

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Jaakko Ilman

**EKOLOGISUUS ORGANISAATIOKULTTUURIN PIIRTEENÄ**

Johtaminen ja organisaatiot  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma  
Pro Gradu -tutkielma

**VAASA 2017**



## SISÄLLYSLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>6</b>
<b>LYHENTEET</b>	<b>7</b>
<b>TIIVISTELMÄ:</b>	<b>9</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>11</b>
1.1. Tutkimuksen tausta	11
1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet	12
1.3. Tutkimuksen rakenne	13
<b>2. KIRJALLISUUS KATSAUS</b>	<b>14</b>
2.1. Ekologia	14
2.1.1. Material input per service	15
2.1.2. Ympäristövaikutusten arviointi	17
2.2. Johtaminen	18
2.2.1. Neoklassinen talousteoria	22
2.2.2. Organisaatiokulttuuri	24
2.2.3. PESTEL-analyysi	26
2.3. Ympäristöjohtaminen	27
2.3.1. Ympäristömerkit	29
2.3.2. Ympäristöjohtamisjärjestelmät	30
2.4. Ympäristöasioiden parissa työskenteleviä toimijoita	32
2.4.1. Ympäristöministeriö	32
2.4.2. SYKE ja Luke	32
2.4.3. Kolmannen sektorin toimijoita	33
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>38</b>
3.1. Kirjallisuuskatsaus metodologian valintaa ohjaavassa roolissa	42
<b>4. HAASTATTELUIDEN ANALYYSI</b>	<b>44</b>
4.1. Haastattelut	44



4.2. Teemoittelu	45
4.2.1. Poliittikan teema	48
4.2.2. Talouden teema	49
4.2.3. Sosiaalisuuden teema	51
4.2.4. Teknologian teema	52
4.2.5. Ympäristön teema	53
4.2.6. Lain teema	54
4.2.7. Kommunikaation teema	55
4.2.8. Ulkopuolelta tulevan paineen teema	56
4.2.9. Muutoksen ja pysyvyyden teemat	57
4.2.10. Osaamisen teema	58
4.2.11. Kontrollin ja kannustuksen teema	59
4.2.12. Yhteistyön ja itsenäisyyden teemat	60
4.2.13. Sijainnin ja muutosvastarinnan teemat	60
<b>5. TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>64</b>
<b>6. LÄHDELUETTELO</b>	<b>68</b>
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Haastatellut henkilöt.	75
LIITE 2. Litterointi liite.	76
LIITE 3. Teemahaastattelurunko.	77
LIITE 4. Teemoittelutaulukko	82

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. MIPS-mittauksista.	16
Kuvio 2. Tiedon spiraali.	20
Kuvio 3. ”Optimaalisen saasteen määrä”.	23
Kuvio 4. Kaksiulotteinen kuvaus ympäristömerkkien, ympäristöjohtamisjärjestelmien ja organisaation suhteesta.	28
Kuvio 5. Teemoittelun hahmottelua.	46
Kuvio 6. PESTEL teemat.	47
Kuvio 7. Yksittäisiä teemoja.	48
Taulukko 1. Ekologian ja talouden teemat.	62
Taulukko 2. Muutoksen, osaamisen ja kannustuksen teemat.	63







---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppateellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Jaakko Illman	
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Ekologisuus organisaatiokulttuurin piirteenä	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Järnlström	
<b>Aloitusvuosi:</b>	2006	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2017	<b>Sivumäärä: 82</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ekologian ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta. Tutkimalla ekologian ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta tutkielman nimeksi jalostui ekologisuus organisaatiokulttuurin piirteenä. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään ensin laajassa yleismaailmallisessa mielessä ekologiaa ja siihen liittyviä asioita. Seuraavaksi tarkastellaan johtamista yleisellä tasolla. Johtamisesta valitaan tarkempaan tarkasteluun organisaatiokulttuuri. Ympäristöjohtamista raapaistaan pintapuolisesti näiden kahden osa-alueen fuusion ilmentymänä.

Tutkimusaineistoksi valikoitui kirjallisuuskatsauksen lisäksi haastattelumateriaalia. Haastateltavina oli kuusi henkilöä. Haastattelut suoritettiin puhelimitse lukuun ottamatta ensimmäistä haastattelua. Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa (Kts liite 3), lukuun ottamatta ensimmäistä haastattelua, minkä pohjalta haastattelurunko tehtiin. Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen tutkimus. Aineistoa analysoitiin teemoittelemalla sitä ja koodaamalla teemoittelun havainnot taulukkomuotoon ja vertailemalla aineiston perusteella muodostuneita taulukoita keskenään, valitsemalla yksittäisiä näkökulmia yhdelle lukukerralle ja toisia toiselle etsien oivalluksia ja uusia näkökulmia laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti.

Tutkimustulos oli, että ekologiasta kumpuavat muutospaineet vaikuttavat organisaatiokulttuuriin enemmän kuin toisinpäin. Selkeimpinä vaikutuksina esiin nousi matkustamiseen ja teknologian hyödyntämiseen liittyvät muutokset organisaatiokulttuurissa. Leimallisiksi havainnoiksi luonnehdittavia huomioita oli esimerkiksi kommunikaation, viestinnän ja yhteistyön korostuminen, mutta niihin huomioihin ei löytynyt tarpeeksi perusteita, että voisi väittää ekologisuuden vaikuttavan niihin.

---

**AVAINSANAT:** Ympäristöjohtaminen, ympäristömerkit, ekologisuus ja organisaatiokulttuuri



## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkimuksen tausta

Ekologiset kysymykset ovat nykyään ”pinnalla”, mutta ihmisten kuva ja käsitys aiheesta jää monessa mielessä pintapuoliseksi ja epäselvän tiedon sekamelskaksi. Se ei ole mikään ihme, sillä ekologiset kysymykset ovat erittäin kompleksisia (Heiskanen 2004). Tulokset ovat riippuvaisia tulkinnasta, jossa tulkitsija saa vääjäämättä todella suuren roolin. Ekologiset haasteet ovatkin usein ristiriitaisia, jokin teko saattaa esimerkiksi vähentää kasvihuonekaasujen määrää, mutta samalla myös köyhdyttää biodiversiteettiä paikallisesti.

Aluksi oli tarkoitus tutkia organisaatiokulttuurin ja ekologisen tietoisuuden välistä yhteyttä, mutta ekologinen tietoisuus osoittautui jo ensimmäisessä haastattelussa niin vaikeaselkoiseksi ja vieraaksi termiksi, että laajempi, väljempi ja hatarampi, mutta yleisesti tunnetumpi termi ekologisuus valikoitui lopulta tutkimuskohteeksi. Organisaatiokulttuuri puolestaan on jatkuvasti läsnä oleva ilmiö, jonka vaikutusta organisaatioiden suorituskykyyn ei voi sivuuttaa. Molemmat ilmiöt ovat merkittäviä vaikutukseltaan ja siksi tarkemman tarkastelun arvoisia.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ekologian ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta. Tarkasteltavaksi kohderyhmäksi valittiin suomalaisia toimijoita, joiden tehtäväkenttään kuuluu luontevasti voimakas linkki ekologisuuteen.

Yritysjohdolle poliittiset ratkaisut ovat merkittävässä roolissa sen arvioidessa ympäristötyöhön ryhtymistä ja sen taloudellista kannattavuutta (Tynkkynen 2006: 29–40) erityisesti, koska ympäristötyön rahallinen panos maksaa itsensä viiveellä takaisin (Paavola 1996: 137). Yritykset pyrkivät myös välttelemään maineen menetystä ja siitä johtuvia arvonalenemisiä markkinahinnassaan (Konar & Cohen 2001; Baum, Dobrev & Witelooostuijn 2006:11), joten ympäristötyöhön ryhtyminen onkin usein ennemmin taloudellisin perustein tehtyä, kuin ympäristön hyvinvoinnin vuoksi tehtävää työtä. Ympäristötyöhön tarkoitettujen johtamisjärjestelmät ovat työläitä toteuttaa, mutta kulkevat esimerkiksi

laatujohtamisen oppien kanssa rinta rinnan, jolloin molempien käyttöönotto yhtä aikaa pienentää yhteen tekoon kohdistuvaa kustannusta (Abounaga 1998).

Tarkastelluilla yrityksillä/organisaatioilla oli monia muutoksia vireillä samanaikaisesti, mutta kaikista havaituista muutoksista ei voi (tämän tutkimuksen perusteella) varmuudella sanoa johtuuko toinen toisesta, vai onko niillä minkäänlaisia riippuvuussuhteita keskenään.

Muutokset poliittisen maailman linjauksissa näkyvät nopeasti lainsäädännössä. Näin ollen ne vaikuttavat pakottavasti myös organisaatioiden toimintaan, sillä laki rajaa kaikille säännöt mitä saa tai pitää tehdä, myös ympäristön suhteen. Suurimpien havaittujen muutosten odotetaan johtuvan lain muutoksista enemmän kuin syvällisistä arvomaailman muutoksista organisaatioiden johdossa.

## 1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimusongelmana on selvittää, ekologian ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta. *Olettamus:* Ekotyöhön panostaminen korreloi positiivisesti taloudellisen tuloksen kanssa. Siksi ekologiset seikat vaikuttavat muun muassa johtamiskäytäntöihin ilman sen syvällisempää organisaatiokulttuurin muutosta. Myös tiukentuva ympäristölainsäädäntö pakottaa toimijat huomioimaan ekologiaa osana toimintaansa. Ekologia siis vaikuttaa enemmän organisaatiokulttuuriin, kuin toisinpäin.

Ongelmana tutkimusongelmassa on, että havaittuja seikkoja on vaikea osoittaa syy-seuraussuhteiltaan päteviksi.

Seuraavanlaisiin kysymyksiin haetaan vastauksia tutkimuksen edetessä:

- Miten organisaatiot reagoivat organisaatiokulttuurin ja ekologisuuden asettamiin muutospaineisiin?
- Millaisia muutoksia organisaatioissa on tehty ekologian, tai organisaatiokulttuurin nimissä?
- Tarjoaako haastatteluiden PESTEL-analyysi selitystä muutoksiin?
- Miksi muutokset tapahtuvat?

### 1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne noudattaa perinteistä opinnäytetyön rakennetta. Johdantoa seuraa teoriaosuus, teoriaosuuden jälkeen esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimusmenetelmien jälkeen esitellään itse tutkimus ja sen tulokset.

Teoriaosuudessa tarkastellaan ensin ekologiaan liittyviä teorioita, jonka jälkeen tarkastellaan johtamista ja organisaatiokulttuuria. Teorioiden luonnollisena yhtymäkohtana esitellään ympäristöjohtamiseen liittyvää teoriaa ja teoriaosuuden lopuksi lähestytään käytännön tasoa esittelemällä joitakin Suomessa toimivia ympäristötyötä tekeviä tahoja.

Tutkimusmenetelmien osalta perustellaan kvalitatiiviseen menetelmään päättymistä. Esitellään mistä aineisto on kerätty, miten tutkimus on toteutettu ja kuka sen toteutti. Tutkimuksen teoria pohjautuu pääosin kirjallisuuskatsaukseen, jota täydennettiin haastatteluaineiston perusteella. Haastatteluihin valikoitui kuusi henkilöä. Yksi markkinaehtoisen yksityisen yrityksen edustaja. Yksi markkinaehtoisen kunnan/kaupungin omistaman yrityksen edustaja. Yksi markkinaehtoisen valtio-omisteisen yrityksen edustaja. Kaksi valtion viraston edustajaa, sekä yksi kolmannen sektorin edustaja.

Tutkimus toteutettiin grounded teorian metodeilla ja sisällön analyysin avulla. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla ja haastatteluiden sisällön analyysi toteutettiin laadullisen tutkimuksen periaatteita mukaillen päämääränä löytää uusia näkökulmia uuden teorian luomiseksi.

Analyysiin kuului teemoittelua, teemoittelun tarkastelua yhdessä ja erikseen eri tavoin, sekä narratiivin tarkastelua. Tutkimusta esiteltiin aluksi mahdollisimman avoimesti, jopa osallistavasti niin, että tutkimus oli esillä virheineen. Kyseinen esitystapa ja ajatus osallistavasta tutkimustuloksesta kariutui tieteellisen perinteen paineessa. Samoin kuin esimerkkien esittäminen siitä, miten teoria ja käytäntö työssä linkittyi. Kokonaisuuden sijaan tieteellinen perinne ohjasi keskittymään enemmänkin yksityiskohtiin.

## 2. KIRJALLISUUS KATSAUS

Tutkimuksessa on tarkasteltavana kaksi osa-aluetta, jotka vaativat tarkempaa määrittelyä asioiden ymmärtämiseksi tarkoitetulla tavalla. Edellä mainitut osa-alueet ovat ekologia ja organisaatiokulttuuri. Molempiin aiheisiin pureudutaan jaottelemalla ne edelleen pienempiin osa-alueisiin.

Ekologiaa käsitteleviä kysymyksiä on lähestytty jakamalla aiheen käsittely kahteen erilaiseen tapaan tarkastella aihetta. Materiaalimäärän kulutukseen keskittyvään MIPS-lähestymistapaan ja ympäristövaikutusten laatuun keskittyvään YVA-lähestymistapaan. Johtamista lähestytään suoraviivaisesti pelkistetyn neoklassisen koulukunnan oppia esittelemällä, josta siirrytään tarkastelemaan tarkemmin häilyvärajaista organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen limittyvät keskenään niinkin voimakkaasti, että on hankalaa mieltää toista toisen ”alaotsikoksi”. Toisaalta organisaatiokulttuuri on katto-käsite, mikä vaikuttaa johtamiseen, kun taas toisaalta se on yksi johtamisen osa-alueista

### 2.1. Ekologia

Ekologia on oppi, joka tutkii eliöiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Ekologia jakaantuu useisiin pienempiin osa-alueisiin, kuten biodiversiteetti. Biodiversiteetti tarkoittaa luonnon monimuotoisuutta, mahdollisimman montaa eri lajia jollain tietyllä alueella. Yhtenä tämän hetken puhutuimpana aiheena on ilmastonmuutos. Ilmastonmuutos on koko maapalloa koskeva ilmiö, ei niinkään paikallinen jonkun tietyn alueen ilmiö. Ilmastonmuutoksen torjumiseen on löydetty useita keinoja ja on alettu kiinnittämään huomiota kasvihuonekaasuihin, kuten esimerkiksi hiilidioksidiin. Kasvihuonekaasuilla tarkoitetaan kaasuja, jotka kiihdyttävät ilmaston lämpenemistä.

Eräs tärkeimmistä ekologian käsitteistä on tuotteen elinkaari. Elinkaarella tarkoitetaan sekä tuotteen synnyttämisestä ja käytöstä, että käytöstä poistamisen huomioimista ympä-

ristökuormitusta määrittäessä (Linnanen ym. 1994:240–241). Ympäristökuormitus puolestaan on häilyvä termi, jossa ei ole selkeää rajausta kuinka sitä mitataan. Se on arvioijasta riippuvainen termi, jossa usein mittajaan henkilökohtainen osaaminen vaikuttaa todella paljon laskelman lopputulokseen. Kuormituksen mittaja saattaa esimerkiksi kiinnittää erityistä huomiota koko ilmastoon vaikuttaviin tekijöihin tai painottaa paikallisen biodiversiteetin kysymyksiä. Ja erilaisten painotusten ja preferenssien lisäksi laki määrää tiettyjä asioita. Käytännön esimerkkinä toimii vaikka junarataverkoston kasvattaminen. Junaa pidetään ilmaston kannalta edullisena liikkumisen keinona. Mutta esimerkiksi liito-orava havainnot suunnitellulla junaradan alueella saattaa estää junarataverkoston kasvatamista. Liito-orava kysymystä ei tarvitse punnita ilmaston tai paikallisen biodiversiteetin välisenä arvostuskysymyksenä, sillä laji on määrätty suojeltavaksi lain avulla (Finlex 2017).

Yritykset hyödyntävät ekologiaan nojaavia ympäristöjohtamisjärjestelmiä ja ympäristömerkkejä tavoitellessaan ekotyön kustannussäästöjä, imagoetuja ja valmistautuessaan tulevaisuuden vaatimusten muutoksiin sekä asiakkaiden suhteen, että laissa (Mäntylä, Syrjä, Vainio, Vehkala, Wuori 2001: 5). Yritykset odottavat ympäristöarvojen nousevan entistä tärkeämmiksi tulevaisuudessa (Will 2008). Ympäristöarvojen mukaisen toiminnan uskotaan olevan pitkäkestoinen vaatimus yritysten tavassa toimia ennemmin, kuin ohimenevä muoti-ilmiö (Crews 2010).

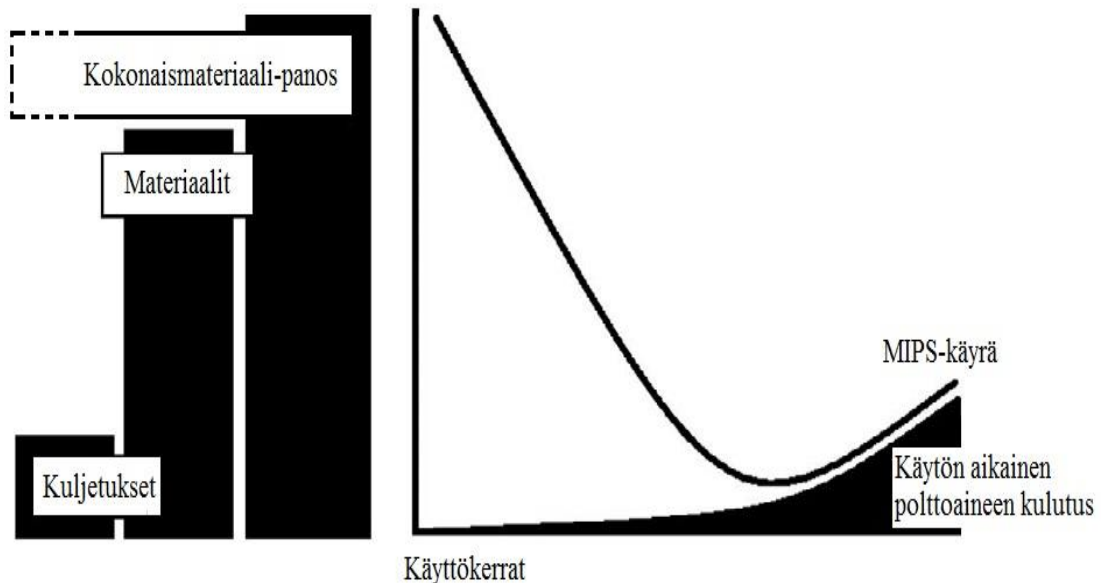
### 2.1.1. Material input per service

MIPS on yksinkertaistettu mittayksikkö arvioitaessa tuotteen ekologista kuormitusta. Termi tulee sanoista Material Input Per Service eli käyttökertaan kohdistuvaa materiaalin kulutusta. MIPS-luku siis kertoo esimerkiksi käsien kuivaukseen kuluvan materiaalin määrän. Se kertoo, kuinka paljon vettä on kulunut puun kasvattamiseen, sen jalostamiseen paperiksi ja näin ollen koko toimituksen materiaalikulutuksen. Sama MIPS-luku voidaan laskea sähköä kuluttavalle käsienkuivauspuhaltimelle laskemalla kulutetun sähkön määrä per käynnistyskertaa ja lisäämällä siihen puhaltimen valmistamiseen kuluneet materiaalit. Hankaluutena näissä mittauksissa on tietää, kuinka monta käynnistyskertaa mitattava laite todellisuudessa kestää, eli kuinka moneen osaan laitteen valmistuksesta aiheutuneet materiaalit jaetaan (Schmidt-Bleek 2000:113–119.)

Vähemmän huomiota osakseen on saanut kysymys, mihin materiaalikulutusmittaukset rajataan? Lasketaanko kaivostoiminnan kulutukseksi esimerkiksi kaivinkoneen kulutus, jota kaivoksessa käytetään? Entä sen valmistamisen aikainen ympäristön kuormitus eli huomioidaanko esimerkiksi osa edellisen kaivoksen aiheuttamista ympäristökuormituksesta, kun kaivinkoneen valmistamiseen käytettävää malmia etsittiin? Entä kuinka kaivinkoneeseen käytetyn malmin jalostus on huomioitu? Pitäisikö jopa osa siitä rautatien rakentamisesta huomioida laskelmassa, jota käytettiin malmin jalostuksessa käytettävän kemikaalin kuljetukseen?

Toinen paljon kritiikkiä osakseen saanut seikka MIPS-mittauksissa on, ettei se ota kantaa kuluneen materiaalin haitallisuuteen. Esimerkiksi johonkin tuotteeseen saattaa kuluu 20 000 litraa vettä ja toiseen vain 100 litraa ja 15 grammaa elohopeaa. Kumpi on siis ympäristölle haitallisempaa?

MIPS-mittauksia voi suorittaa suhteellisen helposti erilaisilla ohjelmistoilla, esimerkiksi GaBi 4 -nimisellä ohjelmistolla. Niihin pitää määritellä, mihin pisteeseen lasku yltää. Esimerkiksi lasketaanko kuormitus auton valmistukseen vain pisteestä, joka kuluu itse tuotantolinjalla, vai huomioidaanko vaihe, jossa malmi louhitaan, kuljetetaan paikkaan x, jalostetaan metalliksi, kuljetetaan paikkaan y, jalostetaan edelleen komponentiksi, kuljetetaan paikkaan z, jossa auto valmistetaan. Tuo ketju jatkuu käytännössä loputtomiin, mikäli rajausta ei tehdä.



**Kuvio 1.** MIPS-mittauksista. (Mukaillen; Schmidt-Bleek 2000:116).



Kuviosta 1 nähdään, kuinka käyttökertaa kohden laskettu materiaalipanos pienenee tiettyyn pisteeseen asti. Tuon pisteen jälkeen laitteen polttoaineen kulutus kasvaa johtuen esimerkiksi laitteen kulumisesta ja/tai vaurioitumisesta käytössä. Kuvio 1 kuvaa hyvin sitä, kuinka suuri osuus ympäristön kuormituksesta kohdistuu valmistukseen. On tärkeää myös hahmottaa, mihin seikkoihin kuviossa voi itse vaikuttaa. Polttoaineessa voi valita ympäristöystävällisemmän vaihtoehdon, esimerkiksi ekoenergia-merkityn sähkön, jolloin polttoaineen aiheuttama ympäristönkuormitus pienenee. Laitetta huoltamalla voi siirtää kulutuksen kasvupistettä myöhemmäksi. Valitsemalla tuotteen joka on yksinkertainen valmistaa, voi vaikuttaa tuohon valmistuksen aiheuttamaan ympäristökuormitukseen.

