

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**ONKO YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄLLÄ
VAIKUTUSTA YRITYSKULTTUURIIN?**

Tapaus Porkka Finland Oy

Yritysten ympäristöjohtaminen

Pro gradu -tutkielma

Elokuu 2003

Laatija: Kaisa Nummela

Ohjaaja: Professori Hanna-Leena

Pesonen

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN PERUSTELUT SEKÄ RAJAUKSET 3	
2.1 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS	3
2.2 TUTKIMUKSEN PERUSTELUT.....	6
2.3 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET	7
2.4 TUTKIMUKSEN KOHDEYRITYKSEN LYHYT ESITTELY	7
3 YMPÄRISTÖHALLINTAJÄRJESTELMÄT.....	8
3.1 YLEISTÄ YMPÄRISTÖJÄRJESTELMISTÄ	8
3.2 YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄN MAHDOLLISISTA POSITIIVISISTA VAIKUTUKSISTA	10
3.3 HUOMIOITAVAA YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUDEN KANNALTA	11
3.4 YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄ JA YRITYSKULTTUURI.....	12
4 MUUTOS JA SEN ONNISTUMINEN	14
4.1 MUUTOKSEN ESITETÄÄN YLEENSÄ TAPAHTUVAN VA IHEITTAIN.....	14
4.2 YMPÄRISTÖMYÖTÄISESTÄ MUUTOKSESTA YRITYKSESSÄ.....	16
4.3 JOHTO JA JOHDON SITOUTUMINEN AVAINASEMASSA MUUTOKSEN ONNISTUMISESSA	17
4.3.1 <i>Mitä sitoutuminen oikeastaan on?</i>	17
4.3.2 <i>Johdon sitoutumisen, käyttäytymisen ja roolin merkitys</i>	19
4.4 MUUTOKSEN ONNISTUMISTA EDESAUTTAVIA HENKILÖSTÖN SITOUTTAMISKEINOJA	21
4.4.1 <i>Koulutus</i>	21
4.4.2 <i>Viestintä</i>	23
4.4.3 <i>Motivaatio</i>	25
4.4.4 <i>Palkitseminen</i>	26
4.4.5 <i>Muita muutoksen onnistumista edesauttavia sitouttamiskeinoja</i>	27
5 ORGANISAATIOKULTTUURISTA.....	29
5.1 ORGANISAATIOKULTTUURIN MONET MÄÄRITELMÄT JA TEHTÄVÄT	29
5.2 ARVOT ORGANISAATIOKULTTUURIN JA SITOUTUMISEN YTIMISSÄ.....	36
5.3 ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOS JA SEN VÄLTÄMÄTTÖMYYS	38
5.4 VIHREÄ ORGANISAATIOKULTTUURI JA SEN SYNTYMISEN EDELLYTYKSET	43

6 KÄYTETTYJEN TUTKIMUSMENETELMIEN KUVAUKSET	47
6.1 KVANTITATIIVINEN MENETELMÄ TYÖNTEKIJÖILLE.....	47
6.2 KVALITATIIVINEN MENETELMÄ JOHDOLLE	48
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	50
7.1 TYÖNTEKIJÖIDEN LOMAKEKYSELYN TULOKSET	50
7.1.1 <i>Muutoksen vaiheiden onnistuminen.....</i>	50
7.1.2 <i>Muutoksen onnistumisen edellytysten toteutuminen ja vaikutukset</i>	50
7.1.3 <i>Työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus.....</i>	53
7.1.4 <i>Kokonaiskuva työntekijöiden suhtautumisesta ympäristöjärjestelmään.....</i>	54
7.2 TULOKSET JOHDON HAASTATTELUISTA.....	55
7.2.1 <i>Ympäristöjärjestelmän välttämättömyys sekä hyödyllisyys</i>	55
7.2.2 <i>Henkilöstön sitouttamisesta ja sitoutumisesta sanottua.....</i>	56
7.2.3 <i>Tähän on tultu ja tästä jatketaan.....</i>	59
7.2.4 <i>Johdon kuvailuja itsestään ja päätelmiä niistä</i>	59
7.3 ONKO KOHDEYRITYKSEN KULTTUURI MAHDOLLISESTI MUUTTUNUT?	60
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	64
8.1 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA PÄÄTULOKSET	64
8.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	67
8.3 TULOSTEN YLEISTETTÄVYYS JA HYÖDYNNETTÄVYYS	68
8.4 JATKOTUTKIMUSHAASTEET	68
LÄHTEET	70
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Ympäristö ja ympäristönsuojelu ovat viime aikoina nousseet tärkeiksi asioiksi, joihin joudutaan yritysmaailmassakin jatkuvasti ottamaan kantaa. Yrityksiltä vaaditaan ympäristön huomioinnosta kaikessa toiminnassa. Sekä jatkuvasti kiristynyt ympäristölainsäädäntö että eri sidosryhmien vaatimukset ovat pakottaneet yritykset kiinnittämään ympäristöasioihin yhä enemmän huomiota. Ympäristöasioiden mallikas hoitaminen voi toisaalta olla yritykselle myös kilpailutekijä, jolla erotutaan kilpailijoista. Ympäristömyönteisyys avaa lähes poikkeuksetta uusia markkinoita, ja ympäristöasioiden hyvä hoito tuo lisäksi yrityskuvaan liittyviä hyötyjä (Hämäläinen 1996: 151).

Onnistunut ympäristöasioiden hallinta edellyttää yrityksiltä järjestelmällistä suunnittelua, ohjausta ja seuranta eli ympäristöasioiden johtamista. Ympäristöjohtamisessa voidaan käyttää apuna erilaisia ympäristö(hallinta)järjestelmiä, jotka voivat oikein käytettyinä olla erittäin hyödyllisiä työvälineitä. Ympäristöjärjestelmän saaminen toimivaksi ja hyödylliseksi edellyttää kuitenkin paitsi huolellista sekä pitkäjänteistä suunnittelua, toteutusta ja valvontaa myös yrityksen koko henkilöstön saamista mukaan tähän ympäristön hyväksi tapahtuvaan toimintaan. Kokonaisuudessaan ympäristöjärjestelmän onnistunut käyttöönotto ja käyttäminen siis vaatii yrityksessä ja sen toimintatavoissa tapahtuvaksi monenlaisia muutoksia.

Tässä pro gradu -tutkielmassa pyritään selvittämään, miten ympäristöjärjestelmän yleistä toimivuutta voitaisiin parantaa ja miten se saataisiin yrityksen koko henkilöstön ”omaksi” eli miten henkilöstö saataisiin suhtautumaan siihen mahdollisimman myönteisellä tavalla.

Toisaalta tutkitaan myöskin sitä, onko jo pidemmän aikaa käytössä olleella ympäristöjärjestelmällä ollut mitään vaikutusta yrityksen kulttuuriin. Tästä asiasta on tällä hetkellä olemassa suhteellisen vähän ja ristiriitaista tietoa. Jotkut, esimerkiksi Parry (2000: 11), väittävät, että ympäristöjärjestelmä saa yrityksessä aikaan vähittäisen kulttuurin muuttumisen. Jotkut toiset puolestaan esittävät, että ympäristöjärjestelmä on liian tekninen työkalu yksinään muuttamaan yrityksen kulttuuria (ks. esim. Onkila 2002: 67). Lisäksi tarvitaan ainakin johdon vahvaa sitoutumista ympäristöasioiden hyvään hoitoon.

Peters ja Waterman (1983: 92) ovat, tosin aivan eri yhteydessä, esittäneet seuraavan väittämän: ”Jos vain ihmiset saadaan toimimaan vaikkapa vain pienessäkin määrin haluttuun suuntaan, he alkavat vähitellen uskoa siihen, mitä ovat tekemässä.” Voidaankohan tämän väitteen katsoa pätevän myös ympäristöjärjestelmän ja ympäristön hyväksi toimimisen yhteydessä?

Tämän tutkimuksen rakenne on hyvin suurpiirteisesti seuraavanlainen: Luvussa 2 kerrotaan tarkemmin tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta sekä perusteluista ja rajoituksista. Myös kohdeyritys esitellään lyhyesti tässä luvussa. Tutkimuksen teoriaosuus jakautuu kolmeen eri lukuun: 3. luvussa selvitetään ympäristöhallintajärjestelmiin liittyviä asioita, 4. luvussa kerrotaan muutosprosessista ja sen onnistumisen edellytyksistä ja luvussa 5 tehdään tutkimusmatka organisaatiokulttuuriin ja sen muutokseen liittyvien erilaisten asioiden ja käsitteiden maailmaan. 6. luku sisältää katsauksen tässä tutkimuksessa käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja luvussa 7 esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeisessä eli 8. luvussa kootaan sitten lopulta tulokset yhteen sekä tehdään niiden pohjalta joitakin johtopäätöksiä.

2 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN PERUSTELUT SEKÄ RAJAUKSET

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten yhdessä yrityksessä ensinnäkin ”tavalliset” työntekijät ja toisaalta johtavassa asemassa olevat henkilöt suhtautuvat yrityksessä jonkin aikaa käytössä olleeseen ympäristöhallintajärjestelmään ja mistä tietynlainen suhtautumistapa kummankin ryhmän kohdalla mahdollisesti voisi johtua. Entä eroavatko nämä kaksi ryhmää näiden asioiden suhteen paljonkin toisistaan? Tutkimus on siten siis empiirinen eli käytännön kokemukseen perustuva.

Tutkimuksessa otetaan ensin kvantitatiivisin menetelmin eli lomakekyselyn avulla selville, miten kohdeyrityksen ”tavalliset” työntekijät suhtautuvat yrityksen ympäristöjärjestelmään ja mistä joko positiivinen tai negatiivinen asennoituminen todennäköisesti johtuu. Entä ovatko työntekijät ylipäänsä edes kovin kiinnostuneita työpaikkansa ympäristönsuojeluun liittyvistä asioista? Sitäkin selvitetään, vaikuttaako esimerkiksi sukupuoli, ikä tai muut vastaavat henkilökohtaiset ominaisuudet työntekijän suhtautumistapaan ja kiinnostuksen määrään. Kyseessä on siis poikkileikkaustutkimus työntekijöiden suhtautumisesta ja kiinnostuksesta tietyllä hetkellä. Kyselylomakkeen avulla saatava tieto on tosin kylläkin melko pinnallista, mutta toisaalta tämä menetelmä mahdollistaa kaikkien työntekijöiden ottamisen mukaan tutkimukseen.

Työntekijöiden lomakekyselyn tulosten selvittyä tutkimuksen painopiste siirtyy yrityksen johtoon ja heidän suhtautumistapansa selvittämiseen. Koska johdon edustajia on paljon vähemmän kuin työntekijöitä, heidät kaikki haastatellaan, sillä haastattelujen avulla on mahdollista saada syvempää, tarkempaa ja monitahoisempaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastatteluissa käytetään osittain apuna myös lomakekyselyn tuloksia. Mikäli tuloksissa on jotain erikoista, voidaan johdolta sitten haastatteluissa pyytää todennäköisiä selityksiä näihin ihmetystä herättäneisiin seikkoihin.

Edellä esitettyihin kysymyksiin/ongelmiin saatujen vastausten perusteella voidaan todennäköisesti myös tehdä jonkinlaisia johtopäätöksiä yrityksen ympäristöhallintajärjestelmän yleisestä toimivuudesta ja hyödyllisyydestä, eli onko järjestelmä saatu kaikkien ”omaksi” vai onko se kenties jäänyt vain pelkäksi riviksi mappeja jossakin hyllyssä. Mikäli järjestelmä toimii hyvin ja on ollut hyödyllinen, niin mistä se mahdollisesti johtuu?

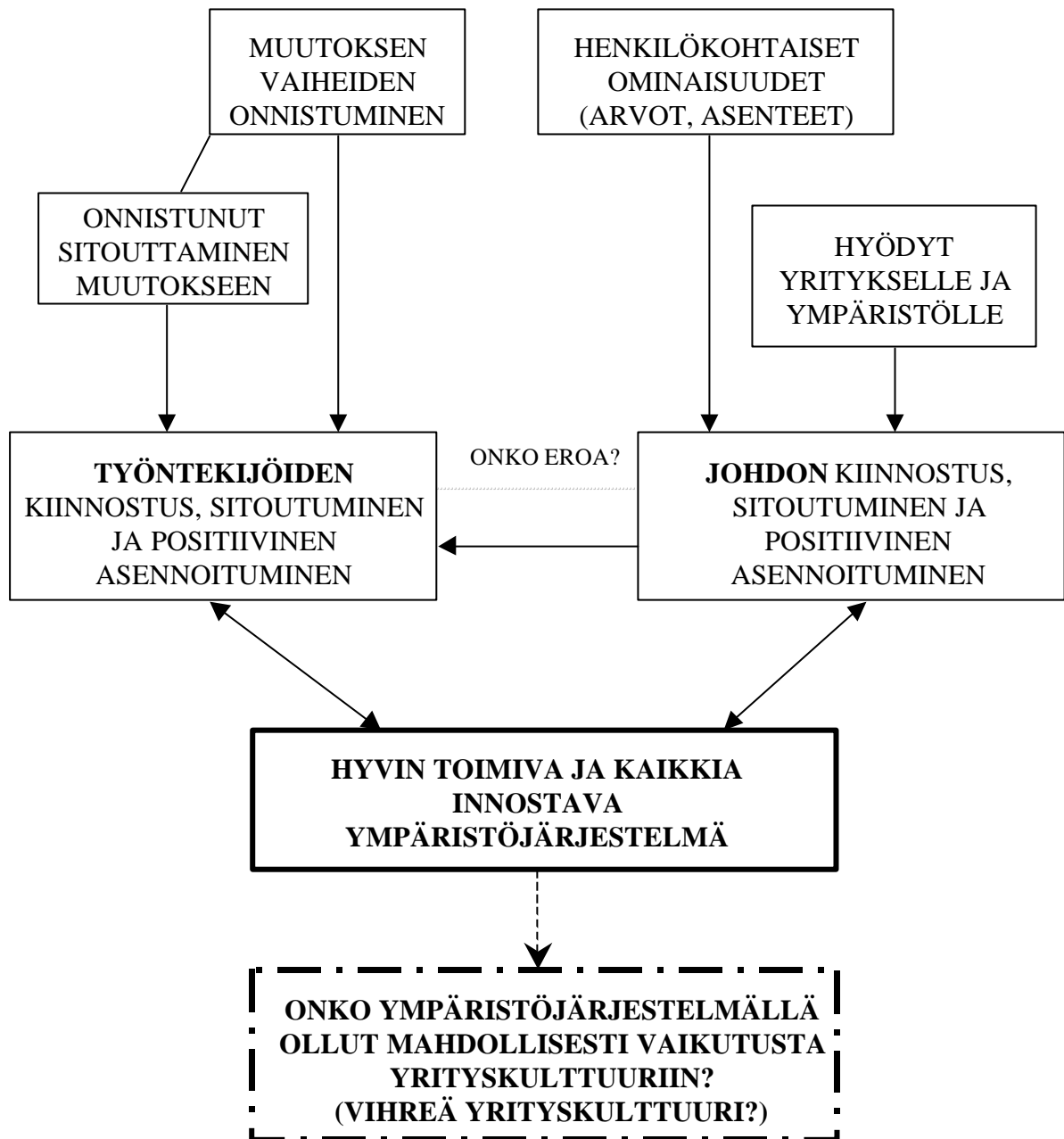
Lisäksi saataneen selville, onko ympäristöjärjestelmällä mahdollisesti ollut vaikutusta kohdeyrityksen kulttuuriin, eli onko kulttuuri kenties muuttunut vaikkapa vihreämmäksi nimenomaan juuri hyvin toimivan ympäristöjärjestelmän ansiosta tai vaikutuksesta.

Tämä tutkimus on yhtäaikaan siten sekä kuvaileva että selittävä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002: 127-128; Uusitalo 1995: 62-63). Kuvailevan ja selittävän tutkimuksen tarkka erottaminen ei ole kovin helppoa eikä toisaalta varmasti edes kovin tärkeitäkään. Uusitalon (1995: 63) mukaan näiden välisen eron voisi kuitenkin karkeasti ilmaista siten, että *kuvaileva* tutkimus vastaa kysymykseen *mitä* tai *miten*, kun taas *selittävä* tutkimus vastaa kysymykseen *miksi*. Selittävän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on selittää jokin ilmiö eli etsiä sille syy tai syitä. Ilmiöiden välisten syy- ja seuraussuhteiden selvittäminen on keskeinen tarkoitus. (Uusitalo 1995: 63-64.)

Tämä tutkimus on myös tapaustutkimus, koska tässä keskitytään ainoastaan yhteen yritykseen ja sen ympäristöjärjestelmään ja käytetään useampaa kuin yhtä (tarkemmin sanottuna kahta) eri menetelmää ja lähdettä aineiston hankkimisessa (Yin 1994: 13, 78-79). Lisäksi tapaustutkimuksessa voidaan käyttää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista aineistoa (Yin 1994: 14). Tapaustutkimusta voidaan Uusitalon (1995: 76) mukaan käyttää niin etsinnällisiin, kuvaileviin kuin selittäviinkin ongelmiin.

Tutkimusongelmaa ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakennetta ja sisältöä selvittänee melko paljon seuraavalla sivulla oleva kuvio 1. Kuvio laadittiin aihetta käsittelevän kirjallisuuden ja aiemman tutkimuksen pohjalta.

KUVIO 1 Tutkimusongelman ja tutkimuksen teoreettisen viitekehäksen jäsenyys



Kuten kuviosta 1 hyvin voi nähdä, käytetään työntekijöiden suhtautumistapojen selvittämisessä apuna yleisiä muutokseen ja siihen sitouttamiseen liittyviä teorioita. Näin siksi, että tässä tutkimuksessa nimenomaan ympäristöjärjestelmä nähdään muutoksen/muutosten alullepanijana. Järjestelmän käyttöönottohan saa yrityksessä aina aikaan jonkinlaisia muutoksia. Kuviosta 1 käy lisäksi ilmi eräs toinen tämän tutkimuksen tärkeä oletus: Jotta ympäristöjärjestelmä toimisi hyvin ja olisi hyödyllinen, pitää yrityksen *koko* henkilökunnan johtoa myöten sitoutua siihen eli toisin sanoen suhtautua siihen melko positiivisesti. Mikäli yrityksessä kaikki ovat sitoutuneita ympäristöjärjestelmään ja ympäristöasioiden hyvään hoitoon, saattaa tuloksena hyvinkin olla vihreämpi yrityskulttuuri.

2.2 Tutkimuksen perustelut

Edellisessä luvussa tarkemmin kuvailtu tutkimusaihe valittiin ensiksikin siksi, että se kiinnosti tutkimuksen tekijää suhteellisen paljon. Tästä aiheesta ei myöskään ole aiemmin tehty luultavasti yhtäkään vastaavanlaista tutkimusta (ainakaan sellaisia ei löytynyt mistään), eli jokinmoinen tarve tällaisen tutkimuksen tekemiselle oli selvästikin olemassa. Ympäristöjärjestelmän vaikutuksista yrityksen ympäristönsuojelun tasoon ja muistakin vastaavanlaisista hyödyistä on kyllä tehty jonkin verran tutkimuksia. Samoin joidenkin toimialojen yritysjohtajien sekä joidenkin alueiden pienten ja keskisuurten yritysten yleisiä ympäristöasenteita on tutkittu jonkin verran. Myös organisaatiokulttuurista ylipäänsä ja sen muutoksista sekä muistakin erilaisista muutoksista yrityksissä ja niiden seurannaisvaikutuksista on tehty tutkimuksia todella paljon, mutta vihreän organisaatiokulttuurin luomisesta ja synnyn edellytyksistä ei kuitenkaan ole tehty tutkimuksia juuri lainkaan (ks. kuitenkin Onkila 2002). Etenkään ympäristöjärjestelmän mahdollisista vaikutuksista yrityksen kulttuuriin ei löytynyt oikein minäänlaista, perusteelliselta vaikuttavaa tutkimustietoa.

Tästä tutkimuksesta on lisäksi varmasti hyötyä niille yrityksille, joissa on käytössä ympäristöjärjestelmä tai jotka aikovat ottaa sen käyttöönsä.

2.3 Tutkimuksen rajaukset

Tämä tutkimus siis rajattiin koskemaan vain yhtä yritystä, sillä jo yhdestäkin yrityksestä katsottiin saatavan tutkittavan aiheen kannalta riittävästi tietoa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, joka käsitti lomakekyselyn, olivat mukana yrityksen kaikki muut työntekijät paitsi neljä johdon edustajaa. Toisessa vaiheessa sitten haastateltiin nämä jäljelle jääneet neljä henkilöä.

Kohdeyritykseksi ei kelvannut mikä tahansa yritys. Ensinnäkin siellä piti olla käytössä ympäristöhallintajärjestelmä. Mitä kauemmin järjestelmä oli ollut käytössä, sitä parempi. Toiseksi yrityksen tuli olla sopivan kokoinen, ei liian suuri eikä toisaalta liian pienikään. Tähän yrityksen kokoon liittyviä asioita käsitellään hiukan tarkemmin luvussa 6.1, jossa selvitetään työntekijöiden lomakekyselyn käytännön toteuttamista.

2.4 Tutkimuksen kohdeyrityksen lyhyt esittely

Tutkimuksen kohdeyritykseksi suostui ja valittiin Porkka Finland Oy Hollolasta, jolla on ollut sertifioitua laatu- ja ympäristöjärjestelmät käytössään jo useamman vuoden ajan.

Porkka Finland Oy, joka on perustettu jo yli 40 vuotta sitten, suunnittelee, valmistaa ja markkinoi kylmä- ja pakastekaappeja sekä –huoneita. Yrityksen pääasiakkaita ovat suur- ja keskitaloudet, sairaalat, laboratoriot, kauppa ja teollisuus. Liikevaihdosta suurin osa kertyy ulkomaisesta liiketoiminnasta ja viennistä. Nykyään Porkka Finland Oy kuuluu kansainväliseen Huurre Group –konserniin ja on Pohjoismaiden johtavia kylmäalan yrityksiä. Huurre Groupin liikevaihto vuonna 2002 oli noin 147 miljoonaa euroa ja henkilöstön kokonaismäärä keskimäärin 833. Porkka Finland Oy:ssä työskenteli tätä tutkimusta tehtäessä vähän yli 70 henkilöä.

Porkka Finland Oy:llä on pitkät perinteet ympäristöasioiden huomioimisessa ja kehittämisessä. Se nimittäin sai ISO 14001 –ympäristösertifikaatin jo vuonna 1998, ensimmäisenä kylmäalan yrityksenä maailmassa. Yrityksen laatu- ja ympäristöjärjestelmä oli sertifioitu jo aiemmin.

3 YMPÄRISTÖHALLINTAJÄRJESTELMÄT

3.1 Yleistä ympäristöjärjestelmistä

Ympäristöhallintajärjestelmä on käsitteenä varsin uusi, sillä se on syntynyt vasta 1990-luvulla. Ympäristöjärjestelmät (tässä tutkimuksessa käytettävä, lyhyempi muoto termistä ympäristöhallintajärjestelmä, jota virallisesti kyseisestä järjestelmästä käytetään) on kehitetty erilaisten organisaatioiden - lähinnä yritysten, mutta myös erilaisten yhteisöjen - ympäristöasioiden yleistä hallintaa varten. Tässä tutkimuksessa organisaatiosta käytetään myös yritys-terminä, onhan tutkimuksen kohteena nimenomaan yritys.

Lumijärven ja Kelan (2000: 7) mukaan ympäristöjärjestelmän avulla lyhyesti kuvattuna

1. selvitetään yrityksen toimintaan ja tuotteisiin liittyvät ympäristöasiat,
2. mietitään, miten keskeisimpiin ympäristöasioihin voisi vaikuttaa,
3. toteutetaan nämä suunnitellut toimenpiteet,
4. seurataan, muuttuuko toiminta ympäristömyötäväisemmäksi toivotulla tavalla,
5. tehdään seurannan perusteella ympäristöasioiden kehittämisen kannalta tarpeellisia muutoksia, jotta yritystoiminta kehittyisi jatkuvasti ympäristömyötäväisemmäksi, ja
6. aloitetaan sama toimintaketju alusta.

Lumijärven ja Kelan (2000: 7) mukaan ympäristöjärjestelmän tarkoituksena on ohjata yritystä ottamaan ympäristöasiat kattavasti huomioon sekä parantamaan jatkuvasti ympäristömyötävyyden toiminnan tasoa omassa toiminnassaan. Järjestelmä kokoaa eri strategiat ja työvälineet kokonaisuudeksi, ja sen tarkoituksena on auttaa saavuttamaan yrityksen asettamat ympäristötavoitteet (Linnanen, Markkanen & Ilmola 1997: 168).

Yritys voi rakentaa ympäristöjärjestelmänsä jonkin yleisesti hyväksytyyn ympäristöjärjestelmästandardin (näistä tärkeimmät Suomessa ovat ISO 14001 ja EMAS) mukaisesti ja pyytää siten jotakin tiettyä ulkopuolista tahoa sertifioimaan (ISO 14001) tai todentamaan (EMAS) ympäristöjärjestelmänsä. Koska tämän tutkimuksen kohdeyrityksen jo monta vuotta sitten sertifioitu ympäristöjärjestelmä on rakennettu ISO 14001 –standardin mukaisesti, keskitytään tässä tutkimuksessa vain ISO 14001 –standardiin.

ISO 14001 –standardissa (1996) ympäristöjärjestelmä on määritelty seuraavasti: Ympäristöjärjestelmä on ”se osa yleistä hallintajärjestelmää, joka sisältää organisaatorakenteet, suunnittelutoiminnot, vastuut, käytännöt, menettelytavat, prosessit ja resurssit ympäristöpolitiikan kehittämiseksi, toteuttamiseksi, saavuttamiseksi, katselmoimiseksi sekä ylläpitämiseksi”. Kyseisessä standardissa ympäristöjärjestelmän malli sisältää viisi eri osaa tai vaihetta. Nämä osat tai vaiheet ovat: ympäristöpolitiikka, suunnittelu, järjestelmän toteuttaminen ja toiminnot, tarkastukset ja korjaavat toimenpiteet sekä johdon katselmus. Punaisena lankana ja eri osien /vaiheiden välillä yhdistävänä tekijänä mallissa on jatkuva parantaminen.

Ympäristöjärjestelmän käyttöönoton on tarkoitus johtaa ympäristönsuojelun tason paranemiseen. Halmeen (1997: 101) mukaan ympäristöjärjestelmä antaa yritykselle puitteet ympäristöasioidensa hallintaan. Ympäristöjärjestelmä organisoii ympäristöjohtamisen tehtävät ja lisää uskottavuutta niiden silmissä, jotka uskovat johtamissysteemeihin. Jatkuvan parantamisen idean avulla se luo myös vaiheittaisen ja systemaattisen viitekehyksen ympäristöjohtamisen ja ympäristönsuojelun tason parannuksille. (Halme 1997: 101.)

Ympäristöjärjestelmä on kaikesta huolimatta kuitenkin vain työkalu, joka mahdollistaa yrityksen itselleen asettaman tason saavuttamisen sekä sen systemaattisen ohjauksen ja valvonnan. Järjestelmän luominen ja ylläpitäminen ei sinänsä välttämättä johda välittömään haitallisten ympäristövaikutusten vähenemiseen (Pesonen 1999: 4). Esimerkiksi ISO 14001 –standardissa ei aseteta yritykselle mitään muita absoluuttisia vaatimuksia kuin asiaankuuluvien lakien noudattaminen, joten se liikkuu melko yleisellä tasolla. Kyseisessä standardissa vaaditaan vain, että yritys sitoutuu lakien noudattamiseen, saastuttamisen vähentämiseen ja jatkuvaan parantamiseen (Halme 1997: 101). Siinä ei myöskään aseteta mitään vaatimuksia saavutettavalle ympäristönsuojelun tasolle, vaan jokainen yritys määrittää itse tavoittelemansa ympäristönsuojelun tason (Pesonen, Hämäläinen & Teittinen 2001: 9).

ISO 14001 –standardissa ei määritellä lainkaan sitoutumista. Siinä kuitenkin odotetaan, että yritys, joka sitoutuu ympäristöpolitiikkaansa, pystyy näyttämään kiinnostuneille tahoille, että sitoutumista käytännössä myös noudatetaan (Halme 1997: 101). ISO 14001 –standardissa tärkeä ydin onkin ympäristöpolitiikka, jota yritys ja etenkin sen ylin johto sitoutuu noudattamaan. Kaiken kaikkiaan standardi jättää sitä toteuttavalle yritykselle melko vapaat kädet hoitaa ympäristöasiansa juuri niin kuin se itse haluaa.

3.2 Ympäristöjärjestelmän mahdollisista positiivisista vaikutuksista

Ympäristöjärjestelmän rakentamisen keskeisiä tavoitteita ovat jatkuva parantaminen ja sen myötä ympäristönsuojelun tason paraneminen. Oikein rakennetulla ympäristöjärjestelmällä yritys voi kuitenkin saavuttaa paljon muitakin hyötyjä. Ensinnäkin järjestelmä systematisoi yrityksen toimintaa (Linnanen ym. 1997: 168).

Ympäristöjärjestelmä tuo yritykselle myös taloudellista hyötyä, sillä se johtaa kustannusten parempaan valvontaan ja auttaa kustannussäästöjen löytämisessä. Tällaisia kustannussäästöjä voi syntyä tehostuneen toiminnan ansiosta esimerkiksi alentuneina jätemaksuina tai säästöinä raaka-aine- ja energiakustannuksissa. Yritykselle kertyy taloudellista hyötyä myös siitä, että sellaiset päästöt ja ympäristöhaitat, joiden syntymisestä yritys joutuu taloudelliseen vastuuseen, ehkäistään jo ennakolta (Pesonen ym. 2001: 10). On huomattavasti kalliimpaa korjata ympäristövahinkoja jälkikäteen kuin varautua niihin jo ennakolta ja pyrkiä ehkäisemään niitä. Hätä- ja onnettomuustilanteissa yritykselle voi syntyä yllättävän suuria puhdistuskustannuksia, jollei näihin tilanteisiin ole varauduttu (Pesonen ym. 2001: 10). Liiketoiminnallisilta tappioiltakin voidaan välttyä, kun toiminta riski- ja onnettomuustilanteissa on etukäteen hyvin suunniteltu.

