

Luonnon monimuotoisuutta edistävä johtajuus

Monitapaustutkimus suomalaisen ruokajärjestelmän alkutuotannossa

Johtaminen ja organisointi

Pro gradu -tutkielma

Laatija:

Anna Hakulinen

Ohjaajat:

Professori Juha Laurila

Professori Satu Teerikangas

1.3.2023

Turku

Turun yliopiston laatujajestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Anna Hakulinen

Otsikko: Luonnon monimuotoisuutta edistävä johtajuus

Ohjaajat: Professori Juha Laurila, professori Satu Teerikangas

Sivumäärä: 78 sivua + liitteet 4 sivua

Päivämäärä: 1.3.2023

Toteutin tämän tutkimuksen osana Biodiversiteettiä kunnioittava johtajuus, eli BIODIFUL-tutkimuskonsortion laajempaa tutkimushanketta.

Luonnon monimuotoisuus heikkenee ennennäkemätöntä tahtia ja vauhti tulee todennäköisesti jatkossa vain kiihtymään, jos nykyisen suunnan annetaan jatkuva. Heikkenemisen taustalla vaikuttaa ihmisen toiminta ja erityisesti nykyisen talousjärjestelmän tavoitteleva jatkuva talouskasvu. Vakavasta tilanteesta huolimatta luonnon monimuotoisuus on ollut huonosti tunnistettu osa yritysten toimintaa. Viime vuosina tilanteeseen on kuitenkin alettu herätä yrityksissä. Kiinnostuksen heräämisen taustalla vaikuttavat useat asiat – Dasguptan raportti biodiversiteetin ja talouden yhteydestä, YK:n COP15-biodiversiteettikokous, IBPES-raportit luonnon monimuotoisuuden tilasta, EU:n kiristynyt lainsäädäntö sekä kaikkien näiden pohjalta nousut yleinen keskustelu.

Luonnon monimuotoisuuden heikkeneminen koskettaa kaikkia toimialoja ja siksi tarvitaan syvällistä tutkimusta rajatuilla alueilla. Kuitenkin yksittäisistä toimialoista maatalous vaikuttaa merkittävästi luonnon monimuotoisuuteen. Muutokset maankäytössä ovat luonnon monimuotoisuuden heikkenemisen merkittävin ajuri. Samaan aikaan maatalousyritykset ovat myös itse vahvasti riippuvaisia luonnon hyvinvoinnista. Tässä tutkielmassa pyrin muodostamaan käsityksen luonnon monimuotoisuutta edistävästä johtajuudesta suomalaisen ruokajärjestelmän alkutuotannon toimialalla.

Lähestyin tutkimuskysymystä (*Millaista johtajuutta tarvitaan luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi ruoan alkutuotannossa?*) abduktiivisen monitapaustutkimuksen avulla. Kirjallisuuskatsauksessa yhdistin ympäristöjohtajuutta ja transformationaalista ympäristöjohtajuutta sekä perehdyin alkutuotannon aiheuttamaan luonnon monimuotoisuuden heikkenemiseen. Empiirinen aineistoni muodostui kahdeksan suomalaisen alkutuotannon pienen yrityksen puolistrukturoidusta haastattelusta. Analyysimenetelminä hyödynsin tapauskohtaista analyysia sekä ristikkäistutkimuksen taktiikoista kategorioihin erottelua ja aineistoryhmän samankaltaisuuksien etsimistä.

Analyysin tuloksena pystyin jakamaan alkutuotannon yritykset kolmeen toisistaan eroavaan ryhmään – edelläkävijöihin, sääntöjen seuraajiin ja sääntöjen rikkojiin. Edelläkävijät ymmärtävät mitä luonnon monimuotoisuus on ja kuinka se liittyy heidän yritystoimintaansa. He etsivät itse tietoa ja pyrkivät kehittämään omaa toimintaansa paremmaksi luonnon monimuotoisuuden kannalta. Sääntöjen seuraajat puolestaan eivät ymmärrä mitä luonnon monimuotoisuus tarkoittaa, ja he edistävät sen tilaa ainoastaan ulkopuolisten ohjeistusten varassa. Sääntöjen rikkojat puolestaan vaikuttavat ymmärtävän miten luonnon monimuotoisuus on yhteydessä heidän liiketoimintaansa, mutta päättävät silti toimia sitä heikentävästi.

Johtopäätöksenä loin luonnon monimuotoisuutta edistävän johtajuuden mallin, jonka ytimen muodostaa edelläkävijöiden harjoittama luonnon monimuotoisuuden huomioiminen ja siihen liittyvä toimijuus, ja jota tukevat havainnot ympäristöjohtajuuden ja transformationaalisen ympäristöjohtajuuden kirjallisuudesta.

Avainsanat: johtajuus, ympäristöjohtajuus, transformationaalinen johtajuus, luonnon monimuotoisuus, biodiversiteetti, elonkirjo, ruokajärjestelmä, alkutuotanto, maatalous

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Valitut menetelmät, raja- us ja taustahanke	10
2	Kirjallisuuskatsaus	11
2.1	Johtajuus	11
2.1.1	Johtajuusteorioiden kehitys	11
2.1.2	Ympäristöjohtajuus	14
2.2	Luonnon monimuotoisuus ja alkutuotanto	18
2.2.1	Luonnon monimuotoisuuden heikkeneminen	18
2.2.2	Alkutuotannon vaikutus luonnon monimuotoisuuteen	21
2.2.3	Johtajuus, luonnon monimuotoisuus ja alkutuotanto: kohti laadullista tutkimusta	24
3	Tutkimusmenetelmät	26
3.1	Tutkimuskohteen valintaperusteet	26
3.1.1	Alkutuotanto suomalaisessa ruokajärjestelmässä	26
3.1.2	Haastatteluihin valitut alkutuotannon yritykset	27
3.2	Lähestymistavan ja menetelmien valintaperusteet	28
3.3	Aineiston kerääminen	30
3.4	Aineiston analysointi	31
4	Tulokset	33
4.1	Luonnon monimuotoisuuteen suhtautuminen kohdeyrityksissä	35
4.1.1	Edelläkävijöiden suhtautuminen	35
4.1.2	Sääntöjen seuraajien suhtautuminen	37
4.1.3	Sääntöjen rikkojien suhtautuminen	39
4.2	Luonnon monimuotoisuuden ymmärrys kohdeyrityksissä	40
4.2.1	Edelläkävijöiden ymmärrys	41
4.2.2	Sääntöjen seuraajien ymmärrys	42
4.2.3	Sääntöjen rikkojien ymmärrys	44
4.3	Syyt luonnon monimuotoisuuden edistämisen taustalla	44
4.3.1	Edelläkävijöiden syyt	45
4.3.2	Sääntöjen seuraajien syyt	47
4.3.3	Sääntöjen rikkojien syyt	49

4.4	Luonnon monimuotoisuuden edistäjä kohdeyrityksissä	50
4.4.1	Edelläkävijöiden edistäjä	50
4.4.2	Sääntöjen seuraajien edistäjä	52
4.4.3	Sääntöjen rikkojien edistäjä	53
4.5	Toimenpiteet luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi	54
4.5.1	Edelläkävijöiden toimenpiteet	55
4.5.2	Sääntöjen seuraajien toimenpiteet	56
4.5.3	Sääntöjen rikkojien toimenpiteet	59
5	Johtopäätökset	60
5.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	60
5.1.1	Luonnon monimuotoisuuteen suhtautuminen kohdeyrityksissä	60
5.1.2	Luonnon monimuotoisuuden ymmärrys kohdeyrityksissä	61
5.1.3	Syyt luonnon monimuotoisuuden edistämisen taustalla	62
5.1.4	Luonnon monimuotoisuuden edistäjä kohdeyrityksissä	63
5.1.5	Toimenpiteet luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi	64
5.1.6	Luonnon monimuotoisuutta edistävä johtajuus	65
5.2	Jatkotutkimusehdotukset	67
5.3	Tutkimuksen arviointi	69
Lähteet		71
Liitteet		79
Liite 1.	Haastattelurunko	79
Liite 2.	Haastatelluille annetut esitiedot haastattelusta	82

KUVIOT

Kuvio 1 Ympäristöjohtajuuden prosessit esimerkkeineen	17
Kuvio 2 Epäsuorat ja suorat vaikutukset luonnon monimuotoisuuteen	20
Kuvio 3 Luonnon monimuotoisuuden kolme tasoa ja sitä heikentävät tekijät	22
Kuvio 4 Alkutuotanto ruokajärjestelmässä	27
Kuvio 5 Luonnon monimuotoisuutta edistävän johtajuuden malli	65
Kuvio 6 Tutkimuksen arviointi	70

TAULUKOT

Taulukko 1 Johtajuustutkimus 1900-luvulta nykypäivään	11
Taulukko 2 Haastatteluihin valitut yritykset	28
Taulukko 3 Aineiston keruun ja analysoinnin vaiheet	30
Taulukko 4 Haastatteluiden toteutus	31
Taulukko 5 Samankaltaisuuksien ilmeneminen tutkimusaineistossa	33
Taulukko 6 Luonnon monimuotoisuuteen suhtautuminen kohdeyrityksissä	35
Taulukko 7 Luonnon monimuotoisuuden ymmärrys kohdeyrityksissä	41
Taulukko 8 Syyt luonnon monimuotoisuuden edistämisen taustalla	45
Taulukko 9 Luonnon monimuotoisuuden edistäjä kohdeyrityksissä	50
Taulukko 10 Toimenpiteet luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi	54

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset

Luonnon monimuotoisuus heikkenee tällä hetkellä ennennäkemätöntä tahtia. Lajikadon arvioidaan olevan tällä hetkellä jopa tuhatkertaista verrattuna luonnollisesti tapahtuvaan lajien häviämiseen ja sen odotetaan nousevan tulevaisuudessa jopa 10 000-kertaiseksi, jos nykyistä suuntaa ei muuteta (De Vos ym. 2015, 452). Tämän vuoksi tutkijat ovat alkaneet kutsua aikaamme kuudenneksi sukupuuttoaaloksi (Ceballos ym. 2015). Meneillään oleva sukupuuttoaalto on ihmisen aiheuttama. Suurin osa lajien katoamisesta on tapahtunut viimeisen 11000 vuoden aikana eli ihmisen harjoittaman maatalouden alusta lähtien. Lajikato on kiihtynyt sitä mukaa kun ihmisten määrä maapallolla on kasvanut ja aiheuttaa jatkuvasti entistä vakavampaa uhkaa muille lajeille. (Ceballos ym. 2020.) Erityisen nopeasti lajikato on kriisiytynyt talouspohjaisen yhteiskuntamallin käyttöönnoton seurauksena 1700-luvulta eteenpäin (Díaz – Malhi 2022, 43). Samalla linjalla on Dasguptan raportti (2021), joka toteaa lajikadon syyksi nykyisen talousjärjestelmän jatkuvasti tavoittelevan talouskasvun. Vuonna 2019 YK:n alaisuudessa toimiva hallitustenvälinen luonnon monimuotoisuus- ja ekosysteemipalvelupaneeli IPBES julkaisi kattavan raportin maailman luonnon tilasta, missä todettiin neljänneksen maailman lajeista kohtaavan sukupuuton tulevien vuosikymmenten aikana. Tilanne on äärimmäisen kriittinen, mikäli monimuotoisuuden heikkenemiseen ei puututa pikimmiten. (IPBES 2019, 15–16.) Amerikkalainen biologi Paul Ehrlich vertasi luonnon monimuotoisuuden heikkenemistä lentokoneeseen; kone pysyy ilmassa, vaikka siitä tippuisi muutama osa, mutta emme koskaan tiedä milloin menetämme sen kriittisen osan, joka saa koko koneen hajoamaan ja putoamaan tuhoonsa. Sama pätee luonnon monimuotoisuuteen, emme koskaan tiedä milloin menetämme avainlajin, jonka katoaminen aiheuttaa merkittäviä muutoksia ympäröivään ekosysteemiin ja samalla mahdollisesti myös ihmislajin selviytymiseen maapallolla.

Vakavasta tilanteesta huolimatta luonnon monimuotoisuus on vielä toistaiseksi ollut melko huonosti tunnistettu osa yritysten toimintaa (Etzion 2007; Starik – Kanashiro 2013; Gibassier ym. 2019). Tilanne on kuitenkin selkeästi muuttumassa ja erityisesti pienemmät yritykset, joiden toiminta riippuu suoraan luonnon hyvinvoinnista ovat jo alkaneet kiinnittää huomiota luonnon monimuotoisuuden edistämiseen omassa toiminnassaan. Nyt myös isommat yritykset ovat alkaneet kiinnostua asiasta ja se on herättänyt myös

organisaatio- ja johtajuustutkimuksen kiinnostuksen aiheeseen. (Winn – Pogutz 2013, 204.) Yritysten kiinnostuksen heräämisen taustalla vaikuttavat useat asiat – Dasguptan raportti, IBPES-raportit, YK:n COP15-biodiversiteettikokous, tiukentuva EU-lainsäädäntö ja näistä kaikista noussut julkinen keskustelu. Tarve luonnon monimuotoisuuden huomioimiselle ja edistämiseksi yritystoiminnassa on siis jo alettu tiedostamaan. Tätä tukee myös Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2022 Suomessa toteuttama kysely, jonka mukaan 83 % kyselyyn vastanneista 1026 yrittäjistä arvioi luonnon monimuotoisuuden huomioinnilla olevan tulevaisuudessa entistä suurempi merkitys yrityksen menestyksen ja liiketoiminnan kannalta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022).

Yksittäisistä kokonaisuuksista ruokajärjestelmän alkutuotannolla on merkittävä rooli luonnon monimuotoisuuden heikkenemisessä. Alkutuotanto koostuu pääasiassa maataloudesta, joka on maa-alueiden käytön muutosten merkittävin ajuri. (IPBES 2019, 119.) Maa-alueiden käytön muutokset puolestaan ovat merkittävin luonnon monimuotoisuuden heikentäjä (Dirzo – Raven 2003; IPBES 2019, 119). Esimerkiksi Suomen itsenäisyyden juhlarahaston eli Sitran toteuttamassa selvityksessä tunnistettiin neljä sektoria, joilla on suurin vaikutus luonnon monimuotoisuuden heikkenemiseen: ruoka ja maatalous, rakennukset ja rakentaminen, kuidut ja tekstiilit sekä metsäsektori. Näistä merkittävimmän vaikutusmahdollisuuden tarjoaa ruoka- ja maataloussektori, joka on tällä hetkellä valloittanut noin puolet asuinkelpoisesti maa-alasta maailmanlaajuisesti. Selvityksen mukaan ruoka- ja maataloussektorin uudistaminen on välttämätöntä, sillä ilman sitä koskevia muutoksia luonnon monimuotoisuuden heikkenemistä voidaan ainoastaan hidastaa mutta ei kokonaan pysäyttää. (Sitra 2022).

Ruokajärjestelmän alkutuotanto koostuu pääasiassa erilaisista maatalousyrityksistä. Pienet maatalousyritykset ovat avainasemassa luonnon monimuotoisuuden parantamisessa, sillä arvioiden mukaan pienet alle kahden hehtaarin maatalousyritykset tuottavat maailmanlaajuisesti noin 30 % sadosta käyttäen 24 % maatalouden yhteispinta-alasta (IPBES 2019, 109). Suomessa jakauma vaikuttaisi olevan linjassa maailmanlaajuisen jakauman kanssa – suomalaisista yrityksistä viidesosa on maatalousyrityksiä (Tilastokeskus 2020) ja kaikista suomalaisista yrityksistä 93 % on alle 10 hengen yrityksiä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019). On perusteltua todeta, että pienillä suomalaisilla alkutuotannon yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa merkittävästi luonnon monimuotoisuuden tilaan Suomessa. EK:n kyselytutkimuksen mukaan

suomalaiset yritykset tuntuvat myös ymmärtävän, että luonnon monimuotoisuuden heikkeneminen tulee ottaa huomioon yritystoiminnassa.

Ruokajärjestelmän alkutuotannon keinot edistää luonnon monimuotoisuutta ovat jo tutkijoiden tiedossa. Näistä esimerkkeinä mainittakoon vaihtoehtoisten proteiinien kasvattamiseen siirtyminen, luomuviljelyyn siirtyminen sekä uudistavan viljelyn menetelmiin siirtyminen (Sitra 2022, 46; IPBES 2019, 109–110). Keinojen ja luonnon monimuotoisuuden heikkenemisen vakavuuden ollessa tiedossa tulee nämä keinot enää toteuttaa käytännössä. Siksi tässä tutkielmassa pyritään lisäämään tietoa johtajuudesta luonnon monimuotoisuuden edistäjänä. Alan kirjallisuudessa ympäristön ja johtajuuden yhdistäminen on suhteellisen uutta, mutta olemassa olevista teorioista ympäristöjohtajuus tarjoaa potentiaalisen vaihtoehdon käsitteistä luonnon monimuotoisuutta huomioivaa johtajuutta. Ympäristöjohtajuus (engl. *environmental leadership*) eroaa muista johtajuustyyleistä painottamalla vahvoja ympäristöarvoja, jotka huomioidaan yritystoiminnan kaikilla osa-alueilla (Su ym. 2020, 3). Tämänkaltaisten johtajuustoimintamallien omaksuminen yrityksissä on tärkeää, mikäli luonnon monimuotoisuuden heikkenemiseen halutaan puuttua ajoissa ja turvata näin mahdollisuudet jatkaa yritystoimintaa maatalouden alalla tulevaisuudessakin sekä samalla turvata hyvinvoiva luonto tulevillekin sukupolville. Kirjallisuuteen perehtymisen lisäksi menetelmien avulla kerätty empiirinen tieto antaa mahdollisuuden tarkastella aihetta suomalaisen ruokajärjestelmän kontekstissa.

Tämän tutkielman tavoitteena on muodostaa käsitys, millainen johtajuus edistää luonnon monimuotoisuutta suomalaisen ruokajärjestelmän pienissä alkutuotannon yrityksissä. Tutkimuskysymykseni on

”Millaista johtajuutta tarvitaan luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi ruoan alkutuotannossa?”

Tutkimuskysymykseen vastaamista edesautetaan seuraavien alakysymysten avulla:

1. *”Miten alkutuotannon yritysten johtajat suhtautuvat luonnon monimuotoisuuteen?”*
2. *”Miten alkutuotannon yritysten johtajat ymmärtävät luonnon monimuotoisuuden?”*

3. *”Mitkä syyt kannustavat luonnon monimuotoisuuden edistämiseen alkutuotannon yrityksissä?”*
4. *”Kenen aloitteesta luonnon monimuotoisuutta edistetään yrityksissä?”*
5. *”Millä tavoin luonnon monimuotoisuutta edistetään tietoisesti yrityksissä?”*

1.2 Valitut menetelmät, rajaus ja taustahanke

Toteutin tutkimuksen laadullisena poikittaisena monitapaustutkimuksena, jossa vertailin luonnon monimuotoisuuden ymmärrystä, siihen suhtautumista, sen tietoista edistämistä, edistämisen taustalla vaikuttavia syitä sekä edistämistä toteuttavaa henkilöä suomalaisen ruokajärjestelmän pienissä alkutuotannon yrityksissä. Aineiston keruumenetelmänä käytin puolistrukturoituja haastatteluita. Analysoinnissa hyödynsin tapauskohtaista analyysia sekä ristikkäistutkimuksen taktiikoista kategorioihin erottelua sekä aineistoryhmän sisäisten samankaltaisuuksien etsimistä.

Haastatteluihin valikoitui kahdeksan pientä suomalaista ruokajärjestelmän alkutuotannon yritystä. Tutkielman laajuus ei mahdollista koko ruokajärjestelmän tarkastelua, mutta ottamalla tarkasteluun alkutuotannon on mahdollista saada jo käsitystä johtajuuden merkityksestä yhdessä ruokajärjestelmän osa-alueessa. Samalla alkutuotanto edustaa ruokajärjestelmän osaa, jolla on eniten suoria vaikutuksia luonnon monimuotoisuuteen ja joka on itse vahvimmin riippuvainen siitä. Haastatteluiden lisäksi sain tutkimusaineistoa yritysten verkkosivuilta. Tutkielma on osa laajempaa tutkimushanketta, joten minun oli mahdollista hyödyntää itse toteuttamieni haastatteluiden lisäksi hankkeen muiden tutkijoiden toteuttamia haastatteluita. Tämä laajempi tutkimuskonsortio on nimeltään BIODIFUL eli biodiversiteettiä kunnioittava johtajuus, joka on Suomen Akatemian yhteydessä toimivan Strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittama tutkimushanke, jossa ovat mukana Turun yliopisto, Jyväskylän yliopisto, LUT-yliopisto sekä Luonnonvarakeskus.

2 Kirjallisuuskatsaus

2.1 Johtajuus

2.1.1 Johtajuusteorioiden kehitys

Valloillaan oleva käsitys johtajuudesta on muuttunut alan tutkimuksen näkökulmissa vuosien saatossa. Johtajuustutkimus on varsin moderni ihmistiede, jonka voidaan katsoa syntyneen 1800-luvun loppupuolella (Grint 2011, 8; Hopkins – O’Neil 2015, 1). Tässä luvussa käyn läpi johtajuusteorioiden kehitystä 1900-luvun alkupuolelta nykypäivään. Teoriat on koottu esille taulukkoon 1, jonka jälkeen käyn ne läpi yksitellen.

Taulukko 1 Johtajuustutkimus 1900-luvulta nykypäivään (mukaillen Juuti 2006)

Ajankohta	Painopiste
1900–1990	Realistinen maailmankuva
1900–1950	Johtajan ominaisuuksien tarkastelu: pyrittiin erottamaan hyvin menestyvä johtaja heikosti menestyvästä heidän ominaisuuksiensa perusteella.
1950–1970	Käyttäytymistieteellinen tarkastelu: pyrittiin erottamaan menestyvä johtaja huonosti menestyvästä heidän käyttämänsä johtajuustyylin perusteella.
1970–1980	Tilannepainotteinen tarkastelu: pyrittiin valikoimaan niitä olosuhdetekijöitä, joissa johtaminen tapahtuu ja pyrittiin löytämään tilanteiden ja johtajuustyilien välistä yhteensopivuutta.
1980–1990	Integroiva tarkastelukulma: pyrittiin yhdistämään ominaisuusteoriittisia, käyttäytymispainotteisia ja tilanneteorioita toisiinsa, ja asettamaan ne siihen ympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu.
1970–2000	Tulkinnallinen näkökulma
1970–1990	Transformationaalinen johtajuus: palattiin tarkastelemaan johtajan karismaa osana onnistunutta johtajuutta, ja esiteltiin jaottelu transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtajuuteen.
1970–2000	Ihmisten ja asioiden johtajuus: käytiin keskustelua siitä, mihin tilanteisiin ihmisten johtajuus ja asioiden johtajuus soveltuvat.
1980–2000	Merkityksen johtajuus: tarkasteltiin johtajuutta kulttuurinäkökulmasta ja myöhemmin symbolisena toimintana.
1990–	Postmoderni näkökulma
1990–	Tarkasteltiin johtajuutta tekstuaalisena konstruktiona, muoti-ilmiönä tai tarinana, osana organisaatiodiskurssia. Organisaatiot ovat omien mielikuviamme tuotosta. Maailmanlaajuisten ongelmien ratkaisuun kehittyneet johtajuusteoriat, esimerkiksi eettinen, vastuullinen, kestävä ja ympäristöjohtajuus (Brown ym. 2005; Maak – Pless 2006; Ferdig 2007; Jang ym. 2017).

1900-luvun alussa valloillaan oli realistiseen maailmankuvaan sopiva käsitys johtajuudesta synnynnäisenä ominaisuutena, joka ihmisellä joko oli tai ei (Wynn 2012). Tämän niin sanotun suurmiesteorian käsityksen mukaan johtajuutta ei voinut oppia tai opettaa (Hopkins – O’Neil 2015, 1; Kelloway – Gilbert 2017, 7). Käsitys johtajuudesta oli hyvin maskuliininen, individualistinen ja sankarillinen (Grint 2011, 8).

Suurmiesteoriassa pyrittiin nostamaan esille johtajien jopa yli-inhimillisiä piirteitä, jotka erottelevat heidät tavallisista työntekijöistä (Hopkins – O’Neil 2015, 1). Tätä teoriaa vastaan tosin todistivat useat tutkimukset, joissa ei löydetty yhteyttä onnistuneen johtajuuden ja johtajien yhtenevien seuraajistaan eroavien ominaisuuksien välillä (Juuti 2006, 13).

1950-luvulla johtajuutta alettiin tarkastelemaan ominaisuuksien sijaan käyttäytymisen kautta (Grint 2011, 9; Hopkins – O’Neil 2015, 1). Nimensä mukaisesti käyttäytymisteoriassa tutkittiin johtajien käyttäytymistä painopisteiden ollessa johtajien arvojen, asenteiden, roolien ja heidän käyttämiensä viestintätapojen tarkastelussa. Ajan hengessä toteutettiin johtajuustaidollisia tutkimuksia, joissa osoittautui muun muassa demokraattisen johtajuustavan ja työtyytyväisyyden välinen yhteys sekä demokraattisen johtajuustavan ja korkean tuottavuuden välinen yhteys. (Juuti 2006, 15–16.) Tunnetuin näistä tutkimuksista on nimeltään ”Ohio State Studies”, jossa tunnistettiin ihmisten ja asioiden johtamisen yhdessä luovan onnistuneen johtajuuden mallin (Grint 2011, 9; Kelloway – Gilbert 2017, 9–10). Tulokset eivät kuitenkaan aina olleet tutkimuksissa yhdenmukaisia eikä käyttäytymisteoriakaan näin ollen pystynyt yksiselitteisesti selittämään onnistuneen johtajuuden menestystekijöitä (Kelloway – Gilbert 2017, 9–10).

