mitä heiltä odotetaan ja miten pitäisi reagoida. Ympäristöpolitiikka tulee levittää tehokkaasti ja ohjelmaa tarkastaa säännöllisesti. Tärkeintä on saada ihmisille sysäys kohti erinomaista ympäristötoimintaa, vaikka ensimmäiset askeleet ovatkin pieniä. (Elkington & Burke, 1987, 320-21). Myös osallistava päätöksenteko on tärkeää, sillä henkilöstön sitouttaminen valmiiseen politiikkaan ja ohjelmaan on vaikeampaa. Asenteisiin vaikuttaminen on aloitettava ajoissa ennen uudistusten toimeenpanoa, sillä asenteet muuttuvat hitaasti. (Linnanen ym. 1994, 224-225).

Tärkeää on myös ryhmien esimiesten sitoutuminen, sillä muutoksen toteutumista on turha odottaa ryhmissä, joissa esimies ei kannata sitä (Linnanen ym. 1994, 224-225). Callenbachin ym. (1993, 77-

85) mukaan osastopäälliköiden sitouttamisessa auttaa, kun korostaa käytännön esimerkein erityisesti heidän osastolleen merkityksellisiä asioita. Henkilöstön motivoimiseksi se on otettava mukaan päätöksentekoon jo muutoksen varhaisessa vaiheessa, esimerkiksi strategisten päätösten suunnittelussa (Linnanen ym. 1994, 224-225).

McCloskey ja Smithin (1995, 190-193) mukaan ympäristöasioita yrityksissä hoitavat nykyään yleensä tekniset spesialistit ja leveän johtamisperspektiivin luomisella ympäristöhenkilöstölle on vain vähän painoa. Osallistuva johtaminen ja ympäristöspesialistien levittäytyminen kattamaan kaikki yrityksen toiminnot edistäisi viestintää ja loisi paremman kontrollisysteemin kuin nykyinen hierarkkinen, spesialisoitunut järjestelmä. Tällainen muutos vaaditaan kestävän kehityksen saavuttamiseksi, mikä edellyttää perusteellista muutosta johtamisjärjestelmissä. (McCloskey & Smith, 1995, 190-193)

Schein (1987, 329-333) tarkastelee organisaatiossa toimivan johtajan mahdollisuuksia nousta oman kulttuurinsa yläpuolelle ja muuttaa niitä kulttuurin osia, joissa muutosta tarvitaan. Hänen mukaansa sen aikaansaamiseksi vaaditaan paljon. Vaateet voidaan tiivistää kuuteen kohtaan.

- 1) Havaitseminen ja ymmärrys. Johtajan täytyy havaita ja ymmärtää hyvin kulttuuria ja sen huonosti toimivia osia.
- 2) Motivaatio ja taito. Johtajuus vaatii motivaatiota ja taitoa tehdä interventioita omaan kulttuuriprosessiin.
- 3) Emotionaalinen vahvuus. Sulattaminen vaatii psykologisen turvallisuuden luomista ja johtajan on imettävä sitä ahdistusta, jota muutos tuottaa.
- 4) Kyky muuttaa kulttuurioletuksia. Johtajan täytyy pystyä ilmaisemaan selkeästi uudet käsitteet ja näkemykset ja markkinoimaan ne.
- 5) Sitoutumisen ja osallistumisen aikaansaaminen. Johtamisen lisäksi on kyettävä kuuntelemaan, sitomaan ryhmä omia kulttuuriongelmiaan koskevaan ymmärryksen ja tiedon saavuttamiseen sekä olemaan aidosti osallistuva muutoksen lähestymistavassaan.
- 6) Näkemyksen syvyys. Johtajalla täytyy olla syvä näkemys ja perusteellinen normaalisti itsestäänselvien asioiden tuntemus. (Schein, 1987, 329-333).

Osa johtajista pystyy aiempien havaintojen perusteella luomaan ympäristömuutosta toisia tehokkaammin. Tätä on selitetty jakamalla johtajat transaktionaaleihin (transactional) ja transformaaleihin (transformational) johtajiin. Transaktionaalit johtajat motivoivat henkilöstön suorittamaan ympäristösuojelun tehtäviä odotetulla ja määräyksiä noudattavalla tasolla. Yritys

saavuttaa minimitasonsa ympäristösuoriutumisessa. Transformaali johtaja motivoi henkilöstön ylittämään odotetun ja määräyksiä noudattavan tason ympäristönsuojelussa. (Bass, 1985, teoksessa Dodge, 1997, 118-119).

Johtamistavalle asetaan vaatimuksia myös ISO 14001-standardissa (1996) ja EMAS-asetuksessa (2001). Organisaation ja vastuiden osalta vaaditaan, että roolit, vastuut ja valtuudet täytyy määritellä, dokumentoida ja tiedottaa tehokkaan ympäristöasioiden hallinnan mahdollistamiseksi. Lisäksi johdon täytyy varata ympäristöjärjestelmän toteuttamiseen ja valvomiseen riittävät resurssit sekä nimittää ainakin yksi johdon edustaja varmistamaan, että järjestelmää noudatetaan ja raportoimaan siitä. (ISO 14001, 1996 ja EMAS, 2001).

5.7 Oppimisen kannustaminen

Myös oppimisen kannustamista voidaan pitää yhtenä sitouttamisen keinoista organisaatiokulttuurin muutostilanteessa. Uuden oppiminen on sidoksissa muutoksen toteutumiseen. Erityisesti oppimista täytyy tapahtua kulttuurin vihertymisen yhteydessä, sillä ympäristönsuojelu on monissa yrityksissä uutta. Kauhasen (1996, 119) mukaan muutoksesta on tullut niin sanottu pysyvä olotila ja kaikilta yksilöiltä sekä organisaatioilta edellytetään jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Nopea oppiminen on yksi muutoksen hallinnan keinoista sekä nykyisistä kilpailukeinoista (Kauhanen, 1996, 119).

Viime vuosina on käsitelty paljon oppivan organisaation käsitettä. Käsitteellä on pyritty selittämään sitä, miten organisaatio oppii yksilöiden oppimisen kautta, minkälainen on organisaation oppimisprosessi sekä miten se käsittelee tietoa. Oppivan organisaation käsitteellä on monta määritelmää. Yhteistä niille näyttää olevan, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia sekä näitä asioita edistävää johtamistapaa. (Kauhanen, 1996, 128-129). Moilasan (2001, 139) mukaan oppiminen on sidoksissa muutokseen, koska oppivassa organisaatiossa kaikki saa alkunsa muutoksesta. Siinä eläminen vaatii uuden oppimista ja vanhan hylkäämistä (Moilanen, 2001, 139).

Oppimisella on yhteys myös yrityskulttuuriin. Kulttuuri voi olla oppimiseen innostava tai sitä estävä. Oppivan yrityksen kulttuurin liittyvät avoimuus kokeiluja kohtaan, rohkaisu vastuulliseen

riskinottoon ja halukkuus käsitellä epäonnistumisia ja oppia niistä. Tehokkaasti oppivan organisaation kulttuuriin liitetään myös avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. (Strömmer, 1999, 61-63). Kun oppiminen on lisäksi sidoksissa muutokseen (Kauhanen, 1996, 119, Moilanen, 2001, 139), se on yksi perussitouttamiskeinoista yrityskulttuurin muutostilanteessa.

Vaikutusvaltaisten yksilöiden mielipide muokkaa ryhmän mielipidettä. Tämä korostaa johdon roolia muutoksessa. Organisaation johtavien henkilöiden oppiminen on edellytys organisaation oppimiselle. (Strömmer, 1999, 95). Oppimisen kannustaminen on siten tiukasti sidoksissa muista sitouttamiskeinoista erityisesti johtamistapaan.

5.8 Muita sitouttamisen keinoja

Edellä käsitellyt sitouttamiskeinot ovat yleisimmin kirjallisuudessa esitettyjä keinoja. Monissa lähteissä käsitellään suppeammin myös muita keinoja, joilla voi olla merkitystä henkilöstön sitouttamisen ja yrityskulttuurin vihertymisen kannalta. Näitä ovat mittaaminen ja palaute, työympäristö, organisaatorakenne sekä osallisuus. Kuten aiemminkin käsitellyt sitouttamiskeinot, myös nämä voivat olla hyvin tiukastikin sidoksissa muiden keinojen kanssa.

Mittaaminen ja palaute

Halmeen (1997, 96) mukaan erityistä huomiota pitäisi kiinnittää siihen, että ympäristöasioita työstitään huolella, muutoin on turha odottaa niiden yhdistämistä yrityskulttuuriin. Ympäristösuoriutumisen mittaaminen ja palautteen tuottaminen ovat tehokkaita keinoja sen osoittamiseksi, että ympäristöasioilla on merkitystä. (Halme, 1997, 96).

ISO 14001-standardissa (1996) ja EMAS-asetuksessa (2001) asetaan myös mittaaminen yhdeksi vaatimuksista. Niiden mukaan organisaation on ensinnäkin luotava ja ylläpidettävä dokumentoituja menettelytapoja säännölliselle tarkkailulle ja mittauksille. Tarkoituksena on tarkkailla ja mitata niiden toimintojen keskeisiä ominaisuuksia, joilla saattaa olla merkittäviä ympäristövaikutuksia. Lisäksi täytyy toteuttaa ympäristöjärjestelmän säännöllisiä auditointeja, joiden avulla määritellään onko ympäristöjärjestelmä vaatimukset täytetty, toteutettu ja ylläpidetty kunnolla sekä hankitaan johdolle tarpeellista tietoa. (ISO 14001, 1996 ja EMAS, 2001).

Mittaaminen ja palaute ovat myös yhteydessä muutoksen vaiheisiin. Hoffmanin (2000, 168-173) ympäristöpainotteista muutosta käsittelevän mallin viimeinen vaihe on tilanteen jäädyttäminen. Jotta uudet kulttuurin vihreät piirteet voitaisiin saada jäädytettyä pysyväksi, henkilöstön on tärkeää saada palautetta siitä, mitä on jo saavutettu ja missä on vielä parannettavaa.

Työympäristö

Vain taloudelliset kannusteet eivät voi yksin muuttaa organisaatiokulttuuria. On tärkeää, että yrityksessä on hyvä työympäristö, jossa työntekijät voivat tehdä aloitteita. (Halme, 1997, 98).

Aldrichin ja Lorenzenin (1994, teoksessa Halme, 1997, 90-91) mukaan sisäinen työilmapiiri on yksi kulttuurin muutosta mahdollistavista tekijöistä. Työntekijöiden motivaatiota voidaan parantaa kytkemällä sisäiset työympäristön näkökohdat ulkoisiin ympäristöaspekteihin (Aldrich & Lorenzen, 1994, teoksessa Halme, 1997, 90-91).

Organisaatorakenne

Hierarkkinen organisaatorakenne saattaa olla epäsovelias organisaatiolle, jossa on meneillään ympäristömuutos. Litteä organisaatorakenne sopii paremmin holistiseen ympäristöjohtamiseen. Hierarkkinen rakenne ei kannusta tiimityötä ja yksilöiden aloitteellisuutta. (Halme, 1997, 96). Litteä organisaatorakenne voi mahdollistaa myös vihreän yrityskulttuurin syntyä. Olennaista kuitenkin on, että jokainen henkilöstön jäsen tunnistaa oman työnsä ympäristövaikutukset. (Halme, 1997, 90-91).

Kun ympäristöarvoja yritetään yhdistää yrityskulttuuriin, on tärkeää kiinnittää huomiota myös ympäristöjohtamisen organisointiin. Yrityksiin on perustettu esimerkiksi ympäristöjohtajien toimia ja komiteoita. Komiteoiden avulla voidaan siirtää hyödyllistä tietoa yksiköstä toiseen, jos ne koostuvat eri osastojen jäsenistä. Ne voivat suorittaa esimerkiksi sisäisiä auditointeja. Ympäristöjohtajille ja komiteoille täytyy antaa riittävästi varoja sekä valtaa, jotta he voivat vaikuttaa päätöksentekoon organisaatiossa. (Halme, 1997, 95-96). Kulttuurimuutoksen aikaansaamiseksi on tärkeää kohdistaa resursseja, aikaa ja rahaa tehtävän vaativuuden mukaisesti (Halme, 1997, 98).

Myös ISO 14001-standardissa (1996) ja EMAS-asetuksessa (2001) edellytetään organisaation ja vastuiden määrittelyä. Ylimmän johdon on nimitettävä ympäristöjärjestelmästä vastaamaan

erityinen johdon edustaja. Hänen tehtävänä on varmistaa, että järjestelmävaatimuksia noudatetaan ja raportoida asiasta ylimmälle johdolle. (ISO 14001, 1996 ja EMAS, 2001).

Emersonin ym. (1997, 154) mukaan on tärkeää, että ympäristöpainotteisen muutoksen selkeä alku on visio. Sen tehtävänä on suunnan näyttäminen ja kaikkien aktivoiminen toimintaan. Vision pohjalta täytyy rakentaa tavoitteita, joiden avulla tehdään muutoksia itse prosesseissa. Jokaisen täytyy olla tietoinen omasta roolistaan ja tehtävästään. (Emerson ym. 1997, 154).

Jokaisen organisaation jäsenen on otettava vastuu ympäristöstä omassa työssään. Parhaan kokonaisratkaisun saavuttamiseksi organisaatiossa tarvitaan kuitenkin läheistä yhteistyötä. Aluksi perinteisesti erillään toimineiden yksiköiden välisessä yhteistyössä saattaa olla ongelmia. Samanlaisen taustan omaavat yksilöt ovat omaksuneet samankaltaisen tavan ajatella ja puhua. Toisilla ryhmillä on taas oma kielensä. Yhteistyötä kuitenkin tarvitaan holistisen ympäristöjohtamisen vuoksi. Jotta organisaation laajuinen paras ratkaisu löytyisi, tulisi järjestää esimerkiksi projekteja ja tapaamisia, joissa olisi edustajia erilaisista toiminnoista organisaation sisällä. (Halme, 1997, 98).

Osallisuus

Muutosprosessissa on ensiarvoisen tärkeää johdon sitoutuminen, mutta myös henkilöstön on oltava osallisena kaikissa aloitteissa. Muutosta voi tapahtua vain, jos yksilöt, jotka ovat vastuussa yksittäisistä prosesseista, ovat osallisena muutosprosessissa. (Emerson ym. 1997, 154). Myös Hopfenbeckin (1993, 224-225) mukaan ympäristöpainotteisen muutoksen aikaansaaminen on mahdotonta ilman henkilöstön osallistumista. Vaikutusmahdollisuudet ovat kuitenkin usein rajalliset, sillä yksilöiden asenteet ovat pitkälti muodostuneet jo koulutuksen ja henkilökohtaisen sekä sosiaalisen kehityksen kautta. (Hopfenbeck, 1993, 224-225).

Hopfenbeck (1993, 224-225) toteaa, että henkilöstön käytökseen voidaan kuitenkin vaikuttaa monella tavalla ja siten luoda osallistumista. Keinoja tähän ovat ympäristöystävällisen työympäristön luominen, ympäristöajatusten yhdistäminen muuhun koulutukseen, ympäristöparannuksia käsittelevän keskustelun rohkaiseminen sekä ympäristönäkökulmien yhdistäminen kannustusjärjestelmiin. (Hopfenbeck, 1993, 224-225). Myös osallisuus ja siihen vaikuttaminen ovat siis tiukasti sidoksissa muiden sitouttamiskeinojen, esimerkiksi koulutuksen ja palkitsemisen, kanssa.

Tyson ja Jacksonin (1992, 198) mukaan osallisuus vaikuttaa ratkaisevasti sitoutumiseen. Mitä enemmän henkilökunta saa vaikuttaa muutoksen suuntaan, sitä sitoutuneempia he ovat päätöksentekoprosesseissa ja todennäköisesti sitoutuneempia itse muutosprosessiin. (Tyson & Jackson, 1992, 198).

Osallisuus voi lisätä yksilön sitoutumista luomalla tunteen siitä, että muutos on myös hänelle kuuluva asia. Tampereen kaupungin muutosprosessissa huomattiin, että yksilöiden sitoutumista edesauttoivat myös tehdyt haastattelut ja ryhmäkeskustelut, sillä ne lisäsivät yksilöiden henkilökohtaista ympäristöasioiden pohtimista. (Laine & Peltonen, 1996, 45). Lisäksi osallisuudella on vaikutusta vastuuntuntoon. Henkilöstö tuntee enemmän vastuuta niiden tavoitteiden saavuttamisesta, joista päättämiseen he ovat osallistuneet. Kun henkilöstö osallistuu jo aikaisessa vaiheessa, heiltä saatavaa tärkeää tietoa, esimerkiksi tuotantoprosessien tuntemusta, voidaan hyödyntää. (Halme, 1997, 94).

5.9 Erilaisista sitouttamikeinoista ja niiden yhteyksistä

Tässä luvussa on käsitelty sitä, että erilaiset sitouttamiskeinot ovat tiukasti sidoksissa toistensa kanssa. Esimerkiksi viestintää itsessään voidaan pitää tehokkaana ja tärkeänä sitouttamiskeinona, mutta se voi toimia myös palkitsemiskeinona ja on edellytys arvojen muutoksen aikaansaamiselle. Lisäksi viestinnän avulla välitetään tietoa koulutuksissa. Vielä pidemmälle ajateltuna, palkitseminen viestinnän avulla on motivaation lisäämisen keino.