Suuntaa antavia mittauksia aiheeseen liittyen voi tehdä vaikka Helsingin Sanomien verkkosivuilla omaa hiilijalanjälkeä määrittäessään. Nämä mittarit ovat valmiiksi rajattu, jolloin annetuilla tiedoilla saadaan karkea arvio, jota pitäisi osata edelleen tulkita, jotta saadaan ympäristön kannalta hyödyllistä tietoa. (Helsingin Sanomat 2011).

### 2.1.2. Ympäristövaikutusten arviointi

MIPS-lukua tarkempaa (ympäristön kannalta) informaatiota sisältää YVA. YVA tulee sanoista ympäristövaikutusten arviointi. Näitä ympäristövaikutusten arviointeja tekevät eri tahojen ympäristöasiantuntijat. Arvioitaessa YVA-mittauksen tuloksia onkin erityisen tärkeää arvioida laskun suorittaja erityisen kriittisesti. Kuten jo edellä huomasimme, MIPS- mittauksia voi laskea monella tavalla ja erityisesti YVA:n voi tehdä monella tavalla. Luonnon kannalta tärkeää näissä mittauksissa on kuitenkin, että ne ottavat kantaa esimerkiksi elohopean haitallisuuteen, verrattaessa haitallisuutta ympäristölle. Erityisen mielenkiintoista arvion suorittamisessa tekee se, että eri alueilla, eri aineet ovat eri tavalla haitallisia. Esimerkiksi tuon elohopean haitallisuuteen vaikuttaa se, millaiseen ympäristöön se joutuu, millainen eliökanta sille altistuu ja miten se kulkeutuu ravintoketjussa eteenpäin ja mihin se lopulta kerääntyy. Arvion suorittaja joko osaa huomioida useita asioita tai ei. Siksi tässä tutkimuksessa luotettavimpina YVA:n laatijoina pidetään riippumattomia luonnon etuja valvovia organisaatioita, joissa on erityisasiantuntemusta esimerkiksi ympäristökemian taholta. Tällaisia laajan tietomäärän omaavia tahoja ovat esimerkiksi Suomen luonnonsuojeluliitto, WWF ja ympäristöministeriö. Täydellistä kaiken huomioivaa arviota tuskin on olemassa; jo termin sisältämä sana 'arvio' viittaa tähän.

YVA on suomennettu aikaisemmin myös elinkaarianalyysiksi (Linnanen, Boström ja Miettinen 1994:110), joka on hieman harhaanjohtava termi. Arvio kuvaa paremmin todellisuutta puhuttaessa vaikutuksista ympäristöön, kun taas analyysi antaa virheellisesti kuvan tarkasta ja täsmällisestä tiedosta. Termi on vakiintunut ympäristövaikutusten arvioksi 90-luvun alun jälkeen (Pedersen 1997:9–11). Kyseinen termi määritelmiseen ja niiden muutoksineen toimii erinomaisena käytännön esimerkkinä maailmankaikkeuden dynaamisuudesta. Asiat muuttuvat, niiden nimet muuttuvat ja prosessit jalostuvat. On vaikeaa lyödä lukkoon juurikaan mitään ikuisena, absoluuttisena, stabiilina ja diskreettinä totuutena. Sekään, ettei mikään tunnu olevan ikuisesti ja yksiselitteisesti elämän totuus, ei tarkoita etteikö voisi, ja jopa pitäisi, pyrkiä parempaan. Hyvänä käytännön esimerkkinä hyvään ja parempaan pyrkimisessä toimii ympäristöjohtaminen.

## 2.2. Johtaminen

Johtaminen on paljon tutkittu ilmiö, josta on lukuisia määritelmiä. Toiset kiinnittävät huomiota itse johtajaan ja toiset asioihin joita johtaja tekee. Toisaalta tarkastellaan prosesseja. Päämääränä on kuitenkin saada yksittäiset ihmiset toimimaan yhden ja saman päämäärän hyväksi.

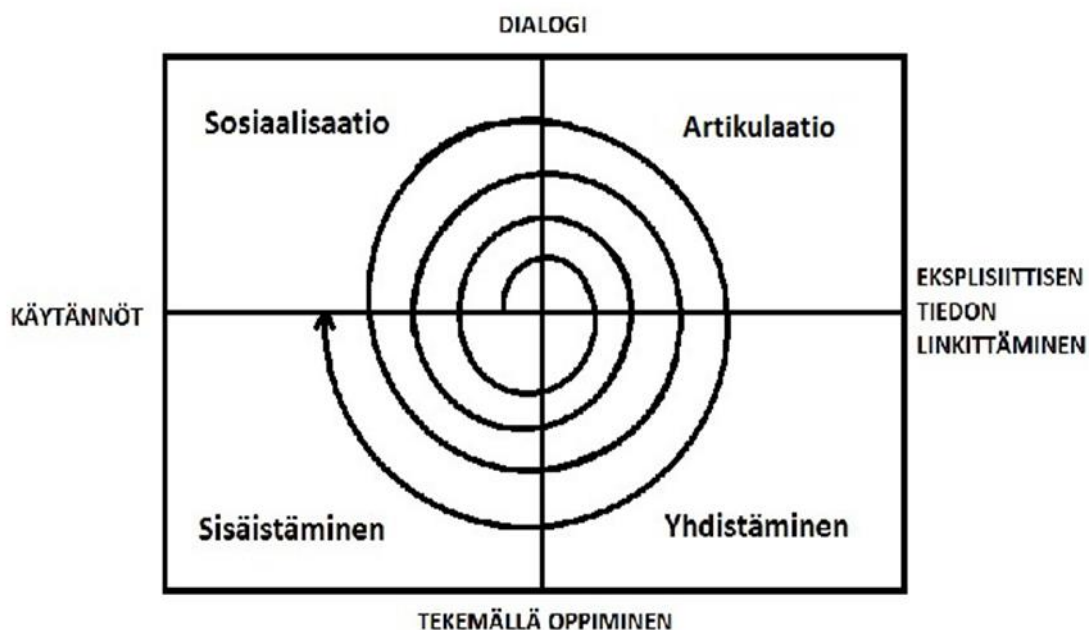
Tässä tutkimuksessa johtamista pyritään tarkastelemaan useasta näkökulmasta, ikään kuin erään johtamisen työkalun, tasapainotetun mittariston, mukaan. Tasapainotettu mittaristo eli balanced scorecard mittaa suorituksia osaamisen, asiakkaan, prosessien ja talouden näkökulmasta (Kaplan & Norton 1996: 47–147). Tällä tavoin tarkastelemalla aiheesta saadaan kuva suorituskyvystä pidemmällä aikavälillä ja useammasta näkökulmasta, eikä vain mittaushetkellä ja yhdestä näkökulmasta, kuten esimerkiksi pelkillä talouden tunnusluvuilla tulisi tehtyä. Valitsemalla kuvatuunlaisen ”korkealentoisen” näkökulman, lähestytään myös organisaatiokulttuurin käsitettä.

Johtamisen käsitettä avataan kertomalla, mitä se ei pelkästään ole. Ensimmäisenä organisaatiokäyttäytymiseen pureutui Fredrik W. Taylorin tieteellinen liikkeenjohto 1900-luvun alussa. Taylor kiinnitti huomiota nimenomaan asioihin, joita johtaja tekee. Näissä teorioissa korostui selkeä työnjako, erikoistuminen työtehtävään, hierarkia ja niin edel-

leen (Bengt & Lövingsson 2005: 366–368). Aluksi ei osattu huomioida inhimillisesti monimuotoista ihmistä yksilönä, mutta johtaminen ei myöskään ole pelkkää ihmisten huomioimista, se ei ole pelkkää psykologiaa. Siihen, mitä on hyvä johtaminen, ei ole saatu vastausta tutkimalla vain työmotivaatiota tai tunneälyä, vaan hyvä johtaminen on enemmän kuin osiensa summa. Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään uutta tietoa ekologian suhteesta organisaatiokulttuuriin yleisellä tasolla. Huomioiden sekä tekoja, tekijää, määrää, laatua, yksityiskohtia, että kokonaisuutta ja niin edelleen.

Eräänä johtamisen oppina, jota kuljetetaan näkökulmana läpi työn, on oppivan organisaation käsite. Oppiva organisaatio -käsite lähtee ajatuksesta, jossa organisaation katsotaan sopeuttavan itseään ympäröivään maailmaan, eli oppimaan (Bengt & Lövingsson 2005: 190–191; Sarala & Sarala 2010: 52–53). Osaamista voidaan johtaa jaotteleamalla kokonaisuutta pienempiin osiin, esimerkiksi olemassa olevan osaamisen vaalimiseen, sen kehittämiseen ja uudistamiseen, sekä uuden osaamisen hankkimiseen (Viitala 2005: 14).

Ympäristötyön tehokkuuden kannalta Kiinassa tehdyn tutkimuksen perusteella esimerkiksi uuden ympäristöosaamisen tuominen organisaatioon kehittää ympäristö-osaamista jopa tehokkaammin kuin vanhan tiedon vaaliminen (Nachiappan Subramanian, Muhammad D. Abdulrahman, LinWu & Prithwiraj Nath 2016). Erään näkemyksen mukaisesti oppiminen itsessään on spiraalin omainen “itseään ruokkiva” jatkuva prosessi, enemmän kuin tarkkarajaisesti ulkoapäin tuotuun tai sisällä jo olevaan tietoon jaoteltava ilmiö.



**Kuvio 2.** Tiedon spiraali. (Nonaka & Takeuchi 1995:71)

Kuviossa kaksi sosiaalisaatio tarkoittaa hiljaisen tiedon (tacit knowlege) välittämistä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta eri subjektien välillä. Informaali sosiaalinen vuorovaikutus ja esimerkin antaminen käytännössä toimii esimerkkeinä tiedon sosiaalisaatiosta. (Nonaka & Takeuchi 1995:85.)

Artikulaatio (tässä kuviossa) puolestaan tarkoittaa hiljaisen tiedon saattamista eksplisiittiseen muotoon mallein ja käsittein. Hiljainen tieto muuttuu ymmärrettäväksi, tulkittavaksi ja eteenpäin kommunikoidtavaksi eksplisiittiseksi tiedoksi subjektin omasta “sisäisestä” osaamisesta. (Nonaka & Takeuchi 1995:85–86.)

Yhdistäminen tarkoittaa kuviossa kaksi tiedon ulkoistamisen jälkeen tapahtuvaa vaihetta, jossa uusi eksplisiittinen tieto yhdistetään jo olemassa olevaan “vanhaan” tietoon. Tämä vaihe voi esimerkiksi sisältää formaalia ja analyttistä tietojen ja arkistojen prosessointia. (Nonaka & Takeuchi 1995:86–87.)

Sisäistäminen (tässä kuviossa) on vaihe, jossa eksplisiittinen tieto ymmärretään ja tieto muuttuu taas hiljaiseksi "henkilökohtaiseksi" osaamiseksi (Nonaka & Takeuchi 1995:87–88.). Uusi opittu tieto jatkaa matkaansa taas sosialisointiin ja prosessi toistuu uudelleen ja uudelleen.

Osaamista voidaan tarkastella yleisellä tasolla, yrityksen strategian kannalta, yksilön osaamisen näkökulmasta, organisaation näkökulmasta, osaamisen johtamisen rakenteita voidaan tarkastella erikseen, tai aiheeseen voi pureutua vaikkapa esimiehen näkökulmasta (Viitala 2005).

Vaikka osaamisen johtamista voikin jaotella pienempiin erillisiin osiin, niin silti on huomioitava se, että osaamisen johtaminen ei ole mikään muusta toiminnasta irrallinen asiakokonaisuus, vaan se on yksi osa yrityksen muuta johtamistoimintaa. Osaamisen johtaminen on samankaltaisen huomion ja tarkastelun kohteena kuin muukin johtaminen. Muun muassa rakenteita on hyvä tarkastella ja jalostaa osaamisen kehittymisen tueksi. Osaamisen johtamisen tehostamiseksi asiaa käsitellään organisaation viestinnässä ja erilaisia vastuualueita asian tiimoilta luodaan, niitä seurataan ja tuetaan (Viitala 2005:21–22). Erään näkemyksen mukaisesti maailma muuttuu jatkuvasti, kun taas siinä toimivat yksilöt muuttuvat hitaammin. Se toimii eräänä perusteena sille, että osaamista on johdettava määrätietoisesti, tai ainakin tietoisesti (Viitala 2005:29).

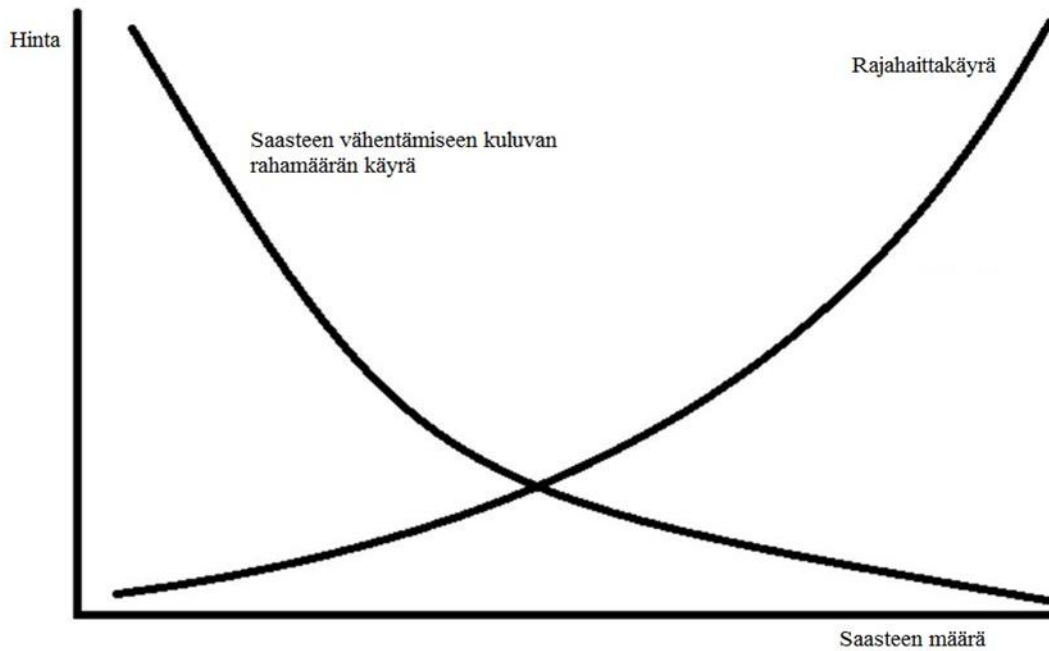
Muutosvastarinta on yksi todellinen ja tunnustettu ilmiö, joka hankaloittaa muutoksen johtamista. Spencer Johnsonin teoksessa "Kuka vei juuston? Kesyä muutosvastarintasi - löydä rohkeutesi työssä ja elämässä", kuvaillaan minkälaisia piirteitä muutosvastarinnassa ilmenee neljän fiktiivisen hahmon avulla. Nuusku on hiiri, joka vaistoo muutoksen varhain. Vippe on hiiri, jolla on kiire lähteä toimimaan. Hemmi on pikkuihminen, joka kieltää muutoksen ja vastustaa sitä, peläten sen johtavan pahempaan. Ja Hoksu on pikkuihminen, joka oppii sopeutumaan ajoissa, kun hoksaa muutoksen johtavan johonkin parempaan. (Johnson 1998:10.) Kirjan tarina saattaa olla hyödyllinen organisaation johdolle, organisaation kohdatessa muutosvastarintaa, mutta kirjan tarina on erityisen hyödyllinen, mikäli sen saa kerrottua organisaatiossa "alhaalta ylös-päin".

Toisena käsitteenä, joka kulkee käsi kädessä ekologian ja johtamisen välillä, on laatujohtamisen malli. Laatujohtamisessa pyritään tekemään asiat kerralla oikein, laadukkaasti (Kemp 2005: 41–57). Tärkeinä seikkoina laatujohtamisessa on pyrkimys jatkuvaan parantamiseen ja jokaisen osallistuminen (Brocka & Brocka 1992:3). Laatujohtaminen on myös tärkeää erottaa laatujohtajuuden käsitteestä. Laatujohtajuus kun on eräs strateginen valinta, eikä niinkään kokonaisvaltainen johtamistyyli. Laatujohtajuus tarkoittaa tuotteen laatuun panostamista kilpailuedun tavoittamiseksi. Laatujohtaminen puolestaan tarkoittaa kokonaisvaltaisempaa toimintatapaa, samansuuntaista jolla myös vihreät arvot toimivat. Tekemällä asiat kerralla oikein säästetään resursseja, luontoa ja rahaa. Virheet on myönnettävä ja korjattava ja jokaisen on osallistuttava, kun pyritään saavuttamaan merkittäviä tuloksia.

Johtamiseen tarvitaan yhteinen päämäärä mihin pyritään. Ja tuon päämäärän asettamiseksi tarvitaan luonnollisesti mahdollisimman yhteinen tapa ymmärtää kyseinen tavoite. Yleinen tapa hahmottaa maailmaa on piirtää siitä liioitellun yksinkertaistettu kuva. Toisaalta yksinkertaistetun kuvauksen vastapainona istuu ehkä turhankin moni-tulkintainen kuvaus, jossa jokaisella yksilöllä on mahdollista ymmärtää jokainen yksittäinen asia täysin omalla tavallaan.

### 2.2.1. Neoklassinen talousteoria

Talouden näkökulmasta pyritään luonnollisesti tehokkaimpaan mahdolliseen lopputulokseen. Taloustieteissä on pyritty osoittamaan teoreettisesti optimaalinen saasteen määrä.



**Kuvio 3.** ”Optimaalisen saasteen määrä”. (Pekkarinen & Sutela 2002:128).

Kuviossa 3 pystysuunta kuvaa käytetyn rahan määrää ja vaakasuunta kuvaa saasteen määrää. Ylöspäin nouseva käyrä kuvaa marginaalisen haitan ja laskeva käyrä kuvaa saasteiden vähentämiseen käytetyn rahan määrän. Kuvio 3 osoittaa, että saasteen optimaalinen määrä löytyy kohdasta, jossa nämä käyrät leikkaavat toisensa. Vähäisempi saasteen määrä tarkoittaa suurempia kustannuksia saasteen vähentämiseksi, kuin siitä saatu etu rahamääräisesti mitattuna. Ja toisin päin ajateltuna: Enemmän saastuttamalla saasteen aiheuttama haitta kasvaa suuremmaksi, kuin saasteen vähentämiseksi käytettyä rahamäärää saadaan vähennettyä. (Pekkarinen & Sutela 2002:128–129.)

Tämä teoria on kuitenkin saanut osakseen runsaasti kritiikkiä. Marginaalisen haitan käyrä on nimittäin mahdoton määrittää tarkalleen. Teoriassa kuvattu rajahaitan käyrä näet määräytyy ihmisten kesken koetun haitan perusteella. Koko käyrä liikkuu sillä perusteella, kuinka ihmiset kulloinkin haitan kokevat. (Mulder & Van Den Berg 2001; Pekkarinen & Sutela 2002:129.) Esimerkiksi uudet tieteelliset löydöt muovaavat ihmisten käsityksiä

saasteen haitallisuudesta. Siitä syystä on turvallisinta pyrkiä olemaan saastuttamatta lainkaan, sillä kukaan ei osaa absoluuttisesti määrittää paljonko saasteen kustannukseksi lopulta tulee. Saasteen kustannus saattaa todellisuudessa olla jopa ”asteikon ylittävä haitta”, jokin kohtalokas virhe, jollaista ei osattu edes kuvitella. Toisaalta saasteen haitallisuus saattaa osoittautua yhtä lailla myös merkitykseltään vähäisemmäksi, kuin nykytietämyksen valossa vaikuttaisi. Rajahaitan määrittämisen ongelmallisuutta perusteltiin ekologiaa esittelevässä tekstissä. Seuraavaksi perustellaan johtamisen tarkkarajaisen määrittämisen haastetta organisaatiokulttuurin avulla.

### 2.2.2. Organisaatiokulttuuri

Toisaalta johtamisen käsitteistöön kuuluu yhtä lailla myös häilyvärajaisia käsitteitä kuten organisaatiokulttuuri. Eräänä mahdollisena organisaatiokulttuurin määritelmänä esitetään muun muassa listausta, jossa on; ihmisten välistä säännönmukaista käyttäytymistä, tunnistettava normisto, ilmaistut arvot, toimintaa ohjaava perusfilosofia, organisaation omat ”pelisäännöt”, sekä tunnelma. (Schein 1985: 23–24) Kaikki kulttuurin tasot eivät myöskään ole suorasti näkyvillä, vaan osa on tiedostamattomia taustalla vaikuttavia asioita (Schein 2004: 25). Ei siis ole kysymys pelkästä ilmapiiristä vaan jostain suuremmasta. Jostain mikä sisältää kaikki edellä listatut elementit näkyvineen ja näkymättömineen ta-soineen.

Organisaatiokulttuuria voi lähteä tarkastelemaan millaiselta kansalliselta kulttuuripohjalta organisaatiokulttuuri ponnistaa, esimerkiksi Geert Hofsteden kehittämän mallin, kuuden kulttuurin ulottuvuuden avulla. Ensimmäisenä ulottuvuutena hän esittelee “valtaetäisyyden”. Toisena hän tarkastelee kulttuurien välisiä eroja “epävarmuuden välttämisen” avulla. Kolmantena ulottuvuutena hän tarkastelee ”individualismin ja kollektivismi” ulottuvuutta. Neljäntenä hän pureutuu ”maskuliinisuuden ja feminiinisuuden” ulottuvuuteen. Viidentenä ulottuvuutena on “pitkän aikavälin orientaatio suhteessa lyhytjänteiseen orientaatioon” ja kuudentena ulottuvuutena hän tarkastelee “nautinnollisuuden suhdetta pidättäytymiseen”. (Hofstede 2016.)



Korkea ”valtaetäisyys” tarkoittaa muun muassa suurta hierarkian tasoa tarkastellussa kulttuurissa. Matala ”valtaetäisyys” tarkoittaa, että on täysin luonnollista ja sallittua, että ihmiset erilaisista sosiokulttuurisista ryhmistä kanssakäyvät keskenään. ”Valta-etäisyys” on helpommin määriteltävissä kysymällä aiheesta alaisilta, kuin johtajilta (Hofstede & Hofstede 2005: 46).

Korkea ”epävarmuuden välttäminen” tarkoittaa, että tarkastellun kulttuurin edustajat tapavat olla pidättäytyviä kanssakäymisessään, kun taas matala ”epävarmuuden välttäminen” ilmenee rentoutuneena ja avoimena kanssakäymisenä. Suomen ja Ruotsin kulttuureissa kyseinen ulottuvuus on yllättävän erilainen. Suomi saa kyseisen ulottuvuuden pisteityksessä 59 pistettä, kun Ruotsille annetaan vain 29 (Hofstede & Hofstede 2005:169).