1970-luvulla siirryttiin tarkastelemaan johtajuutta tilannepainotteisen tarkastelun kautta (Grint 2011, 9; Hopkins – O’Neil 2015, 1; Kelloway – Gilbert 2017, 11–13). Tilannepainotteisessa johtajuusteoriassa lähtökohtana toimi vuorovaikutus alaisten kanssa, mistä kumpusi tilanneherkkyys ja sopiva reagointi kuhunkin tilanteeseen (Grint 2011, 9). Teorian mukaan johtajan olisi pyrittävä muokkaamaan johtajuustyyliään johdettavan alaisen kypsyyden mukaan. Kypsemät alaiset vaativat vähemmän johtajuutta itseohjautuvuutensa vuoksi, kun taas epäkypsemät alaiset vaativat aluksi enemmän johtajuutta ennen kuin hekin kypsyvät itseohjautuvammiksi. (Juuti 2006, 17.)

1980-luvulle tultaessa johtajuuden ajateltiin olevan jotain monisyisempää kuin mikään yksittäinen edellä mainittu teoria. Ajateltiin, että edellä mainittujen teorioiden ristiriitaiset tulokset johtuvat osittain siitä, etteivät ne ota riittävästi huomioon toisiaan. Johtajuutta alettiin tämän vuoksi tarkastella useita teorioita yhdistelevien integroivien mallien kautta. Näissä malleissa pyrittiin ottamaan huomioon niin johtajan synnynnäiset piirteet, käyttäytyminen kuten myös yksittäiset tilanteet, joissa johtaminen tapahtuu. (Yukl 2011, 286; Grint 2011, 9.) Samoihin aikoihin James Burns (1978) toi ensimmäisenä esille termit

transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus. Työssään hän erotti toisistaan termit *johtaja* (engl. leader) ja *johtajuus* (engl. leadership), joista ensimmäinen kuvaa asemaa organisaatiossa ja jälkimmäinen yhteistyössä tapahtuvaa prosessia. Hänen mukaansa johtajan tärkein tehtävä ei ollut johtaa, vaan kehittää seuraajistaan tulemaan myös johtajia. Tästä alkoi uusi tulkinnallisen näkökulman aikakausi johtajuustutkimuksessa. (Juuti 2006, 14). Transformationaalisen johtajuuden nähdään muuttavan johdettavaan asiaan tai prosessiin osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan. Toisin sanoen transformationaalisessa johtajuudessa myös johtaja itse jalostuu seuraajiansa lisäksi parempaan suuntaan. (Seeck 2012, 354; Kelloway – Gilbert 2017, 20.) Puolestaan transaktionaalisessa johtajuudessa johtaja johtaa vaihtokaupan avulla, esimerkiksi palkitsemalla työntekijöitä hyvistä suorituksista ja rankaisemalla huonoista (Bass – Riggio 2006, 3; Yukl 2011, 299–300). Transaktionaalisen tavan ei nähdä nykyään enää riittävän, sillä 2000-luvun nopeasti muuttuvan tietotyön johtaminen tarvitsee onnistuakseen prosesseihin osallistujia paremmiksi kehittävää transformationaalista johtajuutta (Bass 1997, 131). Transformationaalinen johtaja mahdollistaa tämän motivoimalla seuraajiaan tekemään enemmän kuin he alun perin aikoivat tehdä tai uskoivat pystyvänsä tekemään (Bass – Riggio 2006, 4; Yukl 2011, 300).

Samaan aikaan transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden kanssa kehittyivät asioiden ja ihmisten johtajuus sekä merkityksen johtajuus (Kotter 1992; Juuti 2006, 14). Asioiden johtajuudessa painopiste on suunnittelussa, organisoinnissa, budjetoinnissa ja valvonnassa. Puolestaan ihmisten johtajuudessa painopiste on innokkuudessa, kannustamisessa, visioinnissa, avoimessa keskustelussa ja ihmisten mukaan ottamisessa. (Kotter 1992.) Merkityksen johtajuus sai alkunsa havainnosta, jonka mukaan johtajuus nähdään symbolisena toimintana, jolla ohjataan ihmisten mielikuvia todellisuudesta ja luodaan samalla uusia merkityssuhteita (Smircich – Morgan 1982, 261). Merkityksen johtajuuteen sisältyy myös kulttuurinäkökulma, jonka mukaan ihmiset välittävät monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa omia mielikuvia todellisuudestaan ja näin muokkaavat muiden kokemuksia todellisuudesta (Juuti 2006, 23). Tämän näkökulman mukaan johtajuuden avulla voidaan vaikuttaa ihmisten havainnointiin ja tulkintaan heitä ympäröivästä todellisuudestaan (Ahonen 1996, 71). Näin ollen johtajan tavoitteena on pyrkiä luomaan sellaisia merkityssisältöjä, joiden avulla hän saa seuraajat toimimaan tiettyjen haluamiensa päämäärien saavuttamiseen (Smircich – Morgan 1982, 262).

1990-luvulta eteenpäin johtajuusteorioita on alettu tarkastelemaan postmodernin näkökulman kautta (Grint 2011, 11). Näkökulmassa johtajuusteoriat nähdään ohi menevinä muotoina tai tarinoina, jotka syntyvät osana organisaatiodiskurssia ja joita organisaatioissa toistellaan, jotta kaikilla olisi oma paikkansa ja selkeä tieteellisen järkevää viitekehys, jossa toimia (Juuti 2001; Juuti 2006, 14). Näkökulman mukaan johtajuustutkimuksessa on havahduttu siihen, että organisaatiot ovat oikeastaan omien mielikuviamme tuotosta. Näkökulma asettaa vastakohtaan perinteisille johtajuusnäkökulmille, jotka ovat rakentuneet vahvasti sääntöjen, valvonnan ja yhtenäisten johtajuusteorioiden pohjalle. (Barry – Hazen 1996, 147–148.)

Postmoderni johtajuusnäkökulma voi näin ollen tarjota uuden ympäristön johtajuustutkimukselle. Uudessa ympäristössä olemme jatkuvasti muuttuvassa ja liikkuvassa tilassa, jossa joudumme koko ajan muokkaamaan mielikuviamme ja uudistamaan niitä. (Juuti 2006, 26–27.) Ihmiskunnan kohdatessa entistä vaikeampia ilmasto- ja ympäristöhaasteita on myös organisaatioiden ja sosiaalisten rakenteiden muututtava. Ymmärtämällä miten ihmiset reagoivat suuriin muutoksiin on mahdollista kouluttaa johtajia johtamaan näitä muutoksia. (Brown 2012, 560.) Tähän haasteeseen vastaamaan on kehittynyt omia johtajuusteorioita. Mainittakoon esimerkkeinä eettinen johtajuus, joka toimii normatiivisesti ja ohjaa muita toimimaan samoin (Brown ym. 2005), vastuullinen johtajuus, joka pyrkii saavuttamaan sosiaalisia ja ympäristötavoitteita luoden positiivista muutosta globaalilla tasolla (Maak – Pless 2006, 99), kestävä johtajuus, joka ottaa huomioon taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät osa-alueet (Ferdig 2007, 26) ja ympäristöjohtajuus, joka korostaa ympäristöarvoja organisaation kaikissa toiminnoissa muihin johtajuustyyliin verrattuna (Jang ym. 2017; Su ym. 2020, 3).

2.1.2 Ympäristöjohtajuus

Toistaiseksi luonnon monimuotoisuuden ja organisaatio- ja johtajuustutkimuksen yhdistäminen on ollut vähäistä alan kirjallisuudessa (Etzion 2007; Starik – Kanashiro 2013; Gibassier ym. 2019). Tähän on esitetty monia syitä. Panwar ym. (2020) arvioivat, että luonnontieteet on kenties aikaisemmin nähty epärelevanttina tieteenalana johtajuustutkimuksen keskuudessa. Porter (2006) sekä Winn ja Pogutz (2013) ovat samoilla linjoilla esittäessään johtajuustutkimuksen ja biologisen luonnontieteen olevan tieteenaloina kaukana toisistaan ja siksi niitä ei ole ymmärretty tutkia yhdessä. Boiral ym.

(2018a) puolestaan esittävät, että luonnon monimuotoisuuden huomiointiin liittyy useita haasteita, ja se on luonteeltaan hyvin teknistä, minkä vuoksi se on ollut hankalasti ymmärrettävä tieteenalan ulkopuolisille tutkijoille, mikä puolestaan on hankaloittanut sen huomioimista myös johtajuustutkimuksessa. Tässä tutkielmassa aiheeseen tutustutaan ympäristöjohtajuuden (engl. *environmental leadership*) kautta, jossa ympäristöasioilla, mukaan lukien luonnon monimuotoisuuden huomioimisella, katsotaan olevan iso rooli ja ne huomioidaan osana yritystoimintaa (Jang ym. 2017; Su ym. 2020, 3). Viime vuosina ympäristöjohtajuus on yhdistetty edellisessä luvussa mainitun transformationaalisen johtajuuden kanssa (Graves ym. 2013; Chen – Chang 2013; Robertson – Barling 2013). Transformationaalinen johtaja vaikuttaa seuraajiensa tapaan hahmottaa asioita ja tulkita tapahtumia. Tällainen toimintatapa on osavaatimuksena myös onnistuneen ympäristöjohtamisen taustalla (Portugal ym. 1994, 274.)

Entistä vakavimmat ja laajemmalle levinneet ympäristöongelmat ovat herättäneet kuluttajat, yhteisöt, hallitukset sekä muut sidosryhmät vaatimaan organisaatioilta entistä enemmän vastuuta ympäristöongelmien hoitamisesta. Perinteisesti syyt yritysten harjoittaman ympäristöasioiden edistämisen taustalla on voitu jakaa neljään kategoriaan: lainsäädäntö, sidosryhmien asettamat paineet, taloudellisen kilpailukykyyn parantaminen ja eettiset syyt (Bansal – Roth 2000). Ympäristöjohtajuuden taustalla vaikuttavat tekijät voidaan puolestaan jakaa kolmeen pääkategoriaan: normatiivisiin, instrumentaalisiin ja kontekstuaalisiin. Normatiiviset tekijät pitävät sisällään moraaliset ja eettiset syyt, halun auttaa ympäristöongelmien ratkaisemisessa ja luonnon arvostuksen. Instrumentaaliset tekijät käsittävät lainsäädännön noudattamisen, kilpailuedun tavoittelun, luonnon välinearvon yritystoimintaa varten, resurssien säästämisen ja yrityskuvan säilyttämisen positiivisena. Kontekstuaaliset tekijät puolestaan koskevat johtajan omia valmiuksia tarttua ympäristöongelmiin esimerkiksi omien verkostojen, jaksamisen sekä tietotaidon pohjalta sekä sidosryhmien asettamia paineita ja rajoitteita. (Niu ym. 2018; Wang ym. 2020.)

Ympäristöjohtajuus korostaa ympäristöarvoja organisaation kaikissa toiminnoissa muihin johtajuustyyliin verrattuna, joissa ympäristöarvot voivat olla irrallinen osa toimintaa (Jang ym. 2017; Su ym. 2020, 3). Perinteisesti ympäristöjohtajuus on alan kirjallisuudessa määritelty kyvyksi vaikuttaa yksilöihin ja mobilisoida organisaatioita pitkän aikavälin ympäristötavoitteiden saavuttamiseksi (Egri – Herman 2000; Boiral ym, 2009; Crossman 2011; Moe 2012). Tämän rinnalla viime vuosina suosiota on saanut

määritelmä, jonka mukaan ympäristöjohtajuus on transformationaalista käyttäytymistä (Graves ym. 2013; Chen – Chang 2013; Robertson – Barling 2013). Ympäristöjohtajuudessa on havaittavissa samankaltaisuuksia transformationaalisen johtajuuden kanssa. Olennaisia yhdistäviä tekijöitä kahden teorian välillä ovat: houkuttelevan (ympäristöarvoja painottavan) vision artikulointi, seuraajien (ympäristöhaasteisiin liittyvien) käsitysten muokkaaminen ja oman henkilökohtaisen sitoutumisen (ympäristöhaasteisiin) esiintuominen symbolisten toimien kautta. (Portugal ym. 1994, 274; Robertson 2018, 961.) On kuitenkin huomattava, että johtajan on täytynyt ensin itse olla valmis omaksumaan todennäköisesti uutta tietoa ympäristöongelmien vakavuudesta ja laajuudesta ja sen myötä halukas ratkaisemaan niitä, ennen kuin hän voi toiminnallaan vakuuttaa muutkin organisaation jäsenet lähtemään mukaan (Boiral ym. 2014; Boiral ym. 2018b). Vastaavaa on todettu myös transformationaalisen johtajuuden kohdalla. Myönteinen suhtautuminen uuden oppimiseen ja omien uskomuksien muuttumiseen ajan myötä ovat yhteydessä transformationaaliseen johtajuuskäyttäytymiseen. (Tickle ym. 2004; Bass – Riggio 2006.) Ympäristöjohtaja lisäksi kannustaa seuraajia omaksumaan ympäristölle hyödyllisempiä käyttäytymistapoja (Robertson – Barling 2013) ja samalla inspiroi seuraajiaan tavoittelemaan ja ylittämään asetetut ympäristötavoitteet (Chen – Chang 2013). Nämä molemmat toimintatyylit voidaan tunnistaa myös transformationaalisesta johtajuudesta.

Portugal ym. (1994) esittelevät viitekehyksen transformationaalisen ympäristöjohtajuuden tarkempaan tarkasteluun. Heidän mukaansa ympäristöjohtajuuden prosessit rakentuvat kaksiulotteiselle viitekehykselle, joka pitää sisällään yksilöllisen ja organisatorisen vaikutustason sekä sisäisen ja ulkoisen suhdetason. Johtajuus perinteisesti nähdään vaikutusprosessina joko yksilöihin tai laajemmin koko organisaatioon (Burns 1978). Yksilöllinen vaikuttaminen tapahtuu usein keskusteluissa yhden tai muutaman henkilön kanssa. Yksilöihin vaikuttaessa pyritään vetoamaan heidän logiikkaansa, arvoihinsa ja tarpeisiinsa, jotta he jatkossa toimisivat organisaation vaatimalla tavalla. Organisaation tasolla vaikuttaminen tapahtuu usein johtohahmon toimesta ja suuntautuu kerralla isompaan joukkoon tai koko organisaatioon. Vaikutuksen keinoja ovat esimerkiksi virallisten käytäntöjen, rakenteiden tai organisaatiokulttuurin muuttaminen erilaisten ohjelmien, budjetoinnin tai kannustejärjestelmien avulla. (Portugal ym. 1994, 272.) Viitekehyksen toinen ulottuvuus pitää sisällään sisäiset ja ulkoiset suhteet. Sisäisissä suhteissa pyritään vaikuttamaan organisaation jäseniin esimerkiksi asettamalla

tavoitteita tai uusimalla strategiaa (Yukl 1994; Portugal ym. 1994). Ulkoisissa suhteissa puolestaan pyritään ylläpitämään ja kasvattamaan suhteita organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin sekä vaikuttamaan niihin. Tämä voi tapahtua esimerkiksi keräämällä tietoa organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä, analysoimalla tietoa etsien mahdollisia uhkia ja mahdollisuuksia, neuvottelemalla organisaatiolle hyödyllisiä sopimuksia sekä tekemällä yhteistyötä ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. (Yukl 1994, Portugal ym. 1994.) Esimerkit yksilö- ja organisaatiotasolla sekä sisäisellä ja ulkoisella tasolla tapahtuvasta vaikuttamisesta ympäristöjohtajuudessa on esitetty kuviossa 1.

		Suhteen taso	
		Sisäinen	Ulkoinen
Vaikutuksen taso	Yksilö	Tapaaminen alaisen kanssa ja uuden ympäristötoiminnon käyttöönoton arviointi	Neuvon kysyminen luonnonsuojelujärjestön yhteyshenkilöltä
	Organisaatio	Uusien ympäristötoimien sisällyttäminen budjettiin	Mainoskampanja ympäristötoimilla saavutetuista tuloksista

Kuvio 1 Ympäristöjohtajuuden prosessit esimerkkeineen (mukaiillen Portugal ym. 1994)

Ympäristöjohtajuus onnistuu todennäköisimmin silloin kun kaikki viitekehyksen tasot on huomioitu. Johtajan esitellessä uusia ympäristötoimia hänen olisi hyvä huomioida organisaation sisäiset ja ulkoiset toimijat, niin yksilö- kuin organisaatiotasolla, ja löytää näiden välille yhteisymmärrys. Usein esimerkiksi organisaation taloudelliset tavoitteet ja ulkopuolisten sidosryhmien asettamat ympäristöpaineet ovat ristiriidassa. Näihinkin on mahdollista löytää molempia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja. (Portugal ym. 1994, 272.) Esimerkiksi organisaation itselleen asettama kunnianhimoisempi kierrätysohjelma miellyttää sekä ympäristöpaineita asettavia sidosryhmiä että hyödyttää samalla organisaatiota pienempien jätemaksujen muodossa. Tällainen muutos vaatii sisäisen ja ulkoisen tason huomioimisen lisäksi myös yksilö- ja organisaatiotason huomiointia.

Onnistunut ympäristöjohtaja onnistuu viemään muutoksia läpi organisaatiotasolla, koska hänellä on samaan aikaan organisaation eri osastoilla avainhenkilöitä, jotka auttavat häntä viemään muutosta läpi (Egri – Herman 2000, 697). Transformationaalinen ympäristöjohtaja saa yksilöt ja sitä kautta organisaation toteuttamaan ja ylittämään asetetut ympäristötavoitteet inspiroimalla muita tuomalla esiin omat ympäristöarvonsa,

auttamalla työntekijöitä pohtimaan ympäristöongelmia eri näkökulmista sekä muodostamalla tiiviimpiä suhteita työntekijöihinsä ja antaen heille näin enemmän vaikutusvaltaa organisaatiossa (Bass – Riggio 2006; Robertson – Barling 2013, 187). Myös Egri ja Herman (2000, 597) korostavat sosiaalisten suhteiden merkitystä onnistuneen ympäristöjohtajuuden taustalla. Ympäristöjohtajuus ei näin ollen rajoitu vain ylimpään johtoon tai keskijohtoon. Alemman tason työntekijät voivat transformationaalisen ympäristöjohtajan alaisuudessa saada omalla aloitteellaan muita organisaation jäseniä mukaan esimerkiksi kierrätystalkoisiin tai he voivat toimia ylemmän johdon lähettiläinä, jotka edistävät ympäristötoimia omassa tiimissään. (Robertson – Barling 2013, 187.)

2.2 Luonnon monimuotoisuus ja alkutuotanto

2.2.1 Luonnon monimuotoisuuden heikkeneminen

Luonnon monimuotoisuus, elonkirjo ja biodiversiteetti tarkoittavat kaikki samaa asiaa eli luonnossa esiintyvää vaihtelua. Yleisesti käytetty mittari monimuotoisuuden mittaamiselle on lajirunsaus tietyllä tarkastelualueella. Englanninkielisissä tutkimuksissa puolestaan käytetään lähes poikkeuksetta termiä biodiversiteetti. Tässä tutkielmassa käytän termiä luonnon monimuotoisuus, sillä se on käyttöön vakiintunut suomen kielen termi ja yleisessä keskustelussa sekä uutisoinnissa käytetyin termi edellä mainitusta kolmesta.

Luonnon monimuotoisuus on termi, joka on lyhyessä ajassa elänyt ja muuttunut käytössä. Termi on verrattain nuori, sillä sitä on alettu käyttää 1900-luvun keskivaiheilla. Aluksi sitä käyttivät lähinnä biologit ja useimmiten sillä viitattiin lajien vaihtelumäärään. Termin käyttö laajeni käsittämään myös geneettisen ja ekosysteemien vaihtelumäärän 1980-luvulla. (Díaz – Malhi 2022, 33.) Virallisesti ensimmäisen kerran termi esiteltiin kansainväliselle suurelle yleisölle vuonna 1992 Rio de Janeirossa pidetyssä YK:n ympäristökokouksessa. Se kirjattiin osana kansainvälistä biodiversiteettisopimusta ja tällöin sen määritelmä kuului: ”*biologinen monimuotoisuus tarkoittaa kaikkiin, kuten manner-, meri- tai muuhun vesiperäiseen ekosysteemiin tai ekologiseen kokonaisuuteen kuuluvien elävien eliöiden vaihtelevuutta; tähän lasketaan myös lajin sisäinen ja lajien välinen sekä ekosysteemien monimuotoisuus*” (Finlex 26.10.1994.) Taloustieteilijä Partha Dasguptan (2021, 51) julkaisemassa jättimäisessä luonnon ja talouden yhteyttä

käsittelevässä talousraportissa luonnon monimuotoisuus määritellään ”*elämän monimuotoisuudeksi, jonka heikkeneminen häiritsee biosfäärin luontaisia prosesseja esimerkiksi luontaisia ilmastonmuutosta hillitseviä prosesseja*”. Vuonna 2022 YK:n alaisuudessa toimiva hallitustenvälinen luonnon monimuotoisuus- ja ekosysteemipalvelupaneeli IPBES määritteli luonnon monimuotoisuuden samalla tavalla kuin Rio de Janeiron sopimuksessa määriteltiin. Myös tässä tutkielmassa käytän kyseistä määritelmää luonnon monimuotoisuudelle, sillä se ottaa kattavasti huomioon kaikki termiin sisältyvät osa-alueet.

Kuten edellä mainittu, luonnon monimuotoisuus käsittää kolme tasoa: geneettisen, lajien ja ekosysteemien monimuotoisuuden. Luonnon monimuotoisuuden heikkenemistä tyydytään useimmiten tarkastelemaan lajikadon kautta. Tämä on osittain jääne historiasta, mutta tilanteeseen vaikuttaa myös tutkijoiden tiedonpuute muiden tasojen toiminnasta. Silloin kun lajien huomataan kadonneen, on täytynyt tapahtua jo isoja muutoksia geneettisellä tai ekosysteemisellä tasolla. (Mendenhall ym. 2012.) Luonnon monimuotoisuutta täytyykin aina tarkastella kaikkien kolmen tason kautta, sillä ne ovat syvästi kytköksissä toisiinsa (Panwar ym. 2020, 2). Tasot ovat hierarkkisessa järjestyksessä pienimmästä suurimpaan, eli geneistä lajeihin ja sitä kautta ekosysteemeihin (Dirzo – Raven 2003, 138). Geenien monimuotoisuus takaa monimuotoisuuden myös seuraavilla tasoilla (Laikre ym. 2010). Lajit, joilla on vähän geneettistä vaihtelua ovat huonompia sopeutumaan muutoksiin ja tulevat todennäköisemmin syrjäytyteiksi muiden lajien toimesta. Lajien monimuotoisuus sen sijaan näkyy runsaana lajien vaihteluna yhdellä tarkastelualueella. Useimmat lajit takaavat alueen jatkuvan monimuotoisena myös kriisitilanteissa esimerkiksi pitkään kestäneen kuivuuden tai kylmyyden aikana. (Panwar ym. 2020, 2.) Vaikka yksi laji menetettäisiin ajan saatossa niin muut lajit korvaavat menetetyn lajin ekologisen tehtävän tarkastelualueella (Elmqvist ym. 2003). Ekosysteemien monimuotoisuus puolestaan muodostuu elinympäristöjen vaihtelevuudesta. Ekosysteemi muodostuu kasveista, eläimistä, mikro-organismeista ja ympäröivästä ympäristöstä. (Millenium Ecosystem Assesment 2005, 3.) Mitä laajempi ekosysteemien vaihtelevuus, sitä laajempi lajillinen ja geneettinen monimuotoisuus. Kuten edellä huomattua, kaikki tasot ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa ja heikentämällä yhtä kärsivät kaikki muutkin.

Syyt luonnon monimuotoisuuden heikkenemisen taustalla voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan: suorat ja epäsuorat vaikutukset (IPBES 2019, 29; Díaz – Malhi 2022, 48–

49). Ne on tuotu esille kuviossa 2. Suorat vaikutukset voivat olla luonnollisia, esimerkiksi tulivuorenpurkaus tai maanjäristys, ihmisestä lähtöisiä, esimerkiksi metsien hävittäminen tai saastuttaminen, tai ne voivat olla yhdistelmä näitä kahta, esimerkiksi El Niño -sääilmiön voimistuminen tai zoonoottisten tautien kuten koronavirustauti COVID-19:n leviäminen (Díaz – Malhi 2022, 48–49). Epäsuorat vaikutukset ovat puolestaan kaikki ihmisestä lähtöisin (IPBES 2019, 29; Díaz – Malhi 2022, 48–49). Ne ovat luonteeltaan sosiaalisia, taloudellisia, väestötieteellisiä, kulttuurisia, institutionaalisia ja poliittisia, jotka juontavat juurensa sosiaalisiin arvoihin ja narratiiveihin (IPBES 2019, 29). Epäsuorat vaikutukset ajavat suorien vaikutusten toteutumista. Esimerkiksi luontoon suhtautuminen vain välinearvon kautta lisää luonnonvarojen käyttöä.