Pesosen ym. (2001: 10) mukaan ympäristöjärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen sekä sen sertifiointi todistavat, että yritys on todella sitoutunut ympäristöasioiden huomioimiseen omassa toiminnassaan ja pyrkii järjestelmällisesti ja aktiivisesti parantamaan ympäristöasioidensa hoitoa. Tämä puolestaan vahvistaa yrityksen luotettavaa ja ympäristömyönteistä julkisuuskuvaa, joka asiakkaiden ympäristötietoisuuden jatkuvan lisääntymisen myötä voi parantaa yrityksen kilpailukykyä (Pesonen ym. 2001: 10). Tulokseksi on myös asiakasvaatimusten parempi tyydyttäminen.

Sertifioitu ympäristöjärjestelmä voi kasvattaa yrityksen tuottoja lisääntyneen myynnin ansiosta, mikäli asiakkaat vaativat sertifioitua järjestelmää eivätkä kilpailijat vastaa näihin vaatimuksiin (Hughes & Kemp 2000: 295). Toisaalta pitkällä aikavälillä yrityksen kaupallinen ja taloudellinen selviytyminen ja menestyminen voi riippua suurestikin sen maineesta sosiaalisissa ja ympäristöön liittyvissä asioissa (Pedersen & Nielsen 2000: 38).

Ympäristöjärjestelmä voi myöskin helpottaa vakuutusten, pääoman ja lupien sekä valtuuksien saamista ja auttaa kehittämään sekä pitämään yllä hyviä suhteita niin viranomaisiin kuin muihinkin tärkeisiin tahoihin (Pesonen 2000: 3). Lisäksi se auttaa muutostarpeiden ennakoimisessa (Linnanen ym. 1997: 169).

Pesosen ym. (2001: 11) mukaan yhteisesti sovitut toimintatavat niissä toiminnoissa, joista voi aiheutua merkittäviä ympäristövaikutuksia, ja niiden säännönmukainen tarkkailu ja mittaus lisäävät yrityksen toimintavarmuutta. Työtehtävien kirjallisten ja selkeiden toimintaohjeiden noudattaminen parantaa yrityksen ympäristönsuojelun tason lisäksi toimintojen laatua (Pesonen ym. 2001: 11). Kaiken kaikkiaan ympäristöjärjestelmästä on hyötyä niin yritykselle itselleen kuin ulkopuolisillekin tahoille. Yrityksessä voidaan sen avulla mitata, miten tiettyjä vaatimuksia ja normeja noudatetaan. Ulkopuoliset voivat järjestelmän tuottaman tiedon avulla vertailla yrityksen toimintaa muihin saman alan yrityksiin (Linnanen ym. 1997: 169).

Ympäristöjärjestelmä voi toimia erillään yrityksen muista johtamisjärjestelmistä. Ympäristöasioiden yhdistäminen muuhun johtamisjärjestelmään (esim. laatu-, työterveys- ja turvallisuusjärjestelmät) voi kuitenkin edistää sekä ympäristöjärjestelmän tehokasta toteuttamista että koko yrityksen toiminnan tehokkuutta ja selkeyttä (Pesonen ym. 2001: 11).

3.3 Huomioitavaa ympäristöjärjestelmän toimivuuden kannalta

Työntekijöiden hyväksymisen saaminen ympäristöjärjestelmälle on erittäin tärkeää, sillä he voivat, joko tietoisesti tai tahattomasti, sabotoida järjestelmää. Hyväksymistä voidaan edesauttaa paitsi työntekijöille suunnatun koulutuksen, valmennuksen sekä viestinnän ja tiedottamisen avulla, myös ottamalla työntekijät mukaan ympäristöjärjestelmän suunnitteluun ja käytännön toteutukseen. On myös tärkeää, että ympäristöjärjestelmä sopii yrityksen kulttuuriin. (Kirkland & Thompson 1999: 138.) Ympäristöjärjestelmä ei saisi kovin radikaalisti muuttaa vanhoja toimintatapoja, jotta se hyväksyttäisiin ja olisi tehokas (Kirkland & Thompson 1999: 135-136).

Ulkopuolisen henkilön suorittama ympäristöjärjestelmän auditointikin (eli järjestelmän asianmukaisuuden ja yleisen toimivuuden tarkastus) voi usein lisätä sitoutumista ”ympäristö-

laatuun”, ja tämä ulkopuolinen auditoija saattaa tavallaan jopa toimia yrityksen ”omanatuntona” (Bridgen & Helm 2000: 278).

On siis erittäin tärkeää saada yksittäiset henkilöt eli yrityksen koko henkilöstö sitoutumaan ympäristöjärjestelmään ja ympäristön hyväksi tehtävään työhön sekä yhteisiin ympäristöarvoihin. Yksittäisten henkilöiden sitoutuminen nimittäin on se tekijä, minkä avulla ympäristöpolitiikan pyrkimykset muutetaan todelliseksi ja tehokkaaksi toiminnaksi (Pesonen ym. 2001: 44; Sayre 1996: 114). Ilman jokaisen osallistumista ja sitoutumista haluttuja päämääriä tuskin onnistutaan saavuttamaan (Jones & Welford 1997: 150).

3.4 Ympäristöjärjestelmä ja yrityskulttuuri

Oikein rakennettu ympäristöjärjestelmä parantaa Pesosen ym. (2001: 11) mukaan työilmapiiriä ja työssä viihtymistä. Työntekijät saavat vaikuttaa työnsä ja sen tavoitteiden suunnitteluun, kun heidät otetaan mukaan suunnittelemaan omien töidensä ympäristöpäämääriä ja –tavoitteita sekä näiden toteuttamiseksi tarvittavia toimenpiteitä. Tämä taas lisää heidän työmotivaatiotaan ja tunnetta työntekijöiden sekä heidän mielipiteidensä arvostamisesta (Pesonen ym. 2001: 11). Ympäristöasioiden hoitamiseen liittyvän koulutuksen antaminen lisää Pesosen ym. (2001: 11) mukaan tunnetta siitä, että työntekijöihin luotetaan ja heidän kehitykseensä panostetaan. Lisäksi selkeät toimintaohjeet luovat turvallisuuden tunnetta työssä.

Linnasen ym. (1997: 167-168) mukaan ympäristöjärjestelmien laadinnassa on silmiinpistävää ollut halukkuus, jolla työntekijät ovat osallistuneet työhöjeden laadintaan ja koulutukseen. Työntekijöillä näyttäisi olevan halua hyviin suorituksiin. Kun työkalut ja työn organisointi paranevat, motivaatiokin paranee (Linnanen ym. 1997: 168).

Yrityskulttuurikin voi ainakin jossain määrin muuttua ympäristöjärjestelmän käyttöönoton seurauksena. Ainakin Parryn (2000: 11) mukaan monet ympäristöjärjestelmien asiantuntijat ovat sitä mieltä, että yrityskulttuurin muuttuminen on yksi järjestelmän merkittävimmistä hyödyistä. Jos yrityksen kaikki työntekijät aina ylimmästä johdosta lähtien ovat sitoutuneita ympäristöjärjestelmän toteuttamiseen, tulee ympäristöasioiden hyvästä hoitamisesta paitsi täyttää totta, myös yksi yrityksen ensisijaisista asioista (Parry 2000: 11).

Myös Cascion, Woodsiden ja Mitchellin (1996: 71) mukaan ympäristöjärjestelmän rakentaminen ja ylläpito saavat yrityksessä aikaan asteittaisen kulttuurin muuttumisen. Tämä johtuu siitä, että ainakin ISO 14001 –standardi vaatii sitä toteuttavalta yritykseltä ja sen työntekijöiltä lisääntyneitä ympäristöasioihin liittyvää tietoisuutta, koulutusta, pätevyyttä ja huolenpitoa, jotta kaikki ymmärtäisivät ja ottaisivat huomioon oman työnsä ympäristövaikutukset (Cascio ym. 1996: 71). Lisäksi jokaisen työntekijän täytyy olla tietoinen yrityksensä ympäristöpolitiikasta ja noudattaa sitä sekä tietää, mitä yrityksen ympäristöasioiden mallikas hoitaminen häneltä itseltään vaatii (Cascio ym. 1996: 71; ISO 14001, 1996).

Täytyy kuitenkin huomata ja muistaa, että *yksin* ympäristöjärjestelmän avulla ei pystytä muuttamaan yritystä ja siinä vallitsevaa kulttuuria. Halmeen (1997: 101) mukaan lisäksi tarvitaan ylimmän johdon sitoutumista, aitoa kiinnostusta sekä tietoa. Ympäristöjärjestelmä ei edistä yrityskulttuurin muuttumista ympäristömyötäisemmäksi, mikäli järjestelmä on rakennettu vain kilpailusyiden vuoksi tai sen rakentamisen jälkeen ympäristöasioiden hallinnan kehittäminen unohdetaan kokonaan (Halme 1997: 101). Linnasen ym. (1997: 175) mukaan yleisin syy ympäristöjärjestelmien käyttöönoton epäonnistumiselle on, että johdon todellinen, havaittu käyttäytyminen on ollut ristiriidassa yrityksen ympäristöpolitiikan kanssa.

4 MUUTOS JA SEN ONNISTUMINEN

4.1 Muutoksen esitetään yleensä tapahtuvan vaiheittain

Muutoksen johtaminen perustuu Juutin (1995: 67) mukaan ihmisten tietoisuuden tason nostamiseen. He oppivat tiedostamaan toiminnan seuraukset, koska heidän ajatteluunsa on hahmottunut uusi visio. Tämän vision avulla heidän tietoisuutensa siitä, että he tekevät oikein ja hyvää, nousee. (Juuti 1995: 67.)

Yrityksen suunnitelmallisella tai suunnitellulla muutoksella on Robbinsin (2000: 254) mukaan kaksi olennaista tavoitetta:

- 1) Sillä pyritään ensinnäkin parantamaan/kehittämään yrityksen kykyä sopeutua toimintaympäristönsä muutoksiin.
- 2) Lisäksi sen tavoitteena on muuttaa yrityksen työntekijöiden käyttäytymistä.

Yrityksen suunnitelmallisella muutoksella, tai hallitulla kehitymisellä, on lisäksi aina selkeä suunta ja päämäärä. Parhaimmillaan ja tehokkaimmillaan suunnitelmallinen muutos on tavoitteellista ja projektinomaista (Lanning, Roiha & Salminen 1999: 15). Tavoitteellisesta muutoksenhaallinnasta ja toteutuksesta on esitetty yleisten muutosjohtamisen teorioiden lisäksi erilaisia järjestelmällisiä malleja, joissa kehitys yleensä jaetaan tiettyihin toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Näitä vaiheistettuja malleja voidaan sanoa myös kriittisiin menestystekijöihin pohjautuviksi malleiksi, sillä esitettyjen vaiheiden kuvaamien asioiden hoitamista pidetään kriittisenä projektin onnistumisen kannalta (Lanning ym. 1999: 16). Kriittiset menestystekijät ovat asiakokonaisuuksia tai toimenpiteitä, jotka viimekädessä ratkaisevat projektin onnistumisen tai epäonnistumisen. Lanningin ym. (1999: 16) mukaan kriittisten vaiheiden sivuuttaminen luo harhakuvaa nopeasta etenemisestä, mutta se ei yleensä tuota tyydyttävää lopputulosta.

Kurt Lewin esitti jo 1950-luvulla yhden tunnetuimmista muutosmalleista. Malli sisältää kolme peräkkäistä vaihetta, jotka ovat: vapauttaminen (unfreeze), muutos (change) ja vakiinnuttaminen (refreeze) (Lanning ym. 1999: 16). 'Vapauttaminen' tarkoittaa vanhojen rakenteiden purkamista, 'muutos' varsinaisten muutosten tekemistä ja 'vakiinnuttaminen' uusien toimintatapojen ja rakenteiden vakiinnuttamista organisaatioon. Nadlerin (1998) mukaan muutoksen

haastavin vaihe on vakiinnuttamisvaihe (Strömmer 1999: 97). Myös Linnasen, Boströmin ja Miettisen (1994: 230) mukaan uusien toiminta- ja ajattelutapojen vakiinnuttaminen organisaatiossa vaatii vahvaa sitoutumista ja pitkäjänteistä kehitystyötä.

Kotter (1996: 17-21) puolestaan on esittänyt Lewinin mallia tarkemman jaon muutosprosessista kahdeksaan eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat: 1. muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, 2. ohjaavan tiimin perustaminen, 3. vision ja strategian laatiminen, 4. muutosvisiosta viestiminen, 5. henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, 6. lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, 7. parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen, 8. uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Kaikki vaiheet tulee käydä läpi ja yleensä vielä tässä järjestyksessä. Kotter (1996: 20) korostaa vielä, että yhdenkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea siirtyminen myöhempimpiin vaiheisiin aiheuttaa lähes poikkeuksetta ongelmia.

Kotterin edellä kuvattu malli painottuu voimakkaasti yhteisen vision luomiseen ja levittämiseen sekä johdon sitoutumisen ja henkilöstön valtuuttamisen varmistamiseen.

Malli vaiheittain tapahtuvasta muutoksesta on saanut osakseen myös voimakasta kritiikkiä. Mallin eri vaiheet eivät tosielämässä välttämättä selkeästi tietyssä järjestyksessä seuraa toisiaan eivätkä niiden väliset rajatkaan ole aina käytännössä hyvin havaittavissa (Lanning ym. 1999: 19). Samoin Alvesson (2002: 175) suhtautuu erityisesti Lewinin malliin melko kriittisesti, koska Lewin olettaa maailman olevan täysin muuttumaton. Koko malli on Alvessonin (2002: 175) mielestä harhaanjohtava, sillä maailmahan muuttuu jatkuvasti. Ja koska yhteiskunta koko ajan vähitellen muuttuu, tarkoittaa se sitä, etteivät myöskään tähän yhteiskuntaan kuuluvat yritykset voi välttyä jatkuvilta muutoksilta (Alvesson 2002: 175).

Strömmerin (1999: 90) mukaan muutosjohtamisessa on kyse monen eritasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta. Muutokset tiedon tasolla ovat helpoimpia, ja niistä aloitetaan. Asennemuutos on vuorossa seuraavana. Se on mahdollinen, jos ihmiset kokevat muuttuneet tiedot hyväksyttävänä ja merkityksellisinä. Kolmas muutoksen taso on jo paljon vaikeampi, ja se on muutos yksilön käyttäytymisessä. Ihmisten muutosvalmiudessa on eroja, mikä näkyy etenkin tällä muutoksen tasolla. Viimeisin muutoksen taso on koko ryhmän käyttäytymisen muutos. Tämä viimeisin vaihe on organisaation oppimista, ja se näkyy pysyvämpinä muutok-

sina (Strömmer 1999: 90). Muutos voi joskus viedä vuosiakin, mutta äärimmäisissä kriisitilanteissa se voi tosin tapahtua hyvinkin nopeasti (Strömmer 1999: 90).

Haapaniemen (1996: 151) mukaan muutoksen lähteen alkuperä on oleellinen muutokseen sitoutumisen kannalta. Organisaation ulkopuolelta tuleviin muutosvaateisiin pohjautuva eli ns. pakotettu muutos voi tapahtua nopeasti, mutta jäädä pinnalliseksi, ellei se saavuta muutoksen kohteina olevien henkilöiden ja ryhmien hyväksyntää (Haapaniemi 1996: 151).

Muutoksen väitetään usein olevan pitkäaikainen ja jatkuva prosessi, minkä vuoksi sen mittaaminen on vaikeaa (Tyson & Jackson 1992: 206).

4.2 Ympäristömyötäisestä muutoksesta yrityksessä

Ympäristömyötäisestä muutoksesta voidaan käyttää myös termiä ympäristömuutos, kuten Onkila (2002: 27) tekee. Ympäristömuutosta erityisesti kuvaavissa teorioissa painotetaan samansuuntaisia asioita kuin yleisissä muutosteorioissakin eli muutosprosessin vaikeutta ja vaihteellisuuden tärkeyttä.

Hoffmanin (2000: 167-173) mukaan onnistunut ympäristömuutos toteutetaan vaiheittain. Näitä eri vaiheita on kaikkiaan kahdeksan, ja ne on jaettu neljään eri pääryhmään, jotka ovat: 1. diagnoosi (diagnosis), 2. sulattaminen (unfreezing), 3. toiminta (movement) ja 4. uudelleenjäädäyttäminen (refreezing). Tarkemmat kahdeksan eri vaihetta ovat samat kuin Kotterin (1996: 18) mallissa. Visiolla on siis tärkeä rooli tässäkin mallissa.

Myös Halmeen (1997: 85) mukaan onnistunut muutos yrityksen kulttuurissa ympäristömyötäisempään suuntaan tapahtuu kahdeksassa eri vaiheessa. Tässä mallissa painotetaan erityisesti sitä, että tietyt vanhat, ympäristöasiat ja -näkökohdat päätöksenteosta poissulkevat oletukset ja tavat, pitää saada katoamaan ihmisten mielistä. Näiden tilalle pitää oppia uusia, ympäristömyötäisempiä ajattelu- ja toimintatapoja.

Ympäristömuutoksella on myös aivan omia erityispiirteitään. Linnasen ym. (1994: 223) mukaan ympäristövisiolla on tärkeä merkitys ympäristömuutoksessa. Visio ilmaisee johdon näkemyksen yrityksen tulevaisuudesta. Ympäristövisio taas luo mielikuvan yrityksestä, joka

kantaa vastuuta sekä luonnosta että henkilöstöstään. Yhteinen positiivinen mielikuva toimii ihmisten sisäisenä moottorina, joka ohjaa toimintaa alitajuisesti ja tehokkaasti haluttuun suuntaan. Pelkkä visio sellaisenaan ei kuitenkaan riitä muutoksen aikaansaamiseen, vaan visio pitää pukea strategian, periaatteiden ja ohjelman muotoon (Linnanen ym. 1994: 223). Myös Halme (1997: 103) korostaa yhteisen vision tärkeyttä ympäristömuutoksessa.

Oikein käytettynä selkeä yhteinen visio on Lanningin ym. (1999: 86) mukaan tehokas tapa viedä kehitystä eteenpäin lähinnä seuraavista syistä:

- Vision avulla varmistetaan, että kaikki kehittävät samaan suuntaan.
- Visio toimii jokapäiväisen päätöksenteon tukena.
- Visio selkeyttää yksittäisen työntekijän tehtäviä tulevaisuuden organisaatiossa.
- Visio motivoi.

Onnistuneessa ympäristömuutoksessa kestävien toimintatapojen pysyvä omaksuminen on tärkeää. Postin ja Altmanin (1991) tutkimuksen mukaan kestävien toimintatapojen ja –periaatteiden (sustainability strategies) pitkäaikainen ja pysyvä omaksuminen vaatii kolmannen asteen muutosta (third order change) organisaation kulttuurissa. Ensimmäisen asteen muutos tarkoittaa uusien tapojen kehittämistä mm. nykyisten päämäärien, arvojen, normien ja rakenteiden vahvistamiseksi. Toisen asteen muutos taas pitää sisällään tarkoituksellisen nykyisten päämäärien, arvojen, normien, rakenteiden ym. muokkaamisen. Kolmannen asteen muutos on täysin erilainen. Se nimittäin vaatii, että organisaatio omaksuu täysin uuden kulttuurin. (Jones & Welford 1997: 130.) Uuden kulttuurin omaksumista voidaan Onkilan (2002: 27) mukaan pitää syvimmälle organisaatioon vietyinä muutoksena, jonka vaikutuksesta organisaation toiminta ja sitä ohjaavat arvot ja perusolettamukset muuttuvat.

4.3 Johto ja johdon sitoutuminen avainasemassa muutoksen onnistumisessa

4.3.1 Mitä sitoutuminen oikeastaan on?

Käsitettä sitoutuminen ei Jokivuoren (2002: 17) mukaan ole aivan yksinkertaista määritellä, sillä eri tieteenaloja edustavat tutkijat painottavat sitoutumisessa hieman eri aspekteja.

O'Reilly ja Chatman (1986, Jokivuoren 2002: 17 mukaan) määrittelevät sitoutumisen ”psykologisena” siteenä, jonka luonne ja perusta vaihtelevat. Tämä side voi perustua mukautumiseen (compliance), samaistumiseen (identification) tai sisäistämiseen (internalization). *Mukautumisesta* on kyse silloin, kun henkilön asenne ja käytös ovat suopeita jollekin ryhmälle vain tiettyjen etujen takia (ei esimerkiksi yhteisten arvojen tms. takia). *Samaistuminen* tapahtuu, kun henkilö voi tuntea ylpeyttä kuullessaan tiettyyn ryhmään kunnioittaen sen edustamia arvoja, vaikka hän ei niitä itse omaksuisikaan. *Sisäistäminen* on kyseessä silloin, kun ryhmään, kollektiiviin tai organisaatioon panostetaan, koska asenteet ja arvomaailma, joita organisaatio heijastaa, ovat pitkälti samanlaiset kuin henkilöllä itselläänkin. (O'Reilly & Chatman 1986, Jokivuoren 2002: 17 mukaan.)

Sitoutuminen voidaan Jokivuoren (2002: 18) mielestä kaiken kaikkiaan ymmärtää *suhtautumistavaksi tai asenteeksi*. Asenteella tarkoitetaan yksilön varsin pysyvää ja johdonmukaista tapaa suhtautua tiettyyn kohteeseen. Se on ikään kuin ”henkinen valmiustila”, joka on organisoitunut kokemuksen kautta. (Jokivuori 2002: 18.)

Myös Strömmerin (1999: 162) mukaan sitoutuminen (tässä nimenomaan johonkin yritykseen) on motivaatiota laajempi käsite, joka näkyy kolmena piirteenä yksilön käyttäytymisessä:

- 1) Ensinnäkin se näkyy siinä, miten paljon henkilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä.
- 2) Sitoutuminen merkitsee yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella niiden puolesta (ks. myös Yukl 1998: 176).
- 3) Sitoutuminen näkyy haluna säilyttää jäsenyys organisaatiossa. (Strömmer 1999: 162.)

Työsuhteen kesto sekä osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon edistävät tai lisäävät Strömmerin (1999: 163) mukaan sitoutumista.

Kouzes ja Posner (2001: 45) ovat tutkimuksissaan havainneet, että henkilökohtaisten arvojen selkeys on voima, joka vaikuttaa eniten yksilön organisaatioon sitoutumisen tasoon. Kun sekä henkilökohtaiset että organisaation arvot ovat selkeitä, on yksilön sitoutuminen organisaatioon kaikkein voimakkainta. Tietysti myös yhteiset arvot ovat tärkeitä sitoutumisen kannalta. Omista arvoistaan parhaimmin tietoiset henkilöt ovat valmiimpia tekemään periaatteisiin perustuvia valintoja, ja tähän kuuluu myös se, miten organisaation ja omat periaatteet sopivat yhteen. Sitoutumisessa on siten kyse henkilön ja organisaation yhteensovittamisesta, ja hen-

kilökohtaiset arvot näyttäisivät määräävän tämän sopivuuden. (Kouzes & Posner 2001: 45, 47.)

Åbergin (1993: 47) mukaan sitoutuminen tarkoittaa, että henkilö hyväksyy tavoitteen tai tehtävän ja antaa panoksensa sen saavuttamiseen. Sitoutuminen on Åbergin (1993: 47) mukaan tärkeää itseohjautuvuuden kannalta, sillä sitoutunut henkilö työskentelee itsenäisesti, eikä häntä tarvitse kaiken aikaa ”tuuppia”. Kauppisenkin (2002: 27) mukaan kestmotivaation aikaansaamiseksi on synnyttävä sitoutuminen eli ihmisen sisäinen kyky motivoida itseään. Tällöin ei siis ole kysymys ulkoapäin tulevasta energiasta, vaan sisäisen tarkoituksen, kiinnostuksen ja ymmärryksen virittämisestä (Kauppinen 2002: 27). Sitoutuminen ei voi tapahtua käskemällä, vaan sen pohjana on tietoisuus ja ymmärrys sekä ennen kaikkea vapaaehtoinen hyväksyminen (Kauppinen 2002: 178). Ihmisethän eivät yleensä innostu sellaisesta, mihin he eivät usko (Kouzes & Posner 2001: 44).

Sitoutumisen kohde voi siis olla paitsi organisaatio myös esimerkiksi jokin tavoite tai tehtävä.

4.3.2 Johdon sitoutumisen, käyttäytymisen ja roolin merkitys

Johdon tuen merkitystä muutosprosessin onnistumisessa ei voi korostaa liikaa, niin tärkeää se on. Johdon tulee antaa tukensa muutosprosessin kaikissa vaiheissa. Lanningin ym. (1999: 59) mukaan yrityksen tai yksikön ylimmän johdon sitoutuminen on yksi liiketoiminnan kehitysprojektien tärkeimmistä menestystekijöistä. Johto osoittaa omalla toiminnallaan ja käytöksellään, mitkä asiat ovat tärkeitä ja panostamisen arvoisia (Lanning ym. 1999: 59).

Linnasen ym. (1994: 224) mukaan johdon sitoutuminen on edellytys muutoksen onnistumiselle, sillä visio syntyy ja myös kuolee johdon kautta. Johdon onkin siis aktiivisesti ja jatkuvasti viestittävä ympäristöasioista sekä osoitettava omalla esimerkillään seisovansa sanojensa takana (Linnanen ym. 1994: 224). Ruohotie taas (1990: 158) korostaa, että esimiehen omalla motivaatiolla on selvä yhteys alaisten motivaatioon ja sitä kautta heidän työpanokseensa.

Spitzer (1996: 29) mainitsee tekopyhyden olevan yksi varmoista motivaation tappajista. Hänen mukaansa varmin tapa pienentää tekopyhyyskiintiötä on seurata huolellisesti sanojen ja tekojen johdonmukaisuutta. Johtajien täytyy ymmärtää, että kaikella, mitä he sanovat ja teke-

vät ja jopa heidän ulkoisella olemuksellaankin on symbolista merkitystä ja siten aina tietty vaikutus työntekijöihin (Brooks 1999: 246). Toisaalta on otettava huomioon, että eräät niistä mekanismeista, joita johtajat käyttävät viestittäessään oletuksiaan, ovat tietoisia, tarkoituksellisia toimintoja. Toiset taas ovat tiedostamattomia ja voivat olla tarkoittamattomiakin. Sama henkilö saattaa olla ristiriitainen lähettämällä keskenään ristiriitaisia sanomia. (Schein 1991: 233.)

Jokapäiväisen johtamisen hyvin pienetkin vivahteet voivat siis aivan huomaamatta estää toimintatapojen kehittymisen ja vakiintumisen, sillä esimiehet viestivät toiminnallaan, sanomillaan ja sanomatta jättämisillään alaisilleen jatkuvasti, mikä on tärkeää ja mikä puolestaan ei ole suotavaa (Lanning ym. 1999: 302).

Ylimmän johdon toimilla on Robbinsin (2000: 240) mukaan myös suuri vaikutus organisaation kulttuuriin, sillä kaikkien puheidensa ja tekojensa kautta johto tavallaan luo organisaatioon normeja, jotka suodattuvat organisaatiossa alaspäin ja välittyvät työntekijöille. Johdon roolia yrityskulttuurin luomisessa näkyvien, symbolisten toimien kautta ja sen vaikutusta työntekijöihin ei Hopfenbeckin (1993: 225) mielestä pidä missään nimessä aliarvioida, vaikka ympäristönsuojelu käytännössä onkin jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön vastuulla. Myös Scheinin (1991: 324) mukaan kulttuuri syntyy ensisijaisesti johtajien toimintojen kautta, ja johtajuuden ainutkertainen ja oleellinen tehtävä onkin siten kulttuurin manipulointi. Samaa mieltä on Kauhanenkin (1997: 105), joka toteaa, että organisaatiokulttuurin muuttaminen tapahtuu parhaiten ylimmän johdon todellisen toiminnan heijastuksina henkilöstön arvostuksiin.

Ympäristöjärjestelmän toimivuuden kannalta johdon sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää. Kun ylin johto on sitoutunut ympäristöpolitiikkaan, voidaan myös olettaa, että se järjestää yrityksen toimintaolosuhteet sellaisiksi, että ympäristöasioita voidaan jatkuvasti parantaa. Lisäksi johdon täytyy ehdottomasti tukea yrityksen ympäristötyötä ja olla esimerkkinä muille ympäristön hyväksi toimimisessa. Mikäli näin ei tapahdu, on hankala vakuuttaa henkilöstöä tai muitakaan sidosryhmiä toiminnan vakavuudesta. (Pesonen ym. 2001: 35; Sayre 1996: 113.)

Tutkimusten mukaan ylimmän johdon sitoutuminen vahvaan ympäristöjärjestelmään saa kaikissa työntekijöissä aikaan tunteen, että ympäristönsuojelun tason kohottamisen ja jatkuvan

parantamisen saaminen osaksi jokapäiväistä toimintaa on tärkeää (Bridgen & Helm 2000: 277). Lisäksi ylimmän johdon sitoutuminen osoittaa niin työntekijöille kuin ulkopuolisillekin, että vahva ympäristöetiikka on osa yrityksen kulttuuria (Bridgen & Helm 2000: 284).

ISO 14001 –standardissakin (1996) vaaditaan johdon sitoutumista ympäristöjärjestelmään. Standardin liitteessä A, jossa on ohjeita standardin käyttämiseksi, kohdassa A.4.1 sanotaan, että ympäristöjärjestelmän menestyksekkäs toteuttaminen edellyttää kaikkien organisaatiossa työskentelevien sitoutumista. Sitoutumisen pitäisi lisäksi alkaa johdon korkeimmilta tasoilta. Myös ympäristöpolitiikan tulisi olla ylimmän johdon laatima.

Johdon tärkeänä tehtävänä kehitystoiminnassa on myös riittävien resurssien varmistaminen (Lanning ym. 1999: 61). Kotterin (1996: 9) mukaan yksi syy organisaation uudistamisen epäonnistumiseen on se, että uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta. Myös ISO 14001 –standardissa (1996) vaaditaan, että johdon täytyy varata ympäristöjärjestelmän toteuttamiseen ja valvomiseen tarvittavat resurssit.

Ylimmällä johdolla on siis kaiken kaikkiaan hyvin keskeinen rooli henkilöstön motivoimisessa ympäristötyöhön ja ympäristötietoisuuden kohottamisessa sekä yhteisten ympäristöarvojen luomisessa ja levittämisessä (Pesonen ym. 2001: 44; Sayre 1996: 113-114).