”Individualismi suhteessa kollektivismiin” -ulottuvuus kuvaa sitä, kuinka suurelta osin jokainen vastaa itse omasta menestyksestään, tai kuinka paljon ”me-henki” ja toisista huolenpitäminen näkyy kulttuurissa. Karkean yleistyksen aiheesta voi tehdä niin, että BKT/henkilö vauraudella vaikuttaisi olevan jonkinlainen korrelaatio tämän ulottuvuuden kanssa (Hofstede & Hofstede 2005: 109). Tämä kulttuurin ulottuvuus saattaa olla vaikea sisäistää sellaiselle henkilölle, jonka maailmankatsomuksessa korostetun vapaat ja voimakkaat yksilöt muodostavat entistä vahvemman yhteiskunnan. Mennään ikään kuin individualismin puolelle asteikon yli ja tullaan näkyviin kollektivismin puolelta.

”Maskuliinisuus suhteessa feminiinisyyteen”-ulottuvuus voidaan ymmärtää myös saavutuksiin, tai ihmissuhteisiin keskittyvänä kulttuurin ulottuvuutena. Pohjoismaiden kulttuurit erottuvat muista kulttuureista selvästi ihmissuhteisiin, eli feminiinisyyteen painottuvina (Hofstede & Hofstede 2005:129). Tämäkin kulttuurin ulottuvuus saattaa olla työlästä käsittää sellaiselle miehelle, jonka miehisuus riittää sen myöntämiseen, ettei yksin pärjää.

”Pitkän aikavälin orientaation” omaavissa kulttuureissa esimerkiksi perinteet ovat suuressa arvossa kuin kulttuureissa, joissa kyseinen ulottuvuus kallistuu ”lyhytjänteiseen” suuntaan. On jossain määrin perusteltua väittää, että pitkän aikavälin orientaatio on ominaista aasialaisille kulttuureille. (Hofstede & Hofstede 2005:223.)

”Nautinnollisuus suhteessa pidättyväsyyteen” -ulottuvuus ilmaisee sitä, kuinka sallivasti ympäristö suhtautuu henkilökohtaisiin nautintoihin. Kyseinen ulottuvuus esitellään tarkemmin vuoden 2010 painoksessa. (Hofstede 2016.) On tärkeää huomioida, että organisaatiokulttuuri muodostuu kansallisen kulttuurin ”päälle” ja voi olla hyvinkin erilainen kuin kansallinen kulttuuri. Kansallisen kulttuurin voi siis tavallaan mieltää osittain organisaatiokulttuurin näkymättömäksi tasoksi.

Organisaatiokulttuurin häilyvyys ja epätarkkarajaisuus ei tarkoita, että asian voisi sivuuttaa vain toteamalla, että noh, kaikki vaikuttaa kaikkeen. Vaan päinvastoin se tarjoaa kaikessa monimuotoisuudessaan lukuisia erilaisia asioita joita johtaa. Se sisältää muun muassa määrittämisen perusarvoista, työn/tuotteiden arvoista, organisaation identiteetistä, visioista, strategiasta, puheesta ja kielestä. Artefakteja ja esineitä voi tuoda esille tai piilottaa. Työilmapiiriin voi pureutua erikseen. Asioita voidaan nimetä tarkemmin tai väljemmin usealla eri tavalla. Vaikkapa toimintakulttuurista alkaen ja päättyen koko organisaatiokulttuuriin, tai kansallisesta kulttuurista ponnistaen ja päätymällä pienempään osa-alueeseen, organisaatiokulttuuriin. Jokainen eritelty asia on yksittäinen mahdollisuus johtaa organisaatiokulttuuria.

Jokainen edellä mainittu osa-alue voidaan jakaa edelleen erilaisiin näkökulmiin. Muun muassa strategia voidaan luontevasti jakaa lopputulokseen tähtääväksi, suunnitteluprosessia painottavaksi, oikeanlaista ”markkinatilaa/positiota” etsiväksi, yrittäjämäiseksi ja visionääriseksi, ihmisten kognitiivista kyvykkyyttä painottavaksi, ihmisten oppimista painottavaksi, ihmisten voimasuhteisiin keskittyväksi, ihmisten välisiin vuorovaikutuksiin keskittyväksi, ympäristötekijöihin keskittyväksi, tai vaikka muutosten johtamiseen keskittyväksi strategiaksi. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009.)

### 2.2.3. PESTEL-analyysi

Vaikka maailmaa voi hahmottaa täysin erilaisin tavoin, niin johtamisen helpottamiseksi on kehitetty lukuisia tiettyihin väljästi määriteltyihin teemoihin jaoteltuja malleja.

PESTE-analyysi on yritysten ulkopuolisten tekijöiden huomioimiseen ja analysointiin kehitetty malli. Mallista on olemassa erilaisia variaatioita muun muassa PEST-, STEP- ja PESTEL-mallit. Mallien kirjaimet tulevat englanninkielisistä sanoista, esimerkiksi PESTE sisältää political-, economical-, social-, technological- ja environmental- ulottuvuudet. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012:41.)

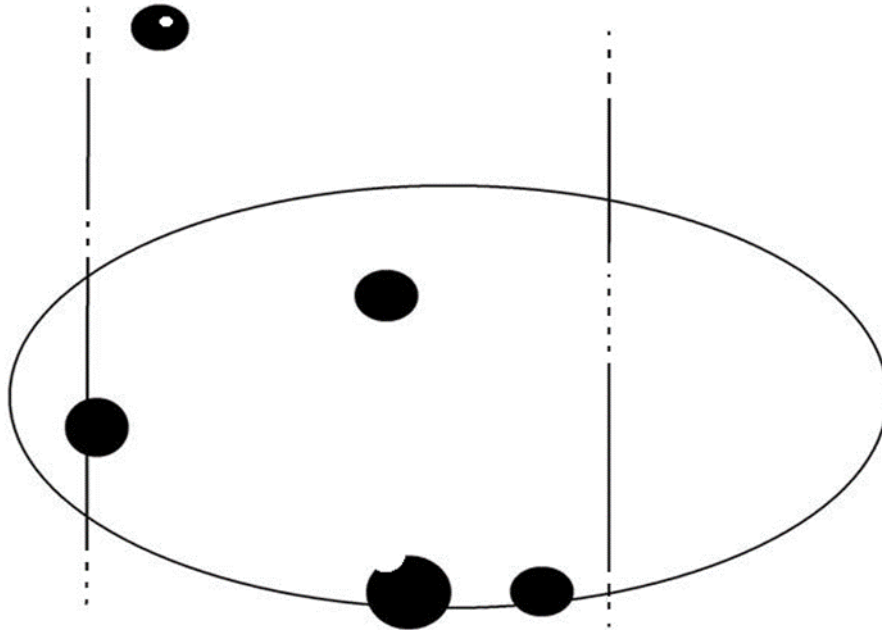
PESTE-analyysissä ensimmäinen kirjain P tarkoittaa suomennettuna poliittisen ympäristön huomioimista sisältäen lait ja lain muutokset, myös verotukseen liittyvät asiat (Puusa ym. 2012:41) PESTEL puolestaan erottelee poliittisen ympäristön ja lakiympäristön toisistaan. Silloin poliittinen ympäristö enemmänkin ennakoi mahdollisia muutoksia ja lakiympäristö kertoo vallitsevasta tilanteesta. PESTE-mallin toinen kirjain E tarkoittaa suomennettuna taloudellista ympäristöä. Siihen kuuluu muun muassa yleinen taloudellinen tilanne, taloudellisen tilanteen kehitys, suunnan arviointi, oman organisaation hintajoustopien arviointi ja talouden suhdanteiden seuraaminen. (Puusa ym. 2012: 42). PESTE-analyysin S, eli sosiaalisuuden ulottuvuus, sisältää kulttuurisiin instituutioihin, sekä erilaisiin trendeihin, ajatusmalleihin, käytänteisiin ja tapoihin liittyvää tarkastelua (Puusa ym. 2012:42–44). Teknologian ulottuvuudesta nostetaan tietotekniikan rooli selvästi näkyviin kaikille yhteisenä teknologisen kehityksen osa-alueena (Puusa ym. 2012:44–45). Viimeinen kirjain PESTE-analyysissä tarkoittaa ekologista ympäristöä (Puusa ym. 2012: 46).

### 2.3. Ympäristöjohtaminen

Organisaatiot johtavat ympäristötyötään luonnollisesti suuremman yleisön silmiin näkyvällä tavalla. Ne käyttävät yleisessä tiedossa olevia ympäristöjärjestelmiä ja ympäristömerkintöjä imagoetujen saavuttamiseksi. Näillä tunnetuilla ja arvostetuilla merkinnöillä organisaatiot suorittavat, ikävä kyllä, myös niin sanotusti ”viherpesuksi” kutsuttua toimintaa. Viherpesu on siis toimintaa, jolla saadaan oma toiminta näyttämään ympäristöystävälliseltä. Viherpesu voi olla sekä tahallista, että tahatonta, tai niiden yhdistelmä.

Organisaation koko toimintaa rajoittavia järjestelmiä ovat erilaiset ympäristöjärjestelmät. Näiden ympäristöjohtamisjärjestelmien käyttöä on luonnollista siirtyä

samalla oppivan organisaation suuntaan (Strachan 1997). Tietyille tuotteille on kohdistettu erillisiä ympäristömerkkejä.



**Kuvio 4.** Kaksiulotteinen kuvaus ympäristömerkkien, ympäristöjohtamisjärjestelmien ja organisaation suhteesta.

Kuviossa 4 suuri ympyrä kuvaa koko organisaation toimintaa. Pystyviivat kuvaavat ympäristöjohtamisjärjestelmän asettamia rajoja toiminnalle. Tummat pallot puolestaan kuvaavat ympäristömerkintöjen rajaamia asioita yksittäiselle tuotteelle. Kuvioista näemme, että ympäristömerkit eivät automaattisesti asetu täydellisesti tiettyjen ympäristöjohtamisjärjestelmien kriteereihin, mutta kuitenkin pääsääntöisesti niin, että ne enemmän tukevat toisiaan, kuin aiheuttavat ristiriitoja keskenään. Kuvio havainnollistaa myös, kuinka suurista muutoksista organisaation koko toiminnan osalta on kyse, kun esimerkiksi ISO 14001 standardi otetaan käyttöön. Kuviossa näkyy myös se, että kaikki ympäristömerkit eivät välttämättä liity organisaation toimintaan mitenkään. Se antaa tavallaan helpon

mahdollisuuden laajentaa ympäristömyönteistä toimintaa jopa oman toimintansa ulkopuolelle, mutta kolikon kääntöpuolena se jättää organisaatioille ”tilaa” myös vain näennäisesti ekologiselle toiminnalle.

Italiassa suoritetun tutkimuksen mukaan rekrytoinnissa ympäristön kannalta hyvän maineen saavuttanut yritys on houkuttelevampi työnantaja, kuin pelkästään runsaasti ympäristöjohtamisjärjestelmistään kertova yritys. (Guerci, Montanari, Scapolan & Epifanio 2016) Toki on pidettävä mielessä, että ympäristöjohtaminenkin on sopeutettava aina valitsevaan kulttuuriin ja globaalien yleistysten tekeminen on aina enemmän tai vähemmän kyseenalaista (Haddock-Millar, Sanyal & Müller-Camen 2016).

### 2.3.1. Ympäristömerkit

Tunnetuimpia ympäristömerkkejä Suomessa ovat muun muassa Joutsenmerkki (Joutsenmerkki 2017), EU-kukka (EU Ecolabel 2017), UTZ-sertifikaatti (UTZ 2017). Kala-kannoille ja äyriäistuotteille on kehitetty MSC- merkintä (MSC 2017). PEFC-merkintä on metsien käyttöön kehitetty merkintä (PEFC 2017).

Ympäristömerkeiksi mielletäviä kestävän kehityksen merkintöjä on lukuisia. Reilun kaupan merkki on sellainen. Esimerkiksi suklaan valmistajilla, Cadbury, Côte d’Or, Freia, Marabou, Milka, Suchard ja Toblerone on käytössään Cocoa life -merkintä, mikä määrittelee kaakaon viljelemiselle kestävän kehityksen mukaisia ehtoja (Cocoa life 2017). Teen tuotannossa on tarjolla esimerkiksi Ethical Tea Partnership- merkintä (ETP 2017). Rainforrest Alliance tarjoaa monipuolisesti mm. teetä, kahvia, kaakaota, banaaneja, sitrushedelmiä, mehua ja suklaan tuotantoa koskevaa sertifiointia (Rainforrest Alliance 2017).

Ympäristömerkit ovatkin yleensä ulkopuolisen tahon myöntämiä merkintöjä, joissa on tarkasti määritellyt ehdot, jotka merkityn tuotteen tulee täyttää. Monilla yrityksillä on myös omia merkintöjä. Luotettavimpina merkkeinä voidaan pitää viranomaisten valvomia merkkejä, jollainen esimerkiksi edellä mainittu joutsenmerkki on (SFS 2011b).

Ympäristömerkkien ongelmana on, että ne mittaavat vain tiettyjä arvoja. Yleismaailmalista, kaikenkattavaa ekologisuusmittaria kun ei olla vielä keksitty. Ne mittaavat esimerkiksi sähkönkulutuksen määrää, kuten Energy Star- merkki tekee, mutta ei välttämättä kerro esineen myrkyllisyydestä tai tuotannon aiheuttamista luonnon kuormituksista (EU ENERGY STAR 2017). Näitä merkkejä pitää siis osata lukea ja yhdistellä, jotta niistä saa täyden hyödyn irti.

Kannattaako esimerkiksi vanha energiaa kuluttava laite vaihtaa uuteen, jossa on energian säästöstä kertova Energy Star- merkki? Entä jos sähkön tuotanto on rajattu EKOenergia-merkillä, entisellä norppa-merkillä (Suomen luonnonsuojeluliitto 2017)? Ympäristömerkintöjä voi käyttää apuna ympäristöystävällisyyteen pyrkimisessä, mutta ympäristömerkittämiäkin, ympäristöä säästäviä toimenpiteitä on toki olemassa. Esimerkiksi matkapuhelinten akkulateiden yhteensopivuus on tällainen. Täten turhien laiteiden valmistus vähenee huomattavasti.

Pääpiirteisiä yleistyksiä voi tehdä esimerkiksi eri teknologioita vertailemalla, esimerkiksi led-valot ovat valaistuksen osalta paras käytössä oleva teknologia ympäristön kannalta. Niiden valmistusenaikainen ympäristökuormitus jää suhteellisen alhaiseksi, eivätkä ne sisällä merkittäviä ympäristömyrkkyjä, ja käytön aikainen energiankulutus on huomattavasti pienempi kuin kilpailevilla teknologioilla. (Wilson 2008; 2009.)

### 2.3.2. Ympäristöjohtamisjärjestelmät

Maailmanlaajuisesti käytössä on ISO 14001 standardi, joka määrittelee hyvin tarkasti, mitä kaikkia kriteereitä sertifioitavan organisaation on täytettävä ansaitakseen sertifikaatin. Organisaatio: 1) Sitoutuu ympäristönsuojelun tasonsa jatkuvaan parantamiseen. 2) Tunnistaa tuotteidensa, toimintojensa ja palveluidensa ympäristövaikutukset. 3) Selvittää lakisääteiset velvoitteensa ja huolehtii niiden täyttämisestä. 4) Asettaa ympäristötavoitteet ja seuraa niiden toteutumista. 5) Varaa resurssit. 6) Ylläpitää henkilöstön osaamista. 7) Ohjaa prosesseja ja toimintoja. 8) Varautuu ympäristöriskeihin ja onnettomuustilanteisiin. 9) Tarkkailee ja seuraa ympäristövaikutuksia. 10) Ennaltaehkäisee ympäristövahinkoja ja estää niiden toistumisen. 11) Ylläpitää hyviä ympäristö-käytäntöjä. 12) Arvioi

toimintansa tuloksia ja parantaa toimintaansa. Ympäristöjärjestelmä on tehty joustavaksi, jotta se soveltuu minkä tyyppiseen ja kokoiseen organisaatioon tahansa (SFS 2011a). Ongelmallisuutta johtamisjärjestelmään tuo esimerkiksi se, että jo kohdan kaksi, ympäristövaikutusten tunnistaminen, on edellä kuvatulla tavalla varsin monitulkintainen asia.

ISO standardia hieman kattavampi ympäristöjohtamisjärjestelmä on Euroopassa käytössä oleva EMAS- järjestelmä. Näiden kahden järjestelmän keskeisin ero on, että EMAS -rekisteröinti vaatii organisaatiota laatimaan julkisen ympäristöselonteon, kun taas ISO standardi on pääosin organisaation sisäinen työkalu. (Pesonen, Hämäläinen, Teittinen 2005: 17–18.)

Läheisesti ISO 14001 standardisarjaan liittyy yrityksille ehkä entuudestaan tutumpi ISO 9001 sertifiointi, joka tarkoittaa laatustandardien täyttämistä. Käytännössä kyseisillä merkinnöillä on niin paljon yhteisiä vaatimuksia, että yrityksen hakiessa toista kannattaa tarkastaa millaisia lisäkustannuksia toisenkin sertifikaatin kriteerien täyttäminen aiheuttaisi. Organisaatioilla on myös omia omassa valvonnassaan olevia ympäristöjärjestelmiä. Tosin tällaisten omien merkintöjen luotettavuus luonnollisesti kärsii, kun ulkopuolinen taho ei niitä valvo. Toisaalta on olemassa myös organisaatioita, jotka eivät koe tarvitsevansa ulkopuolisen tahon tukea ekologisuutensa todisteluun. Myös Suomen ympäristöministeriöllä on oma Ekovirasto ympäristöjohtamisjärjestelmä (Ympäristöministeriö 2017).

Ympäristöjohtamisjärjestelmät ovat saaneet kritiikkiä osakseen liiallisesta väljyydestä kriteereissään, joka mahdollistaa negatiivisena ilmiönä pidetyn viherpesun. Viherpesu on toimintaa, joka saa yritykset näyttämään ympäristöystävälliseltä ilman todellisia ympäristömyönteisiä vaikutuksia (Barla 2007.) Lisäksi kyseisillä järjestelmillä vastataan usein organisaation ulkopuolelta tulevien paineiden vaatimuksiin, esimerkiksi asiakkaiden vaatimuksiin (Subramanian Nachiappan ym. 2016).

## 2.4. Ympäristöasioiden parissa työskenteleviä toimijoita

Teoriaosuutta täydennetään esittelemällä lyhyesti joitakin Suomessa vaikuttavia ympäristötyön tekijöitä. Viranomaisista esitellään Suomen ympäristöministeriö. Valtio-omisteisista tutkimuskeskuksista esitellään vahvasti viranomaistoimintaan sidoksissa oleva SYKE, sekä Luke. Ja lopuksi esitellään kolmannen sektorin toimijoista Greenpeace, Suomen luonnonsuojeluliitto ja WWF.

### 2.4.1. Ympäristöministeriö

Ympäristöministeriö on valtioneuvoston (hallituksen) osasto, joka vastaa niistä eduskunnan käsittelyyn tulevien asioiden valmistelusta, jotka koskevat yhdyskuntia, rakennettua ympäristöä, asumista, luonnon monimuotoisuutta ja luonnonvarojen kestäväää käyttöä, sekä ympäristönsuojelua. Ympäristöministeriö pyrkii olemaan yhteistyöhakuinen johtava vaikuttaja alallaan; kestävässä kehityksessä, hyvän elinympäristön (ihmisille ja eläimille) ja monimuotoisen luonnon turvaamisessa, nyt ja tulevaisuudessa. (Ympäristöministeriö 2017b.)

Ympäristöministeriö vastaa hallinnonalansa strategisesta suunnittelusta, ohjauksesta ja voimavaroista, säädösvalmisteluista, sekä kansainvälisestä yhteistyöstä. Ympäristöministeriön hallinnon alaan kuuluvat Suomen ympäristökeskus (SYKE) ja Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA). Ympäristöministeriö ohjaa omalla toimialallaan myös Elinkeino-, Liikenne-, ja Ympäristökeskuksia, eli ELY-keskuksia ja aluehallintavirastoja. Ympäristöministeriö ohjaa ja rahoittaa myös Metsähallituksen luontopalveluja. Ympäristöministeriötä johtaa maatalous- ja ympäristöministeri. (Ympäristöministeriö 2017b.)

### 2.4.2. SYKE ja Luke

Suomen ympäristökeskus (SYKE) on monialainen tutkimus- ja asiantuntijalaitos. Tärkeimpänä tehtävänään heillä on ratkaista yhteiskunnan polttavia kysymyksiä, joilla on



vaikutusta ympäristöön. SYKE ilmoittaa rakentavansa kestävästä yhteiskuntaa. He tarjoavat julkiseen ja yksityiseen päätöksentekoon välttämätöntä tietoa, monitieteistä osaamista ja asiantuntevaa palvelua. Suomen ympäristökeskuksella on töissä noin 580 asiantuntijaa ja tutkijaa. He korostavat ympäristön olevan yhteinen asia, ja ilmoittavat työskentelevänsä kotimaisten ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa. SYKE:llä on toimipisteitä Helsingissä, Oulussa, Jyväskylässä ja Joensuussa. SYKE tarkastelee asioita kokonaisuutena. (SYKE 2017.)

Luonnonvarakeskus, Luke on tutkimuskeskus, jossa työskentelevät tutkijat ja asiantuntijat tuottavat uusia ratkaisuja suomalaisen biotalouden kestävässä kehittämisessä ja uusien elinkeinojen edistämiseen. Luke tavoittelee yhteistyön ja biotalouden avulla rakentuvaa yhteiskuntaa. Heidän mukaansa luonnonvarojen kestävä käyttö vaatii erityisesti tietotaidon ja uusien liiketoimintamallien kehittymistä yhteistyössä muiden kanssa. Luke kokoaa yhteen luonnonvarojen sekä vastuullisen ruoantuotannon osajia. Luonnonvarakeskuksella on myös lakisääteisiä viranomaistehtäviä. Se huolehtii luonnonvarojen seurannoista, varmennetusta taimituotannosta, torjunta-aineiden tarkastuksesta, geenivarojen säilytyksestä, kasvihuonekaasujen laskennasta, tukee luonnonvara-politiikkaa ja tuottaa Suomen viralliset ruoka- ja luonnonvaratilastot. (Luonnonvara-keskus 2017.)