Kuvio 2 Epäsuorat ja suorat vaikutukset luonnon monimuotoisuuteen (mukaiillen IBPES 2019) Merkittävimmät suorat vaikutukset luonnon monimuotoisuuden heikkenemiseen ovat muutokset maa-alueiden käytössä, erilaiset saasteet, ilmastonmuutos, luonnonvarojen ylikäyttö ja vieraslajien leviäminen (IPBES 2019, 117; Díaz – Malhi 2022; Jaureguiberry ym. 2022, 2). On tärkeää huomata, että suorat vaikutukset toimivat synergisesti. Otetaan esimerkiksi Amazonin sademetsät, joita koettelee sekä ilmastonmuutoksen aiheuttama kuivuus, mutta myös ihmisen lisääntynyt maankäytön tarve. Nämä vaikutukset yhdessä ovat pitkässä juoksussa tuhoisia sademetsille. (Díaz – Malhi 2022, 49–50.)

Merkittävimpiä epäsuoria vaikutuksia voidaan tarkastella viiden kategorian kautta, jotka ovat arvot, väestön kasvu, teknologia, talous ja hallinto. Epäsuorat vaikutukset voivat näyttäytyä esimerkiksi ruokavaliovalintoina tai uusien teknologioiden kehittymisenä. (IPBES 2019; Díaz – Malhi 2022, 53.) Lisäksi epäsuorat vaikutukset voivat saada alkunsa

sosiaalisesti hyväksytyistä säännöistä paikallisissa yhteisöissä tai kansainvälisistä sopimuksista kuten edellä mainitusta Rio de Janeirossa sovitusta biodiversiteettisopimuksesta tai Maailman kauppajärjestö WTO:n sopimuksista. (Díaz – Malhi 2022, 48.)

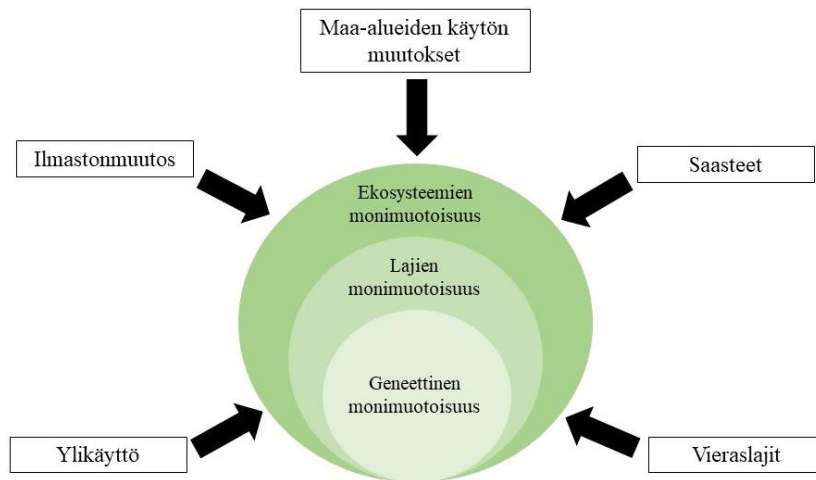
Kuten edellä olevasta voi huomata, epäsuorat vaikutukset luonnon monimuotoisuuteen ovat selkeästi monisyisemmät ja läpileikkaavasti usealle sektorille ulottuvat verrattuna suoriin vaikutuksiin, jotka vaikuttavat aina yhteen kohteeseen kerrallaan (IBPES 2019). On tärkeää tehdä ero suorien ja epäsuorien vaikutusten välille, sillä suorat ihmisen aiheuttamat vaikutukset voidaan tarvittaessa pysäyttää tai ainakin niiden laajuutta voidaan vähentää, mutta epäsuorien vaikutusten vähentäminen, saati pysäyttäminen on hankalampaa, johtuen niiden laajalle ulottuvista taustasyistä. (Díaz – Malhi 2022, 48–49.)

2.2.2 Alkutuotannon vaikutus luonnon monimuotoisuuteen

Ihmisen toiminta on kiihdyttänyt luonnon monimuotoisuuden heikkenemistä. Tarkastelemalla lajikatoa voidaan sen huomata olevan jopa tuhatkertaista verrattuna luonnollisesti tapahtuvaan lajien häviämiseen ja nousevan tulevaisuudessa 10 000-kertaiseksi, jos nykyistä suuntaa ei muuteta (De Vos ym. 2015, 452). Lajikadon ollessa noin korkeissa lukemissa on täytynyt tapahtua suuria muutoksia myös geneettisellä ja ekosysteemisellä tasolla (Mendenhall ym. 2012). Tässä tutkielmassa keskityn erityisesti ruokajärjestelmän alkutuotannon yritysten aiheuttamiin vaikutuksiin, sillä alkutuotanto on yksi eniten luonnon monimuotoisuuden heikkenemiseen vaikuttavista aloista.

Alkutuotanto on ruokajärjestelmän alkupäässä tapahtuva elintarviketuotannon ensimmäinen vaihe. Siihen kuuluvat maidontuotanto, munantuotanto, lihakarjan kasvatusta, kalastusta ja kalanviljelyä, kasvien ja hedelmien sekä viljan ja sienten viljelyä, hunajantuotanto, luonnonvaraisten marjojen ja sienten keräily sekä metsästys. (Ruokavirasto 2022.) Yleisellä tasolla tarkasteltuna yritysten aiheuttamat merkittävimmät vaikutukset luonnon monimuotoisuuden heikkenemiseen ovat maa- ja merialueiden käytön muutokset, erilaisten saasteiden tuottaminen, vieraslajien levittäminen, luonnonmateriaalien ylikäyttö ja ilmastonmuutoksen kiihdyttäminen (IPBES 2019; Díaz – Malhi 2022) Alkutuotannon vaikutukset luonnon monimuotoisuuden heikkenemiseen pitävät sisällään kaikki edellä mainitut vaikutukset. Kuvio 3 havainnollistaa edellisessä luvussa esiin tuodut luonnon monimuotoisuuden kolme eri tasoa sekä yritysten

merkittävimmät vaikutukset luonnon monimuotoisuuden heikkenemiseen. Kuvion jälkeen käyn läpi eri vaikutukset alkutuotannon näkökulmasta.



Kuvio 3 Luonnon monimuotoisuuden kolme tasoa ja sitä heikentävät tekijät (mukailten Panwar ym. 2020)

Merkittävin alkutuotannon yritysten aiheuttamista vaikutuksista luonnon monimuotoisuuden heikkenemiseen on maa-alueiden käytön muutokset (Dirzo – Raven 2003, 160). Tällä tarkoitetaan aikaisemmin luonnontilaisten alueiden muuttamista esimerkiksi viljelyn tai karjanlaiduntamisen tarpeisiin. Eri toimialoista maatalous on maa-alueiden käytön muutosten merkittävin ajuri. (IPBES 2019, 119.) Maatalous osana ruokajärjestelmän alkutuotantoa pitää sisällään maidontuotannon, munantuotannon, lihakarjan kasvatuksen ja kasvien ja hedelmien sekä viljan ja sienten viljelyn (Tieteen termipankki 2019). Huomattavaa on, että tällä hetkellä yksi kolmasosa maailman maapinta-alasta on maatalouden käytössä (FAO 2022). Muutokset maa-alueiden käytössä voivat aiheuttaa kokonaisten ekosysteemien katoamista, jos ne valjastetaan täysimittaisesti ihmisen käyttötarkoitukseen (Lambin ym. 2001, 262). Maa-alueet voivat myös pirstaloitua pienempiin osiin, jolloin lajien ja sitä kautta geenien on vaikeampaa tai mahdotonta liikkua paikasta toiseen ja ovat siten heikommin valmiita sopeutumaan mahdollisiin muutoksiin elinympäristössään (Fahrig 2003). Maaperän muokkaaminen voi aiheuttaa lisäksi pysyviä muutoksia esimerkiksi happamoitumisen tai eroosion kautta (IPBES 2019, 199–120). Nämä kaikki osaltaan heikentävät luonnon monimuotoisuutta kaikilla kolmella tasolla.

Ruokajärjestelmän alkutuotannossa saasteita syntyy esimerkiksi maatalouden torjunta-aineiden ja lannoitteiden ravinnekuormasta maaperään ja vesistöihin, liha- ja maitokarjan aiheuttamista metaanipäästöistä ilmakehään ja kalanviljelyyn käytetyn rehun

ravinnekuormasta vesistöihin (IPBES 2019, 122–125). Päästöt vesistöihin voivat aiheuttaa rehevöitymistä, jolloin vain tietyt lajit, esimerkiksi sinilevät, hyötyvät samalla kun toiset, esimerkiksi rakkolevä ja sinisimpukka, voivat hävitä (Panwar ym. 2020, 3). Maaperään päässeet ravinteet ja lannoitteet voivat puolestaan muuttaa sen bioottista koostumusta niin, että siitä tulee sopimaton elinympäristö siellä ennen viihtyneille lajeille vähentäen näin maanalaista monimuotoisuutta (Power 2010, 2965). Saasteet heikentävät luonnon monimuotoisuutta ensisijaisesti lajien tasolla.

Maatalous on yksi merkittävimmistä aloista, joka aiheuttaa vieraslajien levittämistä (Panwar ym. 2020, 4). Alkutuotannossa vieraslajien levittäminen liittyy kalanviljelyyn ja kasvien ja hedelmien sekä viljan viljelyyn (IPBES 2019, 126). Vieraslajit leviävät ihmisen tietoisien toiminnan kautta tai vahingossa, kun lajit pääsevät hallitsemattomasti leviämään paikalliseen luontoon niille varatun viljelyalan tai istutuspaikan ulkopuolelle (Essl ym. 2011). Jos levinneille vieraslajeille ei löydy uudesta paikallisesta luonnosta petoeläimiä voivat ne päästä leviämään hallitsemattomasti ja valtaamaan elintilaa paikallisilta lajeilta (Jeschke – Strayer 2005, 7198). Tämä heikentää erityisesti lajien monimuotoisuutta.

Ylikäyttö viittaa elollisten ja elottomien luonnonvarojen liialliseen käyttöön niin etteivät varannot ehdi palautua käytön ohessa. Ruokajärjestelmän alkutuotannossa tämä koskee erityisesti kalastusta, metsästystä ja joissain paikoin maailmaa maanviljelyn käyttämää makean veden liikakulutusta. (IPBES 2019, 121.) Metsästyksessä ja kalastuksessa ylikäytöllä on selkeä vaikutus lajien sukupuuttoon, mikäli niiden kantoja ei seurata ja anneta elpyä turvalliselle tasolle. Erityisesti merialueilla tapahtuva tehokalastus on surullinen esimerkki luonnon monimuotoisuuden heikkenemisestä. (Panwar ym. 2020, 4.) Lajien ja sitä kautta geneettinen monimuotoisuus on heikentynyt ylikäytön vuoksi ja tehnyt näin lajeista huonommin sopeutuvaisia mahdollisille ekosysteemien muutoksille (Pinsky – Palumbi 2014, 29).

Kuten kaikki ihmisen laajamittaisesti harjoittama toiminta myös ruokajärjestelmän alkutuotanto kiihdyttää ilmastonmuutosta (Ellis 2011, 1010). Tällaisesta esimerkkejä ovat metsäalueiden muuttaminen viljely- tai laidunnuskäyttöön ja maatalouden metaani- ja hiilidioksidipäästöt. Ilmastonmuutoksen aiheuttamat vaikutukset luontoon ovat jo nähtävissä, kuten merenpinnan nousu ja meriveden happamoituminen, mutta paljon on vielä epävarmuutta, millä kaikilla tavoilla vuosien saatossa kumuloituvat vaikutukset

vaikuttavat luonnon monimuotoisuuteen. (IPBES 2019, 126–127.) Ainakin se tiedetään, mitä nopeampia muutokset ovat, sitä heikommät mahdollisuudet geneeillä, lajeilla ja ekosysteemeillä on sopeutua (Panwar ym. 2020, 4).

Edellä läpikäytyt vaikutukset ovat kaikki suoria vaikutuksia. Ruokajärjestelmän alkutuotantoa tarkastellessa ne ovat selkeitä vaikuttajia verrattuna epäsuoriin vaikutuksiin, jotka kumpuavat arvoista, väestötieteestä, teknologiasta, taloudesta ja hallinnosta (IPBES 2019; Díaz – Malhi 2022, 53). Tässä tutkielmassa ei ole mahdollista antaa kattavaa kuvaa kaikista epäsuorista vaikutuksista, sillä niiden kartoittaminen koko ruokajärjestelmän alkutuotannon osalta vaatisi oman tutkielmansa. Esimerkkejä epäsuorista vaikutuksista ovat kotimaisen lähiruoan arvostus, erilaiset ruokavaliovalinnat, uudet teknologiset ratkaisut ruoantuotannossa, kansainvälisten ruoan toimitusketjujen mekanismit, alkutuotantoon ohjatut verovarot ja julkisten toimijoiden esittelemät ravitsemussuositukset.

2.2.3 Johtajuus, luonnon monimuotoisuus ja alkutuotanto: kohti laadullista tutkimusta

Johtajuusteorioiden kehitys 1900-luvun alun realistisen maailmankuvan teorioista, kuten suurmiesteoriasta, kohti 2000-luvun postmodernin maailmankuvan johtajuusteorioita on johtanut entistä empaattisempien ja maailmanlaajuisia ongelmia huomioivien johtajuusteorioiden kehitykseen. Näistä teorioista ympäristöjohtajuus tarjoaa potentiaalisen vaihtoehdon käsitteistää luonnon monimuotoisuutta huomioivaa johtajuutta olemassa olevan teoreettisen käsitteen kautta. Siinä ympäristöön liittyvät haasteet huomioidaan vahvemmin kuin muissa johtajuusteorioissa (Jang ym. 2017; Su ym. 2020, 3).

Viime vuosina transformationaalinen johtajuus on yhdistetty ympäristöjohtajuuteen (Graves ym. 2013; Chen – Chang 2013; Robertson – Barling 2013). Transformationaalisessa ja ympäristöjohtajuudessa on useita samankaltaisuuksia, jotka mahdollistavat laajoihin ympäristöhaasteisiin tarttumisen. Lisäksi transformationaaliseen johtajuuteen liittyy vahvasti seuraajien käsityksiin ja toimintatapoihin vaikuttaminen sekä jatkuva oman ymmärryksen kehittäminen (Portugal ym. 1994, 274; Boiral ym. 2014; Boiral ym. 2018b). Tällaiset taidot ovat kriittisiä, kun pyritään muuttamaan vanhoja toimintatapoja, omaksumaan jatkuvasti uutta tietoa ja huomioimaan jatkossa luonnon itseisarvo pelkän välinearvon sijaan.

Ympäristöhaasteista luonnon monimuotoisuus on ollut tähän asti melko huonosti tunnistettu osa yritysten toimintaa (Etzion 2007; Starik – Kanashiro 2013; Gibassier ym. 2019). Aiheen lisääntynyt tutkimus on kuitenkin herättänyt päättäjät ja yritykset, jotka pyrkivät nyt etsimään ratkaisuja haasteeseen. Erityisen haavoittuvassa asemassa ovat yritykset, joiden ydintoiminta on suoraan riippuvainen luonnon hyvinvoinnista. Nämä yritykset ovat usein myös merkittävimpiä luonnon monimuotoisuuden heikentäjiä. He voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa luonnon monimuotoisuutta heikentäviin suoriin vaikutuksiin. Epäsuoriin vaikutuksiin puolestaan tarvitaan laajempia yhteiskunnallisia muutoksia usealla eri sektorilla, joihin tosin yritykset voivat omalla esimerkillään ja keskustelunavauksilla vaikuttaa.

Alkutuotantoon on tässä tutkielmassa toistaiseksi tutustuttu niiden aiheuttamien vaikutusten osalta. Seuraavassa luvussa tarkastelen alkutuotannon erityispiirteitä tarkemmin. On kuitenkin selvää, että niin kiinteästi luonnon monimuotoisuuteen vaikuttavalla ja siitä riippuvaisella alalla on valta ja vastuu toimia luonnon monimuotoisuuden hyväksi (Altieri 1999). Alkutuotanto koostuu pääasiassa maataloudesta, joka on maa-alueiden käytön muutosten merkittävin ajuri. Maa-alueiden käytön muutokset puolestaan ovat merkittävin luonnon monimuotoisuuden heikentäjä. (IPBES 2019, 119.) Näin ollen maatalouden toimialan uudistaminen on välttämätöntä, sillä ilman sitä koskevia muutoksia luonnon monimuotoisuuden heikkenemistä voidaan ainoastaan hidastaa mutta ei kokonaan pysäyttää.

Ihmiskunnan kohdatessa entistä vaikeampia ympäristöhaasteita on myös organisaatioiden ja ”business-as-usual” -toimintatapojen muututtava. Tarve luonnon monimuotoisuuden huomioimiselle ja edistämiseksi on alkanut saada huomiota yritysten parissa, mutta olemassa oleviin ratkaisuihin tarttuminen on vielä harkintavaiheessa. Kirjallisuuden perusteella transformationaalinen ympäristöjohtajuus voisi mahdollistaa tarvittavan muutoksen, jotta luonnon monimuotoisuus huomioitaisiin aikaisempaa paremmin yritystasolla.

Luonnon monimuotoisuus koskettaa kaikkea elämää maapallolla. Näin ollen muutoksia kohti sen parempaa huomiointia tarvitaan kaikilla toimialoilla. Jotta muutos olisi pysyvää eikä vain nopea laastariratkaisu, tarvitaan aihepiirin syvällistä tutkimusta rajatuilla toimialoilla. Tässä tutkielmassa syvennyn alkutuotannon tarkasteluun ja kehitän luonnon monimuotoisuutta edistävän johtajuuden mallin alkutuotannon tarpeisiin.

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Tutkimuskohteen valintaperusteet

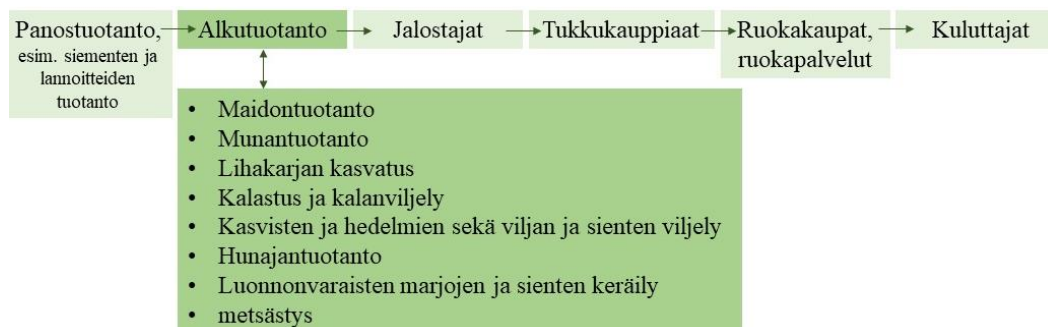
3.1.1 Alkutuotanto suomalaisessa ruokajärjestelmässä

Tutkielmassa tutkin, millaista johtajuutta tarvitaan luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi ruoan alkutuotannossa. Alkutuotannon yritykset ovat pääasiassa maatalousyrityksiä, joita on Suomessa noin 74 000 ja ne muodostavat 20,1 % kaikista yrityksistä (Tilastokeskus 2020). Selkeästi suurin osa kaikista suomalaisista yrityksistä on pieniä yrityksiä, jotka työllistävät alle 10 henkeä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019). Näin ollen alkutuotannon pienillä yrityksillä voidaan nähdä olevan valta ja vastuu toimia luonnon monimuotoisuuden hyväksi, sillä maatalousyrityksinä ne vaikuttavat luonnon monimuotoisuuteen merkittävästi ja ovat samalla vahvasti itse riippuvaisia siitä (Altieri 1999; IPBES 2019; Su ym. 2020; Sitra 2022).

Ruokajärjestelmän alkutuotannon keinot edistää luonnon monimuotoisuutta ovat jo tutkijoiden tiedossa (IPBES 2019; Sitra 2022). Keinojen ja luonnon monimuotoisuuden heikkenemisen vakavuuden ollessa tiedossa tarvitaan enää käytännön toteutus. Edellä mainittujen perusteluiden pohjalta voidaan todeta suomalaisen ruokajärjestelmän pienten alkutuotannon yritysten tarjoavan hyvät puitteet valitun aiheen tutkimiselle. Johtajuustutkimuksen kirjallisuudessa luonnon monimuotoisuuden huomiointi yritystoiminnassa on suhteellisen uusi, joten lisää tutkimusta eri toimialoilla tarvitaan. Tätä tutkielmaa varten haastattelututkimuksen avulla kerätty empiirinen tieto antaa mahdollisuuden tarkastella aihetta suomalaisen ruokajärjestelmän kontekstissa.

Ruokavirasto (2022) määrittelee ruokajärjestelmän alkutuotannon koostuvan maidontuotannosta, munantuotannosta, lihakarjan kasvatuksesta, kalastuksesta ja kalanviljelystä, kasvisten ja hedelmien sekä viljan ja sienten viljelystä, hunajantuotannosta, luonnonvaraisten marjojen ja sienten keräilystä sekä metsästyksestä. Alkutuotannon toimintoja puolestaan ovat tuotteiden tuotanto ja kasvatusta, viljely ja sadonkorjuu, lypsäminen, eläintuotannon vaiheet ennen teurastusta, elävien eläinten kuljetus, tuotteiden (pois lukien maidon) kuljetus seuraavaan ruokaketjun käsittelypaikkaan, esimerkiksi jalostukseen tai tukkukauppaan sekä elintarviketurvallisuusriskeiltään vähäinen tuotteiden luovutus suoraan kuluttajalle.

Alkutuotantoon eivät kuulu siis tuotteiden jalostaminen, maidon kuljetus tai eläinten teurastaminen. Alkutuotanto osana muuta ruokajärjestelmää on tuotu esille kuviossa 4.



Kuvio 4 Alkutuotanto ruokajärjestelmässä (mukaillen Karttunen ym. 2019; Ruokavirasto 2022) Ruokajärjestelmää on mahdollista tarkastella eri tasoilla. Tässä tutkielmassa ruokajärjestelmää tutkitaan Suomen tasolla, jolloin ruokajärjestelmään kuuluvat Suomen alueen ruokatoimijat, toimijoiden väliset suhteet, ohjausvoimat ja tuotokset. Näiden lisäksi siihen voidaan katsoa kuuluvan myös maan rajojen ylittäviä ajureita, yhteyksiä ja vaikutuksia, kuten esimerkiksi tuonti ja vienti, EU-politiikka, maailmanlaajuiset megatrendit ja ympäristövaikutukset. (Karttunen ym. 2019, 12.) Tässä tutkielmassa keskityn tarkastelemaan suomalaisen ruokajärjestelmän alkutuotantoa luvun alussa mainittujen syiden vuoksi.

3.1.2 Haastatteluihin valitut alkutuotannon yritykset

Toteutin tutkielman osana Biodiversiteettiä kunnioittava johtajuus, eli BIODIFUL-tutkimuskonsortion laajempaa tutkimushanketta (Biodiful 2021). Tutkimuskonsortio muodostuu seitsemästä työpaketista. Tämä tutkielma on osa työpakettia neljä, joka käsittelee elonkirjoa kunnioittavaa liiketoimintaa. Neljännen työpaketin tavoitteena on etsiä ratkaisuja luonnon monimuotoisuutta kunnioittavaan liiketoimintaan. Pyrkimyksenä on yhdistää käytännön kokemuksia sekä analyyttisiä oivalluksia, jotta pystytään luomaan uusia käytäntöjä ja tukemaan rohkeaa johtajuutta suomalaisessa yritysmaailmassa. Työpaketin toteuttaman haastattelututkimuksen haastateltavat on valittu ryväsotannalla (Tilastokeskus 2023) yritysten joukosta, jotka edustavat suomalaisen ruokajärjestelmän eri osa-alueita: panostuotantoa, alkutuotantoa, jalostusta, kauppaa ja ruokapalveluita. Otantastrategian kehittäminen ja sopivien yritysten löytäminen kesti noin puoli vuotta ja vaati tutkimusryhmältä ison työpanoksen. Mukaan tutkimukseen kutsuttiin 60 erikokoista

yrittäjä ympäri Suomen, jotta otos kuvaisi mahdollisimman hyvin suomalaista ruokajärjestelmää.

Työpaketin toteuttamista haastatteluista olen tähän tutkielmaan rajauksen vuoksi valinnut pieniä alkutuotannon yrityksiä. Nämä on tuotu esille taulukossa 2. Tutkielman laajuus ei mahdollista koko ruokajärjestelmän tarkastelua, mutta ottamalla tarkasteluun alkutuotannon, on mahdollista saada käsitys johtajuuden merkityksestä yhdessä ruokajärjestelmän osa-alueessa. Samalla alkutuotanto edustaa ruokajärjestelmän osaa, jolla on eniten suoria vaikutuksia luonnon monimuotoisuuteen ja joka on itse vahvimmin riippuvainen siitä.