4.4 Muutoksen onnistumista edesauttavia henkilöstön sitouttamiskeinoja

4.4.1 Koulutus

Koulutus on yksi tärkeimmistä keinoista saada työntekijät sitoutumaan muutokseen organisaatiossa. Onkilan (2002: 41) mukaan sitoutuminen on samastumista, osallisuutta, arvojen kongruenssia ja halua toimia organisaation hyväksi sekä pysyä sen jäsenenä. Erityisen tärkeää koulutus on ympäristömuutoksessa, sillä organisaatioon on silloin luotava tietoa ympäristöasioista ja niiden hyvästä hoidosta (Onkila 2002: 46).

Koulutuksen tarkoituksena on luoda organisaation jäsenille tarvittavat tiedot ja taidot ympäristöasioista (Halme 1997: 92). Koulutuksella aikaan saatu työntekijöiden tietoisuus ympäristöasioista tuo Halmeen (1997: 92) mukaan mukanaan kahdenlaisia hyötyjä. Ensinnäkin ympä-

ristöongelmien ymmärtäminen lisää halukkuutta hyväksyä uudet ympäristömyötäiset säännöt ja toimintatavat, vaikka ne teettäisivätkin ylimääräistä työtä. Onkin siis tärkeää saada kaikki ymmärtämään, *miksi* ympäristöasiat tulisi omassa työssä ottaa huomioon (Linnanen ym. 1994, Halmeen 1997: 92 mukaan). Toiseksi, tietoisuus ympäristöasioista auttaa työntekijöitä tunnistamaan, missä voidaan tehdä parannuksia ympäristöasioiden suhteen (Wolters ym. 1995, Halmeen 1997: 92 mukaan).

Työntekijät myös paljon todennäköisemmin toimivat yrityksen päämäärien hyväksi ja toimintasuunnitelmien mukaisesti, mikäli he tietävät tarkasti, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän tulee nämä odotukset täyttääkseen tehdä (Elkington & Burke 1997: 320).

Henkilöstön koulutuksen tulee tapahtua organisaation kaikilla tasoilla, jotta saataisiin luotua kattavaa ympäristötietoisuutta ja muutettua kulttuuria (Linnanen ym. 1994: 227). Pelkkä ympäristöasioista vastaavien henkilöiden koulutus ei siis riitä. Koulutuksen tulee lisäksi olla jatkuvaa. Vanhoihin tapoihin saatetaan helposti ajautua takaisin, mikäli koulutusta ei järjestetä toistuvasti ja muistuteta uusien toimintatapojen tärkeydestä (Linnanen ym. 1994: 226). Linnanen ym. (1997: 178) mukaan on tärkeää muistaa, että oppiminen ei ole lineaarinen prosessi, vaan systeemi, jossa jokaisella kierroksella uusien toimintamallien oppiminen vahvistuu.

Tärkeää on myös koulutuksen kiinnostavuus, jotta henkilöstön motivaatio lisääntyisi. Koulutuksen tekee Linnasen ym. (1997: 179) mukaan kiinnostavaksi sen sopivuus kohderyhmän tarpeisiin ja odotuksiin. Tehokkaan koulutuksen lähtökohtana on vastaanottajien tietotason ja asenteiden sekä viestin vastaanottotilanteen tunteminen (Linnanen ym. 1997: 179). Lisäksi henkilökunnan koulutuksessa on Linnasen ym. (1997: 179) mukaan tärkeää asiayhteyksien ja välillisten vaikutusten selventäminen.

Pitkällä tähtäimellä ympäristöasioihin liittyvä koulutus olisi hyvä yhdistää kaikkeen muuhun henkilöstölle annettavaan koulutukseen. Muuten on vaarana, että ympäristöasiat jäävät täysin irrallisiksi eikä ymmärretä niiden yhtymäkohtia organisaation muihin, esim. taloudellisiin, päämääriin. Ympäristökoulutuksella tulee siis olla selviä yhteyksiä käytännön työhön (Halme 1997: 93; ks. myös Lanning ym. 1999: 280).

Lisäksi on syytä pitää mielessä, että lyhyt opastustauko työn lomassa on myös koulutusta ja täyttää asetetut tavoitteet varmasti ainakin yhtä hyvin kuin massaluento (Lanning ym. 1999:

278). Ympäristöjärjestelmän säännöllisten auditointienkaan merkitystä työntekijöiden ympäristökoulutuksessa ei suinkaan kannata vähätellä, sillä ne voivat olla siinä hyvinkin tehokkaita apuvälineitä (Pedersen & Nielsen 2000: 35).

Lanning ym. (1999: 276-277) korostavat vielä erityisesti sitä, että hyvinkin vähäpätöisiltä tuntuvien koulutusten laiminlyönti saattaa kostautua yllättävän suurina käytännön ongelmina. Ennen kaikkea oikein toteutettu koulutus motivoi henkilöstöä ja lisää muutoshalukkuutta. Koulutuksen todellisenä tavoitteena pitäisikin olla tulosten aikaansaaminen sekä muutokset asenteissa ja toimintatavoissa. (Lanning ym. 1999: 276.)

ISO 14001 –standardissa (1996) on asetettu joitakin vaatimuksia ympäristöjärjestelmään liittyvälle koulutukselle. Sen mukaan organisaation täytyy tunnustaa koulutustarpeet. Sen täytyy myös vaatia, että kaikki, joiden työ saattaa aiheuttaa merkittävän vaikutuksen ympäristöön, ovat saaneet soveltuvaa koulutusta. Lisäksi vaaditaan, että kaikkien asiaankuuluvien toimintojen ja organisaatiotasojen henkilöt ovat tietoisia ympäristöpolitiikan, menettelytapojen ja ympäristöjärjestelmän vaatimusten noudattamisen tärkeydestä sekä oman toimintansa ympäristövaikutuksista. Heidän tulee olla tietoisia myös omasta roolistaan ja vastuistaan ympäristöpolitiikan ja menettelytapojen sekä ympäristöjärjestelmän vaatimustenmukaisuuden saavuttamisessa sisältäen valmiuden ja toiminnan hätätilanteissa. Määritellyistä toimintatavoista poikkeamisen mahdollisista seurauksistakin on oltava tietoisia.

4.4.2 Viestintä

Viestinnällä on tärkeä rooli organisaation ympäristömyötäisen muutoksen onnistumisessa. Etenkin muutoksen alkuvaiheessa viestintään ja tiedon levittämiseen tulisi kiinnittää huomiota (Halme 1997: 92). Haapaniemi (1996: 152) taas korostaa, että avoin kommunikaatio koko organisaatiossa ja läpi koko muutosprosessin on välttämätöntä, jos muutoksen halutaan onnistuvan. Oikean tiedon levittäminen mahdollisimman avoimesti ja laajalle auttaa Strömmerin (1999: 95) mukaan muutoksen hallinnassa. Viestintä on myös erittäin tehokas osaamisen edistämisen keino yrityksessä (Strömmer 1999: 217).

Lanningin ym. (1999: 211) mukaan viestinnän tavoitteena on kertoa koko henkilöstölle, mitä ollaan tekemässä ja mihin ollaan menossa. Kaiken kaikkiaan henkilöstön tietoisuus päätöksistä ja niiden perusteista edistää sitoutumista (Linnanen ym. 1994: 226). Lisäksi perusteelli-

nen muutoksesta informointi auttaa työntekijöitä hahmottamaan muutoksen edut ja haitat (Haapaniemi 1996: 151).

Linnasen ym. (1994: 226) mukaan osallistavan viestinnän aikaansaaminen on erityisen tärkeää oman henkilökunnan suhteen. Siinä on tilaa myös avoimelle palautteelle. Palautteen avulla voidaan varmistaa, että sanoma on vastaanotettu ja ymmärretty. Strömmerin (1999: 219) mukaan kaikkein tehokkainta on henkilökohtainen viestintä juuri kaksisuuntaisuutensa vuoksi.

Projektiviestinnän perimmäinen tarkoitus on Lanningin ym. (1999: 211) mukaan saada ihmiset toimimaan projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehokkaalla ja oikeisiin asioihin keskittyvällä viestinnällä voidaan ehkäistä kehitysprojekteihin yleensä liittyviä pelkoja ja niistä aiheutuvaa muutosvastarintaa (Lanning ym. 1999: 211). Oikein välitetyillä viesteillä projekti saadaan ”myytyä” koko henkilöstölle (Lanning ym. 1999: 212).

Spitzer (1996: 30) mainitsee tiedon panttaamisen olevan yksi varmoista työntekijöiden motivaation tappajista. Hänen mukaansa olisi parempi harrastaa enemmän yli- kuin aliviestintää. Tiedon panttaaminen ei yleensä ole tarkoituksellista, vaan on vain niin, että harvat esimiehet käsittävät alaisten informaatiotarpeen suuruuden. Spontaanien ja reaaliaikaisten viestintämenetelmien käyttö on myös tärkeää. (Spitzer 1996: 30.)

ISO 14001 –standardissa (1996) asetetaan myös joitakin vaatimuksia viestinnälle. Sen mukaan organisaation on luotava ja ylläpidettävä ympäristöjärjestelmäänsä ja ympäristönäkökohtiinsa liittyviä menettelytapoja, jotka koskevat sekä sisäistä tiedonkulkua eri organisaatiotasojen ja –toimintojen välillä että ulkoisten sidosryhmien asiaankuuluvien tiedustelujen vastaanottamista, dokumentointia ja niihin vastaamista. Lisäksi on päätettävä, kuinka merkittävistä ympäristönäkökohdista tiedotetaan ulkoisesti (ISO 14001, 1996). Linnasen ym. (1997: 175) mukaan yli puolet ympäristöjärjestelmien kehityshankkeista epäonnistuu sisäisen viestinnän tehottomuuden vuoksi.

Lisäksi lähinnä ulkoisia sidosryhmiä varten tarvitaan järjestelmällistä ulkoista viestintää. Vaikka ulkoinen viestintä on usein lähellä markkinointia, niin sillä on tärkeä merkitys myös oman henkilöstön kannalta: Ulkoinen viestintä nimittäin muokkaa yrityskulttuuria ja sisäistä

yrityskuvaa. Siksi se pitäisikin tehdä tarkoituksellisesti hyvin näkyväksi myös yrityksen sisällä. (Strömmer 1999: 219.)

4.4.3 Motivaatio

Henkilöstön pitää olla motivoitunutta, jotta se sitoutuisi muutokseen. Motivaation luomiseen voidaan käyttää samoja keinoja (esim. koulutus), jotka lopulta johtavat välillisesti henkilöstön sitoutumiseen (Onkila 2002: 41). Pitää kuitenkin muistaa, että motivaatio on hyvin henkilökohtainen asia; jokainen motivoituu hieman eri asioista ja eri tavalla (Lanning ym. 1999: 169).

Strömmer (1999: 150) on koonnut eri lähteistä motivaatiolle seuraavan merkityssisällön: ”Motivaatio virittää yksilön käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja sen jatkuvuutta. Motivaatioon liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaatio on se aste, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. Motivaatio on lisäksi tilannesidonnaista.” Motivaatioon vaikuttaa ainakin se, miten haluttava tavoite on ja miten todennäköisenä henkilö pitää sen saavuttamista (Lanning ym. 1999: 157). Lisäksi usko siihen, että ponnistus tuottaa jonkinlaisen palkkion, yleensä motivoi ihmisiä (Strömmer 1999: 155).

Halmeen (1997: 94) mukaan henkilöstön motivoinnissa kannattaa vedota niihin asioihin, jotka motivoivat ihmisiä ammatillisessakin mielessä. Esimerkiksi markkinointipääällikköä motivoi ympäristöasioiden hyvästä hoidosta seuraava positiivinen julkisuus. Myös se, että yritys on edelläkävijä ympäristöjohtamisessa, aivan varmasti motivoi ainakin johtoa. Lisäksi vetoaminen siihen, että kantamalla huolta ympäristöstä ja suojelemalla sitä ”tehdään oikein”, voi motivoida henkilöstöä. Ympäristönsuojelu voi olla yksi niistä asioista, jotka luovat omalle työlle arvokkaan tarkoituksen ja siten inspiroi sekä motivoi. (Halme 1997: 94.)

Työpanosta ei kuitenkaan säätele pelkkä motivaatio, joka määrää vain sen, mitä yksilö *haluaa* tehdä. Motivaation lisäksi työpanosta nimittäin säätelee myös valmius, joka vaikuttaa siihen, mitä yksilö *osaa* tehdä. (Peltonen & Ruohotie 1991: 22.) Tutkimusten mukaan motivaation lisääminen parantaa ainoastaan niiden suoritustasoa, joilla on riittävät valmiudet suoriutua tehtävästä. Jos valmiudet ovat heikot, motivaation lisääminen ei johda parempiin tuloksiin. (Peltonen & Ruohotie 1991: 22.)

Henkilöstön motivoinnissa on joka tapauksessa ja ennen kaikkea muistettava positiivinen ote.

4.4.4 Palkitseminen

Palkitsemisen avulla pystytään lisäämään motivaatiota, mikä voi välillisesti luoda myös sitoutumista muutosprosessiin (Onkila 2002: 44). Palkitsemista on sekä taloudellista että ei-taloudellista. Taloudellista palkitsemista ovat suora, rahallinen palkitseminen sekä epäsuora palkitseminen eli erilaiset etuudet. Ei-taloudelliset palkitsemiskeinot ovat uraan ja sosiaalisiin seikkoihin liittyviä. (Kauhanen 1996, Onkilan 2002: 44 mukaan.)

Halmeen (1997: 97) mukaan työntekijöiden palkitseminen kannustaa heitä ympäristöasiat huomioonottavaan toimintaan. Erityisesti koko yrityksen laajuiseen julkiseen (siis ei-taloudellisen) tunnustuksen antaminen hyvin toimineelle työntekijälle (myös useammallekin yhtä aikaa) on tehokas palkitsemistapa, joka kiinnittää voimakkaasti huomiota ympäristömyönteisen toiminnan tärkeyteen ja siten myös lisää henkilöstön ympäristötietoisuutta (Halme 1997: 97).

Taloudelliset palkkiot hyvästä ympäristötoiminnasta voivat Millimanin ja Clairin (1995) mukaan motivoida henkilöstöä, mutta voivat myös saada aikaan kilpailua työntekijöiden välillä ja vääristää hyvän ympäristötyön tuloksia (Halme 1997: 97). Lisäksi kannattaa ottaa huomioon, että ennalta arvaamattomat sekä pienet palkkiot ovat usein tehokkaampia kuin säännöllisesti ja/tai harvoin saadut suuret palkkiot (Peters & Waterman 1983: 89).

Yksi edullinen, tehokas ja joustava palkitsemisjärjestelmä on viestintä (Linnanen ym. 1997: 180). Viestinnän tehokkuus palkitsemismenetelmänä perustuu Linnasen ym. (1997: 180) mukaan julkisuuteen. Johtajan kahden kesken työntekijälle antama vilpittömä kiitos on toki tarpeen, mutta kiitos on tehokas toimintatavan kehittäjä silloin, kun kiittäminen tapahtuu julkisesti esimerkiksi yrityksen lehdessä tai tilaisuudessa (Linnanen ym. 1997: 180-181). Myös Strömmer (1999: 161) korostaa sitä, miten positiivinen vaikutus myönteisellä palautteella on ja miten se luo ihmisiin uskoa.

On kuitenkin tärkeää muistaa, että tavoitteiden ja palkkioiden välillä ei saa olla ristiriitaa. On aivan turha asettaa henkilöstölle tietynsuuntaisia kehitystavoitteita, jos palkkiojärjestelmät ohjaavat heitä toimimaan toisin (Lanning ym. 1999: 301).

4.4.5 Muita muutoksen onnistumista edesauttavia sitouttamiskeinoja

Osallisuus

Työntekijöiden sitoutuminen ympäristömuutokseen ja siihen liittyviin uusiin toimintatapoihin yrityksessä on suurempaa, jos he ovat olleet alusta asti mukana suunnittelemassa siihen liittyviä asioita (Halme 1997: 82, 93-94). Työntekijät tuntevat myös enemmän vastuuta niiden tavoitteiden saavuttamisesta, joista he ovat itse olleet mukana päättämässä. Lisäksi, jos henkilöstö osallistuu jo varhaisessa vaiheessa ympäristöprojektiin, heiltä saatavaa tärkeää tietoa, kuten tuotantoprosessien tuntemusta, voidaan hyödyntää (Halme 1997: 93-94; ks. myös Lanning ym. 1999: 173).

Muutosvastarintaakin voidaan lieventää, kun henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa asioihin (Lanning ym. 1999: 173). Mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintatapoihin parantaa Lanningin ym. (1999: 176) mukaan yleensä myös työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä. Lisäksi osallistuvan kehittämisen sivutuotteena organisaation osaaminen ja joustavuus lisääntyvät ja tiedonkulku organisaatiossa paranee (Lanning ym. 1999: 175-176).

Arvojen muutos

Linnasen ym. (1994: 219) mukaan ulkoinen pakko voi saada organisaation toimimaan pinnallisesti katsottuna ympäristövastuullisesti, mutta viime kädessä toiminnan todellinen muutos riippuu organisaation jäsenten sisäisen arvomaailman muutoksesta. Lisäksi kokonaisvaltainen muutos yrityksessä vaatii koko henkilöstön sitoutumista ympäristövastuuseen. Yrityskulttuurin kehittämistyö tulee Linnasen ym. (1997: 176) mukaan aloittaa johdon ympäristöarvojen kehittämisestä. Pitää kuitenkin muistaa, että arvoja ja asenteita ei voi muuttaa pelkän viestinnän keinoin. Yrityskulttuurin muutosprosessi vaatii arvojen kehittämistä, mikä on rakennettava olemassa olevalle arvoperustalle vaiheittain (Linnanen ym. 1997: 176).

Organisaatiorakenne

Matala, ei-hierarkkinen, organisaatiorakenne sopii Halmeen (1997: 96, 91, 81) mukaan kokonaisvaltaiseen ympäristöjohtamiseen hierarkkista rakennetta paremmin ja edesauttaa ympäristömyötäisen yrityskulttuurin kehittymistä. Kokonaisvaltainen ympäristöasioiden hyvä hoitaminenhan vaatii, että jokainen työntekijä tunnistaa oman työnsä ympäristövaikutukset.

Matala organisaatorakenne nimittäin parantaa tiedonkulkua organisaation sisällä (Callenbach ym. 1993, Halmeen 1997: 81 mukaan).

ISO 14001 –standardissakin (1996) organisaatorakenteesta on maininta. Siinä edellytetään roolien, vastuiden ja valtuuksien määrittelyä, dokumentointia ja tiedottamista tehokkaan ympäristöasioiden hallinnan mahdollistamiseksi.

Hyötyjen näkyminen ja palaute

Muutoksen pysyvyyden kannalta on Lanningin ym. (1999: 304) mukaan sitä parempi, mitä varhaisemmassa vaiheessa sen hyötyjä alkaa tulla näkyviin. Samalla uuden toimintatavan merkitys iskostuu paremmin ihmisten mieliin (Lanning ym. 1999: 304). Jos hyötyjä ei havaita, uusissa toimintatavoissa ei jakseta pysyä. Myös Kotter (1996: 10) painottaa, että hanke voi menettää iskuvoimansa, mikäli lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny.

Edistymisen seurantaan varten kannattaa jo projektin alkuvaiheessa kehittää sopivia mittareita (Lanning ym. 1999: 199). ISO 14001 –standardissa (1996) on maininta myös mittaamisesta. Siinä vaaditaan, että organisaation on luotava ja ylläpidettävä dokumentoidut menettelytavat säännöllisille tarkkailuille ja mittauksille. Tarkoituksena on tarkkailla ja mitata niiden toimintojen keskeisiä ominaisuuksia, joilla saattaa olla merkittäviä ympäristövaikutuksia. Lisäksi organisaation täytyy luoda ja ylläpitää menettelytavat ja ohjelma(t), joilla toteutetaan ympäristöjärjestelmän säännölliset auditoinnit. Auditointien avulla määritellään, onko ympäristöjärjestelmä vaatimusten mukainen sekä toteutettu ja ylläpidetty kunnolla.

Ympäristösuoriutumisen mittaaminen ja palautteen antaminen ovat tehokkaita keinoja osoittamaan koko organisaatiolle, että ympäristöasiat ovat tärkeitä (Halme 1997: 96). Tosin on ymmärrettävä, että palaute ilman tavoitteita sekä toisaalta taas tavoitteet ilman palautetta motivoivat ihmisiä hyvin vähän (Kouzes & Posner 2001: 49). Erittäin merkityksellistä palautetta on Skinnerin (1971) mukaan ylimmän johdon kiinnittämä huomio asioihin (Peters & Waterman 1983: 89).

5 ORGANISAATIOKULTTUURISTA

5.1 Organisaatiokulttuurin monet määritelmät ja tehtävät

Yritysorganisaatioissa esiintyvää organisaatiokulttuuria nimitetään yleisesti yrityskulttuuriksi. Organisaatio-/yrityskulttuurista on olemassa hyvin paljon erilaisia määritelmiä. Vaikka nämä määritelmät poikkeavatkin jonkin verran toisistaan, on niillä kuitenkin melko paljon yhteisiä ja samankaltaisia piirteitä. Lisäksi on huomattava, ettei pelkästä kulttuuri-käsitteestäkään ole olemassa yhtenäistä näkemystä ja aivan yksimielisen selvää määritelmää (Juuti 1997: 39). Juutin (1997: 39) mukaan kulttuurilla tarkoitetaan yleensä niitä ihmisyyhteisön omaksumia tapoja, taitoja, välineitä ja tekniikoita, jotka ovat tyypillisiä sille tietyssä aikana. Näin kulttuuri luo käyttäytymiselle tietyn viitekehyksen. Aaltosen ja Junkkarin (1999: 100) mukaan taas kulttuurin on sanottu tarkoittavan yhteisön kokonaisuutta, ja siihen vaikuttaa periaatteessa kaikki.

Kulttuuri on Juutin (1999: 258) mukaan ikään kuin kollektiivinen toimintaohjelma tai tapa ajatella, joka erottaa ihmisryhmän toisista. Kulttuuri perustuu arvojärjestelmille, mutta vaikuttaa myös yksityisten ihmisten arvoihin (Juuti 1999: 258).

Joka tapauksessa tärkeintä tässä yhteydessä on kuitenkin sen ymmärtäminen, että työyhteisöjen erilaisuus ilmenee erilaisten organisaatiokulttuurien muodostumisessa (Haapaniemi 1996: 145).

Yrityskulttuurin voidaan ajatella olevan yrityksen persoonallisuus, johon vaikuttavat ainakin yrityksen koko, toimiala, omistussuhteet, henkilöstön rakenne sekä koulutus- ja kokemustausta, sijaintipaikka ja asiakaskunta (Strömmer 1999: 59). Se muotoutuu monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta ajan saatossa. Dodgen (1997: 105) mukaan myös merkittävät tapahtumat muovaavat yrityskulttuuria, joka voi ajan myötä vahvistua ja lujittua. Yrityskulttuuri selittää Strömmerin (1999: 56) mukaan osaltaan ihmisten käyttäytymistä yrityksessä: sitä, millaiset oletukset ja arvot ohjaavat heidän toimintaansa ja millaiset sidokset pitävät yrityksen yhdessä.

Yrityskulttuuri määritellään Juutin (1997: 12) mukaan useimmiten itsestään selvien sääntöjen, oletusten ja odotusten järjestelmäksi, joiden avulla muodostetaan mielikuva siitä ympäristöstä ja niistä tapahtumista, joiden keskellä ollaan. Juuti (1997: 39) mukaan yrityskulttuuri ilmentää sitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan. Se on niiden perusoletusten ja uskomusten kooste, joita yrityksen jäsenet ovat yleisesti omaksuneet pyrkiessään selviytymään ympäristössään ja pyrkiessään säilyttämään yhteisön kiinteyden. Nuo uskomukset toimivat heidän alitajunnassaan määrittäen itsestään selvyyksinä pidetyt toimintatavat, joiden avulla yritys pyrkii selviytymään ympäristössään. (Juuti 1997: 39.)

Juuti (1999: 264) mukaan yrityskulttuuri muodostuu niistä käyttäytymissäännöistä ja tavoista, joita yrityksessä olevat ihmiset ovat omaksuneet. Yrityksessä toimivilta ihmisiltä ikään kuin odotetaan tietynlaista toimintaa ja hyväksytään sekä tuetaan sellaisia käyttäytymismalleja, jotka ovat sopusoinnussa yleisesti omaksuttujen toimintatapojen kanssa (Juuti 1999: 264). Myös Hofsteden (1993: 19-20) mukaan kulttuuri koostuu tietyistä tavoista ajatella, tuntea ja toimia. Lisäksi Hofstede (1993: 21) korostaa, että kulttuuri on aina sekä kollektiivista että opittua. On huomattava myös, että vaikka yrityskulttuuri vaikuttaakin yrityksen jäsenten käyttäytymiseen, niin toisaalta myös heidän käyttäytymisensä vaikuttaa yrityskulttuuriin (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997: 201).

Kilmann ym. (1985; 1986, Juuti 1999: 256 ja Ogborin 2001: 594 mukaan) määrittelevät yrityskulttuurin niiksi yrityksessä yhteisesti omaksutuiksi filosofioiksi, ideologioiksi, arvoiksi, uskomuksiksi, oletuksiksi, odotuksiksi, asenteiksi ja normeiksi, jotka pitävät yllä yrityksen kiinteyttä. Näin yrityskulttuuri on kätkössä oleva, yhdistävä tekijä, joka antaa toiminnoille merkityksen, suunnan ja käyttövoiman. Kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä on hyvin harvoin kirjoitettu kirjalliseen asuun. Ne opitaan organisaatiossa työskentelemällä.

Tosin Alvessonin ja Bergin (1988: 61-62) sekä Silénin (1995: 29) mukaan Kilmannin ym. määritelmä yrityskulttuurista on ”tyypillinen” organisaatiokulttuuritutkimuksen korporatiivisen koulukunnan mukainen määritelmä. Tämän koulukunnan mukaan organisaatiot ovat sosiaalisia instrumentteja, jotka tuottavat hyödykkeiden ja palvelujen lisäksi organisaation tietynlaisen kulttuurin artefakteineen, rituaaleineen, seremonioineen ja arvoineen, toisin sanoen kulttuuri nähdään yhtenä organisaation sisäisistä muuttujista, jonka organisaatio tuottaa toimintansa sivutuotteena (Silén 1995: 29). Silénin (1995: 30) mukaan korporatiivinen koulukunta määrittelee kulttuurin usein sosiaaliseksi tai normatiiviseksi liimaksi, joka lähes fyysi-

sen voiman tavoin ohjaa organisaation toimintaa ja jonka tehtävänä on pitää organisaatio ja ”joukot” yhtenäisinä heijastaen organisaation jäsenten yhteisiä arvoja, normeja ja uskomuksia.

Korporatiivisen koulukunnan mukaan kulttuurin päätehtävänä on olla ylimmän johdon tietoisien toiminnan tuloksena syntyneenä, strategiat toiminnaksi ja rahallisiksi tuloksiksi muuttavana välineenä ja työkaluna (Silén 1995: 31). Yrityksen sisäisen kulttuurin on siten oltava yrityksen toimintaympäristöön sopiva (Alvesson & Berg 1988: 62).

Alvesson (2002: 29-39) on laatinut yhteenvedon joistakin kaikkein yleisimmistä vertauskuvista, joita (yritys)kulttuurista monesti käytetään. Kulttuuri voidaan tämän yhteenvedon mukaan nähdä ainakin esimerkiksi:

- kompassina/suunnannäyttäjänä, jolloin yhteinen arvojärjestelmä (eli yrityskulttuurin ydin) osoittaa ”oikean” suunnan ja suuntaviivat asioiden tärkeysjärjestykselle,
- sosiaalisena liimana, missä yhteiset käsitykset, symbolit ja arvot ovat ryhmään /organisaatioon samastumisen lähteitä, ja joka ehkäisee pirstoutumista,
- pyhänä lehmänä, missä perusoletukset ja arvot ovat organisaation ytimessä, johon ihmiset ovat voimakkaasti sitoutuneita, sekä
- tunteiden säätelijänä, missä kulttuuri tarjoaa suuntaviivat ja ohjeet mielentiloille ja tunteille sekä niiden ilmaisutavoille.

Myös Robbinsin (2000: 238) mukaan organisaatiokulttuuri ohjaa ja muovaa työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä. Lisäksi kulttuuri vähentää epäselvyyttä/moniselitteisyyttä, koska se kertoo työntekijöille, miten asiat hoidetaan ja mikä on tärkeää (Robbins 2000: 238). Tätä voi hyvin verrata Kotterin (1996: 129) määritelmään kulttuurista, jonka mukaan kulttuuri tarkoittaa jonkin ihmisryhmän keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Ryhmän toimintanormit ovat melko näkyviä, toisin kuin yhteiset arvot, jotka puolestaan ovat näkymättömiä (Kotter 1996: 130). Ouchin (1980, Ogborin 2001: 593 mukaan) mukaan taas yrityskulttuuri on välttämätön työkalu harmonisen työskentelyilmapiirin/-suhteen luomisessa, koska yhteiset arvot ja uskomukset luovat intressien sopusoinnun, mikä pienentää opportunistisen käyttäytymisen todennäköisyyttä huomattavasti.

Weickin (1995) mukaan yrityskulttuuri ruumiillistuu tarinoissa, myyteissä, mission ilmaisuissa/julkilausumissa sekä yrityksen politiikoissa, jotka antavat rutiineille (eli usein toistuville ja koetuille tapahtumille) merkityksen (Ogbor 2001: 594). Näin yrityskulttuuri toimii

havaintojen suodattimena ja muodostaa tavallaan tiekartan, jota yksilöt voivat seurata (Weick 1995, Ogborin 2001: 594 mukaan). Yrityskulttuuri estää Ogborin (2001: 594) mukaan ”toimintahäiriöistä” käyttäytymistä töissä, koska se saa tai velvoittaa organisaation jäsenet tekemään toisten hyväksi ja kanssa sellaisia asioita, jotka ovat organisaation etujen mukaisia. Monet tutkijat ovat myös esittäneet, että jos yksilöt aktiivisesti ovat mukana organisaation toiminnassa, niin heidän identiteettinsä muotoutuu sellaiseksi, että se ”istuu” hyvin organisaatiokulttuurin määrittelemiin normeihin ja arvoihin (Ogbor 2001: 598).