#### 2.4.3. Kolmannen sektorin toimijoita

Greenpeace kertoo tarinan, jossa parempi maailma on saavutettavissa rohkeiden yksilöiden ja yhteisten tekojen avulla. Heidän visionsa paremmasta maailmasta nojaa toivoon ja ajatukseen, että kun monet ihmiset alkavat uskomaan, että maailman muuttaminen paremmaksi on mahdollista, niin se myös tulee mahdolliseksi. He näkevät rohkeuden eräänä optimismin muotona. Vihreä ja rauhanomainen tulevaisuus on heidän missionaan. Heidän tarinansa sankareina on kaikki rohkeat yksilöt, jotka taistelevat paremman tulevaisuuden puolesta. Greenpeacen näkemyksen mukaisesti parempaa huomista rakennetaan jo tänään. Heidän tarinan ”vihollisia” ovat ajatukset maailman muuttamisen mahdottomuudesta tai liiallisesta kalleudesta, sen naiiviudesta tai epäkäytännöllisyydestä. Greenpeacen mukaan tarinat rajattomasta talouskasvusta rajallisessa maailmassa ovat haitallisia. Materialismiin nojaavat tarinat onnellisuuden ostamisesta tavaroiden muodossa ohjaa meitä

harhaan. Heidän mukaansa maailma tarvitsee uuden tarinan, jossa maailman meret, metsät ja luonto kokonaisuudessaan on merkittävässä roolissa. He haastavat myös sinut mukaan siihen tarinaan. (Greenpeace 2017.) Greenpeace on kansainvälinen järjestö.

Suomen luonnonsuojeluliitto toimii koko Suomen alueella. Se korostaa paikallisuutta toiminnassaan. Sen toiminta on avointa kaikille luontoasioista ja ympäristöstä kiinnostuneille. Liitolla on yli 30 000 jäsentä, mikä tekee siitä Suomen mittakaavassa suuren järjestön. Suomen luonnonsuojeluliiton osana toimii nuorisojärjestö Luonto-Liitto. Luonto-Liitolla on noin seitsemäntuhatta jäsentä. Suomen luonnonsuojeluliitto on aktiivisesti mukana vaikuttamassa poliittiseen päätöksentekoon niin valtakunnallisella, kuin kunnallisellakin tasolla. Heidän asiantuntijansa käyvät keskustelemassa esimerkiksi kuntien ja eduskunnan toimintaelimissä ja ministeriöissä. Vaikka he korostavat paikallisuutta, niin toimialue on silti laaja. Suomen luonnonsuojeluliitto tekee myös kansainvälistä yhteistyötä ja pyrkii vaikuttamaan Euroopan unionin ympäristöpolitiikkaan. Heidän toimintansa on kuitenkin poliittisesti sitoutumatonta. He kertovat saavuttaneensa jo voittoja ympäristön puolesta, mutta toteavat tarinan olevan vielä kesken. Tämän hetken suuria haasteita on muun muassa saimaannorpan suojelu, ilmastonmuutoksen torjuminen, Itämeren ja sisävesiemme puhtauden vaaliminen ja lähiluonnon suojelu. Myös he haastavat sinutkin mukaan toimintaansa. (Suomen luonnonsuojeluliitto 2017b.)

WWF ilmoittaa: ”Rakennamme tulevaisuuden, jossa ihmiset ja luonto elävät tasapainossa”. He suojelevat luontoa ja pyrkivät ratkaisemaan maapallon vakavimpia ympäristöongelmia innostamalla ihmiset mukaan muutokseen ympäristömme ja hyvinvointimme puolesta. WWF on kasvanut pienestä, uhanalaisten lajien suojeluun keskittyvästä järjestöstä maailman vaikuttavimmaksi ympäristöjärjestöksi. He tarjoavat avoimesti vuosikertomuksensa, tilinpäätöstietojaan ja kirjattuja strategisia tavoitteitaan muidenkin tarkasteltavaksi. (WWF 2017.)

WWF tekee eron kansainvälisen koko WWF organisaation ja WWF Suomi- jaoston välillä. WWF Suomi on osa laajaa, kansainvälistä WWF-verkostoa, jolla on toimistoja noin 50 maassa ja toimintaa yli sadassa maassa. Kansainvälinen WWF perustettiin vuonna 1961 ja WWF Suomi sen itsenäiseksi, kansalliseksi rahastoksi reilu kymmenen vuotta

jälkeenpäin, vuonna 1972. Suomessa suurimpina ympäristöhaasteina nähdään Itämeren rehevöityminen ja öljyonnettomuuden uhka, metsien ja perinnemaisemien monimuotoisuuden heikkeneminen, eliölajien uhanalaistuminen ja globaalisti yhteisenä haasteena ilmastonmuutos. WWF Suomen virallinen nimi on Maailman Luonnon Säätiö – World Wide Fund For Nature, Suomen rahasto sr. Virallista nimeä käytetään sopimuksissa ja muissa virallisissa yhteyksissä. Muuten he käyttävät nimeä WWF Suomi. Jos tarkoitetaan koko kansainvälistä verkostoa, käytetään nimiä WWF, WWF (Maailman luonnonsäätiö) sekä WWF eli Maailman luonnonsäätiö. (WWF 2017.)

Syitä sille, miksi WWF:ää tarvitaan, ovat heidän mukaansa nykyinen ylikulutus ja tappamme elää uhkaa luonnon monimuotoisuutta. Tämän hetkiset toimintatavat vaativat maapallolta paljon enemmän kuin se pystyy tuottamaan. Energian ja luonnonvarojen kulutuksen seurauksena maailman luonnon monimuotoisuus on vähentynyt 40 vuodessa yli 50 prosentilla, ja tropiikissa jopa 60 prosentilla. Tämä on tarkoittanut monien lajien ja niiden elinympäristöjen katoamista. WWF ilmoittaa kaikkien maailman ihmisten ekologisen jalanjäljen olevan yhteensä puolitoista kertaa maapallon kantokykyä suurempi. Jos sama tahti jatkuu, tarvitsemme vuonna 2030 kaksi maapalloa tyydyttämään tarpeemme ja vuonna 2050 jo lähes kolme maapalloa. WWF:n mukaan ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi kasvihuonekaasujen päästöjä olisi vähennettävä vuoteen 2050 mennessä maailmanlaajuisesti 80 prosenttia. Tehokkaimpina keinoina he mainitsevat 1) energian säästön ja energiatehokkuuden, 2) uusiutuvien energiamuotojen käytön lisäämisen, sekä 3) metsäkadon pysäyttämisen. Lisäksi luonnonsuojelualueita pitäisi laajentaa maailmanlaajuisesti sekä maalla että merellä. Ja luonnonvaraisia eläimiä olisi suojeltava salametsästykseltä, ylikalastukselta, elinympäristöjen tuhoamiselta, ympäristömyrkyiltä ja ilmaston lämpenemiseltä. (WWF 2017.)

Ratkaisuna haasteisiin WWF näkee, että ihmisten toiminnan ympäristövaikutuksia on pienennettävä luonnon ja ihmisten hyvinvoinnin turvaamiseksi. Tarvitsemme myös luonnonvarojen oikeudenmukaista hallintaa, kestävästä tuotantosta ja järkevää kulutusta. (WWF 2017.)

Tavoitteena WWF:llä on, että luonnon monimuotoisuus on vuoteen 2050 mennessä turvattu ja hyvässä hoidossa maailman arvokkaimmilla luontoalueilla. Myös ekologisesti, taloudellisesti ja kulttuurien kannalta tärkeiden lajien luonnonkannat on palautettu kestäväälle tasolle. Tämän saavuttamiseksi luonnon monimuotoisuuden ei tule heiketä vuoden 2020 jälkeen. Ja siihen tavoitteeseen pääsemiseksi luonnonvarojen kulutuksen tulee laskea vuoteen 2020 mennessä vuoden 2000 tasolle. (WWF 2017.)

Yhtenä maailman vaikuttavimmista ympäristöjärjestöistä WWF pystyy omien sanojensa mukaan vaikuttamaan päätöksentekoon poliittisissa neuvottelupöydissä ja asian-tuntijaryhmissä sekä toimimaan tehokkaasti kenttähankkeissa eri puolilla maailmaa. Toimintatapoinaan he mainitsevat 1) päätöksentekoon vaikuttamisen, 2) kentällä toimimisen, 3) tiedon tuottamisen ja 4) ihmisten osallistamisen. (WWF 2017.)

Päätöksentekoon vaikuttaakseen WWF on mukana merkittävimmissä kansainvälisissä ilmasto- ja ympäristökokouksissa vaikuttamassa niiden lopputulokseen. Suomessa WWF vaikuttaa muun muassa lakien valmisteluun ja hallituksen ohjelmiin; esimerkiksi nykyiseen hallitusohjelmaan on kirjattu monia WWF:n tavoitteita. WWF tekee maailmanlaajuisista yhteistyötä eri organisaatioiden kanssa ja auttaa niitä kehittämään toimintansa vastuullisuutta muun muassa säästämällä energiaa ja vähentämällä raaka-aineiden, kuten esimerkiksi veden kulutusta. WWF edistää vastuullisuudesta kertovia sertifikaatteja menestymään, kuten palmuöljyn RSPO:ta, kalastuksen MSC:tä ja metsätalouden FSC:tä. Suomalaiset organisaatiot vähentävät Green Office-ympäristöjärjestelmän avulla kasvihuonekaasupäästöjään. (WWF 2017.)

Kentällä toimimista he valoittavat kertomalla, että kehitysyhteistyöhankkeissaan he tukevat salametsästyksen ja laittomien hakkuiden vastaisia partioita, yhteisö- ja kylä-metsien perustamista ja metsien istutuksia sekä kouluttavat paikallisia tekemään itse suojelutyötä. Heidän ympäristökasvattajansa tekevät materiaaleja, joilla pyritään in-nostamaan koulu-laisia ympäristön suojeluun. Suomessa osana Itämeren suojelutyötä he suunnittelevat ja rakentavat maanviljelijöiden kanssa maatalouden valumavesiä puhdistavia ja monimuotoisuutta lisääviä kosteikkoja. WWF laskee joka kevät merikotkan poikaset ja ottaa osaa saimaannorpan pesälaskentoihin. (WWF 2017.)

Tiedon tuottamisen suhteen joka toinen vuosi ilmestyvä WWF:n Living Planet -raportti seuraa maapallon luonnon monimuotoisuuden tilan ja ihmisten ekologisen jalanjäljen kehitystä ja vaikutusta sekä esittää ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. WWF tuottaa myös säännöllisesti selvityksiä esimerkiksi ilmastonmuutoksen vaikutuksista, uusiutuvasta energiasta, sekä metsistä ja maailman meristä. WWF seuraa tiiviisti eri lajien, esimerkiksi uhanalaisten eläinten, kuten sarvikuonojen, orankien ja tiikereiden tilannetta ja tuottaa ratkaisuja niiden suojelemiseksi. Suomessa WWF seuraa esimerkiksi kiljuhanhen, merikotkan, itämerennorpan ja saimaannorpan kantoja. (WWF 2017.)

Ihmisten osallistamisen suhteen WWF on nimennyt öljyntorjuntajoukkoihinsa jo noin 8000 vapaaehtoista luonnon suojelijaa. He pyrkivät innostamaan kuluttajia ympäristöystävällisempään kuluttamiseen ja tuottavat tietoa siitä, mikä on se parempi valinta. WWF järjestää talkooleirejä kesäisin, missä kunnostetaan suomalaisia perinneympäristöjä. Maailmanlaajuisesti WWF:n Earth Hour -ilmastotempaukseen osallistuu heidän laskelmiensa mukaisesti lähes pari miljardia ihmistä. (WWF 2017.)

### 3. METODOLOGIA

Tutkimusmenetelmiä punnitessa kvalitatiivinen tutkimus vaikutti lähtökohtaisesti sopivammalta kuin kvantitatiivinen. Ei niinkään tutkimuskysymyksen ohjaamana vaan tutkijan henkilökohtaisten paradigmojen ohjaamana. Ajatus jostain staattisesta ja absoluuttisesta totuudesta, jota olisi mahdollista ymmärtää täysin objektiivisesti, tuntui mahdottomalta ja kvantitatiivinen tutkimus on helpommin tulkittavissa tutkimukseksi, joka sen suuntaisia väitteitä esittää. Tämän tutkimuksen tutkija ei ole oppinut esimerkiksi ”puhuun kielillä” niin paljoa, että olisi saavuttanut edes teoreettisesti mahdollista yksiselitteistä kirjallisen ilmaisun tasoa. Buddhalaisen maailmankatsomuksen suuntainen näkemys maailman väliaikaisuudesta ja jatkuvasta muutoksesta painoi vaakakupissa tieteellistä positivismia enemmän. Muun muassa objektiivisuuteen ja subjektiivisuuteen ja niiden yhteisvaikutuksen perustuva hermeneuttinen kehä jäi kovin teoreettiseksi ja etäiseksi käsitteeksi (Gadamer 2005:29–39).

Tiedostaen tutkijan maailmankuvan (liian) voimakkaan suuntautumisen sosiaalisen konstruktionismin paradigmaan tutkimusaineistoa analysoitaessa kirjallisuuskatsauksen luonnollinen aineisto pyrittiin pitämään voimakkaasti esillä, että tutkijan oma vaikutus tutkimustulokseen jäisi edes mahdollisimman vähäiseksi. Pelkästään haastatteluihin nojaava tutkimusaineisto saattaisi jäädä liian subjektiivisesti painottuneeksi. Painopiste suuntautui kuitenkin pääosin haastattelujen analysoimiseen, että olisi mahdollista tehdä pienoistutkimus syventyen mahdollisimman hyvin johonkin kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmaan ja metodeihin.

Sosiaalisen konstruktionismin paradigmasta kumpuava maailmankatsomus aiheutti myös sen, että tutkimuksessa ei onnistuttu käyttämään kokonaisvaltaisesti ja täysipainoisesti kovinkaan tieteellistä tyyliä. Muun muassa ilmaisu ’tutkimus osoittaa että’ jäi minimiin. Tuntui aivan liian epärehelliseltä osoittaa mitään. Tulkitsin, tutkin, ihmettelin ja havaitsin, mutta en juurikaan onnistunut osoittamaan. Myöskään tutkimus ei onnistunut osoittamaan, sillä minähän siitä kirjoitin. Myöskin oman itseni vaikutuksen väkinäinen ja ehdo-

ton kieltäminen tuntui suoranaiselta valehtelulta. En suostunut siihen, vaan sisällytin tekstiin osioita joissa ”olen läsnä”. En suostunut piiloutumaan persoonattomuuden verhon taakse, vaan myönnän olevani osasyys siihen miksi tutkimustuloksista tuli sellaisia kuin tuli. Tiedän, että pro-gradu tutkielman eräs vaatimus on osoittaa omaavansa valmiudet tieteellisen tyylin kirjoittamiseen, pyrin osoittamaan valmiuden siihen noudattamalla vaa-  
dittua tyyliä pääsääntöisesti, mutta pitäydyn pelkässä valmiuden osoittamisessa, en ota kyseistä tyyliä kokonaisvaltaisesti käyttöön. Kannan tässä tutkielmassa mukanaani ajatusta, että tämä on pienoistutkimuksen lisäksi myös opinnäytetyö ja olen oppinut, että olen vain ihminen.

Toinen virhe, jonka tutkija joutui tekemään tahallaan, oli se, että joutui kasaamaan pro-gradu tutkielmansa hieman sen suuntaisesti, että kertoo paljosta vähän, eikä niinkään tieteellisen ohjeistuksen mukaisesti vähästä paljon. Kertomalla aiheesta vähän siitä ja vähän tuosta näkökulmasta tulee piirrettyä ”iso (ja utuinen) kuva” aiheesta, mutta sellainen kuvaus minkä rehellisesti itse näen, se mitä olen aidosti oppinut. Toisin päin kertomalla olisin joutunut esittämään ja epärehellisyys on ymmärrykseni mukaisesti jopa suurempi pahe, kuin epämääräisyys.

Lukioajoilta muistan lukeneeni hurmioituneena Friedrich Nietzschen ajatuksista, jotenkin tunsin ymmärtäväni poikkeuksellisen hyvin mitä hän sanoo, eikä nihilismi ole kadonnut täysin vieläkään. Nietzschen puheita yli-ihmisestä en ymmärrä edelleenkään, ehkä nimityksellä reuna-ihminen olisin valmiimpi allekirjoittamaan nekin ajatukset. Omissanikin visioissani ihminen on kykenevä hylkäämään vanhoja arvojaan ja luomaan niiden tilalle uusia. En vain näe sitä ”yli”-ajatusta, vaan näen ”eri tavalla” -ajatuksen. Haaveilen tulevaisuudesta, missä siirrymme jälkiteollisesta aikakaudesta ”arvoteolliseen”. Emergenssin ajatusta seuraillen, organisaatioiden (ja koko yhteiskunnan) kehitykseen ikään kuin ilmaantuu uusia positiivisia asioita, mikäli me onnistumme elämään luottamukseen perustuvassa rinnakkaiselossa muiden yhteisön jäsentemme kanssa (Haukioja & Räikkä 2005:233–235).

Rationalismiin usein liitetty pragmaattisuus miellyttää ajatuksena siltä osin kuin ihmiset siitä hyötyvät, mutta se jää lopulta jollain tavalla liian ”pinnalliseksi” tavaksi hahmottaa

maailmaa. Tavallaan mukava ja kiva, hyödyllisyyden näkökulmasta, mutta mielestäni jollain tapaa inhimillistä monimuotoisuutta ja sen voimavaroja väheksyvä. Tai ehkä järkeä liiaksi arvostava, jopa siinä määrin että muut inhimilliseen kognitioon kuuluvat osa-alueet tuntuvat peittyvän järjen ”jumalallisen” aseman alle.

En missään nimessä yritä sanoa, että edellä kuvattu oma tapani olisi mitenkään ”oikea” tapa hahmottaa maailmaa, vaan kuvailen henkilökohtaista maailmankuvaani hieman, että loppuosa tästä tekstistä olisi täsmällisemmin ymmärrettävissä. En nimittäin koe oppineeni vielä sitä ”yhteistä ja universaalia tieteen kieltä” tarpeeksi hyvin, vaan joudun käyttämään osan näistä sivuista selittääkseni ja perustellakseni itseäni. Tuomalla esiin puutteita ymmärryksessäni pyrin helpottamaan tätä tekstiä lukevan ja arvioivan subjektin toimintaa, kun en osaa tuottaa sitä ”kielillä puhuttua” tietoa vaikka kuinka monta yötä valvoisin.

Ymmärrän etäisesti ajatuksen, että olemme ja elämme samassa paikassa, jossain objektiivisessa todellisuudessa. Mutta en pysty edes kuvittelemaan ketään kuka osaisi siitä puhua niin yksiselitteisesti, että sitä puhetta ja siitä tehtävää tulkintaa voisi pitää täysin objektiivisena. En myöskään ymmärrä miten joka ikinen puheen kuulija tai tekstin lukija voisi poimia juuri sen saman ”puhtaan” objektiivisen ajatuksen? Tuossa on jo kaksi inhimillisen virheen mahdollisuutta. Lisäksi molemmat tulkinnat ovat kulttuurin ”värittämiä”. Pidän siis objektiivista tietoa jollain tapaa etäisesti todellisena asiana, mutta inhimillisesti mahdottomana täysin ymmärtää ja kommunikoida eteen-päin. Kompleksisuusajattelua mukailen “mahdottomuudesta ymmärtää kaikki mahdollinen” (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013:51).

Teoksessa ”Johtajana kaaoksen reunalla – kuinka selviytyä pirullisesta ongelmasta” tarjoillaan hyviä vinkkejä tehokkaaseen selviytymiseen kompleksisuuden leimaamassa ympäristössä (Vartiainen ym. 2013). Itsekin näen kompleksisuuden loputtomana resurssina jopa siinä määrin, että täysin tehotonkin selviytyminen saattaa tarjota meille jotain inhimillisesti arvokasta. Inhimillinen monimuotoisuus on mielestäni biodiversiteetin omaisesti sitä vahvempi, mitä monimuotoisempi se on.



Käytettäväksi metodiksi valikoitui lopulta grounded-teoriaa mukaileva sisällön analyysi, jossa oli pyrkimyksenä hyödyntää myös narratiivianalyysin osia. Narratiivianalyysin osien hyödyntäminen hylättiin tutkimuksen kirjallisesta esityksestä, niiden jäädessä heikoiksi. Alunperin tutkijan tarkoitus oli lähteä tekemään tutkimusta puhtaasti narratiivianalyysillä, mutta jo aineiston keruuvaiheessa aineisto ”alkoi puhumaan” sen verran ja ohjasi tutkimusta johonkin toiseen suuntaan. Kursseilla luonnollisimmalta tuntunut metodi ei ollutkaan enää käytännön tasolla se paras mahdollinen vaihtoehto. Diskurssianalyysi oli seuraava vaihtoehto. Kuitenkin aineiston teemoista aineiston diskursseihin siirtäessä, tutkija huomasi olevansa liiaksi omien paradigmojensa sokaisema ja diskurssianalyysikin alkoi vaikuttamaan sopimattomalta tähän tilanteeseen. Näin ollen grounded-teoriaa mukaileva sisällön analyysi valikoitui haastatteluiden aikana analyysin tekotavaksi.

Grounded-teoriaan on suhtauduttu usein virheellisesti sillä tavoin, että se olisi metodina sellainen, että sen avulla uudet teoriat syntyisivät miten tahansa, kumpuaisivat aineistosta niin kuin kukkasat maasta – on virheellinen. Kyse on täysivaltaisesta metodista sikäli, että metodiin on sisällytetty ohjeistusta siihen kuinka uutta tietoa olisi hyvä lähteä etsimään. Ohjeistuksen mukaan ensin valitaan konsepti mitä tutkitaan ja indikaattorit, eli mitattavat asiat jotka tutkittavaan kohteeseen liittyy. Toisin sanottuna muodostetaan tutkimuskysymys ja hahmotellaan miten siihen kysymykseen voisi saada vastauksen. Seuraavaksi kerätään aineistoa. (Tässä tutkimuksessa kuusi haastattelua.) Sitten haastatteluista poimitaan tietoa ja koodataan se. (Kts liite 4.) Koodatusta aineistosta etsitään kategorioita, eli luokitellaan sitä. Koodattua aineistoa järjestellään uudestaan ja vertaillaan ja tällä tavoin etsitään uutta tietoa. (Kts. taulukot 2. ja 3.) Tähän asti tässä tutkimuksessa päästiin. Lopuksi, kun tutkimuksessa olisi saavutettu teoreettinen saturaatiopiste, niin uudet teoriat vielä järjesteltäisiin ja yhdisteltäisiin eritavoin ja tarkasteltaisiin vielä niitä samantapaisesti eri ”kulmista”. (Eriksson & Kovalainen 2010:162–164.)

Kysymys siitä, jääkö sisällön analyysi vain kvalitatiiviseksi vai lisätäänkö siihen myös kvantitatiivisen tutkimuksen elementtejä, jäi vielä avoimeksi. Tutkimuksen edetessä kvantitatiivisen tutkimuksen mahdolliset elementit karsiutuivat pois.

### 3.1. Kirjallisuuskatsaus metodologian valintaa ohjaavassa roolissa

Ensimmäisenä vaiheena tutkimuksessa oli kirjallisuuskatsaus aiheeseen, ohjeistuksen mukaisesti tämä ”ensimmäinen vaihe” jatkui läpi tutkimuksen (Eriksson & Kovalainen 2010:43). Kirjallisuuskatsauksessa pääpaino oli koulumme tiedekirjaston kirjatarjonnassa, sekä elektronisissa tieteellisissä artikkeleissa, joihin oli pääsy kirjaston tietokantojen kautta. Tämä vaihe sisälsi nimenomaan luonnollista aineistoa, jossa tutkijan vaikutusta lopputulokseen voi karkeasti karsia.