Erilaisten sitouttamiskeinojen tarkastelu erillisinä ilmiöinä on siis täysin mahdotonta. Sitoutumisen aikaansaaminen ja organisaatiokulttuurin vihertyminen edellyttävät, että kaikilla näillä osa-alueilla onnistutaan. Yleistettävää mallia siitä, miten sitouttamiskeinoja pitäisi soveltaa organisaatiokulttuurin muutoksessa vihreämmäksi ei pystytä luomaan. Jokaiselle organisaatiolle on luotava yksittäinen ratkaisu sen oman tilanteen mukaan.

Myös ISO 14001-standardissa (1996) ja EMAS-asetuksessa (2001) käsiteltyjä sitouttamisen keinoja on käyty läpi tässä luvussa. Niissä asetetaan vaatimuksia ainakin viestinnälle, koulutukselle ja ympäristöjohtamisen organisoinnille (ISO 14001, 1996 ja EMAS, 2001). Ainoastaan tätä ohjeistoa

noudattamalla ei kuitenkaan pystytä luomaan riittävää sitoutumista, vaan myös muut sitouttamiskeinot on otettava huomioon.

6 TULOKSENA HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN JA VIHREÄ YRITYSKULTTUURI

6.1 Henkilöstön sitoutuminen

6.1.1 Sitoutumisen tila

Onnistuneen muutosprosessin käynnistämisen ja tehokkaan sitouttamiskeinojen käytön myötä voi syntyä henkilöstön sitoutuminen. Sitoutuminen on edellytys sille, että muutos voidaan saada aikaan eli saadaan luotua vihreä organisaatiokulttuuri.

Halmeen (1997, 103) mukaan muutosta yrityksen toiminnassa ei voi tapahtua ilman yksilöiden kriittistä massaa. Ihmisten on jaettava visio ja sitouduttava toimintaan, ennenkuin muutoksesta voi tulla todellisuutta. Organisaation sitoutumista tarvitaan, jotta ympäristönäkökohdat voidaan integroida organisaation toimintaan. (Halme, 1997, 103). Decin ja Ryanin (1985, teoksessa Jones & Welford, 1997, 128) mukaan muutoksen ollessa myös työntekijöiden vaikutusvallan alla, ihmiset eivät ole ainoastaan motivoituneita, vaan myös luovia, tietoisesti joustavampia, positiivisempia, terveempiä ja he tukevat todennäköisemmin myös muiden itsenäisyyttä. Sen vuoksi yrityksen, joka kehittää uutta organisaatiokulttuuria, pitäisi pystyä sitouttamaan kaikki organisaation työntekijät muutokseen. (Jones & Welford, 1997, 128).

Jonesin ja Welfordin (1997, 147) mukaan kulttuurinmuutosprosessi epäonnistuu ilman yksilöllistä sitoutumista muutokseen. Johdon tulee tietysti toimia muutosprosessin käynnistäjänä, mutta sen pitäisi keskittyä ihmisten aktivoimiseen. Tämä tarkoittaa ihmisten kykyjen tunnistamista, arvostusta heidän kyvyilleen tehdä hyviä päätöksiä ja luottamusta heidän kykyihinsä ja kokemukseensa, intuition korostamista ja joustavuuden lisäämistä. (Jones & Welford, 1997, 147).

Sitoutumisen tila voidaan saavuttaa onnistuneen muutosprosessin käynnistämisen jälkeen. Beaumontin ym. (1993, 210) mukaan sitoutumisen saavuttamisen edellytyksenä on onnistunut HRM (human resource management), jonka lähtökohtana on onnistunut politiikka. Tällöin kaikki organisaation jäsenet ovat sitoutuneita kollegoihinsa ja organisaation selvästi ilmaistuihin sekä ymmärrettyihin päämääriin (Beaumont ym, 1993, 210).

Kun sitoutumisen tila on saavutettu, on tärkeää myös pystyä ylläpitämään sitä. Ylläpitämisen kannalta on tärkeää, että ihmiset saavat tuntea tekevänsä jotain tehokasta välittömästi, sillä toiminta vasta ajan kuluttua vähentää sitoutumista (Tyson & Jackson, 1992, 198).

Vaikka johdon sitoutuminen on avaintekijä, muutoksen edellytyksenä on koko henkilöstön sitoutuminen. Siksi monet yritykset ovat ulottaneet kannustejärjestelmänsä koko henkilöstöön, eikä enää puhuta vain johdon optioista. Pelkän johdon kannustaminen ja sitouttaminen kohdistaa huomion ainoastaan johdon rooliin. Koko henkilöstön sitouttaminen vaikuttaa myös yrityksen vakauteen ja arvoon. (Barkema & Gomez-Meia, 1998, teoksessa Eronen, 2001, 201).

Carnallin (1990, teoksessa Tyson & Jackson, 1990, 200-201) mukaan ihmisten sopeutumisessa muutokseen on viisi pääasiallista askelta, jotka käsittelevät työstä suoriutumista, itsekunnioitusta sekä reagointia muutokseen.

1. Kieltäminen. Kun ihmiset kohtaavat muutoksen mahdollisuuden, he arvostavat suuresti nykyisiä olosuhteita ”Olemme aina tehneet näin”-ajattelun mukaisesti.
2. Puolustautuminen. Kun ihmiset huomaavat, että muutosta on alkanut tapahtua, he masentuvat kyvyttömyydestään selviytyä muutoksesta. Tätä luonnehtii puolusteleva käytös.
3. Vanhojen tapojen hylkääminen. Uudella käyttäytymisellä näyttää alkaa olevan arvoa ja optimismia alkaa esiintyä. Ihmiset alkavat puhua avoimesti uusista systeemeistä.
4. Sopeutuminen. Ihmiset alkavat testata uutta tilannetta yksityiskohtaisesti ensimmäistä kertaa.
5. Sisäistäminen. Organisaatiossa on tapahtunut muutos ja siihen on sopeuduttu. Tässä vaiheessa on tärkeää, että ihmiset huomaavat olleensa tehokkaita muutoksessa. (Tyson & Jackson, 1992, 200-201).

Näistä kohta viisi, sisäistäminen on rinnastettavissa sitoutumiseen. Muutokseen sopeutuminen voi tarkoittaa muun muassa uusien arvojen hyväksymistä ja omaksumista, mikä on myös sitoutumisen edellytys. Myös tässä teoriassa korostetaan ylläpitämistä siten, että ihmisten on tärkeä huomata saaneensa tehokkaasti jotain aikaan. Tämän perusteella voidaan päätellä myös, että muutokseen sitoutuminen voi syntyä vasta, kun on läpikäyty monia edeltäviä tunnetiloja ja muun muassa pyritty puolustautumaan muutosta vastaan. Toisaalta Carnallin (1990, teoksessa Tyson & Jackson, 1990, 200-201) mukaan sisäistäminen, sopeutuminen ja siten sitoutuminen voi syntyä vasta silloin, kun muutos on jo tapahtunut. Yleisesti sitoutumista pidetään kuitenkin muutoksen tapahtumisen edellytyksenä.

Argyriksen (1998) mukaan sitoutumisessa on kyse ihmisen energian luomisesta ja mielen aktivoimisesta. Ilman sitoutumista mikä tahansa uusi idea tai aloite kohtaa kovia haasteita. Sitoutumista voi tapahtua kahdella tasolla: ulkoista ja sisäistä sitoutumista. Niiden eroja selventää taulukko 1. (Argyris, 1998).

| Ulkoinen sitoutuminen | Sisäinen sitoutuminen |
|--|---|
| Muut määrittelevät tehtävät | Yksilö määrittelee tehtävät |
| Käytös, jota vaaditaan tehtävien suorittamiseksi on muiden määrittelemää | Yksilö määrittelee käytöksen, joka vaaditaan tehtävän suorittamiseksi |
| Suoriutumistavoitteet ovat johdon määrittelemiä | Johto ja yksilö määrittelevät yhdessä suoriutumistavoitteet, jotka ovat yksilölle haasteellisia |
| Tavoitteen tärkeys on muiden määrittelemä | Yksilö määrittelee tavoitteen, päämäärän tärkeyden |

TAULUKKO 1 Ulkoisen ja sisäisen sitoutumisen erot (Argyris, 1998)

Ulkoinen sitoutuminen on tilanne, jossa työntekijöillä on vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan kohtaloonsa. Mitä vähemmän yksilöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan elämäänsä, sitä vähäisempää on sitoutuminen. Jos johto yksipuolisesti määrittelee työolosuhteet, voi syntyä vain ulkoista sitoutumista. Tällöin työntekijöiden tehtäväksi jää vain se, mitä heiltä odotetaan. (Argyris, 1998).

Jos johto haluaa henkilöstön ottavan enemmän vastuuta omasta kohtalostaan, heidän tulisi rohkaista sisäistä sitoutumista. Tässä tapauksessa sitoutuminen syntyy sisältäpäin, sillä yksilöt ovat sitoutuneita projektiin tai ohjelmaan tai muuhun sellaiseen omista syistään ja motivaatiostaan. Sisäinen sitoutuminen on osallistumista ja lähellä käsitettä empowerment. Mitä enemmän ylin johto toivoo sisäistä sitoutumista, sitä enemmän sen täytyy yrittää aktivoida henkilöstöä päämäärien ja tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamiskeinojen määrittelyyn. Kaikkien organisaation jäsenten mukaan ottaminen suunnitteluun on kuitenkin rajoitettua. (Argyris, 1998).

Lisäksi on muistettava, että täydellistä sitoutumista eli tilannetta, jossa kaikki jäsenet ovat täysin sisäisesti sitoutuneita ei todennäköisesti koskaan voida saavuttaa. Tosiasiassa on mahdollista, että organisaatiossa on sitoutumista eri tasoilla ja silti työ saadaan tehdyksi. Työntekijät eivät voi sitoutua sisäisesti, jos joku kontrolloi heitä koko ajan top down-mallin mukaisesti johdosta käsin. (Argyris, 1998).

Sisäisen sitoutumisen luomisessa eivät yleensä toimi perinteiset kannustinjärjestelmät, esimerkiksi parempi palkka, paremmat uramahdollisuudet tai kuukauden työntekijä palkinto, vaan ne synnyttävät usein vain ulkoista sitoutumista. Tällöin henkilöstö yrittää tehdä sitä, mitä heiltä odotetaan. Monien muutosohjelmien vikana on se, että määriteltyine askelineen ne ovat omiaan luomaan vain ulkoista sitoutumista. Sisäistä ja ulkoista sitoutumista voi esiintyä organisaatioissa rinnakkain. Empowermentin kannalta on olennaista, mikä niiden suhde on organisaatiossa. Henkilökohtaista sitoutumista syntyy vain, jos työ sallii sen, johto on vilpittömän ja palkinnot edistävät sitä. (Argyris, 1998).

Argyriksen (1998) mallin mukaan sisäisen sitoutumisen tilaa voidaan pitää tavoitellumpana. Sisäinen sitoutuminen korostaa yksilön vaikutusmahdollisuuksia, joita on käsitelty luvussa 5 osallistumisen sitouttamiskeinona. Argyris (1998) kyseenalaistaa monien muiden perinteisten sitouttamiskeinojen käytön sisäisen sitoutumisen luomisessa, sillä ne saattavat vahvistaa sellaista käytöstä, jota oletetaan odotettavan. Siksi sitouttamisessa pitäisi kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön osallistumis-, aloitteenteko- ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Vaikka työssä onnistuttaisiin, täydellisen sitoutumisen saavuttaminen on epätodennäköistä. Sen sijaan sitoutumista voi esiintyä Argyriksen (1998) mukaan eri tasoilla ja silti muutos voi tapahtua.

6.1.2 Sitoutumisen ja yrityskulttuurin suhteesta

Sitoutumisen aikaansaamisen ja kulttuurin vihertymisen vaikeutta on käsitelty tämän raportin aiemmissa luvuissa. Vielä tässäkin on syytä kiinnittää huomiota siihen. Halmeen (1997, 103) mukaan kulttuurinmuutos vihreämmäksi on asteittainen, pitkä oppimisprosessi. Sitoutumisen aikaansaamiseksi ja sitä kautta, kulttuurinmuutoksen syntymiseksi ympäristömuutoksen ohjelman tulee olla nimenomaan kyseiselle organisaatiolle räätälöity. Yrityksen tilanne täytyy ottaa muutosprosessissa huomioon. Mallia on mahdollista kopioida yrityksestä toiseen, mutta ei voida taata, että sama malli sopii eri tilanteissa oleville yrityksille. (Halme, 1997, 103).

Kuten jo luvussa 3 on todettu, sitoutumisen ja vihreän yrityskulttuurin suhde on eräänlainen kiertokulku. Toisaalta, vihreän yrityskulttuurin synnyn edellytyksenä on sitoutuminen muutokseen. Jos kulttuurin muutos on syvä, organisaation jäsenille kehittyy sen vaikutuksesta sitoutumista jatkuvaan ympäristönsuojelun parantamiseen (Halme, 1997, 87). Yrityskulttuurin muutoksen ja

sitoutumisen suhdetta ei siis voida tarkastella vain siitä näkökulmasta, että sitoutuminen olisi ainoastaan edeltävä tekijä. Jotta uusi yrityskulttuuri voisi synnyttää sitoutumista, on kiinnitettävä huomiota siihen, että se tukee organisaation tulevia toimintoja, erityisesti sitoutumista ympäristöön (Beaumont ym. 1993, 201-202).

ISO 14001-ympäristöjärjestelmästandardissa (1996) yhtenä tavoitteena pidetään organisaation jäsenten sitoutumista. Standardin käyttöä opastavassa liiteosassa todetaan, että ”ympäristöjärjestelmän menestyksekkäs toteuttaminen edellyttää kaikkien organisaatiossa työskentelevien sitoutumista.” Myös standarditekstin mukaan sitoutumisen pitäisi lähteä liikkeelle ylimmästä johdosta käsin. (ISO 14001, 1996). Sitoutumista voidaan siten pitää myös ympäristöjärjestelmän toteuttamisessa sekä edellytyksenä että lopputuloksena. Yrityskulttuurin muutosta ISO 14001-standardissa (1996) tai EMAS-asetuksessa (2001) ei käsitellä. Ympäristöjärjestelmä on yksinään yrityskulttuurin muutosta varten liian tekninen työkalu. Kulttuurin muutoksella vihreäksi ympäristönsuojelu pyritään viemään syvemmälle organisaatioon kuin pelkän ympäristöjärjestelmän avulla.

6.2 Vihreä yrityskulttuuri

6.2.1 Vihreä yrityskulttuuri muutosprosessin tuloksena

Vihreän yrityskulttuurin ja sitoutumisen suhde on tiivis. Erinomaista ympäristöasioiden hoitoa voi esiintyä vain, jos jokainen organisaation jäsen sitoutuu todellisuudessa. Organisaatiokulttuurissa on kiinnitettävä huomiota siihen, että se tukee organisaation tulevia toimintoja, erityisesti sitoutumista ympäristöön. Organisaatiokulttuuri ja sen kautta ihmiset ovat avaintekijöitä organisaation ympäristövastuussa. Vastuu rakentuu sen mukaiseksi, millaista ihmiset uskovat sen pitävän olla huolehtiakseen paremmin ympäristöstään. Taloudelliselle menestymiselle voi aiheutua uhka, jos strategia ja kulttuuri eivät ole yhteensopivat. (Beaumont ym. 1993, 201-202).

Vihreä organisaatiokulttuuri voi syntyä yrityksiin vain muutosprosessin tuloksena. Ympäristönsuojelu ei ole aiemmin ollut yksi yritystoiminnan peruslähtökohdista, vaan sen alkanut lisätä merkitystään vasta viime vuosikymmenien aikana. Siten vihreään yrityskulttuuria on tähän mennessä esiintynyt todennäköisesti hyvin harvoissa yrityksissä.

Linnasen ym. (1994, 219) mukaan ympäristönsuojelullisen muutoksen edellytyksenä on organisaatiokulttuurin muuttuminen vihreämmäksi. Kokonaisvaltainen muutos yrityksessä vaatii koko henkilöstön sitoutumista ympäristövastuuseen. Toiminnan todellinen muutos vaatii organisaation jäsenten sisäisen arvomaailman muuttumista, sillä muutoin ympäristövastuullisuus jää pinnalliseksi. (Linnanen ym. 1994, 219). Tämän muutosprosessin kulkua ja onnistumisen edellytyksiä on tarkasteltu tämän raportin aiemmissa luvuissa.

Kulttuurin muutoksessa on oleellista huomata tehtävän vaikeus. Se edellyttää organisaation perusoletusten ja arvojen, työn luonteen ja työntekijöiden roolien tutkimista ja uudelleen muotoilua. Kulttuurin muuttamiseen kuuluu yleensä uusien taitojen ja tiedon, tavoitteiden, suoriutumismittareiden, palkitsemisjärjestelmien ja koulutusohjelmien kehittäminen sekä epämuodollisten rakenteiden kehittäminen. Näiden pitäisi tukea uutta kulttuuria. (Stead & Stead, 1996, 197-198). Organisaatiokulttuuria on erityisesti lyhyellä aikavälillä vaikea muuttaa. Pitkällä aikavälillä tapahtuvaa muutos edellyttää organisaation johdolta sanojen lisäksi uutta kulttuuria tukevia tekoja. (Juuti, 1994, teoksessa Kauhanen, 1996, 24).