Taulukko 2 Haastatteluihin valitut yritykset

Tunnistekoodi	Toimiala	Henkilöstömäärä	Yhtiömuoto
H1	Maatalous	1	Osakeyhtiö
H2	Maatalous	1–8	Kommandiittiyhtiö
H3	Maatalous	5–8	Yksityinen elinkeinonharjoittaja
H4	Luontaistuotteet	15	Osakeyhtiö
H5	Kalastus	1	Yksityinen elinkeinonharjoittaja
H6	Kalankasvatus	20–49	Osakeyhtiö
H7	Eläinten kasvatus	1–2	Yksityinen elinkeinonharjoittaja
H8	Eläinten kasvatus	6–7	Osakeyhtiö

Haastateltavien jakauma kuvaa alkutuotannon jakaumaa, sillä iso osa alkutuotannon yrityksistä on maatalousyrityksiä. Näiden lisäksi mukana on luontaistuotteisiin keskittyvä yritys, kalastaja, kalankasvatusyritys sekä kaksi eläinten kasvatusyritystä. Joidenkin yritysten henkilöstömäärä vaihtelee vuodenaikojen mukaan, eli esimerkiksi kesäisin heillä on mukana kausityöntekijöitä tai perheenjäseniä, jotka eivät tee töitä ympärivuotisesti. Näin ollen olen merkinnyt taulukkoon yritysten pääsääntöisen henkilöstömäärän. Aineisto koostuu neljästä osakeyhtiöstä, kolmesta yksityisestä elinkeinonharjoittajasta ja yhdestä kommandiittiyhtiöstä. Näiden tietojen avulla on mahdollista tarkastella, onko yrityksen toimialalla, henkilöstömäärällä tai omistajuudella merkitystä luonnon monimuotoisuuden huomiointiin yrityksen toiminnassa.

3.2 Lähestymistavan ja menetelmien valintaperusteet

Toteutin tutkielman abduktiivisena laadullisena monitapaustutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saavuttamaan syvempi ymmärrys aiheesta sekä muodostamaan selityksiä ja teorioita tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi laadullinen tutkimus sopii

hyvin uudehkojen ilmiöiden tarkasteluun, joita on tutkittu vasta vähäisesti. (Ghuri – Gronhaug 2010, 196–197.) Lisäksi laadullisen tutkimuksen avulla voidaan lisätä syvällistä ymmärrystä ja keskittyä ilmiön tulkintaan (Eriksson & Kovalainen, 2008). Näiden syiden vuoksi laadullinen tutkimus valittiin tähän tutkielmaan, sillä luonnon monimuotoisuutta ja johtajuutta on yhdessä tarkasteltu toistaiseksi melko vähän.

Tutkimuksissa on perinteisesti käytetty joko induktiivista tai deduktiivista päättelyä empirian ja teorian yhdistämiseksi. Induktiivinen tutkimus on aineistolähtöistä, kun taas deduktiivinen tutkimus on teorialähtöistä. (Eskola – Suoranta 1998; Paavola – Hakkarainen 2006, 270.) Induktiota ja deduktiota yhdistävä lähestymistapa on abduktio. Tällöin teoreettinen ja empiirinen ymmärrys kehittyvät yhtä aikaa. Tähän tutkielmaan sopi parhaiten abduktiivinen lähestymistapa, sillä uudehkon ilmiön ymmärtämisen ohella on mahdollista kehittää uutta teoriaa. Lisäksi abduktiivinen lähestymistapa soveltuu hyvin tapaustutkimukseen, sillä siinä joudutaan usein liikkumaan teorian ja empirian välillä sekä muokkaamaan niitä rinnakkain. (Dubois – Gadde 2002.)

Tapaustutkimus mahdollistaa teorioiden testaamisen, luomisen ja kuvailun sekä näiden yhdistelyn (Eisenhardt 1989, 535; Yin 2009). Tutkimukseen valittuja tapauksia voi olla yksi tai usea, jolloin kyseessä on monitapaustutkimus. Tällöinkin tapausten määrä on yleensä melko maltillinen, tyypillisesti noin 2–10 kappaletta. (Yin 2009, 95.) Monitapaustutkimuksen avulla voidaan saada syvempi ymmärrys tarkasteltavan kontekstin ja ilmiön suhteesta, varsinkin jos mukaan on valittu vastakkaisia tai muutoin erilaisia tapauksia. Tällöin on kuitenkin oltava tarkasti ennalta määriteltä viitekehys, jonka avulla tapauksia vertaillaan. (Dubois – Gadde 2002.) Tässä tutkielmassa monitapaustutkimukseen on valittu kahdeksan tapausta, jotka edustavat alkutuotannon eri toimintoja harjoittavia yrityksiä kasvinviljelystä lihaeläinten kasvatukseen, joiden voidaan katsoa edustavan vastakkaisia tapauksia. Viitekehys toimii teorian ja aineiston pohjalta nousseet näkökulmat, joiden avulla tarkastellaan millainen johtajuus edesauttaa luonnon monimuotoisuuden edistämistä.

Toteutin tutkielman poikittaistutkimuksena, sillä sen avulla pystyin tutkimaan yhtä ilmiötä rajattuna ajankohtana. Pitkittäistutkimuksen avulla puolestaan voitaisiin tutkia ilmiön muutosta, kehityskaarta ja historiaa. (Yin 2009, 90.) Tässä tutkielmassa pyrin selvittämään, millainen tilanne alkutuotannon yrityksissä tällä hetkellä on ja millainen johtajuus edistää luonnon monimuotoisuutta parhaiten. Lisäksi poikittaistutkimus sopii

pro gradu -tutkielmaan, sillä tutkielman tekemiseen on varattu rajallinen aika eikä kyseisestä ilmiöstä ole saatavilla pitkällä aikavälillä hankittua aineistoa.

3.3 Aineiston kerääminen

Haastatteluaineisto kerättiin tutkimushankkeessa neljän tutkimusavustajan ja kolmen tutkijan yhteistyöllä. Tutkimusavustajille haastatteluja jaettiin noin 10 kappaletta per henkilö ja tutkijoille pienempi määrä. Tutkimusavustajille jaettiin haastattelut heidän asuinpaikkakuntansa mukaan, jotta he pääsivät toteuttamaan haastatteluita omalla lähialueellaan. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan kasvotusten, mutta monet etäaikaan tottuneet kiireiset haastateltavat valitsivat usein etävaihtoehdon (Zoom tai puhelu) haastattelulle. Aineiston keruun ja analysoinnin vaiheet on koottu taulukkoon 3. Siinä tulevat esille toimenpiteet, jotka tutkimusryhmä oli tehnyt etukäteen ennen liittymistäni mukaan tutkimushankkeeseen sekä syksyn 2022 aikana tehdyt toimenpiteet. Kursivoidut tekstit viittaavat itsenäisesti tekemiini toimenpiteisiin, kun taas muut osiot ovat tutkimusryhmässä yhteisesti tehtyjä.

Taulukko 3 Aineiston keruun ja analysoinnin vaiheet

Ajoitus	Aineiston keruu	Aineiston analysointi
Kevät-kesä 2022 (Tutkimusryhmä tehnyt etukäteen)	Otantastrategian suunnittelu Haastateltavien yritysten & henkilöiden valinta Haastattelurungon luominen	
Syyskuu 2022	Haastateltavien jakaminen tutkijoiden kesken Haastattelujen tekeminen	
Lokakuu 2022	<i>Haastattelujen tekeminen</i>	Litterointipalvelun käyttö
Marraskuu 2022	Haastattelujen tekeminen	Litterointipalvelun käyttö <i>Aineiston läpiluku</i> <i>Tapauskohtainen analyysi</i> <i>Ristikkäistutkimuksen taktiikat</i>
Joulukuu 2022	Haastattelujen tekeminen	Litterointipalvelun käyttö <i>Aineiston läpiluku</i> <i>Ristikkäistutkimuksen taktiikat</i> <i>Tulosten kirjaaminen</i>

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina, mikä on yleinen menetelmä laadullisten haastatteluiden toteuttamisessa liiketaloustaloustieteissä. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastatteluteemat ja kysymysrunko on luotu etukäteen, mutta jatkokysymyksiä, kysymysten järjestystä sekä sanavalintoja on mahdollista muuttaa, jotta haastattelu soljuu keskustelumaisena mutta samalla systemaattisena kaikkien haastateltavien kohdalla. (Eriksson – Kovalainen 2008; Hirsjärvi ym. 2009, 199–200.)

Haastattelurunko on tuotu esille liitteessä 1. Haastattelut olivat kestoltaan puolesta tunnista runsaaseen tuntiin ja ne toteutettiin joko kasvotusten tai etäyhteydellä. Haastateltavien joukossa on yrittäjiä sekä hieman isompien yritysten toimitusjohtajia sekä yksi kehityspäällikkö. Haastatteluiden tiedot on koottu taulukkoon 4.

Taulukko 4 Haastatteluiden toteutus

Tunniste koodi	Haastateltavan titteli	Päivämäärä	Kesto	Sijainti	Toteutustapa	Toteutin itse
H1	Yrittäjä	04.10.2022	45min	Varsinais-Suomi	Kasvotusten	x
H2	Yrittäjä	03.11.2022	65min	Keski-Suomi	Kasvotusten	
H3	Yrittäjä	11.11.2022	64min	Pirkanmaa	Kasvotusten	
H4	Kehityspäällikkö	31.10.2022	39min	Pirkanmaa	Zoom	x
H5	Yrittäjä	13.10.2022	67min	Kanta-Häme	Kasvotusten	
H6	Toimitusjohtaja	14.11.2022	45min	Pohjois-Savo	Kasvotusten	
H7	Yrittäjä	26.10.2022	31min	Kanta-Häme	Puhelimessa	x
H8	Toimitusjohtaja	30.12.2022	34min	Pirkanmaa	Zoom	

Haastateltaville toimitettiin etukäteen ainoastaan haastatteluiden teemat mutta ei yksittäisiä kysymyksiä. Haastateltaville lähetetyt esitiedot on tuotu esiin liitteessä 2. Näin haluttiin varmistaa, että haastateltavat eivät valmistaudu liikaa ja vastaukset vastaavat aidosti haastateltavien tietämystä esimerkiksi luonnon monimuotoisuudesta. Haastatteluiden lisäksi keräsin aineistoa haastateltujen yritysten kotisivuilta sekä Finder.fi yrityshausta. Tutustuin kotisivuihin ennen haastatteluita sekä aineiston analysoinnin alkuvaiheessa kokonaiskuvan hahmottamiseksi yksittäisestä yrityksestä. Finder.fi yrityshausta tarkistin yrityksen virallisen toimialaluokituksen ja yhtiömuodon.

3.4 Aineiston analysointi

Haastatteluihin kutsuttiin yhteensä 60 yritystä, joista analysoinnin alkaessa mukaan oli suostunut 33 ja haastatteluja tehty yhteensä 26. Tutkimushankkeella oli sopimus Tutkimustie -litterointipalvelun kanssa, eli kaikki haastattelut litteroitiin palvelun kautta. Sitä mukaa kun litteraatteja alkoi valmistua litterointipalvelusta aloin lukemaan niitä läpi. Samalla tein alustavia muistiinpanoja ja korostin tekstistä tälle tutkielmalle olennaiset osa-alueet. Seuraavaksi luin haastattelut uudestaan läpi keskittyen niihin osioihin, joiden koin olevan tämän tutkielman kannalta olennaisia. Lukukierroksen aikana kirjoitin jokaisesta yrityksestä lyhyen kuvailun, jossa toin esille haastattelussa nousseet kärkiajatukset. Tätä kutsutaan tapauskohtaiseksi analyysiksi ja se on tyypillinen tapa monitapaustutkimuksessa, jossa aineistoa on yleensä paljon ja tutkijan olisi hyvä

muodostaa itselleen yksittäiskuva jokaisesta haastattelusta, ennen kuin hänen on mahdollista lähteä etsimään yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia niiden väliltä (Eisenhardt 1989, 540; Ayres ym. 2003, 873).

Seuraavan lukukierroksen yhteydessä etsin aineistosta sitaatteja, jotka jaottelin kategorioihin ja alakategorioihin. Tämä on monitapaustutkimuksille yleinen askel tapauskohtaisen analyysin jälkeen, kun mukaan otetaan joku ristikkäistutkimuksen taktiikka (Eisenhardt 1989, 540; Yin 2009). Pelkkä tapauskohtainen analyysi tai ristikkäistutkimuksen taktiikka eivät yksin riitä, mutta yhdistämällä molemmat analyysikeinot on tutkijan mahdollista löytää aineistosta yhteneväisyyksiä ja tehdä lukijalle ymmärrettäviä yleistyksiä (Ayres ym. 2003, 873). Tätä tutkielmaa varten valitsin kaksi ristikkäistutkimuksen taktiikkaa: kategorioihin erottelun sekä aineistoryhmän samankaltaisuuksien etsimisen. Kokosin sitaatit yhteen Word-tiedostoon viiteen eri taulukkoon viiden eri kategorian mukaan. Kategoriat nousivat osittain kirjallisuudesta ja osittain aineistosta. Abduktiivisessa lähestymistavassa aikaisempaan teoriaan ja aineistoon tutustutaan yhtä aikaa, mikä mahdollistaa tutkielman kirjallisuuskatsauksen ja aineiston tarkastelun kehittyvän rinnakkain (Dubois – Gadde 2002). Esimerkki kategorioista on ”Luonnon monimuotoisuuden ymmärtäminen yrityksissä”. Jaottelin siihen liittyvät sitaatit edelleen kahteen alakategoriaan, jotka viittasivat joko siihen, että luonnon monimuotoisuus ymmärretään tai ettei sitä ymmärretä.

Toinen valitsemani ristikkäistutkimuksen taktiikka oli aineistoryhmän samankaltaisuuksien etsiminen. Samankaltaisuuksien etsimiseen on useita eri tapoja, esimerkiksi aineiston pareihin jaottelu tai aineiston jaottelu sen lähteiden perusteella. Tässä tutkielmassa käytin aineiston jaottelua kategorioiden tai näkökulmien perusteella. (Eisenhardt 1989, 540.) Valitut kategoriat nousivat edellisessä analyysivaiheessa ja vertaamalla niitä aineistoon pystyin tunnistamaan aineistosta kolme samankaltaisuuksia osoittavia ryhmää. Nimesin nämä alaryhmät edelläkävijöiksi, sääntöjen seuraajiksi ja sääntöjen rikkojiksi. Ne on tuotu esiin taulukossa 5 seuraavan luvun alussa. Ryhmät on jaoteltu niiden suorituskyvyn perusteella, eli kuinka hyvin ne huomioivat toiminnassaan luonnon monimuotoisuuden. Suorituskyky on yksi yleinen tapa jaotella aineistoa samankaltaisuuksiin (Bourgeois – Eisenhardt 1988).

4 Tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimusaineistosta tunnistamani kolme ryhmää, jotka perustuvat kirjallisuudesta ja haastatteluista nousseihin viiteen kategoriaan. Alla oleva taulukko 5 havainnollistaa kategoriat ja niiden avulla tunnistetut ryhmät (edelläkävijät, sääntöjen seuraajat ja sääntöjen rikkojat). Kategorioiden yhteyteen olen merkinnyt alaluvun, jossa käsittelen kategorian tuloksia. Tarkastelun selkeyttämiseksi olen ryhmitellyt haastateltavat taulukkoon vierekkäin, jotta samankaltaisuudet on helpompi havaita. Haastattelukoodit osoittavat mistä haastateltavasta on kyse.

Taulukko 5 Samankaltaisuuksien ilmeneminen tutkimusaineistossa

Kategoriat	Alakategoriat	Edelläkävijät			Sääntöjen seuraajat				Sääntöjen rikkojat
		H1	H4	H7	H2	H5	H6	H8	H3
1. Luonnon monimuotoisuuteen suhtautuminen 4.1.	Suhtaudutaan huolestuneesti	X	X	X		X			
	Suhtaudutaan epäilevästi				X		X	X	X
2. Luonnon monimuotoisuuden ymmärrys 4.2.	Ymmärretään	X	X	X					X
	Ei ymmärretä				X	X	X	X	
3. Syyt luonnon monimuotoisuuden edistämisen taustalla 4.3.	Normatiivinen	X	X	X					
	Instrumentaalinen					X			X
	Kontekstuaalinen				X		X	X	
4. Luonnon monimuotoisuuden edistäjä 4.4.	Aloite yrityksen sisältä	X	X	X					
	Aloite yrityksen ulkopuolelta				X	X	X	X	X
5. Toimenpiteet luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi 4.5.	Toiminnot osa ydintoimintaa	X	X	X	X	X			
	Toiminnot vähäisiä / ei liity ydintoimintaan						X	X	X

Vihreällä rajatut edelläkävijät (H1, H4 ja H7) olivat kaikkein helpoin erottaa muusta aineistosta. Ensinnäkin he kaikki suhtautuvat huolestuneesti luonnon monimuotoisuuteen. Lisäksi he vaikuttavat ymmärtävän mitä luonnon monimuotoisuus tarkoittaa ja miten se on yhteydessä heidän liiketoimintaansa. Heidän haastatteluissaan nousi esiin lukumäärällisesti eniten normatiivisia toiminnan taustalla vaikuttavia syitä verrattuna instrumentaalisiin ja kontekstuaalisiin syihin. Aloite luonnon monimuotoisuuden edistämiseen tulee yrityksen sisältä, joko yrittäjältä itseltään tai kehityspäälliköltä. Näin ollen on luonnollista, että luonnon monimuotoisuutta huomioivat toiminnot liittyvät vahvasti yrityksen ydintoimintaan, eivätkä näin ollen ole vain

kertaluontoisia toimenpiteitä. Määrittelin edellä mainitut haastateltavat edelläkävijöiksi, koska he eivät turvaudu luonnon monimuotoisuutta huomioidessaan vain ulkopuolelta annettuihin sääntöihin, vaan etsivät tietoa itse ja tekevät enemmän kuin mitä säännöt vaatisivat, usein jopa oman liiketoiminnan kustannuksella.

Keltaisella rajatuissa sääntöjen seuraajissa (H2, H5, H6 ja H8) oli havaittavissa hieman enemmän vaihtelua. Ryhmään luokittelemistani neljästä haastateltavasta vain yksi (H5) suhtautuu huolestuneesti luonnon monimuotoisuuteen, kun taas kolme muuta (H2, H6 ja H8) suhtautuvat siihen epäilevästi. Kukaan heistä ei kuitenkaan vaikuta täysin ymmärtävän luonnon monimuotoisuutta tai miten se vaikuttaa heidän liiketoimintaansa. Heidän toimintansa taustalla vaikuttavat eniten joko instrumentaaliset syyt tai kontekstuaaliset syyt, kun taas normatiivisia syitä ilmenee vain hyvin vähän. Lisäksi aloite luonnon monimuotoisuuden edistämiseen on kaikilla ryhmäläisillä tullut ulkopuolisilta sidosryhmiltä. Sen sijaan luonnon monimuotoisuutta huomioivien toimintojen kohdalla ilmenee vaihtelua – kahdella neljästä (H2 ja H5) ryhmäläisestä nämä toiminnot liittyvät vahvasti ydintoimintaan, kun taas kahdella muulla (H6 ja H8) ne liittyvät enimmäkseen johonkin muuhun kuin ydintoimintaan tai ovat muutoin hyvin vähäisiä. Määrittelin edellä mainitut haastateltavat sääntöjen seuraajiksi, koska he ottavat ulkopuolelta annetut säännöt sellaisinaan, vaikka eivät välttämättä edes ymmärrä niiden syy-seuraussuhdetta, eivätkä itse perehdy niihin sen enempää. Huomioitavaa on, että ulkopuolelta annetut säännöt eivät aina ota parhaalla mahdollisella tavalla huomioon ympäristölle aiheutuvia haittoja tai luonnon monimuotoisuutta. Edelläkävijät puolestaan tekevät enemmän kuin annetut säännöt vaativat, koska ovat itse etsineet tietoa ja perehtyneet asiaan.

Punaisella rajattuja sääntöjen rikkojia nousi aineistosta vain yksi (H3). He suhtautuvat luonnon monimuotoisuuteen epäilevästi, vaikka vaikuttavat samalla ymmärtävän sitä ja miten se vaikuttaa heidän liiketoimintaansa. Heidän toimintansa taustalla vaikuttavat eniten instrumentaaliset syyt ja aloite luonnon monimuotoisuuden edistämiseen on tullut ulkopuolisilta sidosryhmiltä. Lisäksi luonnon monimuotoisuutta edistävät toiminnot eivät liity suoraan heidän ydintoimintaansa tai ovat hyvin vähäisiä. Määrittelin heidät sääntöjen rikkojiksi, sillä he ymmärtävät miten vaikuttavat luonnon monimuotoisuuteen, mutta päättävät silti olla huomioimatta sitä ydintoiminnassaan. Lisäksi he mainitsivat tekevänsä tietoisesti toimenpiteitä, jotka heikentävät luonnon monimuotoisuutta. Sääntöjen rikkojat

ovat siis tietoisia säännöistä, mutta päättävät olla noudattamatta niitä, mikäli ne hankaloittavat omaa liiketoimintaa tai vaativat liikaa resursseja.

Seuraavissa alaluvuissa käyn läpi tulokset kolmen eri ryhmän ja viiden tunnistamani kategorian kautta. Käyn läpi kategoriat samassa järjestyksessä kuin ne on esitetty alatutkimuskysymyksissä sekä taulukossa 5. Aloitan kategorioiden läpikäynnin aina edelläkävijöillä, joista siirryn sääntöjen seuraajiin ja lopulta sääntöjen rikkojiin.

4.1 Luonnon monimuotoisuuden suhtautuminen kohdeyrityksissä

Ensimmäiseksi tarkastelen, miten kohdeyrityksissä suhtaudutaan luonnon monimuotoisuuteen. Ympäristöteemoihin suhtautumisella on merkittävä rooli siinä, kuinka yritykset tarttuvat ympäristöhaasteisiin. Huoli ympäristöstä saa yritykset arvioimaan toimintaansa kriittisesti, kun taas välinpitämätön tai jopa negatiivinen suhtautuminen saa jatkamaan toimintaa kuten ennenkin. Aineistoa läpikäydessä oli selkeää, että kaikki edelläkävijöihin luokittamani toimijat suhtautuvat huolestuneesti luonnon monimuotoisuuteen ja myönteisesti sen edistämiseen. Puolestaan sääntöjen rikkoja ja kaikki paitsi yksi (H5) sääntöjen seuraajiin luokittelimistani suhtautuvat luonnon monimuotoisuuteen ja sen edistämiseen epäilevästi. Nämä havainnot on tuotu esiin taulukossa 6. Haastatteluissa kaikki toivat esille myönteisen suhtautumisen itse luontoon, mutta sen monimuotoisuuden edistämiseen suhtautuminen on epäileväistä tai jopa negatiivista osalla haastateltavista.

Taulukko 6 Luonnon monimuotoisuuden suhtautuminen kohdeyrityksissä

Kategoria	Alakategoria	Edelläkävijät			Sääntöjen seuraajat				Sääntöjen rikkojat
		H1	H4	H7	H2	H5	H6	H8	H3
1. Luonnon monimuotoisuuden suhtautuminen 4.1.	Suhtaudutaan huolestuneesti	X	X	X		X			
	Suhtaudutaan epäilevästi				X		X	X	X

4.1.1 Edelläkävijöiden suhtautuminen

Kaikki edelläkävijöiksi luokittelimistani haastateltavista suhtautuvat luonnon monimuotoisuuden huolestuneesti ja sen edistämiseen myönteisesti. He vaikuttavat kokevan aiheen myös hyvin tunteellisesti. Etenkin puhuessaan tulevista sukupolvista ja

omista jälkeläisistään, osa ryhmään luokittelimistani (H1 ja H7) käyttää vahvoja ilmaisuja, joissa voi aistia myös haikeutta, huolta ja turhautumista nykytilanteeseen.

“-- mä koen et se on hyvin tärkeä. Mä koen sen tehtäväkseni edesauttaa sitä, et se menis eteenpäin. Ja toinen on se, että mun mielest se on vaan niin helvetin noloo jollekin lapsenlapsel sanoo, et tää on nyt päin helvettiä mun vahtivuorolla. Et se on tärkeä mun mielestä, et mä henkilökohtaisesti hoidan oman tonttini niin hyvin kun osaan.” (H1)

Edelläkävijöihin luokittelimani haastateltavat tuovat esille myös oman toimintansa kautta tulleet näkyvät vaikutukset, ja sen miten kokemukset lisäävät myönteistä suhtautumista luonnon monimuotoisuuden edistämiseen. Toiminnan taustalla oleva huoli helpottuu, kun he näkevät oman toimintansa vaikutuksen konkreettisesti. Kaikki ryhmään luokittelimani haastateltavat tuovat esille havainnon pörriäisten määrän lisääntymisestä oman toiminnan kautta. Osa heistä on huomannut myös muita hienovaraisempia muutoksia, kuten muutokset maaperän laadussa.