Tutkimuksen taustateoria valikoitui aluksi kirjallisuuskatsauksen ohjaamana. Kirjallisuuskatsauksen avulla muodostettiin tutkimuskohteesta kuvaileva yhteenveto, joka auttoi tutkimuskysymyksen alustavassa muotoilussa. Sen jälkeen suoritettiin haastatteluita ja haastatteluiden (aineiston) pohjalta nouseviin teemoihin tutustuttiin paremmin, tehtiin siis tavallaan ”syventävää” kirjallisuuskatsausta. Tutkimuskysymykset jalostuivat läpi kirjoitusprosessin, ne tarkentuivat ja terävöityivät tutkimuksen edetessä.

Ohjeistus tieteellisen aineiston keräämiseksi ohjaa vertaisarvioidun tieteellisen kirjallisuuden pariin. kuten esimerkiksi JSTOR, Ebsco Business Source, ABI Proquest ja Science Direktin aineistoihin (Eriksson Päivi ja Kovalainen Anne 2010:44). Kyseistä aineistoa löytyi koulun Tritonia kirjaston kautta Finna-palvelusta, entisestä Nelli-tietokannasta, joka olikin varsin merkittävässä roolissa aineiston keräämisessä. Myös ohjeistuksen ulkopuolista aineistoa yleisistä kirjastoista ja internetistä käytiin läpi, että tutkimuksessa saavutettaisi mahdollisimman kokonaisvaltainen, holistinen näkemys. Samasta syystä muitakin epätieteellisiä julkaisuja kuten WWF:n ”Pandan polku”-lehteä ja Greenpeace -julkaisuja tarkkailtiin läpi tutkimuksen.

Pyrkimys holistiseen otteeseen ei kaikilta osin sujunut toivotulla tavalla, vaan tutkimuksen kirjallisuuskatsausosio sai kritiikkiä osakseen liian häilyvästi kasattuna ”sillisalaatina”. Kuitenkin, kun vaatimuksena oli toisaalta ”tieteellisempi ote” ja toisaalta tutkijan ”rehellisyys (itselleen)”, niin rehellisyys otti niskalenkin kyseisessä kamppailussa. Lähtökohtana säilyi läpi tutkimuksen sosiaalisen konstruktionismin paradigman ohjaama käsitys siitä, että kaikki ihmisen mielessä oleva tieto on kuitenkin muodostunut subjektin

oman tulkinnan mukaisesti sosiaalisessa kontekstissa. Inhimillisesti aistittavissa ja ymmärrettävissä oleva maailma on enemmän dynaaminen, jatkuvassa muutoksen tilassa oleva, erilaisten tulkintojen muodostama ”sillisalaatti”, kuin staattinen ja stabiili. Eikä tutkijalle valjennut tämänkään tutkimuksen aikana mitään ”jumalallisia” objektiivisia to-  
tuuksia.

Tutkimus ei onnistunut noudattamaan selkeitä tarkkarajaisia askelmia kohti lopullista päämäärää, vaan poukkoili osa-alueesta toiseen. Muun muassa ”Tutki ja kirjoita” -opus tarjoaa selkeän ensimmäisen askelen jossa 1a) valitaan aihepiiri, 1b) rajataan aihe, 1c) keskustellaan ohjaajan kanssa ja 1d) laaditaan aikataulu. Toisessa askeleessa 2a) etsitään informaatiolähteet, 2b) luetaan, haastatellaan ja kerätään aineisto ja 2c) tehdään muistiinpanot. Kolmannessa askeleessa 3a) tarkastellaan aineistoa kriittisesti, 3b) arvioidaan materiaalin hyödyllisyyttä ja sopivuutta, 3c) karsitaan aineistoa ja 3d) kerätään lisää aineistoa. Neljäntenä askelmana esitetään, että 4a) aineistoa järjestellään loogisesti, 4b) analysoidaan ja tulkitaan, sekä 4c) todetaan tulokset. Viimeisessä ja viidennessä askelmassa 5a) kirjoitetaan, 5b) muokataan, 5c) viimeistellään ja 5d) tarkastetaan. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007:64.)

Tutkielman tekoprosessissa viipyiltiin askelmassa 5b kohtuuttoman kauan. Noin kolmenkymmenen kirjoitetun sivun jälkeen tuntui kuin tiiliseinä olisi tullut vastaan. Vähän väkinäisesti lisätyt ajatukset vaativat aina koko aikaisemman kirjoituksen läpikäymistä, ettei tule kovin pahoja ristiriitaisuuksia tekstin sisälle. Tekstin kantavaksi ajatukseksi vahvistui entuudestaan nihilistinen ja paradoksaalinen ajatus siitä, että ainoa asia mitä todella voi tietää on se, ettei mitään voi absoluuttisesti, täydellisesti, objektiivisesti ja diskreetisti tietää. (Tätä tekstiäkin joutui jatkuvasti muokkaamaan, vaikka olin alun alkaen pyrkinyt kirjoittamaan sitä mahdollisimman täsmällisesti ja yksitulkintaisesti.) Muuttuva tilanne tekstissä pakotti jatkuvasti myös aikaisemmin kirjoitettua tekstiä reagoimaan uuteen tekstiin. Ja kyseisen ajatuksen esittäminen mahdollisimman diskreetisti, objektiivisesti ja täsmällisesti aiheutti jatkuvasti kasvavaa turhautumista.

## 4. HAASTATTELUIDEN ANALYYSI

Tämän Pro-gradu pienoistutkimuksen empiriaosio muodostui päällekkäisistä ja limittäisistä prosesseista. Haastatteluja tehtiin edellisten ohjaamina aineistolähtöisesti, niin että uusia haastatteluja tehtiin edellisten haastattelujen analysointiprosessin vielä ollessa käynnissä. Haastattelut ohjasivat täydentämään myös teoria-osuutta ja täydennetty teoria-osuus vaikutti edelleen analyysiin.

### 4.1. Haastattelut

Ensimmäisenä haastattelin 25–35 vuotiasta kuluttajamyyntipäällikköä, joka työskentelee sähköä myyvän yrityksen palveluksessa. Haastattelu tehtiin 31.3.2017 kello 18–21 hänen asunnollaan Vaasassa. Haastattelu tapahtui suomeksi. Haastattelu poikkesi muista haastatteluista siten, että haastattelurunko oli huomattavasti strukturoimattomampi kuin lopuissa. Haastattelurunko muodostui tämän haastattelun/jutustelun ohjaamana. Kyseinen ”esihaastattelu” ohjasi tutkimuksen tavoittelemaan seuraavaa haastateltavaa Suomen luonnonsuojeluliitosta, mutta tutkimuksessa onnistuttiinkin tavoittamaan haastateltava yhdestä Suomen valtion virastoista.

Toisena haastatteluna suoritettu valtion virastossa työskentelevän henkilön haastattelu. Toinen haastateltava on 55–65 vuotias nainen. Luontoympäristöosaston osastosihteeri, joka lukeutuu myös johdon tukeen, valtion virastossa. Haastattelu tehtiin suomeksi. Haastattelu suoritettiin puhelimitse 18.4.2017 kello 18:30–19:30. Tämä haastattelu ohjasi selvittämään rakentamiseen liittyvää näkökulmaa.

Yhteistyössä edellisen haastateltavan kanssa tavoitettiin kiinteistöneuvoksen arvonimeä kantava toimitusjohtaja, rakentamisen sisältävältä kiinteistöalalta. Kolmas haastateltava on 55–65 vuotias mies. Haastattelun kielenä oli suomi. Haastattelu tehtiin puhelimen välityksellä 21.4. Kello 18:00–19:15. Muista haastatteluista poiketen tähän haastatteluun oli vastattu jo alustavasti kirjallisessa muodossa ja haastattelijalle oli lähetetty runsaasti

oheismateriaalia haastateltavan toimesta. Haastattelija oli perehtynyt esitietoina lähetettyyn materiaaliin noin kolmen tunnin ajan, ennen haastattelua. Haastattelun perusteella ekologia vaikuttaa voimakkaasti sellaisenkin organisaation kulttuuriin, minkä ydinliiketoimintaa se ei ole.

Neljäntenä haastatteluna otettiin askel taaksepäin ja haettiin “syvyyttä” haastattelemalla henkilöä samasta paikasta, kuin missä toinen haastattelu oli tapahtunut. Neljäs haastateltava oli 45–55 vuotias nainen. Yksikön päällikkö, valtion virastossa. Haastattelu suoritettiin suomeksi. Haastattelu tapahtui puhelimen välityksellä 27.4.2017 kello 12:30–13:30. Haastattelija oli haastattelun aikaan Tampereella. Neljäs haastattelu poiki yhteystiedot viidenteen haastatteluun.

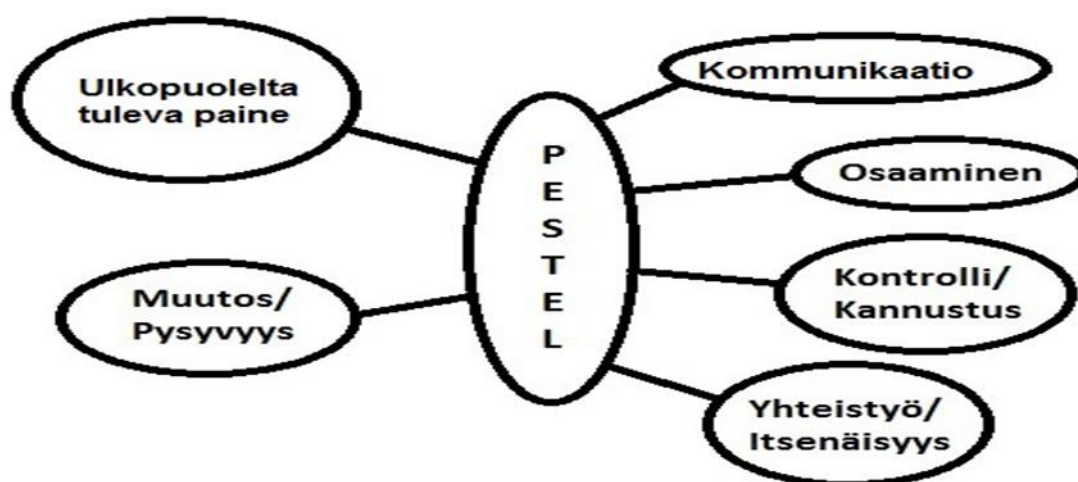
Viides haastattelu sujui hyvin, vaikka haastattelupaikka (puhelimitse Tampereelta ystävän luota) oli edelleen tutkijalle entuudestaan vieras, ja esimerkiksi kattavaa yksityisyyttä haastattelijan toimesta ei voitu järjestää. Viidentenä haastateltavana oli 35–45 vuotias nainen. Erikoistutkija valtio-omisteisessa yrityksessä. Haastattelun kielenä toimi suomen kieli. Haastattelun aika oli 28.4.2017 kello 14:00–15:00. Viides haastateltu työskenteli valtio-omisteisessa yrityksessä.

Kuudes haastattelu saatiin loppujen lopuksi puhelimitse kolmannesta sektorista 12.5.2017 kello 14:20–15:20. Sektorista, jota tavoiteltiin jo toiseksi haastatteluksi. Kolmannen sektorin haastatteluiden saaminen oli työn ja tuskan takana, eikä sellaista meinattu kerätä edes saamaan. Kuudentena haastateltavana oli 55–65 vuotias nainen. Erityisesimies kolmannen sektorin järjestössä. Haastattelu tehtiin suomeksi.

#### 4.2. Teemoittelua

Analyysissä tutkimusta “ankkuroitiin” kauppatieteissä tuttuihin teemoihin. Aineistoa teemoiteltiin aluksi PESTEL “analyysin” mukaisesti teemoihin tutkimuksen reliabiliteettia mielessä pitäen. Ensimmäiset neljä kirjainta PEST, löytyy muun muassa kirjasta organi-

saation olemus (Karlöf & Lövingsson 2006:132-133). PESTEL-ajatusta ei noudatettu täsmällisesti niin, että teemat olisi rajattu orjallisesti esimerkiksi trendien hahmottamiseen, vaan hieman “väljempää tulkintaa” noudattaen. Ajatuksena oli poimia myös “sen suuntaiset ajatukset” ja “sinnepäin viittaavat” puheet. Kuitenkin liian vapaasta, täysin konstruoimattomasta aineistolähtöisyydestä, tutkimus olisi saattanut ajautua liiksi “omiin maailmoihin”.



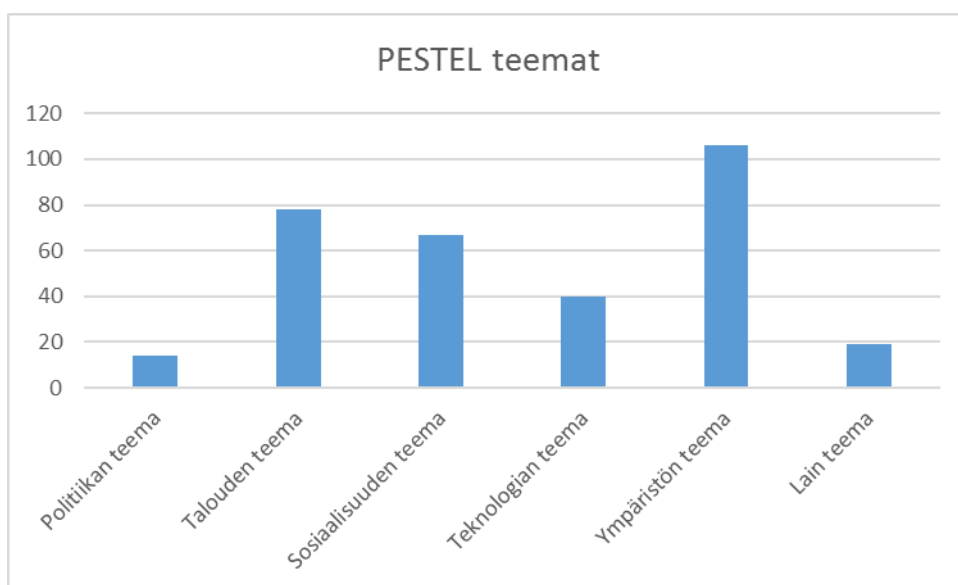
**Kuvio 5.** Teemoittelun hahmottelua.

Kuviossa viisi on esitelty ajatuskartan avulla, miten teemoittelua on hahmoteltu. PESTEL-ajatus keskiössä, jonka jälkeen teemoja on ilmaantunut jo ilmenneitä teemoja selittäviksi teemoiksi, ulkopuolelta tulevan paineen teema, sekä muutoksen ja pysyvyyden teemat. Teemojen nimet vaihtuvat taulukointivaiheessa koodauksen yhteydessä. Esimerkiksi ulkopuolisen paineen teema merkitään myöhemmin lyhennettynä Pr englanninkielisestä sanasta pressure johdettuna. Kommunikaatio merkitään lyhenteellä c niin kuin communication. “PESTEL- ajatuksen” oikealla puolella olevat teemat ovat “irtonaisesti” ilmaantuneita teemoja. Taulukko muokkaantui edelleen tutkielman edetessä. Taulukkomuoto osoittautui varsin ongelmalliseksi tutkimuksen kirjallisessa esityksessä ja taulukkomuoto jaettiin loppujen lopuksi kahdeksi erilliseksi ja graafisemmaksi kuvioksi, sillä taulukkomuodossa esitystapa vaikutti harhaanjohtavasti määrällisen tutkimuksen osalta.

Validiteettia tarkastettiin muun muassa esimerkiksi hyödyntämällä opiskelijoille varattua ohjausresurssia ja kysymällä onko omat tutkimuskysymykset tieteellisesti hyväksyttävissä.

Haastatteluiden prosessointi noudatti karkeasti sellaista kaavaa, että ensin litteroitu materiaali luettiin huolellisesti läpi pariin kertaan, sen jälkeen se “lukaistiin” läpi pariin kertaan, sen jälkeen tuli ensimmäisen “esianalyysikerroksen” vuoro. Vihreää väriä käytettiin kuvaamaan haastateltavan puheessa ilmenneitä ekologisuuteen painottuvia vastauksia. Keltainen väri ilmaisi rahan painottuvaa kerrontaa. Oranssi väri sisälsi ulkoapäin asetettuja paineita, lain määräyksiä tai asioita joihin oli muista syistä “pakko reagoida”.

Varsinaisen, tarkoituksella tehdyn, esianalyysin jälkeen aloitettiin aineiston tarkempi teemoittelu. “Ensimmäisellä kierroksella tätä vaihetta” noudatettiin väljästi PESTEL-ajattusta. Etsittiin teemoja poliittisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta, teknologisesta, ekologisesta ja lain teemoista.

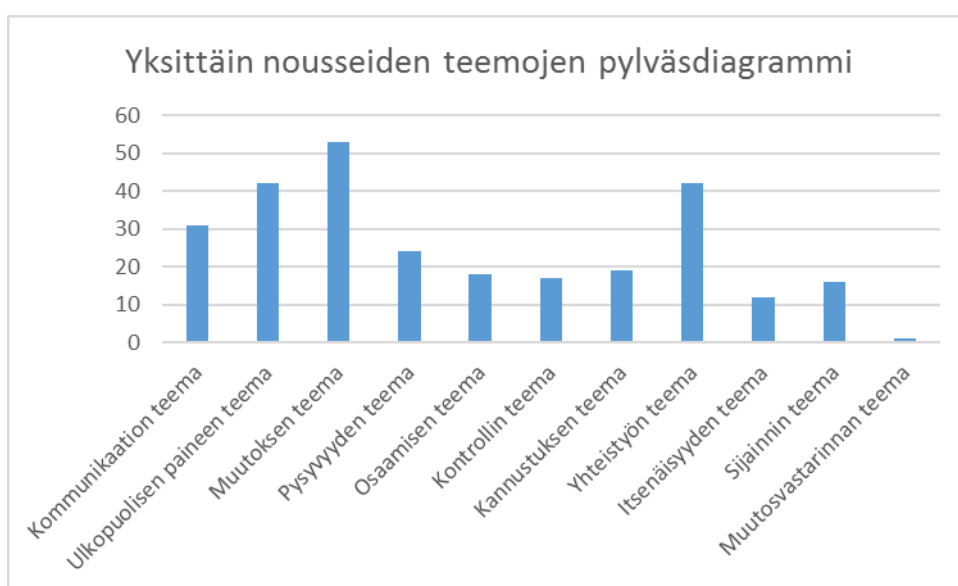


**Kuvio 6.** PESTEL teemat.

Sen jälkeen teemojen annettiin “nousta” vapaasti aineistosta. Teemoja nousi yksitellen haastatteluista. Esimerkkejä taulukkoon päätyneistä tämän vaiheen teemoista on kommunikaation, ulkopuolisen paineen, sekä muutoksen ja pysyvyyden teemat. Uuden teeman

nousteissa esille, myös aikaisemmin läpikäyty materiaali käytiin läpi uudelleen, että onko samaa teemaa myös niissä havaittavissa. Edellä kuvatulla tavalla toimimalla aikaa kului runsaasti, kun koko haastatteluaineisto oli jatkuvasti uudelleen tarkasteltavana.

“Esianalyysin kolmannella kierroksella” lisätyt merkinnät. O tarkoittaa osaamista, Ko kontrollia ja Ka kannustusta. Y tarkoittaa yhteistyön teemaa ja I itsenäisyyttä. Si merkitsee sijaintia ja Mv on merkintänä, kun puheessa nousi esille suora ja peittelemätön kommentti muutosvastarinnasta.



**Kuvio 7.** Yksittäisiä teemoja.

#### 4.2.1. Poliitiikan teema

Poliittinen teema esiintyi haastatteluaineistossa suhteellisen harvoin ja yleensä voimakkaasti sidoksissa esimerkiksi ulkopuolisen paineen teemaan. Esimerkkejä haastatteluista:

Haastattelu 2; *”Eli nää nyt ois semmoset pääperiaatteet. Ja sitte sehän riippuu hallituksesta myöski, että tota että mikä on hallituksen sen hetkinen kanta. Eli poliittisesti jouduttaa kulkemaa sitä tietä mitä tavallaa poliittinen linjauski vie eteen-päin. Mutta ennen*



*kaikkee meil on tää luonnon säilyttäminen...*” Samaan kohtaan oli merkattu myös ulkopuolelta tulevan paineen teema.

*“On, tota jatkuvassa muutoksessa. Ja hallinto on ylipäätään muutenki suuressa muutoksessa ja suuren muutoksen edessä tälläkin hetkellä. Nythän sitte tää maakuntauudistus on meneillään koko ajan ja kovaa vauhtia yritetään järjestää kaikki osat paikoilleensa ja tota säännöt on suuressa muutoksessa...”* Edellä mainittu lainaus sisälsi politiikan teeman lisäksi muutoksen teeman ja ulkopuolisen paineen teeman.

Haastattelussa 3; *“Eli siis lainsäätäjät muutti sillee tota lakia, että nyt on asukasvalinnassa tuloraja.”* Lyhyestä virkkeestä löytyi politiikan teema, kun lainsäätäjistä puhuttiin. Lain teema, kun lainmuutoksista puhuttiin ja ulkopuolisen paineen teeman, kun ne vaikuttivat haastateltavan arkeen “pakottavasti”.

Haastattelussa 5; *”Ja sitten osaltaan siellä on myöskin se mikä on niinku meidän niinku alkuperäisiä ja tärkeimpiä tehtäviä kaikissa laitoksissa, aiemmissa laitoksissa ja edelleen meillä, nii on tää niinku päätöksenteon tuki. Et me toimitetaan sitä tietoa tonne ministeriöihin ja virkamiehille ja koulun hallintoon, jota siellä tarvitaan jotta sitten tää luonnonvara-ala niinkun, voidaan ohjata sitä niinkun sitten päätöksenteolla haluttuun suuntaan.”* Haastattelun viisi esimerkistä poimittiin merkinnät politiikan, kontrollin ja kannustuksen teemat.

Politiikan teema aiheuttaa muutospaineita organisaatioille sekä ekologian, että organisaatiokulttuurin osalta. Poliitiikan teemaan pyrittiin osassa organisaatioista vaikuttamaan aktiivisesti ja osassa organisaatioista pitäydyttiin passiivisemmassa reagoinnissa.