Myös Beaumontin (1993, 205-208) mukaan organisaatiokulttuurin muuttaminen on vaikeaa ja siihen tarvittava aika voi olla hyvin pitkä. Todellinen haaste on arvojen ja uskomusten muuttamisessa. Kulttuurin tilaa ei kuitenkaan koskaan voida pitää staattisena vaan muutos pitäisi nähdä sopeuttavana oppimisprosessina. Toisaalta vahva ja joustamaton kulttuuri saattaa olla myös este kehittymiselle jatkossa. (Beaumont ym. 1993, 205-208). Tämän vuoksi vihreän yrityskulttuurin olennaisiin piirteisiin tulisi kuulua myös joustavuus ja avoimuus. Olennaista siinä kuitenkin on, että ympäristöarvot pysyvät tärkeinä, vaikka muut kulttuurin osat voivatkin muuttua.

Yrityskulttuurin tutkijat ovat pyrkineet löytämään keinoja siihen, kuinka yrityskulttuuria voidaan tietoisesti muuttaa. Näitä keinoja voidaan ryhmitellä muun muassa sen perusteella, minkä tasoiseen ilmiöön muutospyrkimykset kohdistuvat. Pinnallisimpia lienevät johtamiseen liittyvät muutospyrkimykset ja seuraavalla tasolla arvojärjestelmään kohdistuvat muutospyrkimykset. Syvällisin taso on pyrkimys muuttaa symbolisen kentän ohella myös yrityskulttuuriin liittyviä perusoletuksia. (Juuti, 1997, 156).

Tärkeää on organisaatiokulttuurin muotoileminen sellaiseksi, että se innostaa ihmisiä käyttämään uutta visiota. Avainasemassa on konkreettisten tekojen luominen vision tueksi.

Kulttuurinmuutoksessa ei yleensä ole kyse johtajien kyvystä muutoksen aikaansaamiseen vaan heidän halustaan tehdä niin. (Beaumont ym. 1993, 205-208).

Linnasen ym. (1994, 221-222) mukaan organisaatiokulttuurin vihertyminen yrityksessä antaa pohjan yrityksen ympäristöstrategian valinnalle. Sopeutumisstrategiaa noudattava yritys eriyttää ympäristösektorinsa ja toteuttaa vain tiettyjä uudistuksia. Tällöin koulutetaan vain ympäristöasioista vastaavia. Aktiivista ympäristöstrategiaa noudattava yritys integroi ympäristöasiat muuhun johtamisjärjestelmäänsä. Koulutuksella pyritään lisäämään koko henkilöstön ympäristötietoisuutta. Kokonaisvaltaista ympäristöstrategiaa voidaan pitää edistyneimpänä. Tämä edellyttää todellista kulttuurin muutosta, sillä ympäristökysymykset eivät ole enää alisteisia muulle liiketoiminnalle. Ympäristöarvoista muodostuu koko henkilöstöä yhdistävä filosofia. (Linnanen ym. 1994, 221-222).

Myös kansallinen kulttuuri voi olla tärkeä vaikuttava voima yrityskulttuurissa (Beaumont ym. 1993, 205-208). Muita organisaatiokulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation ikä, toimiala, omistajuus, sijaintipaikka ja henkilöstörakenne (Juuti, 1994, teoksessa Kauhanen, 1996, 24).

Steadin ja Steadin (1996, 88) mukaan jaetut kokemukset, motiivit, visiot, myytit, arvot ja jaettu kieli edustavat organisaatiokulttuuria. Ne ovat tärkeitä, koska ne ovat yhteisön jakamia. Ne edustavat organisaation todellista kognitiivista luonnetta. (Stead & Stead, 1996, 88). Myös Beaumontin (1993, 205-208) mukaan kertomukset, vitsit, myytit ovat olennainen osa organisaation kulttuuria. Ne muodostavat tapahtumista organisaation historiaa ja arvostetun perinnön sekä jaettujen tarkoitusten lähteen. (Beaumont ym. 1993, 205-208). Jotta organisaatiokulttuuria pystyttäisiin muuttamaan vihreäksi, on tärkeää vaikuttaa myös näihin kulttuurin kognitiivisiin elementteihin.

Handy ja Harrison (1987, teoksessa Emerson & Welford, 1997, 58) ovat luokitelleet organisaatiokulttuurit neljään luokkaan:

1. Power. Voimakulttuurissa voimaa arvostetaan ja voimakas johtaja on dominoiva ja alaiset hänestä riippuvaisia. Johtamistyyli on persoonallinen ja epämuodollinen.
2. Role. Roolikulttuurinen organisaatio on roolien ”setti”, jonka tarkoitus on suorittaa organisaation työ. Johtamistyyliin kuuluvat muodollinen kommunikaatio ja standardisoidut menettelytavat. Tärkeitä ovat roolit, eivätkä ihmiset.
3. Task. Tehtäväkeskeisessä kulttuurissa työskentelee ryhmä taitavia ihmisiä, jotka ovat keskittyneitä projektiin tai tehtävään. Ihmiset ovat joustavia ja päteviä. Yrityksen painotus on suunnittelussa ja kehittämisessä. Johtamistyyli on ystävällinen, innostava ja yhteistyötä tekevä.

4. Person. Henkilökeskeisessä organisaatiokulttuurissa yksilö on tärkein. Organisaatio näkee roolinsa lahjakkaiden yksilöiden resurssien käyttäjänä, jotka arvostavat työntekoa itsekseen ja päätöksentekoa itse. Johtamistyyli on neuvotteleva, ei käskevä.

(Handy & Harrison 1987, teoksessa Emerson & Welford, 1997, 58)

Erilaiset kulttuurit ovat toimivia yrityksen kehittymisen eri vaiheissa. Voimakulttuuria tarvitaan yleensä kehittämissivaiheessa, perustamisen jälkeen kulttuuri muuttuu usein roolikulttuuriksi, mutta myöhemmin ulkopuolisen maailman muuttuessa, täytyy siirtyä sopeutuvampaan tehtäväkulttuuriin.

(Handy & Harrison 1987, teoksessa Emerson & Welford, 1997, 58)

Erialaisten kulttuurien ominaisuuksilla on yhteys myös ympäristökäyttäytymiseen. Voimakulttuurisen organisaation sitoutuminen ympäristövastuuseen riippuu keskeisimpien henkilöiden asenteista. Yritys joko on ympäristövastuullinen tai ei. Roolikulttuuri saattaa edistää ympäristövaatimusten noudattamista ja niiden seuraamista, mutta ei luo muutosta, jos näiden sääntöjen noudattaminen on jo normi. Tehtäväkulttuuri ei sensijaan aina edistä tiukkaa sitoutumista esimerkiksi ympäristöjärjestelmään tai sääntöjen noudattamiseen, mutta sen avulla voidaan saada aikaan muutosta organisaatiossa. Henkilökeskeinen kulttuuri sitoo ja motivoi ihmisiä läheisten suhteiden avulla. Siinä voidaan olettaa osallistuvan johtamisen ja ympäristöstä välittävän asenteen olevan osa laajempaa sosiaalista vastuuta. (Emerson & Welford, 1997, 58-59).

Hopfenbeckin (1993, 69) mukaan vihreälle yrityskulttuurille voidaan määrittää kolme avaintekijää.

Ne ovat:

1. Ekologisesti herkkä ylempi johto. Tämä on tärkeintä esimerkkinä organisaatiolle. Johtajan tekojen pitäisi heijastaa vihreitä arvoja eikä sanojen ja tekojen välillä saa olla ristiriitaa.
2. Symbolien käyttäminen ”sävyn säätämiseksi” vihreämmäksi. Tämä voidaan saavuttaa kulttuurisilla artefakteilla, joita voidaan kehittää ekologisesti. Huomiota tulisi kiinnittää esimerkiksi siihen, kuinka ehdotukset tehdään ja millaisia puheenaiheita on keskusteluryhmissä. Lisäksi voidaan perustaa ekoilmoitustaulu sekä kanssakäyntiä ympäristöorganisaatioiden kanssa sekä kiinnittää huomiota näkyviin symboleihin, esimerkiksi hankkimalla ympäristöystävälliset yrityksen autot ja viherkasveja.
3. Käyttäytymisen muuttaminen onnistumisen kokemusten kautta. Tässä ovat tärkeitä muun muassa henkilöstön palkitseminen, kurssien ja seminaarien järjestäminen, koulutusohjelmien muuttaminen ja lehdistötiedotteet. (Hopfenbeck, 1993, 69).

6.2.2 Laatukulttuurin yhteys vihreään yrityskulttuuriin

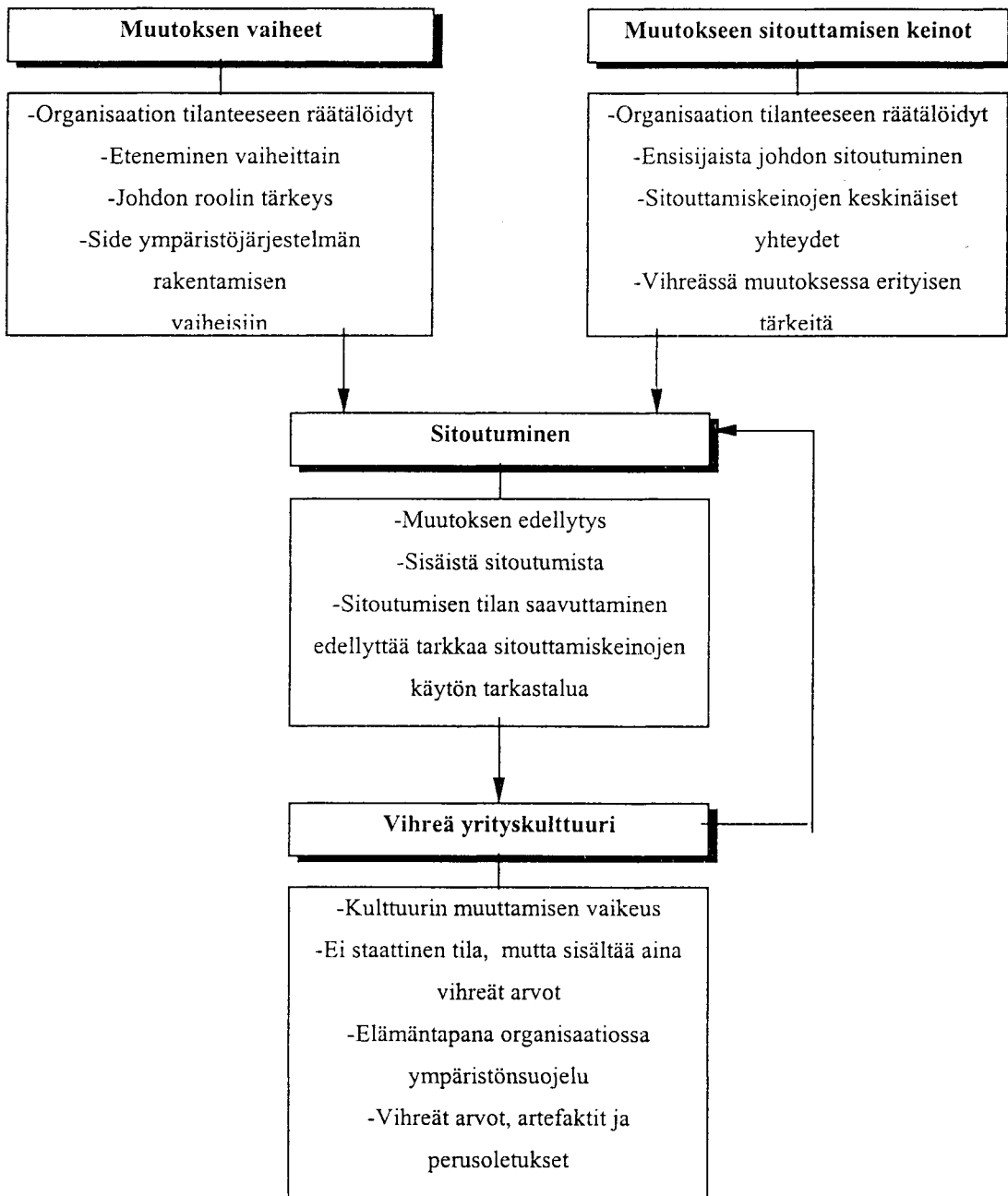
Laatu- ja ympäristöjohtamisella on todettu olevan paljon yhtymäkohtia. Monissa yrityksissä on niitä on yhdistetty keskenään ja siten luotu myös ympäristölaatua. Leskisen (1998, 20-21) mukaan laatu- ja ympäristöajattelun yhdenmukaisuus on ilmeinen ja ympäristöjärjestelmää voidaan pitää laajennettuna laatujärjestelmänä. Eroa on sidosryhmissä, sillä laatu käsittelee vain yrityksen ja asiakkaan suhdetta, mutta ympäristöjärjestelmässä ovat mukana muutkin sidosryhmät. (Leskinen, 1998, 20-21).

Silenin (1998, 47-48) mukaan laatukulttuurissa organisaatiokulttuurin arvot, normit ja perusoletukset tukevat kokonaisvaltaista laadun tekemistä ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Organisaation toimivalla laatukulttuurilla Silen (1998, 47-48) tarkoittaa sitä, että yritys ymmärtää laaja-alaisen ja moniulotteisen laadun käsitteen ja oman toimintansa tähän ymmärrykseen pohjautuen. Laatukulttuuria edistääkseen organisaation on pyrittävä rakentamaan sellainen organisaatiokulttuuri, jonka ääripäänä toimii vakuuttavaa ja lumoavaa laatu tuottava toimintatapa. (Silen, 1998, 47-48).

Laatukulttuurin rakentamisessa on tavoitteena luoda laadusta elämäntapa organisaatioon. Tälle muutokselle ei ole olemassa tehokasta ohjelmaa, vain yleisiä suuntaviivoja. Yritykset ovat yksittäistapauksia, joten monikohtaiset listat eivät toimi kaikilla. Yleisinä suuntaviivoina ensimmäisenä analysoidaan organisaatiokulttuuri ja laaduntuottokyky, toiseksi analysoidaan organisaation ulkopuolisen yhteistyöverkoston laaduntuottokyky ja kehittämistarpeet, kolmanneksi tiivistetään pitkän aikavälin laatustrategiaan ja sitä tukevan kehittämisohjelman muotoon. Huonosti toimiva laatukulttuuri saattaa sementoitua paikalleen jäykästi rakennetun ja yrityksen johtamisjärjestelmästä irrallisen ISO 9001 laatujärjestelmän kautta. (Silen, 1998, 55-63).

6.3 Vihreän yrityskulttuurin määritelmä ja sen synnyn edellytykset

Vihreän yrityskulttuurin synnyn edellytykset voidaan tiivistää kuvion 6 avulla. Kuvio pohjautuu kuvioon 1 (s. 14). Kuvion 1 perusteella muodostettiin tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kuvioon 6 on tiivistetty keskeisimmät havainnot siitä, mitkä seikat kussakin muutokseen liittyvässä ilmiössä korostuvat tärkeimpinä vihreän yrityskulttuurin luomisessa.



KUVIO 6 Vihreän yrityskulttuuri ja sen synnyn edellytykset

Muutoksen kulun vaiheista on esitetty monenlaisia teorioita, joita on käsitelty luvussa 4. Yhtä yhtenäistä muutoksen vaiheita kuvaavaa mallia ei kuitenkaan voida aina soveltaa, vaan vaiheistuksen on oltava yrityksen tilanteeseen räätälöity. Yhteistä eri teorioilla näyttää olevan kuitenkin se, että muutoksen tulisi kulkea sulattamisesta uusien toimintatapojen jäädymiseen. Muutosprosessissa korostetaan erityisesti sen läpiviemistä vaiheittain, suppeammista projekteista koostuen (esimerkiksi Strömmer, 1999, 96-97). Lisäksi johdon roolilla on tärkeä merkitys,

erityisesti prosessin alkuvaiheessa (muun muassa Linnanen, 1994, 223, ja Tyson & Jackson, 1992, 206-207).

Ympäristöjärjestelmät pyrkivät tarjoamaan viitekehyksen muutoksen vaiheille. Vaikka standardin avulla ei varsinaista muutosta voidakaan saada aikaan, se tarjoaa toimivan kehyksen muutoksen vaiheittaisuuden suunnittelulle ja välitavoitteiden asettamiselle. Järjestelmän rakentaminen edellyttää myös sen suunnittelua, missä muutosprosessin vaiheessa toteutetaan mikäkin standardin edellyttämä kohta.

Sitouttamisen keinoilla (luku 5) näyttää olevan kaksi yhtymäkohtaa muutoksen vaiheiden kanssa. Ensinnäkin, myös sitouttamisen keinojen käytön täytyy olla organisaation tilanteeseen räätälöity. Yleispätevää kaavaa siitä, miten keinoja tulisi käyttää vihreän muutoksen aikaansaamiseksi, ei pystytä esittämään. Toiseksi, myös sitouttamisen keinojen kohdalla korostetaan johdon roolin ja erityisesti johdon sitoutumisen tärkeyttä.