”se on palkitsevin juttu, siis näkee, et siel on pörriäisiä, näkee, et siihen rupee tulee ötököitä ja lintuja ja eläimiä, mitä siel ei oo aikasemmin ollu. Niin se on sitä palkitsevaa puolta, että sä teet jotain ja sä huomaat, et jotain muuttuu ja siit seuraa jotain konkreettista, siinä on jotain, mistä itte nauttii, se on palkitsevaa.” (H7)

Edelläkävijöihin luokittelimani haastateltavat suhtautuvat luonnon monimuotoisuuteen hämmästyksen kautta. Luontoa pidetään ihmeellisenä ja ainutlaatuisena kokonaisuutena, jota halutaan suojella. Luonnon ja elämän ainutkertaisuus ja haavoittuvuus lisäävät huolta, joka saa kaikki kyseiseen ryhmään luokittelimani haastateltavat toimimaan luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi. Hämmästyks ja ilo puolestaan toimivat voimavarana silloin kun huoli ja turhautuminen alkavat ottaa vallan.

”Jokanen kasvi on ihme itsessään. Niin se että niitä on paljon erilaisia niin on rikkaus. Ja monimuotoinen ympäristö on kaunista ja, elävöittävää ja, parantavaa.” (H4)

Huolestuneen ja myönteisen suhtautumisen lisäksi edelläkävijöihin luokittelimani haastateltavat kokevat olevansa vastuussa luonnon monimuotoisuuden edistämisestä. Heidän mielestään suurin osa alkutuotannon tai muiden alojen toimijoista ei suhtaudu

tarvittavalla vakavuudella tilanteeseen. Tämä ajaa heitä levittämään tietoa ja käymään byrokraattisia taisteluita saadakseen luonnon monimuotoisuuden edistämisen riittävälle tasolle. Tämä on ihailtavaa, mutta samaan aikaan haastateltavista voi aistia väsymystä tilanteeseen. Heillä on oman liiketoiminnan lisäksi kannettavanaan myös huoli tulevaisuuden sukupolvien mahdollisuuksista monimuotoiseen luontoon. On aiheellista pohtia, kuinka pitkälle edelläkävijöiden voimavarat riittävät, kun oma liiketoiminta on ajoittain tappiollista, ja muut eivät tunnu käsittävän tilanteen vakavuutta puhumattakaan sen edistämisestä.

4.1.2 Sääntöjen seuraajien suhtautuminen

Sääntöjen seuraajiksi luokittelimieni haastateltavien ryhmässä on luonnon monimuotoisuuteen suhtautumisen kohdalla hieman vaihtelua. Kolme ryhmäläisistä (H2, H6 ja H8) suhtautuu luonnon monimuotoisuuteen ja sen edistämiseen epäilevästi, kun taas H5 suhtautuu huolestuneesti. Samaan aikaan H5 ei vaikuta ymmärtävän omien toimintojensa vaikutusta ja luottaa ulkopuolisten ohjeistuksiin, minkä vuoksi hän on perustellusti sääntöjen seuraaja eikä edelläkävijä. H5 tuo esiin hoitokalastuksensa ja kuinka hän lopettaisi sen, jos tietäisi siitä aiheutuvan merkittävää tuhoa. Hän toimisi näin, vaikka se tarkoittaisi hänen liiketoimintansa loppua. Alla olevassa sitaatissa paistaa huoli oman toiminnan vaikutuksesta kalakantoihin.

”Kyl mä sitä omaa pyyntiäni, kyl mä lopettaisin, jos mä tietäisin, et mä tuhoon tätä jollain tavalla, et tänne ei synny enää, ja tänne jää nää emokalat, mä pyydän nää kaikki. Kyllä mä sitä mietin. Et en mä niin haluu. Mä haluisin, et joku sais vielä.” (H5)

Muut ryhmään luokittelimistani haastateltavista (H2, H6 ja H8) puolestaan suhtautuvat luonnon monimuotoisuutta edistäviin ohjeistuksiin epäilevästi ja kokevat toimintansa olevan hyvin rajoitettua tällä hetkellä. Heidän näkökulmastaan jatkuvasti kiristyvät rajoitukset kohtelevat heitä eriarvoisen syyllistävästi verrattuna esimerkiksi teollisuuteen tai asutuksen levittäytymiseen. Tämä aiheuttaa heissä selkeästi turhautumista, mikä entisestään lisää negatiivista suhtautumista.

”Sanotaan nyt näin että valitettavasti koen tässä maanviljelijänä ja maatalousyrittäjänä tän asian vähän niin että meitä maajusseja nyt vähän liikaa

osotellaan sormella. Kaikki luontoasiat ja tämmöset on meidän vastuulla tässä maassa.” (H8)

Luonnon monimuotoisuuden edistämiseen vaikutetaan suhtautuvan erityisen epäilevästi sellaisissa tilanteissa, joissa näkyviä vaikutuksia ei voida heti nähdä. Tämä tulee erityisen hyvin esille H2:n sitaatissa, jossa hän kertoo epäilyksistään apulannan rehevöitymisvaikutuksista läheiseen vesistöön. Vaikka kyseisen pellon valumat vesistöön olisivat pienet, niin vesistöä ympäröivien muiden peltojen, asutuksen ja teollisuuden valumat yhdessä voivat aiheuttavaa rehevöitymistä. Tämän vuoksi on hyvä pyrkiä minimoimaan kaikki valumat, vaikka ne silmämääräisesti olisivat pieniä jollain tietyllä pellolla.

”Me tiedetään myös se että ne valumat on aika pieniä, koska jos meillä on pellolla sillai että kylvökone menee jostain syystä, tai se apulantalevitin tukkoon, ja tässä oikeen käden kohdalla niin se on toiminu ja tässä vasemman käden kohdalla se ei oo toiminu, niin ei se valu se apulanta siellä pellolla tästä oikeen käden kohdalta tähän vasemman käden kohdalle, vaan se jää, se kasvusto jää niinku tosi surkeeks ja pieneks, niin se on jännä et miten se kuitenkin siitä oikeen käden kohdalta sitten valuisikin tänne kauempana olevaan vesistöön kun se ei valu siinä vieressä olevalle uralle mitä ei oo lannotettu.” (H2)

H6 puolestaan kokee, ettei heidän tarvitse miettiä heidän toimintaympäristöään enempää, sillä heidän tuotteensa edistää heidän mielestään tarpeeksi luonnon monimuotoisuutta. Tämä kieli melko välinpitämättömästä suhtautumisesta luonnon monimuotoisuuteen, mutta samalla myös ymmärryksen puutteesta. Välinpitämättömyys ja ymmärrys kulkevatkin käsi kädessä, sillä ymmärryksen kautta voi suhtautuminenkin muuttua. Kalankasvatus luonnonvesialtaissa lisää aina alueen rehevöitymisriskiä ja vaikka yhden kala-altaan vaikutus olisi pieni, niin jälleen yhdessä alueen muun ihmistoiminnan kanssa se lisää alueen rehevöitymistä. On siksi perusteltua sanoa H6:n asennetta välinpitämättömäksi, kun hän toteaa toimintaympäristön miettimisen tarpeettomaksi.

”Mä jäin miettimään, vähän tota, et mites me nyt, onks meillä jotain tohon monimuotosuustavotteita tai tällasia, niin jäin miettimään, että ei me, kyl se mejän toiminta niin vaan, koittanu sitä samanaikaisesti tässä miettiä, niin kyl se vaan lähtee siihen tuotteeseen tavallansa, et ei mejän tartte oikeestaan sitä mejän muuta toimintaympäristöä miettiä siinä.” (H6)

Suhtautumisen kohdalla H5 on edelläkävijöiksi luokittelemieni haastateltavien tapaan huolestunut luonnon monimuotoisuudesta ja valmis muuttamaan omaa liiketoimintaansa radikaalistikin, jos saisi tietää sen olevan haitallista. Muut sääntöjen seuraajista (H2, H6 ja H8) kokevat, että heidän toimintansa on turhan tarkan tarkastelun alla, ja heitä syyllistetään liikaa luonnon monimuotoisuuden heikentämisestä. Suhtautuminen kielii osittain ymmärryksen puutteesta. Todellisuudessa luonnon monimuotoisuuden tila alkaa olla niin heikko, ettei alkutuotanto, eivätkä muutkaan alat, voi enää jatkaa aikaisemmin totuttuun ”business-as-usual” -tapaan. Tämä tarkoittaa aikaisempaa tiukempia ohjeistuksia ja valvontaa. Se voi alkuun tuntua kohtuuttomalta ja syyllistämiseltä, varsinkin jos ei täysin ymmärrä taustalla vaikuttavia syitä. Lisäksi voi olla aiheellista miettiä, mistä syyllisyys kumpuaa. Jos henkilö aidosti kokee toimivansa omien arvojensa mukaisesti, niin hän ei voi silloin kokea syyllisyyttä. Syyllisyyden tunne kumpuaa toiminnasta, jonka itse koemme olevan arvojemme vastaista, vaikka emme sitä tiedostaisi.

4.1.3 Sääntöjen rikkojien suhtautuminen

Sääntöjen rikkojiin luokitteleman H3 suhtautuu kaikkein negatiivisimmin luonnon monimuotoisuuteen ja sen edistämiseen. Hänen puheissaan tulee vahvasti esille, miten hän on eri puolella ajatuksissaan kuin ”pitkätukkaiset ideologit”, jotka haluavat vain tehdä hänelle kiusaa tarkemman valvonnan ja tiukempien ohjeistusten kautta. Samalla hän kuitenkin useaan otteeseen toteaa itse olevansa vastavirtaan kulkija.

Seuraava sitaatti kertoo hyvin H3:n ajatuksista. Hän tiedostaa puulajeista haavan olevan tärkeä laji monimuotoisuuden kannalta, sillä se tarjoaa elinympäristön usealle uhanalaiselle lajille kuten liito-oravalle ja valkoselkätikalle. Hän kuitenkin hakkaa omista metsistään kaikki haavat pois, sillä jos alueelle tulisi uhanalaisia lajeja, niin hän ei enää rajoitusten takia saisi hakata metsää. Hän kuitenkin toivoo, että rajoitukset olisivat höllempiä, eli toisin sanoen häntä ei haittaisi houkutella haavoilla uhanalaisia lajeja alueelle, kunhan hän vain saisi sitten hakata puut pois ja tällä tavalla hävittää alueelle tulleiden uhanalaisten lajien elinympäristöt.

“Mut sitten tämmönen niin ku puhutaan yleensä metsän eliöstön kannalta niin kaikista tärkein puuhan on haapa, siis sillain se monimuotoisuuden kannalta. Mutta tässä mä oon vähän semmonen vastavirtaan kulkija. -- mutta sitten jos sä rupeet niitä haapoja tonne jättään pitkin mettiä sitten sul on liito-oravia täynnä

ne mettät ja kaikennäköisiä valkoselkätikkoja. Ja sitten tulee niitä rajoituksia. Elikkä tässä täytyis löytää semmonen joustavampi väylä, elikkä ei oo niin ehdottomia ne liito-oravarajoitukset, valkoselkätikkarajoitukset ja kaikki saatanan kirput ja ötökät, niin jos ne olis loivempia niin esimerkiks minä oon yks hyvä esimerkki että meillä ois varmaan paljon enemmän haapoja mettissä.” (H3)

Osittain vahva negatiivinen suhtautuminen voi johtua myös kokemuksesta, ettei itse ole mahdollista vaikuttaa niin suuriin asioihin, kuten luonnon monimuotoisuuden heikkenemiseen. Erityisen vahvaa oman toiminnan vähättelyä tulee esille H3:n haastattelussa. Alla olevassa sitaatissa hän vertaa oman tilansa toimintaa Talvivaaran kaivoshankkeeseen. Suomessa kuitenkin sijaitsee huomattavasti enemmän maatiloja kuin kaivoksia, joten on ongelmallista verrata yhden tilan toimintaa yhden kaivoksen toimintaan. Jos kaikki maatilat ajattelisivat H3:n tavoin, niin niiden yhteisvaikutus todennäköisesti nousisi huomattavasti suuremmaksi kuin yhden ison kaivoksen.

”-- nehän muodostuu niin pienistä kumminkin nää tämmöset yhden tilan jutut. Ei täs oo semmosia mitään Talvivaaran kaivoshankkeeseen suhteutettuna nää on vähän niin ku pienemmissä lilliputtijuttuja.” (H3)

Hälyttävää on, että H3 vaikuttaa ymmärtävän toimivansa väärin, mutta valitsee silti toimia vastavirtaan. Tämän vuoksi on perusteltavaa sijoittaa hänet sääntöjen rikkojat -ryhmään. Hän ymmärtää luonnon monimuotoisuuteen vaikuttavia seikkoja ja tunnistaa niitä omassa toiminnassaan, minkä lisäksi hän mainitsee myös keinoja, kuinka voisi toiminnassaan paremmin huomioida luonnon monimuotoisuuden. Kaikesta huolimatta hän kuitenkin päättää toimia luonnon monimuotoisuutta heikentävästi.

4.2 Luonnon monimuotoisuuden ymmärrys kohdeyrityksissä

Seuraavaksi tarkastelen, miten kohdeyrityksissä ymmärretään luonnon monimuotoisuus ja omien liiketoimintojen vaikutukset siihen. Ilman ymmärrystä ei voi olla tietoista luonnon monimuotoisuuden edistämistä eikä sitä edistävää johtajuuttakaan. Ymmärrys vaikuttaa jakautuvan niin, että edelläkävijöiden ja sääntöjen rikkojien ryhmiin luokittelemani haastateltavat pääsääntöisesti ymmärtävät luonnon monimuotoisuutta ja omat vaikutuksensa siihen, kun taas sääntöjen seuraajien ryhmässä haastateltavat eivät näitä täysin ymmärrä. Erot haastateltavien välillä on havainnollistettu taulukossa 7.

Taulukko 7 Luonnon monimuotoisuuden ymmärrys kohdeyhteyksissä

Kategoria	Alakategoria	Edelläkävijät			Sääntöjen seuraajat				Sääntöjen rikkojat
		H1	H4	H7	H2	H5	H6	H8	H3
2. Luonnon monimuotoisuuden ymmärrys 4.2.	Ymmärretään	X	X	X					X
	Ei ymmärretä				X	X	X	X	

4.2.1 Edelläkävijöiden ymmärrys

Havaintojeni perusteella kaikki edelläkävijät ymmärtävät pääpiirteissään mitä luonnon monimuotoisuus tarkoittaa ja miten se kytkeytyy heidän liiketoimintaansa. He ymmärtävät liiketoimintansa, eli ruoantuotannon, vaikuttavan luonnon monimuotoisuuteen merkittävästi ja siksi haluavat ottaa sen huomioon omassa toiminnassaan. Kaikkien tähän ryhmään kuuluvien haastateltavien vastauksissa tulee esille myös se, että he näkevät ihmisen osana luontoa, eikä sitä ole oikein riistää vain omaksi hyväkseen.

”- -must se tarkoittaa sitä, että ylläpidetään mekanismeja, jotka takaa vaikka esimerkiksi ruoantuotannon, mut se on vaan yks näkemys se ruoantuotanto. Et me ei voida vaarantaa muitakaan luontoarvoita ruoantuotannon takia. Monimuotoisuus tarkoittaa just sitä, et sieltä ei lähtökohtaisesti vaaranneta mitään organismeja.”

(H1)

Haastatteluista syntyy vaikutelma, että osa edelläkävijöiksi luokittelemistani (H1 ja H4) tahoista on itse perehtynyt ympäristötieteeseen ja osaavat keskustellessaan tuoda esille alan termejä. Kolmas edelläkävijöihin luokittelemani toimija (H7) ei vaikuta niin tieteellisesti perehtyneeltä, mutta hän on kuitenkin seurannut yleistä uutisointia ja keskustelua luonnon monimuotoisuuteen liittyen ja osaa perustella toimintansa syytä vedoten luonnon monimuotoisuuden edistämiseen.

”- - oon ymmärtänyt sen niin että se on, minkälainen kuinka paljon on erilaisia, eläin- ja kasvi- ja mikrobi- ja, eri elämänmuotoja, kussakin ekosysteemissä.” (H4)

Kaikki ryhmään luokittelemani ovat itse perehtyneet aiheeseen ja esittävät paikoin kritiikkiä kommentteja julkisia ohjeistuksia kohtaan, mikäli kokevat niiden olevan ristiriidassa luonnon monimuotoisuuden edistämisen kanssa. Tämä herättää heissä turhautumista, kun he joutuvat käyttämään aikaansa byrokraattisiin taisteluihin

tehdessään enemmän luonnon monimuotoisuuden eteen kuin mitä julkiset ohjeistukset vaatisivat.

”- - mitä joka tuutista toivotetaan tällä hetkellä, pörriäiskadot ja kaikki muut ja sitte kun on [itse] ajatellu tekevänsä sen eteen jotain ja on tehnyt sen eteen jotain ja sit sielt tulee toinen [tarkastaja], joka lukee jotain sääntöä ku piru raamattua ja jättää nää kaikki huomiotta.” (H7)

Lisäksi on kuvaavaa, että ryhmään luokitteleman toimijat eivät välttämättä osaa haastattelun aikana lennosta esittää luonnon monimuotoisuus -termille tarkkaa määritelmää, mutta keskustellessaan he tuovat esille ymmärryksensä. He ovat hankkineet itse tietoa seuraamalla uutisointia ja yleistä keskustelua tai syventämällä ymmärrystään perehtymällä ympäristötieteeseen. He kokevat ajoittain vahvaa turhautumista, ettei luonnon monimuotoisuuteen suhtauduta vakavammin ja etteivät ulkopuolelta tulevat ohjeistukset tai valtion tukijärjestelmät aina edesauta luonnon monimuotoisuuden edistämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Kaikki edelläkävijöiksi luokitteleman haastateltavat tekevätkin itse enemmän kuin mitä ulkopuoliset ohjeistukset vaativat. Usein tämä tapahtuu liiketoiminnan kustannuksella.

4.2.2 Sääntöjen seuraajien ymmärrys

Sääntöjen seuraajiksi luokitteleman haastateltavat eivät täysin ymmärrä mitä luonnon monimuotoisuus tarkoittaa tai miten heidän liiketoimintansa vaikuttaa siihen. He vaikuttavat ymmärtävän, että se liittyy jotenkin luonnon monipuolisena pitämiseen ja olisi sinällään tavoiteltavaa. Keskustellessaan asiasta he kaikki kuitenkin sekoittavat siihen muita asioita, kuten ilmastotoimenpiteitä tai kulttuuriperinnön vaalimista. Esimerkiksi H2 tuo haastattelun aikana esille useita toimenpiteitä, joita he ovat mielestään tehneet luonnon monimuotoisuuden edistämisen eteen, mutta jotka todellisuudessa liittyvät kulttuuriperinnön vaalimiseen ja maaseudun asutun näköisenä pitämiseen.

”- - monimuotoisuutta on sitten myös niin kun tehty, elikkä useita aittarakennuksia jyvärakennuksia muita hirsirakennuksia niin massiivisia siirtoja tehty niille ja kunnostettu ne sitten uudestaan -- tämmöstä monimuotoisuutta niinku vanhojen rakennusten pelastamista.” H2

Osa ryhmään luokittelimistani haastateltavista (H5, H6 ja H8) eivät myöskään näe toiminnallaan olevan mitään tai hyvin vähäisiä vaikutuksia luonnon monimuotoisuuteen.

Tämä kielii ymmärryksen puutteesta, sillä ruoantuotannolla on aina yhteys luonnon monimuotoisuuteen. Aina kun maaperää muokataan, vesistöihin tai maahan lasketaan lannoitteita tai kun metsästetään tai kalastetaan, vaikutetaan samalla luonnon monimuotoisuuteen. Toimenpiteet voidaan tehdä eri voimakkuuksilla, jolloin vaikutukset voivat olla kooltaan merkittäviä tai vähäisiä, mutta aina vaikutuksia kuitenkin syntyy. Merkittävistä ymmärryksen puutteesta kertoo myös seuraava H5:n lainaus, jossa hän kertoo hoitokalastuksensa heikentävän luonnon monimuotoisuutta, kun itseasiassa hoitokalastuksen tarkoitus on parantaa luonnon monimuotoisuutta.

”Mutta mä en oikein nää tota luonnon monimuotoisuutta mun työssä millään tavalla. Mä en, jos mä aattelen, miten mä tuhoon sitä, mä pyydän ne kalat, mut en mä muuten tuhoa.” (H5)

Vaikuttaa siltä, että osa ryhmään luokittelemistani haastateltavista tiedostaa oman toimintansa heikentävän luonnon monimuotoisuutta, mutta vähättelee vaikutuksia. Nämä samat ryhmää edustavat (H2 ja H6) suhtautuvat luonnon monimuotoisuuden edistämiseen liittyviin toimenpiteisiin epäilevästi. Hälyttävää on, ettei H6 näe kalankasvatustoiminnallaan olevan mitään varsinaisia vaikutuksia luonnon monimuotoisuuteen, vaikka kyseisellä toiminnalla on vaikutuksia toiminnan monessa eri vaiheessa. Kun kaloja kasvatetaan, niiden pitäminen ja ruokkiminen luonnonvesialtaissa voi aiheuttaa merkittävää rehevöitymistä vesistöissä. Myöhemmin kun kaloja istutetaan vesistöihin ne väistämättä vaikuttavat alueen luonnolliseen lajistoon.

”En mä osaa sanoa, et oltasko meillä [vaikutettu] monimuotoisuuteen suoranaisesti, että toki kalankasvatus, niin aiheuttaa ravinnepestöjä, mutta et vaikuttasko se sitten varsinaisesti monimuotoisuuteen sillä alueella, missä se, ne meidän vaikutukset voidaan havaita.” (H6)

Sain sääntöjen seuraajien haastatteluista vaikutelman, että he kyllä ymmärtävät jollain tasolla mitä luonnon monimuotoisuuteen liittyy tai mitä asioita sen edistämiseksi pitäisi ottaa huomioon, mutta he myös sekoittavat siihen muita asioita tai vähättelevät omaa mahdollisuuttaan vaikuttaa. Näin ollen on perusteltua sanoa, etteivät he täysin ymmärrä mitä luonnon monimuotoisuus tarkoittaa heidän liiketoimintaansa liittyen. Ilman omaa ymmärrystä on mahdotonta edistää luonnon monimuotoisuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin on luotettava vain ulkopuolelta tuleviin ohjeistuksiin, mitä ryhmään kuuluvat tekevätkin.

4.2.3 Sääntöjen rikkojien ymmärrys

Sääntöjen rikkojat -ryhmään luokitteleni haastateltava vaikuttaa ymmärtävän mitä luonnon monimuotoisuus tarkoittaa ja miten heidän liiketoimintansa on yhteydessä siihen. Hän ei osaa kertoa luonnon monimuotoisuus -termille tarkkaa määritelmää, mutta keskustellessaan tuo esille ymmärryksensä siitä mitä kaikkea sen edistämisessä olisi hyvä huomioida. Luonnon monimuotoisuuden huomioiminen jokapäiväisessä työssä nähdään kuitenkin lisätyöllistävänä ”kikkailuna”.

”Luonnon monimuotoisuus ehkä tulee ensimmäisenä mieleen että siinä otetaan kaikki osatekijät huomioon -- jos ajatellaan semmosta ihan raadollista rankkaa maanviljelystyötä niin sitten jos siin on jotain sitä luonnon monimuotoisuutta tietysti otettu mukaan niin sillähän on semmonen pieni lisätyöllistävä vaikutus. Siis sillai että sitten ku, tiettyjä asioita ruvetaan kikkailee ja semmosia tekeen.”
(H3)

On totta, että luonnon monimuotoisuuden huomioiminen tuottaa yrityksille usein lisää työtä. Edelläkävijöiden haastateltavat ovat päättäneet tehdä sitä jopa oman liiketoiminnan kustannuksella ja sääntöjen seuraajien haastateltavat puolestaan toimivat heille annettujen ohjeistusten mukaan joko liiketoiminnan etuja tavoitellessaan tai ulkoisen paineen alaisena. H3 puolestaan saattaa jättää joidenkin sääntöjen noudattamisen, jos se vaatii liikaa ylimääräistä työtä tai muutoin hankaloittaa liiketoimintaa. Näin ollen on perusteltavaa nimetä H3 sääntöjen rikkojaksi, sillä hän vaikuttaa kyllä ymmärtävän miten luonnon monimuotoisuus liittyy liiketoimintaansa, mutta päättää jättää sen huomioimatta.

4.3 Syyt luonnon monimuotoisuuden edistämisen taustalla

Ympäristöjohtajuutta tarkastellessa haastateltavien syyt edistää luonnon monimuotoisuutta jakautuvat kolmeen kategoriaan: normatiivinen, instrumentaalinen ja kontekstuaalinen. Normatiiviset viittaavat moraalisiin ja eettisiin syihin, haluun auttaa ympäristöongelmien ratkaisemisessa ja luonnon itseisarvon tiedostamiseen. Instrumentaaliset pitävät sisällään lainsäädännön noudattamisen, kilpailuedun tavoittelun, luonnon välinearvon yritystoimintaa varten, resurssien säästämisen ja yrityskuvan säilyttämisen positiivisena. Kontekstuaaliset tekijät puolestaan koskevat johtajan omia valmiuksia tarttua ympäristöongelmiin esimerkiksi omien verkostojen, jaksamisen sekä tietotaidon pohjalta sekä sidosryhmien asettamia paineita ja rajoitteita.