#### 4.2.2. Talouden teema

Talouden teemaa esiintyi haastatteluissa runsaasti. Kyseistä teemaa esiintyi sekä muusta materiaalista erillään, että muihin teemoihin “sotkeentuneena”. Esimerkkejä haastatteluista:

Haastattelu 1; *“Joo, no tota. No sanotaan näin että oma kokemus meidän yrityksistä on se, että tietysti tämmösenä hyvin voimakkaasti myyntiorganisaationa se ekologisuus on yks meidän ydintekijöistä. Ja tietysti yks tärkeimmistä kilpailutekijöistä ja sitä kautta tietysti ekologisuus on niinku voimakkaasti läsnä siinä yrityksessä ja kaikessa tekemisessä. Ihan lähtien tosiaan siitä ku myyntiorganisaatio ollaan ni siinä myyntitilanteessa ekologisuutta painotetaan...”* Esimerkin lainaus sisälsi merkinnän taloudellisesta teemasta, ekologisesta teemasta ja kommunikation/viestinnän teemasta.

Haastattelu 3; *“Kesäkuussa aina tulee rahaa tilille, jos on tullakseen.”* Edellisen kaltaisissa yksittäisissä lausahduksissa ja lisäyksissä esiintyi luonnollisesti vain talouden teema.

Haastattelu 6; *”On on, hyvin paljon puhutaan samaa kieltä kun yrityksissä, et mä itsekin teen töitä yritysten kans paljon, että meidän tiimi tekee niinkun yritysyhteistyötä, niin me tota, hyvin samalla tavalla puhutaan. Et me ei voida niinku kvarttaalitaludesta, se on ehkä se ero, että asiat myös mitä me edistetään, niin tai haitat mitä me nähdään, nii siinä se mittakaava saattaa olla ajallinen, ajallinen ajanjakso saattaa olla kymmeniä vuosia, satoja vuosia, tuhansia vuosia. Että se aikajänne on niinku pidempi, mutta sille omalle tekemiselle se aikajänne on ihan eka vuosisuunnitelma, on viiden vuoden strategiat ja sitten näitä, näitä katsotaan, et tehdään tavoitteellista toimintaa.”* Esitelty näyte kuudenesta haastattelusta sisälsi yhteistyön, talouden, ympäristön, muutoksen ja pysyvyyden teemat.

Talouden teema oli haastatteluissa toiseksi useimmin esiintynyt teema heti ympäristön teeman jälkeen. Talouden teema on luonnollisesti erittäin näkyvässä roolissa selitettäessä organisaatiokulttuurin ja ekologisuuden muutoksia organisaatioissa. Talouden asetamat rajat oli selvästi tiedostettuja jokaisessa haastattelussa organisaatioissa.

#### 4.2.3. Sosiaalisuuden teema

Myös sosiaalisuuden teema sotkeutui usein muihin teemoihin. Sosiaalisuus ei tarkoita tässä yhteydessä niinkään puheliaisuutta ja sosiaalista kanssakäymistä, vaan sosiaalisuutta yleisemmällä tasolla, kuten muiden ihmisten huomioonottamista ja muista ihmisistä johtuvia seikkoja yleisesti. Esimerkkeinä:

Haastattelu 3; *“Ja se johto ei vaikuta siihen mitään vaikka johto vaihtuis, se joutuu kaupungin strategiaa visioo ja missioo noudattaa.”* Sisältää kaupungin strategiasta kumpuavana sosiaalisuuden, ulkopuolisen paineen ja pysyvyyden teemoja.

Haastattelu 4; *“...muhinkin ministeriöihin ehkä verrattuna nii meidän organisaatiokulttuuri on sit kuitenkin tietyl tavalla aika, mmm, tämmönen, niinku, voisko sanoo rento, jaa ja tota mä oon ite ollu aikasemmin maa- ja metsätalousministeriössä, niinku vertaan myös ehkä vähän, vähän niinku näitä kahta, nii meil on myös hyvin tämmönen niinku keskusteleva tää, tää tota, tämmönen kulttuuri...”* Edellä esitellystä neljännen haastattelun litteroidusta materiaalista poimittiin sosiaalisuuden ja kommunikaation teemat.

Haastattelu 6; *“No se, voi olla että se vähän vaihtelee, kun meillä ~~poistettu pätkä~~ meitä on se semmonen vajaa viiskymmentä henkeä töissä, mut sit sen, monet sitten verkostoidutaan maailman laajusesti niinku omien töiden kautta sitten kansainvälisestikin...”* Kuudennesta haastattelusta esiin nostetussa esimerkissä havaittiin sosiaalisuuden ja yhteistyön teemat.

Sosiaalisuuden teema nosti esille yhteistyön merkityksen erityisesti ekologisuuden suhteen. Organisaatiokulttuurin osalta sosiaalisuuden teema koettiin ehkäpä niin ”itsestäänselvydeksi”, että sitä tarkastelemalla ei löytynyt mitään erityisesti korostettavaa huomiota.

Sosiaalisuuden teema suhteutettuna Suomen väestön ikärakenteeseen vaikuttaa siltä, että sosiaalisuuden teemassa voidaan odottaa mahdollisesti nopeitakin muutoksia muutaman seuraavan vuosikymmenen aikana.

#### 4.2.4. Teknologian teema

Teknologiaan painottuvaa puhetta esiintyi maltillisesti ja se oli linkittynyt selvästi ympäristöä käsittelevän puheen kanssa. Esimerkiksi:

Haastattelu 4; ”*No tota tohon mä voisin yhen esimerkin kertoa et tähä, esimerkiks tähän paperin kulutukseen meil oli tossa alkuvuodesta tämmönen kilpailu talossa, et kuka vähentää, mikä yksikkö vähentää eniten paperinkulutusta. Ja sitä seurattii nyt sitte ihan henkilökohtaisellaki tasolla tarkemmin sen kuukauden ajan, ku meil on nykyää niin et näil henkilökohtaisilla henkilökorteilla pystytää tulostamaa tosta printteristä, elikkä se rekisteröi sitte et kuka on tulostanu ja miten paljo ja tota täytyy kertoa, et meijän yksikkö voitti sen kilpailun. Me vähennettii eniten, me kaikki tsempattii ihan hirveesti ja sit me saatii sadan euron lahjakortti siitä. Et se on niinku yks tapa motivoida täs. Ja toivotaa et se jäi nyt kaikille mielee täs jatkossaki, et ei se oo vaa se kuukaus.*” Tästä pätkästä oli poimittu, ekologian teemaa, teknologian teemaa, muutoksen teemaa, kannustamisen ja talouden teemoja.

Haastattelu 1; ”*No sanotaan näin, että nyt tuli täs oikeestaa mieleen tämmönen yks iso konkreettinen asia, asia mikä niinku hyvin ilmentää niinku yrityksen vihreyttä ja ekologisuutta niin ää, me ollaan mukana tämmösessä green office konseptissa. Eli, eli tota lyhyesti tämmösen green office merkinnän, tai, tai sertifikaatin saanut yritys niin siinä päivittäisessä toiminnassaan säästää luontoo minimoimalla esimerkiks paperin käyttöö, ää ja tottakai sit muullakin tavalla eli eli tota ihan lähtien tota valaistuksesta. Minkälaiset valaistukset toimistorakennukses on ja oikeestaa kaikkeen tämmöseen mitä voi niinku kuvitella tämmöseen niinku arkipäiväiseen vihreyden ja ekologisuuden niinku vaalimiseen. Ja ja siinä me ollaan oltu mukana jo useampi vuosi. Eli tota nyt en virallisesti muista kuka tää virallinen instanssi on, mut tota käytännössä he auditoi meijän toimistot että ää täyttääkö ne tämmöselle green officelle asetetut kriteerit. Ja siitä me tehään vuosittain sit tämmönen tavallaa selvitys niistä asioista jotka tähän green office merkintään liittyy.*” Tämä osio sai osakseen kaksi merkintää ekologisuuteen liittyen, yhden merkinnän teknologian teemasta, merkinnän yhteistyön teemasta, sekä merkinnän yhteistyön synnyttämästä ulkopuolisesta paineesta.

Haastattelusta viisi poimittu näyte; ”(Haastattelija) *Joo, toi oli toi seuraava listan ulkopuolinen kysymys, mitä mä oisin kysynyt, että onks hirveän paljon muuttunu just teknologian kehityksen myötä nää justiinsa etäyhteys hommat ja muut?*

(Haastateltava) *On, et hyvin paljon käytetään niitä, et aikasemmin oli, oli enemmän sellasii niinku että usutettiin johonkin työpajoihin väki, et on pakko tulla paikalle suurinpiirtein, tai jotain tällästä, et ne pysyy niinku enemmän, enemmän selkeesti niinku pyritäänki käyttämään näitä, näitä etämahollisuuksia, paitsi että se on niinkun kätevämpää ja ajankäytöllisesti, nii varmaa se sitten niinku säästää myöskin ihan matka-kustannuksia ja tuota, saadaan porukkaa koolle kun, niinkun ton fuusion myötä meit on vielä enemmän, niinku suuremmalla määrällä paikkakuntia.”* Tuosta näytteestä nousi esiin muutoksen teema, yhteen kietoutuneet kommunikaation ja teknologian teemat, sekä talouden teema.

Vaikka teknologian teema toistui vain maltillisissa määrin puheessa, niin sen merkitys sekä ekologiaa että organisaatiokulttuuria muokkaavana tekijänä on ilmeinen. Informaatioteknologiat sekä energiateknologiat ovat keskeisessä roolissa ekologian kysymyksissä. Ja informaatioteknologia on erittäin keskeinen teknologia myös organisaatiokulttuurin osalta.

#### 4.2.5. Ympäristön teema

Ympäristön teema tarkoittaa ekologisessa mielessä ympäristöä. Ei siis laajan tulkinnan mukaista ”koko ympäröivää maailmaa” tarkoittavaa ympäristöä. Tutkimuksen suuremmasta teemasta johtuen (oletettavasti) kyseinen teema esiintyi haastatteluissa kaikkein useimmin ja voimakkaimmin. Esimerkkinä:

Haastattelu 3; *“No niin se on pakko koska talous ei voi olla ennen sitä. Ekologisuus, yli puolessa tapauksista se lyö taloutta korville, et ei voi olla toisinpäin ne.”*

Ympäristö oli tutkimukseen osallistuneiden ydintoimintaa neljässä haastattelussa kuudesta. Niissä neljässä haastattelussa se oli myös useimmin toistunut teema ja kahdessa

muussa haastattelussa toiseksi useimmin toistunut teema. Ekologisen ympäristön teema voi pilkkoa edelleen pienempiin osiin. Esimerkiksi ilmastoon, saastumiseen, jäte-ongelmiin, ja yhteiseen kollektiiviseen ympäristötietoisuuteen. Haastatelluissa organisaatioissa oli kokonaisvaltainen lähestymistapa ekologisiin kysymyksiin.

#### 4.2.6. Lain teema

Lain teemoja esiintyi haastatteluissa melko vähän, ja nekin väljässä yhteydessä poliittisten teemojen kanssa. Esimerkkinä:

Haastattelu 3; *“...meillähän on YT-lain mukaa ne kaks ööö yhteiskok, niinku henkilöstökokousta plus sitte yt-ryhmäkokoukset. Siellä ne avataa ja sit katotaa mitä on kirjattu ja sit analysoidaan.”* Teemoina on nostettu esiin lain teema, sen mukanaan tuoma ulkoisen paineen teema ja siihen reagoimisesta johtuva muutoksen teema.

Haastattelu 6; *”On, on joo, Birdlifea ja tämmösiä, on joo, niinkun ~~poistettu~~ pätkä, me tehdään hyvin paljon kaikkien kanssa yhteistyötä. Siis et meillä on semmonen, jotenkin niinkun, monet organisaatiot on löytäny sen oman paikan yhteiskunnassa, et okei, me tehdään näin ja nää tekee näin ja sitten kun meillä on niinkun yhteisiä asioita, niin sit tehdään yhteistyötä, et jos on vaikka joku yhteinen, öö, kun on vaalit, niin tehdään esimerkiksi joku tämmönen toive, et hei huomioikaa äänestäessänne tätä ja tätä asiaa tai sitten käydään niinku läpi hallituspuolueita tai lobbaamassa sinne tai muuta, niin kyllä me tehdään paljon yhteistyötä, mutta ei täysin, ei koko aika tehdä yhteistyötä. Mutta sitten tehdään myös hyvin paljon, me tehdään hyvin paljon myös viranomaisten kanssa yhteistyötä, koska viranomaisilla on iso vastuu, ihan vaikka tuolla kentällä järvien suojelussa tai kosteikkojen suojelussa tai itämeren suojelussa, nii viranomaisilla on iso merkitys, niin me tehdään myös sitä, niinkun ihan yhteistyötä myös. Et me osittain joskus on... (Epäselvyyttä äänityksessä) Myös meidän talkooleirit on semmosia, että tehdään niinku... viranomaisten, joitten kanssa sovitaan yhteistyöstä, et okei, me tehdään tämä, koska ei julkishallinnolla ole niinkun resursseja tehdä kaikkea, ja me tarjotaan semmosta vapaaehtoistyöresurssia sinne, sinne sitten.”* Tästä haastattelun kuusi näytteestä poimittiin ympäristön, yhteistyön, kaksi sosiaalisuuden, kolme politiikan ja kaksi lain teemaa.

Vaikka lain teema toistui puheessa melko vähän, niin sen vaikutus organisaatioiden ekologisuuteen on luonnollisesti erittäin merkittävässä roolissa. Haastatelluissa organisaatioissa oli joko aktiivinen pyrkimys vaikuttaa lakeihin, tai passiivisempi pyrkimys reagoida pakottaviin lakeihin.

#### 4.2.7. Kommunikaation teema

Kommunikaatio linkittyi usein teknologian kanssa samaan aikaan ilmeneväksi teemaksi. (Selittävänä tekijänä tutkimus-kysymykset.) Esimerkkeinä:

Haastattelu 1; ”*Joo jos lähetää nyt vaik avaamaan vaikka nyt sit logoo, niin tota joo-o. Eli tota siin yhdistyy kaks elementti eli siin on tämmönen pisara joka tulee niinku sähkön vesivoimatuotannosta. Ja niistä pisaroista muodostuu tämmönen kehä jossa on muistaakseni viis eri väriä. Ja sit nää eri, eri värit tulee sit eri sähköntuotantomuodoista. Eli ilma, maa, vesi ja aurinko. Muun muassa, eli tämmösii niinku luonnonmukaisen ja ekologisen tuotantotavan muotoja.*” Tästä esimerkistä oli poimittu teknologian teema, ekologisuuden teema, sekä kommunikaation teema. Kommunikaation teema on ”kaivettu” esiin siitä syystä, että logolla viestitään ulospäin.

Haastattelu 5; ”*On. Ja on siin on sitä semmost, et ei ihan ymmärretä toisiamme ja sitä todellisuutta missä niinku johto elää ja mitä se tavoittelee, ja mitä sitte käytännössä pystytää oikeesti tekemään ja mitä niinku tarvitaan ni siinä, siin on jotain sellast mikä ei täysin kohtaa. Ja siitä tulee sitte aika yleisesti keskustelua kollegoiden kanssa, et hyvin moni kokee mun käsitääkseni tällee samalla laille, et ei, ei niinku ymmärretä toisiamme. Ja siihen jää joku semmonen aukko, aukko väliin, että ne juhlapuheet ei vastaa käytäntöä.*” Tämän esimerkin kohdalla oli merkintä polarisaation teemasta, mikä ei kantautunut lopputyöhön asti. Yhteistyön teema oli merkitty, vaikka yhteistyö on juurikin polarisaation, tavallaan osa-optimointiin liittyvää. Samoin esimerkistä poimittiin kommunikaation teema, vaikka kommunikaatio onkin tässä tapauksessa hieman negatiivissävytteistä.

Haastattelusta 6 poimittiin selkeämpi esimerkki; ”*Et se viestinnän merkitys tän tyyppi-  
sessä työssä vaan kasvaa koko aika, et mä oon tääl ollu viistoist vuotta melkeen töissä ja  
meillä niinku viestintäresurssit on kasvanu koko aika. Ni sen takii se näkyy niinku meidän  
työyhteisössä toimistolla, ja omissa meidän materiaaleissa. Meidän logo on meille hyvin  
tärkeä niinku asset, niinku omaisuus mikä meillä on, niin sitä varjellaan sitte hyvin mus-  
tasukkaisestikin ja käytetään harkitusti. Ja sitte muutenki meil on kuvamaailma hyvin  
vahva, niinku kylläki monella eri tavalla, ja sitte ympäristö näkyy ja luonto näkyy, meil  
on paljo kuvia esillä. Meidän hankkeista on kuvia esillä. Et me ollaan kyl ympyröity, ym-  
päröity itsemme niinku omilla töillämme myös toimistolla.*” Esimerkistä poimittiin kaksi  
kommunikaation teemaa, muutoksen teema, talouden teema, sekä ympäristön teema.

Kommunikaation teema ei noussut lukumääräisesti erityisen näkyväksi teemaksi, mutta  
sisällöllisesti kommunikaation teema vaikutti olevan merkittävä sekä organisaatiokult-  
tuurin, että ekologian kannalta.

#### 4.2.8. Ulkopuolelta tulevan paineen teema

Ulkopuolelta tulevan paineen teema linkittyy vahvasti edellä mainittuihin teemoihin. Ul-  
kopuolelta tulevan paineen teema muodostui tutkimusteemaksi ”esianalyysin toisella  
kierroksella”, kun edellä mainittuja teemoja tarkasteltiin tarkemmin. Esimerkiksi:

Haastattelu 1: *“No tota valitettavasti mä en ihan tarkallee tunne sitä kriteeristöä ku en  
itse sen parissa niin tarkasti työskentele, mutta tota se käsitys mikä mulla itellä on ni tota,  
siinä se pyrkimys ei, ei sillälailla ole ehkä niinkään jatkuvaan parantamiseen vaan tota  
ehkä siin on eneminki nää tietyt kriteerit, tai niinku rajat mitkä pitää täytyä. Et ei niinku  
sillee et jos oot nää rajat edellisenä vuotena täyttäny ni sit ois seuraavana vuonna vaati-  
mustaso korkeempi, et semmosta mä en, en usko et siin taustalla on, vaa se on ne tietyt  
kriteerit mitkä tulee vuosittain täyttää. Toki toki on sit et voi olla et vuosien saatossa  
saatetaa jotai tarkastuksii sinne tehä mutta tota siinä käsitykses mä oon et ei sillee tota  
mitenkää tämmöst insentiivii oo et sitä mitenkää kokoajan pitäis pyrkii parantaa vaan  
riittää tavallaa et pitää sen asetetun kriteeri-tason.”* Lainauksesta nousi esille mahdoli-



sen muutoksen teema, mahdollisen pysyvyyden teema, insentiivin mainitseminen tulkittiin talouden teeman päännostoksi ja ulkoisen paineen teema oli niin selvästi esillä, että se merkittiin kahteen kertaan.

Haastattelu 3; *”Et vaikee ottaa kantaa et kumpi ohjaa kumpaa et meidän on pakko noudattaa annettuja ohjeita, eikä me voida hyppää aisan yli siel et sitä kautta se kulttuuri on tullu sellaseks, et ajatellaan aika ekologisesti.”* Sisälsi merkinnät ulkopuolelta tulevan paineen teemasta, sekä ekologian teemasta.

Kysymällä kysymyksen ”miksi?” uudestaan ja uudestaan saadaan luotua ajatuspolku, että myös sosiaalisuuden teema olisi koko kaupungin strategian taustalla. Eli paine organisaatiokulttuurin muodostumiselle (tässä tapauksessa) tulisi suuresta joukosta ihmisiä. Ekologia (käsitukset, arvostukset ja toiveet siitä) vaikuttaa yksilöihin ja niistä yksilöistä kumpuaa paineet organisaatiokulttuurille.

Ulkopuolelta tulevan paineen teema esiintyi poikkeuksellisen usein yhdessä haastatelluista. Siitä syystä ulkopuolisen paineen teemaa toistui kokonaisuutta tarkastellen melko usein. Syitä poikkeukselliseen runsauteen yhdessä tietyssä haastattelussa, voi olla esimerkiksi se, että ekologia ei ollut kyseisen haastatellun organisaation varsinaista ydinliiketoimintaa, vaan ekologiaan liittyvät paineet tulivat selkeämmin organisaation ulkopuolelta, kuin sellaisilla joilla ekologia oli varsinaista ydintoimintaa, jolloin paineet kumpuavat organisaation sisältä.

#### 4.2.9. Muutoksen ja pysyvyyden teemat

Myös muutos nousi ensimmäisiä teemoja täsmentäväksi teemaksi, samoin pysyvyyden teema. Kyseiset teemat esiintyivät usein rinnakkain. Esimerkiksi ajasta ja sen kulumisesta puhuttaessa nousi esiin sellaisia asioita, jotka ovat muuttuneet ja sellaisia asioita, jotka ovat pysyneet samoina.

Haastattelu 6; *”On on, hyvin paljon puhutaan samaa kieltä kun yrityksissä, et mä itsekin teen töitä yritysten kans paljon, että meidän tiimi tekee niinkun yritysyhteistyötä, niin me*

*tota, hyvin samalla tavalla puhutaan. Et me ei voida puhuu niinku kvarttaalitaludesta, se on ehkä se ero, että asiat myös mitä me edistetään, niin tai haitat mitä me nähdään, niin siinä se mittakaava saattaa olla ajallinen, ajallinen ajanjakso saattaa olla kymmeniä vuosia, satoja vuosia, tuhansia vuosia. Että se aikajänne on niinku pidempi, mutta sille omalle tekemiselle se aikajänne on ihan eka vuosisuunnitelma, on viiden vuoden strategiat ja sitten näitä, näitä katsotaan, et tehdään tavoitteellista toimintaa.”* Tämän lainauksen kohdalle oli tehty merkinnät yhteistyön teemasta, talouden teemasta, ympäristön teemasta sekä muutoksen, että pysyvyyden teemoista.

Muutosten teemalla vaikuttaisi olevan löyhä yhteys ulkopuolisen paineen teemaan haastatteluaineiston perusteella. Samoin pysyvyyden teemalla. Teemoja vertailemalla muodostui oletus, että pysyvyyttä pyritään lisäämään ulkopuolisen paineen vähentämiseksi.