Sitouttamisen keinoissa on tärkeää huomata myös keinojen yhteys toisiinsa. Ympäristöpainotteisessa muutoksessa esimerkiksi viestintä voi olla tehokas palkitsemiskeino (Linnanen, 1997, 180-181). Ylipäänsä ympäristöjohtamisen alan kirjallisuudessa on käsitelty sitouttamisen keinoista eniten koulutusta ja viestintää, jotka näyttävät siten aiemman kirjallisuuden perusteella olevan tärkeimmät sitouttamiskeinot vihreän yrityskulttuurin luomisessa.

Johdon sitoutuminen on tärkeässä roolissa, mutta muutoksen aikaansaamiseksi edellytetään koko henkilöstön sitoutumista. Tällaisen sitoutumisen saavuttaminen edellyttää tarkkaa sitouttamiskeinojen käytön tarkastelua. Argyriksen (1998) mallin mukaan olisi pystyttävä saavuttamaan organisaation sisällä pääasiassa sisäistä sitoutumista, jotta sitoutuminen syntyisi yksilön sisältäpäin, omista motivaatiolähteistä.

Huomiota muutosprosessissa kiinnittää myös sitoutumisen ja yrityskulttuurin suhde. Se on eräänlainen kiertokulku, sillä vihreän yrityskulttuurin synnyn edellytyksenä on sitoutuminen, mutta uusi kulttuuri voi myös synnyttää sitoutumista. Sitoutuminen ympäristönsuojeluun ja vihreä yrityskulttuuri vaikuttavat vahvasti toistensa olemassa oloon.

Koko onnistuneen muutosprosessin seurauksena voi syntyä vihreää yrityskulttuuria. Kulttuurin muuttamisen osalta kirjallisuudessa on korostettu ennenkaikkea sen vaikeutta. Vihreälle

yrityskulttuurille ei ole kirjallisuudessa aiemmin esitetty määritelmää. Lähtökohtana sen määrittelylle on huomattava, että kulttuuri ei koskaan ole staattisessa tilassa, vaan sen muiden osien muuttuessa olisi ympäristöarvojen säilyttävä. Laatukulttuurin määrittelyn (Silen, 1998, 47-55) pohjalta myös vihreän yrityskulttuurin tavoitteena voidaan pitää sitä, että ympäristönsuojelusta tulee elämäntapa organisaatioon ja että tehtävä on luoda organisaatiokulttuuri, joka toimii siten, että ympäristöasioiden hoito on vakuuttavaa ja jopa lumoavaa.

Scheinin (1987, 32) esittämään organisaatiokulttuurin määritelmään pohjautuen vihreän yrityskulttuurin voidaan määritellä sisältävän vihreät artefaktit, arvot ja perusoletukset. Käytännössä siten artefaktien eli erilaisten ihmisten luomusten, symbolien ja käyttäytymisen tulee tukea ympäristönsuojelua, perusarvoissa tulee olla lähtökohtana ympäristönsuojelu ja ympäristönsuojelun tulee olla itsestäänselvyys, toimintaa ohjaava perusoletus. Vihreä yrityskulttuuri voidaan määritellä *sellaiseksi elämäntavaksi organisaatiossa, jonka perusarvoihin ja -oletuksiin kuuluu ympäristöasioiden erinomainen hoitaminen.*

7 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI

7.1 Muutoksen vaiheistuksen tarkastelu

7.1.1 Muutoksen lähtökohtana ympäristöasioiden hoidon nykytila

GWS Systemsin ympäristöasioiden hoidon nykytilasta hankittiin tietoa dokumentteihin perehtymisen ja haastattelujen avulla. Haastatteluissa selvisi, että ympäristöasioiden eteen on tehty muitakin asioita kuin varsinaisesti on dokumentoitu. Yrityskulttuurin muutoksessa vihreäksi ympäristönsuojelun nykytilan selvittäminen oli olennaista muutosprosessin lähtökohdan selvittämiseksi. Ympäristönsuojelua käsitteleviä dokumentteja oli kerätty ympäristöasioita käsittelevään mappiin. Lisäksi käsiteltiin joitakin erillään saamiani dokumentteja, kuten talonsisäisiä tiedotteita.

Ympäristöjärjestelmää varten Keljon yksikössä on tehty alustava katselmus. Sen tekivät ympäristöjohtamisen opiskelijat Tuula Eloranta ja Kari Airaksinen. Siinä on tunnistettu monia jo silloin olemassa olleita ympäristöasioiden hallintamenettelyjä. Jätteet lajitellaan syntypaikallaan metalliromuun, kuivajätteeseen, puujätteeseen, keräyspaperiin ja erilaisiin ongelmajätteisiin. Ongelmajätteiden varastointialueella havaittiin tällöin puutteita. Olemassa olevalla ISO 9001 laadun hallintajärjestelmällä voi olla myös ympäristönsuojeluun liittyviä osia. Laatujärjestelmän mukaan ympäristöasiat kuuluvat tehdaspäällikön vastuualueeseen, joka oli delegoinut osan tehtävistä osastonsa suunnittelijalle. (Alustava ympäristökatselmus).

Ympäristövastuista on tiedotettu henkilöstölle perehdyttämisvaiheessa. Henkilöstö on osallistunut ympäristöasioiden kehittämiseen muun muassa tekemällä aloitteita veden kulutuksesta ja pakkauksesta. Ympäristökuormitusta vähentää myös palkkausjärjestelmä, jossa raakkien määrä vaikuttaa työntekijän saamaan palkkaan. Ympäristöasioista on tiedotettu GWS Systemsin sisäisessä Bullet-lehdessä sekä konsernin GWS tiedottaa-lehdessä. Asiakkailta tullessiin kyselyihin on vastattu, mutta ympäristöasioista ei ole tiedotettu oma-aloitteisesti sidosryhmille. (Alustava ympäristökatselmus). Alustavan katselmuksen jälkeen kaikki ajatellut toimenpiteet on toteutettu. Ongelmajätteiden varastopaikka on korjattu asianmukaiseksi (henkilökohtainen tiedonanto, Lippo Jokinen, 28.5.2002).

GWS Systemsillä on toteutettu riskikartoitus 7.6.1999. Tämän perusteella määritettiin myös merkittävät ympäristönäkökohdat. Merkittäviksi ympäristönäkökohdiksi määritettiin energian kulutus, veden kulutus, pulverimaalin käyttö/pulverijätteen syntyminen, osa- ja komponenttihankintojen ympäristönäkökohdat, jätehuolto ja jätteiden lajittelu, kemikaali- ja jäteastioiden merkinnät ja käsittely sekä ongelmajätevarasto. Myös vastuut ympäristönäkökohdista määritettiin samalla. (Riskikartoitusta ja merkittävien ympäristönäkökohtien määrittämistä käsittelevä raportti, 7.6.1999) Tähän liittyen on tehty myös suunnitelmaa ympäristöjärjestelmän rakentamisen jatkosta, jota ei kuitenkaan olla siinä aikataulussa toteutettu. (Jatkosuunnitelma, ei päivämäärää)

Teknillisen oppilaitoksen opiskelija on suorittanut opinnäytetyönä haitallisten aineiden kartoituksen vuoden 1999 loppupuolella. Siinä on kartoitettu toimittajien ja yhteistyökumppaneiden haitallisten ja ei-toivottujen aineiden käyttöä. (Haitallisten ja ei-toivottujen -tutkimus kirjelmä, ei päivämäärää). Työ liittyi Ericssonin toimeksiantoon, jossa GWS Systemsin toivottiin ottavan selvää siitä, onko heidän alihankkijayrityksiensä valmistusprosesseissa tai GWS Systemsille toimitettavien kappaleiden raaka-aineissa käytetty Ericssonin kieltämiä aineita. (Riku Kortelaisen aihe-ehdotus, 1.6.1999). GWS Systemsille on tullut myös muita kyselyitä asiakkailta ympäristöasioiden hoidosta (Asiakkailta tulleet kyselyt).

Haitallisten kemikaalien käyttöä on pyritty vähentämään luopumalla liuotinmaalien käytöstä ja siirtymällä jauhemaalien käyttöön. (Alustava ympäristökatselmus). Myös jauhemaalien käsittelyä on kehitetty ongelmajätteen määrän vähentämiseksi. Osa jätteestä käsitellään kuumentamalla polttouunin lämmöllä ja osa toimitetaan ongelmajätelaitokseen käsittelemättömänä. (Selvitys, Kauko Vehmala, 9.5.2001)

Raimo Pennan raportin (7.5.2001) mukaan merkittävät ympäristönäkökohdat ovat energian kulutus, veden kulutus, jätehuolto, kemikaali- ja jäteastioiden merkinnät ja käsittely sekä ongelmajätevarasto. Energian kulutuksen osalta paljon energiaa kuluttavat maalaamot on saatu oman energiamittauksen piiriin. Nyt niiden kuluttamia energiamääriä voidaan seurata. Vedenkulutuksen seurannan vuoksi maalaamot on varustettu myös vesimittareilla. Jätehuoltoa pidetään asianmukaisena. Erikseen kerättäviä jätejakeita ovat keräyspaperi, toimistokeräyspaperi, pahvi, biojätteet, lasi, metallit lajiteltuna, puut ja sekajäte eli kaatopaikkajäte, jota varten on hankittu

uusi puristin. Myös kemikaali- ja jäteastioiden merkinnöistä huolehditaan. Jäteöljyastiat lastaussillalla on varustettu valuma-altailla öljyvuotojen estämiseksi.

Johtoportaan haastatteluissa nousi esiin erilaisia näkemyksiä siitä, minkälainen ympäristönsuojelun nykytila on. Haastatteluissa nousi vahvasti esiin se, että paljon asian eteen on jo tehty, mutta kehittämiskohteita olisi vielä mahdollista löytää.

Haastateltujen mukaan *”asiat ovat kokonaisuutena aika hyvin hanskassa”* ja *”esimerkiks jätteiden lajittelu toimii ja kaikenlaista on tehty”*.

Haastatellut näkivät kuitenkin, että ympäristöasioissa löytyy vielä kehitettävää ja parannettavaa.

”On vielä paljon sellaista, mitä joudutaan tekemään”

”ei asiat hirveän huonosti ole, mutta ei osata tuoda oikein esille”.

Useassa haastattelussa nousi esiin myös se, että haastateltavat eivät koe GWS Systemsin olevan *”pahimpia likaajia ja saastuttajia”*.

Johdon haastatteluissa kävi ilmi myös näkemyksiä siitä, mitä toimenpiteitä ympäristöasioiden eteen on jo tehty ja mitkä ovat suurimpia ympäristövaikutuksia. Ympäristönsuojelutoimiin luettiin jätelajittelu, ongelmajätteiden varastointipaikan parantaminen, luopuminen liuotinmaaleista, ilmaston uusin energiaankäytön vähentämisen takia, energian kulutuksen seuranta ja laitteiden huoltaminen. Ympäristövaikutuksia ei nähty kovin suurina. Ilmaan aiheutuu päästöjä, mutta materiaalit ovat kierrätettäviä ja tuotannossa ei käytetä liuottimia. Toisessa maalaamossa on erottelija, joka estää päästöjä veteen. Ilmapäästöistä alueen asukkaita ovat haitanneet maalamojen höyryjen hajut.

”Se, mitä ympäristöön aiheutuu on vähäiset päästöt ja pakkaukset.”

”Vaikeita kohtia ei ole ja asiasta on paljon puhuttu.”

Siitä, missä kohdin olisi vielä kehitettävää, nousi johdon edustajien haastatteluissa esiin erilaisia näkemyksiä. Puutteena pidettiin sitä, että järjestelmää ei olla rakennettu ja koko henkilöstö ei ole ympäristötietoinen. Myös pakkauspuolella olisi kehitettävää sillä käytössä on sekapakkauksia. Viestintä esimerkiksi Saksaan on hidasta. Muun muassa riskikartoitusta on tehty, mutta päivityksestä ja ylläpidosta ei olla huolehdittu eikä asiaa ole rakennettu järjestelmäksi. Kehittämistä

saattaa aiheutua myös uusista kaavoituksista, joiden myötä tulee mahdollisesti uusia naapurikiinteistöjä. Myös lain vaatimuksia pidettiin tärkeinä. Kehittämiskohteet voivat riippua myös siitä, miten määräykset muuttuvat.

Myös työntekijöitä haastateltaessa nousivat esiin samankaltaiset näkökulmat. Kaikkien haastateltujen mielestä ympäristöasioista oli pidetty hyvin huolta eikä merkittäviä ympäristöhaittoja omasta työstä aiheudu. Tärkeimmäksi ympäristönsuojelutoimenpiteeksi nousi jätteiden keräys ja lajittelu. Kukin haastatelluista tunsivat omasta työstään syntyvät jätteet ja tiesi niiden keräystavat ja pisteet. Muista ympäristövaikutuksista työntekijöillä ei juuri ollut näkemyksiä. Nähtiin, että ympäristönsuojelu on pitkälti henkilösidonnaista.

”Aika paljon siitä viihtimisestähän se on”

”Pitäs kattoo peiliin, että just sitä jätettä mitä tulee”

7.1.2 Ympäristöjärjestelmän tarve

Tarve ympäristöjärjestelmän rakentamiselle syntyy ulkoisesta paineesta. Yksi pääasiakkaista on Nokia, joka on asettanut vaatimuksia tavarantoimittajilleen myös ympäristöasioissa. Nokia vaatii ympäristöpolitiikkaa, ympäristöjärjestelmän dokumentointia, sitoutumista lainsäädäntöön, jätehuolto-ohjelmia, päästöjen ilmaan, veteen ja maaperään käsittelyä ja kontrollointia, otsonia tuhoavien aineiden käytön lopettamista sekä kirjanpitoa ympäristövahingoista. (Nokian tavarantoimittajilleen asettamat vaatimukset)

Haastateltujen johdon edustajien mukaan tarve järjestelmän rakentamiselle syntyy markkinoiden kautta. Nähdään, että asiakkaat ja maailmantilanne asettavat järjestelmälle vaatimuksia. Asiakkaiden kyselyihin ympäristöasioista on jouduttu vastaamaan ja keräämään tietoa. Asiakkaat ovat kyselleet myös aikataulua ja ohjelmaa järjestelmän rakentamiselle.

Kaikki haastatellut johdon edustajat näkivät, että tarve järjestelmän rakentamiselle syntyy ulkoa, sillä GWS Systems ei ole suurimpia saastuttajia. Asiakkaat asettavat sille vaatimuksia. Erään haastatellun mielestä monia ympäristöjärjestelmän vaatimia toimintatapoja on jo olemassa, mutta nykypäivänä järjestelmä on osa toiminnan normaalijärjestelmää. Aiemmin rakennetun laatujärjestelmän puuttuminen voisi nykyään jo estää kaupanteon, sillä sitä edellytetään monessa yrityksessä.

Ympäristöjärjestelmän kuvattiin olevan muun muassa *"aika tarpeellinen"* ja *"nykyinen suuntaus hoitaa asioita"*. Sen roolin kaksitahoisuutta kuvaa kuitenkin erään haastateltavan mielipide, jonka mukaan tärkeää olisi, että *"kehitetään asioita todella siihen suuntaan ei vaan puhuta"*. Järjestelmän nähdään olevan etu pitkällä aikavälillä, sillä sen merkitys lisääntyy ympäristövaatimusten kasvun myötä. Järjestelmän nähdään selkeyttävän ympäristöasioiden hoitamista ja takaavan työn jatkuvuuden. Siten ympäristöasioiden hoitamisesta tulee myös vähemmän henkilöistä riippuvaista. Eräessä haastattelussa nousi esiin myös elinkaarinäkökulman korostuminen järjestelmän myötä, sillä asian todettiin ketjuuntuvan siihen, kuinka heidän hankkimansa materiaalit valmistetaan.

Ympäristöjärjestelmän roolin useat haastateltavat näkivät lähinnä dokumentoijana. Monia toimintatapaohjeita on jo olemassa, mutta niitä on vain vähäisessä määrin dokumentoitu. Juuri dokumentoimisen vuoksi eräs haastateltava näki sen tuovan lisää työtä. Järjestelmän ei uskota tuovan muutosta, mutta se saattaa muuttaa ympäristöasioiden hoitoa.

Aiemmin rakennetun ISO 9000-standardin mukaisesta laatujärjestelmästä nousi lähinnä esiin se, että sen nähdään sisältävän liikaa spesifisiä ohjeita. Se *"tuli liian pikkutarkasti tehtyä"*. Laatujärjestelmä sertifioitiin vuonna 1995. Ympäristöjärjestelmän rakentamista on sen jälkeen yritetty käynnistää kolme kertaa

Varsinaista ympäristöjärjestelmätuntemusta haastatelluilla johdon edustajilla ei juurikaan ollut. Lähinnä järjestelmästä tiedettiin sen sisältämä sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen. Eräs haastatelluista näki sen myös järjestelmän vahvuutena. Ympäristöjärjestelmätyötä on tehty Ingenia-projektissa, mitä kautta kertynyt jonkin verran ympäristöjärjestelmätuntemusta.