Monen organisaatiokulttuurin tutkijan ja asiantuntijan mielestä kuitenkin Scheinin (1991) esittämä malli organisaatiokulttuurista on ehkä kaikkein paras, selvin ja kattavin, sillä siihen viitataan hyvin monessa teoksessa. Ainakin esimerkiksi Yukl (1998: 329) ja Vanhala ym. (1997: 199) viittaavat kyseiseen malliin. Tämän vuoksi Scheinin (1991) esittämiä ajatuksia ja tutkimustuloksia tarkastellaan tässäkin tutkimuksessa hieman tarkemmin.

Schein (1991: 24) väittää, että termi ”kulttuuri” tulisi rajata koskemaan perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perusluonteisella, ”itsestäänselvällä” tavalla. Nämä oletukset ja uskomukset ovat *opittu* tapa reagoida ulkoisen ympäristön tuottamiin, ryhmän säilymiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin. Tästä reagoitavasta on tullut itsestäänselvyys, koska sen avulla on voitu toistuvasti ja luotettavasti ratkaista näitä ongelmia. On kuitenkin syytä tehdä ero tämän syvemmän perusoletusten tason ja ”artefaktien” (=ihmistyön aikaansaannosten) sekä ”arvojen” välillä. Ne ovat kulttuurin pintatason ilmiöitä, mutta eivät kulttuurin perusolemusta. (Schein 1991: 24.)

Schein (1991: 42) muistuttaa, että organisaatiokulttuurin käsitettä ei pidä ymmärtää väärin ja sekoittaa esimerkiksi sellaisiin käsitteisiin kuin ”ilmapiiri”, ”filosofia”, ”ideologia”, ”tyyli” tai ”miten ihmisiä johdetaan” ja niin edelleen. Schein (1991: 41) myös huomauttaa, että organisaatiokulttuuri on erittäin ”näkyvä” ja ”tuntuva” sekä todellinen ilmiö. Toisaalta Schein (1991: 319) vielä korostaa, että vaikka kulttuuri tuleekin viimekädessä esiin tai ilmenee ulkoisten käyttäytymismallien kautta, sitä ei kuitenkaan pidä sekoittaa näihin malleihin. Kulttuuri ei ole näkyvä – vain sen manifestaatiot tai ilmentymät ovat sitä (Schein 1991: 319).

Schein (1991: 31-38) erottaa kulttuurissa kolme eri tasoa, jotka kaikki ovat *vuorovaikutuksessa keskenään*. Nämä tasot ovat:

1. taso: - Näkyvä, mutta ei aina tulkittavissa oleva taso.
 - Sisältää *artefaktit* (eli ihmistyön aikaansaannokset) sekä erilaiset *luomukset*, mihin kuuluvat:
 - taide,
 - teknologia,
 - näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen.

= Ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö.

Artefaktien havaitseminen on helppoa, mutta vaikeampaa on selvittää niiden merkitys, keskinäiset suhteet ja se, mitä syvemmällä olevia rakenteita ne heijastelevat, jos yleensä heijastelevat jotakin.

2. taso: - Selvempi tiedostamisen taso verrattuna seuraavaan tasoon 3.
 - Sisältää *arvot*.
 - Tämä taso on:
 - testattavissa fyysisen ympäristön välityksellä,
 - testattavissa vain yhteisön konsensuksen muodossa.

Eräässä mielessä kaikenlainen kulttuurinen oppiminen heijastelee alunperin joltakulta peräisin olevia arvoja, jotka ilmoittavat, miten asioiden ”tulisi olla”, vastakohtana sille, miten ne ovat.

(Koska arvot ovat erittäin olennainen osa organisaatiokulttuuria, käsitellään niitä tarkemmin seuraavassa luvussa.)

3. taso: - Tämä taso on itsestäänselvyys, näkymätön ja alitajuinen.
 - Sisältää *perusoletukset*.
 - Tämä taso liittyy olennaisesti seuraaviin seikkoihin:
 - suhde ympäristöön,
 - todellisuuden, ajan ja paikan luonne,
 - ihmisluonto,
 - ihmisen toiminnan luonne,
 - ihmissuhteiden luonne.

Kun jonkin ongelman ratkaisu osoittautuu *jatkuvasti toimivaksi*, tulee ratkaisusta itsestäänselvyys. Alunperin vain tunteen tai arvon tukemaa hypoteesia ryhdytään vähitellen pitämään todellisuutena.

Perusoletukset, jotka ovat paitsi kiistattomia, ovat myös käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. (Schein 1991: 31-38.)

Artefaktien määritelmää voisi vielä tarkentaa Alvessonin ja Bergin (1988: 80-81) maininnoilla niistä. Artefaktit eli materiaaliset tai konkreettiset symbolit ovat vain yksi kolmesta symbolien eri muodosta. Näitä muita symbolien muotoja ovat verbaaliset/sanalliset symbolit, jotka voivat olla vaikkapa tarinoita tai iskulauseita, sekä toiminta/teot (Dandridge ym. 1980, Alvessonin & Bergin 1988: 80 mukaan). Viimeksi mainittuja toimintasymboleja voivat olla esimerkiksi rituaalit, riitit, seremoniat ja juhlallisuudet. Yleisesti ottaen yksi toimintasympoli voi olla se, että toimitusjohtaja kuljeskelee tehtaalla ja juttelee työntekijöiden kanssa osoittaakseen heille, että heidän työpanoksensa ja sen tulokset ovat yritykselle tärkeitä (Alvesson & Berg 1988: 81).

Yrityskulttuuri liittyy erittäin suurelta osin seuraaviin seikkoihin tai ongelmiin, joiden avulla yritys pyrkii selviytymään ympäristössään ja sopeutumaan siihen (Schein 1991: 67-79; 1999: 29-41):

- toiminta-ajatus, strategia, päämäärät,
- keinot päämääriin pääsemiseksi: organisaatorakenne, järjestelmät, prosessit,
- mittaaminen: virheiden havaitseminen ja korjaavat toimet.

Toisaalta yrityskulttuuri liittyy myös yhteisön sisäiseen yhdentymiseen liittyviin seikkoihin tai ongelmiin, joita ovat (Schein 1991: 80-98; 1999: 41-48):

- yhteinen kieli ja käsitteet,
- ryhmän rajat ja identiteetti,
- (arvo)vallan/auktoriteetin ja (ihmis)suhteiden luonne,
- palkkioiden jakamisen/palkitsemisen, rangaistusten ja ylentämisen perusteet,
- ideologia ja ”uskonto”.

Aaltonen ja Junkkari (1999: 103) taas mainitsevat organisaatiokulttuurilla olevan seuraavalaisia tehtäviä: Organisaatiokulttuuri

- antaa identiteetin organisaatiossa työskenteleville,
- auttaa sitoutumaan organisaation päämääriin,
- ylläpitää sosiaalista järjestelmää, ja
- luo asioille merkityksen, joka vaikuttaa käyttäytymiseen.

Joskus myös esitetään, että yrityskulttuuri toimii yrityksen eettistä yhtenäisyyttä edistävänä mekanismina (Ogbor 2001: 595). Tässä yhteydessä johdolla on kuitenkin tärkeä rooli yrityksen ja sen jäsenten toimia ohjaavien korkeiden eettisten standardien luomisessa ja ylläpitämisessä (Ogbor 2001: 595).

Kulttuuri välittyy Robbinsin (2000: 244-246) mukaan työntekijöille (tai työntekijät pääsevät ”sisälle” kulttuuriin) monin eri tavoin, joista tärkeimmät ovat:

- tarinat,
- rituaalit (eli toistuvat tapahtumat ja tapahtumasarjat, jotka ilmaisevat ja vahvistavat yrityksen avainarvoja ja tärkeimpiä päämääriä),
- materiaaliset/konkreettiset symbolit,
- kieli/kielenkäyttö.

Alvesson (2002: 56-58) väittää, että usein on vaikea erottaa, mikä on kulttuuria ja mikä sen seurausta, eli onko kulttuuri itsessään syy vai seuraus jostakin tietynlaisesta toiminnasta. Joskus voidaan jopa sanoa, ettei työpaikan kulttuuria ja sitä tapaa, millä työ tehdään, voida erottaa toisistaan; työpaikan kulttuuri on (tietynlainen) tapa tehdä työtä (Alvesson 2002: 56-58). Kulttuuri on siten ennemminkin vain yksi käyttäytymisen (ja myös lopputuloksen) aspekti kuin käyttäytymiseen taustalla vaikuttava voima (Alvesson 2002: 56-58). Lisäksi on erittäin tärkeää pitää mielessä se seikka, että kulttuuri-käsite viittaa *aina* organisaation *kaikkien* jäsenten muodostamaan kokonaisuuteen, mihin siis tietysti myös ylin johto kuuluu (Alvesson 2002: 183).

Vielä on hyvä ymmärtää, että suurin yksittäinen yrityksen kulttuuriin vaikuttava tekijä on se laajempi yhteiskunnallinen ja liiketaloudellinen ympäristö, jossa yritys toimii (Deal & Kennedy 1987: 123). Yrityksen kulttuurissa konkretisoituu se, mitä menestyminen tässä ympäristössä edellyttää (Deal & Kennedy 1987: 123). On siis huomattava, että kansallinenkin

kulttuuri heijastuu yrityksiin, sillä yrityksen henkilöstöhän tavallaan luo koko yrityksen kulttuurin (Sachs 1989, Brooks 1999: 233 mukaan).

5.2 Arvot organisaatiokulttuurin ja sitoutumisen ytimissä

Koska arvot liittyvät erittäin olennaisesti paitsi organisaatiokulttuuriin myös yksittäisten ihmisten sitoutumiseen esimerkiksi hyvään ympäristöasioiden hoitoon, käsitellään niitä tässä luvussa hieman tarkemmin.

Arvot on Juutin (1997: 66) mukaan määritelty hyvin monella eri tavalla ja arvojen määrittely on kaiken kaikkiaan vaikeaa, joidenkin mielestä jopa mahdotonta.

Aaltosen ja Junkkarin (1999: 60) mukaan arvo on ensinnäkin asia, jota pidämme tärkeänä. Toiseksi arvot ovat valintoja; arvoja ei ole olemassakaan ilman valintoja. Kun valitsemme jatkuvasti tietyllä tavalla, valinnoistamme tulee ennustettavia. Tätä ennustettavuutta voidaan kutsua arvoksi. Arvo on Aaltosen ja Junkkarin (1999: 60) mukaan myös vakaumus siitä, millaiset päämäärät ovat parempia kuin toiset. Lisäksi arvot ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin, minkä vuoksi käsitteet arvo ja päämäärä joskus rinnastetaan toisiinsa (Aaltonen & Junkkari 1999: 60). Yritysten ja yhteisöjen tasolla arvot ovat yhteisön tahtotila (Aaltonen & Junkkari 1999: 61).

Arvot muodostavat myös Juutin (1999: 258) mukaan tavallaan päämäärien lähtökohdan. Päämäärät puolestaan konkretisoituvat tavoitteiksi, jotka muodostuvat toimintasuunnitelmiksi ja aikanaan toiminnaksi (Juuti 1999: 258). Hyvin samansuuntaisia väitteitä esittävät Kouzes ja Posnerkin (2001: 42, 47). Heidän mukaansa periaatteessa arvot ja periaatteet ovat tavoitteiden perusteina; ne määrittelevät pelikentän, jolla tavoitteet ja mittarit on asetettava. Arvot siis määrittävät toiminnan näyttämön, ja tavoitteet puolestaan vapauttavat energian (Kouzes & Posner 2001: 47).

Rokeachin (1973) mukaan taas arvot ovat uskomuksia siitä, onko jokin käyttäytyminen toivottavaa vai ei (Juuti 1999: 258). Niinpä Rokeach määrittelee arvot sellaisiksi pysyvää laatua oleviksi uskomuksiksi, joiden mukaan käyttäytymistapa tai olemassaolon päämäärätila on joko henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti toivottava (Juuti 1999: 258). Rokeachin mukaan arvot

ovat järjestäytyneet suhteellisen tärkeysjärjestyksen mukaiseksi jatkumaksi, jota kutsutaan arvojärjestelmäksi. Arvojärjestelmä on ikään kuin opittu sääntöjen joukko, jonka avulla suoritetaan valintoja erilaisten käyttäytymismallien ja vaihtoehtojen välillä (Juuti 1999: 258).

On tärkeää pitää mielessä, että arvot eivät todellakaan ole suoraan havaittavia, vaan päätelmiä siitä, mitä sanotaan ja tehdään (Junnola & Juuti 1993: 22). Arvot ilmenevät Junnolan ja Juutin (1993: 25) mukaan energian, ponnistusten, ajan ja aineellisten resurssien panostuksina arvokaina pidettyjen asioiden toteuttamiseen.

Arvot voivat olla yksilön omaksumia tai yhteisön ajatteluun liittyviä (Juuti 1997: 69). Arvoilla on seuraavat kolme tehtävää (Gross 1985, Juutin 1997: 69 mukaan):

- 1) Arvot yhdentävät ryhmien ajattelua.
- 2) Arvot ohjaavat toimintaa ja asettavat rajoja sallitulle toiminnalle.
- 3) Arvot luovat perustan motivaatiolle.

Arvoista monet ovat Scheinin (1991: 34) mukaan tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävänsä ohjatessaan ryhmää käsittelemään tiettyjä avaintilanteita.

Allardt (1988: 55) korostaa, että arvot on erotettava asenteista. Asenne merkitsee aina taipumusta reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi johonkin esineeseen, henkilöön tai asiantilaan (Allardt 1988: 55). Arvot sen sijaan ovat huomattavasti yleisempiä valintataipumuksia ja koskevat aina laajoja toimintakokonaisuuksia. Arvot ovat myös pysyvämpiä kuin asenteet, jotka voivat muuttua nopeastikin (Allardt 1988: 55). Ihmiset ovat yleensä sisäistäneet arvot ja tuntevat mielipahaa poiketessaan omista arvoistaan. Asenteet taas ovat hyvin pintapuolisia ja saattavat usein muuttua käytännöllisesti katsoen yhdessä yössä (Allardt 1988: 55). Juutikin (1999: 258) tähdentää, että arvot toimivat asenteiden yläkäsitteinä.

Arvot, joiden perusteella valitut päämäärät, tavoitteet ja toiminnot ovat *jatkuvasti onnistuneet*, auttavat ihmisryhmää säilyttämään kiinteytensä ja löytämään itselleen identiteetin (Juuti 1999: 259; Schein 1991: 33-34). Tällaiset arvot alkavat vähitellen olla itsestäänselvyksiä: niitä ei aseteta kyseenalaisiksi, vaan ne muuttuvat vähitellen uskomuksiksi ja lopulta (perus)oletuksiksi ja siirtyvät *pois tietoiselta tasolta*, kuten alitajuisiksi ja automaattisiksi muodostuneet tavat (Juuti 1999: 259; Schein 1991: 33-34). Arvojen analysoinnissa on Scheinin

(1991: 35) mukaan kuitenkin tarkoin pidettävä erillään arvot, jotka ovat yhdenmukaiset perusolehtusten kanssa, ja sellaiset arvot, jotka todellisuudessa ovat joko järkeistämisen tulosta tai tulevaisuuden toiveita.

Arvot jaetaan tavallisesti itseisarvoihin ja välinearvoihin (ks. esim. Peltonen & Ruohotie 1987: 19-20; Robbins 2000: 15). Itseisarvot eli päätearvot perustuvat tiettyihin ”lopullisiin päämääriin”, joina on pidetty muiden muassa hyvyyttä, totuutta ja oikeudenmukaisuutta. Välinearvot viittaavat sopiviin keinoihin tai käytäytymiseen itseisarvoihin pyrittäessä.

Kujala ja Kuvaja (2002: 163) suosittelevat, että yritys määritteli erikseen *perusarvonsa* ja toisaalta *toimintaa ohjaavat arvonsa*. Perusarvot olisivat silloin varsinaisia eettisiä arvoja, kuten kohtuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus, jotka määrittävät yrityksen sielun. Toimintaa ohjaavat arvot, kuten esimerkiksi asiakaslähtöisyys ja luonnon kunnioittaminen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen, siirtyvät yrityksen tavoitteiksi, strategioiksi ja toimintapolitiikoiksi ja ovat mitattavissa tavoitteiden toteutumisen kautta (Kujala & Kuvaja 2002: 163).

5.3 Organisaatiokulttuurin muutos ja sen välttämättömyys

Ympäristöosaamisen kehittämisen aiheuttaessa suurehkojakin muutoksia yrityksen toimintatapoihin syntyy Linnasen ym. (1997: 173) mukaan myös yrityskulttuurin muutostarve.

Organisaatiokulttuurin muutoksesta puhuttaessa viitataan sekä spontaaniin eli niin sanottuun *evolutiiviseen* että suunniteltuun eli niin sanottuun *manipulatiiviseen* muutokseen (Marjosola 1989, Vanhalan ym. 1997: 204 mukaan). Evolutiivisessa kulttuurin muutoksessa on kyse hallitsemattomasta ja pitkälle tiedostamattomasta muutoksesta, joka tapahtuu työyhteisön sosiaalisissa ryhmäprosesseissa. Organisaation jäsenet pyrkivät saamaan työyhteisöönsä ennustettavuutta ja hallittavuutta etsimällä yhteisiä ajattelu- ja tulkintatapoja. Samalla syntyy kokemuksia siitä, mikä onnistuu ja mikä ei, jolloin aikaisempiin uskomuksiin ja normeihin voi tulla muutoksia. Manipulatiivinen organisaatiokulttuurin muuttaminen taas tarkoittaa tarkoituksellista suoraa tai epäsuoraa kulttuuriin vaikuttamista. Tavoitteena on muuttaa kulttuuria halutunlaiseksi. (Marjosola 1989, Vanhalan ym. 1997: 204-205 mukaan.) Organisaatiokulttuurin

muutoksen kategorisointi joko evolutiiviseen tai manipulatiiviseen luokkaan on Vanhalan ym. (1997: 204-205) mielestä kuitenkin ehkä liian karkea tai jyrkkä.

Nykyisen tiedon valossa ei Juutin (1997: 154) mukaan voida olla varmoja siitä, voidaanko yrityskulttuuria muuttaa tietoisten toimenpiteiden avulla vai ei. Se kuitenkin tiedetään, että yrityskulttuuri muuttuu vähitellen, kun siihen liittyvät osat muuttuvat (Juuti 1997: 154). Yrityskulttuurin muuttuminen voidaan Marjosolan (1989) mukaan nähdä sen viitekehyksen muuttumisena, joka ohjaa organisaation jäsenten työskentelyä (Juuti 1997: 155). Yrityskulttuurin muuttuessa työn tekemistä ohjaavat uskomukset, normit, arvot ja asenteet, jotka itsensäselvyyksien kaltaisina toimintamalleina ja toimintaa ohjaavina logiikkoina tai paradigmoina (=ajattelutapoina), muuttuvat (Marjosola 1989, Juutin 1997: 155 mukaan).

Aaltio-Marjosolan (1991) ja Siehlin (1985) mukaan ne, joiden mielestä yrityskulttuuria on mahdollista muuttaa tietoisesti, näkevät, että yrityskulttuuria voidaan ainakin jossakin määrin johtaa ja että johdolla on siten keskeinen rooli yrityskulttuurin muuttamisessa (Juuti 1997: 155). Lisäksi jotkut tämän näkökulman omaavat pitävät yrityskulttuurin muutosta tietynlaisena oppimisprosessina, jossa henkilöstö omaksuu uudenlaisia skeemoja ja asettaa uudenlaisia merkityssisältöjä eri ilmiöille ja tapahtumille työssään. Ne, joiden mielestä kulttuuria ei voida tietoisesti muuttaa, uskovat kulttuurin syvärakenteen edustavan niin monimutkaista ja syvälistä konseptiota, ettei sitä voida tietoisesti johtaa tai muuttaa, mutta että se voi kuitenkin kehittyä ajan myötä. (Aaltio-Marjosola 1991; Siehl 1985, Juutin 1997: 155-156 mukaan.) Alvesson (2002: 176) puolestaan puhuu eräänlaisesta kulttuurisesta ajelehtimisestä tai kulkeutumisesta (cultural drifting), mikä voi olla seurausta esimerkiksi jostakin johtamisjärjestelmästä.

Tässä tutkimuksessa kohdeyrityksen kulttuurin mahdollista, ympäristöjärjestelmän aikaansaamaa muutosta ei oikein voida pitää selvästi joko evolutiivisena tai manipulatiivisena, vaan ehkä paremminkin näiden kahden jonkinlaisena sekoituksena tai välimuotona.

Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että yrityskulttuuri muuttuu jatkuvasti eikä ole koskaan aivan staattisessa tilassa (ks. esim. Onkila 2002: 36). Esimerkiksi Lundbergin (1985) ja Dyerin (1985) mallit kuvaavat yrityskulttuurin muutoksen eräänlaisena jatkuvana kiertokulkuna tai prosessina (Juuti 1997: 157-158). Aaltio-Marjosola (1991, Juutin 1997: 155 mukaan) taas korostaa, että yrityskulttuurin muuttuminen liittyy aina tietyn ajanjakson kulttuuriin ja tietyssä

maassa vallitsevaan kulttuuriin, sillä organisaatioon liittyvä todellisuus on vain osa ihmisen elämää.

Yrityskulttuuria voidaan Strömmerin (1999: 60) mukaan tietoisesti tai tarkoituksellisesti uudistaa esimerkiksi seuraavin keinoin:

- 1) koulutuksen ja työtehtävien avulla,
- 2) rakenteita muuttamalla (arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät jne.),
- 3) toimintamalleja ja sääntöjä uudistamalla,
- 4) tekemällä asioita näkyviksi viestinnällisin ja visuaalisin keinoin (tiedottamalla, keskustelemalla, muuttamalla artefakteja jne.),
- 5) luomalla avartavia yhteyksiä muihin organisaatioihin ja sidosryhmiin.

Schein (1991: 234-251) neuvoo hyvin käytännönläheisesti, miten johtajat voivat istuttaa ja muuttaa kulttuuria. Kulttuurin istuttamisen ja vahvistamisen voimakkaimpia *ensisijaisia* (primaareja) mekanismeja ovat Scheinin (1991: 234-246) mukaan:

- 1) mihin johtajat kiinnittävät huomiota (eli minkä kanssa he ovat järjestelmällisesti tekemisissä) ja mitä he arvioivat ja kontrolloivat,
- 2) johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin,
- 3) johtajan suorittama harkittu ja tietoinen roolin mallittaminen, opettaminen ja ohjaaminen,
- 4) palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteerit,
- 5) rekrytoinnin, valinnan, ylennysten ja erottamisen kriteerit.

Tärkeimmät *toissijaisen* (sekundaarisen) ilmaisutavan ja kulttuurin vahvistamisen mekanismit puolestaan ovat (Schein 1991: 246-251):

- 1) organisaation rakenne,
- 2) organisaation järjestelmät ja menettelytavat: näiden avulla voidaan virallistaa ”huomion kiinnittäminen”,
- 3) fyysisen tilan, julkisivujen ja rakennusten muotoilu (eli kaikki organisaation näkyvät piirteet),
- 4) tarinat, legendat ja myytit, kertomukset tärkeistä tapahtumista ja ihmisistä,
- 5) viralliset organisaatiofilosofiaa, uskonkappaleita ja perustamisasiakirjoja koskevat lausumat.

Nämä toissijaiset mekanismit voivat olla ensisijaisten sanomien voimakkaita vahvistajia, jos johtaja vain pystyy hallitsemaan niitä (Schein 1991: 246-251).

Kaiken kaikkiaan kulttuurin pintakerrokset ovat selvästi helpommin ja nopeammin vaikutettavissa kuin pitkän ajan kuluessa jo alitajuisiksi siirtyneet organisaation perusoletukset (Silén 1995: 62).

Kulttuurin muutoksen yhteydessä on Alvessonin (2002: 181) mukaan tärkeää pohtia sitä, mitä muutoksella oikein loppujen lopuksi tarkoitetaan ja mitä se pitää sisällään. Eli koskeeko muutos ensisijaisesti arvojen, ajatusten/käsitysten ja uskomusten sekä oletusten tasoja *vai* myös, tai kenties enimmäkseen, todellisempia ja konkreettisempia asioita, kuten rakenteellisia ja konkreettisia järjestelyjä, jotka suoraan aiheuttavat tai edellyttävät muutoksia käyttäytymisessä (Alvesson 2002: 181). Alvessonin (2002: 181) mukaan monet organisaatiokulttuurin tutkijoista (esim. Schein 1985) ovat sitä mieltä, että vain muuttamalla ihmisten käsityksiä ja arvoja on mahdollista saada aikaan ”todellinen” muutos. Joidenkin toisten tutkijoiden mielestä taas tärkeintä on saada ihmiset ensin käyttäytymään eri tavalla, kulttuuri kyllä muuttuu itsestään tämän jälkeen. Tässä jälkimmäisessä tapauksessa resurssien uudelleenkohdentaminen ja erilaisen käyttäytymisen palkitseminen riittäisivät varsin hyvin muutoksen aikaansaamiseksi. (Alvesson 2002: 181.) Lisäksi esimerkiksi Anthony (1994, Alvessonin 2002: 181 mukaan) väittää, että kulttuurin muutos, jota ei vahvisteta konkreettisilla rakenteellisilla muutoksilla, palkitsemisjärjestelmillä, säännöillä, määräyksillä ja politiikalla, nähdään yleensä varsin epä-todellisena ja keinotekoisena, ja kaikenlainen sopeutuminen (adjustment) vain väliaikaisena.

Kotter (1996: 136) ainakin on hyvin vahvasti sitä mieltä, että kulttuuria ei voi muuttaa väkisin vaan kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla, kun uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle jollain aikavälillä näkyviä hyötyjä ja kun ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden. Sen vuoksi kulttuurin muutos tapahtuu suurimmalta osin vasta muutosprosessin loppupäässä eikä suinkaan heti sen alussa (Kotter 1996: 136). Myös Strömmer (1999: 60) huomauttaa, että kulttuuri muovautuu ihmisten käyttäytymisen ja toimien tuloksena.

Juuti (1997: 159) taas tähdentää, että koska yrityskulttuuri liittyy aina tietyn ihmisjoukon ajattelutapoihin, niin pyrkimys muuttaa tätä kulttuuria aiheuttaa sen, että kulttuuriin liittyviä eritasoisia ajattelumalleja ja niissä tarvittavia muutoksia olisi kyettävä välittämään henkilöltä

toiselle. Yrityskulttuurin muuttamiseen vaaditaan puolestaan Dodgen (1997: 107) mukaan, että yrityksen kaikilla jäsenillä on tiedossaan yhteiset ja yhteisesti hyväksytyt arvot tai odotukset.

”Aito” kulttuurin muutos näyttää Alvessonin (2002: 182) mielestä epärealistiselta, mikäli kyseessä on ydinliiketoimintaan liittyvä asia selvine yhteyksineen tuotantoon, suorituksiin, suorituskykyyn ja niiden mittaamiseen. Tilanne on kuitenkin toinen, mikäli kyseessä on jokin ”vähemmän konkreettinen” asia, kuten suurempi avoimuus yrityksessä tai uudenlaiset tavat toimia asiakkaiden kanssa ja olla heihin yhteydessä (Alvesson 2002: 182). Jos ylin johto vahvasti kannattaa kyseistä uutta arvoa, on heidän henkilökohtaisella esimerkillään vaikutusta yleisiin toimintatapoihin yrityksessä (Hofstede ym. 1990, Alvessonin 2002: 182 mukaan).

Organisaation muutostyössä Alvesson (2002: 182) kehottaa pitämään mielessä merkitystason ja käyttäytymistason (eli konkreettisten ja rakenteellisten järjestelyjen) välisen vuorovaikutuksen. Jotta käyttäytymisen muuttuminen olisi mahdollista, sitä ennen ja sen aikana täytyy tapahtua kulttuurista uudelleensuuntautumista. Toisaalta kulttuurisen muutoksen pitää usein ankkuroitua tai sillä pitää olla selvät yhteytensä työprosesseihin ja työskentelyolosuhteisiin, jotta se huomattaisiin ja tiedostettaisiin ja tulisi todeksi. (Alvesson 2002: 182.)

Alvesson (2002: 175) huomauttaa vielä, että kulttuurin muutoksella on usein myös ulkoinen puolensa. Joukkotiedotusvälineille ja asiakkaille suunnatut viestit voivat osaltaan edesauttaa kulttuurin muuttumista, koska yrityksen henkilöstö myös kiinnittää huomiota näihin viesteihin. Lisäksi työntekijöihin voi olla vaikutusta ulkopuolisten henkilöiden, esimerkiksi asiakkaiden, odotuksilla sekä heidän kiinnittämällään huomiolla työntekijöihin. (Alvesson 2002: 175.) Samoilla jäljillä on myös Halme (1997: 91), joka toteaa, että yrityksen julkinen sitoutuminen ympäristönsuojeluun sekä sen saama positiivinen julkinen huomio voivat vahvistaa ympäristömyötäistä kulttuuria yrityksessä.

Monet, vähemmän radikaalit muutokset organisaatioissa eivät Alvessonin (2002: 182) mielestä välttämättä edellytä radikaaleja muutoksia laajojen ihmisryhmien uskomuksissa, arvoissa ja käsityksissä. Näin siitäkin huolimatta, että kaikessa sosiaalisessa elämässä on läsnä jonkinasteista yhteisymmärrystä ja yhteistä näkemystä vaativa kulttuurinen ulottuvuus (Alvesson 2002: 182).

Myös Schein (1991: 274) toteaa, että organisaation operatiivisessa toiminnassa voi tapahtua huomattaviakin muutoksia ilman kulttuurin perusmallin muuttumista. Schein (1991: 274-275) jatkaa vielä, että eräät päämääriä, tavoitteita, keinoja, mittaamisjärjestelmiä, rooleja ja vuoro-vaikutussuhteita koskevat oletukset voivat olla tavallaan keinotekoisia kulttuurin perusmallin koko rakenteeseen nähden. Ne voivat kuitenkin olla hyvin tärkeitä organisaation päivittäisen toiminnan kannalta. Eräiden tällaisten keinotekoisien oletusten muuttamisella saattaa olla suuri merkitys tehokkaalle sopeutumiselle. Syvemmät oletukset saattaisivat tosin ehkä ohjata koko prosessia, vaikka eivät välttämättä itse muuttuisikaan. (Schein 1991: 274-275.)