#### 4.2.10. Osaamisen teema

Osaamisen teema ilmeni usein ja kommunikaation teeman kanssa yhdessä. Esimerkiksi:

*Haastattelu 6; ”Joo, kyllä kyllä. Joo, no meillä ei oo ehkä niin paljon tarvetta kun jollain jolla on Suomessa useita toimipisteitä, kun meillä on Suomessa vaan yks toimista, mutta kyl me käytetään niinkun, öö, kokouksia meillä on toimiston sisällä, ja me aika paljon kokoustetaan niinku muiden kanssa talon ulkopuolella. Ja ne kokoukset saattaa olla niinku ulkopuolisten kanssa aika useesti niinku Skypellä, että Skypee ja puhelinneuvotte-luita lähinnä, lähinnä Skypee käytetään, niinku sitä bisnes Skype- mallia. Ja tota, sitten taas kansainvälisesti osallistutaan aika paljon tota tämmösiin kansainvälisiin kokouksiin tai esittelyihin etäyhteyksien kautta. Mut me silti kyllä vielä, ja sitten tehdään etätöitä, et sä voit kotoa osallistua joihinkin kokouksiin tai keskusteluihin etäyhteyksien avulla. Mut sit kyl me matkustetaan edelleen paljon, niinkun kansainvälisesti varsinkin, niitä on vai-kee niinkun, meil on paljon semmosii työmatkoja, mitä ei pysty korvaamaan niillä etäyh-teyksillä, mutta kyllä me ollaan opeteltu niitä käyttämään, et niis on ollu omat hankaluu-tensa ja näin, et se on vaatinu sen opettelun, mut kyllä se nyt on, niinkun kokoaika on*

*yleisempää ja luontevampaa ottaa etäyhteys.*” Sisältää kaksi merkintää sijainnin teemasta, kaksi merkintää teknologian teemasta, sekä osaamisen, sosiaalisuuden, kommunikaation ja muutoksen teemat.

Osaamisen teemaa ilmeni lukumääräisesti yllättävän vähän kirjallisuuskatsauksen muodostamaan käsitykseen verrattuna. Määrän vähäisyyden uskotaan johtuvan haastattelukysymyksistä. Osaamisen teeman uskotaan olevan todellisuudessa merkittävämpi, kuin mitä tästä tutkimuksesta voidaan päätellä.

#### 4.2.11. Kontrollin ja kannustuksen teema

Kontrolli ja kannustus kulkivat luontevasti rinnakkain. Kontrollin avulla puututtiin kannustusta vähentäviin seikkoihin. Luontevana esimerkkinä esimerkiksi kiusaamista ei hyväksytty.

Haastattelu 3; *”Meillähän tota työpaikkakiusaamine niinku koko kaupungilla, se on oltava nolla. Ei oo mitää muuta mahollisuutta.*” Sisältää kontrollin teeman.

Haastattelu 4: *”...nii sitten siihen voi liittyä myös niinku näitä tämmösiä riskejä, et se vie sitä tehokkuutta pois et nää, näihin on niinku kiinnitetty huomiota, mut mä luulen että, että joka tapauksessa niinku on se, tulee tehostumaan ja siihen niinku puututaan myös aina nopeesti jos se ikäänku lähtee väärään suuntaan.*” Sisältää kontrollin teeman.

Kannustusta esiintyi hieman enemmän kuin kontrollia. Pohtimalla syytä mikä voisi selittää kyseisen seikan, päädyttiin oletukseen, että kun haastatelluissa organisaatioissa ydin toiminta on pääsääntöisesti jatkuvassa muutoksessa olevaan ekologiaan liittyvän tiedon kanssa toimimista, niin myös organisaatiokulttuurin on hyödyllistä kannustaa ja tukea muutoksia.

#### 4.2.12. Yhteistyön ja itsenäisyyden teemat

Myös itsenäisyyden ja yhteistyön teemat esiintyivät usein samoissa haastattelun kohdissa, kun haastateltava pohti, että toisaalta noin ja toisaalta näin. Esimerkiksi:

Haastattelu 4; *“...Jaaa sit meil on tyypillistä se, et meidän ihmiset on, on, ne on yleensä sen oman alansa niinku hyvin tämmösii syvällisii ja arvostettuja asiantuntijoita, jotka tekee yleensä niin et yks ihminen saattaa vastata jostain isosta asiakokonaisuudesta, elikkä tavallaan niinku tämmöstä, mmm, tietyl tavalla aika, aika itsenäistä ja niinku vastuullista tehtävää, jota tehään aika yksin, mut sit toisaalta niinku yritetään verkotoituu niinku sen talon sisällä. Kaikkiin ihmisiin kehen se oma asia liittyy plus sitten niinku muihin, tietysti muihin ministeriöihin, mutta niinku muihin sidosryhmii. Et tota...”* Sisältää osaamisen, itsenäisyyden, sosiaalisuuden ja yhteistyön teemoja.

Yhteistyön teemaa toistui kuitenkin enemmän kuin itsenäisyyden teemaa. Lukumääräisesti vertailluna ero ei ollut kovinkaan selkeä, mutta haastatteluiden ”yleistunnelma” vaikutti painottavan yhteistyötä selvästi enemmän, kuin itsenäistä työskentelyä.

#### 4.2.13. Sijainnin ja muutosvastarinnan teemat

Haastattelu 2; *“(Haastattelija) ...mut okei mites toi sit mahdollisesti vaikuttaa teijän ilmaperiin ku teitä noinki voimakkaasti ohjataan tohon joukkoliikenteeseen? Et tuntuuks ne jo enemmän kielloilta ja käskyiltä, vai just kannustamiselta ja ohjaamiselta?”*

*(Haastateltava) No kyl se on enemmänki kannustavaa ja ohjaavaa. Ei mitenkää sille negatiivisesti ollenkaan. Että tota työnantaja just pyrkii tukemaa joukkoliikennettä ja sitä sit saa verotuksellisesti jotain hyvitystä. Ku osa porukasta tulee tuolta Turusta ja Tampereelta, osa junalla ja osa bussilla ja koska meitäki on kokonaisuudessaan semmoset parisataa koko ministeriössä töissä niinä sitte kuka liikkuu mitenki...”* Tästä esimerkistä poimittiin kannustuksen-, sosiaalisuuden-, talouden-, teknologian- ja sijainnin teemoja.

Muutosvastarinta nostettiin suoraan mainitsemalla esille vain yhdessä haastattelussa.

Haastattelu 4; ”*Ja tota, se varmaan nyt niinku värittää myöskin mun vastauksia, et täs on tää tausta. Et siel on hyvin paljon erilaisia toimijoita ja erilaisia niinku historioita ja erilaisia niinku tapoja toimia, joita yritetään nyt niinku hitsata yhteen. Ja siitä tulee välillä, niinku, polemiikkia tietysti, ku kaikki ei ole tyytyväisiä siitä, että, että mihin suuntaan asioita viedään. Äm, ja tuota varmaan tälläst muutos-vastarintaakin näkyvis edelleen sillon tällön, ja toisaalt sillon koen niinku itse että kaikki toivois, että alkas jo sitten selkiytyy ja rauhottuu se muutosten määrä. Et se niinku se leikkikenttä, elikkä se (naurahdus) organisaatiokulttuuri alkas niinku olla selkeää kaikille toimijoille talossa.*” Esimerkistä poimittiin sosiaalisuuden ja muutosvastarinnan teemat.

Molempien teemojen lukumääräinen vähäisyys oli yllättävää, sillä ekologiaa käsittelevässä kirjallisuudessa sijainti, paikallisuus verrattuna globaaliin näkökulmaan, oli voimakkaasti esillä, mutta haastatteluissa vastaavanlaista seikkaa ei ilmennyt erityisen mainittavasti. Sijainnin teemojen lukumääräisen vähäisyyden oletetaan johtuvan haastatteluiden kysymyksistä. Muutosvastarinta yllätti myös lähes täydellisellä poissaolollaan haastatteluissa. Kirjallisuuskatsauksen muodostama kuva liittää muutosvastarinnan ikään kuin automaattisesti muutoksiin, mutta tämän tutkimuksen valossa muutosvastarinta ei olisi aivan niin automaattinen ilmiö muutoksien yhteydessä. Syyksi muutosvastarinnan vähäisyydelle haastatteluaineistossa uskotaan olevan se, että haastattelut kestivät keskimäärin noin kolme varttia, eikä muutosvastarinnan kaltaiset ”vaikeat” asiat välttämättä nouse kovinkaan luonnollisesti esiin niin lyhyen haastattelun aikana.

Teemoittelu-työkalusta (Ks. Liite 4.) irrotettiin yksittäisiä osia erikseen tarkasteltavaksi analyysiohjeistuksen (järjestele uudestaan ja eri tavalla) mukaisesti. Tämä prosessin vaihe meni tässä tutkimuksessa ”hukkaan” tutkimusmielessä, sillä tällaisesta uudelleenjärjestelystä ei kummunnut juurikaan mitään tutkimukseen hyväksyttävää tulkintaa. Uudelleenjärjestely tuntui aiheuttavan vain turhia riskejä ajautua tekemään ”liian suoraa, epätieteellisiä tulkintoja”. Työkalua kuitenkin jatkettiin grounded teorian metodin suorittamiseksi Straussin ohjeistuksen mukaisesti (Eriksson & Kovalainen 2010:163).

Teemoittelu-taulukosta karsiutui pois asiakaslähtöisyyden teema, joka tulkittiin ulkopuolisen paineen teemaksi. Polarisoitumisen teema jätettiin pois, sillä sen ilmeneminen aineistossa ei liittynyt tarpeeksi voimakkaasti ekologiaan. Yhteisöllisyyden teeman erotte-lua sosiaalisuuden teemasta pohdittiin, mutta päädyttiin sen pitämiseen osana sosiaalisuu-den teemaa. Samoin toimittiin yksilöllisyyden teeman kanssa. Muutoksen ja pysyvyyden teemoissa harkittiin osan niistä yhdistämistä ajan teemaksi, mutta yhdistäminen hylättiin, sillä muutoksen ja pysyvyyden teeman erillään pitämisen toivottiin tuottavan oivalluksia ekologian ja organisaatiokulttuurin välisestä suhteesta.

**Taulukko 1.** Ekologian ja talouden teemat.

	Ekologisia teemoja puheessa	Taloudellisia teemoja puheessa
Haastattelu 1	13	14
Haastattelu 2	13	2
Haastattelu 3	25	27
Haastattelu 4	14	9
Haastattelu 5	19	20
Haastattelu 6	22	9

Taulukon yksi perusteella ei noussut esille mitään erityistä. Toisessa haastattelussa olevat, suhteellisen vähäiset, talouden teeman ”osumat” herättivät tarkastamaan, onko teemoit-telu tehty ”oikein” kyseisen haastattelun analysointiprosessissa. Tarkastuksen jälkeen tul-tiin tulokseen, että kyseisessä haastattelussa talouden teemaa ei juurikaan ilmene verrat-tuna muihin haastatteluihin.

Havainnon tasolla olevana huomiona sellainen ”itsestäänselvyys” kuin se, että yritysten edustajilla ilmenee enemmän talouden teemaa kuin ympäristöön painottuvaa teemaa, kun taas organisaatioiden joiden ydintoimintaa ympäristö on havainnot osuvat toisinpäin.

**Taulukko 2.** Muutoksen, osaamisen ja kannustuksen teemat.

	Muutos	Osaaminen	Kannustus
Haastattelu 1	2	2	2
Haastattelu 2	6	2	2
Haastattelu 3	16	2	3
Haastattelu 4	7	4	4
Haastattelu 5	13	4	2
Haastattelu 6	9	4	6
Yhteensä	53	18	19

Taulukossa kaksi laitettiin muutokseen, osaamiseen ja kannustukseen liittyvät teemoitteluhavainnot rinnakkain. Osaamisen teeman vähäisyys tuntui yllättävältä. Selittävänä seikkana saattaa olla, että osaaminen, siihen panostaminen ja sen vaikutukset ovat niin itsestään selviä seikkoja, ettei siitä erikseen tule mainittua.

Viimeisen (kuudennen) haastattelun teemoittelu ei noudattanut samaa prosessia, vaan se tehtiin kiireessä. Kuudennesta haastattelusta ei siis kerennyt ”nousemaan” yhtään uutta teemaa, vaan se läpikäytiin aikaisemmin ilmenneiden teemojen suhteen.

## 5. TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kysymykseen, mikä ekologian ja organisaatiokulttuurin välinen suhde on, vastaukseksi muodostui: Ekologia vaikuttaa organisaatiokulttuuriin usealla eri tavalla. Sisäisesti organisaatiot luovat itselleen uudenlaisia johtamiskäytäntöjä ja muokkaavat organisaatiokulttuuristaan. Ulkoisesti ekologinen tiedostaminen aiheuttaa toimintaympäristön ja vaatimusten muutosta. Kompleksisuus leimaa ekologiaan ja organisaatiokulttuuriin liittyviä kysymyksiä. Yksiselitteistä vastausta siihen, mikä lopulta on hyväksi ympäristölle joka tilanteessa ja joka paikassa, ei ole edes tarjolla. Ympäristökysymykset vaativat jatkuvaa työtä ja organisaatiokulttuuri muokkaantuu sen mukaisesti. Raja organisaatiokulttuurin ja ekologian välillä ei kuitenkaan ole selvä, vaan ne limittyvät voimakkaasti toisiinsa.

Hierarkiaa on madallettu ja avoimuutta on lisätty haastatelluissa organisaatioissa viestinnän helpottamiseksi. Teknologiaa on valjastettu organisaatioiden käyttöön tiedonhallinnan ja kommunikaation avuksi. Lakeihin reagoidaan ja jotkut organisaatiot pyrkivät jopa vaikuttamaan niihin. Ekologisia syitä ei voi laittaa tämän tutkimuksen perusteella suoraksi syyksi näihin muutoksiin, mutta ne olivat maininnan arvoisesti esillä. Jossain määrin ehkä leimallisiksi piirteiksi luonnehdittavia seikkoja.

Kysymykseen miksi muutokset tapahtuvat? Muodostui vastaukseksi, että tutkituissa organisaatioissa on ekologisuus erittäin suuressa roolissa. Mahdollisesti siitä johtuen ekologiaan liittyvät tavoitteet ohjasivat organisaatioita muokkaamaan kulttuuriaan.

Kukin reagoi muutoksiin omalla parhaaksi katsomallaan tavalla. Tutkimuksen perusteella muutokset ovat kuitenkin niin leimallinen asia tutkitussa kohderyhmässä, että niihin ja niiden läsnäoloon kannattaa varautua ja rakentaa tietoisesti organisaatiokulttuuria, joka sietää muutoksia. Avoin viestintä ja kommunikaatio toimii hyvänä keinona osallistaa koko organisaatiota muutoksiin, jolloin muutokset ovat osa ”yhteistä” muutosta, eikä sitä koeta ”ylhäältäpäin” asetettuna pakkona. Eräänä rakenteellisena keinona on hyvä pitää mielessä adhokratian organisaatorakenne (Karlöf & Helin 2006:39–40). Eli organisaatorakenne mikä muodostuu tilanteen mukaan, eikä siinä ole selvää ja kiinteää rakennetta.



Tässä tutkimuksessa ei tarkoiteta, että kaikkien pitää siirtyä käyttämään vain adhokraattisia organisaatorakenteita, vaan ehdotetaan, että ”paikalleen juurtuneita” organisaatorakenteita voidaan ”tuulettaa” luomalla keinotekoistakin, hillittyä ja hallittua muutosta, tilanteen mukaan. Tämä ajatus perustuu siihen, että kun muutos tulee luontevaksi osaksi arkea, niin uudet muutokset aiheuttaisivat vähemmän muutosvastarintaa. Liian suuret, yhtäkkiset ja ulkoapäin pakottavasti ilmaantuvat muutokset kun puolestaan ruokkivat muutosvastarintaa (Erämetsä 2003:15). Eli ajatuksena on ikään kuin ”verrytellä” hallitusti ennen kuin ulkoapäin tuleva paine aiheuttaa pakottavia ja hallitsemattomia muutoksia.

Myös osaamisen johtamisen kannalta kokonaisuuden hallinta kannattaa pitää päällimmäisenä ajatuksena (Viitala 2005:7). Jaotteluja ja luokitteluja pitää ja kannattaa tehdä osaamisen johtamiseksi, mutta luokitteluihin ja yksityiskohtiin ei pidä eksyä liiaksi. Esimerkiksi sisäiseen ja ulkoiseen osaamiseen jakaminenkaan ei ole osaamisen suhteen tarkkarajainen muuttumaton ja pysyvä jako. Sisäistä osaamistakin kun voidaan hankkia myös yhteistyön muodossa organisaatioiden ulkopuolelta, etenkin asiantuntijoina yleisesti pidetyiltä tahoilta.

Rekrytointiin on suositeltavaa kiinnittää runsaasti huomiota tämän tutkimuksen perusteella. Sekä ekologian, että organisaatiokulttuurin kysymyksiin voidaan vaikuttaa tällä keinolla samanaikaisesti. Työntekijöiden henkilökohtaisten arvojen kohdatessa organisaation arvot, motivaatio kumpuaa jo itse työstä. Ja oikeanlaista osaamista saadaan kasvatettua onnistuneella rekrytoinnilla.

”Viherpesu” on sekin ikävä kyllä todellinen ilmiö, mutta tekemällä sitä organisaatiot tiedottavat sidosryhmiään ympäristöasioista ja näin ollen myös ruokkivat ympäristötyön tarvetta. Ympäristötyöhön ohjaava paine kun tuntuu tulevan organisaatioille pääsääntöisesti ulkoapäin (pois lukien ekologisuutta ydintoimintonaan vaalivat organisaatiot). Tekemällä viherpesua kriittisesti tietoon suhtautuvat ulkopuoliset toimijat tulevat tietoisiksi epäkohdista ja näin ollen ympäristötyön tarve kasvaa. Lopputulos kiusallisessa ilmiössä on siis kuitenkin osittain positiivinen myös ympäristön kannalta. Keskeistä tämän positiivisen puolen tukemisessa on kuitenkin yksilöiden kriittinen suhtautuminen ”pehmeään ja koristeelliseen” puheeseen ympäristöasioista.

Yritykset pyrkivät taloudellisen tuloksen luomiseen, mutta asiakkaat vaativat, että myös ympäristöasioista pidetään huolta. Erilaisilla merkinnöillä sitten todistellaan, että tähän vaatimukseen vastataan. Näiden merkintöjen taustalla puolestaan työskentelee puolueettomia ympäristöasiantuntijoita, ja näin myös todellinen ympäristöasioiden huomioiminen edistyy askel kerrallaan.

Ympäristötyö maksaa rahassa mitattuna itsensä takaisin yritykselle viiveellä, minkä jälkeen saavutetut imagoedut säilyvät yrityksen hyötynä (Linnanen, Boström & Miettinen 1994). Ympäristötyö on siis pitkän aikavälin sijoitus. Sekä taloudellisesti, että universaalien hyvinvoinnin kannalta. Universaalien hyvinvoinnin kannalta myös Corporate Social Responsibility (CSR), vapaasti suomennettuna yritysten yhteiskuntavastuu, on ajankohdainen termi, joka sisältää ympäristönäkökulman.

PESTEL-analyysi ei tarjonnut tässä tutkimuksessa varsinaisesti mitään selittäviä tuloksia, mutta auttoi hahmottamaan aihetta kokonaisuuden kannalta. Erilaisia näkökulmia eritaivoin vaihtelemalla ja vertailemalla saatiin noudatettua grounded teoriaan liitettyä ohjeistusta, jolloin painoarvo tutkimuksen tieteellisyydestä kokonaisuutena kasvoi, vaikka varsinaisten tulosten osalta PESTEL-analyysi jäikin niin sanotuksi ”nollatutkimukseksi”. Kyseisellä tutkimuksen osiolla tavoiteltiin uusia ideoita ja niiden kautta jopa uutta teoriaa aiheesta. Päämäärä jäi tässä tutkimuksessa saavuttamatta, mutta tutustumalla tähän tutkimukseen tutkimuksen lukenut henkilö saattaa nähdä asioita jotka ovat jääneet huomioimatta tässä tutkimuksessa, tai hän vaikkapa toteaa, että tällä metodilla aihetta ei kannata lähestyä. Siitä syystä PESTEL-analyysi osio katsotaan arvokkaaksi, vaikka se ei tarjonnut yksin tämän tutkimuksen kannalta mitään erityisen merkittävää lisäantia.

Tässä tutkimuksessa painotettiin kokonais kuvan kannalta järkeväksi koettuja tuloksia. Liiaksi yhteen tiettyyn osa-alueeseen uppoutumalla on suuri riski ajautua osa-optimoinnin ansaan. Pelkästään talouden kannalta ajateltuna ekotyö on riskialtista. Myös ekologian kannalta ajateltuna siinä piilee myös riskejä. Saattaahan olla, että tulevaisuudessa tieteellinen tutkimus osoittaa käsityksemme ekosysteemien toiminnasta täysin erilaisiksi, kuin mitä nykyään tiedämme. Vaikka ekologia itsessään olisikin suhteellisen pysyvä, niin

ihmisten käsitykset ja näkemykset, keinot, arvot, toimintatavat, teknologiat, sosiaaliset rakenteet, esimerkiksi kulttuuri sen ympärillä, on jatkuvassa muutoksessa.

Kuitenkin on pidettävä mielessä, että riskeissä piilee myös mahdollisuuksia. Ekologisuus ja eettisyys tarjoavat johtamisen kannalta mielenkiintoisen strategisen vaihtoehdon, jälkiteollisesta aikakaudesta voidaan lähteä jalostumaan vaikkapa ”arvoteolliseen” suuntaan.

Tutkimuksesta kummunneena ideana, mitä ei kuitenkaan tulokseksi voi luonnehtia esittää seuraavaa: Yhteistyön rooli vaikutti niin keskeiseltä tutkituissa organisaatioissa, että palkitsemisjärjestelmään voisi harkita sisällytettävän myös yhteistyötä mittaavan palkinnon. ”Kuukauden työntekijä-palkinnon” kaltaisen avuliaisuus palkinnon. Yksinkertaisella kysymyksellä ”Kuka sinua on auttanut työssäsi eniten kuluneen kuukauden/vuoden aikana?”, voisi esimerkiksi mitata suoritusta. Ajatuksena on se, että jos erilaisista arvoista pyrkii ammentamaan rikkautta organisaatioon, niin myös palkitsemisjärjestelmää voi muokata perinteistä taloudellista tehokkuutta mittaavaa järjestelmää moniulotteisemmaksi.