Tämänkin asian suhteen jako edelläkävijöiden ja muiden välillä oli verrattain selkeä. Edelläkävijöiden edustajilla esiintyi eniten normatiivisia syitä, kun taas sääntöjen seuraajien edustajien syyt jakaantuivat instrumentaalisiin ja kontekstuaalisiin. Sääntöjen rikkojien edustajalla puolestaan esiintyi eniten instrumentaalisia syitä. Huomionarvoista on, että kaikissa haastatteluissa ilmeni kaikkia eri syitä. Haastattelut on kuitenkin jaoteltu luvun alussa olevassa taulukossa 5 ja alla olevassa taulukossa 8 sen mukaan, mitkä syyt painottuivat lukumäärällisesti eniten kussakin haastattelussa.

Taulukko 8 Syyt luonnon monimuotoisuuden edistämisen taustalla

Kategoria	Alakategoria	Edelläkävijät			Sääntöjen seuraajat				Sääntöjen rikkojat
		H1	H4	H7	H2	H5	H6	H8	H3
3. Syyt luonnon monimuotoisuuden edistämisen taustalla 4.3.	Normatiivinen	X	X	X					
	Instrumentaalinen					X			X
	Kontekstuaalinen				X		X	X	

4.3.1 Edelläkävijöiden syyt

Edelläkävijöiden edustajilla toiminnan taustalla vaikuttivat selkeästi eniten normatiiviset syyt, vaikka muitakin syitä ilmeni. Instrumentaalisista syistä mainittakoon maaperän kunnosta huolehtiminen oman toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi ja kontekstuaalisista solmittujen ympäristösitoumusten noudattaminen. Kuitenkin näitä tärkeämmäksi nähtiin maaperän kunnosta huolehtiminen oman liiketoiminnankin kustannuksella sekä ympäristösitoumuksien sisältöjen ylittävät omat toimet luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi.

Kaikki ryhmään luokittelemani toivat esille, etteivät he halua tuottaa luonnon monimuotoisuutta heikentäviä tuotteita, vaikka se ehkä mahdollistaisi suuremmat tulot. Haastatteluissa tuli esille, että edelläkävijät ovat saaneet osakseen kummastelua valinnoistaan asettaa luonnon hyvinvointi taloudellisen hyödyn edelle. Alla olevassa sitaatissa H1 kertoo päätöksestään olla tuottamatta luonnon monimuotoisuutta heikentäviä tuotteita ja jättäneensä yhden pelloistaan viljelemättä. Tästä hän sai heti palautetta isältään, joka on aikaisemmin ollut vastuussa samojen peltojen viljelystä ja tuolloin tärkeämpänä tekijänä on ollut taloudellinen hyöty kuin luonnon monimuotoisuuden huomiointi. Vastavirtaan tehtyjen päätösten myötä edelläkävijät joutuvat siis kohtaamaan myös sosiaalista painetta. Tämä kieli vahvasta

normatiivisuudesta, kun päätöksiä tehdään jopa oman liiketoiminnan kannattavuuden kustannuksella ja voimakkaan arvostelun keskellä.

”Mä en voi ottaa helppoja voittoja myymällä jotain ihan schaissee jengille sen takia, että mä tekisin hyvän tilin. -- Mut samaan aikaan siel oli se ristiriita, et ei täst kukaan mitään maksa. Mun isä meni mökille ja kysy, et 'mitä sä meinaat tehdä tällä?' [Vastasin] et 'en mitään', niin sano et 'senki hullu'.” (H1)

Kaikki edelläkävijöiden edustajat toivat myös esille näkökulmansa, ettei luonto ole vain resurssi vaan sillä on itseisarvo, joka pyritään ottamaan huomioon kaikessa toiminnassa. Tämä on normatiivisen toiminnan ytimessä. Luontoa pidetään ainutkertaisen ihmeellisenä mysteerinä, jota meillä ihmisillä ei ole oikeutta tuhota. Alla oleva H4:n sitaatti kiteyttää ajatuksen kulkua normatiivisten syiden taustalla.

”Se juurikin koko yrityksen perustamisen tarkoitus oli, näyttää et ihminen, voi ja, olla osa muuta luontoo ja olla tekemisissä, muun luonnon kanssa tavalla mikä, luo enemmän kukoistusta kun tuhoo sitä. Heti siitä ja se, ideologinen tai maailmankuvallinen, aate siitä että, luonto meidän ympärillä ei oo resurssi jota vaan hyödynnetään vaan se on, ihmeellistä ja, meidän hyvinvoinnin perusta ja suuri, mysteeri mitä pitää, ei pidä mutta, jos siihen pysähtyy niin syntyy kunnioitus sen ihmeellisyydelle. Niin se suhtautuminen siihen että monimuotoisuus on, järkevää ja hyväks kaikille ja, itseisarvo myöskin.” (H4)

Osa edelläkävijöiden edustajista (H1 ja H7) mainitsee yhtenä syynä luonnon säilyttämisen omille jälkeläisille ja tuleville sukupolville. Samassa yhteydessä nousevat esiin myös omat lapsuusmuistot elinvoimaisesta luonnosta ja haikeus, ettei tilanne ole enää niin hyvä. Tämäkin on varsin normatiivinen syy ja kertoo samalla huolestuneesta suhtautumisesta luonnon monimuotoisuuteen.

”Et molemmilla on se ajatus. Se on, me ollaan molemmat maaseudulta lähtösin, että ei olla kaupungista lähetty, niin molemmat on liikkunu luonnossa nuorempana, molemmat on käyny kaikki partiot ja kaikki, niin se, että omilla lapsilla olis aikanaan mahdollisuus siihen, niin se olis hienoo.” (H7)

Lisäksi havaitsin, että joidenkin toimijoiden tyyli nostaa luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi tarkoitettuja tukirahoja vain saatavan rahamäärän eikä aidon luonnosta huolehtimisen vuoksi turhauttaa osaa edelläkävijöistä (H1 ja H7). Heidän toimintansa

taustalla vaikuttavat vahvat normatiiviset syyt ovat täysi vastakohta tukirahojen nostamiselle vain lisäansioiden vuoksi. Voidaan kuitenkin pohtia, että jos tukirahoilla kuitenkin onnistutaan edistämään luonnon monimuotoisuutta, niin onko taustamotiiveilla lopulta niin suurta merkitystä? Toisaalta pitäisikö tukirahoja maksaa siitä, että pidämme oman arvokkaan luontomme elinvoimaisena ja samalla takaamme jatkuvuuden tulevaisuuden alkutuotannolle? Erityisesti alla olevassa H7:n sitaatissa esiin nousee ärtymys tilanteeseen ja ihmettely miksi luonnosta ei haluta pitää huolta ilman rahallista hyötymistä.

”Niin sitte taas ihmiset, jotkut tilalliset käyttää sitä sit taas hyödykseen, että sitte käydään vaan nostamassa niitä tukirahoja ja, ilman sen tarkempaa ajatusta ja tehdään sitä rahan takia. Että sit taas mun mielest tää on väärä lähestymiskohta siihen, että tavallaan mahdollistettas asiat, mutta ilman, että siitä täytyy tapella tai lähteä kenenkään hyötymään sit enemmän, että lähtis sitte omasta alotteesta keskusteluitten ja muitten kautta.” (H7)

Havainnot edelläkävijöiden edustajien vahvoista normatiivisista syistä ja huolestuneesta suhtautumisesta luonnon monimuotoisuuteen (luku 4.1.1) tukevat toisiaan. Luonnon monimuotoisuuden edistäminen on edelläkävijöiden edustajien parissa kaiken toiminnan taustalla ja jopa syy koko yrityksen olemassaololle. Toimenpiteitä sen edistämiseksi tehdään jopa oman liiketoiminnan kannattavuuden kustannuksella.

4.3.2 Sääntöjen seuraajien syyt

Sääntöjen seuraajien edustajien välillä on jälleen pieniä eroavaisuuksia. On kuitenkin selkeää, että vaihtelu tapahtuu instrumentaalisten ja kontekstuaalisten syiden välillä. Haastatteluissa ilmeni myös yksittäisiä normatiivisia syitä. Tällainen oli esimerkiksi luonnon säilyttäminen jälkipolville. Enemmän mainintoja kuitenkin sai luonnon säilyttäminen sen tarjoaman välinearvon vuoksi yritystoiminnan jatkuvuudelle.

Sääntöjen seuraajiksi luokittelimieni haastateltavien parissa luonnon monimuotoisuuden edistäminen nähdään yhtenä monista asioista, jotka pitää ottaa huomioon omassa yritystoiminnassa. Sen edistämiseen liittyviin toimenpiteisiin ollaan valmiita, jos siihen on aikaa, resursseja ja jaksamista. Nämä luokitellaan kontekstuaalisiin syihin. Alla oleva H2:n sitaatti kertoo viljelijöiden tukalasta tilanteesta. Niukoilla resursseilla toimivilla

viljelijöillä ei välttämättä ole mahdollisuutta ottaa haltuun uusia luonnon monimuotoisuutta edistäviä toimintatapoja vaan täytyy keskittyä ydintoimenpiteisiin.

”Eliikkä kiinnostaa nää uudet jutut siinä puitteissa kun meillä on aikavarat ja voimavarat, koska moni viljelijä on tällä hetkellä sen normaalin työtaakan alla niinku niin kovilla että ei enää pysty niinku ottaa enempää vaikka haluisikin, niin ei vaan aikavarat riitä ja energia ja oma jaksaminen –” (H2)

Kaikki sääntöjen seuraajien edustajat mainitsevat tarkkailevansa aktiivisesti maaperän tai vesistön kuntoa, sillä se vaikuttaa heidän toimintansa jatkuvuuteen tulevaisuudessa. Tämä on alkutuotannossa olennainen instrumentaalinen syy, jolloin samalla tullaan edistäneeksi myös luonnon monimuotoisuutta. Esimerkiksi H5 kertoo jatkuvasti miettivänsä ja tarkkailevansa merkkejä tulevien kalakantojen suuruudesta ja pyrkii tarvittaessa muuttamaan toimintaansa, jos huomaa merkkejä kantojen heikentymisestä.

”Ni kyl mä koko ajan mietin sitä tulevaa [kala] kantaa.” (H5)

Oman toiminnan jatkuvuuden turvaamisen lisäksi luonnon tarjoamat hyödykkeet mainittiin sääntöjen seuraajien edustajien parissa. Luonto nähdäänkin lähinnä välinearvona, josta ihmisten tulee hyötyä jollain tavalla. Erityisesti näin on, mikäli luonnon hyvinvointiin käytetään itse aikaa, rahaa ja resursseja. Tämä on edellisen tavoin instrumentaalinen syy.

”-- luonnon pitää olla monipuolinen, se antaa monenmoista se antaa sen marjasadon sienisadon hirvenlihan sorsanlihan kyyhkysenlihan, kaikkee näitä ja me myös käytetään näitä kaikkia, eliikkä se on ihan meillä niinku arkipäivää, eliikkä sieltä pitää tulla kaikkee näitä.” (H2)

Huomioitavaa on, että kaikki ryhmään luokittelemani toimijat mainitsivat noudattavansa jonkinlaisia ympäristösitoumuksia tai tukivelvoitteita, jotka edellyttävät heiltä luonnon monimuotoisuuden huomioimista omassa toiminnassaan. Ulkopuolisten sidosryhmien asettamat säännöt ja rajoitteet kuuluvat kontekstuaalisiin syihin. Useimmiten mainittiin ELY-keskuksen ja EU:n asettamat rajoitteet.

” Kyl me seurataan, meil on ihan ympäristölupien kautta tulee tietyt velvotteet, et mejän pitää tietää, et mikä meidän se ympäristövaikutus on, minkälainen ravinnekuormitus meiltä ulos lähtee ja se on määrätty, mitä ei saa ylittää.” (H6)

Edellisessä luvussa mainittu edelläkävijöiden edustajien kritisoima tyyli nostaa tukirahoja ilman sen suurempaa huolta luonnon monimuotoisuuden edistämisestä pelkän rahan vuoksi saa puolestaan sääntöjen seuraajien H8:lta suitsutusta. Hän pitää sitä selvänä, että hän oikeutetusti nostaa tukirahoja, koska hän toimii juuri niin kuin tukivaatimuksissa vaaditaan. Haastattelussa käy ilmi, ettei hän osaa juurikaan mainita tekemiään toimenpiteitä luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi, joten hän vain noudattaa hänelle määrättyjä vaatimuksia ilman sen suurempaa ajatusta toiminnan taustalla.

”Se no tietysti yks että mä en oo sitä ikinä miettinyt ettenkö mä hakis ympäristötukee ja viljelysympäristötuen ehtojen mukaan. Se on ollu koko ajan selviö että näin se on.” (H8)

Havaintojeni mukaan luonnon monimuotoisuuden edistäminen ei ole sääntöjen seuraajien edustajille yhtä tärkeää kuin edelläkävijöiden edustajille. Heille se on yksi asia monista, joka täytyy ottaa huomioon omassa toiminnassa. Toisin on edelläkävijöiden parissa, joille luonnon monimuotoisuuden edistäminen on yksi tärkeimmistä asioista omassa toiminnassa. Sääntöjen seuraajiksi luokittelemani haastateltavat noudattavat ulkopuolisten sidosryhmien asettamia vaatimuksia ympäristösitoumusten tai tukirahoitusten vuoksi. He eivät vaikuta olevan perehtyneitä syihin vaatimusten taustalla eivätkä todennäköisesti siksi kykene erittelemään mitä toimenpiteitä he tekevät luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi muutoin, kun kertomalla noudattavansa sitoumuksia.

4.3.3 Sääntöjen rikkojien syyt

Sääntöjen rikkojien parissa esiintyi eniten instrumentaalisia syitä. Normatiivisia syitä ei tullut esiin lainkaan ja kontekstuaalisena syynä oli ainoastaan ympäristösitoumuksen noudattaminen. Suurin osa syistä liittyi maaperän kunnosta huolehtimiseen, jolla taataan oman toiminnan laadukkuus ja jatkuvuus. Alla olevassa sitaatissa H3 tuo esille omat ja luonnon saamat hyödyt maaperän kunnosta huolehtimisesta.

” -- mulle huono koska se vie sen parhaan pinta-aineksen siitä pellostasta, ja sitten se on myös sille vesistölle huono koska se hienojakoinen maa-aines menee sinne ja sehän sen ojan pohjan, rupee kasvattaa sitä ojan pohjaa ja peittää sen alkuperäisen.” (H3)

Jälleen H3 osoittaa ymmärtävänsä yhteyden oman toimintansa ja luonnon monimuotoisuuden välillä. Haastattelun aikana hän kuitenkin sanoi vitsailevaan sävyyn,

ettei halua ääneen sanoa kumpaa hän pitää arvokkaampana, omaa etuaan vai luonnon etua. Tämä jälleen kielii hänen välinpitämättömästä suhtautumisestaan (luku 4.1.3), mikä on linjassa myös toiminnan taustalla vaikuttavien instrumentaalisten syiden kanssa.

4.4 Luonnon monimuotoisuuden edistäjä kohdeyrityksissä

Ainoastaan edelläkävijöiksi luokittelemillani toimijoilla aloite luonnon monimuotoisuuden edistämiseen tulee yrityksen sisältä, kun taas muilla haastateltavilla aloite tulee pääasiassa ulkopuolisilta sidosryhmiltä. Havainto on linjassa haastateltavien luonnon monimuotoisuuden edistämisen taustalla vaikuttavien syiden kanssa (luku 4.3). Muilla paitsi edelläkävijöiden edustajilla syyt ovat pääasiassa instrumentaalisia ja kontekstuaalisia, jotka liittyvät pääosin ulkopuolelta tuleviin vaikutuksiin. Havainnot luonnon monimuotoisuuden edistäjästä on tuotu esille taulukossa 9.

Taulukko 9 Luonnon monimuotoisuuden edistäjä kohdeyrityksissä

Kategoria	Alakategoria	Edelläkävijät			Sääntöjen seuraajat				Sääntöjen rikkojat
		H1	H4	H7	H2	H5	H6	H8	H3
4. Luonnon monimuotoisuuden edistäjä 4.4.	Aloite yrityksen sisältä	X	X	X					
	Aloite yrityksen ulkopuolelta				X	X	X	X	X

4.4.1 Edelläkävijöiden edistäjä

Edelläkävijöiksi luokittelemiani haastateltavat ovat ainoita, joilla aloite luonnon monimuotoisuuden edistämiseen tulee yrityksen sisältä. Ainoastaan H1 mainitsee myös asiakkaiden vaikuttavan edistämiseen. Tämän hän perustelee niin, että mikäli asiakkaat eivät ostaisi hänen tuotteitaan, ei hän voisi tuottaa niitä jatkossa. Tällaisella ajatuksen kululla asiakkaat vaikuttavat ainakin jossain määrin kaikkien yritystoimintaa harjoittavien päätöksiin edistää luonnon monimuotoisuutta.

"Pääasias mun alotteesta, mutta kyl tähän oikeesti myös asiakkaat on vaikuttanu. Sehän on aika luonnollista, et asiakkaat päättää loppupelissä, et tehdäänkö näin." (H1)

Edelläkävijöiden edustajien normatiiviset syyt edistää luonnon monimuotoisuutta (luku 4.3.1) ovat vahvasti kytköksissä yrityksen sisältä tulevaan aloitteeseen. Halu muuttaa

asioita paremmiksi säteilee taustalla vaikuttavista syistä toiminnan tasolle. Tästä esimerkkinä H7:n sitaatti, jota käytin myös normatiivisten syiden perusteluna. Tämä oli H7:n vastaus kysyttäessä kenen toimesta heillä edistetään luonnon monimuotoisuutta, mutta samalla hän kertoi myös syitä miksi he itse haluavat edistää.

”Kyl se on me molemmat. -- Et molemmilla on se ajatus. Se on, me ollaan molemmat maaseudulta lähtösin, että ei olla kaupungista lähetty, niin molemmat on liikkunu luonnossa nuorempana, molemmat on käyny kaikki partiot ja kaikki, niin se, että omilla lapsilla olis aikanaan mahdollisuus siihen, niin se olis hienoo.”

(H7)

Osa ryhmään luokittelimistani (H1 ja H4) mainitsevat oman aloitteellisuuden aiheuttavan joskus muutosvastarintaa yhteistyökumppaneiden tai työntekijöiden kanssa. Tämä vaatii heiltä kärsivällisyyttä ja tahtoa käydä asiat läpi vastapuolen kanssa tarvittaessa useampaankin kertaan. Näin on etenkin silloin, kun kyseessä on yritys, jossa on enemmän henkilökuntaa. Tällaisessa tilanteessa tarvitaan järjestelmällistä johtajuutta luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi, jotta työntekijät kaikilla tasoilla omaksuvat uudet käytännöt. Tästä hyvä esimerkki on alla oleva H4:n sitaatti, jossa hän kertoo esittelemiensä uusien viljelymenetelmien kohtaamasta muutosvastarinnasta.

”Mutta sit se, uusien viljelymenetelmien, eteenpäin vieminen varsinkin kun itse ei oo siinä viljelykses niin mukana niin, aiheuttaa muutosvastarintaa jonkun verran kyl. Lisää työtä ja, ei tommonen toimi ja, riski ja miks muuttaa jotain mikä toimii, kuinka paljon se oikeesti parantaa, monimuotoisuutta ja onks siitä mitään hyötyy yrityksen liiketoiminnalle. Ja näin sitten, mä oon näistä puhunu ja edistänykin jonkun verran jo pidemmän aikaa, niin se, pitää juurikin pistää vielä vahvemmin omistajastrategiaan ja hallituksen myötä yhtiökokoukseen --. (H4)

Havaintojeni mukaan edelläkävijöiden edustajilla luonnon monimuotoisuuden edistäminen liittyy jo yrityksen perustamisen taustalla oleviin syihin, joten on luonnollista, että myös aloite tulee yrityksen sisältä. Kuten kaikkeen yritystoimintaan, myös päätökseen edistää luonnon monimuotoisuutta vaikuttaa jossain määrin asiakkaiden suhtautuminen. Jos kukaan ei ostaisi edelläkävijöiden tuotteita, ei heidän yritystoimintaansa olisi pian olemassa. Ryhmään luokittelmani haastateltavat ovat kuitenkin valmiita edistämään luonnon monimuotoisuutta jopa oman toiminnan kannattavuuden kustannuksella. Kynnys toiminnan muuttamiseen puhtaasti asiakkaiden

suhtautumisen perusteella onkin todennäköisesti korkeampi kuin muilla yrityksillä. Näin ollen on perusteltua sanoa, että aloite luonnon monimuotoisuuden edistämiseen tulee edelläkävijäyrityksissä nimenomaan yritysten sisältä.

4.4.2 Sääntöjen seuraajien edistäjä

Kun sääntöjen seuraajiksi luokittelemiltani toimijoilta kysyttiin suoraan, kenen aloitteesta luonnon monimuotoisuutta edistetään, vastaus oli usein, että haastateltavan itsensä toimesta. Haastatteluiden edetessä kävi kuitenkin selväksi, että vaikka päätöksen tekijänä näennäisesti on yrittäjä tai toimitusjohtaja itse, niin aloite luonnon monimuotoisuuteen liittyvien toimenpiteiden tekemiseen tulee pääasiassa ulkopuolisten sidosryhmien vaatimuksesta. Aina yrittäjällä tai toimitusjohtajalla ei ole edes mahdollisuutta kieltäytyä edistämistoimenpiteiden tekemisestä, jos ne ovat lainsäädännön määrittelemiä. Hyvä esimerkki on H8:n sitaatti, jossa hän kertoo itse tekevänsä päätökset, mutta toteaa samalla tukimuotojen ja viranomaismääräysten ohjaavan toimintaa. On siis aiheellista miettiä, olisiko luonnon monimuotoisuutta edistetty kyseissä kohdeyrityksessä, mikäli ulkopuolista kannustinta tai rajoitetta ei olisi?

”Ohan se tavallaan helppoo kun vaan itte päättää mutta totta kai erilaiset tukimuodot ja viranomaismääräyksetkin tavallaan ohjaa. Näinhän se menee.”

(H8)

Puolestaan H6 vastaa, ettei heillä sisäisesti ole tällä hetkellä ketään, jonka vastuisiin luonnon monimuotoisuuden edistäminen kuuluisi. Hänkin tuo vastauksessaan esille, että aloite tulee voimakkaasti ulkopuolelta tulevasta lainsäädännöstä ja muusta paineesta.

”No, ei meil nyt tällä hetkellä oo, että mutta ne aikasemmin mun tontille on kuulunu ja nytki tietyllä tavalla kuuluu. Ja kyllähän meillä esimerkiksi nyt tällä hetkellä, niin hyvin voimakkaastihan meille tulee nyt sitte tietysti ulkopuolisii ja ulkopuoleltahan ne tulee, lainsäädännöstä ja muusta –” (H6)

H5 puolestaan näkee asian niin, ettei hän tee itse lainkaan luonnon monimuotoisuuden edistämistä, vaikka hän harjoittaakin hoitokalastusta (joka todellisuudessa edistää luonnon monimuotoisuutta). Hänen mielestään edistämisen tekee se, joka hänelle maksaa hoitokalastuksen tekemisestä, eli esimerkiksi kunta tai kaupunki. Tilanne on siis sama kuin muillakin ryhmäläisillä, mutta H5 vain sanoo asian suoraan. Muutkaan ryhmään luokittelemani haastateltavat eivät todennäköisesti edistäisi luonnon monimuotoisuutta,

jos siihen ei liittyisi ulkopuolelta tulevaa painetta esimerkiksi tukirahoituksen tai lainsäädännön muodossa.

”Munhan pitää saada, kunta maksaa mulle, että mä olen siellä. Mähän en tee sitä muuten. Mähän en tee teidän järvellä, jos te ette maksa, ni mun puolest se saa olla -- Jokuhan maksaa sen mulle. Mähän en [edistä], se maksajahan periaattees tekee sen hyvän sille järvelle. Mähän vaan kävelen rantaan ja alotan työni. Mä en sitä tee.” (H5)

Aikaisemmat havaintoni saivat jälleen vahvistusta, kun sääntöjen seuraajien edustajat seuraavat tässäkin asiassa sääntöjä. He tekevät sen mitä ulkopuoliset rajoitukset tai kannustimet heiltä vaativat, mutta eivät sen enempää. On siis perusteltua sanoa, että aloite luonnon monimuotoisuuden edistämiseen tulee yritysten ulkopuolelta.