Kaikkein tärkeintä tässä yhteydessä on kuitenkin sen ymmärtäminen, että kulttuurinmuutosprosessi erittäin suurella todennäköisyydellä epäonnistuu täysin ilman yksittäisten ihmisten, siis kaikkien organisaation jäsenten, sitoutumista muutokseen. Kulttuurin muutos organisaatiossa vaatii, että sen kaikki jäsenet miettivät uudelleen omaa rooliaan sekä omia arvojaan ja käsityksiään. Vielä on hyvä mainita, että kulttuuri ei muutu kovin lyhyessä ajassa eikä kerralla, vaan muutos vaatii yleensä reilusti aikaa. (Jones & Welford 1997: 147, 127, 150.)

5.4 Vihreä organisaatiokulttuuri ja sen syntymisen edellytykset

Koko onnistuneen muutosprosessin seurauksena voi Onkilan (2002: 73) mukaan syntyä vihreä (eli ympäristömyönteinen) organisaatiokulttuuri. Onnistuneen muutosprosessin ja tehokkaan sitouttamiskeinojen käytön myötä voi nimittäin syntyä henkilöstön sitoutuminen, joka taas on edellytys sille, että muutos ylipäänsä voidaan saada aikaan eli saadaan luotua vihreä organisaatiokulttuuri (Onkila 2002: 63). Erinomaista ympäristöasioiden hoitoa voi siis esiintyä vain, jos jokainen organisaation jäsen sitoutuu todellisuudessa (Onkila 2002: 67).

ISO 14001 –standardin (1996) käyttöön opastavassa liitteessäkin (A) todetaan, että ”ympäristöjärjestelmän menestyksekkäs toteuttaminen edellyttää kaikkien organisaatiossa työskentelevien sitoutumista”. Lisäksi korostetaan, että sitoutumisen pitäisi alkaa johdon korkeimmilta tasoilta. Sitoutumista voidaan Onkilan (2002: 67) mukaan siten pitää ympäristöjärjestelmän toteuttamisessa sekä edellytyksenä että lopputuloksena. Myös Linnasen ym. (1994: 219) mukaan kokonaisvaltainen muutos yrityksessä vaatii *koko henkilöstön sitoutumista* ympäristövastuuseen. Tällaisen sitoutumisen saavuttaminen edellyttää Onkilan (2002: 73) mukaan tarkkaa sitouttamiskeinojen käytön tarkastelua. Sitouttamisen keinojen käytön tulee kuitenkin

olla yrityksen tilanteeseen yksilöllisesti räätälöity, eikä yleispätevää ohjetta siitä, miten eri keinoja tulisi käyttää vihreän muutoksen aikaansaamiseksi, pystytään esittämään (Onkila 2002: 73). Toisaalta Onkila (2002: 73) korostaa myös, että on tärkeää huomata eri sitouttamiskeinojen yhteydet toisiinsa (kuten viestintä hyvänä palkitsemiskeinona).

Onkila (2002: 72-73) tähdentää myös, että organisaatiokulttuurin ja sitoutumisen suhde muutosprosessissa on eräänlainen kiertokulku. Näin siksi, että vaikka vihreän organisaatiokulttuurin synnyn edellytyksenä on sitoutuminen, niin uusi kulttuuri voi myös synnyttää sitoutumista.

Vihreän organisaatiokulttuurin voidaan Onkilan (2002: 74) mukaan, Scheinin (1991) malliin perustuen, määritellä sisältävän vihreät artefaktit, arvot ja perusoletukset. Käytännössä siten artefaktien eli erilaisten ihmisten luomusten, symbolien ja käyttäytymisen tulee tukea ympäristönsuojelua, perusarvoissa tulee lähtökohtana olla ympäristönsuojelu ja ympäristönsuojelun tulee olla *itsestäänselvyys*, toimintaa ohjaava perusoletus. Vihreä organisaatiokulttuuri voidaan siten määritellä sellaiseksi elämäntavaksi organisaatiossa, jonka perusarvoihin ja -oletuksiin kuuluu ympäristöasioiden erinomainen hoitaminen. (Onkila 2002: 74.) Tätä voidaan hyvin verrata laatukulttuurin rakentamiseen, missä tavoitteena on saada laadusta elämäntapa yritykseen (Silén 2001: 57).

Pidempiaikainen sitoutuminen ympäristöjohtamiseen siis vaatii yritykseltä ympäristön asettamista korkealle omassa arvojärjestelmässään (Welford 1995, Dodgen 1997: 106 mukaan). Ympäristöarvoista pitäisi tulla osa koko yrityksen arvojärjestelmää ja kattaa yrityksen kaikki osastot, sillä ympäristöasiat liittyvät tavalla tai toisella yrityksen kaikkiin toimintoihin (Dodge 1997: 106).

Monet tutkijat (mm. Post & Altman 1994; Stead & Stead 1992; Welford 1995) ovat Harrisin ja Cranen (2002: 214-215) mukaan väittäneet, että toimiakseen ekologisesti kestäväällä tavalla ja vastatakseen ympäristöasioihin liittyviin haasteisiin, yritysten arvojen ja uskomusten on muututtava ympäristömyötäisemmiksi tai vihreämmiksi, eli yritysten koko kulttuurin on hyvin suuressa määrin muututtava vihreämmäksi. Kuitenkaan tällaisten väitteiden tueksi ei Harrisin ja Cranen (2002: 215) mukaan ole olemassa selvää ja vahvaa kokemukseräistä näyttöä. Ottaen lisäksi huomioon työpaikkojen ja työelämän realiteetit on ehkä ylioptimistista odottaa ”uusien” ympäristöarvojen ja -uskomusten leviävän koko organisaatioon, kuten mo-

net kaikesta huolimatta ovat ehdottaneet (Harris & Crane 2002: 229-230). Tekemänsä tutkimuksen tulosten perusteella Harris ja Crane (2002: 228) väittävätkin, että vaikka eri yritysten kulttuurit saattavat merkittävästikin poiketa toisistaan, niin silti näiden yritysten toimet tai reaktiot ympäristöasioihin liittyen voivat olla yhtä ”vihreitä”. Näin siksi, että myös johtajien käsitykset kulttuurista vaihtelevat yleensä melko suuresti. Monet ovat kuitenkin keskittyneet vain yhden ideaalisen vihreän organisaatiokulttuurin käsitteen määrittelyyn, minkä järkevyyttä voi tämän jälkeen miettiä. (Harris & Crane 2002: 228.)

Harris ja Crane (2002: 218-219) ovat tutkimuksensa alussa, lähinnä sitä helpottavassa ja ohjailevassa mielessä, määritelleet ”vihreän organisaatiokulttuurin” laajasti tarkoittavan sitä, ”missä määrin organisaation arvot, olettamukset, symbolit ja artefaktit heijastelevat halua/toivetta *tai* tarvetta toimia ekologisesti kestäväällä/ympäristöä säästävällä tavalla”.

Harrisin ja Cranen (2002: 229) mukaan organisaatiokulttuurin muuttuminen vihreä(mmä)ksi, mikäli se ylipäänsä edes on mahdollista, vaatii tapahtuakseen huomattavan pitkän ajan, jolloin olemassa olevat viitekehykset puretaan. Kaiken kaikkiaan kulttuurin vihertymisprosessia on heidän mukaansa äärimmäisen vaikea saada alulle saati pitää yllä. Tosin lisäksi Harris ja Crane (2002: 230) toteavat, että vaikka kulttuurin ”johtaminen” ei ehkä olekaan täysin mahdollista, voi kuitenkin joidenkin kulttuurin osien tai ominaisuuksien (cultural attributes) ovela/terävä manipulointi hyvinkin edesauttaa organisaation muuttumista ”vihreämmäksi”. Myös joidenkin toimialojen makrokulttuurit ja niissä esiintyvät ”vihreät arvot” voivat osaltaan jouduttaa näiden toimialojen yritysten kulttuurien vihertymistä (Harris & Crane 2002: 224, 229).

Hopfenbeck (1993: 69) on myös esittänyt oman näkemyksensä ekologisen organisaatiokulttuurin avaintekijöistä, joita ovat:

- 1) Ekologisesti herkkä ylin johto. Johdon sanojen ja tekojen välillä ei saisi olla minkäänlaista ristiriitaa. Johtajan käyttäytymisen tulisi heijastella hänen omia ympäristöarvojaan.
- 2) Sävyyn säätäminen (vihreämmäksi) symbolien avulla. Tämä voidaan saavuttaa kulttuuristen artefaktien avulla tai ihmisten toiminnan ja tekojen kautta. Kyseisiä symboleja voidaan kehittää ekologisesti esimerkiksi seuraavin tavoin:
 - laitetaan yrityksen seinälle ekoilmoitustaulu,

- kiinnitetään huomiota siihen, millaisia puheenaiheita keskusteluryhmissä on ja miten ehdotukset tehdään,
 - hankitaan työntekijöiden käyttöön jäteastioita kierrätettäville jätteille,
 - hoidetaan PR-toimintaa uudella tavalla,
 - hankitaan viherkasveja näkyville paikoille,
 - hankitaan ympäristöystävälliset autot yritykselle,
 - perustetaan oma virka/toimi ympäristöasioista vastaavalle henkilölle,
 - julkaistaan ympäristöasioiden tiimoilta tiedotuslehteä.
- 3) Käyttäytymisen muuttaminen onnistumisen kokemusten kautta. Tässä ovat tärkeässä roolissa esimerkiksi koulutusohjelmien muuttaminen, kurssien ja seminaarien järjestäminen, palkitseminen, työntekijöiden ylpeys yrityksen hyvästä maineesta, lehdistötiedotteet ja tiedotteet johtamiseen liittyvistä toimista.

Toisaalta tässä yhteydessä voidaan myös pohtia, millaiset piirteet organisaation kulttuurissa tukevat eettistä toimintaa laajemmaltikin. Aaltosen ja Junkkarin (1999: 113) mukaan tällaisia eettistä toimintaa tukevia piirteitä ovat esimerkiksi:

- organisaation, vastuiden ja roolien selkeä määrittely,
- haastavat tavoitteet, jotka on mahdollista saavuttaa,
- käytössä riittävät tiedot ja muutkin resurssit,
- jatkuva oppiminen ja koulutus,
- avoimen keskustelun mahdollisuus,
- kahdensuuntainen viestintä organisaation kaikilla tasoilla,
- lupa esittää poikkeavatkin kannanotot ja ideat, varsinkin omaa työtä koskevat,
- oikeudenmukaiset palkkio- ja mittausjärjestelmät, joissa arvostetaan pitkän aikavälin tuloksia,
- vastuun ottamisen kulttuuri.

Ainakin kolmen (tai miksei neljänkin) ensimmäisen edellä mainitun piirteen kohdalla on havaittavissa hyvin selvää yhteneväisyyttä ympäristöjärjestelmän yritykselle asettamien vaatimusten kanssa.

6 KÄYTETTYJEN TUTKIMUSMENETELMIEN KUVAUKSET

6.1 Kvantitatiivinen menetelmä työntekijöille

Tutkimus rajattiin siis koskemaan vain yhtä yritystä, kuten jo aiemmin todettiin. Tutkimuksen ensimmäisessä, tässä luvussa tarkemmin kuvailtavassa vaiheessa oli mukana yrityksen koko muu henkilöstö paitsi johto. Kyseessä oli siten ”tavallisten” työntekijöiden osalta kokonaistutkimus, minkä vuoksi tutkimuksen kohdeyrityksen henkilöstön kokonaislukumäärän tuli olla kohtuullisen pieni, muttei kuitenkaan liian pieni, jotta vastauksia saataisiin riittävästi (noin 60 – vähän yli sata työntekijää vaikutti sopivalta määrältä). Kokonaistutkimuksen tulokset ovat yleensä otantatutkimuksen tuloksiin verrattuna paljon paremmin yleistettävissä.

Tässä ensimmäisessä vaiheessa työntekijöiltä kerättiin tarvittavat tiedot erityisesti tätä tutkimusta varten laadittua kyselylomaketta apuna käyttäen (liite 1). Lomakkeen laadintaa edelsi perehtyminen aihetta sivuavaan kirjallisuuteen. Lomakkeessa oli yhteensä 34 kysymystä, joista kolme oli avoimia ja loput suljettuja, joihin oli yleensä viisi eri vastausvaihtoehtoa. Yrityksen ympäristöjärjestelmää ja -asioita koskeviin kysymyksiin oli kuhunkin tarjolla viisi erilaista vastausvaihtoehtoa, jotka olivat seuraavat: 1. en/ei yhtään, 2. hyvin vähän, 3. jonkin verran, 4. melko paljon, 5. hyvin paljon. Lisäksi neljällä suljetulla kysymyksellä selvitettiin vastaajan sukupuoli sekä suurpiirteisesti hänen ikänsä, koulutustasonsa ja työvuosiensa määrä nykyisessä työpaikassa. Lomakkeen kysymykset pyrkivät olemaan mahdollisimman yksiselitteisiä, jottei niitä ymmärrettäisi väärin. Kenellekään kohdeyrityksessä ei etukäteen kerrottu, mitä aiottiin kysyä.

Kyselylomakkeet jaettiin työntekijöille ja kerättiin takaisin tammikuussa vuonna 2003. Vastaamisaikaa heille jäi vajaa viikko. Kyselylomakkeita jaettiin yhteensä vähän yli 60 kappaletta (tarkka lukumäärä puuttuu, koska tutkimuksen tekijä ei itse jakanut lomakkeita). Aivan kaikki työntekijät eivät tutkimushetkellä valitettavasti kylläkään olleet töissä, mikä seikka tässä nyt mainittakoon. Lomakkeen palautti 46 työntekijää, eli palautusprosentti oli niinkin korkea kuin noin 75 %. Tosin muutama työntekijä oli jostain syystä jättänyt vastaamatta joihinkin suljettuihinkin kysymyksiin, mikä saattoi hiukan vaikuttaa tuloksiin, koska nämä puutteellisesti täytetyt lomakkeet piti joissakin analyseissä jättää täysin huomiotta.

Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin kvantitatiivisia menetelmiä, eli tarkemmin sanottuna analysointi tapahtui SPSS-ohjelmaa apuna käyttäen. Analyysimenetelminä olivat vastausten frekvenssi- ja prosenttijakaumien sekä moodien ja mediaanien tarkastelu. Moodi eli tyyppi-arvo ilmaisee, mitä arvoa aineistossa on eniten (Valli 2001: 51). Mediaanilla taas tarkoitetaan keskimmäistä havaintoa suuruusjärjestyksessä olevassa aineistossa (Valli 2001: 51). Lisäksi useiden muuttujien välisiä riippuvuuksia tutkittiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen ja hiukan myös ristiintaulukoiden avulla. Järjestyskorrelaatiokerroin oli tässä tapauksessa luotettavin tunnusluku kuvaamaan riippuvuuksia, olivathan kyseessä järjestysasteikolliset muuttujat. Mikäli korrelaatiokertoimen testistä saatu merkitsevyystaso (=sig.) on pienempi kuin 0,05, niin muuttujien välinen riippuvuus on tilastollisesti merkitsevää. Jos merkitsevyystaso on pienempi kuin 0,1, voidaan riippuvuuden katsoa jo olevan tilastollisesti suuntaa antavaa tai oireellista. Merkitsevyystaso kertoo, kuinka suuri riski on, että saatu riippuvuus johtuu sattumasta. (Heikkilä 2001: 194-195.)

Työntekijöiden lomakekyselyn tarkemmat tulokset ovat nähtävissä liitteissä 2-5.

6.2 Kvalitatiivinen menetelmä johdolle

Työntekijöiden lomakekyselyn tulosten selvittyä haastateltiin neljää yrityksen johdon edustajaa. Haastateltujen henkilöiden nimet on mainittu liitteessä 6, mistä löytyy myös haastattelussa apuna käytetty haastattelurunko. Haastattelujen tarkempana ajankohtana oli huhtikuu 2003. Haastattelut nauhoitettiin, koska samaan aikaan tehdyistä muistiinpanoista olisi todennäköisesti tullut melko epätäydellisiä ja sekavia. Myöhemmin haastattelut lisäksi litteroitiin eli kirjoitettiin sellaisinaan nauhalta ylös paperille.

Haastattelutyypinä oli jonkinlainen teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välimuoto. Teemahaastattelukin tosin on yhdenlainen puolistrukturoitu haastattelumuoto, mutta siinä ei etukäteen määritellä kuin pelkät haastattelun aihepiirit tai tema-alueet avainkäsitteiden/-sanoineen (Hirsjärvi & Hurme 2000: 47-48, 66-67). Teemahaastattelua varten etukäteen laadittu haastattelurunko voi siten näyttää melko pelkistetyltä, koska se ei sisällä valmiiksi muotoiltuja ja yksityiskohtaisia kysymyksiä. ”Varsinaisessa” puolistrukturoidussa haastattelussa (josta tosin on olemassa useita erilaisia, jonkin verran toisistaan poikkeavia näkemyksiä)

laaditaan etukäteen valmiita kysymyksiä, joiden sanamuotoa ja järjestystä kylläkin voidaan itse haastattelutilanteessa vielä tilanteen mukaan muuttaa. Puolistrukturoiduille menetelmille on siis ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Lisäksi vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 47.)

Tässä tutkimuksessa käytetty haastattelumuoto ei siis ollut aivan puhtaasti teemahaastattelu, koska jo etukäteen oli laadittu melko paljon valmiita kysymyksiä, jotka sitten itse haastattelutilanteessa esitettiin joko sellaisinaan tai hiukan erilaisilla muotoiltuina ja toisinaan jopa eri järjestyksessäänkin. Toisaalta kysymykset oli ryhmitelty suurin piirtein aihepiireittäin tai teema-alueittain, joita oli yhteensä neljä. Aihepiirien rajat tosin eivät olleet mitenkään yksiselitteisen selviä, vaan aika häilyviä. Haastatteluissa käytiin läpi seuraavat teemat: yrityksen ympäristöjärjestelmä yleisesti, työntekijät ja heidän sitouttamisensa ympäristöasioiden hoitoon, haastateltavan henkilökohtaiset ominaisuudet ympäristöasioihin liittyen sekä yrityskulttuuri. Lisäksi haastattelutilanteissa kehiteltiin tarpeen vaatiessa lisää kulloinkin käsiteltävänä olleeseen aihepiiriin liittyviä kysymyksiä, mikäli tuntui siltä, että valmiisiin kysymyksiin esitetyt vastaukset olivat liian epämääräisiä ja asiaan tarvittiin lisäselvennystä. Kesken haastattelun mieleen saattoi myös tulla sellaisia melko olennaisia asioita, joita ei aiemmin ollut ajatelleksikaan, mutta joihin tuntui tärkeältä saada vastaus haastateltavalta henkilöltä. Etukäteenhan ei koskaan voi varautua kaikkeen mahdolliseen.

Kaiken kaikkiaan haastattelija (eli tutkimuksen tekijä) pyrki siihen, että haastateltavat saivat kertoa asioista mahdollisimman runsassanaisesti ja niin pitkään kuin itse halusivat. Täysin toiseen aihepiiriinkin sai ihan vapaasti eksyä, siitä ei huomautettu mitenkään. Onhan aivan selvä asia, että mitä enemmän haastateltavat puhuvat, sitä enemmän tutkittavasta aiheestakin todennäköisesti saadaan erilaisia asioita selville. Myös haastateltavien näin mahdollisesti paljastuvat näkemykset ja mielipiteet eri asioista saattavat poiketa toisistaan hyvinkin paljon, mikä ei ole ollenkaan huono asia, päinvastoin. Sehän saa tutkijankin tarkastelemaan asioita monelta eri taholta.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Työntekijöiden lomakekyselyn tulokset

7.1.1 Muutoksen vaiheiden onnistuminen

Muutoksen onnistumisen kannalta yksi olennainen vaihe eli visiosta viestiminen näyttäisi kyselyn tulosten perusteella ainakin jossain määrin epäonnistuneen. Liitteistä 2 ja 3 nähdään, miten paljon kyselyyn vastanneet työntekijät vastaushetkellä tiesivät esimerkiksi yrityksensä ympäristöpolitiikasta ja -päämääristä. Suurin osa tiesi ”vain” jonkin verran, eli parantamisen varaa vision tiedottamisessa kyllä olisi.

Toisaalta vision edessä ei näyttäisi olevan mitään kovin suuria esteitä, jotka voisivat haitata sen toteutumista. Kyselyyn vastanneista yli puolet oli sitä mieltä, että ympäristöjärjestelmän vaatimusten noudattamista estäviä tai haittaavia tekijöitä on hyvin vähän.

Mitä taas tulee muutosten ja uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseen, niin sekään vaihe ei ehkä ole onnistunut aivan täydellisesti. Noin puolet vastanneista tiesi omista vastuistaan ympäristöjärjestelmän toteuttamisessa ainoastaan jonkin verran ja reilu neljännes tiesi melko paljon (liite 2).

7.1.2 Muutoksen onnistumisen edellytysten toteutuminen ja vaikutukset

Koulutus mainittiin jo aiemmin yhdeksi tärkeimmistä muutoksen onnistumisen edellytyksistä. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä työntekijät näyttävät saaneen ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta todella vähän (liitteet 2 ja 3). Suurin osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä väitti, ettei ollut saanut lainkaan ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta. Reilu kolmannes oli saanut koulutusta hyvin vähän. Positiivista taas on se, että selvästi suurin osa (70 %) vastanneista halusi koulutusta jonkin verran enemmän kuin ennen.

Koulutuksen saamisella ja positiivisella asennoitumisella ympäristöjärjestelmään näyttää suoritettun kyselyn perusteella olevan yhteyttä toisiinsa. Mitä enemmän ympäristöjärjestelmään

liittyvää koulutusta työntekijä oli saanut, sitä myönteisempi keskimäärin oli hänen asennoitumisensa yrityksen ympäristöjärjestelmään. Positiivinen korrelaatio on tässä tapauksessa jopa tilastollisesti merkitsevää (sig. = 0,004) (liite 4: taulukko 1). Ympäristöjärjestelmään liittyvän koulutuksen saamisella ja kiinnostuksella yrityksen ympäristöasioihin taas ei näyttäisi olevan vaikutusta toisiinsa (liite 4: taulukko 2).

Ympäristöjärjestelmään liittyvässä *viestinnässäkin* näyttää olevan melko paljon parantamisen varaa (liitteet 2 ja 3). Työntekijöiden tietämys ympäristöjärjestelmään liittyvistä perusasioista, kuten ympäristöpolitiikasta, -päämääristä, oman työnsä mahdollisista ympäristövaikutuksista, omasta roolistaan järjestelmän toteuttamisessa ja onnettomuustilanteiden menettelytavoista oli lähinnä keskinkertaista. Tässäkin tapauksessa on havaittavissa selvä positiivinen korrelaatio tietämyksen ja positiivisen ympäristöjärjestelmään asennoitumisen välillä (liite 4: taulukot 3-7). Korrelaatiot ovat nytkin tilastollisesti merkitseviä (sig. = 0,002 - 0,008).

Avoimeen kysymykseen numero 29 (Mikä ympäristöjärjestelmässä on mielestäsi huonointa?) kirjoitetuissa vastauksissakin kommentoitiin viestinnän ja tiedottamisen vähäisyyttä mm. seuraavilla tavoilla: ”huono henkilökohtainen tiedotus ja toimintatapojen kertominen” ja ”tiedon puute”.

Vähimmäisvaatimus yksittäisten työntekijöiden ympäristötietoisuudelle on ISO 14001 –standardin mukaan se, että jokainen työntekijä tuntee yrityksensä ympäristöpolitiikan, toimintaohjeet hätätilanteissa ja oman työnsä ympäristövaikutukset (Pesonen ym. 2001: 45). Työntekijöiden tietämyksessä kyseisistä asioista näyttäisi tehdyn kyselyn perusteella kyllä olevan ainakin jossain määrin parantamisen varaa. Yleisin vastaus jokaiseen näiden asioiden tunteesta koskevaan kysymykseen (kysymykset 7, 9 ja 11) oli ”jonkin verran”. Jokaisen kysymyksen kohdalla vastaajien joukkoon tosin mahtui sellaisiakin henkilöitä, jotka väittivät, etteivät tieneet näistä asioista yhtään mitään. Onneksi tällaisia henkilöitä ei kuitenkaan ollut kovin monta.

Työntekijöiden *motivaatiosta* ottaa ympäristöasiat huomioon omassa työssään on melko vaikeaa sanoa mitään, mutta motivaation määrästä voidaan saada jonkinlainen käsitys eräiden kysymysten kautta. Tällaisia kysymyksiä ovat ainakin kysymykset 14 (halu saada lisää koulutusta) ja 27 (kiinnostus yrityksen ympäristöasioihin) (liite 1). Jälkimmäisen perusteella työntekijöiden motivaatio on ainakin keskinkertainen. Kukaan ei nimittäin ainakaan tunnusta-

nut, että yrityksen ympäristönsuojeluun liittyvät asiat eivät kiinnosta yhtään. Melkein viidennestä vastanneista ne kiinnostivat jopa hyvin paljon (liite 2). Kiinnostuneisuuden ja positiivisen ympäristöjärjestelmään asennoitumisen välillä on havaittavissa tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio (sig. = 0,002) (liite 4: taulukko 8).

Palkitsemiseen liittyviä kysymyksiä ei työntekijöiltä varsinaisesti kysytty. Tavallaan kuitenkin kysymys 22 (Kannustaako työyhteisö ympäristönsuojeluun?) liitteessä 1 voi mitata palkitsemistakin. Vastanneista suurin osa koki työyhteisönsä kannustavan jonkin verran ympäristönsuojeluun (liitteet 2 ja 3). Työyhteisön kannustavuus heijastuu suoraan positiivisena asennoitumisena ympäristöjärjestelmään, kuten liitteen 4 taulukosta 9 voidaan havaita. Korrelaatio on jälleen tilastollisesti merkitsevää (sig. = 0,006).

Sillä, että yrityksen *johto* osoittaa selvästi ja avoimesti oman *tukensa* ympäristöjärjestelmän toteuttamiselle (liite 1: kysymys 21), on huomattavasti vaikutusta työntekijöiden positiiviseen asennoitumiseen ympäristöjärjestelmään ja kiinnostukseen yrityksensä ympäristöasioista (liite 4: taulukot 10 A ja 10 B). Työntekijöistä suurimman osan mielestä johto oli osoittanut melko paljon omaa tukeaan ympäristöjärjestelmälle (liitteet 2 ja 3).

*Johtamistyyli*ssä ja johdon sanattomassa viestinnässäkään (liite 1: kysymys 20) ei työntekijöiden mielestä suuremmin ollut mitään vialla. Suurin osa eli vajaa puolet vastanneista koki, että johdon ympäristöasioihin liittyvät puheet ja teot erosivat toisistaan vain hyvin vähän (liitteet 2 ja 3).

Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa myös työntekijöiden *osallisuus* sen suunnitteluun aivan alusta alkaen. Osallisuushan lisää sitoutumista, kuten jo aiemmin todettiin. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä työntekijöiden osallistuminen ympäristöjärjestelmään liittyvien asioiden suunnitteluun tai määrittelyyn (liite 1: kysymykset 1-6) on ollut todella vähäistä. Suurin osa vastanneista työntekijöistä ei ollut osallistunut ollenkaan ympäristöjärjestelmään liittyvien asioiden määrittelyyn (liitteet 2 ja 3). Kuitenkin osallisuuden ja positiivisen ympäristöjärjestelmään asennoitumisen sekä työpaikan ympäristöasioiden kiinnostavuuden välillä on selvästi havaittavissa positiivista korrelaatiota, joka on joissakin tapauksissa jopa tilastollisesti merkitsevää (liite 4: taulukot 11-16).

Arvojen muutosta on vaikeaa mitata kyselylomakkeen avulla. Ehkä kuitenkin kysymykset työyhteisön kannustavuudesta ympäristönsuojeluun sekä vastaajan kiinnostuksesta työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin voivat mitata tätä (liite 1: kysymykset 22 ja 27). Kumpaankin kysymykseen yleisin vastaus oli ”jonkin verran” (liitteet 2 ja 3). Lisäksi työyhteisön kannustavuuden ja oman kiinnostuksen välillä on selvästi positiivista riippuvuutta (liite 4: taulukko 17). Jotain arvojen muutoksesta myönteisempään suuntaan saattaa kertoa sekin, että ympäristöjärjestelmällä on ollut vaikutusta työntekijöiden yleisempään kiinnostukseen ympäristöasioista. Yleisin vastaus tähänkin (liitteet 1 ja 2: kysymys 15) oli ”jonkin verran”. Toisaalta taas kukaan ei vastannut ”hyvin paljon”, mutta voihan olla, että työntekijät olivat jo ennestään melko kiinnostuneita ympäristöasioista.

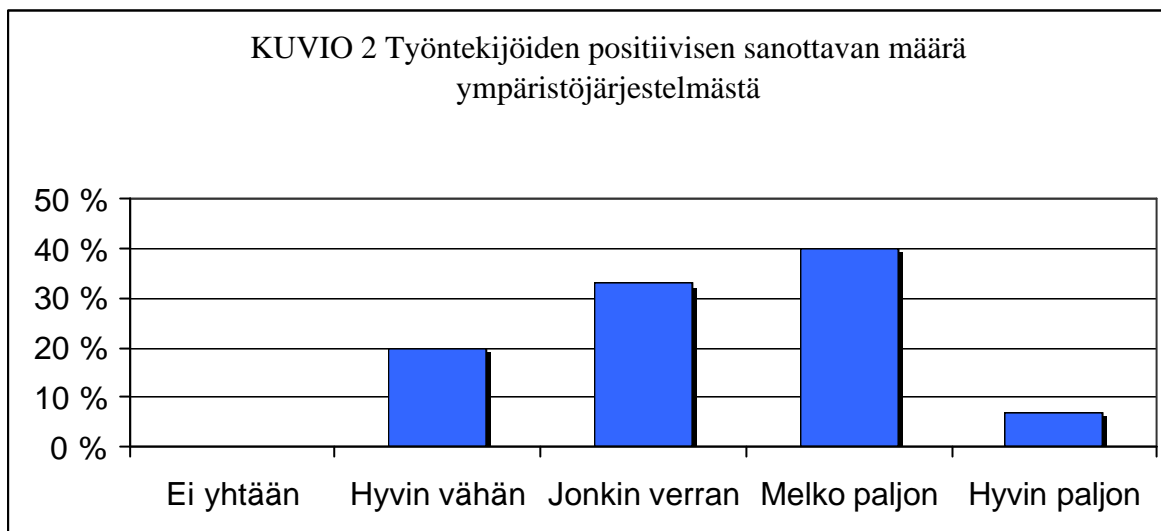
Ympäristöjärjestelmästä koituneiden *hyötyjen näkyminen* ja tiedostaminen sai työntekijät selvästi innostumaan järjestelmästä sekä kiinnostumaan työpaikan ympäristöasioista (liite 4: taulukot 18-23). Hyötyä ympäristöjärjestelmästä oli työntekijöiden mielestä ollutkin ihan kohtuullisesti niin yritykselle, ympäristölle kuin oman työnkin kannalta (liitteet 2 ja 3). Eniten hyötyä näyttää työntekijöiden mielestä kuitenkin olleen ympäristönsuojelun kannalta. Noin joka neljäs vastaajan mielestä järjestelmästä oli ollut hyvin paljon hyötyä ympäristönsuojelun kannalta.