## 6. LÄHDELUETTELO

Baum, Joel, Stanislav Dobrev & Arjen van Witteloostuijn (2006). *Ecology and Strategy*. Elsevier, Alankomaat. 666s. ISBN-13: 978-0-7623-1338-9

Brocka, Bruce & Suzanne Brocka (1992). *Quality Management. Implimenting the Best Ideas of the Masters*. Burr Ridge, Illinois New York. 408s. ISBN 1-55623-540-2

Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2010). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE, Yhdistyneet kuningaskunnat. 337s. ISBN 978-1-4129-0316-5

Erämetsä, Timo (2003) *Myönteinen muutos*. Tammi, Helsinki, Suomi. 256s. ISBN 951-26-5313-3

Gadamer, Hans Georg (2005) *Hermeneutiikka*. Vastapaino, Tampere, Suomi. 274s. ISBN 951-768-132-1

Haukioja, Jussi & Juha Räikkä (2005) *Elämän merkitys- Filosofisia kirjoituksia elämästä*. Oy UNIPress Ab, Suomi. 445s. ISBN 951-579-214-2

Heiskanen, Eva (2004) *Ympäristö ja liiketoiminta*. Gaudeamus, Helsinki, Suomi. 351s. ISBN 951-662-904-0

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara (2007) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki, Suomi. 448s. ISBN -10: 951-26-5635-3

Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede (2005) *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York, Yhdysvallat. 343s. ISBN 0-07-143959-5

Johnson, Spencer (1998) *Kuka vai juustoni? Kesyttä muutosvastarintasi-löydä rohkeutesi työssä ja elämässä*. Suomenkielinen laitos WSOY, 2002, Juva, Suomi. 94s. ISBN951-0-26417-2

- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard business school press, Boston, Massachusetts, Yhdysvallat. 322s. ISBN 0-87584-651-3.
- Karlöf, Bengt & Fredrik Helin Lövingsson (2005). *The A-Z of Management Concepts and Models*. Thorogood Publishing, Intia. 422s. ISBN 9781854184146
- Karlöf, Bengt & Fredrik Helin Lövingsson (2006). *Organisaation olemus*. Edita Publishing Oy, Helsinki. 152s. ISBN 951-37-4711-
- Kemp, Sid (2005). *Quality Management Demystified*. McGraw-Hill Professional Publishing, Yhdysvallat. 383s. ISBN 9780071483056
- Linnanen, Lassi, Taina Boström & Pauli Miettinen (1994). *Ympäristöjohtaminen. Elinkaariajattelu yrityksen toiminnassa*. WSOY, Juva. 252s. ISBN 951-35-5859-2
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (2009). *Strategy Safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson Education Limited, Yhdistyneet kuningaskunnat. 441s. ISBN 978-0-273-71958-8
- Mäntylä, Miia, Tiina Syrjä, Arttu Vainio, Minna-Maaria Vehkala & Olli Wuori (2001). *PK-Yritysten ekokilpailukyky*. Levón-instituutti, Vaasa. 183s. ISBN 951-683-894-4
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company- How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York, Yhdysvallat. 284s. ISBN 0-19-509269-4
- Paavola, Jouni (1996). *Ympäristötalouden perusteet*. Hakapaino Oy, Helsinki. 167s. ISBN 951-719-539-7
- Pedersen, Weidema (1997). *Environmental Assessment of Products. A Textbook on Life Cycle Assessment*. TEK ry, Vantaa. 94s. ISBN 952-5005-25-9
- Pesonen, Hanna-Leena, Kirsi Hämäläinen & Outi Teittinen (2005). *Ympäristöjärjestelmän rakentaminen / Suunnittelu, toteutus ja seuranta*. Talentum Media Oy, Helsinki. 183s. ISBN 952-14-0891-X

- Puusa Anu, Helen Reijonen, Pauli Juuti & Tommi Laukkanen (2012). *Akatemiasta markkinapaikalle-Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Talentum Media Oy, Helsinki 264s. ISBN 978-952-14-1984-3
- Sarala, Urpo & Anita Sarala (2010) *Oppiva organisaatio-oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki. 214s. ISBN978-951-570-787-1
- Schein, Edgar H (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Amer-yhtymä Oy Weilin+Göösin kirjapaino, Espoo. 356s. ISBN 951-35-396-0
- Schein Edgar H. (2004) *Organizational Culture and Leadership* 3<sup>rd</sup> edition. Jossey-Bass a Wiley imprint, San Francisco, Yhdysvallat. 437s. ISBN 0-7879-6845-5
- Schmidt-Bleek, Friedrich (2000) *Luonnon uusi laskuoppi. Ekotehokkuuden mittari MIPS*. Gaudeamus, Helsinki. 311s. ISBN 951-662-814-1
- Strachan, Peter (1997). Should environmental management standards be a mechanistic control system or a framework for learning? *The Learning Organisation* 4:1, 10-17.
- Tynkkynen, Oras (2006). *Vihreä on kasvun väri*. Vihreä Lanka Oy, Helsinki. 80s. ISBN 951-98412-1-0
- Vartiainen, Pirkko, Seija Ollila, Harri Raisio & Juha Lindell (2013) *johtajana kaaoksen reunalla-kuinka selviytyä pirullisista ongelmista*. Gaudeamus, Tallinna. 155s. ISBN 978-952-495-315-3
- Viitala, Riitta (2005). *johda osaamista!-Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu. 396s. ISBN 952-5123-62-2

## Elektroniset lähteet ja artikkelit

Aboulnaga, Ismail (1998). Integrating quality and environmental management as competitive business strategy for 21st century. *Environmental Management and Health* 9:2, 65-71. Siteerattu 29.10.2010. Saatavana world wide webistä. URL:<http://www.emeraldinsight.com.proxy.tritonia.fi/journals.htm?issn=0956-6163&volume=9&issue=2&articleid=871258&show=html&PHPSESSID=kar4fe05nsqp56k13tfa89v1q6>

Barla, Philippe (2007). ISO 14001 certification and environmental performance in Quebec's pulp and paper industry. *Journal of Environmental Economics and Management* 53:2, 291-306. Siteerattu 15.1.2011. Saatavana world wide webistä. URL:[http://www.sciencedirect.com.proxy.tritonia.fi/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6WJ6-4NF2NCH-1&\\_user=5391025&\\_coverDate=05%2F31%2F2007&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_origin=search&\\_sort=d&\\_docanchor=&view=c&\\_acct=C000067123&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=5391025&md5=7a8c1a8da191e694704850704b3d486a&search-type=a](http://www.sciencedirect.com.proxy.tritonia.fi/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6WJ6-4NF2NCH-1&_user=5391025&_coverDate=05%2F31%2F2007&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_acct=C000067123&_version=1&_urlVersion=0&_userid=5391025&md5=7a8c1a8da191e694704850704b3d486a&search-type=a)

Cocoa Life (2017) Etusivu. Siteerattu 17.4.2017. Saatavana world wide webistä URL:<https://www.cocoalife.org/>

Crews, Derek (2010). Strategies for Implementing Sustainability: Five Leadership Challenges. *SAM Advanced Management Journal* 75:2, 15-21. Siteerattu 29.10.2010. Saatavana world wide webistä. URL:[http://content.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/pdf23\\_24/pdf/2010/SAM/01Mar10/52842580.pdf?T=P&P=AN&K=52842580&EbscoContent=dGJyMNHr7ESep7Q4yNfsOLCmr0mep65Ssq%2B4SbWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2rq5NuePfgeyx44Dt6fIA&D=buh](http://content.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/pdf23_24/pdf/2010/SAM/01Mar10/52842580.pdf?T=P&P=AN&K=52842580&EbscoContent=dGJyMNHr7ESep7Q4yNfsOLCmr0mep65Ssq%2B4SbWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2rq5NuePfgeyx44Dt6fIA&D=buh)

ETP (2017) Etusivu. Siteerattu 14.4.2017. Saatavana world wide webistä URL:<http://www.ethicalteapartnership.org/>

EU Ecolabel (2017) Etusivu. Siteerattu 14.4.2017. Saatavana world wide webistä URL:<http://eu-ymparistomerkki.fi/>

- EU ENERGY STAR (2017) Etusivu. Siteerattu 10.5.2017. Saatavana world wide webistä  
URL:<https://www.eu-energystar.org/>
- Finlex (2017) Lakikokoelma. Siteerattu 13.4. 2017. Saatavana world wide webistä  
URL:<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19970160?search%5Btype%5D=>
- Greenpeace (2017) About us-our story. Siteerattu 14.5.2017. Saatavana world wide webistä.  
URL:<http://www.greenpeace.org/international/en/about/our-story/>
- Guerci, Marco, Fabrizio Montanari, Annachiara Scapolan & Antonella Epifanio (2016) Green and nongreen recruitment practices for attracting job applicants: exploring independent and interactive effects *The International Journal of Human Resource Management*, 2016 Vol. 27, No. 2, 129–150,
- Haddock-Millar, Julie, Chandana Sanyal & Michael Müller-Camen (2016) Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation, *The International Journal of Human Resource Management*, 27:2,192-211,
- Helsingin Sanomat (2011) Hiilijalanjälkilaskuri, siteerattu 15.1.2011, saatavana world wide webistä. URL:<http://hiilijalanjalki.hs.fi/calculator/main>
- Hofstedes kotisivut (2016) lainattu 8.12.2016. Saatavana World Wide Web:istä  
URL:<https://geert-hofstede.com/>
- Joutsenmerkki (2017) Etusivu. Siteerattu 19.4.2017. Saatavana world wide webistä  
URL:<http://joutsenmerkki.fi/>
- Konar, Shameek & Mark Cohen (2001). Does The Market Value Environmental Performance? *The Review of Economics and Statistics* 83:2, 281-289. Siteerattu 29.10.2010, saatavana world wide webistä. URL:<http://web.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=10&sid=5d6d9304-7a8a-4b4a-bea4-92cde26880e5%40sessionmgr15&vid=2>
- Luonnonvarakeskus (2017) Luke. Siteerattu 14.5.2017. Saatavana world wide webistä  
URL:<https://www.luke.fi/luke/>



MSC (2017) Etusivu. Siteerattu 16.4.2017. Saatavana world wide webistä

URL:<https://www.msc.org/>

Mulder, Peter & Jeroen Van Den Berg (2001). Evolutionary Economic Theories of Sustainable Development. *Growth and Change* 32, 110-134. Siteerattu 15.2.2011. Saatavana world wide webistä URL:[http://content.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/pdf13\\_15/pdf/2001/grc/01jan01/4745892.pdf?T=P&P=AN&K=4745892&Ebsco-Content=dGJyMNLr40Sep7M4xNvgOLCmr0mep7RSrqm4SK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2rq5NuePfgex44Dt6fIA&D=buh](http://content.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/pdf13_15/pdf/2001/grc/01jan01/4745892.pdf?T=P&P=AN&K=4745892&Ebsco-Content=dGJyMNLr40Sep7M4xNvgOLCmr0mep7RSrqm4SK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2rq5NuePfgex44Dt6fIA&D=buh)

Nachiappan Subramanian, Muhammad D. Abdulrahman, Lin Wu & Prithwiraj Nath (2016) Green competence framework: evidence from China, *The International Journal of Human Resource Management*, 27:2, 151-172,

PEFC (2017) Etusivu. Siteerattu 17.4.2017. Saatavana world wide webistä

URL:<https://www.pefc.org/>

Rainforrest Alliance (2017) Etusivu. Siteerattu 17.4.2017. Saatavana world wide webistä

URL:<http://www.rainforest-alliance.org/>

SFS (2011a) Ympäristöjärjestelmä: ISO 14001- maailman tunnetuin ympäristöjärjestelmämalli. Siteerattu 15.1.2011, saatavana world wide webistä.

URL:<http://www.sfs.fi/iso14000/ymparistojarjestelma/>

SFS (2011b) Joutsenmerkki: Organisaatio. Siteerattu 15.1.2011, saatavana world wide webistä.

URL:<http://www.ymparistomerkki.fi/ymparistomerkki/organisaatio>

Suomen luonnonsuojeluliitto (2017) EKOenergia-merkki. Siteerattu 10.5.2017, saatavana world wide webistä. URL:<https://www.sll.fi/mita-me-teemme/ilmastokoenergia-merkki>

Suomen luonnonsuojeluliitto (2017b) Järjestön esittelysivu. Siteerattu 15.5.2017. Saatavana world wide webistä. URL:<https://www.sll.fi/jarjesto/tietoa>

SYKE (2017) SYKE Info. Siteerattu 14.5. 2017. Saatavana world wide webistä.

URL:[http://www.syke.fi/fi-FI/SYKE\\_Info](http://www.syke.fi/fi-FI/SYKE_Info)

UTZ (2017) Etusivu. Siteerattu 17.4.2017. Saatavana world wide webistä URL:<https://utz.org/>

Will, Markus (2008). Talking about the future within an SME?: Corporate foresight and the potential contributions to sustainable development. *Management of Environmental Quality* 19:2, 234-242. Siteerattu 29.10.2010, saatavana world wide webistä.

URL:<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1477-7835&volume=19&issue=2&PHPSESSID=vni7jf0rlgkljpp9flmpiahoj0>

Wilson, Marianne (2008). LEDs Produce Big Savings: United Supermarkets Slashes energy Costs. *Chain Store Age* 84:11, 82 siteerattu 18.11.2010, saatavana world wide webistä.

URL:[http://content.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/pdf23\\_24/pdf/2009/CSG/15Dec09/47882465.pdf?T=P&P=AN&K=47882465&EbscoContent=dGJyMNHX8kSep7M4yNfsOLCmr0mep69Srq%2B4SK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2rq5NuePfgeyx44Dt6fIA&D=buh](http://content.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/pdf23_24/pdf/2009/CSG/15Dec09/47882465.pdf?T=P&P=AN&K=47882465&EbscoContent=dGJyMNHX8kSep7M4yNfsOLCmr0mep69Srq%2B4SK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2rq5NuePfgeyx44Dt6fIA&D=buh)

Wilson, Marianne (2009). Making the Switch to LEDs: Red Robin and McDonald's look for energy savings with solid-state lighting. In: *Chain Store Age* 85:12, 52. siteerattu

18.11.2010, saatavana world wide webistä. URL:[http://content.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/pdf23\\_24/pdf/2009/CSG/15Dec09/47882465.pdf?T=P&P=AN&K=47882465&EbscoContent=dGJyMNHX8kSep7M4yNfsOLCmr0mep69Srq%2B4SK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2rq5NuePfgeyx44Dt6fIA&D=buh](http://content.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/pdf23_24/pdf/2009/CSG/15Dec09/47882465.pdf?T=P&P=AN&K=47882465&EbscoContent=dGJyMNHX8kSep7M4yNfsOLCmr0mep69Srq%2B4SK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2rq5NuePfgeyx44Dt6fIA&D=buh)

WWF (2017) Tietoa meistä sivu. Siteerattu 18.5.2017. Saatavana world wide webistä.

URL:<https://wwf.fi/wwf-suomi/tietoa-meista/>

Ympäristöministeriö (2017) Ekovirasto sivu. Siteerattu 5.5.2017. Saatavana world wide webistä. URL:[http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Ministerio/Tavoitteet\\_ja\\_tulokset/Ekovirasto](http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Ministerio/Tavoitteet_ja_tulokset/Ekovirasto)

Ympäristöministeriö (2017b) Ministeriön esittelysivu. Siteerattu 13.5.2017. Saatavana world wide webistä. URL:<http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Ministerio>

**LIITTEET****Liite 1.** Haastatellut henkilöt

Ensimmäinen haastateltava edustaa yksityisen yrityksen edustajaa

Kolmas haastateltava edustaa kunnan, tai kaupungin omistamaa yritystä.

Viides haastateltava edustaa valtion omistamaa yritystä

Toinen haastateltava edustaa valtion virastoa

Neljäs haastateltava edustaa valtion virastoa

Kuudes haastateltava edustaa kolmatta sektoria

**Liite 2. Litterointi liite**

- ... Ilmaisee puheen jatkumista. Merkintä ennen kirjoitusta tarkoittaa, että kirjoitus on irrotettu suuremmasta puheen osasta. Merkintä kirjoituksen jälkeen tarkoittaa, että puhe jatkuu vielä. Merkintää ilmenee varsinaisissa litteroiduissa teksteissä pääosin siksi, että haastattelija tai haastateltava puhuu toisen päälle. Työhön lainatuissa merkinnöissä se tarkoittaa pääosin sitä että puhetta oli ennen kirjoitusta, tai että se jatkui vielä "lainatun" osion jälkeen.
- (tauko) Ilmaisee puheessa esiintyvää selkeää taukoa.
- (kirjallinen kuvaus) Ilmaisee ääninauhuriin tallentuneen erottuvan ärsykkeen. Esimerkiksi paperin rahinaa, tai naurahdus. Myös muutamia haastattelun jälkeisiä haastatteluun läheisesti liittyviä huomautuksia itselle on merkitty sulkuihin.
- [kirjallinen kuvaus] Ilmaisee itselle lisättyä huomiota, joka on lisätty selvennykseksi itselle, eikä varsinaisesti edes liity haastatteluun.
- yliviivaus Kertoo ylivivatun sanan olevan muutettu litteroidusta tekstistä.

**Liite 3. Teemahaastattelurunko****Teemahaastattelurunko: Ekologian ja organisaatiokulttuurin välinen suhde.**

Teemahaastattelu on ikäänkuin ”puolistrukturoitu” tiedonkeruu tapa (Hirsjärvi & Kumpant 2007: 203-204). Teemahaastattelussa suunnataan kysymykset tiettyihin teemoihin ja pyritään saamaan melko vapaa-muotoisia vastauksia. Apukysymyksillä voi ”tukea” laajempaa ja väljempää alkuperäistä kysymystä, mutta niiden esittämisessä on pyrittävä välttämään johdattelua.

Ystäväni avustuksella suorittamani ”esihaastattelun” avulla huomasin, että aloittamalla ekologiaa käsittelevillä kysymyksillä, ekologiset kysymykset ikäänkuin ”jäivät taustalle kummittelemaan” ja sen jälkeen on vaikea saada selvyyttä nimenomaan organisaatiokulttuurista. Varsinaiset haastattelut suoritetaan sen takia selvittämällä ensin vain organisaatiokulttuuria jonka jälkeen siirrytään ekologisuutta käsitteleviin kysymyksiin. Ekologisuus oli aluksi nimikkeellä ”ekologinen tietoisuus” viitaten siihen, että tutkittavana ilmiönä on se mitä ihmiset aiheesta ajattelevat. Kyseinen ajatus oli kuitenkin esitutkimusten valossa senverran vieras, että tutkimuksessa päädyttiin kysymään yleisemmin ekologisuudesta.

Taustatiedot

Päivämäärä: (pp.kk.vvvv)

Ikä: alle 25, 25-35, 35-45, 45-55, 55-65, yli 65, vai määrittelemätön.

Sukupuoli: Mies/Nainen/määrittelemätön.

Kansalaisuus:

Asema työyhteisössä:

Organisaatiokulttuuri

Kertoisitko omin sanoin millainen organisaatiokulttuuri työyhteisössänne vallitsee?

-----

-----

-----

-----

-----

-----  
 -----  
 -----  
 ----- (Perusfilosofia, strategia, visio ja missio, artefaktit, johtaminen, ilmapiiri, normit/säännöt, kokouskäytännöt jne.)

Millaiseksi kuvailisit työyhteisönne perusfilosofiaa?

-----  
 -----  
 ----- (Onko se muuttunut ajan saatossa?)

Osaatko kertoa strategiastanne, visiostanne ja missiostanne?

-----  
 -----  
 ----- (Onko esimerkiksi strategia vaihtunut esimerkiksi johdon vaihtuessa?)

Millaisia artefakteja työyhteisössänne on näkyvillä? (esimerkiksi logo/-t)

-----  
 -----  
 ----- (Mitä logonne muoto/väritys kertoo? Osaatko kertoa sen historiaa?)

Millainen on työyhteisönne johtamiskulttuuri?

-----  
 -----  
 ----- (Onko johtajilla ”samat säännöt”? Miten heitä puhutellaan? Onko heistä erityisiä sankaritarinoita? Millaista palkitsemista, mittaamista, seuraamista ja motivointia?)

Millainen hierarkkia työyhteisössänne vallitsee?

-----  
 -----  
 ----- (Onko se jokaiselle tasolle sama? Millaisia erot ovat, jos niitä on? Miltä se tuntuu?)

Miten kuvailisit työyhteisönne ilmapiiriä tarkemmin?

-----  
-----

----- (Onko yhteisössänne käytössä jotain keinoja työil-  
mapiirin kohentamiseksi? Jos on niin mitä ja minkälaisia ne keinot ovat?)

Minkälaisia normeja ja sääntöjä työssänne on?

-----  
-----

----- (Onko ne kirjallisessa muodossa, vai ns. ”kirjoit-  
tamattomia” sääntöjä?)

Osaatko kertoa kokouskäytännöistänne?

-----  
-----

----- (Onko ne muuttuneet ajansaatossa, vai pysyneet  
samoina?)

## Ekologia

Kertoisitko omin sanoin mitä ekologia yhteisöllenne merkitsee?

-----  
 -----  
 -----  
 -----

----- (Perusfilosofia, strategia, visio ja missio, johtaminen, ympäristöjohtamis järjestelmät, MIPS/ympäristövaikutusten arviointi, jatkuva parantaminen ja yhteistyökuviot muiden ekologisuutta edistävien yhteisöjen kanssa?)

Osaatko kertoa/arvioida minkälaiseen perusfilosofiaan ekologisuus yhteisössänne nojaa?

-----  
 -----

----- (Syväekologia, ekologian pragmaattisuus, myyntiä edistävä ”talusorientaatio”, vai tulevaisuuden visio? MIPS/Ympäristövaikutusten arviointi?)

Miten ekologisuus on sidottu yhteisönne strategiaan, visioon ja missioon? Vai onko?

-----  
 -----

----- (Kuinka selkeästi asia on ilmaistu? Onko käsitys yhteinen, vai enemmänkin henkilökohtainen?)

Miten ekologisuus näkyy yhteisönne johtamisessa?

-----  
 -----

----- (Entä palkitsemisessa, sitoutumisessa, motiivoinnissa?)

Millaisia ympäristöjohtamisjärjestelmiä teillä on käytössänne?

-----  
 -----

----- (ISO 14001, EMAS, Omia ja jos niin millaisia?)



Näkyykö jatkuvaan parantamiseen liittyvä ajattelu työyhteisössänne?

-----  
-----

----- ( Jos näkyy niin miten? Voitko nimetä konkreettisia muutoksia mitä ajansaatossa on tapahtunut?)

Onko teillä yhteistyötä muiden ekologisuutta edistämään pyrkivien organisaatioiden kanssa?

-----  
-----

----- (Suomen luonnonsuojeluliitto, WWF, Greenpeace tms?)

Miten ekologisuus ja organisaatiokulttuuri mielestäsi linkittyy yhteisössänne?

-----  
-----

----- (Esimerkiksi logossa? käytännöissä? työvaatteissa? tulevaisuuden suunnitelmissa?)

Muuta kerrottavaa

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Liite 4. Teemoittelutaulukko.

	Haast. 1	Haast. 2	Haast. 3	Haast. 4	Haast. 5	Haast. 6	Total
P	1	4	1	3	2	3	14
Ec	14	2	27	9	8	18	78
S	6	10	16	9	8	18	67
T	5	4	12	8	4	7	40
En	13	13	25	14	19	22	106
L	1	4	7	1	3	3	19
C	7	4	6	2	2	10	31
Pr	4	4	27	2	4	1	42
M	2	6	16	7	13	9	53
Py	1	4	12	4	(N.A.)	3	24
O	2	2	2	4	4	4	18
Ko	1	3	2	2	1	8	17
Ka	2	2	3	4	4	4	19
Y	3	3	7	5	10	14	42
I	1	(N.A.)	1	6	2	2	12
Si	2	3	2	3	3	3	16
Mv	(N.A.)	(N.A.)	(N.A.)	(N.A.)	1	(N.A.)	1
Total	65	63	166	83	88	135	