Haastateltujen työntekijöiden keskuudessa näkemykset laatujärjestelmästä erosivat. Toiset olivat sitä mieltä, että laatujärjestelmä ei lainkaan vaikuttanut työhön ja *"samanlailla työt jatku"*. Toiset taas näkivät laatujärjestelmän rakentamisen muutoksena nimenomaan parempaan päin. Parannuksia olivat muun muassa laadunvalvonnan lisääntyminen ja asioiden selventyminen eri osastojen välillä.

7.2 Muutoksen läpivienti vaiheittain

Emersonin ym. (1997, 154) mukaan on tärkeää, että ympäristöpainotteisen muutoksen selkeä alku on visio. Sen tehtävänä on suunnan näyttäminen ja kaikkien aktivoiminen toimintaan. (Emerson ym. 1997, 154). Ihmisten on jaettava visio ja sitouduttava toimintaan ennenkuin muutoksesta voi tulla todellisuutta. (Halme, 1997, 103). Ympäristöasioissa voidaan rinnastaa visioon ympäristöpolitiikka, jonka mukainen toiminta on ympäristöjärjestelmän rakentamisen tavoitteena. Vaikka ISO 14001-standardissa (1996) sitä pidetäänkin julistuksena organisaation aikomuksista ja periaatteista, on tulevaisuuden visiona nimenomaan näiden aikomusten toteenkäyminen.

GWS Systemsillä on olemassa ympäristöpolitiikka. Sen on laatinut Raimo Penna, minkä jälkeen ylin johto on hyväksynyt politiikan. Toimia ympäristöpolitiikan toteuttamiseksi ei ole aloitettu ja politiikan sisältö ei ole yleisesti organisaatiossa tiedossa. Sen lähtökohtana ei myöskään ole johdon sitoutuminen.

Ympäristöjärjestelmän rakentaminen aiotaan toteuttaa osana laajempaa ISEQ-projektia. Johdon edustajien haastatteluissa kävi ilmi, että koko muutosprosessin vision luonti ja hiominen on alkanut tapahtua kevään ja kesän 2002 aikana. Erillistä ympäristövisiota ei ole suunniteltu. Kevään ja kesän aikana nähtiin, että muutosprosessi on valmistelutasolla, *"lähtökuopissaan"* ja eräs haastateltavista totesi, että muutoksen *"lähtöteline on merkittävä"*. Vielä on paljon avoimia kysymyksiä, sillä esimerkiksi kustannuksia ei tunneta. Erityisesti ympäristönsuojelun kustannukset ovat erään haastateltavan mukaan yritystasolla aina vastassa, joten niitä olisi jotenkin kompensoitava.

Haastateltavien joukossa oli uskoa siihen, että muutosprosessi voi onnistua. Epäuskoakin on organisaatiossa esiintynyt, mutta uskoa projektiin on pyritty luomaan.

"On parempi tehdä itse muutokset kuin muut tekee"

"Onnistumisen mahdollisuusiakin on"

Uskoa muutosprosessiin lisäsi se, että joukossa uskotaan olevan motivoituneita ihmisiä, joilta löytyy myös kykyä. Uskoa projektiin luo myös se, että ylimmän johdon koetaan olevan sitoutunut. Toimitusjohtajan vaihdon myötä sitoutuminen on mahdollistunut, sillä nykyisen toimitusjohtajan koetaan ilmentävän aitoa sitoutumista ja muutoshalukkuutta.

Muutoksen vaiheista on olemassa vasta karkea suunnitelma, mutta siitä voi olla organisaatiossa erilaisia näkemyksiä. Haastateltujen mielestä tärkeitä asioita vaiheistuksessa ovat aikataulujen luominen sekä tieto tarvittavasta ajasta ja kustannuksista. Alkuvaiheessa on tarkoitus keskittyä prosessikuvauksiin ja loppuvaiheessa järjestelmän dokumentointiin. Tietoa vaiheista ei ole laajasti organisaatiossa vaan vain päällikkötasolla.

Haastattelussa nousi esiin ympäristöjärjestelmän suhde laatujärjestelmään. Nyt muutoksen toivotaan olevan merkittävämpi kuin aiemmassa laatujärjestelmässä. Kuitenkin, esimerkiksi työohjeitten tekemisen oletetaan olevan vähäisempää. Koko projektin odotetaan takaavan parempi kehitys ja toimintamalli.

Vaikutuksista johdon ja henkilöstön toimintaan nousi esiin joitakin erilaisia näkökulmia. Eräs haastateltavista odottaa, että muutos tapahtuu lähinnä ylimmällä tasolla. Sillä on vain pieniä vaikutuksia, mutta yksittäinen työ ei tule tehtaalla juuri muuttumaan.

"Lähinnä pitäis niinku kehittää näitä meidän toimintatapoja".

Toinen taas näkee henkilöstön roolin tärkeämpänä.

"Projekti on kohta siinä vaiheessa, että tiedottaminen tehtävä koko porukalle"

Tiedottamisen tarkoituksena olisi saada koko henkilöstö aktivoitua. Perusteena tälle on se, että projekti on niin iso, että sen *"ei ole varaa mennä kuralle"*.

Ympäristöjärjestelmästandardi ISO 14001 (1996) voi myös auttaa viitekehyksen luomisessa vihreän muutoksen vaiheistukselle. Sen vaatimusten avulla on helpompi asettaa välitavoitteita ja laatia aikatauluja toimenpiteille. Pelkkä standardi ei kuitenkaan luo vaiheita laajemmalla vihreälle muutokselle. Kuten tämän raportin luvuissa 4 ja 6 on todettu, laajemman muutoksen aikaansaamiseksi tulee pyrkiä etenemään vaiheittain ja asettaen välitavoitteita.

7.3 Sitouttamiskeinojen käytön tarkastelu

Johdon edustajien haastatteluissa kävi ilmi, että organisaatioon sitoutumista oletetaan esiintyvän GWS Systemsillä paljon. Tätä todistavat pitkään kestävät työsuhteet. Haastatellut luottavat myös hyvään ilmapiiriin sekä toimihenkilöiden että tehtaan työntekijöiden keskuudessa, vaikka lomautukset ovat meneillään.

Henkilöstölle muutos on kuitenkin arka asia johtuen juuri meneillään olevista YT-neuvotteluista. Muutoksen tarve on kuitenkin yleisesti tiedossa, siksi esiintyy myös sitoutumista ja muutoshalukkuutta. Eräs haastatelluista näki, että tarvitaan ajattelutavan muutosta ja pohtimista eri näkökulmista, sillä muutosta ei saada aikaan ainoastaan sanomalla kaikille, miten pitää toimia, *"Sitä kautta se sitten menee tonne viimeeseenkin tyyppiin, joka jossakin puuhastelee."*

Sitoutumisen tarve erityisesti ympäristöasioiden hoidon kannalta nousi haastatteluissa esiin. Niissä oli puhetta käyttöturvatiiedoista, jotka jaetaan linjajohdolle kullekin tuotantolinjalle. Linjajohdon tehtävä on huolehtia, että niitä noudatetaan. Ei voida kuitenkaan olla varmoja, että kaikki näin tekevät. Haastateltujen mukaan tässäkin tarvitaan siksi *"paimentamista"*.

Jo ennen tätä muutosprosessia GWS Systemsillä on käytetty joitakin sitouttamisen keinoja ympäristöasioissa. Organisaation sisällä ympäristöasioista on tiedotettu talonsisäisin tiedottein. Nämä ovat käsitelleet esimerkiksi jätehuoltoa (Paperin ja pahvin lajittelu ja talteenotto, 4.3.1999, sekä konttorirakennuksen jätehuolto, 5.2.1998). Myös meneillään olevasta muutosprojektista on tiedotettu kirjallisin tiedottein (Tiedote 7.5.2002).

Eräs haastatelluista olettaa, että henkilöstö on tietoinen siitä, mitä ympäristöasioissa yrityksen sisällä tapahtuu, vaikka asia tulee ilmi osana suurta kokonaisuutta. Tietoisuus riippuu luonnollisesti siitä, miten kukin yksilö on asian mieltänyt.

ISEQ-projektia koskevasta tiedottamisesta haastatellut esittivät erilaisia näkökulmia. Oletettiin, että koko projektista sekä siitä mitä halutaan ja miksi, on olemassa tietoisuus. Toinen oletti, että asiasta ei ole tiedotettu kaikille, sen sijaan huhut liikkuvat ja tietoa on lähinnä projektiryhmien ja johtoryhmän jäsenillä. Kolmannen näkökulman mukaan tietoa on yritetty jakaa, mutta jos tietoa jaetaan ilmoitustauluilla ja sähköpostitse, se ei mene ruohonjuuritasolle saakka perille. Tämä saattaa aiheuttaa myös torjuvaa muutoksen vastaanottoa, sillä samalla työtilanne on huono. Haastateltu oletti, että jos työntekijöiltä kysyy tilanteesta, vastaus olisi *"ei oo töitä"*.

Kirjallisen tiedottamisen hyvänä puolena nähtiin se, että tieto tulee samanlaisena jokaiselle tiimitaululle. Lähtökohdana olisi myös, että kun perusasiat tietää, voi kysellä lisää. Erilaisen näkökulman esitti toinen haastateltava, jonka mukaan seuraavaksi pitäisi viestiä selvästi, että johto on muutokseen sitoutunut. Myös kolmannen mukaan muutosvastarinnan poisto lähtee avoimuudesta.

GWS Systemsillä on pidetty ympäristöoikeuden perusasioita käsittelevä koulutus, jonka piti Riitta Rämä Keski-Suomen TE-keskuksesta. Koulutukseen on osallistui noin kymmenen henkilöä. Siinä käsiteltiin ympäristöoikeuden yleisiä periaatteita, ympäristölupamenettelyä ja erityislainsäädäntöä, vesilakia, meluntorjuntaa, jätelainsäädäntöä, kemikaalilakia sekä kaupungin jätehuoltomääräyksiä ja lisäksi lakien soveltamista GWS Systemsillä. (Koulutuspäivän ohjelma, 16.9.1999). Muuta ympäristökoulutusta ei ole järjestetty.

Haastatelluista johtoportaan edustajista kukaan ei ollut osallistunut varsinaiseen ympäristökoulutukseen. Yksi oli osallistunut joihinkin luentoihin ympäristökeskuksessa. Lisäksi Säkkiäline oli järjestänyt ilmaisen koulutuksen jätteiden lajittelusta. Siitä oli tiedotettu koko henkilöstölle, mutta paikalla oli vain 4-5 henkilöä. Koulutukseen osallistuneet haastatellut totesivat, että koulutukselle oli laimea vastaanotto ja että konttorirakennuksen väkeä ympäristöasiat taitavat kiinnostaa kaikkein vähiten. Koulutusta ajateltiin tapahtuneen myös niin sanottuna pistekoulutuksena. Esimerkiksi myynnin kanssa on pohdittu sitä, mitä ostettavista materiaaleista pitää tietää.

Tiedottamisen ja koulutuksen lisäksi tämän raportin luvussa 5 määritellyistä sitouttamisen keinoista nousivat vahvasti esiin arvot. GWS Systemsille on määritelty omat arvonsa ja lisäksi konsernilla on omansa. GWS Systemsin arvoiksi on määritelty kannattavuus, asiakaslähtöisyys, luotettavuus sekä avoimuus. Konsernin arvot ovat kannattavuus, asiakastyytyväisyys, oikeudenmukaisuus ja perinteet.

Haastatelluilla johdon edustajilla oli kaikilla tieto siitä, että määritellyt arvot ovat olemassa. Heistä kukaan ei kuitenkaan osannut nimetä arvoja lukematta niitä muistiinpanoistaan. Haastatelluilla oli erilaisia käsityksiä siitä, onko arvoja omaksuttu henkilöstön joukossa. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että arvot ovat *"aika hyvin"* sisäistetyt ja osa totesi, että niitä *"ei ole vahvasti omaksuttu"* tai *"ne on huonosti omaksuttu"*. Arvojen omaksumisen heikkouden arveltiin johtuvan siitä, että niistä on puhuttu vasta puolitoista vuotta. Eräs arveli, että niitä pidetään lähinnä *"sanahelinänä"* ja huono omaksuminen johtuu siitä, että arvot on luotu ylhäältä käsin eikä henkilöstöllä ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa niihin.

"Kyllähän niistä puhutaan tietysti"

Eräs haastatelluista arveli arvoista erityisesti asiakaslähtöisyyden vaikuttavan ”yllättävänkin paljon” arkipäivän toiminnassa. Jos osa tulee toimittajalta myöhässä ja toimitus asiakkaalle myöhästyy, se on kuitenkin tiimille ”miinusta”.

Yrityksessä vallitsevista piiloarvoista esitettiin myös erilaisia näkemyksiä. Arveltiin, että yrityskulttuuriin kuuluvat piiloarvot saattavat mennä ristiin määriteltyjen arvojen kanssa. Toisen näkemyksen mukaan piiloarvoja ei lainkaan ole olemassa, sen sijaan henkilökohtaiset arvot ovat niitä, joita noudetaan. Nämä kumoavat siis myös yrityskohtaiset arvot ristiriitatilanteissa.

Piiloarvoja ei varsinaisesti osattu nimetä. Vallitsevaksi arvoksi arveltiin se, että henkilöstä pidetään hyvää huolta ja yleinen ilmapiiri on hyvä.

”Ihmiset arvostaa tätä yritystä sinällään.”

Haastatteluissa nousi esiin myös mahdollinen arvojen muutos.

”Pääprosessien kuvauksessa pitää miettiä, että onks ne ne.”

Arvojen osalta on mietittävä, mitä ne tarkoittavat käytännön työssä. Niiden on kuitenkin oltava konsernin arvojen kanssa yhteneväiset.

Muutosprojektia varten ei sitouttamiskeinoja olla vielä alettu käyttää. Aiemmin on korostettu monitaitoisuutta ja tehtävänkiertoa. Tehtävänkierrossa on palkittu rahallisesti palkan yhteydessä, jos työntekijä on tehnyt riittävästi kahta eri tehtävää. Laatu järjestelmää rakennettaessa järjestettiin kysely koko henkilöstölle. Tämän pohjalta pidettiin koulutus, jossa tehtiin myöhemmin käytännössä toteutettavia ryhmätöitä. Siten ”sai porukan mukaan”.

Tulevista tarpeista sitouttamisen keinojen käytölle nousi esiin erilaisia näkemyksiä. Uskottiin, että itse järjestelmä, sekä sitä myötä syntyvä ympäristön paine saattavat parantaa henkilöstön sitoutumista. Eräs haastatelluista uskoi, että suurin osa henkilöstöstä haluaa toimia ympäristöasioissa oikein, mutta ”vastarannankiiskien” aktivoimiseksi ainoa keino on rahallinen palkitseminen.

Tulevista sitouttamisen keinoista tärkeäksi nousi haastatteluissa koulutus. Koulutuksen kautta voidaan muun muassa luoda tietoa perusteista, mikä lisää osallistumista. Erään haastatellun mielestä esimerkiksi kaatopaikan kustannusten tietäminen lisää ymmärrystä siitä, miksi pitää välttää jätteen syntyä. Lisäksi nähtiin, että muutosvastarinta on pienempi, jos henkilöstö saadaan osallistumaan,

oppimaan ja sisäistämään asioita. Uskottiin, että ilman kouluttamista järjestelmä ei toimi, vaan se saattaa jäädä vain ”mapiksi hyllyyn”.

”Se vaatii koulutusta ja tietoa pitää tehdä.”

”Aika paljon kouluttamista se vaatii, sitten kun on selkeätä viestiä, mitä kouluttaa”

Aiemmin laatu järjestelmää rakennettaessa koulutettiin koko henkilöstö, jotta ”saataisiin siinä jotain aikaan”. Jo sitä ennen sekä sen jälkeen koulutettiin sisäisiä auditoijia. Sen jälkeen koulutus laatuasioissa on kuitenkin loppunut ja nuoret työntekijät jäävät koulutusta vaille.

”oli missi, että koulutus jäi siihen”.

Tämän projektin yhteydessä ei ole vielä suunniteltu koulutuksen toteuttamista. Jokaisella haastatellulla oli kuitenkin siitä jo näkemyksiä.

”Massiivinen koulutus tässäkin on järjestettävä ja sen jälkeen koulusta pienemmissä ryhmissä”.

Haastateltujen johdon edustajien mielestä on tärkeää kouluttaa jälleen koko henkilöstö. Tällaiselle massiiviselle koulutukselle ja sen onnistumisella löytyi useita ehtoja. Koulutus olisi parasta järjestää talon sisäisesti ja riittävän pienissä ryhmissä. On parempi kouluttaa sisäisesti, sillä se velvoittaa mukaan myös ne, jotka eivät vapaaehtoisesti osallistuisi ulkoiseen koulutukseen. Lisäksi pitäisi olla valittavissa eri aikoja. Toisaalta kiinnitettiin huomioita siihen, että alueen esimiehen tulisi valmistella koulutus, jotta hän sisäistäisi asian. Koulutus olisi myös kohdistettava niin, että aluekohtaisesti poimitaan olennaisimmat asiat ja laajempaan koulutukseen luodaan mahdollisuus. Koulutuksessa olisi tärkeää myös kertoa perusteet sille, miksi toimitaan näin. Esimerkiksi sen sijaan, että kielletään kaatamasta tiettyä ainetta viemäriin, selvitetään, miksi näin ei saa tehdä.