7.1.3 Työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus

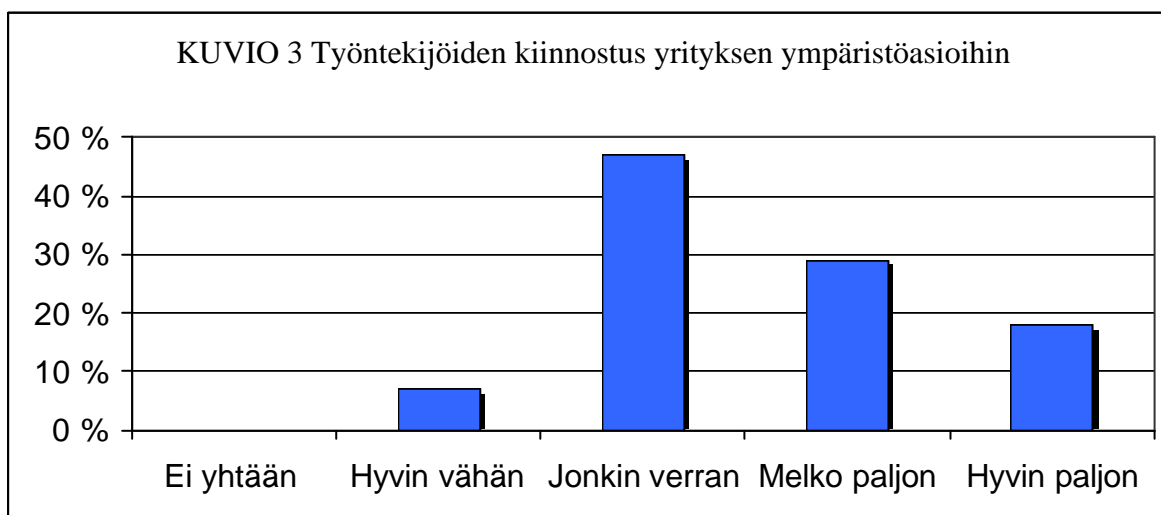
Vastaajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla eli sukupuolella, iällä, koulutuksella tai työvuosien määrällä nykyisessä työpaikassa ei näyttänyt juurikaan olevan vaikutusta hänen asennoitumiseensa ympäristöjärjestelmään tai kiinnostukseensa yrityksen ympäristöasioihin (liite 5). Tilastollisesti merkitsevää positiivista riippuvuutta on vain iän ja yrityksen ympäristöasioiden kiinnostavuuden välillä (liite 5: taulukko 7). Eli mitä iäkkäämpi työntekijä, sitä enemmän häntä kiinnostivat yrityksen ympäristöasiat. Lisäksi ristiintaulukosta 1 (liite 5) voidaan havaita, että kyselyyn osallistuneet naiset eivät olleet aivan yhtä halukkaita saamaan lisää ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta kuin miehet. Myös naisten suhtautuminen ympäristöjärjestelmään oli aavistuksen verran negatiivisempaa kuin miesten (liite 5: ristiintaulukko 2). Tämä voi tosin johtua ihan vain sattumastakin.

7.1.4 Kokonaiskuva työntekijöiden suhtautumisesta ympäristöjärjestelmään

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen kohdeyrityksen työntekijät suhtautuivat työpaikkansa ympäristöjärjestelmään melko positiivisesti, kuten kuviosta 2 ilmenee.



Myös oman työpaikan ympäristönsuojeluun liittyvät asiat näyttivät kiinnostavan työntekijöitä.



7.2 Tulokset johdon haastatteluista

7.2.1 Ympäristöjärjestelmän välttämättömyys sekä hyödyllisyys

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen johto oli havainnut ympäristöjärjestelmän olevan sekä välttämätön että myöskin hyödyllinen. Nimenomaan järjestelmän välttämättömyys ja etenkin sen hyödyllisyys vaikuttivat saaneen johdon suhtautumaan siihen hyvinkin suopeasti.

Ympäristöjärjestelmän välttämättömyyttä perusteltiin esimerkiksi seuraavasti: ”Yleinen suuntaus nykyään on, että ympäristöasiat pitää ottaa huomioon ja myös ennakoida tulevaisuutta.” Sekä näin: ”Kun halutaan tällä alalla olla edelläkävijöitä, niin tämmöisetkin asiat (siis ympäristöasiat) pitää olla kunnossa.” Toisaalta myös asiakkaiden suunnalta myönnettiin tulevan paineita: ”Tänä päivänä asiakkaat vaativat meiltä todisteita ympäristöystävällisistä tuotteista ja tuotantomenetelmistä.” Lisäksi oli tiedostettu, että jo pelkkä lainsäädäntökin edellyttää yrityksiltä tiettyjä asioita ja ympäristöjärjestelmästä on tässä kohden paljon apua ja hyötyä. Toimintaa ilman ympäristöjärjestelmää ei enää pidetty oikein mitenkään mahdollisena, ei imagosyistä eikä ympäristöasioidenkaan kannalta.

Ympäristöjärjestelmän myönnettiin myös olevan monellakin eri tavalla hyödyllinen. Järjestelmän oli todettu ensinnäkin vaikuttaneen työpaikan yleisilmeeseen ja yleiseen siisteyteen hyvin myönteisellä tavalla. Ympäristöjärjestelmän vaatimalla järjestelmällisyydellä esimerkiksi jätteiden lajittelussa oli huomattu olevan vaikutusta jopa sellaiseenkin seikkaan kuin työntekijöiden työvälineiden ja tavaroiden pysymiseen paremmassa järjestyksessä.

Toiseksi ympäristöjärjestelmän hyödyllisyys oli tullut esiin myynnissä ja markkinoinnissa, eli järjestelmää voidaan hyödyntää markkinoinnissa ja myynninedistämisessä. Imagohyötyäkin järjestelmästä väitettiin olevan valtavasti. Taloudellista, joskaan ei välttämättä aivan tarkasti laskettavissa olevaa, hyötyä järjestelmästä oli ollut muutenkin, sillä esimerkiksi kaatopaikkamaksuissa oli järjestelmän avulla säästetty.

Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi tietysti tiedostettiin se, miten paljon ympäristöjärjestelmästä on hyötyä itse ympäristönkin kannalta. Ympäristöjärjestelmää pidettiinkin johdon mie-

lestä ”kaikin puolin järkevänä toimintana”, sillä ”ympäristöasiat ovat niitä asioita, joilla me myös teemme tulosta”.

7.2.2 Henkilöstön sitouttamisesta ja sitoutumisesta sanottua

Johto ei ennen haastatteluja tiennyt lainkaan, millaisia tuloksia työntekijöiden lomakekyselystä oikein oli saatu, mitä seikkaa tässä nyt vielä korostettakoon, sillä tieto tuloksista olisi ehkä saattanut jossain määrin vaikuttaa johdon vastauksiin.

Varsinaisia ympäristöjärjestelmään liittyviä *koulutustilaisuuksia* ei työntekijöille johdon puheiden mukaan juurikaan ollut järjestetty. Tosin ennen järjestelmän käyttöönottoa ja ihan sen alkuaikoina työntekijöille piti tietysti kertoa, mikä se semmoinen ympäristöjärjestelmä oikein on ja mitä se yritykseltä ja työntekijöiltä tulee vaatimaan. Työntekijöiden koulutus on aina ollut enemmän käytännön opastusta työn ohessa kuin teoreettista luennointia. Eräs haastateltu kutsui tätä käytännön opastusta ja neuvontaa ”vierihoitoluonteiseksi asioiden ja virheiden hoidoksi”. Johto uskoi tällaisen neuvonnan tehokkuuteen selvästi enemmän kuin mihinkään luennointiin. Toisaalta myös ”työntekijät ovat vuosien myötä kasvaneet siinä mukana, kun ympäristöjärjestelmä on meillä ollut”, eli uusia asioita opitaan jatkuvasti, ja asenteetkin siten koko ajan vähitellen muuttuvat.

Työntekijät eivät joidenkin haastateltujen mukaan kuitenkaan välttämättä ymmärrä/pidä tällaista käytännön opastusta ja neuvontaa varsinaisena ympäristöjärjestelmään liittyvänä koulutuksena, mikä puolestaan oli hyvinkin voinut vaikuttaa työntekijöiden vastauksiin kyselylomakkeen kysymykseen numero 13 (”Oletko saanut ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta?”). Suurin osahan nimittäin vastasi ”en yhtään” tai ”hyvin vähän”.

Ympäristöjärjestelmään ja –asioihin liittyvässä *viestinnässä ja tiedottamisessa* ei johdon mielestä ollut kovinkaan suuresti parantamisen varaa, vaan asioiden nähtiin tällä saralla olevan melko hyvällä mallilla, mikä kävi ilmi ainakin seuraavista kommentteista:

- ”Mitään estettä tiedon saamiselle ei ole, päinvastoin. Se on sitten jo vähän omaa saamattomuutta, jos ei osaa tai viitsi kysyä.”
- ”Talosta saa tietoa niin paljon kuin vain itse osaa kysyä, se on niin paljon ihmisestä itsestä kiinni.”

- ”Asiat kyllä tuodaan hyvin esille.”

Tosin tiedottamisen nähtiin toisaalta olevan vähän ”kaksipiippuinen juttu”, sillä:

- ”Asioista kyllä tiedotetaan, mutta ei voida taata sitä, että kaikki lukisivat ne (tiedotteet ja ohjeet) tai toimisivat ohjeiden mukaan.”
- ”Tietoa on varmasti koko ajan riittävästi, mutta kuka sen ottaa vastaan ja kuka ei... Eihän sitä pysty ihan jokaisen päähän saamaan.”
- ”Kannettu vesi ei pysy kaivossa.”

Joka tapauksessa tiedottamisessa nähtiin ehkä kuitenkin jonkin verran parantamisen varaa, etenkin ”isompien linjojen tiedottamisessa”. ”Tietysti kaikessahan on aina parantamisen varaa”, kuten useimmat haastatellut monesti sanoivat. Myös tiedottamisen jatkuvaa luonnetta korostettiin.

Haastateltujen omissa, yrityksen ympäristöjärjestelmään ja –asioihin liittyvissä tiedoissa ei ainakaan heidän omien puheidensa perusteella ollut mitään suuria puutteita. Tämä selittyy sillä, että heillä on jatkuvasti ja silloin kun vain ehtivät ja haluavat mahdollisuus päästä hyvin helposti käsiksi kyseisiä asioita koskeviin tietoihin.

Johdon näkemyksen mukaan henkilöstöä voi ympäristöjärjestelmässä mahdollisesti *motivoida* ainakin yrityksen parantunut maine sekä järjestelmän selvät hyödyt niin yritykselle kuin ympäristöllekin, vaikkeivät kaikki työntekijät niistä välttämättä olekaan tietoisia tai edes kiinnostuneita. Myös joidenkin työntekijöiden vastauksista kyselylomakkeen avoimeen kysymykseen numero 30 (”Mikä ympäristöjärjestelmässä on mielestäsi parasta?”) kävi ilmi, että nimenomaan yrityksen parantunut maine ja järjestelmän hyödyt motivoivat heitä. Kenties henkilöstöä motivoi lisäksi jonkinlainen ylpeys järjestelmästä: ”Se on varmaan vain ylpeyttä siitä, että meillä se järjestelmä on, se riittää”, totesi yksi haastatelluista.

Tosin työntekijöiden motivoinnissa ei uskottu pelkästään ”porkkanoiden” tai positiivisen palautteen vaikutukseen, vaan myös ”kepin” ja negatiivisen palautteen tehoon.

Työntekijöiden *palkitsemista* ”hyvistä ympäristösuorituksista” ei johdon puheiden mukaan ollut harrastettu lainkaan. Eräs haastateltu sanoi näin: ”Ei meillä varsinaisesti erikseen mitään palkintoja jaeta pelkästään ympäristöasioissa. Se on kokonaisuus, mikä ratkaisee. Sanotaan

näin, että me palkitaan hyvistä suorituksista.” Mutta asiahan voidaan tietysti nähdä myös seuraavalla tavalla: ”Uskoisin, että tieto asioiden kehittymisestä parempaan suuntaan on jossain määrin palkitsevaa.”

Organisaatorakenne ei kohdeyrityksessä ainakaan haastateltujen puheiden perusteella vaikuttanut kovin hierarkkiselta. Työntekijöiden mielipide kuulemma otetaan eri asioissa aina tarvittaessa huomioon ja johtoa on kaiken kaikkiaan hyvin helppo lähestyä. ”Jokaisella on vaikutusmahdollisuus, jos vain haluaa sitä käyttää” oli yksi kommentti asiaan.

Työntekijöiden tai edes omienkaan *arvojensa muutoksesta* johto ei oikein osannut sanoa mitään kovin varmaa. Yksi haastateltu koki, että ympäristöjärjestelmällä oli ollut pikemminkin jonkinlaista ”piilovaikutusta” kuin jotain hyvin selvää ja konkreettista vaikutusta omiin arvoihin. Toisaalta arvojen on ollut tavallaan pakko muuttua ympäristön kannalta myönteisempään suuntaan, sillä: ”Meiltä edellytetään aina vaan enemmän tekoja ympäristönsuojelun puolella. Jotta voimme tehdä tulosta, niin täällä on ihan jo viran puolesta jokaisen arvostettava niitä asioita.” Kaiken kaikkiaan ”ilmapiirissä on tapahtunut paljon kehitystä ja pientä viherrystä on olemassa”, ja ”keskimäärin täällä on ehkä olemassa myönteinen asenne ympäristöasioiden suhteen”. (Selvyyden vuoksi on tässä yhteydessä varmaankin syytä tehdä seuraava huomautus: Ilmapiiri on yhteisötason ilmiö, jonka vastine yksilötasolla ovat arvot (ks. esim. Peltonen & Ruohotie 1987: 16).)

Työntekijät ovat johdon mukaan melko *sitoutuneita* ympäristöasioiden hyvään hoitoon, vaikka heitä aina silloin tällöin pitääkin joistakin asioista muistuttaa. ”Niinhän se on, että kaikista säännöistä täytyy aika ajoin aina muistuttaa, että ne pysyvät mielessä”, sanoi yksi haastateltu. Kokonaisuudessaan työntekijät lajittelevat jätteet ja ottavat ympäristöasiat muutenkin suhteellisen mallikelpoisesti huomioon. Välillä tosin tapahtuu ”vahinkoja”, eli ”väärä roskis kaatuu väärään isompaan roskikseen” ja ”on ihan hällä väliä –meininki”. Näistä tapauksista on johdon mielestä vaikea sanoa, johtuvatko ne tietämättömyydestä (ei kuulemma pitäisi johtua) vai välinpitämättömyydestä vai ovatko ne kenties vain inhimillisiä erehdyksiä. Sitä korostettiin erityisesti, että roskien lajittelu vaatii jokaiselta jotakin, eikä sen pitäisi olla mitenkään ylivoimaisen vaikeaa, sillä eri jätteille on olemassa omat, selvästi merkityt paikkansa. Mutta kuten eräs johdon edustaja sanoi: ”Kyllä se on enemmänkin korvien välistä jokaisella kiinni. Jos on niin laiska, ettei yksinkertaisesti vain viitsi, niin ei siihen auta muu kuin käydä

moittimassa kyseistä henkilöä ja kerrata oikeat toimintaohjeet.” Eli tiedon puute ei välttämättä aina ole syy vääränlaiseen toimintaan.

7.2.3 Tähän on tultu ja tästä jatketaan

Jo useamman vuoden ajan käytössä ollut ympäristöjärjestelmä on jättänyt jälkensä tutkimuksen kohdeyritykseen, sen henkilöstöön ja toimintatapoihin: ”Ympäristöjärjestelmä ja ympäristöasioiden ottaminen huomioon on nyt arkipäivää ja jokapäiväistä elämää, ja me ollaan semmoisessa rutiinomaisessa tilanteessa. Joka päivä tullaan tänne töihin ja joka päivä lähdetään pois ja roskat menee sen mukaan, kun on ohjeet annettu.” ”Minusta se (ympäristöjärjestelmä tai ympäristöasioiden ottaminen huomioon) koetaan tavallaan tietyllä tavalla itsensäselvyytenä, koska meillä on niin pitkät perinteet ympäristöasioissa. Se on meille tärkeä juttu ja perusasia, josta me ollaan ylpeitä”, totesi yksi haastateltu.

Johto oli selvästi huomannut ja sisäistänyt sen, että melkein kaikissa asioissa on aina ja jatkuvasti parantamisen varaa ja kaiken voisi aina tehdä paremminkin. Tästä huolimatta ympäristöjärjestelmä oli johdon mielestä kokonaisuudessaan hyvin toimiva. Mutta ympäristönsuojelun tason jatkuva parantaminenhan nimenomaan onkin ympäristöjärjestelmässä punaisena lankana, eli sinänsä mitään ihmeellistä ja outoa johdon tekemissä havainnoissa ei toki ole. Toisaalta ”ulkopuolinen arvioija (ympäristöjärjestelmän auditoija) pitää kyllä huolen siitä, että asiat ovat kohdallaan”.

Työntekijöillä tehdyn lomakekyselyn tuloksistakaan johdon näkemykset eivät kovin radikaalisti poikenneet, sillä niinhän tuloksistakin kävi ilmi, että parantamisen varaa eri asioissa todella löytyy.

Tästä on erittäin hyvä jatkaa ympäristöjärjestelmän viitoittamalla tiellä eteenpäin.

7.2.4 Johdon kuvailuja itsestään ja päätelmiä niistä

Johdon ympäristöasioihin liittyvät *puheet ja teot* tai käyttäytyminen eivät ainakaan heidän omasta mielestään poikenneet toisistaan mitenkään mainittavasti. Omasta mielestään haastatellut henkilöt olivatkin siis varsin hyviä esimerkkejä ympäristöasioissa: ”Pyrin siihen, että

näytän hyvää esimerkkiä tehtaalla. En puhu yhtä ja tee toista. Välillä olen jopa lajitellut jätteitä muiden jäljiltä uudestaan.” Eräs toinen kommentti asiaan kuului: ”Omasta mielestäni käyn kyllä esimerkistä.”

Samoin johto osoitti omasta mielestään riittävästi *tukea* ympäristöjärjestelmän toteuttamiselle ja ympäristöasioille muutenkin. Tässä yhteydessä kuitenkin todettiin, että ”ne ovat niitä joka-päiväisiä asioita, joiden kautta tukea osoitetaan”.

Haastatellut johdon edustajat myös myönsivät *arvostavansa* ympäristönsuojelua melko paljon, vaikkeivät miksikään fanaattisiksi luonnonsuojelijoiksi tunnustautuneetkaan. Ympäristöasioiden tosin myönnettiin kyllä *kiinnostavan* varsin suuressakin määrin ja olevan aika lähellä sydäntä. ”Olen ollut aina tietystä määrin luontoihminen, ja ympäristö on minulle tärkeä”, sanoi yksi johtoon kuuluva henkilö. Näin ollen johto luonnollisesti suhtautui myös yrityksen ympäristöjärjestelmään hyvin positiivisesti.

Johto vaikuttaisi kaikesta päätellen olevan melko *sitoutunut* ympäristöasioiden hyvään hoitoon. Ympäristöasioiden hyväksi oltiin nimittäin valmiita tekemään jopa ylimääräistä, tavanomaiset työtehtävät ylittävää työtä. Toisaalta taas: ”Ympäristöarvot ovat hyvin pitkälti samat kuin taloudelliset arvot.” Eli ympäristöasioiden hyväksi työskenteleminen on yleensä aina myös yritykselle eduksi.

Tutkimuksen kohdeyrityksen johdon voidaan edellä esitetyn perusteella katsoa olevan suhteellisen mallikelpoinen ympäristöasioissa. Ympäristöjärjestelmän hyvän toimivuuden ja toisaalta myös yrityskulttuurin vihertymisen edellytykset ovatkin siten mitä todennäköisimmin ainakin tältä osin taatut.

7.3 Onko kohdeyrityksen kulttuuri mahdollisesti muuttunut?

Onnistuneen muutosprosessin ja tehokkaan sitouttamiskeinojen käytön seurauksena voi yritykseen työntekijöiden sitoutumisen myötä syntyä vihreä(mpi) kulttuuri, kuten teoriaosuudessa jo aiemmin todettiin. Vaikkei tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä työntekijöiden sitouttaminen ympäristöjärjestelmään ja siten myös ympäristöasioiden hyvään hoitoon välttämättä ehkä olekaan onnistunut aivan täydellisesti ja parantamisen varaa löytyykin, niin koko-

naisuudessaan asiat näyttäisivät kuitenkin olevan suhteellisen hyvin. Työntekijät vaikuttivat tutkimushetkellä olevan kaiken kaikkiaan melko sitoutuneita ympäristöasioiden hyvään hoitoon työpaikallaan ja suhtautuivat työpaikkansa ympäristöjärjestelmään aikalailla myönteisesti. Myös yrityksen ympäristöasiat tuntuivat kiinnostavan heitä. Johdon kohdalla asiat näyttivät olevan vieläkin paremmin.

Jos muutosprosessi ympäristöjärjestelmän yhteydessä on näinkin hyvin onnistunut, niin eikö yrityksen kulttuurin voida silloin katsoa olevan suhteellisen vihreä? Parantamisen varaa toki on, mutta kulttuurin saaminen entistäkin vihreämmäksi ei liene mahdotonta, tuskin edes vaikeaa, sillä yrityksen ”tavalliset” työntekijät vaikuttivat ainakin tutkimushetkellä olevan suhteellisen kiinnostuneita työpaikkansa ympäristöasioista. Työntekijöiden kattavammalla koulutuksella sekä intensiivisemmällä tiedotuksella ja viestinnällä ympäristöjärjestelmään liittyvistä (perus)asioista yrityksen sisällä voi olla ihmeitä tekevä vaikutus. Samoin ympäristöjärjestelmän hyödyistä kannattaa jatkuvasti kertoa työntekijöille. ”Hyvistä ympäristösuorituksista” palkitsemisenkaan mahdollista tehoa ei sovi aivan täysin unohtaa.

Monta vuotta käytössä olleella ympäristöjärjestelmällä on aivan selvästi ollut oma vaikutuksensa yrityksen kulttuuriin. Yrityksessä nimittäin toimitaan nyt melko lailla toisin kuin ennen järjestelmän käyttöönottoa, vaiikkeivät asiat aiemminkaan kuulemma aivan huonolla mallilla olleet. Lisäksi ympäristöjärjestelmä on saanut ihmiset ajattelemaan uudella tavalla, koska järjestelmä pakottaa ottamaan myös ympäristöön liittyvät asiat jatkuvasti huomioon.

Tässä yhteydessä on hyvä palauttaa mieleen se, mitä Kotter (1996: 136) on todennut kulttuurin muuttumisesta: ”Kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun ihmiset on saatu *toimimaan uudella tavalla*, kun uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle jollain aikavälillä näkyviä *hyötyjä* ja kun ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten *välisen yhteyden*. Sen vuoksi kulttuurin muutos tapahtuu suurimmalta osin vasta muutosprosessin *loppupäässä* eikä suinkaan heti alussa.” Tämän perusteella kohdeyrityksen kulttuuri on siis jo muuttunut (vihreämmäksi).

Entä miten muuten kulttuurin muuttuminen tutkimuksen kohdeyrityksessä sitten on havaittavissa? *Artefaktien tasolla* kulttuurin muuttumista ei kovin selvästi voi havaita. Ainoat yrityksen vihreämmistä toimintatavoista kertovat fyysiset/materiaaliset artefaktit ovat lukuisat erilaisille jätteille tarkoitetut jäteastiat eri puolilla tehdasta. Tietysti näkyvä ja kuuluva käyttäytymisenkin kuuluvat tälle tasolle, mitä ei pidä unohtaa. Ympäristöjärjestelmän vaikutuksesta

yrietyksessä käyttäydytään nyt eri tavalla kuin ennen järjestelmän käyttöönottoa/ilman järjestelmää, mikä kävi ilmi johtoa haastateltaessa. Kulttuurin muuttumisen voi siis havaita myös henkilöstön käyttäytymisen tasolla (esimerkiksi jätteet lajitellaan hyvin tarkasti). Lisäksi ainakin johdon keskuudessa ympäristöasioista luonnollisesti puhutaan nyt enemmän kuin ennen.

Arvojen tasolla ainakin yrityksen toimintaa ohjaavat arvot ovat selvästikin melko vihreät. Ympäristöjärjestelmän aikaansaamaa arvojen vihertymistä on henkilöstönkin keskuudessa havaittavissa, kuten johto sanoi. Sillä ei liene tässä yhteydessä suurta merkitystä, ovatko arvot ”pakon edessä” vai ihan vapaaehtoisesti vihertyneet. Jos on viran puolesta pakko arvostaa ympäristöasioita, niin toiminta on silloin varmasti lähestulkoon ihan yhtä vihreää kuin jos joku muutenkin arvostaisi ympäristönsuojelua. Eikä silläkään ole varmaan kovin suurta merkitystä, onko ympäristönsuojelu tässä tapauksessa itseisarvo vai vain välinearvo pyrittäessä parhaimpaan mahdolliseen taloudelliseen tulokseen. Maineen ja tulojen (ja sertifikaatinkin) menettämisen pelossa ympäristöasioista kyllä huolehditaan vähintäänkin hyvin, ehkä jopa erinomaisesti. Olennaisinta kuitenkin on, että ainakin johdon omat arvot ovat edes jossain määrin vihreät ja johto huolehtii siitä, että yrityksessä toimitaan vastuullisesti.

Toisaalta jos yritys on ottanut ympäristöjärjestelmän käyttöönsä toimintaansa ohjaamaan (ja ehkä rajoittamaan), niin eikö voida aivan hyvin olettaa, että yrityksessä jo alunperinkin jossain määrin arvostettiin ympäristöasioita? Toimiakseen hyvin ympäristöjärjestelmä vaatii kuitenkin aina jonkin verran aikaa ja vaivannäköä. Järjestelmän edellyttämä ympäristönsuojelun tason jatkuva parantaminen ei suinkaan toteudu ja onnistu itsestään ilman mitään työtä asian hyväksi. Jos arvot kerran ovat valintoja ja päätelmiä siitä, mitä sanotaan ja tehdään (ks. luku 5.2), niin yrityksessä, jossa on ympäristöjärjestelmä käytössä, on kyllä ainakin jossain määrin vihreät arvot.

Ympäristöasioiden hyvä hoito ja ympäristönsuojelu ovat kohdeyrityksessä selvästi jo *perusoletuksia* ja aivan itsestään selviä sekä jokapäiväisiä asioita. Niitä ei enää kyseenalaisteta, koska niistä on ollut jatkuvasti niin paljon kaikenlaista hyötyä ja ne ovat välttämättömiä menestymisen osatekijöitä.

Lisäksi yrityksen toimintaympäristön ja toimialan makrokulttuurin vaikutusta yrityksen omaan, sisäiseen kulttuuriin ei sovi jättää huomiotta. Tässä tapauksessa nekin ovat enemmän

tai vähemmän selvästi varmasti kyllä vaikuttaneet kohdeyrityksen kulttuurin muuttumiseen vihreämmäksi, kuten johdon puheista hyvin voi päätellä. Jokainen on varmasti myös itse huomannut sen, miten paljon ympäristönsuojeluun liittyvät asiat ovat kylmälaitealalla viime aikoina kehittyneet parempaan suuntaan ja ympäristönsuojelua korostetaan jatkuvasti enemmän. Tietysti tiukentuneilla säädöksillä ja määräyksilläkin on ollut tähän aika paljon vaikutusta.

Kaikesta edellä esitetystä päätellen voidaan aivan hyvin täten väittää, että tämän tutkimuksen kohdeyrityksen kulttuuri on pääasiassa juuri ympäristöjärjestelmän ansiosta tai vaikutuksesta muuttunut vihreämmäksi.

Toisaalta voidaan myös pohtia, onko yrityskulttuurin syvälinen muutos ympäristöjärjestelmän käytön yhteydessä kuitenkaan edes aivan välttämätöntä, jos yrityksen operatiivisessa toiminnassa kerran voi tapahtua huomattaviakin muutoksia ilman kulttuurin perusmallin muuttumista, kuten Schein (1991: 274) on väittänyt. Vai onko ympäristönsuojelu sittenkin sellainen ”vähemmän konkreettinen/materiaalinen” asia, minkä yhteydessä ”puhdas” tai ”aito” kulttuurin muutos on realistinen, jopa välttämätön (ks. Alvesson 2002: 182)?

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Tutkimuksen tarkoitus ja päätulokset

Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää, miten yhdessä yrityksessä ensinnäkin tavalliset työntekijät ja toisaalta johtavassa asemassa olevat henkilöt suhtautuvat yrityksessä jo jonkin aikaa käytössä olleeseen ympäristöjärjestelmään ja mistä tietynlainen suhtautumistapa kummankin ryhmän kohdalla todennäköisesti johtuu. Myös molempien ryhmien sitoutuneisuutta yrityksen ympäristöasioiden hyvään hoitoon yritettiin selvittää. Näihin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella oli lisäksi mahdollista tehdä jonkinmoisia johtopäätöksiä yrityksen ympäristöjärjestelmän yleisestä toimivuudesta. Työntekijöiden kohdalla tutkimusmenetelmänä oli lomakekysely ja johdon kohdalla melko vapaamuotoiset haastattelut.