4.4.3 Sääntöjen rikkojien edistäjä

Sääntöjen rikkojaksi luokittelemallani haastateltavalla aloite luonnon monimuotoisuuden edistämiseen tulee niin ikään yrityksen ulkopuolelta. H3 kertoo useamman esimerkin tilanteista, joissa ulkopuolinen taho on halunnut selvittää alueiden säästämistä luonnon monimuotoisuuden takia ja H3 on myöntynyt siihen. Esimerkiksi alla olevassa sitaatissa hän kertoo tilanteesta, jossa ulkopuolinen taho oli tehnyt havainnon uhanalaisesta kasvista hänen omistamalla alueella ja sitä seurattiin useamman vuoden ajan. H3 oli halukas selvittämään asian, mutta kun kasvia ei löytynytäkään niin alue päättyi louhittavaksi. Todennäköisesti ilman ulkopuolisen tahon puuttumista alueen louhinta olisi vain tapahtunut aikaisemmin, eli tässäkin aloite luonnon monimuotoisuuden huomioiseen tuli ulkopuoliselta taholta.

”-- tää Villi vyöhykekö se oli jos mä ny muistan oikein niin ne ehdotti että he vapaaehtoistyönä vois ruveta sitä paremmin seuraa. -- Ja sitten sen kuudennen vuoden jälkeen --, heidän biologit konttas siel viikon kummastakin yhtiöstä mies siel, ja ei ne sieltä löytäny mitään. Ja se oli jo siis seurattiin joka kesä sitä. Elikkä tässäkin me oltiin siinä mielessä halukkaita että selvitetään se asia, että huomioidaan tää luonnon monimuotoisuus. Että jos se on siel niin sitten se alue jää siis kaiken louhinnan ja infrarakentamisen ulkopuolelle...-- Se on parempi että selvittää että mikä se tilanne. Ja sitä ei sieltä löytyny ja nyt eletään sen mukaan mutta...” (H3)

Edellä mainitun tilanteen lisäksi H3:n haastattelussa tulee esille aloitteen taustalla vaikuttavat ulkopuoliset rajoitukset ja kannustimet, kuten sääntöjen seuraajienkin edustajilla. Hälyttävää on, että H3 tuo esille myös tilanteita, joissa hän olisi voinut edistää luonnon monimuotoisuutta ja lain mukaan olisi ollut velvollinenkin, mutta hän päätti siitä huolimatta toimia sitä vastaan. Hän esimerkiksi kertoo haapojen hakkaamisesta metsistään (luku 4.1.3), jotta välttyisi niiden kautta tulevilta rajoituksilta. Näiden esimerkkien pohjalta on perusteltua asettaa hänet jälleen sääntöjen rikkojien ryhmään.

4.5 Toimenpiteet luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi

Luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi tehtyjä toimenpiteitä tarkastelin siten liittyvätkö ne yrityksen ydintoimintaan, ovatko ne jotain muuta tai ovatko ne vaikuttavuudeltaan vähäisiä tai kertaluontoisia. Ydintoimintoihin liittyvillä toimenpiteillä on vaikuttavampi merkitys, sillä ne automaattisesti muodostavat yrityksen kokonaisvaikutuksen luonnon monimuotoisuuteen. Muut ydintoimintoihin liittymättömät toimenpiteet pystyvät osittain kompensoimaan yrityksen vaikutuksia luonnon monimuotoisuuteen, mutta eivät ole yhtä tehokkaita kuin arjen ydintoimintaan liittyvät.

Molempia toimenpiteitä esiintyi kaikissa haastatteluissa. Edelläkävijöiksi luokittelimieni haastateltavien ryhmässä ydintoimintaan liittyvät toimenpiteet korostuivat, sillä jo näiden yritysten perustamisvaiheessa luonnon monimuotoisuuden huomiointia oli mietitty. Sääntöjen seuraajiksi luokittelimieni haastateltavien ryhmässä ilmeni jälleen eniten vaihtelua. Joukosta erottui kaksi toimijaa (H2 ja H5), joiden toimenpiteet liittyivät enemmän ydintoimintaan, kun taas kahden muun (H6 ja H8) toimenpiteet olivat ydintoiminnan ulkopuolisia toimenpiteitä tai ne olivat muutoin vaikutuksiltaan vähäisiä. Sääntöjen rikkojien edustajan haastattelussa esiintyi niin ikään molempia toimenpiteitä, mutta selkeä valtaosa ei koskettanut yrityksen ydintoimintoja. Nämä havainnot on tuotu esille alla olevassa taulukossa 10.

Taulukko 10 Toimenpiteet luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi

Kategoria	Alakategoria	Edelläkävijät			Sääntöjen seuraajat				Sääntöjen rikkojat
		H1	H4	H7	H2	H5	H6	H8	H3
5. Toimenpiteet luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi 4.5.	Toiminnot osa ydintoimintaa	X	X	X	X	X			
	Toiminnot vähäisiä / ei liity ydintoimintaan						X	X	X

4.5.1 Edelläkävijöiden toimenpiteet

Edelläkävijöiksi luokittelemieni haastateltavien toimenpiteet luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi liittyvät valtaosin yritysten ydintoimintaan. Näiden lisäksi tehdään myös muita pienempiä toimenpiteitä, kuten lisätään pölyttäjäpeltoja ja tehdään suunnitelmia aurinkopaneelien käyttöönotolle. Kaikkien edelläkävijöiksi luokiteltujen yritysten perustamisen taustalla on mietitty luonnon hyvinvointia, joten jo pelkkä yrityksen olemassaolo voi olla luonnon monimuotoisuuden edistämistä. Tämä nousee hyvin esiin H1:n kohdalla, kun koko yrityksen toimintaidea on tuoda markkinoille uusia kasviproteiineja korvaamaan eläinperäisiä tuotteita.

”--sisäänrakennettuna tähän, että kasviproteiini korvataan eläinproteiinilla. Lähtökohtaisesti se on noin 50 prosenttia alempi se CO₂-päästö –” (H1)

Lisäksi edelläkävijöiden edustajat toivat esille pyrkivänsä jatkuvasti kehittämään toimenpiteitään. He etsivät itse tietoa ja perehtyvät parhaisiin menetelmiin. Erityisen hyvin tämä tulee esille H4:n haastattelussa. Heillä on jo pitkät perinteet luomuviljelyssä ja nyt he ovat kehittäneet sitä entistä enemmän uudistavan viljelyn mukaiseksi, minkä pitäisi olla luomuakin parempi maaperän kunnon ja hiilensidonnan suhteen.

”-- me yhä enemmän tehdään, kokeillaan vaikka luomukin on periaattees, tai siis monet niistä asioista on sitä uudistuvaa viljelyä, mut sit uudistuvassa viljelyssä niin halutaan vielä enemmän, menee siihen maaperään aika paljon, ja sit loppujen lopuks se maaperä on se monimuotoisuus ja se kaiken pohja, mistä sit kasvaa muutkin asiat. Mutta uudistavan viljelyn menetelmiin millä sidotaan mahdollisimman paljon hiiltä maaperään ja, ruokitaan maaperän eliöstöä ja ei tuhota sitä, vaan parannetaan sitä vuosi vuodelta. Ja se on, monimuotoisuuden yks perusta se maaperä.” (H4)

Ydintoimintojen kehittämisen lisäksi toimintaa pyritään parantamaan kaikilla osalualueilla. Esimerkiksi H4 kertoo, kuinka he halusivat vaihtaa uusiutuviin pakkausmateriaaleihin ja tilasivat ulkomailta sokeriruokopakkauksia. Vasta jälkeenpäin he alkoivat miettiä sokeriruokopakkausten mahdollisia tuotanto-ongelmia, minkä jälkeen he päättivät vaihtaa jälleen pakkauksia. Muut edelläkävijöiden edustajat eivät tuoneet

esille samanlaisia haasteita, mutta vastaava jatkuvan kehittämisen ilmapiiri ilmeni myös heidän haastatteluissaan.

” tajuus että hetkosen että, me ei olla oikeesti ajateltu kaikkii asioita ihan loppuun saakka, että mistä se sokeriruoko tulee niihin tuubeihin että se ei varmastikaan oo monimuotoista ja siel voi olla lapsi..pakkotyövoimaa tai mitä ikinä. Ja sama sit, mitään noita, palmuöljyä ja tämmösii meillä ei käytetä mutta, se muiden raaka-aineiden herääminen, et täs on viel paljon työtä.” (H4)

Edelläkävijöiden edustajat osoittavat vastauksillaan, ettei ole yhtä tapaa edistää luonnon monimuotoisuutta. H1 on päättänyt tuoda markkinoille kasviproteiineja ja H7 puolestaan kasvattaa eläimiä ruoaksi, mutta tekee sen pienellä volyymilla ja huomioiden luonnon monimuotoisuuden koko toiminnassaan.

”-- perinnealueita laidunnetaan, elikkä siellä oleva eliöstö ja pörriäiset ja sitte kasvit, että ne ei kuolis sukupuuttoon. Niin ihan yhtä lailla sitte tuolla pelloilla, niin eläimet, ku ne laiduntaa ja käytetään näitä metsälaitumia sitte, metsäalueita ja tällasia luonnonpeltoja.” (H7)

Havaintojeni mukaan edelläkävijöiksi luokittelimieni haastateltavien yritystoiminta on suunniteltu niin, että se huomioi luonnon monimuotoisuuden. Luonnollisesti myös suurin osa heidän tekemistään toimenpiteistään liittyy näin ollen ydintoimintoihin. Näiden lisäksi edelläkävijöiden edustajat huomioivat luonnon monimuotoisuuden muissakin toiminnoissaan ja pyrkivät jatkuvasti kehittymään paremmiksi, esimerkiksi ottamalla käyttöön uusia innovaatioita sekä viestimään muille toimijoille hyviksi todetuista käytänteistä.

4.5.2 Sääntöjen seuraajien toimenpiteet

Sääntöjen seuraajien edustajien parissa on jälleen enemmän vaihtelua. H2 ja H5 tuovat esille ydintoimintaan liittyviä sekä muita kertaluontoisempia toimenpiteitä luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi. H6 ei osaa nimetä muita toimenpiteitä kuin seurannan ympäristösitoutumisten takia ja H8 mainitsee suojavyöhykkeet, jotka nekin liittyvät ympäristösitoumuksiin.

Ryhmään luokittelmani haastateltavat tuovat esille luonnon monimuotoisuuden edistämiseen liittyvistä toimenpiteistä kysyttäessä myös sellaisia toimenpiteitä, jotka

eivät edistä luonnon monimuotoisuutta (luku 4.2.2) vaan jopa heikentävät sitä. Tällaisesta H2 antaa useampiakin esimerkkejä. Hän esimerkiksi kertoo raivanneensa pusikoituneeksi päässeitä peltoja ja ojanpientareita, jotta ne olisivat siistimmän näköiset. Samaan aikaan edelläkävijöistä H7 käy byrokraattista taistelua viranomaisten kanssa, että saisi jättää ojanpientareet raivaamatta pölyttäjien vuoksi. H2 kertoo lisäksi kuivattaneensa pellon keskelle ilmestyneitä rapakoita, jälleen luonnon suojelun vuoksi. Todellisuudessa peltojen keskellä tai laitamilla olevat kosteikot ovat tärkeitä keitaita luonnon monimuotoisuuden kannalta. Viimeisenä esimerkkinä H2 kertoo heidän tekevän karkoteruiskutukset pelloille öisin, jotta mahdollisimman moni pölyttäjä olisi nukkumassa ja välttyisi ruiskutukselta. Tällaisen ohjeen he ovat saaneet ulkopuoliselta sidosryhmältä ruiskutuksia varten. Tausta-ajatus on hyvä, mutta todellisuudessa yöaikaan pelloilla lentää jopa enemmän pölyttäjiä kuin päiväsaikaan. Tämä on hyvä esimerkki siitä, kuinka ulkopuolisten sidosryhmienkin ohjeistukset voivat sisältää väärää tietoa ja kuinka sääntöjen seuraajat noudattavat heille annettuja ohjeistuksia sen enempää kyseenalaistamatta niitä.

”-- ruiskutukset tehdään sitten kun öttiäiset on nukkumassa, elikkä meillä useenkin kerran olen kuullut tuossa pihassa kun siinä on joku amppari et noniin meeppäs nyt nukkumaan siitä että tässä pääsis ruiskuttaa, et ruiskutuksia tehdään yöaikaan illalla myöhällä jotta niillä on mahdollisimman vähän niin kun näille lentäville hyönteisille haittaa.” (H2)

Ryhmän edustajat kuitenkin tuovat esille myös aidosti myönteisiä tekoja luonnon monimuotoisuuden edistämiseen. H2 tuo esille sellaisia tekoja, joihin he ovat saaneet ohjeistukset muualta, ja kertoo kuinka aikaisemmin he toimivat eri tavalla. Tällainen on esimerkiksi peltojen talviaikainen kasvipeitteisyys, joka ehkäisee vesistöihin päätyviä valumia.

”-- peltojen talviaikaisessa kasvipeitteisyystoimenpiteessä, elikkä meidän pellot ovat, no tänä vuonnakin yli 90 prosenttisesti kaikki pellot ovat kasvipeitteisiä talven yli, elikkä se tarkoittaa sitä että kun ennen vanhaan saatiin kyntää pelto oli kynöksellä talven, siitä saatto lähteä sitten valumia vesistöihin, niin meillä ei oo tämmöstä, meillä ei oo nytkään kynnetty yhtään peltoa syksyllä vaan kaikki ovat joko sängellä nurmella tai sitten on syksyllä kylvettyjä jotka ovat niin kun

syysviljoja jotka ovat oraalla ja alottavat sitten, jatkavat kasvua heti keväällä, elikkä tää on semmonen kanssa niin kun ympäristötoimenpide.” (H2)

H5 puolestaan aiheuttaa jälleen vaihtelua kertomalla omista kalastusmenetelmistään, jotka ovat olleet jo vuosia sitten luonnon monimuotoisuutta edistäviä, vaikka hän saikin kuulla niistä virnuilua kalastajakavereiltaan. Tässä hän on taas edelläkävijöiden edustajien kaltainen, sillä hänen käyttämänsä kalastusmenetelmät eivät ole yhtä tehokkaita kuin monet muut käytössä olevat, mutta ne ottavat paremmin huomioon luonnon monimuotoisuuden. H5 kuitenkin luottaa eniten ulkopuolisten ohjeistuksiin eikä oikein ymmärrä oman toimintansa ja luonnon monimuotoisuuden yhteyttä, mikä tekee hänestä enemmän sääntöjen seuraajan kuin varsinaisen edelläkävijän.

”-- mä teen nyt hoitokalastuksia rysällä, ni mähän vapautan, me otetaan vaan sitä lahnaa ja niin sanottuu särkikalaa tuolla järvellä mis mä nyt oon tällä hetkellä. Sit taas trooli on semmonen, mikä tappaa kaiken. Samal lailla ku verkkoki, mutta. Et nuotta ja rysä on mun semmosia, millä mä oon kalastanu aina. -- vapautetaan ei-toivottu saalis. -- mä heittelen niitä semmosia kaloja pois, mitä ei kuulu ottaa.” (H5)

H6 ja H8 ovat tässä aiheessa keskenään samankaltaisia, eivätkä osaa mainita juuri mitään toimenpiteitä luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi. Näin syntyy vaikutelma, etteivät he ole juuri käyttäneet aikaa asian pohtimiseen. Esimerkiksi H8:n haastattelun aikana tulee kaksi pitkää mietintätaukoa, kun hän yrittää muistaa tehtyjä toimenpiteitä luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi. H6 puolestaan ei tuo esille lainkaan luonnon monimuotoisuutta edistäviä toimenpiteitä.

”Oikeestaan muuten varmaan [ei] oo kun tällasia pellon reunoissa olevia metsäalueita ja saarekkeita että niitä ehkä vaalitaan ja halutaan ne pitää.” (H8)

Jälleen ryhmän edustajien kesken on paljon vaihtelua. Toiset tuntuvat olevan todella tietämättömiä koko luonnon monimuotoisuudesta, ja kaikki luottavat ulkopuolisten sidosryhmien ohjeistuksiin miettimättä niitä sen enempää. H2:n ja H5:n toimenpiteistä osa liittyy ydintoimintaan, mutta muutoin toimenpiteet liittyvät johonkin muuhun, kuten energian tai rahan säästöön sähköautojen tai maalämmön hankinnan kautta.

4.5.3 Sääntöjen rikkojien toimenpiteet

Sääntöjen rikkojaksi luokittamani haastateltava mainitsee hyvin niukasti toimenpiteitä luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi. Mainituista toimenpiteistä vain yksi liittyy yrityksen ydintoimintaan. Kyseessä on hienojakoisen maa-aineksen pääsyn estäminen läheiseen vesistöön (luku 4.3.3), josta H3 ei vitsailevasti halunnut sanoa ääneen onko toimenpide tehty toiminnan kannattavuuden vai luonnon takia. Muut toimenpiteet ovat ulkoisten sidosryhmien ohjeistuksen mukaan tehtyjä ja nekin ovat sellaisia, jotka eivät vaadi aktiivista toimintaa vaan ennemminkin jonkun asian tekemättä jättämistä. H3 mainitsee tällaisia esimerkkejä useampia. Yksi näistä on alla olevassa sitaatissa mainitun Natura-suojelualan raakkupuro, jonka hän on jättänyt rauhaan.

”-- siellähän taas ku on tää raakku ja Natura-puro niin vaikka meil on siel, meil on viljelijöillä on semmonen jokiperkausyhtiö, meil on lupa kaivaa se tiettyyn syvyyteen ja pitää puhtaana. Mutta eihän sitä uomaa oo, mä en oo sitä oman viljelyn aikana niin 28:n vuoden aikana niin mä en oo sitä kertaakaan aukaissu. Elikkä sehän on mun mielestä semmosta luonnon monimuotoisuuden huomioimista jo pelkästään sillä kohtaa.” (H3)

Havaintojeni mukaan sääntöjen rikkojien edustajan vähäiset toimenpiteet ovat ulkopuolisten ohjeistusten vuoksi tehtyjä, ja ne ovat vaatineet vähän aktiivista toimintaa. H3 mainitsee kyllä keinoja, joilla hän voisi toimia paremmin luonnon monimuotoisuuden eteen. Näiden toteuttamiseen hän ei kuitenkaan ryhdy. Tämä toimii jälleen perusteluna, miksi H3 kuuluu nimenomaan sääntöjen rikkojiin, vaikka osa sääntöjen seuraajistakaan ei tee sen enempää toimenpiteitä luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi. Heillä se vaikuttaa johtuvan tiedon puutteesta, H3:lla välinpitämättömyydestä.

5 Johtopäätökset

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän tutkielman tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, millainen johtajuus edistää luonnon monimuotoisuutta suomalaisen ruokajärjestelmän pienissä alkutuotannon yrityksissä. Lähestyin asettamaani tutkimustavoitetta muodostamalla tutkimuskysymyksen: *Millaista johtajuutta tarvitaan luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi ruoan alkutuotannossa?* Tutkimuskysymykseen vastaamisen helpottamiseksi muodostin alakysymyksiä, jotka perustuvat tuloksissa esittelemääni 5 eri kategoriaan. Kategoriat puolestaan nousivat esiin kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta. Alakysymysten avulla selvitin, miten luonnon monimuotoisuuteen suhtaudutaan yrityksissä, miten luonnon monimuotoisuus ymmärretään, mitkä syyt kannustavat luonnon monimuotoisuuden edistämiseen, kenen aloitteesta luonnon monimuotoisuutta edistetään ja millä tietoisilla keinoilla luonnon monimuotoisuutta edistetään.

Aloitan johtopäätösten muodostamisen vastaamalla alakysymyksiin omissa alaluvuissaan. Seuraavaksi siirryn vastaamaan päätutkimuskysymykseen ja esittelen luomani mallin luonnon monimuotoisuutta edistävästä johtajuudesta. Lopuksi käyn läpi mahdolliset jatkotutkimuskohteet sekä arvioin tutkimukseni toteutusta ja tuloksia.

5.1.1 Luonnon monimuotoisuuteen suhtautuminen kohdeyrityksissä

Tutkimusaineistoni perusteella ympäristöteemoihin huolestuneesti suhtautuminen vaikuttaa olevan avain siihen liittyvien haasteiden tarttumisen taustalla. Sama havainto nousee myös kirjallisuudesta. Ensin on altistuttava tiedolle ympäristöhaasteista vaikkapa median kautta, ja tämän jälkeen voi tapahtua arvojen muutos ja herätä huoli ympäristöä kohtaan (van Marrewijk 2003, 130). Kaikki haastateltavat ovat altistuneet tiedolle uutisoinnin ja yleisen keskustelun kautta, mutta vain osa heistä on alkanut suhtautua huolestuneesti luonnon monimuotoisuuteen. Kaikki huolestuneesti suhtautuvat haastateltavat toteuttavat luonnon monimuotoisuutta huomioivia toimenpiteitä ydintoiminnassaan, eli huoli on johtanut toimimaan.

Huolestunut suhtautuminen vaikuttaa osaltaan myös ymmärryksen lisääntymiseen. Onnistuneen ympäristöjohtajan täytyy olla valmis omaksumaan uutta tietoa nousevista ympäristöhuolista ja sen myötä olla itse halukas ratkaisemaan niitä ja saada muutkin

mukaan (Boiral ym. 2014; Boiral ym. 2018b). Vastaavaa on todettu myös transformationaalisen johtajuuden kohdalla. Myönteinen suhtautuminen uuden oppimiseen ja omien uskomuksien muuttumiseen ajan myötä ovat yhteydessä transformationaaliseen johtajuuskäyttäytymiseen (Tickle ym. 2004). Myönteinen suhtautuminen uuden oppimiseen ja omaksumiseen on myös tämän tutkimuksen mukaan onnistuneen ympäristöjohtajuuden taustalla. Edelläkävijöiden ryhmästä kaikki ovat itse etsineet uutta tietoa luonnon monimuotoisuuteen liittyen ja pyrkineet toteuttamaan käytännössä hyviksi todettuja toimenpiteitä. Kaikki paitsi yksi sääntöjen seuraajien edustajista ja sääntöjen rikkojien edustaja suhtautuvat puolestaan välinpitämättömästi luonnon monimuotoisuuteen ja epäilevästi tai jopa negatiivisesti sen edistämiseen. Sääntöjen seuraajien taustalla vaikuttaa myös ymmärtämättömyys, sillä he luottavat ulkopuolisiin ohjeistuksiin, jotka nekään eivät aina ota huomioon luonnon monimuotoisuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän havainnon vuoksi asetan tutkimuksessani yhden haastateltavista sääntöjen seuraajien joukkoon, vaikka hänen suhtautumisensa onkin huolestunut. Hän on mahdollisesti jäänyt jumiin huolestuneeseen ajatteluun, eikä ole lähtenyt itse aktiivisesti selvittämään asiaa ja toimimaan asian eteen enemmän. Hänen haastattelussaan huoli ja erityisesti syyllisyyden tunne nousevat eniten esille koko aineistosta, minkä lisäksi hän myös vähättelee omaa toimintaansa ja vaikutusmahdollisuuksiaan.

Suhtautumiseen vaikuttaa myös kokemus oman toiminnan merkityksestä (Boiral ym. 2014, 376). Erityisesti sääntöjen rikkojaksi luokittelmani haastateltavan kohdalla tulee vahvasti esiin oman toiminnan vaikutusten vähättely. Tämä lisää negatiivista suhtautumista luonnon monimuotoisuuden edistämiseen ja johtaa jopa sen heikentämiseen. Edelläkävijöiden ryhmässä puolestaan kokemus oman toiminnan vaikuttavuudesta koetaan suurempana ja se todennäköisesti toimii samalla kantavana voimana vaikeidenkin haasteiden edessä.

5.1.2 Luonnon monimuotoisuuden ymmärrys kohdeyrityksissä

Kirjallisuuden perusteella havaitsin, että johtajat, joilla on vahvempi ymmärrys ympäristöongelmista todennäköisemmin myös edistävät niitä organisaatioissaan (Tickle ym. 2004; Boiral ym. 2014; Boiral ym. 2018b). Lisäksi ymmärryksen on todettu johtavan menestyksekkääseen ympäristöjohtajuuteen (Su ym. 2020, 5). Ilman ymmärrystä ei voi olla tietoista johtajuuttakaan. Tämä on linjassa tutkimukseni kanssa. Edelläkävijöiden

edustajat osoittavat ymmärtävänsä pääpiirteisesti mitä luonnon monimuotoisuus tarkoittaa ja miten se on yhteydessä heidän liiketoimintaansa. Puolestaan sääntöjen seuraajien edustajat eivät osaa kunnolla selittää luonnon monimuotoisuutta, eivätkä aina edes kertoa mitä ovat tehneet sen edistämiseksi. He vaikuttavat luottavan sokeasti ulkopuolelta tuleviin ohjeistuksiin. Sääntöjen rikkojien edustaja on edellä mainittujen ohella täysin oma tapauksensa. Hän kyllä vaikuttaa ymmärtävän oman toimintansa vaikutuksensa luonnon monimuotoisuuteen, mutta päättää silti toimia sitä heikentävästi.