Kuten aiemmin tämän raportin luvussa 5 on todettu, sitouttamisen kannalta olisi tärkeää yhdistää ympäristökoulutusta ammatilliseen koulutukseen. GWS Systemsillä koulutuksen tarve selvitetään vuosittaisten kehittämiskeskustelujen yhteydessä. Taloudelliset resurssit ovat rajoitteena, joten kaikkea tarpeellista koulutusta ei pystytä toteuttamaan. Ammatillista koulutusta ei ole järjestetty kovin paljon, mikä rajoittaa ympäristökoulutuksen yhdistämistä ammatilliseen koulutukseen. Tällä hetkellä koulutukseen talon ulkopuolelle lähdetään vain, jos on todellinen tarve. Sen sijaan laatu-, ympäristö- sekä työterveys- ja turvallisuusasioita käsittelevä koulutus nähtiin mahdolliseksi sekä tarpeelliseksi yhdistää.

Koulutuksen jatkuvuuteen tulisi myös haastattelujen perusteella kiinnittää huomiota. Vähintään muutoksista tilanteesta olisi kerrottava. Laatujärjestelmän osalta nähtiin, että se on jäänyt pitkälti *"mapiksi hyllyyn"* sen vuoksi, että koulutuksen jatkuvuutta ei pystytty järjestämään.

Haastatelluista työntekijöistä yksikään ei ollut tietoinen siitä, että ympäristöjärjestelmää oltaisiin rakentamassa. Koko ISEQ-projektista tiedettiin myöskin huonosti. Viestintää talon sisällä pidettiin heikkona. Nähtiin, että turhanpäiväisetkin asiat tulevat joskus tiedotetuksi, vain käytännön työohje saavuttaa työntekijän sekä ilmoitustaulut ja sähköposti eivät ole työntekijän kannalta parhaita tiedotuskanavia. Esille nousu tiedottaminen tiimeissä.

"Koko tiimi koolla ja silloin tiedotetaan"

Haastatteluissa nousi esiin se, että työilmapiiriä pidetään kokonaisuudessaan hyvänä.

"Ihan hyvä paikka olla"

"Se on ihan hyvä henki siinä, ei mitään moitittavaa"

"Kyllä musta on ihan hyvin"

"Kyl se sillei niinku pelaa, ei voi oottaakaan, että oltais niinku sisko ja veli"

"Enempi tiedotusta vaan pitäis olla"

Ilmapiiriä vastaan sotivat tällä hetkellä meneillään olevat irtisanomiset sekä neuvottelut palkan vähentämisestä. Monilla on myöskin epävarma olo, koska *"ei oo töitä"*.

"Ihmeen hyvin ihmiset on pysyny."

Ketään haastatelluista työntekijöistä ei oltu varsinaisesti koulutettu ja kannustettu ympäristönsuojeluun. Myöskään organisaation arvoja ei tunnettu. Kaikki haastatellut olivat halukkaita osallistumaan ympäristökoulutukseen. Tärkeäksi koulutuksessa nähtiin se, että sen kautta saatava tieto koskisi omaa työtä ja sen ympäristövaikutuksia. Olisi tärkeää ymmärtää, miksi pitää toimia tietyllä tavalla.

"Kyllähän se olis hyvä tietää, että mitä vaikutuksia lopulta"

"Jos tätä paikkaa saastuttaa, ei kauan olis"

"Työkohtaset koskee omaa itseään, joka koskee mua enemmän vaikutukset näkyy nopeammin"

Myöskään ajatusta yleisemmän ympäristötiedon antamisesta ei tyrmätty.

"Voisi se (koulutus) periaatteessa vähän yleisempääkin olla"

7.4 Sitoutumisen ja vihreän organisaatiokulttuurin luomisen edellytykset

7.4.1 Näkemyksiä muutosprosessin tuloksesta

Johdon edustajien haastatteluissa nousi esiin erilaisia näkemyksiä siitä, minkälainen muutosprosessin tulos olisi sen onnistuessa ja mitä se voisi käytännössä tarkoittaa. Erilaisia näkemyksiä yhdisti se, että kaikki haastatellut johdon edustajat pitäisivät muutosta toimintatavoilta vihreämmäksi positiivisena asiana, mutta toisaalta sen suoranaista vaikutusta toimintaan melko pienenä.

Ympäristömuutos ei näkyisi paljoa toimintatavoissa, sillä toiminnan uskotaan jo nyt olevan viranomaisten vaatimusten mukaista. Muutos saattaisi kuitenkin aiheuttaa paineita esimerkiksi jätteen määrän pienentämiseksi. Nähdään, että markkinat vaativat standarditason laatu- ja ympäristöasioissa ja yrityksen kilpailuedellytykset vaativat tällaista muutosta. Muutosta olisi saatava aikaan asiakkaiden ja imagoarvon takia. Järjestelmä on myös edellytys sille, että pysytään kiinteästi alalla mukana.

Toisen näkemyksen mukaan ympäristöasioiden imagohyöty voi olla melko pieni. Asiakkaat ovat suuria yrityksiä, joilla on omat järjestelmänsä. Taloudellisen tilanteen kiristyessä ympäristöasiat siirtyvät enemmän taka-alalle ja hinta ratkaisee kaupanteon. Nähdään, että ympäristöasiat ovat kilpailutekijä enemmän saastuttavilla aloilla. Esimerkiksi päätoimittaja Rautaruukki on joutunut keskittymään enemmän ympäristöasioihin.

Vihreiden arvojen yhdistämistä yrityskulttuurin voivat erään haastatellun mukaan vaikeuttaa taloudelliset arvot, jotka koetaan tärkeämmiksi. Parempina taloudellisina aikoina näkökulma voisi olla erilainen, mutta palkka koetaan nyt tärkeämmäksi. Haastateltujen mukaan kuitenkin vihreät arvot olisivat tärkeitä, jotta kokonaisuus tiedostettaisiin ja asiat saataisiin ihmisten tietoon. Niitä pidetään myös tärkeintä arvoina ja sitä parempana, mitä enemmän ne ovat esillä.

Arvoja tärkeämpi kysymys on kuitenkin erään haastatellun mielestä se, mitä käytännössä voidaan vielä tehdä ja miten ympäristöasioiden hoitoa voidaan vielä parantaa. Päästöt nähdään pieniksi ja tahtotilana olisi kuitenkin edelläkävijyys toimialalla. Jos ympäristöön aiheutuu ylimääräisiä päästöjä, se ei ole ajattelutavasta kiinni, vaan on tapahtunut virhe toimintatavoissa.

Rakennettavan ympäristöjärjestelmän pitäisi olla ”ohuempi” kuin aiemmin rakennettu laatujärjestelmä.

”Laatujärjestelmässä on turhan paljon spesifejä ohjeita”.

Koulutuksesta pitäisi tulla jatkuvaa ja sen pitäisi ylläpitää järjestelmää.

Uusi yhdistetyn järjestelmän pitäisi olla johtamisen väline, joka ohjaa toimintaa. Lisäksi laatu-, ympäristö- ja työterveys- ja turvallisuusjärjestelmien yhdistämisen pitäisi olla yhdistävä tekijä. Prosesseissa pitäisi pystyä *”katsomaan kriittisesti tekemisiä ja parantamaan”*.

Koko ISEQ-projektin tarkoituksena nähdään muun muassa siirtyminen *”seuraavalle tasolle”*, prosessien luominen huipputason ideaksi sekä edelläkävijyys toimialalla.

”Pyrittäisiin katsomaan kriittisesti sitä, miten toimitaan nyt ja kehittämään sitä ennakkoluulottomasti”.

”porukka tälle työlle on koossa”.

Lisäksi koko projektin tarkoituksena olisi parantaa kannattavuutta ja tuottavuutta.

”Jos ei kauppaa tuu, ei sitä pysytä hengissä”.

”Sehän on se ensimmäinen lähtökohta, että tässä eletään edes.”

Projektin tavoitteena on luoda yhtenäinen toimintamalli koko organisaatioon sekä yhteiset pelisäännöt. Visiona on, että se auttaisi saavuttamaan strategiset tavoitteet ja tahtotilan: *”kasvaa kannattavasti ja olla markkinajohtaja”*. Kasvua pitäisi löytyä erityisesti vientimarkkinoilta.

Haastateltujen työntekijöiden mukaan ympäristönsuojelutoimissa ei ole paljon lisättävää.

”Ei nykypäivänä ole varaa urheilla semmosten asioiden kanssa”

”En tiiä, meillä on aika hyvin pistetty kaikki, muun muassa ongelmajätteet”

”Kyllä GWS:llä on aika hyvin ”

Esiin nousi kuitenkin sama näkökulma kuin johtoportaanakin haastatteluissa siitä, että kehitettävää löytyy aina.

” Ainahan on parantamisen varaa”

” Justiin järjen käyttö on sallittu”

Työntekijöiden haastatteluissa ympäristönsuojelutoimenpiteiden lisäämistä tärkeämmäksi näkökulmaksi nousi henkilöstön aktivoiminen. Tiedottamisen ja koulutuksen tärkeyttä korostettiin.

Asia saattaa usein olla tiedosta ja viitsimisestä kiinni. Kaikkien pitäisi tietää esimerkiksi, mihin jätteet viedään ja miksi.

” Semmoinen asia, että sitä kannattais niinku (tiedottaminen), moni hoksaa, että tossa on tommonen juttu. ”

Ympäristönsuojelun toivottaisiin hoituvan luontevasti työn osana. Lisäksi toivottiin, että asiasta muistutettaisiin kaikkia tietyin väliajoin ja kehitettäisiin ”*porkkanoita*” motivaation lisäämiseksi.

”Pitäis olla porkkanoita, riittävän isoja, rahalliset perheelliselle ois tärkeitä”

7.4.2 Erityisen sopiva parannus

Tammisen (1993, 155) mukaan kehittämistutkimuksen tarkoituksena oli organisoida hanke, jossa tutkijan kielellinen maailma vuorovaikutuksessa toimijan kokemisen maailman kanssa synnyttää uutta ongelmakohtaista tietoa. Erityisen sopivan parannuksen luominen tarkoittaa sitä, että tutkijan on muodostettava organisaatiokohtainen teoria yleisen teorian ja tilanneteorian pohjalta. (Tamminen, 1993, 155). Tässä tutkimuksessa ratkaisua etsittiin siihen ongelmaan, miten ympäristömuutos pitäisi toteuttaa, jotta saataisiin luotua vihreämpi yrityskulttuuri.

Organisaatiokohtainen teoria muodostettiin haastattelujen, dokumentteihin perehtymisen ja havainnoinnin perusteella. Parannusehdotuksen pohjaksi perehdyttiin muutoksen lähtötilanteeseen dokumenttien ja haastateltujen avulla.

GWS Systemsillä on jo tehty useita toimenpiteitä pyrkimyksenä parantaa ympäristönsuojelun tasoa. Yrityksessä vallitsee yhtenäinen käsitys ympäristöasioiden hoidon tilasta. Uskotaan, että ei olla pahimpia saastuttajia ja ympäristöasioiden hoidossa on jo saavutettu lainsäädännön vaatima taso. Silti ollaan vahvasti sitä mieltä, että kehittämiskohteita on vielä löydettävissä. Tutkimuksen suorittamisen yhteydessä havaittiin myös, että sitoutumista organisaation on olemassa. Asiaa vahvistivat sekä haastatteluissa että suora havainnoinnin kautta tutkijalle syntyneet käsitykset. Suorimmin sitoutuminen ilmenee myönteisenä työskentelyhaluna sekä haluna pysyä organisaation jäsenenä. Organisaatioon sitoutuminen sekä ympäristönsuojelusta vallitseva yhtenäinen käsitys on muutostilanteen vahvuus GWS Systemsillä.

Muutostilanteen heikkoutena voidaan pitää yhtenäisen arvoperustan puuttumista, mikä ilmentää organisaatiokulttuurin löyhyyttä. Sekä yrityksen että konsernin arvojen olemassaolo on osittain

tiedostettu, mutta niitä ei ole lainkaan sisäistetty. Siten muun muassa sitouttamisen keinoista arvojen muutoksen voimaa ei voida tässä vaiheessa hyödyntää.

Ympäristömuutoksen osalta muutoksen esteeksi saattaa muodostua se, että ympäristöjärjestelmän rakentaminen toteutetaan osana laajempaa projektia. Ympäristönsuojelun lisäämisen tarve tunnustetaan tiedon tasolla, mutta koska ympäristövaikutuksia pidetään pieninä, erityistä sitoutumista ympäristönsuojeluun ei esiinny. Siten organisaatiossa vallitseva yhtenäinen käsitys ympäristöasioiden hoidon tilasta on sekä muutoksen vahvuus että mahdollinen este. Laajemmassa projektissa on vaarana, että ympäristöjärjestelmän rakentaminen hautautuu muiden asioiden alle. Myös ympäristönsuojelun kehittämiskohteista vallitsevat käsitykset ovat hyvin erilaisia keskenään.

Lähtötilanteen kartoituksen pohjalta muodostin ehdotuksen erityisen sopivaksi parannukseksi. Erityisesti muutoksen vaiheistuksen osalta tulisi kiinnittää huomiota siihen, että vanhat toimintatavat sulatetaan ennenkuin uusia toimintatapoja aletaan jäädyttää. Tämä olisi yksinkertaistettuna Hoffmanin (2000, 168-169) mallin mukaista toimintaa. Tämän raportin luvussa 4 todettiin useimpien muutoksen vaiheteorioiden noudattavan Hoffmanin (2000, 168-169) mallin mukaisia linjoja.

Tärkeimmäksi parannuskohteeksi nousi ehdottomasti sitouttamiskeinojen käyttö. Erityisen tärkeään asemaan kohosivat viestintä ja koulutus. Viestinnän tehokkuutta ei voida tällä hetkellä pitää riittävänä. Haastatteluissa havaittiin, että johdon ja työntekijöiden edustajilla on ristiriitainen käsitys projektitiedottamisesta. Johdon edustajat olettivat, että ISEQ-projektista ja sitä myötä ympäristöasioiden hoidon parantamisesta on tiedotettu koko henkilöstölle. Ainoastaan yksi haastatelluista työntekijöistä oli kuullut puhuttavan ISEQ-projektista, mutta kukaan ei tuntenut sen tarkoitusta ja tavoitteita. Viestinnän heikkous selittää myös johdon keskuudessa vallinneita ristiriitaisia käsityksiä siitä, onko henkilöstö todellisuudessa asiasta tietoinen.

Tehokkaan viestinnän pitäisi alkaa jo tässä vaiheessa. Kuten tämän raportin luvussa 5 todettiin, henkilöstön sitoutuminen lisääntyy, jos he pääsevät osallisiksi muutosprosessiin jo varhaisessa vaiheessa. Viestinnän avulla olisi pyrittävä luomaan tietoisuus koko organisaatioon siitä, mitä on tekeillä sekä osallisuuden tunnetta kaikille organisaation jäsenille. Tämä edellyttää ennenkaikkea kahdensuuntaisen viestinnän tehostamista, jotta työntekijät eivät ole ainoastaan tiedon vastaanottajia vaan voivat myös reagoida siihen. Viestinnän tehostaminen edellyttää myös uusien viestintäkanavien käyttöönottoa. Työntekijöiden haastatteluissa kävi ilmi, että ilmoitustaulu- ja

sähköpostitiedotteet eivät tavoita kaikkia. Tehokkaita viestintäkanavia olisivat tiimipalaverit. Koska ne ovat kasvokkaisviestintätilanteita, myös suora palautteen antaminen tehostuisi.

Sisäisen viestinnän tehostamisen lisäksi kannattaisi lisätä myös ulkoista ympäristöviestintää. Aiemmin tietoa ympäristöasioiden hoidosta on annettu vain pyydettyä asiakkaille. Oma-aloitteista viestintää sekä asiakkaita että alihankkijoita, mutta myös muita sidosryhmiä kohtaan, kannattaisi vahvistaa. Nykyisellään ympäristöasiat ovat hyvin hoidossa, mutta ilman sen viestintää ulospäin, imagohyötyä ei voida saavuttaa. Ympäristöasiansa hyvin hoitavan yrityksen imago luo myös sisäistä sitoutumista ympäristönsuojeluun.

Viestinnän tulee ilmentää myös johdon sitoutumista muutokseen, sillä sen rooli on suunnannäyttäjän asemassa ratkaiseva. Ennen viestintää on kuitenkin varmistettava, että todellista sitoutumista ympäristönsuojeluun on olemassa. Viestintää tulisi hyödyntää myös yhteisen arvoperustan luomiseen. Arvoja tulisi muokata sen mukaisiksi, että ne olisivat sisäistettävissä koko organisaatiossa, eikä niiden koettaisi olevan vain ”*sanahelinää*”. Ympäristömuutoksen aikaansaamiseksi myös ympäristönsuojelun tulisi olla yksi tärkeistä arvoista.

Haastatteluissa ilmeni, että muutosprojektiin ei osata ottaa mitään kantaa, vaan asenne ”*ei oo töitä*” vie huomion työntekijöiden keskuudessa. Johdon haastatteluissa kävi ilmi, että muutosprojektin tärkeimpiin tavoitteisiin kuuluu kaupankäynnin lisääminen ja sitä myötä lisääntyvä työmäärä. Myös tämä seikka olisi tärkeää viestiä koko henkilöstölle, jotta muutosprojektin tärkeys sisäistettäisiin. Muutoksen uhkana on se, että asia jää kokonaan huonon taloudellisen tilanteen jalkoihin eikä siihen kiinnitetä lainkaan huomiota.