Työntekijöiden osalta tuloksena oli, että työntekijät suhtautuivat tutkimushetkellä keskimäärin melko positiivisesti (asteikolla 1-5 tyyppiarvo oli 4 ja mediaani 3) työpaikkansa ympäristöjärjestelmään. Yrityksen ympäristönsuojeluun liittyvät asiatkin kiinnostivat heitä keskimäärin jonkin verran (tyyppiarvo ja mediaani 3). Tutkimuksessa saatiin selville, että mitä enemmän työntekijä oli osallistunut ympäristöjärjestelmän ja siihen liittyvien asioiden suunnitteluun, saanut järjestelmään liittyvää koulutusta ja tiesi siihen liittyvistä erilaisista (perus)asioista, sitä positiivisempi keskimäärin oli hänen suhtautumistapansa järjestelmään. Myös järjestelmästä selvästi koituneiden hyötyjen havaitsemisen ja tiedostamisen sekä johdon avoimesti osoitetun tuen havaitsemisen huomattiin saavan työntekijät suhtautumaan järjestelmään keskimäärin positiivisemmin. Työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ei havaittu juurikaan olevan vaikutusta hänen suhtautumistapaansa yrityksen ympäristöjärjestelmään.

Työntekijöiden lomakekyselyn tulokset vahvistavat selvästikin kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa esitettyjä väitteitä muutosprosessin onnistumisen edellytyksistä ja muutokseen sitouttamiseen tarvittavien keinojen tärkeydestä.

Johdon sai ympäristöjärjestelmään suhtautumaan positiivisesti lähinnä sen hyödyllisyys ja toisaalta myöskin välttämättömyys. Johdon oli tavallaan ”pakko” suhtautua järjestelmään myönteisesti, koska siitä oli ollut niin paljon hyötyä yritykselle (ja ympäristöllekin) ja toi-

mintaa ilman sitä ei oikein pidetty enää millään muotoa mahdollisena tai järkevänä. Tutkimuksessa myös oletettiin, että mikäli henkilön omat arvot edes jossain määrin ovat vihreät, niin hän todennäköisesti suhtautuu yrityksen ympäristöjärjestelmäänkin melko positiivisesti. Koska kohdeyrityksen johdon edustajien arvojen havaittiin olevan ihan kohtuullisen ympäristömyönteisiä, niin edellä mainitun oletuksen perusteella heidän katsottiin suhtautuvan ympäristöjärjestelmään myönteisesti ja myös olevan hyviä esimerkkejä ympäristöasioissa ja siten edesauttavan yrityskulttuurin vihertymistä.

Tutkimuksen kohdeyrityksen ympäristöjärjestelmää voidaan tutkimustulosten perusteella ehkä kaiken kaikkiaan pitää melko toimivana, vaikka parantamisen varaakin olisi jonkin verran. Ainakin työntekijöiden yleistä tietämystä järjestelmään liittyvistä asioista olisi varaa lisätä. Tämä voi tapahtua niin koulutuksen kuin viestinnänkin avulla. Motivaatiota työntekijöillä kyllä vaikuttaisi olevan ihan kohtuullisesti. Tiedon puute ei tosin välttämättä aina kuitenkaan ole syy ”vääränlaiseen” ja ohjeiden vastaiseen toimintaan, vaan syyt saattavat löytyä ihan toisaalta. Laiskuus ja ”väärät” asenteetkin nimittäin saattavat vaikuttaa asiaan.

Joiltakin osin ympäristöjärjestelmä siis näytti toimivan hyvin. Lisäksi sen havaittiin olevan todella hyödyllinen. Työntekijöiden mielestä järjestelmästä nimittäin oli ollut hyötyä niin yritykselle, ympäristölle kuin heidän oman työnkin kannalta. Samoin johdon mielestä ympäristöjärjestelmästä oli ollut paljon hyötyä erityisesti yritykselle itselleen ja toisaalta myös ympäristölle. Suuria esteitäkään järjestelmän vaatimusten noudattamiselle ei havaittu olevan, ja lisäksi johdon käyttäytyminen ympäristöasioiden suhteen vaikutti uskottavalta ja kannustavalta sekä esimerkilliseltä.

Tässä tutkimuksessa oli lisäksi tarkoitus selvittää, onko yrityksessä jo jonkin aikaa käytössä olleella ympäristöjärjestelmällä mahdollisesti ollut (vihertävää) vaikutusta yrityksen kulttuuriin.

Tutkimuksessa päädyttiin ensinnäkin siihen, että koska muutosprosessi ympäristöjärjestelmän yhteydessä ja järjestelmään sekä ympäristöasioiden hyvään hoitoon sitouttaminen olivat kokonaisuudessaan onnistuneet kohtuullisen hyvin, niin yrityksen kulttuuri on kyllä jossain määrin vihreä. Onnistuneen muutosprosessin ja tehokkaan sitouttamiskeinojen käytön myötä hän voi ensinnäkin syntyä henkilöstön sitoutuminen, mikä taas on edellytys vihreämmän yrityskulttuurin luomiselle/syntymiselle (Onkila 2002: 63).

Toiseksi, koska yrityksen yleiset toimintatavat ja henkilöstön käyttäytyminenkin olivat ympäristöjärjestelmän käyttöönoton ja käytön myötä pakostakin muuttuneet, niin onhan silläkin tuki oma vaikutuksensa yrityksen kulttuuriin, jonka on usein sanottu olevan yrityksen toimintatapojen summa (ks. esim. Hölttä & Savonen 1997: 85). Ilman ympäristöjärjestelmää kohdeyrityksessä tuskin toimittaisiin yhtä ympäristömyötäisellä tavalla kuin nyt, sillä järjestelmään tietyllä tavalla pakottaa ottamaan ympäristöasiatkin kaikessa toiminnassa jatkuvasti huomioon.

Kolmanneksi, ympäristöjärjestelmällä oli ollut vaikutusta myös henkilöstön arvoihin. Ympäristöasioita on tätä nykyä tavallaan jopa pakkokin arvostaa, jotteivät yrityksen maine ja kannattavuus kärsisi. Toisaalta voidaan tietysti pohtia sitä, että eikö yrityksessä, jossa on käytössä ympäristöjärjestelmä, todennäköisesti jo ennen järjestelmän käyttöönottoa ainakin jossain määrin arvostettu ympäristöasioita (ainakin välinearvona). Toimiakseen hyvin ja ollakseen hyödyllinen ympäristöjärjestelmä kun kuitenkin aina vaatii jonkin verran uhrauksia (aikaa ja vaivannäköä).

Kaiken lisäksi ympäristöjärjestelmästä ja ympäristöasioiden huomioimisesta oli hyödyllisyytensä vuoksi tullut kohdeyrityksessä jo jonkinlaisia perusoletuksia, joita ei enää kyseenalaistettu. Ympäristöjärjestelmällä oli siis ollut vaikutusta yrityskulttuuriin aina sen syvintä tasoa myöten.

Kohdeyrityksen kulttuuri ei välttämättä kuitenkaan ole aivan täysin vihreä, sillä kaikkia ympäristömuutokseen ja –järjestelmään sitoutumiseen tarvittavia sitouttamiskeinoja ei ollut käytetty tehokkaasti hyväksi. Näin on asia ainakin koulutuksen, viestinnän ja osallisuuden kohdalla. Lähtökohdat yrityskulttuurin todelliselle vihertymiselle kohdeyrityksessä voivat kuitenkin olla todella hyvätkin. Ainakin yrityksen johto vaikutti olevan sitoutunut ympäristöasioiden hyvään hoitoon. Työntekijätkin oli saatu hyvin mukaan toimimaan ympäristön hyväksi. Lisäksi työntekijöitä kiinnostivat työpaikkansa ympäristönsuojeluun liittyvät asiat ja he halusivat lisää aiheeseen liittyvää koulutusta. Työyhteisönkin koettiin kannustavan ympäristönsuojeluun keskimäärin jonkin verran. Kaiken lisäksi työntekijöiden suhtautuminen yrityksen ympäristöjärjestelmään oli tutkimushetkellä kokonaisuudessaan melko positiivista. Yrityskulttuurin muuttaminen entistäkin vihreämmäksi ei siis välttämättä olisi kovin vaikeaa.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Valmiilla, suljettuja kysymyksiä sisältävällä kyselylomakkeella ei välttämättä aina saada selville kaikkia tutkittavaan asiaan liittyviä taustatekijöitä, jotka voivat lopulta vaikuttavaa tutkimustuloksiinkin. Ei myöskään voida varmasti tietää, miten tarkoituksenmukaisia niin kysymykset kuin vastausvaihtoehdotkin oikein olivat.

Sitäkään mahdollisuutta ei pidä sulkea kokonaan pois, että työntekijät eivät aina ehkä aivan täysin ymmärtäneet, mitä kysymyksillä tarkoitettiin tai eivät joistakin muista syistä johtuen osanneet vastata niihin. Lisäksi voi olla hyvinkin mahdollista, että kaikkiin kysymyksiin ei aina uskallettu vastata ihan rehellisesti, vaan vastauksia kaunisteltiin jonkin verran. Siinäkin mielessä tämän tutkimuksen kohdeyrityksen työntekijöiden lomakekyselyn tuloksiin pitää ehkä suhtautua tietyllä varauksella, sillä työntekijöiden mielipiteeseen ympäristöjärjestelmästä olivat voineet vaikuttaa myös jotkin muut tekijät, joita ei tällä kertaa tutkittu.

Toisaalta voidaan myös pohtia, olisiko työntekijöiden kyselylomakkeen kysymys numero 26 (”Minkä verran sinulla on myönteistä/positiivista sanottavaa yrityksesi ympäristöjärjestelmästä?”) voitu muotoilla jollakin toisella ja paremmalla tavalla. Saatiinko tällä kysymyksellä loppujen lopuksi kuitenkin riittävän hyvin selville, miten kukin työntekijä oikeasti asennoitui ja suhtautui ympäristöjärjestelmään? Tätä asiaa olisi hyvin voitu selvittää myös joidenkin muiden, samankaltaisten kysymysten avulla. Kaikkein parhaiten asia olisi tietysti selvinnyt haastattelemalla kaikki työntekijät, mikä tosin olisi vaatinut todella paljon aikaa eikä siten oikein vaikuttanut järkevältä ratkaisulta ainakaan tällä kertaa.

Johdon edustajat taas saattoivat haastatteluissa hyvinkin antaa tavallaan ”tilanteen kannalta sopivia” vastauksia, jotka eivät tahraisi heidän omaa saati sitten yrityksen mainetta millään tavalla. Jos he nyt eivät aivan varsinaisesti ehkä valehdelleetkaan, niin he mahdollisesti saattoivat toisinaan kertoa hieman muunnellun version totuudesta. Tutkimuksen tekijä kuitenkin luottaa siihen, että he olivat rehellisiä ja puhuivat pääasiallisesti totta. Siihenkin tutkimuksen tekijä luottaa, että haastatteluissa esitetyt kysymykset olivat hyviä ja tarkoituksenmukaisia siten, että kaikki tutkittavan aiheen kannalta olennaiset asiat saatiin selville. Tosin johdon todellisten arvojen syvällisempi selvittäminen ei esitettyjen kysymysten avulla tainnut ihan täydellisesti onnistua. Eihän yhden lyhyehkön haastattelun aikana muutenkaan ole mitenkään mahdollista selvittää kenenkään arvoja aivan perinpohjaisesti.

Kokonaisuutena tutkimuksen luotettavuutta luonnollisestikin paransivat huomattavasti kahden erilaisen tutkimusmenetelmän käyttö sekä yrityksen koko henkilöstön ottaminen mukaan tutkimukseen. Näiden kahden eri menetelmän avulla kerätyt tiedot myös täydensivät toisiaan todella hyvin.

8.3 Tulosten yleistettävyys ja hyödynnettävyys

Työntekijöiden lomakekyselyn tulokset voidaan hyvin yleistää koskemaan kohdeyrityksen kaikkia tavallisia työntekijöitä, koska vastausprosentti oli aika korkea eli noin 75 %. Lisäksi on suhteellisen todennäköistä, että myös muita ympäristöjärjestelmää käyttäviä yrityksiä tutkittaessa tulokset niin työntekijöiden kuin johdonkin kohdalla ovat melko samansuuntaisia.

Tutkimuksen tuloksista on aivan varmasti hyötyä kaikille niille yrityksille, joissa on jo käytössä ympäristöjärjestelmä tai jotka suunnittelevat sen käyttöönottoa. Tulosten perusteella voidaan nimittäin antaa hyviä käytännön neuvoja ja vinkkejä liittyen siihen, miten ympäristöjärjestelmä on mahdollista saada tavallaan koko henkilöstön ”omaksi” (eli miten henkilöstö saadaan suhtautumaan siihen mahdollisimman positiivisesti) ja siten myös hyödylliseksi sekä toimivaksi työkaluksi yrityksen ympäristönsuojelun tason jatkuvassa parantamisessa.

Lisäksi tulokset tarjoavat uutta tietoa ympäristöjärjestelmän vaikutuksista yrityskulttuuriin. Tutkimustuloksistahan kävi ilmi, että kohdeyrityksen suhteellisen hyvin toimivalla ympäristöjärjestelmällä oli ollut vaikutusta yrityksen kulttuuriin ja pääasiassa juuri järjestelmän ansiosta yrityksen kulttuuri oli muuttunut vihreämmäksi. Toisin sanoen ympäristöjärjestelmän pidempiaikainen käyttö tarjoaa hyvät lähtökohdat yrityskulttuurin vihertymiselle. Tosin koko henkilöstö pitää saada mukaan toimimaan ympäristön hyväksi.

8.4 Jatkotutkimushaasteet

Tutkimusta tehdessä tuli tekijän mieleen joitakin ideoita lisäselvitystä kaipaavista aiheista. Ensinnäkin voisi olla mielenkiintoista tutkia näitä samoja asioita useammassa yrityksessä yhtä aikaa. Tutkittavat yritykset saisivat mielellään myös olla melko erikokoisia. Näin saataisiin selville, onko isojen ja pienten yritysten välillä näiden asioiden suhteen paljonkin eroa. Eli

miten helposti ja millä keinoin suuressa yrityksessä henkilöstö saadaan suhtautumaan ympäristöjärjestelmään positiivisesti? Vai jääkö työntekijöiden ja ympäristöjärjestelmän suhde siellä vääjäämättä melko etäiseksi verrattuna pienempään yritykseen eikä järjestelmällä ehkä olekaan kovin vihertävää vaikutusta yrityksen kulttuuriin?

Ympäristöjärjestelmää käyttävien yritysten kaikkien työntekijöiden arvojakin voisi selvittää tarkemmin. Onko järjestelmällä kenties voinut olla jotain, ehkä huomattavaakin vaikutusta heidän arvoihinsa?

Entä arvostettiinko ympäristöjärjestelmää käyttävissä yrityksissä jo ennen järjestelmän käyttöönottoa ainakin jossain määrin ympäristönsuojelua?

LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.
- Allardt, E. 1988. Sosiologia I. 4. painos. Juva: WSOY.
- Alvesson, M. 2002. Understanding Organizational Culture. London: Sage.
- Alvesson, M. & Berg, P. O. 1988. Företagskultur och organisationssymbolism: Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt. Lund: Studentlitteratur.
- Bridgen, P. J. & Helm, N. 2000. Assessment of the Value of ISO 14001 in Improving Environmental Performance. Teoksessa Hillary, R. (toim.) ISO 14001: Case Studies and Practical Experiences. Sheffield: Greenleaf, 273-284.
- Brooks, I. 1999. Organisational Behaviour: Individuals, Groups and the Organisation. London: Pitman Publishing.
- Cascio, J., Woodside, G. & Mitchell, P. 1996. ISO 14000 Guide. McGraw-Hill.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. 1987. Yrityskulttuurit – yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit. Suom. A.-M. Gruber. 2. painos. Helsinki: Rastor.
- Dodge, J. 1997. Reassessing Culture and Strategy: Environmental Improvement, Structure, Leadership and Control. Teoksessa Welford, R. (toim.) Corporate Environmental Management 2 – Culture and Organizations. London: Earthscan, 104-126.
- Elkington, J. & Burke T. 1997. Ten Steps to Environmental Excellence. Teoksessa McDonagh, P. & Prothero, A. (toim.) Green Management: A Reader. London: The Dryden Press, 317-323.
- Haapaniemi, T. 1996. Työyhteisön muuttuminen. Teoksessa Keskinen, S. (toim.) Yksilö ja työyhteisö muutoksessa. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 145-156.
- Halme, M. 1997. Developing an Environmental Culture through Organizational Change and Learning. Teoksessa Welford, R. (toim.) Corporate Environmental Management 2 – Culture and Organizations. London: Earthscan, 79-103.
- Harris, L. C. & Crane, A. 2002. The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. Journal of Organizational Change Management 15 (3), 214-234.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3., uud. painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6.-8. painos. Helsinki: Tammi.

- Hoffman, A. J. 2000. *Competitive Environmental Strategy – A Guide to the Changing Business Landscape*. Washington, D.C.: Island Press.
- Hofstede, G. 1993. *Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi*. Suom. R. Liljamo. Juva: WSOY.
- Hopfenbeck, W. 1993. *The Green Management Revolution: Lessons in Environmental Excellence*. Hertfordshire: Prentice-Hall.
- Hughes, A. & Kemp, V. 2000. Real Financial Benefits from ISO 14001? Potential for economic value added through ISO 14001 at Unique Images Ltd. Teoksessa Hillary, R. (toim.) *ISO 14001: Case Studies and Practical Experiences*. Sheffield: Greenleaf, 285-296.
- Hämäläinen, H. (toim.) 1996. *Pomo vai poppamies? Keskusteluja tulevaisuuden johtamisesta*. Jyväskylä: Gummerus.
- Hölttä, T. & Savonen, M.-L. 1997. *Muutosvoimana laatujohtaminen*. Helsinki: Edita.
- ISO 14001 –ympäristöjärjestelmästandardi. 1996. Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 206.
- Jones, D. & Welford, R. 1997. *Culture Change, Pluralism and Participation*. Teoksessa Welford, R. (toim.) *Corporate Environmental Management 2 – Culture and Organizations*. London: Earthscan, 127-151.
- Junnola, R. & Juuti, P. 1993. *Arvot ja johtaminen*. Tampere: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. 1995. *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. 1997. *Yrityskulttuurin murros*. 3. painos. Tampere: Aavaranta.
- Juuti, P. 1999. *Organisaatiokäyttäytyminen: Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*. 3. painos. Keuruu: Otava.
- Kauhanen, J. 1997. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Juva: WSOY.
- Kauppinen, T. J. 2002. *Arvojohtaminen*. Keuruu: Otava.
- Kirkland, L.-H. & Thompson, D. 1999. Challenges in designing, implementing and operating an environmental management system. *Business Strategy and the Environment* 8 (2), 128-143.
- Kotter, J. P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Suom. M. Tillmann. Helsinki: Rastor.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 2001. *Rohkaiseva johtaja – Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta*. Suom. A. Vakkuri. Helsinki: Rastor.

- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Jyväskylä: Talentum Media.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen: Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.
- Linnanen, L., Boström, T. & Miettinen, P. 1994. Ympäristöjohtaminen: Elinkaariajattelu yrityksen toiminnassa. Juva: Weilin+Göös.
- Linnanen, L., Markkanen, E. & Ilmola, L. 1997. Ympäristöosaaminen: Kestävän kehityksen haaste yritysjohdolle. Otaniemi Consulting Group.
- Lumijärvi, A. & Kela, L. 2000. Pienen yrityksen ympäristöjärjestelmäopas. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Ogbor, J. O. 2001. Critical theory and the hegemony of corporate culture. *Journal of Organizational Change Management* 14 (6), 590-608.
- Onkila, T. 2002. Vihreän yrityskulttuurin luominen henkilöstön sitouttamisen ja ympäristöjärjestelmän rakentamisen avulla. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.
- Parry, P. 2000. *The Bottom Line: How to Build a Business Case for ISO 14001*. Florida, USA: St. Lucie Press.
- Pedersen, C. & Nielsen, B. B. 2000. Maintaining the Momentum: EMS After the Certifier Has Left. Teoksessa Hillary, R. (toim.) *ISO 14001: Case Studies and Practical Experiences*. Sheffield: Greenleaf, 31-38.
- Peltonen M. & Ruohotie P. 1987. *Motivaatio – Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. 2. painos. Keuruu: Otava.
- Peltonen M. & Ruohotie P. 1991. *Ihmisten johtaminen*. Keuruu: Otava.
- Pesonen, H.-L. 1999. *Ympäristöhallintajärjestelmän rakentaminen*. Jyväskylän yliopisto. Opetusmoniste.
- Pesonen, H.-L. 2000. Luentomoniste kurssille YTJ C40 Ympäristöhallintajärjestelmien peruskurssi. Jyväskylän yliopisto.
- Pesonen, H.-L., Hämäläinen, K. & Teittinen, O. 2001. *Yrityksen ympäristöjärjestelmän rakentaminen*. Tampere: Talentum Media.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H., Jr. 1983. *Menestyksen profiileja: Hyvinhoidettuja yrityksiä ja mitä niistä opimme*. Suom. M. J. Lehmuskoski. 2. painos. Helsinki: Rastor.
- Robbins, S. P. 2000. *Essentials of Organizational Behavior*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ruohotie, P. 1990. *Kannustava johtaminen*. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Sayre, D. 1996. Inside ISO 14000: The Competitive Advantage of Environmental Management. Florida: St. Lucie Press.
- Schein, E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. 3. painos. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Schein, E. H. 1999. The Corporate Culture Survival Guide – Sense and Nonsense About Culture Change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silén, T. 1995. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen: Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WSOY.
- Spitzer, D. R. 1996. Seitsemän varmaa motivaation tappajaa. Yritystalous 4, 27-31.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Tyson, S. & Jackson, T. 1992. The Essence of Organizational Behaviour. Hertfordshire, UK: Prentice Hall.
- Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma – Johdatus tutkielman maailmaan. 2. painos. Juva: WSOY.
- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. 2. painos. Keuruu: Otava.
- Yin, R. K. 1994. Case Study Research: Design and Methods. 2nd ed. California: Sage.
- Yukl, G. A. 1998. Leadership in Organizations. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Tietopaketti.

LIITE 1: Työntekijöiden kyselylomake

KYSELYLOMAKE PORKKA FINLAND OY:N TYÖNTEKIJÖILLE YRITYKSENNE YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄÄN LIITTYEN

Hyvä Porkka Finland Oy:n työntekijä,

Opiskelen yritysten ympäristöjohtamista Jyväskylän yliopistossa taloustieteiden tiedekunnassa. Teen tällä hetkellä graduani, joka liittyy yritysten ympäristöjärjestelmiin. Olen valinnut Porkka Finland Oy:n ympäristöjärjestelmän tarkemmaksi tutkimuskohteekseni. Tutkimuksestani tulee varmasti olemaan hyötyä teidän yrityksellenne, ja se auttaa saamaan yrityksenne ympäristöjärjestelmän entistäkin toimivammaksi ja paremmaksi.

Tutkimukseni onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että mahdollisimman moni, mieluiten jokainen, täyttäisi oheisen kyselylomakkeen. Lisäksi pyydän teitä vastaamaan kaikkiin kysymyksiin erittäin **rehellisesti**. Tutkimus tehdään nimettömänä ja lopullisista tuloksista ei pysty tunnistamaan yksittäistä työntekijää.

Yrityksenne laatu- ja ympäristövastaava Timo Keskitalo on luvannut, että saatte käyttää työaikaanne lomakkeen täyttämiseen. Lomake tulisi palauttaa työpaikallanne olevaan erilliseen palautuslaatikkoon (laatikoita voi olla useampiakin) **viimeistään torstaina 30.1.** ennen työpäivän päättymistä. Mikäli ilmaantuu ongelmia tai teillä on asiaan liittyviä kysymyksiä, pyydän teitä kääntymään Timo Keskitalon puoleen.

Kaisa Nummela
opiskelija Lahdesta



LIITE 1 jatkuu

YRITYKSENNE YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄÄN LIITTYVIÄ KYSYMYKSIÄ:

Ympyröi joka kohdasta vain yksi numero, joka on sopivimman vaihtoehdon kohdalla.

	En / ei yhtään	Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon
1. Oletko osallistunut yrityksesi ympäristöpolitiikan määrittelyyn?	1	2	3	4	5
2. Oletko osallistunut yrityksesi ympäristönäkökohtien määrittelyyn?	1	2	3	4	5
3. Oletko osallistunut yrityksesi ympäristöpäämäärien määrittelyyn?	1	2	3	4	5
4. Oletko osallistunut niiden keinojen määrittelyyn, joilla ympäristöpäämääriin päästään?	1	2	3	4	5
5. Oletko osallistunut sellaisten omien vastuittesi määrittelyyn, jotka ovat tärkeitä ympäristöjärjestelmän toteuttamisessa?	1	2	3	4	5
6. Oletko tehnyt yrityksesi ympäristöasioihin liittyviä aloitteita?	1	2	3	4	5
7. Miten paljon tiedät yrityksesi ympäristöpolitiikasta?	1	2	3	4	5
8. Tiedätkö yrityksesi ympäristöpäämääristä?	1	2	3	4	5
9. Tiedätkö omasta työstäsi mahdollisesti aiheutuvista ympäristövaikutuksista?	1	2	3	4	5
10. Miten paljon tiedät omista vastuistasi ympäristöjärjestelmän toteuttamisessa?	1	2	3	4	5
11. Miten paljon tiedät menettelyta-voista onnettomuus- ja hätätilanteissa?	1	2	3	4	5
12. Miten paljon tiedät ympäristöjärjestelmän mukanaan tuomista hyödyistä yrityksellesi?	1	2	3	4	5

LIITE 1 jatkuu

	En / ei yhtään	Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon
13. Oletko saanut ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta?	1	2	3	4	5
14. Haluaisitko saada ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta enemmän kuin tähän asti?	1	2	3	4	5
15. Onko yrityksesi ympäristöjärjestelmällä ollut vaikutusta yleiseen kiinnostukseesi ympäristöasioista?	1	2	3	4	5
16. Esiintyykö yrityksessänne paljon ympäristöjärjestelmän vaatimusten noudattamista estäviä/haittaavia tekijöitä (esim. käytännön esteitä)?	1	2	3	4	5
17. Onko ympäristöjärjestelmällä ollut vaikutusta omaan työhösi?	1	2	3	4	5
18. Koetko ympäristöjärjestelmän vaatimusten vaikeuttavan työtäsi?	1	2	3	4	5
19. Koetko ympäristöjärjestelmän vaatimusten tehostaneen työtapa-jasi?	1	2	3	4	5
20. Eroavatko yrityksesi johtajien puheet ympäristönsuojelusta heidän käytännön toiminnastaan?	1	2	3	4	5
21. Osoittaako yrityksesi johto selvästi ja avoimesti oman tukensa ympäristöjärjestelmän toteuttamiselle?	1	2	3	4	5
22. Kannustaako työyhteisösi ympäristönsuojeluun?	1	2	3	4	5
23. Miten paljon hyötyä yrityksesi ympäristöjärjestelmästä on omasta mielestäsi ollut koko yritykselle ?	1	2	3	4	5
24. Miten paljon hyötyä ympäristöjärjestelmästä on omasta mielestäsi ollut ympäristönsuojelun kanalta?	1	2	3	4	5

LIITE 1 jatkuu

HENKILÖTIEDOT

Ympyröi oikea vaihtoehto (vain yksi):

31. Sukupuoli 1 mies 2 nainen
32. Ikä 1 alle 30 vuotta
 2 30 – 39 vuotta
 3 40 – 49 vuotta
 4 50 vuotta tai yli
33. Koulutus 0 ei tutkintoa
 1 kansakoulu ja/tai keskikoulu tai peruskoulu
 2 ammattitutkinto tai ylioppilastutkinto
 3 opistotason tutkinto tai korkeakoulututkinto
34. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä yrityksessä?
- 1 alle 2 vuotta
 2 2 – 5 vuotta
 3 5 – 15 vuotta
 4 yli 15 vuotta

PALJON KIITOKSIA, ETTÄ JAKSOIT VASTATA KAIKKIIN KYSYMYKSIIN.