Viestinnän ohella tärkeäksi sitouttamisen keinoksi nousi koulutus. Ympäristökoulutuksen osalta nousi esiin kaksi näkökulmaa. Ensinnäkin, koko henkilöstö on koulutettava, jotta saadaan luotua osallisuuden tunnetta. Toiseksi, koulutuksen on oltava sisäistä koulutusta, jotta sitä kautta syntyvä tärkeä tietopohja säilyy organisaatiossa.

Aiemmin rakennettaessa laatujärjestelmää järjestettiin koulutus koko henkilökunnalle. Nytkin on tärkeää kouluttaa koko henkilöstö omaan työhönsä liittyvissä ympäristöasioissa, mutta myös perusteet sille, minkälaisen ympäristövaikutusten vuoksi näin toimitaan, on kerrottava. Koulutuksessa on siis luotava myös hieman yleisempää tietopohjaa siitä, mitä ympäristövaikutuksilla tarkoitetaan ja mitä ne luonnossa aiheuttavat.

Tärkeää koulutusta suunniteltaessa on huomioida, että se ei saa viedä aikaa varsinaiselta työltä lisäten siinä kiirettä. Tämä loisi muutosvastarintaa. Koulutusta on siten järjestettävä useassa pienessä ryhmässä, joista jokainen voi valita itselleen sopivan ajan. Pienten koulutusryhmien etuihin kuuluu myös se, että välitön palaute mahdollistuu. Ympäristöasioista mahdollisesti syntyvä keskustelu voi lisätä henkilökohtaista asioiden pohtimista ja sitä kautta sitoutumista sekä parannusehdotusten luomista.

Organisaatioon sitoutumista on jo olemassa, mutta nyt olisi tärkeää luoda sitoutumista ympäristönsuojeluun sekä muutokseen viestintää tehostamalla ja suunnittelemalla riittävän kattava koulutus. Muutosprojektin myöhemmässä vaiheessa on syytä alkaa suunnitella sitä, miten koulutuksen jatkuvuus pystytään takaamaan ja miten luodaan sellaisia kahdensuuntaisia viestintäkanavia, että myös työntekijät voivat tehokkaasti esittää omia parannusehdotuksiaan.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Tutkimuksen tarkoitus ja päätulokset

- miten ympäristömuutos pitäisi toteuttaa yrityksessä, jotta saataisiin luotua vihreä yrityskulttuuri?

Tutkimuksen empiirinen osuus vahvisti teoreettisen osuuden tulokset, jotka on tiivistetty kuvioon 6 (s.72). Kehittämistutkimuksessa nousivat tärkeiksi juuri ne seikat, joiden merkitys on nähty suureksi myös aiemmassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa. Teoreettisen osuuden tuloksena vihreän yrityskulttuurin määriteltiin *”sellaiseksi elämäntavaksi organisaatiossa, jonka perusarvoihin ja -oletuksiin kuuluu ympäristöasioiden erinomainen hoitaminen”*.

Koko muutoksen aikaansaamisen kannalta tärkeintä on johdon sitoutuminen. Sen rooli nousi esiin myös tässä tutkimuksessa. Ylin johto on muutoksen suunnannäyttäjä ja projektiin suhtaudutaan vakavasti vain, jos johto tunnustaa sen tärkeyden. Muutoksen lähtökohdat muodostuvat johdon asenteiden mukaisiksi. Muutosprojektissa ratkaisevia ovat ylimmän johdon asenteiden lisäksi projektijohdon kyvyt sekä heidän toimintaresurssinsa.

Beaumontin ym. (1993, 205-208) mukaan kulttuurinmuutoksessa ei yleensä ole kyse johtajien kyvystä muutoksen aikaansaamiseen vaan heidän halustaan tehdä niin. Kun on kyse erityisesti kulttuurin muutoksesta vihreäksi, ylimmän johdon arvot ratkaisevat usein, löytyykö sitoutumista ympäristömuutokseen. Johdon sitoutumista tulee viestiä vain, jos se perustuu todelliseen muutoshalukkuuteen. Kohdeyrityksessä yksi muutoksen suurimmista uhkatekijöistä on se, että ympäristönsuojelun lisäämistä ei todellisuudessa koeta prioriteeksi, vaan toimintaa pidetään vain vähän saastuttavana.

Sekä tutkimuksen teoreettisessa osuuden että empiirisen osuuden havaintojen perusteella on tärkeää, että muutosprosessin keinot ja vaiheet ovat organisaation tilanteeseen räätälöityjä. Esimerkiksi aiemmin esitettyjä muutoksen vaiheteorioita (luku 4) ei nähty tarkoituksenmukaiseksi soveltaa sellaisenaan kohdeyrityksessä. Yllättäen tärkeimmiksi sitouttamisen keinoiksi nousivat viestintä ja koulutus. Näitä on myös aiemmin kirjallisuudessa eniten korostettu vihreän muutoksen aikaansaamisessa. Esimerkiksi yrityksessä, jossa on jo luotu tehokkaat viestintäkanavat, viestinnän tehostamisen rooli olisi ollut muutosprosessissa vähäisempi.

Yrityskulttuurin muutoksessa myös arvot nousevat tärkeään rooliin. Ne ovat Scheinin mallin (kuvio 2, s. 22) mukaisessa yrityskulttuurin määritelmässä syvin kulttuurin taso, johon voidaan tietoisesti vaikuttaa. Artefakteihin vaikuttaminen on helppoa, mutta perusoletukset piilevät niin syvällä alitajunnassa, ettei niitä voida tietoisesti muuttaa. Arvojen muutoksen on lähdettävä johdosta, mutta koko henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa niiden syntyyn. Todellisten arvojen ei tarvitse olla paperille kirjattuja, vaan ne voivat vallita organisaatiossa toimintaa ohjaavana tekijänä. Ilman arvojen muutosta vihreää yrityskulttuuria ei synny.

Kokonaisuudessaan empiria vahvisti sen, että vihreää yrityskulttuuria voidaan luoda viemällä läpi kuvion 1 (s. 14) mukainen prosessi. Muutoksen vaiheisiin ja sitouttamisen keinoihin on paneuduttava yritykseen räätälöidyin ratkaisuin. Johdon asenteet ovat ratkaisevassa asemassa. Ympäristömuutoksessa sitouttamisen keinoista usein tärkeimpiä ovat viestintä ja koulutus, mutta keinojen käyttö on aina ratkaista yrityksen tilanteen mukaan. Todennäköisesti jokaisessa organisaatiossa vihreän yrityskulttuurin luominen edellyttää kuitenkin arvojen muutosta, sillä ne ovat vallitsevia varsin harvoissa organisaatioissa. Tärkeää on myös sitouttamiskeinojen käytön yhteys muutoksen vaiheisiin. Esimerkiksi viestintä on aloitettava mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, sillä tietoisuus luo osallisuuden tunnetta.

Tutkimuksessa tehtiin myös sellaisia havaintoja, joita aiemmassa kirjallisuudessa ei olla käsitelty. Ensinnäkin, vihreän yrityskulttuurin syntymispotentiaaliin saattaa vaikuttaa ratkaisevasti toimiala. Koska muutoksen lähtökohtana on oltava johdon sitoutuminen, on ratkaisevaa se, koetaanko ympäristönsuojelun lisääminen tarpeelliseksi. Enemmän saastuttavilla aloilla ympäristönsuojeluun joudutaan panostamaan vahvemmin eikä omia ympäristövaikutuksia pidetä pieninä. Todelliseen muutokseen saatetaan siis ryhtyä sitoutuneemmin enemmän saastuttavilla toimialoilla.

Tutkimuksessa korostui myös johdon ja ruohonjuuritason työntekijän välillä vallitseva ”ratkaisematon ristiriita”, joka ilmenee esimerkiksi viestintäkatkoksina. Tästä esimerkkinä on tilanne, jossa johto olettaa, että henkilöstölle on tiedotettu, mutta henkilöstöä tiedote ei saavuttanut. Yksi asiaa selittävä tekijä voi olla yhteisen kielen puuttuminen. Eli asiasta on saatettu tiedottaa, mutta se on tapahtunut yksipuoleisesti ja ”johdon kielellä”. Tällöin tietoa ei olla omaksuttu työntekijöiden keskuudessa.

Myös sitoutumisen kohteen tärkeys nousi tässä tutkimuksessa merkittäväksi. Vaikka sitoutumista organisaatioon on jo olemassa, on tärkeää luoda erikseen sitoutumista muutokseen ja ympäristönsuojeluun. Organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa myös halua ponnistella sen tavoitteiden mukaisesti, kuten luvussa 3 on todettu. Vihreän muutoksen luominen edellyttää kuitenkin vahvaa, erillistä sitoutumista muutosprosessiin ja sen hyväksymistä organisaation tärkeimpien tavoitteiden joukkoon.

- Mitkä tekijät estävät vihreän yrityskulttuurin syntyä?

Vihreän yrityskulttuurin syntyä voivat estää johdon asenteet. Kuten jo useasti tässä raportissa on todettu, muutosprosessia ei voida toteuttaa menestyksellisesti ilman johdon sitoutumista. Johdon asenteiden taustalla saattavat vaikuttaa tiedolliset esteet. Kun todellinen tieto puuttuu ympäristöasioista sekä oman toiminnan aiheuttamista ympäristövaikutuksista puuttuu, muutokseen ei todennäköisesti sitouduta. Globaalisti voidaankin ajatella, että ympäristön pilaantumisen vähentäminen kannattaisi aloittaa vaikuttamalla suurten yritysten johtajien ympäristöasenteisiin.

Ympäristöarvojen hautautuminen taloudellisten arvojen alle on myös todellinen vihreän muutoksen este. Vihreää yrityskulttuuria voi todennäköisemmin syntyä silloin, kun aika on taloudellisesti hyvä. Jos kamppaillaan kannattavuuden kanssa, ei sitoutumista ympäristönsuojeluun yleensä synny johdon eikä työntekijöiden keskuudessa. Taloudellinen toimeentulo koetaan luonnollisesti ympäristönsuojelua tärkeämmäksi. Muutoinkin epävarmassa tilanteessa turvattomuuden tunteen vallitessa, henkinen laiskuus saattaa muodostaa muutokselle tunteellisen esteen ja siten lisätä muutosvastarintaa.

- Mitkä tekijät edistävät henkilöstön sitoutumista muutokseen ja vihreään yrityskulttuuriin?

Vastaus tähän tutkimusongelmaan on yksiselitteinen; henkilöstön sitoutumista voidaan edistää tehokkaalla ja tilanteeseen räätälöidyllä sitouttamiskeinojen käytöllä. Vihreässä muutoksessa tärkeimpiä sitouttamiskeinoja ovat viestintä ja koulutus. Erityisesti siitä, minkälaisia ympäristövaikutuksia omalla työllä on, kaivataan tietoa. Myös johtamistapa ja johdon sitoutuminen ovat ratkaisevassa roolissa. Sitoutuminen lisääntyy, jos henkilöstö kokee olevansa muutoksesta osallinen. Yrityskulttuurin muutoksessa vihreäksi on ratkaisevassa roolissa kaikkia organisaation jäseniä yhdistävän arvopohjan syntyminen. Se lisää muutokseen sitoutumisen sosiaalista tukea.

- Mikä on ympäristöjärjestelmän rooli muutoksessa?

Nykyisellään ympäristöjärjestelmän rooli vihreässä muutoksessa ei ole merkittävä. Ainoastaan ISO 14001-standardin mukaisen ympäristöjärjestelmän rakentaminen ei luo muutosta yrityskulttuuriin. Myöskään sen vaikutus yksilöiden sitoutumiseen ympäristönsuojeluun ei ole suuri, sillä järjestelmä nähdään pääasiassa dokumentoijana. Vaikka organisaatiotason sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen tiedostetaan, yksilöllistä sitoutumista ei synny. Syvällisempään muutokseen tarvitaan siis muita toimenpiteitä organisaation sisällä. Vaarana on, että järjestelmä dokumentoidaan, mutta se jää ”*mapiksi hyllyyn*” sisältäen nipun toimintaohjeita.

Ympäristöjärjestelmää ei siis voida pitää muutoksen tekijänä. Yrityksillä, jotka rakentavat ympäristöjärjestelmän, ei usein ole tavoitteena syvällisemmän muutoksen aikaansaaminen yrityskulttuuriin, vaan järjestelmä rakennetaan asiakkaiden ja maailmantilanteen vaatimusten vuoksi. Asia oli näin myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä.

Ympäristöjärjestelmän ei pitäisi kuitenkaan olla myöskään laajemman muutosprosessin tavoite. Sen rakentamisen pitäisi kulkea sopusoinnussa syvällisempään muutokseen tähtäävän prosessin rinnalla ja tukea tällaisen muutoksen syntyä. Jos tällaisessa prosessissa onnistutaan, ympäristöjärjestelmän rooliksi muotoutuu uusien toimintatapojen varmistaminen, kehityksen jatkuvuuden turvaaminen ja ympäristöasioiden hoidon dokumentointi.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tammisen (1993, 158) mukaan kehittämistutkimuksen validiteetin osoittaminen tapahtuu siten, että tutkimusprosessi kuvataan yksityiskohtaisesti ja jatketaan sitä niin pitkälle, että se on johtanut käytännölliseen toimintaan. Sen sijaan Kasanen (1986, teoksessa Kasanen, Lukka & Siitonen, 1991, 306) mukaan validiteetti voidaan perustaa markkinapohjaiseen validointiin. Validointi voidaan jakaa heikkoon ja vahvaan markkinatestiin. Heikossa markkinatestissä ei konstruktiota testata käytännössä, sen sijaan vahvassa markkinatestissä se on otettu käyttöön. Heikko markkinatesti on kuitenkin jo sinällään erittäin tiukka testi (Kasanen ym. 1991, 306) ja konstruktion käytännön toimivuuden lopullinen selvittäminen vaatii aikaa ja useita kokeiluja (Kasanen, 1986, teoksessa

Kasanen ym. 1991, 306). Sen vuoksi myös tässä tutkimuksessa validiteetti osoitetaan heikon markkinatestin perusteella eli ratkaisua ei testata käytännössä.

Validiteetti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti (pätevyys) viittaa tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteiden määrittelyn ja tutkimusmenetelmien tulee olla sopusoinnussa keskenään. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Tutkimushavainnon sanotaan olevan validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kuin se on (Grönfors, teoksessa Eskola & Suoranta, 1998, 214). Aineiston tulkinnan reliabiliteettia arvioidaan ristiriitaisuuksien pohjalta. Tulkinnan sanotaan olevan reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. (Grönfors, teoksessa Eskola & Suoranta, 1998, 214). (Eskola & Suoranta, 1998, 214).

Validiteettia tähän tutkimukseen lisättiin laatimalla teemahaastattelurungot aiempaan teoretiseen pohjaten. Tämä lisäsi tutkimuksen kykyä tarkastella juuri haluttua ilmiötä. Validiteettia heikentää kuitenkin se, että haastateltuja oli vain rajattu määrä. Jotta voidaan olettaa, että tutkimuskohde on kuvattu täsmälleen sellaisena kuin se, on oletettava myös, että haastatellut edustavat juuri organisaatiossa keskimääräisesti vallitsevia näkökulmia. Validiteettia pyrittiin kuitenkin lisäämään haastateltavien valinnalla. Johdon edustajista haastateltaviksi valittiin kaikki ne, joilla on merkittävä rooli meneillään olevassa muutosprosessissa tai ympäristöasioiden hoidossa GWS Systemsillä. Henkilöstön edustajat valittiin jokainen eri osastolta, jotta saataisiin selvitettyä eri puolilla organisaatiota vallitsevia käsityksiä.

Tutkimuksen reliabiliteetin vahvistaa se, että tutkimuksen empiirisessä osuudessa tehdyt havainnot tukevat tutkimuksen teoreettisessa osassa tehtyjä havaintoja ja näiden välillä ei ristiriitaisuuksia vallitse. Reliabiliteettia heikentää kuitenkin tutkimuksen tulkinnanvaraisuus; tulokset perustuvat nimenomaan tutkijan tekemiin subjektiivisiin tulkintoihin, joihin vaikuttavat tutkijan oma maailmankuva ja käsitykset. Lisäksi reliabiliteettia heikentää tutkimuksen heikko toistettavuus. Kohdeyrityksenä oli tietyssä tilanteessa oleva yksittäinen yritys. Myöhemmin tutkimusta ei voida enää toistaa samanlaisessa tilanteessa.

8.3 Tulosten yleistettävyys ja hyödynnettävyys

Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettäviä. Tutkimus suoritettiin kehittämistutkimuksena, jonka kohdeyrityksenä oli yksi case-yritys. Alunperinkään tarkoituksena ei ollut yleistettävän tiedon tuottaminen, vaan erityisen sopivan parannuksen luominen case-yrityksen tilanteeseen.

Tutkimuksessa tulokset ovat kuitenkin rajoitetusti hyödynnettäviä. Erityisen tärkeä havainto tutkimuksessa on kuitenkin ollut se, että vihreää muutosta voidaan saada aikaan yksittäisessä yrityksessä vain sille räätälöidyin keinoin. Kehittämistutkimuksen tulokset ovat siis hyödynnettävissä erityisesti kohdeyrityksessä. Muiden yritysten näkökulmasta ajatellen, tulokset voivat antaa suuntaviivoja siitä, miten ympäristömuutosta voidaan saada aikaan. Sellaisenaan ne eivät kuitenkaan sovi muiden organisaatioiden ongelmien ratkaisuksi.

Tutkimuksen tulokset ovat antaneet vastauksen tutkimusongelmiin ja niitä voidaan käyttää vertailukohteenä alan muissa tutkimuksissa. Ne antavat tietoa siitä, miten vihreää muutosta voidaan saada aikaan.

8.4 Jatkotutkimushaasteet

Yrityskulttuurin muutosta vihreäksi sekä henkilöstön sitouttamista ympäristönsuojeluun on aiemmin tutkittu varsin vähän, joten aiheesta syntyy myös monia jatkotutkimushaasteita. Sopivia jatkotutkimushaasteita löytyisi erityisesti taloustieteelliseen tutkimukseen, mutta myös muille tieteenaloille sekä poikkitieteellisempään tutkimukseen. Jatkotutkimusaiheiden haasteellisuutta lisää se, että aihetta on aiemmin tutkittu varsin vähän, mutta muutoksen aikaansaaminen on ratkaisevaa yritysten ympäristönsuojelun lisäämisen kannalta.

Jatkotutkimus voi liittyä ensinnäkin ympäristöjärjestelmiin. Nykyisellään ympäristöjärjestelmä nähdään pääasiassa ympäristöasioiden hoidon dokumentoijana. Haasteellista olisi selvittää muun muassa sitä, miten järjestelmästandardia pitäisi muuttaa, että se voisi toimia vihreän muutoksen moottorina. Toisaalta olisi syytä pohtia myös sitä, voiko tällainen standardisoitu järjestelmä ylipäänsä koskaan luoda muutosta. Aiheellista olisi syventyä siihen, miten järjestelmää pitäisi muuttaa, jotta sen sopivuutta erilaisille organisaatioille voitaisiin parantaa. Nykyisellään se on esimerkiksi pienille yrityksille varsin raskas menettely.

Toiseksi jatkotutkimushaasteita voidaan alkaa pohtia yksilön kannalta. Erityisesti psykologisesta näkökulmasta olisi tärkeää selvittää sitä, miten johdon ratkaisevassa asemassa oleviin ympäristöasenteisiin voitaisiin vaikuttaa. Myös sitä olisi kiinnostavaa pohtia, miten yksilöiden ominaisuudet, esimerkiksi sukupuoli ja ikä, vaikuttavat sitoutumishalukkuuteen. Onko esimerkiksi vihreää organisaatiokulttuuria todennäköisempää saada luotua organisaatioissa, joiden henkilöstö koostuu pääasiassa naisista? Tarkempaa pohdintaa vaatii myös se, mitkä sitouttamiskeinoista erityisesti voivat luoda sitoutumista ympäristönsuojeluun ja miten niiden käyttö eroaa yleisestä organisaatioon sitouttamisesta.

Yksilöön liittyvät jatkotutkimusaiheet voisivat käsitellä myös johdon ja työntekijöiden välillä vallitsevaa ”ratkaisematonta ristiriitaa”. Koska usein kahdensuuntaisessa viestinnässä epäonnistutaan ja yhteistä kieltä ei löydetä, työntekijöiden kyvyt oman työnsä tuntijoina jäävät pitkälti käyttämättömäksi voimavaraksi. Mielenkiintoisen tutkimushaasteen tarjoaisi esimerkiksi sen selvittäminen, miten työntekijöiden taidot ja tiedot saataisiin niin tehokkaaseen käyttöön, että yhteistyössä voitaisiin kehittää vähemmän saastuttavia tuotantomenetelmiä.

Kolmanneksi jatkotutkimushaasteet voivat liittyä toimialaan. Tässä tutkimuksessa havaitsin, että toimiala saattaa vaikuttaa siihen, kuinka paljon ympäristönsuojeluun ollaan halukkaita panostamaan. Olisikin kiinnostavaa tutkia sitä, miten kulttuurit eroavat toimialoittain. Syntykö vihreää organisaatiokulttuuria todennäköisemmin niillä toimialoilla, jotka saastuttavat eniten? Myös toimialan sisäiset muutokset luovat jatkotutkimushaasteita; miten organisaation ympäristömuutokseen vaikuttaa se, toimitaanko pioneereina vai yritetäänkö ympäristönsuojelua lisätä jälkijunassa, muutokseen pakotettuina.

LÄHTEET

Argyris, C. 1998. Empowerment: the Emperor's New Clothes. Harvard Business Review May-June.

Beaumont, J.R., Pedersen, L.M. & Whitaker, B.D. 1993. Managing the Environment, Business Opportunity and Responsibility. Oxford: Butterworth Heinemann.

Callenbach, E., Capra, F., Goldman, L., Lutz, R. & Marburg, S. 1993. EcoManagement. The Elmwood Guide to Ecological Auditing and Sustainable Business. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Dodge, J. 1997. Reassessing Culture and Strategy: Environmental Improvement, Structure, Leadership and Control. Teoksessa Welford, R. (toim.) Corporate Environmental Management. London: Earthscan Publications Limited.

Elkington, J. & Burke, T. 1987. Ten steps to environmental excellence. Teoksessa McDonagh, P. & Prothero, A (toim.) 1997. Green Management. London: The Dryden Press.

EMAS-asetus. 2001. Euroopan parlamentin asetus (EY) N:o 761/2001 organisaatioiden vapaaehtoisesta osallistumisesta yhteisön ympäristöasioiden hallinta- ja auditointijärjestelmään.

Emerson, T. & Welford, R. 1997. Power, Organizational Culture and Ecological Abuse. Teoksessa Welford, R. (toim.) Corporate Environmental Management. London: Earthscan Publications Limited.

Emerson, T., Meima, R., Tansley, R. & Welford, R. 1997. Human Resource Management, strategic organizational capabilities and sustainable development. Teoksessa Welford, R. (toim.) Corporate Environmental Management. London: Earthscan Publications Limited.

Eronen, O. 2001. Kannustamisen ja palkitsemisen uudet haasteet. Teoksessa Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista. Lämsä A-M. & Sajasalo, P. (toim.). Jyväskylän yliopisto: taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 124/2001.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Kirjapaino Gummerus Oy.

Guthwert, J. 2000. Muutosprosessin edistäminen osallistavan johtamisen, työn kehittämisen ja yksilön sitouttamisen avulla: kohdeyrityksenä Powerware Oy. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro Gradu-tutkielma.

Halme, M. 1997. Developing An Environmental Culture Through Organizational Change And Learning. Teoksessa Welford, R. (toim.) Corporate Environmental Management. London: Earthscan Publications Limited.

Heikkinen, H.L.T. 2001. Toimintatutkimus-enemmän kuin tutkimusta? Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Aaltola, J. & Valli, R. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu-Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hoffman, A.J. 2000. Competitive Environmental Strategy- A Guide to the Changing Business Landscape. Covelo: Island Press.

Hopfenbeck, W. 1993. The Green Management Revolution: Lessons in Environmental Excellence. Iso-Britannia: Prentice Hall International.

ISO 14001-standardi. 1996. Suomen standardisoimisliitto. Helsinki: SFS ry.

Jones, D. & Welford, R. 1997. Culture Change, Pluralism and Participation. Teoksessa Welford, R. (toim.) Corporate Environmental Management. London: Earthscan Publications Limited.

Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaatiotoiminnan perusteet. Keuruu: Otava

Juuti, P. 1997. Yrityskulttuurin murros. Tampere: Tammerpaino Oy.

Järvi, P. 1999. Sitoutuminen ja ammattimielikuva-sitoutumisen käsitteen hyväksikäytön tarkastelua toimintamielikuvaan ja tavoitemielikuvaan liittyen. Teoksessa Nurmi, R. (toim) Jo 25: Neljännesvuosisata johtamis- ja organisaatiotutkimusta Turun kauppakorkeakoulussa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja keskustelua ja raportteja 2:1999. Turku: Grafia Oy.

Kasanen, Lukka & Siitonen. 1991. Konstruktivistinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Vammala: Liiketaloudellinen aikakauskirja. 3-1991. 305-306.

Kauhanen, J. 1996. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Laine, M. & Peltonen, L. 1996. Ympäristö yksikössä-askeleita ympäristöohjelmaksi Tampereen kaupungin malli. Tampere: Aaltospaino.

Leppälä, L. 2001. Optiojärjestelyt Suomessa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro Gradu-tutkielma.

Leskinen, J. 1998. Metsäteollisuuden ympäristöjärjestelmät-ensikokemuksia ja kehittämisehdotuksia. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Linnanen, L., Boström, T. & Miettinen, P. 1994. Ympäristöjohtaminen-elinkaariajattelu yrityksen toiminnassa. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Linnanen, L., Markkanen, E. & Ilmola, L. 1997. Ympäristöosaaminen-kestävän kehityksen haaste yritysjohdolle. Helsinki: Capella Finland Oy.

Lukka, K. 2002. Konstruktivistinen tutkimusote. www.metodix.com 12.3.2002.

Lämsä, A-M. & Sajasalo, P. 2001. Organisaatiot ja johtaminen muutoksessa. Teoksessa Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista. Lämsä A-M. & Sajasalo, P. (toim.). Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Julkaisu N:o 124/2001.

McCloskey, J. & Smith, D. 1995. Strategic Management and Business Policymaking: Bringing in Environmental Values. Teoksessa McDonagh, P. & Prothero, A. (toim.) Green Management. Lontoo: Dryden Press.

Meima, R. & Welford, R. 1997. The Ecological Challenge in Organization Theory and Organizational Behaviour. Teoksessa Welford, R. (toim.) Corporate Environmental Management. Lontoo: Earthscan Publications Limited.

Moilanen, R. Oppiva organisaatio ja johtaminen. Teoksessa Lämsä A-M. & Sajasalo, P.(toim.). Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 124/2001.

Prichett, P. & Pound, R. 1994. Yrityskulttuuri uuteen tapaan. Esimiehen käsikirja yrityskulttuurin nopeaan muuttamiseen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Remenyi, D., Williams, B., Money, A. & Swartz, E. 1998. Doing Research in Business and Management. Wiltshire: The Cromwell Press Ltd.

Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo:Weilin+Göös.

Silen, T. 1995. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Kahden yrityksen kulttuurinmuutosprosessin ja TQM järjestelmän soveltamisen tarkastelu. Helsinki:Yliopistopaino.

Silen, T. 1998. Laatujohtaminen-menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Porvoo:WSOY.

Suutari, V. 1993. The Effect of the Leadership Behaviour of the Managers on Subordinates' Organizational Commitment. Discussion papers 157. Proceedings of the University of Vaasa. Vaasan Yliopisto.

Stead, E.W. & Stead, J.G. 1996. Management for a Small Planet. Strategic Decision Making and the Environment. California: Sage Publications.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

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

Tyson, S. & Jackson, T. 1992. *The Essence of Organizational Behaviour*. Exeter: BCP Wheatons LTD.

Yin, R. K. 1994. *Case Study Research-Design and Methods*. Kalifornia: Sage Publications, Inc.

MUUT KIRJALLISET LÄHTEET

GWS Systemsin ympäristöpolitiikka (liite 3)

Alustava ympäristökatselmus, suoritettu keväällä 1998 ympäristöjohtamisen opiskelijat Tuula Eloranta ja Kari Airaksinen

Nokian tavarantoimittajilleen asettamat vaatimukset. Nokia.

Raportti merkittävistä ympäristönäkökohdista. Raimo Penna, GWS Systems Oy, 7.5.2001

Selvitys jauhemaalien käytöstä, Kauko Vehmala, GWS Systems Oy, 9.5.2001

Riskikartoitusta ja merkittävien ympäristönäkökohtien määrittämistä käsittelevä raportti, 7.6.1999

Ympäristöjärjestelmän rakentamisen jatkosuunnitelma, ei päivämäärää.

Riku Kortelaisen aihe-ehdotus, 1.6.1999

Käytössä olevien vaarallisten aineiden kartoitus, Riku Kortelainen, opinnäytetyö

Ympäristöoikeuden perusasiat, koulutuspäivän ohjelma, 16.9.1999

Tiedotteet:

Paperin ja pahvin lajittelu ja talteenotto, 4.3.1999

Konttorirakennuksen jätehuolto, 5.2.1998

SHEQ-projektia käsittelevä talon sisäinen tiedote, 7.5.2002

LIITTEET

LIITE 1

TEEMALISTA JOHDON EDUSTAJIEN HAASTATTELUUN

1. nimi ja ammattinimike

- asema organisaatiossa ja ympäristöjärjestelmän rakentamisessa
- osallistuminen järjestelmän rakentamiseen
- oma mielipide järjestelmästä

2. Muutoksen vaiheet

- nykytila; ympäristönsuojelua kuvaavia termejä ja yleensä GWS Systemsiä kuvaavia
- organisaation yleinen, yhteinen arvopohja
- miten muutos (järjestelmän rakentaminen) on lähtenyt liikkeelle
- muutoksen läpivienti ts. ”prosessien sisälle”

3. Sitouttamisen keinot

- henkilöstön tietoisuus
- henkilöstön kannustus (tai aiotaan) osallistumaan/vaikuttamaan
- ympäristökoulutus/ yleinen koulutus

4. Sitoutuminen ja organisaatiokulttuurin vihertyminen

- jos muutos riittävä/hyvä/toimiva, miten se näkyisi, mitä osia sisältäisi
- mielipide; ”vihreän” muutoksen tarpeellisuus juuri GWS Systemseille

TEEMALISTA TYÖTEKIJÖIDEN EDUSTAJIEN HAASTATTELUUN

1. Nimi ja ammattinimeke

-käytännön työnkuva ja työn kesto

2. Muutoksen vaiheet

-ympäristönsuojelun huomioiminen omassa työssä

-oman työn ympäristövaikutukset ja niiden tunteminen

-rakennetun laatujärjestelmän vaikutus omaan työhön

3. Sitouttamisen keinot

-tietoisuus ISEQ-projektista ja ympäristöjärjestelmän rakentamisesta

-työilmapiiri/ siinä vallitsevat arvot

-kannustaminen/pyytäminen/kouluttaminen ympäristönsuojeluun omassa työssä

-halukkuus osallistua ympäristökoulutukseen

-koulutuksen sisältö; minkälaista tietoa erityisesti kaipaa

4. Sitoutuminen ja vihreä yrityskulttuuri

-tarve lisätä ympäristönsuojelutoimia omassa työssä

-ehdotuksia toimiksi

-tarve lisätä ympäristönsuojelutoimia yritystasolla

LIITE 2

TUTKIMUSTA VARTEN HAASTATELLUT HENKILÖT GWS SYSTEMSILTÄ

Raimo Penna Tehdaspalvelupäällikkö

Antero Hakala Suunnittelija

Markku Tarvainen Osastopäällikkö/Asiakassovellukset

Lippo Jokinen Tehdaspäällikkö, FPS-tuotantojärjestelmät

Heikki Hilden toimitusjohtaja

Kauko Vehmala tehdaspäällikkö

Leena Roinila Henkilöstöpäällikkö

Työntekijöitä yksi kullakin osastolta:

Asiakassovellukset

Kunnossapito

Sovella-tiimi

Lähetämö



R Penna / RPE

YMPÄRISTÖPOLITIikka

1. Ympäristöasioiden huomioonottaminen on tärkeä ja luonnollinen osa toimintaamme. Tunnetta toimintamme ympäristövaikutukset ja asetamme ympäristönsuojeluun liittyviä päämääriä ja tavoitteita. Laatujärjestelmään tukeutuen varmistamme että toimimme myös ympäristön kannalta tehokkaasti ja taloudellisesti. Ympäristöpäämäärien ja -tavoitteiden toteutumista arvioidaan säännöllisin väliajoin.
2. Tuotantoprosessien suunnittelussa ja modernisoinnissa selvitämme ympäristövaikutukset etukäteen. Valitsemme parasta mahdollista taloudellisesti toteutettavissa olevaa ja ympäristöä säästävää tekniikkaa.
3. Tehostamme raaka-aineiden ja energian säästöä, sekä edistämme kierrätystä ja jätteiden hyötykäyttöä.
4. Tuotteiden suunnittelussa pyrimme minimoimaan tuotteiden valmistuksen ja käytön aikaisia ympäristöhaittoja, huomioiden myös tuotteen loppusijoitus.
5. Koulutamme henkilökuntamme ymmärtämään ympäristöpolitiikkamme ja jokaisen henkilökohtaista vastuuta ympäristöstämme.

6. Edellytämme toimittajia ja alihankkijoita kehittämään toimintaansa vastaamaan ympäristöpolitiikkamme periaatteita. Valintatilanteissa huomioimme heidän ympäristövalveutuneisuutensa ja toiminnan laadun.
7. Sitoudumme noudattamaan viranomaisten asettamia kansallisia ja kansainvälisiä ympäristövaatimuksia ja suosituksia.
8. Tiedotamme ympäristöasioistamme avoimesti asiakkaille, henkilöstölle ja muille sidosryhmille.