LIITE 2: Frekvenssi- ja prosenttitaulukot vastauksista

Vastausten frekvenssijakaumat:

	Ei yhtään	Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon	Yhteensä
	Kpl	Kpl	Kpl	Kpl	Kpl	Kpl
1. Osallistuminen ympäristöpolitiikan määrittelyyn	31	9	6			46
2. Osallistuminen ympäristönäkökohtien määrittelyyn	31	9	6			46
3. Osallistuminen ympäristöpäämäärien määrittelyyn	31	11	3	1		46
4. Osallistuminen keinojen määrittelyyn joilla päämääriin päästään	23	14	7	2		46
5. Osallistuminen omien tärkeiden vastuiden määrittelyyn	18	9	13	5	1	46
6. Ympäristöaloitteiden tekeminen	28	10	7	1		46
7. Tieto ympäristöpolitiikasta	2	9	26	8	1	46
8. Tieto ympäristöpäämääristä	4	9	27	6		46
9. Tieto oman työn mahdollisista ympäristövaikutuksista	3	7	19	15	2	46
10. Tieto omista vastuista ympäristöjärjestelmän toteuttamisessa	3	6	22	13	2	46
11. Tieto onnettomuus- ja hätätilanteiden menettelytavoista	1	9	19	15	2	46
12. Tieto ympäristöjärjestelmän hyödyistä yritykselle	1	15	19	10	1	46
13. Saanut ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	20	16	10			46
14. Halu saada enemmän ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	2	4	32	4	4	46

LIITE 2 jatkuu

	Ei yhtään	Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon	Yhteensä
	Kpl	Kpl	Kpl	Kpl	Kpl	Kpl
15. Ympäristöjärjestelmän vaikutus kiinnostukseen ympäristöasioista	4	17	19	6		46
16. Esteet ympäristöjärjestelmän vaatimusten noudattamiselle	8	24	10	2	1	45
17. Ympäristöjärjestelmän vaikutus omaan työhön	4	13	17	12		46
18. Vaikeuttavatko ympäristöjärjestelmän vaatimukset omaa työtä	25	19	2			46
19. Ovatko ympäristöjärjestelmän vaatimukset tehostaneet työtapoja	16	14	15	1		46
20. Eroavatko johdon puheet ympäristönsuojelusta heidän toiminnastaan	8	21	13	1	2	45
21. Osoittaako johto oman tukensa ympäristöjärjestelmän toteuttamiselle	2	9	13	17	5	46
22. Kannustaako työyhteisö ympäristönsuojeluun	2	15	19	7	3	46
23. Näkemys ympäristöjärjestelmän hyödystä yritykselle	1	3	22	10	10	46
24. Näkemys ympäristöjärjestelmän hyödystä ympäristönsuojelulle	1	2	16	16	11	46
25. Näkemys ympäristöjärjestelmän hyödystä oman työn kannalta	6	15	15	8	1	45
26. Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä		9	15	18	3	45
27. Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin		3	21	13	8	45

LIITE 2 jatkuu

Vastausten prosenttijakaumat:

	Ei yhtään	Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon	Yhteensä
	%	%	%	%	%	%
1. Osallistuminen ympäristöpolitiikan määrittelyyn	67%	20%	13%			100%
2. Osallistuminen ympäristönäkökohtien määrittelyyn	67%	20%	13%			100%
3. Osallistuminen ympäristöpäämäärien määrittelyyn	67%	24%	7%	2%		100%
4. Osallistuminen keinojen määrittelyyn joilla päämääriin päästään	50%	30%	15%	4%		100%
5. Osallistuminen omien tärkeiden vastuiden määrittelyyn	39%	20%	28%	11%	2%	100%
6. Ympäristöaloitteiden tekeminen	61%	22%	15%	2%		100%
7. Tieto ympäristöpolitiikasta	4%	20%	57%	17%	2%	100%
8. Tieto ympäristöpäämääristä	9%	20%	59%	13%		100%
9. Tieto oman työn mahdollisista ympäristövaikutuksista	7%	15%	41%	33%	4%	100%
10. Tieto omista vastuista ympäristöjärjestelmän toteuttamisessa	7%	13%	48%	28%	4%	100%
11. Tieto onnettomuus- ja hätätilanteiden menettelytavoista	2%	20%	41%	33%	4%	100%
12. Tieto ympäristöjärjestelmän hyödyistä yritykselle	2%	33%	41%	22%	2%	100%
13. Saanut ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	43%	35%	22%			100%
14. Halu saada enemmän ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	4%	9%	70%	9%	9%	100%

LIITE 2 jatkuu

	Ei yhtään	Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon	Yhteensä
	%	%	%	%	%	%
15. Ympäristöjärjestelmän vaikutus kiinnostukseen ympäristöasioista	9%	37%	41%	13%		100%
16. Esteet ympäristöjärjestelmän vaatimusten noudattamiselle	18%	53%	22%	4%	2%	100%
17. Ympäristöjärjestelmän vaikutus omaan työhön	9%	28%	37%	26%		100%
18. Vaikeuttavatko ympäristöjärjestelmän vaatimukset omaa työtä	54%	41%	4%			100%
19. Ovatko ympäristöjärjestelmän vaatimukset tehostaneet työtapoja	35%	30%	33%	2%		100%
20. Eroavatko johdon puheet ympäristönsuojelusta heidän toiminnastaan	18%	47%	29%	2%	4%	100%
21. Osoittaako johto oman tukensa ympäristöjärjestelmän toteuttamiselle	4%	20%	28%	37%	11%	100%
22. Kannustaako työyhteisö ympäristönsuojeluun	4%	33%	41%	15%	7%	100%
23. Näkemys ympäristöjärjestelmän hyödystä yritykselle	2%	7%	48%	22%	22%	100%
24. Näkemys ympäristöjärjestelmän hyödystä ympäristönsuojelulle	2%	4%	35%	35%	24%	100%
25. Näkemys ympäristöjärjestelmän hyödystä oman työn kannalta	13%	33%	33%	18%	2%	100%
26. Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä		20%	33%	40%	7%	100%
27. Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin		7%	47%	29%	18%	100%

LIITE 2 jatkuu

		Sukupuoli
mies	Kpl	28
	%	65%
nainen	Kpl	15
	%	35%
Yhteensä	Kpl	43
	%	100%

		Ikäluokka
alle 30 vuotta	Kpl	3
	%	7%
30 - 39 vuotta	Kpl	9
	%	21%
40 - 49 vuotta	Kpl	16
	%	38%
50 vuotta tai yli	Kpl	14
	%	33%
Yhteensä	Kpl	42
	%	100%

		Koulutus
ei tutkintoa	Kpl	1
	%	2%
kansakoulu ja/tai keskikoulu tai peruskoulu	Kpl	19
	%	45%
ammattitutkinto tai ylioppilastutkinto	Kpl	14
	%	33%
opistotason tutkinto tai korkeakoulututkinto	Kpl	8
	%	19%
Yhteensä	Kpl	42
	%	100%

		Työvuodet
alle 2 vuotta	Kpl	2
	%	5%
2 - 5 vuotta	Kpl	12
	%	28%
5 - 15 vuotta	Kpl	15
	%	35%
yli 15 vuotta	Kpl	14
	%	33%
Yhteensä	Kpl	43
	%	100%

LIITE 3: Moodi- ja mediaanitaulukot

	N		Mediaani	Moodi
	Yht.	Puuttuu		
1. Osallistuminen ympäristöpolitiikan määrittelyyn	46	0	1	1
2. Osallistuminen ympäristönäkökohtien määrittelyyn	46	0	1	1
3. Osallistuminen ympäristöpäämäärien määrittelyyn	46	0	1	1
4. Osallistuminen keinojen määrittelyyn joilla päämääriin päästään	46	0	2	1
5. Osallistuminen omien tärkeiden vastuiden määrittelyyn	46	0	2	1
6. Ympäristöaloitteiden tekeminen	46	0	1	1
7. Tieto ympäristöpolitiikasta	46	0	3	3
8. Tieto ympäristöpäämääristä	46	0	3	3
9. Tieto oman työn mahdollisista ympäristövaikutuksista	46	0	3	3
10. Tieto omista vastuista ympäristöjärjestelmän toteuttamisessa	46	0	3	3
11. Tieto onnettomuus- ja hätätilanteiden menettelytavoista	46	0	3	3
12. Tieto ympäristöjärjestelmän hyödyistä yritykselle	46	0	3	3
13. Saanut ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	46	0	2	1
14. Halu saada enemmän ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	46	0	3	3

LIITE 3 jatkuu

	N		Mediaani	Moodi
	Yht.	Puuttuu		
15. Ympäristöjärjestelmän vaikutus kiinnostukseen ympäristöasioista	46	0	3	3
16. Esteet ympäristöjärjestelmän vaatimusten noudattamiselle	45	1	2	2
17. Ympäristöjärjestelmän vaikutus omaan työhön	46	0	3	3
18. Vaikeuttavatko ympäristöjärjestelmän vaatimukset omaa työtä	46	0	1	1
19. Ovatko ympäristöjärjestelmän vaatimukset tehostaneet työtapoja	46	0	2	1
20. Eroavatko johdon puheet ympäristönsuojelusta heidän toiminnastaan	45	1	2	2
21. Osoittaako johto oman tukensa ympäristöjärjestelmän toteuttamiselle	46	0	3	4
22. Kannustaako työyhteisö ympäristönsuojeluun	46	0	3	3
23. Näkemys ympäristöjärjestelmän hyödystä yritykselle	46	0	3	3
24. Näkemys ympäristöjärjestelmän hyödystä ympäristönsuojelulle	46	0	4	3 ^a
25. Näkemys ympäristöjärjestelmän hyödystä oman työn kannalta	45	1	3	2 ^a
26. Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	45	1	3	4
27. Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	45	1	3	3

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

LIITE 4: Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen testitulokset

Taulukko 1

			Saanut ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Saanut ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,424** ,004 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,424** ,004 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Taulukko 2

			Saanut ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	Kiinnostus työpaikan ympäristön suojeluun liittyviin asioihin
Spearman's rho	Saanut ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,125 ,414 45
	Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,125 ,414 45	1,000 , 45

Taulukko 3

			Tieto ympäristöpolitiikasta	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Tieto ympäristöpolitiikasta	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,450** ,002 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,450** ,002 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

LIITE 4 jatkuu

Taulukko 4

			Tieto ympäristöpäämääristä	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Tieto ympäristöpäämääristä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,392** ,008 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,392** ,008 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Taulukko 5

			Tieto oman työn mahdollisista ympäristövaikutuksista	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Tieto oman työn mahdollisista ympäristövaikutuksista	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,408** ,005 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,408** ,005 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Taulukko 6

			Tieto omista vastuista ympäristöjärjestelmän toteuttamisessa	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Tieto omista vastuista ympäristöjärjestelmän toteuttamisessa	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,389** ,008 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,389** ,008 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

LIITE 4 jatkuu

Taulukko 7

			Tieto ympäristöjärjestelmän hyödyistä yritykselle	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Tieto ympäristöjärjestelmän hyödyistä yritykselle	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,417** ,004 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,417** ,004 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Taulukko 8

			Kiinnostus työpaikan ympäristön suojeluun liittyviin asioihin	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 45	,453** ,002 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,453** ,002 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Taulukko 9

			Kannustaako työyhteisö ympäristönsuojeluun	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Kannustaako työyhteisö ympäristönsuojeluun	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,405** ,006 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,405** ,006 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

LIITE 4 jatkuu

Taulukko 10 A

			Osoittaako johto oman tukensa ympäristöjärjestelmän toteuttamiselle	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Osoittaako johto oman tukensa ympäristöjärjestelmän toteuttamiselle	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,595** ,000 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,595** ,000 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Taulukko 10 B

			Osoittaako johto oman tukensa ympäristöjärjestelmän toteuttamiselle	Kiinnostus työpaikan ympäristön suojeluun liittyviin asioihin
Spearman's rho	Osoittaako johto oman tukensa ympäristöjärjestelmän toteuttamiselle	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,364* ,014 45
	Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,364* ,014 45	1,000 , 45

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Taulukko 11

			Osallistuminen ympäristöpolitiikan määrittelyyn	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Osallistuminen ympäristöpolitiikan määrittelyyn	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,270 ,073 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,270 ,073 45	1,000 , 45

LIITE 4 jatkuu

Taulukko 12

			Osallistuminen ympäristönäkökohtien määrittelyyn	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Osallistuminen ympäristönäkökohtien määrittelyyn	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,344* ,021 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,344* ,021 45	1,000 , 45

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Taulukko 13

			Osallistuminen ympäristöpäämärien määrittelyyn	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Osallistuminen ympäristöpäämärien määrittelyyn	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,424** ,004 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,424** ,004 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Taulukko 14

			Osallistuminen keinojen määrittelyyn joilla päämääriin päästään	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Osallistuminen keinojen määrittelyyn joilla päämääriin päästään	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,338* ,023 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,338* ,023 45	1,000 , 45

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

LIITE 4 jatkuu

Taulukko 15

			Osallistuminen omien tärkeiden vastuiden määrittelyyn	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Osallistuminen omien tärkeiden vastuiden määrittelyyn	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,375* ,011 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,375* ,011 45	1,000 , 45

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Taulukko 16

			Osallistuminen ympäristöpäämäärien määrittelyyn	Kiinnostus työpaikan ympäristön suojeluun liittyviin asioihin
Spearman's rho	Osallistuminen ympäristöpäämäärien määrittelyyn	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,259 ,085 45
	Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,259 ,085 45	1,000 , 45

Taulukko 17

			Kannustaako työyhteisö ympäristönsuojeluun	Kiinnostus työpaikan ympäristön suojeluun liittyviin asioihin
Spearman's rho	Kannustaako työyhteisö ympäristönsuojeluun	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,295* ,049 45
	Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,295* ,049 45	1,000 , 45

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

LIITE 4 jatkuu

Taulukko 18

			Ovatko ympäristöjärjestelmän vaatimukset tehostaneet työtapoja	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Ovatko ympäristöjärjestelmän vaatimukset tehostaneet työtapoja	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,405** ,006 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,405** ,006 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Taulukko 19

			Näkemyks ympäristöjärjestelmän hyödystä yritykselle	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Näkemyks ympäristöjärjestelmän hyödystä yritykselle	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,552** ,000 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,552** ,000 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Taulukko 20

			Näkemyks ympäristöjärjestelmän hyödystä ympäristönsuojelulle	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä
Spearman's rho	Näkemyks ympäristöjärjestelmän hyödystä ympäristönsuojelulle	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,481** ,001 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,481** ,001 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

LIITE 4 jatkuu

Taulukko 21

			Näkemys ympäristöjär- jestelmän hyödyistä oman työn kannalta	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjär- jestelmästä
Spearman's rho	Näkemys ympäristöjärjestelmän hyödyistä oman työn kannalta	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 45	,567** ,000 45
	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,567** ,000 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Taulukko 22

			Tieto ympäristöjär- jestelmän hyödyistä yritykselle	Kiinnostus työpaikan ympäristön suojeluun liittyviin asioihin
Spearman's rho	Tieto ympäristöjärjestelmän hyödyistä yritykselle	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,294 ,050 45
	Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,294 ,050 45	1,000 , 45

Taulukko 23

			Näkemys ympäristöjärje- stelmän hyödyistä ympäristönsuo- jelulle	Kiinnostus työpaikan ympäristön suojeluun liittyviin asioihin
Spearman's rho	Näkemys ympäristöjärjestelmän hyödyistä ympäristönsuojelulle	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 46	,499** ,000 45
	Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,499** ,000 45	1,000 , 45

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

LIITE 5: Henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus

Ristiintaulukoita:

Sukupuoli * Halu saada enemmän ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta: Ristiintaulukko 1

		Halu saada enemmän ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta					Total
		Ei yhtään	Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon	
Sukupuoli mies	Count		1	19	4	4	28
	% within Sukupuoli		3,6%	67,9%	14,3%	14,3%	100,0%
	% within Halu saada enemmän ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta		25,0%	63,3%	100,0%	100,0%	65,1%
	% of Total		2,3%	44,2%	9,3%	9,3%	65,1%
nainen	Count	1	3	11			15
	% within Sukupuoli	6,7%	20,0%	73,3%			100,0%
	% within Halu saada enemmän ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	100,0%	75,0%	36,7%			34,9%
	% of Total	2,3%	7,0%	25,6%			34,9%
Total	Count	1	4	30	4	4	43
	% within Sukupuoli	2,3%	9,3%	69,8%	9,3%	9,3%	100,0%
	% within Halu saada enemmän ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	2,3%	9,3%	69,8%	9,3%	9,3%	100,0%

Sukupuoli * Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä: Ristiintaulukko 2

		Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä				Total
		Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon	
Sukupuoli mies	Count	4	10	11	2	27
	% within Sukupuoli	14,8%	37,0%	40,7%	7,4%	100,0%
	% within Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	50,0%	66,7%	64,7%	100,0%	64,3%
	% of Total	9,5%	23,8%	26,2%	4,8%	64,3%
nainen	Count	4	5	6		15
	% within Sukupuoli	26,7%	33,3%	40,0%		100,0%
	% within Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	50,0%	33,3%	35,3%		35,7%
	% of Total	9,5%	11,9%	14,3%		35,7%
Total	Count	8	15	17	2	42
	% within Sukupuoli	19,0%	35,7%	40,5%	4,8%	100,0%
	% within Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	19,0%	35,7%	40,5%	4,8%	100,0%

LIITE 5 jatkuu

Sukupuoli * Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin: Ristiintaulukko 3

		Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin				Total
		Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon	
Sukupuoli mies	Count		12	12	3	27
	% within Sukupuoli		44,4%	44,4%	11,1%	100,0%
	% within Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin		60,0%	92,3%	42,9%	64,3%
	% of Total		28,6%	28,6%	7,1%	64,3%
nainen	Count	2	8	1	4	15
	% within Sukupuoli	13,3%	53,3%	6,7%	26,7%	100,0%
	% within Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	100,0%	40,0%	7,7%	57,1%	35,7%
	% of Total	4,8%	19,0%	2,4%	9,5%	35,7%
Total	Count	2	20	13	7	42
	% within Sukupuoli	4,8%	47,6%	31,0%	16,7%	100,0%
	% within Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	4,8%	47,6%	31,0%	16,7%	100,0%

län uusi luokittelu * Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä: Ristiintaulukko 4

		Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä				Total
		Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon	
län uusi luokittelu 39 vuotta tai alle	Count	3	5	3	1	12
	% within län uusi luokittelu	25,0%	41,7%	25,0%	8,3%	100,0%
	% within Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	37,5%	35,7%	17,6%	50,0%	29,3%
	% of Total	7,3%	12,2%	7,3%	2,4%	29,3%
40 vuotta tai yli	Count	5	9	14	1	29
	% within län uusi luokittelu	17,2%	31,0%	48,3%	3,4%	100,0%
	% within Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	62,5%	64,3%	82,4%	50,0%	70,7%
	% of Total	12,2%	22,0%	34,1%	2,4%	70,7%
Total	Count	8	14	17	2	41
	% within län uusi luokittelu	19,5%	34,1%	41,5%	4,9%	100,0%
	% within Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	19,5%	34,1%	41,5%	4,9%	100,0%

LIITE 5 jatkuu

Koulutuksen uusi luokittelu * Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä: Ristiintaulukko 5

			Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä				Total
			Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon	
Koulutuksen uusi luokittelu	ei tutkintoa/kansa-/keski-/peruskoulu	Count	3	8	8		19
		% within Koulutuksen uusi luokittelu	15,8%	42,1%	42,1%		100,0%
		% within Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	42,9%	53,3%	47,1%		46,3%
		% of Total	7,3%	19,5%	19,5%		46,3%
	ammattikoulu/lukio/opisto/korkeakoulu	Count	4	7	9	2	22
		% within Koulutuksen uusi luokittelu	18,2%	31,8%	40,9%	9,1%	100,0%
		% within Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	57,1%	46,7%	52,9%	100,0%	53,7%
		% of Total	9,8%	17,1%	22,0%	4,9%	53,7%
Total		Count	7	15	17	2	41
		% within Koulutuksen uusi luokittelu	17,1%	36,6%	41,5%	4,9%	100,0%
		% within Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	17,1%	36,6%	41,5%	4,9%	100,0%

Työvuosien uusi luokittelu * Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä: Ristiintaulukko 6

			Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä				Total
			Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon	
Työvuosien uusi luokittelu	alle 5 vuotta	Count	2	6	6		14
		% within Työvuosien uusi luokittelu	14,3%	42,9%	42,9%		100,0%
		% within Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	25,0%	40,0%	35,3%		33,3%
		% of Total	4,8%	14,3%	14,3%		33,3%
	yli 5 vuotta	Count	6	9	11	2	28
		% within Työvuosien uusi luokittelu	21,4%	32,1%	39,3%	7,1%	100,0%
		% within Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	75,0%	60,0%	64,7%	100,0%	66,7%
		% of Total	14,3%	21,4%	26,2%	4,8%	66,7%
Total		Count	8	15	17	2	42
		% within Työvuosien uusi luokittelu	19,0%	35,7%	40,5%	4,8%	100,0%
		% within Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	19,0%	35,7%	40,5%	4,8%	100,0%

LIITE 5 jatkuu

län uusi luokittelu * Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin: Ristiintaulukko 7

			Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin				Total
			Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon	
län uusi luokittelu	39 vuotta tai alle	Count	1	7	3	1	12
		% within län uusi luokittelu	8,3%	58,3%	25,0%	8,3%	100,0%
		% within Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	50,0%	36,8%	23,1%	14,3%	29,3%
		% of Total	2,4%	17,1%	7,3%	2,4%	29,3%
	40 vuotta tai yli	Count	1	12	10	6	29
		% within län uusi luokittelu	3,4%	41,4%	34,5%	20,7%	100,0%
		% within Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	50,0%	63,2%	76,9%	85,7%	70,7%
		% of Total	2,4%	29,3%	24,4%	14,6%	70,7%
Total		Count	2	19	13	7	41
		% within län uusi luokittelu	4,9%	46,3%	31,7%	17,1%	100,0%
		% within Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	4,9%	46,3%	31,7%	17,1%	100,0%

Koulutuksen uusi luokittelu * Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin: Ristiintaulukko 8

			Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin				Total
			Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon	
Koulutuksen uusi luokittelu	ei tutkintoa/kansa-/keski-/peruskoulu	Count	1	7	6	5	19
		% within Koulutuksen uusi luokittelu	5,3%	36,8%	31,6%	26,3%	100,0%
		% within Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	100,0%	35,0%	46,2%	71,4%	46,3%
		% of Total	2,4%	17,1%	14,6%	12,2%	46,3%
	ammattikoulu/lukio/opisto/korkeakoulu	Count		13	7	2	22
		% within Koulutuksen uusi luokittelu		59,1%	31,8%	9,1%	100,0%
		% within Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin		65,0%	53,8%	28,6%	53,7%
		% of Total		31,7%	17,1%	4,9%	53,7%
Total		Count	1	20	13	7	41
		% within Koulutuksen uusi luokittelu	2,4%	48,8%	31,7%	17,1%	100,0%
		% within Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	2,4%	48,8%	31,7%	17,1%	100,0%

LIITE 5 jatkuu

Työvuosien uusi luokittelu * Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin: Ristiintaulukko 9

			Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin				Total
			Hyvin vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon	
Työvuosien uusi luokittelu	alle 5 vuotta	Count	1	7	4	2	14
		% within Työvuosien uusi luokittelu	7,1%	50,0%	28,6%	14,3%	100,0%
	yli 5 vuotta	% within Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	50,0%	35,0%	30,8%	28,6%	33,3%
		% of Total	2,4%	16,7%	9,5%	4,8%	33,3%
Total	alle 5 vuotta	Count	1	13	9	5	28
		% within Työvuosien uusi luokittelu	3,6%	46,4%	32,1%	17,9%	100,0%
	yli 5 vuotta	% within Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	50,0%	65,0%	69,2%	71,4%	66,7%
		% of Total	2,4%	31,0%	21,4%	11,9%	66,7%
Total	alle 5 vuotta	Count	2	20	13	7	42
		% within Työvuosien uusi luokittelu	4,8%	47,6%	31,0%	16,7%	100,0%
	yli 5 vuotta	% within Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	4,8%	47,6%	31,0%	16,7%	100,0%

Järjestyskorrelaatiokertoimen testejä:

Taulukko 1

			Halu saada enemmän ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	Ikäluokka
Spearman's rho	Halu saada enemmän ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	Correlation Coefficient	1,000	-,057
		Sig. (2-tailed)	,	,721
	Ikäluokka	N	46	42
	Ikäluokka	Correlation Coefficient	-,057	1,000
		Sig. (2-tailed)	,721	,
		N	42	42

LIITE 5 jatkuu

Taulukko 2

			Halu saada enemmän ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	Koulutus
Spearman's rho	Halu saada enemmän ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	Correlation Coefficient	1,000	-,040
		Sig. (2-tailed)	,	,803
		N	46	42
	Koulutus	Correlation Coefficient	-,040	1,000
		Sig. (2-tailed)	,803	,
		N	42	42

Taulukko 3

			Halu saada enemmän ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	Työvuodet
Spearman's rho	Halu saada enemmän ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta	Correlation Coefficient	1,000	,176
		Sig. (2-tailed)	,	,260
		N	46	43
	Työvuodet	Correlation Coefficient	,176	1,000
		Sig. (2-tailed)	,260	,
		N	43	43

Taulukko 4

			Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Ikäluokka
Spearman's rho	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient	1,000	,251
		Sig. (2-tailed)	,	,113
		N	45	41
	Ikäluokka	Correlation Coefficient	,251	1,000
		Sig. (2-tailed)	,113	,
		N	41	42

LIITE 5 jatkuu

Taulukko 5

			Onko positiivista sanottavaa ympäristöjär- jestelmästä	Koulutus
Spearman's rho	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 45	,109 ,498 41
	Koulutus	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,109 ,498 41	1,000 , 42

Taulukko 6

			Onko positiivista sanottavaa ympäristöjär- jestelmästä	Työvuodet
Spearman's rho	Onko positiivista sanottavaa ympäristöjärjestelmästä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 45	,063 ,693 42
	Työvuodet	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,063 ,693 42	1,000 , 43

Taulukko 7

			Kiinnostus työpaikan ympäristön suojeluun liittyviin asioihin	Ikäluokka
Spearman's rho	Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 45	,334* ,033 41
	Ikäluokka	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,334* ,033 41	1,000 , 42

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

LIITE 5 jatkuu

Taulukko 8

			Kiinnostus työpaikan ympäristön suojeluun liittyviin asioihin	Koulutus
Spearman's rho	Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 45	-,224 ,160 41
	Koulutus	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,224 ,160 41	1,000 , 42

Taulukko 9

			Kiinnostus työpaikan ympäristön suojeluun liittyviin asioihin	Työvuodet
Spearman's rho	Kiinnostus työpaikan ympäristönsuojeluun liittyviin asioihin	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 45	,062 ,695 42
	Työvuodet	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,062 ,695 42	1,000 , 43

Taulukko 10

			Työvuodet	Tieto ympäristöpolitiikasta
Spearman's rho	Työvuodet	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 43	-,105 ,502 43
	Tieto ympäristöpolitiikasta	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,105 ,502 43	1,000 , 46

LIITE 5 jatkuu

Taulukko 11

			Työvuodet	Tieto omista vastuista ympäristöjärjestelmän toteuttamisessa
Spearman's rho	Työvuodet	Correlation Coefficient	1,000	-,106
		Sig. (2-tailed)	,	,498
		N	43	43
	Tieto omista vastuista ympäristöjärjestelmän toteuttamisessa	Correlation Coefficient	-,106	1,000
		Sig. (2-tailed)	,498	,
		N	43	46

LIITE 6: Johdon teemahaastattelurunko

JOHDON TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. TEEMA: YRITYKSEN YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄ YLEISESTI

- Miksi teillä on ympäristöjärjestelmä? Mistä idea tuli?
- Mitä käytännön hyötyä järjestelmästä on ollut? (Onko siitä ollut mitään haittaa?)
- Onko järjestelmästä ollut mitään hyötyä oman työsi kannalta?
- Uskotko järjestelmällä olevan merkitystä ympäristönsuojelun kannalta laajemmalti?
- (Millainen järjestelmän toteuttamisvaihe oli? Mikä onnistui hyvin/huonosti? Miten paljon itse olit mukana sen rakentamisessa?)
- Miltä osin järjestelmä toimii tällä hetkellä mielestäsi hyvin/huonosti? Onko jossakin parantamisen varaa?

2. TEEMA: TYÖNTEKIJÄT (SITOUTTAMINEN JA MUUTOKSEN VAIHEET)

- Miten paljon ympäristöjärjestelmään liittyvistä asioista yleensä tiedotetaan / viestitään? Onko viestintä mielestäsi riittävää?
- Miten paljon täällä on annettu ympäristöjärjestelmään liittyvää koulutusta?
- Luuletko työntekijöiden ymmärtävän, miksi teillä on ympäristöjärjestelmä?
- Vaikuttavatko työntekijät olevan kiinnostuneita työpaikkansa ympäristöasioista?
- Miten työntekijät vaikuttavat asennoituvan järjestelmään?
- Tiedotetaanko koko henkilöstölle säännöllisesti siitä, miten ympäristöasioissa on edistytty ja mitä hyötyä järjestelmästä on käytännössä ollut? / Pidetäänkö kaikki jatkuvasti ajan tasalla?
- Miten henkilöstön mielenkiintoa ja motivaatiota ympäristöjärjestelmään/-asioihin pidetään yllä?
- Miten työntekijöitä kannustetaan ottamaan ympäristöasiat huomioon?

LIITE 6 jatkuu

- Palkitaanko ketään mallikkaasta ympäristöasioiden huomioimisesta ikinä mitenkään? Miten? Pitäisikö edes palkita?
- Otetaanko työntekijöiden mielipide yleensä huomioon ympäristöasioista päätettäessä (entä muissa asioissa)? Millaiset vaikutusmahdollisuudet heillä käytännössä on?
- Onko tavallisten työntekijöiden ylipäänsä helppo lähestyä johtoa esim. jonkin uudistusehdotuksen kanssa?
- Onko ympäristöjärjestelmän vaatimusten noudattaminen käytännössä helppoa? Onko omasta mielestä esteitä?

3. TEEMA: HAASTATELTAVAN HENKILÖKOHTAISET OMINAISUUDET

- Millainen esimerkki omasta mielestäsi olet työntekijöille ympäristöasioissa (hyvä ja kannustava?)? (Onko sanojen ja tekojen välillä paljonkin eroa?)
- Osoitatko mielestäsi riittävästi ja selvästi omaa tukeasi ympäristöjärjestelmän toteuttamiselle?
- Miten käytännössä osoitat henkilöstölle olevasi henkilökohtaisesti kiinnostunut (yrityksen) ympäristöasioista?
- (Onko käyttäytymisesi töissä muuttunut jotenkin ympäristöjärjestelmän tulon myötä?)
- Olisitko valmis tekemään yrityksen ympäristöasioiden hyväksi asioita, jotka ylittävät tavalliset työtehtäväsi?
- Tehdäänkö täällä mielestäsi liian paljon/riittävästi/liian vähän ympäristönsuojelun hyväksi?
- Oma asenne ympäristöjärjestelmään? Mikä järjestelmässä motivoi henkilökohtaisesti?
- Miten paljon arvostat ympäristönsuojelua? Oletko henkilökohtaisesti kovin kiinnostunut ympäristöasioista?

LIITE 6 jatkuu

4. TEEMA: YRITYSKULTTUURI (tätä on sisällytetty muihinkin teemoihin)

- Vaikuttavatko muut täällä arvostavan ympäristöasioita?
- Onko ympäristöjärjestelmällä mielestäsi ollut täällä havaittavaa vaikutusta yleiseen ilmapiiriin tai asenteisiin? Arvoihin? Käyttäytymiseen?
- Miten usein muut, esim. taloudelliset ym., arvot menevät ympäristöarvojen edelle?
- Sujuuko ympäristöasioiden huomioon ottaminen kaikilta jo automaattisesti? Täytyykö ympäristöasioista ja niiden tärkeydestä muistuttaa useinkin?
- Tukevatko yleiset järjestelmät, rutiinit ja menettelytavat täällä ympäristönsuojelua / ympäristöpolitiikkaa ja -päämääriä?
- Onko fyysisessä työympäristössä mitään ”vihreitä” symboleja, jotka muistuttavat kaikkia joka päivä ympäristönsuojelun tärkeydestä? (Ekoilmoitustaulu ym. Olisiko hyvä idea?)

HAASTATELLUT HENKILÖT:

- markkinointijohtaja Hannu Hertti
- tehdaspäällikkö Jukka Kahila
- toimitusjohtaja Matti Kekäläinen
- laatu- ja ympäristövastaava Timo Keskitalo