Lisääntynyt ymmärrys johtaa osaltaan valmiuteen katsoa omia vanhoja toimintatapoja kriittisesti (Boiral ym. 2009, 483). Tämä tukee havaintojani edelläkävijöiden edustajien toiminnasta, kun he pyrkivät jatkuvasti parantamaan toimintatapojaan ja saavat jopa kuulla kummastelua vanhojen toimintatapojen hylkäämisestä. Samankaltaista omien toimintatapojen kriittistä tarkastelua ei havaintojeni mukaan esiinny muiden haastateltavien kohdalla. Poikkeuksen tekee yksi sääntöjen seuraajien edustaja, joka huolen ja syyllisyyden tunteen vallassa vaikuttaisi olevan valmis lopettamaan toimintansa, jos saisi tietää sen olevan haitallista. Tästä huolimatta hän ei vaikuta olevan valmis etsimään lisää tietoa. Tämä herättää ajatuksen siitä, että tiedolle ei tarkoituksella haluta altistua, koska pelätään siitä syntyvää tunnereaktiota ja vaikutuksia omaan liiketoimintaan.

5.1.3 Syyt luonnon monimuotoisuuden edistämisen taustalla

Kirjallisuuden perusteella syyt yritysten harjoittaman ympäristöasioiden edistämisen taustalla on voitu jakaa neljään kategoriaan: lainsäädäntö, sidosryhmien asettamat paineet, taloudellisen kilpailukyvyyn parantaminen ja eettiset syyt (Bansal – Roth 2000). Syyt ympäristöjohtajuuden taustalla voidaan puolestaan jakaa normatiivisiin, instrumentaalisiin ja kontekstuaalisiin. Normatiiviset tekijät pitävät sisällään moraaliset ja eettiset syyt, halun auttaa ympäristöongelmien ratkaisemisessa ja luonnon arvostuksen. Instrumentaaliset tekijät käsittävät lainsäädännön noudattamisen, kilpailuedun tavoittelun, luonnon välinearvon yritystoimintaa varten, resurssien säästämisen ja yrityskuvan säilyttämisen positiivisena. Kontekstuaaliset tekijät puolestaan koskevat johtajan omia valmiuksia tarttua ympäristöongelmiin sekä sidosryhmien asettamia paineita ja rajoitteita. (Niu ym. 2018; Wang ym. 2020). Aineistosta selviää, että edelläkävijöiden toiminnan taustalla vaikuttavat voimakkaimmin normatiiviset syyt. He kokevat moraalista ja eettistä vastuuta luonnon tilasta, minkä takia luonto on huomioitu

heidän liiketoiminnassaan hyvin vahvasti, joskus jopa taloudellisen kannattavuuden kustannuksella. Tämä havainto on linjassa kirjallisuuden kanssa, jossa todetaan ympäristöjohtajuuden huomioivan luonnon kaikessa liiketoiminnassa (Su ym. 2020; Boiral ym. 2014). Puolestaan sääntöjen seuraajien ja sääntöjen rikkojien edustajien toiminnan taustalla vaikuttavat eniten instrumentaaliset ja kontekstuaaliset syyt. He näkevät luonnossa pääasiassa sen välinearvon liiketoiminnalle, mikä heijastuu toiminnan tasolle huomioimalla luonnon tilan vain siinä määrin, kun se on kannattavaa tai välttämätöntä lain pykälää noudattavan yritystoiminnan kannalta.

5.1.4 Luonnon monimuotoisuuden edistäjä kohdeyrityksissä

Kirjallisuuden mukaan ympäristöjohtajuus ei rajoitu vain ylimpään johtoon tai keskijohtoon. Myös alemman tason työntekijät voivat omalla aloitteellaan saada muita organisaation jäseniä mukaan esimerkiksi kierrätystalkoisiin tai he voivat toimia ylemmän johdon lähettiläinä, jotka edistävät ympäristötoimia omassa tiimissään. (Portugal ym. 1994, 272–274.) Aineiston analyysia aloittaessani ajattelin sieltä nousevan useampia mahdollisia luonnon monimuotoisuuden edistäjiä, esimerkiksi yrittäjä itse, yrittäjän perhe, eri tasojen työntekijät tai ulkoiset sidosryhmät. Tutkimuksen edetessä kuitenkin ilmeni, että edistäjät voitiin niputtaa kahteen ryhmään: yrityksen johtohahmo tai ulkopuoliset sidosryhmät, eli käytännössä ELY-keskus ja EU.

Tässä jako edelläkävijöiden ja muiden ryhmien edustajien välillä oli hyvin selvä. Kaikilla edelläkävijöiden edustajilla aloite tuli yrityksen sisältä, kun taas kaikilla muilla aloite tuli ulkopuoliselta sidosryhmältä. Aloitteellisuus yrityksen sisällä vaatii ympäristöjohtajuudelle ominaista selkeää visiota ja kykyä välittää se myös muille (Portugal ym. 1994, 275). Tämä oli havaittavissa kaikkien edelläkävijöiden edustajien kohdalla. Samalla tapaa edelläkävijöiden keskeinen piirre on kriittisyys omia vanhoja toimintatapoja sekä osin myös ulkopuolelta tulevia ohjeistuksia kohtaan. Tämän on todettu olevan osa ympäristöjohtajuuteen liittyvää käyttäytymistä (Boiral ym. 2014, 378). Kuvatun kaltainen toiminta vaatii rohkeutta tehdä valtavirrasta poikkeavia päätöksiä (Boiral ym. 2014, 377). Tällaista rohkeutta pystyi tunnistamaan kaikkien edelläkävijöiden edustajien kohdalla.

5.1.5 Toimenpiteet luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi

Kirjallisuuskatsauksessa yritysten vaikutuksia käsiteltiin epäsuorien ja suorien vaikutusten kautta. Aineistoa läpikäydessä kävi kuitenkin pian selväksi, ettei näiden kahden erottelu ollut mielekäästä. Tärkeämpää oli tarkastella liittyvätkö yritysten luonnon monimuotoisuutta edistävät toiminnot ydintoimintaan vai ovatko ne vain jotain enemmän tai vähemmän päälle liimattua oheistoimintaa. Ydintoimintaan liittyvillä toimenpiteillä on suurempi vaikutus kuin oheistoiminnalla, sillä ydintoiminta on päivittäistä, kun taas ympäristön puolesta tehdyt oheistoiminnot yleensä yksittäisiä tai harvoin toistuvia.

Edelläkävijöiksi luokittelemillani luonnon monimuotoisuutta edistävät toiminnot liittyivät vahvasti ydintoimintaan, sillä yritykset olivat jo perustamisvaiheessa miettineet luonnon monimuotoisuuden huomioimista. Tämä viittaa ympäristöjohtajuuteen, sillä kirjallisuuden mukaan ympäristöjohtajuudessa oman liiketoiminnan perusta on luontoa kunnioittavaa (Jang ym. 2017; Su ym. 2020, 3). Sääntöjen seuraajiksi luokittelemissani oli sekä ydintoimintaan liittyviä että oheistoimintaan liittyviä toimenpiteitä. Osa heistä sekoitti luonnon monimuotoisuutta edistäviin toimenpiteisiin jotain täysin muita asioita, mikä voidaan selittää ymmärtämättömyydellä. Sääntöjen rikkojaksi luokittelemillani toimijalla toimenpiteet liittyivät pääasiassa oheistoimintaan ja eivät ole vaatineet aktiivista toimintaa yritykseltä. Sääntöjen rikkoja lisäksi mainitsi toimenpiteitä, joita he voisivat tehdä ja joita heidän säädösten mukaan pitäisi tehdä, mutta he päättivät olla huomioimatta niitä.

Lisäksi on leimallista, että edelläkävijöiden edustajat pyrkivät jatkuvasti parantamaan toimintojaan luontoa yhä paremmin huomioiviksi. Tämäkin on yhteydessä ympäristöjohtajuuteen (Su ym. 2020, 12). Kaikki edelläkävijöiden edustajat mainitsivat esimerkkejä oman toiminnan kehittämisestä ja muutoksen läpiviemiseen liittyvistä haasteista. Oman toiminnan kehittäminen vaatii uusien toimintatapojen kehittelyn lisäksi myös muutoksen kärsivällistä sisäistä ja ulkoista läpiviemistä. Tämä on tyypillistä ympäristöjohtajuudelle, sillä uusien valtavirrasta poikkeavien toimintatapojen esittely voi aiheuttaa jonkinasteista vastarintaa (Portugal ym. 1994; Robertson – Barling 2013; Chen – Chang 2013).

5.1.6 Luonnon monimuotoisuutta edistävä johtajuus

Edellä esitettyjen johtopäätösten perusteella kokoan kuvioon 5 mallin luonnon monimuotoisuutta edistävästä johtajuudesta. Päätelmieni mukaan malli koostuu ympäristöjohtajuudesta sekä transformationaalisesta ympäristöjohtajuudesta ja tutkimuksestani nousseesta edelläkävijöiden osoittamasta luonnon monimuotoisuuden huomioinnista, jossa on piirteitä myös toimijuudesta. Malli rakentuu vasemmalla puolella olevasta pyramidista, joka koostuu edelläkävijöiden haastatteluiden tuloksista. Tulokset on koottu alhaalta ylöspäin siihen järjestykseen, miten näen niiden olevan yhteydessä toisiinsa. Alimmaisena ja samalla kaiken perustana on luonnon monimuotoisuutta kohtaan herännyt huoli, jonka päälle on rakennettu ymmärrystä ja joka puolestaan on johtanut toiminnan taustalla vaikuttavien syiden muodostumiseen. Nämä kaikki ovat johtaneet aloitteen tulemiseen yrityksen sisäpuolelta ja luonnon monimuotoisuutta edistävien toimenpiteiden vahvaan kiinnittymiseen yrityksen ydintoimintaan.



Kuvio 5 Luonnon monimuotoisuutta edistävän johtajuuden malli

Pyramidia tukevat sen vasemmalla puolella olevat havainnot ympäristöjohtajuuden ja transformationaalisen ympäristöjohtajuuden kirjallisuudesta. Nämä kaikki ovat sellaisia, jotka nousivat esiin sekä haastatteluissa että kirjallisuudessa ja joiden havaitsin olevan merkittäviä eroja edelläkävijöiksi luokittelimieni ja muiden haastateltujen välillä. Kirjallisuudessa ei käsitellä erikseen luonnon monimuotoisuutta, vaan luonnon huomiointia ylipäätään. Tämän vuoksi havainnot kirjallisuudesta toimivat vain pyramidia

tukevina elementteinä, kun taas mallin ytimen muodostaa edelläkävijöiden osoittama luonnon monimuotoisuuden huomioiminen.

Pyramidin huipulle muodostuu sen osien summana luonnon monimuotoisuutta edistävä johtajuus. Päätelmieni mukaan parhaalla mahdollisella tavalla luonnon monimuotoisuutta huomioivan johtajuuden ytimessä on edelläkävijöiden osoittama luonnon monimuotoisuuden huomiointi, jossa on havaittavissa piirteitä toimijuudesta, ja joka on linjassa ympäristöjohtajuuden kirjallisuuden kanssa. Toimijuudella tarkoitan yksilön tietoista valintaa toimia jollain tietyllä tavalla ja tällä tavalla vaikuttaa häntä ympäröiviin rakenteisiin. Toimijuuden vastakohtana voidaan nähdä rakenteiden hyväksyminen ja noudattaminen sellaisina kuin ne ovat. (Giddens 1984.) Havaintojeni mukaan tällainen jako on nähtävissä edelläkävijöiksi luokittelmieni ja muiden haastateltavien välillä – edelläkävijät pyrkivät muokkaamaan olemassa olevia rakenteita, kun taas sääntöjen seuraajat ja sääntöjen rikkojat pääasiassa hyväksyvät rakenteet. Toimijuuden ja transformationaalisen käyttäytymisen voidaan nähdä osoittavan samankaltaisuuksia, sillä molemmissa on tarkoituksena vaikuttaa ympärillä oleviin ihmisiin tai rakenteisiin.

Havaintojeni mukaan yrityksen koolla tai omistajuudella ei ole merkitystä luonnon monimuotoisuutta edistävän johtajuuden esiintymiseen. Sekä edelläkävijöissä että muissa ryhmissä on henkilöstömääriltään eri kokoisia ja yhtiömuodoiltaan erilaisia yrityksiä. Tärkein tekijä tutkimukseni mukaan on toimijan suhtautuminen luonnon monimuotoisuuteen. Huolestunut toimija ryhtyy syventämään ymmärrystään, joka johtaa lopulta luonnon monimuotoisuuden huomiointiin yritystoiminnassa. Edelläkävijöiden kohdalla tällainen kehityskulku oli selkeästi havaittavissa. Eräänlaiseksi poikkeustapaukseksi puolestaan osoittautui sääntöjen seuraajaksi luokittelmani haastateltava. Hän selkeästi suhtautui huolestuneesti luonnon monimuotoisuuteen, mutta ymmärryksen kasvattamisen sijaan oli jäänyt pyramidin alimmalle tasolle vellomaan huoleen ja syyllisyyden tunteeseen. Pyramidin seuraavalle tasolle siirtymistä voi mahdollisesti estää henkilön kyvyttömyys omaksua uutta tietoa tai oman jaksamisen asettamat rajat, tai se voi olla myös tietoista, jolloin taustasyynä voi olla tunnereaktioiden ja niistä aiheutuvien oman toiminnan muutosten välttely. Tämä puolestaan sai minut pohtimaan sääntöjen rikkojaksi luokittelmani haastateltavaa, ja miten hän vaikutti ymmärtävän luonnon monimuotoisuutta, mutta suhtautui sen edistämiseen negatiivisesti ja vähätteli omaa vaikutustaan. On mahdollista, että jossain vaiheessa hänkin on herännyt median ja yleisen keskustelun herättämään huoleen, mutta tunnereaktion kohtaamisen ja

oman toiminnan muutoksen sijaan hän on päätynt vähätteleään omaa toimintaansa. Kyseiset haastateltavat voivat näin ollen olla eri vaiheissa ajatteluprosessissaan koskien luonnon monimuotoisuuden huomiointia. Ensimmäinen on jäänyt vellomaan huoleen, kun taas toinen on hypännyt huolivaiheen yli oman toiminnan vähättelyyn ja sitä kautta alkanut suhtautumaan negatiivisesti koko aiheeseen. Tätä olisi aiheellista tutkia lisää, ja selvittää olisiko henkilön ajatteluprosessiin kenties helpompi vaikuttaa siinä vaiheessa, kun hän on vielä huolissaan ja esimerkiksi antaa hänelle työkaluja oman toiminnan parantamiseen ennen kuin hän alkaa vähätellä omaa toimintaansa ja vajoaa negatiivisen suhtautumisen puolelle.

Päätelmieni mukaan edelläkävijöiksi luokitteleni haastateltavat osoittavat luonnon monimuotoisuutta edistävää johtajuutta. Heidän toimintansa on linjassa transformationaalisen ympäristöjohtajuuden kanssa – heillä on selkeä oma visio, josta he viestivät muille ja pyrkivät näin inspiroimaan muitakin toimimaan uusilla tavoilla. Lisäksi heidän toimintansa osoittaa ympäristöjohtajuuden merkkejä – he kokevat moraalista vastuuta luonnosta, etsivät itse tietoa ja pyrkivät kehittämään toimintaansa. Luonto on vahvasti huomioitu heidän yritystoiminnassaan, jopa sillä seurauksella, että toiminta saa osakseen kummastelua muilta ja aiheuttaa jopa taloudellisia tappioita. Tämä sai minut pohtimaan, onko edelläkävijöillä totutusta puhtaasti voittoa tavoittelevasta liiketoimintamallista poikkeava luonnon etusijalle asettava liiketoimintamalli. Tätä tukee päätelmäni edelläkävijöiden harjoittamasta toimijuudesta, jossa he itse luovat rakenteita, eivätkä tyydy toimimaan olemassa olevien rakenteiden mukaan.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma tarjosi poikkileikkaavan katsauksen siitä, millaista johtajuutta tarvitaan luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi ruoan alkutuotannossa. Johtajuutta ja luonnon monimuotoisuutta on tutkittu toistaiseksi melko vähän yhdessä, joten aihe tarjoaa nyt ja jatkossa mahdollisia uusia tutkimuskohteita. Tämänkin tutkimuksen myötä nousi esiin useita jatkotutkimusehdotuksia.

Luonnon monimuotoisuuteen suhtautuminen vaikuttaa olevan merkittävä tekijä siinä, kuinka hyvin luonnon monimuotoisuus huomioidaan yrityksissä. Saman havainnon on tehnyt van Marrewijk yleisesti ympäristöhaasteiden kohdalla (2003, 130). Tutkielmani tulosten mukaan aiheen ymmärrys ja kokemus omasta vaikuttavuudesta vaikuttaa

johtajan suhtautumiseen, mutta syvällisempi tutkimus aiheesta olisi tarpeellista. Mikä saa johtajan suhtautumaan myönteisemmin luonnon monimuotoisuuden edistämiseen?

Havaintojeni mukaan suhtautumisen päälle rakentuu tiedon etsiminen ja ymmärryksen lisääntyminen. Kuitenkin yksi huolestuneesti suhtautunut haastateltava jäi pyramidin alimmalle tasolle ymmärryksen puutteen vuoksi. Puolestaan tunnereaktion välttely voi johtaa oman vaikutuksen vähättelyyn ja sitä kautta negatiiviseen suhtautumiseen, kuten toisen haastateltavan kohdalla on käynyt. Miten huolestuneesta suhtautumisesta edetään tiedon etsimiseen eikä jäädä vellomaan huoleen ja syyllisyyteen, ja sitä kautta mahdollisesti kehitetä negatiivista suhtautumista luonnon monimuotoisuutta kohtaan?

Ruoantuotantoon liittyvät suorat vaikutukset ovat tiedossa, mikä tekee niihin puuttumisesta helpompaa. Epäsuorat vaikutukset puolestaan ovat Díazin ja Malhin (2022, 48–49) mukaan monisyisemmät ja niiden vaikutus paljon pitkäkestoisempaa. Sitra (2022) puolestaan toteaa luonnon monimuotoisuuden heikkenemisen pysäyttämisen olevan mahdotonta, mikäli ruokajärjestelmässä ei tehdä muutoksia parempaan. Tämän vuoksi olisi tärkeää puuttua myös epäsuoriin vaikutuksiin suorien lisäksi. Epäsuorat vaikutukset liittyvät myös yritysten arvoihin ja suhtautumiseen, mikä vaikuttaa havaintojeni mukaan olevan merkittävä elementti luonnon monimuotoisuuden huomioimiselle. Tässä tutkielmassa ei ollut mahdollista antaa kattavaa kuvaa kaikista epäsuorista vaikutuksista, sillä niiden kartoittaminen koko ruokajärjestelmän alkutuotannon osalta vaatisi oman tutkielmansa. Mitä epäsuoria vaikutuksia kohdistuu ruokajärjestelmään?

Tässä tutkielmassa haastatteluaineisto koostui vain kahdeksasta haastattelusta ja silti pystyin erottelemaan aineistosta kolme ryhmää. Näistä selkeimmät olivat edelläkävijät ja sääntöjen rikkojat, kun taas sääntöjen seuraajien ryhmässä esiintyi paikoitellen vaihtelua. Sääntöjen rikkojat olisi kenties mahdollista jakaa vielä kahteen alaryhmään, jossa toiset ovat matkalla edelläkävijöiksi, kun taas toiset jatkavat toimintaansa vanhaan tuttuun tapaan. Olisiko suuremmalla aineistolla mahdollista saavuttaa saturaatiopiste ja selvittää ilmeneekö ryhmiä useampia?

Tässä tutkielmassa tarkastelin vain alkutuotannon osuutta luonnon monimuotoisuuteen. Alkutuotanto ei toimi tyhjiössä, vaan ruokajärjestelmän eri toimijat vaikuttavat toisiinsa. Olisi aiheellista tarkastella miten ympäristöjohtajuutta esiintyy ruokajärjestelmän eri osaluilla. Millaista johtajuutta tarvitaan luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi koko ruokajärjestelmässä?

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkielman arviointia varten valitsin Lincolnin ja Guban (1985) kehittämän kriteeristö, joka koostuu uskottavuudesta (engl. *credibility*), totuudellisuudesta (engl. *dependability*), siirrettävyydestä (engl. *transferability*) ja vahvistettavuudesta (engl. *confirmability*). Kyseinen kriteeristö soveltuu hyvin laadullisen tutkimuksen arviointiin. Mielestäni on perusteltua arvioida oma tutkielmani perusteellisesti, sillä toteutin tutkielman osana laajempaa tutkimushanketta. Tämän vuoksi sain joissain vaiheissa enemmän tukea ja resursseja kuin jos olisin toteuttanut tutkielman yksin, kun taas joissain vaiheissa käytin todennäköisesti enemmän aikaa tutkielmaani kuin jos olisin toteuttanut sen yksin. Seuraavaksi käyn läpi tutkielmani arviointiin liittyvät osa-alueet.

Tämän tutkielman uskottavuutta heikentää haastatteluaineiston laajuus, joka koostui vain kahdeksasta haastattelusta. Haastattelujen suppeasta määrästä huolimatta aineistosta löytyi kolme ryhmää. On siis mahdollista, että ryhmiä löytyisi useampia, jos haastatteluaineisto olisi laajempi. Lisäksi tutkimuksen uskottavuutta heikentää oma luonnontieteiden osaamisen puutteeni. Haastatteluita analysoidessa oli hetkiä, jolloin en tiennyt varmaksi onko haastateltavan kertomat toimenpiteet aidosti hyviä luonnon monimuotoisuudelle vai luulevatko he vain itse niin. Tähän onneksi sain apua tutkimuskonsortion järjestämistä työpajoista ja esitelmistä, joissa käsiteltiin samoja aiheita kuin tutkielmassani. Lisäksi tutkielman uskottavuutta vahvistaa koko tutkielmaproessin ajan käyttämäni muistiinpanot, joiden avulla pystyin palaamaan matkan varrella oppimiini asioihin.

Tutkielman totuudellisuutta heikentää usean tutkijan työpanos haastatteluiden toteuttamiseen. Käytin tutkielmassani haastatteluita, joita en ollut itse toteuttanut, joten pystyin havainnoimaan näitä haastatteluita vain kirjallisen aineiston perusteella. Tämän vaikutusta pyrittiin minimoimaan mahdollisimman läpinäkyvällä ja tarkalla dokumentoinnilla sekä aineistoon sopivien analyysimenetelmien valinnalla. Lisäksi pyrin lisäämään totuudellisuutta perustelemalla lukijalle tekemäni valinnat sekä johdattamalla lukijaa eteenpäin loogisella sisällön etenemisellä ja sitä tukevilla visualisoinneilla.

Tutkielman siirrettävyyttä heikentää aikaisemman johtajuutta ja luonnonmonimuotoisuutta yhdistävän kirjallisuuden vähäinen määrä. Tätä kuitenkin parantaa tutkielman toteuttaminen osana laajempaa tutkimushanketta, jolloin tutkielman sisältöä tullaan hyödyntämään hankkeen muiden tutkijoiden toimesta. Lisäksi pyrin

parantamaan siirrettävyyttä esittelemällä havainnoimani tulokset lukijalle mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja visuaalisesti.

Tutkielman vahvistettavuutta heikentää oma kokemattomuuteni tutkijana. En ole aikaisemmin tehnyt näin laajaa tutkimustyötä, joten on mahdollista, että en ole huomannut tai osannut huomioida kaikkia tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä yksityiskohtia. Tätä kuitenkin minimoi saamani tuki muilta hankkeen kokeneemmilta tutkijoilta. Tästä esimerkkinä alustavien tulosten läpikäynti toisen tutkijan kanssa ja havainto, että olimme päätyneet lähes täysin samanlaisiin tuloksiin aineistoa omillamme analysoidessa. Lisäksi vahvistettavuutta parantavat jo edellä mainitut tarkat muistiinpanoni läpi tutkimusprosessin sekä analysoinnin ja tulosten yksityiskohtainen kirjaaminen lukijan nähtävälle. Kaikki tutkielmani arviointiin liittyvät osa-alueet on tuotu esille kootusti alla olevassa kuviossa 6.

<p style="text-align: center;"><u>Uskottavuus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Muistiinpanojen tekeminen läpi tutkimusprosessin + Tutkimushankkeen työpajoihin ja esityksiin osallistuminen - Vain 8 haastattelua - Tutkijan puutteellinen luonnontieteiden osaaminen 	<p style="text-align: center;"><u>Totuudellisuus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Valintojen perustelu ja läpinäkyvä dokumentointi + Aineistoon sopivien analyysimenetelmien hyödyntäminen + Loogisesti etenevä teksti ja sitä tukevat visualisoinnit - Usea tutkija tekemässä haastatteluita
<p style="text-align: center;"><u>Siirrettävyys</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Tulosten yksityiskohtainen esittely lukijalle + Tutkielman toteutus osana laajempaa tutkimushanketta - Vain vähän aikaisempaa kirjallisuutta johon yhdistää 	<p style="text-align: center;"><u>Vahvistettavuus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Muistiinpanojen tekeminen läpi tutkimusprosessin + Analysointi ja tulosten kirjaaminen tehty erityisen yksityiskohtaisesti + Tutkimushankkeen muiden tutkijoiden tuki - Tutkijan kokemuksen puute

Kuvio 6 Tutkimuksen arviointi

Lähteet

- Ahonen, Ari (1996) Organisaatio yhteiskunnassa. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Altieri, Miguel A. (1999) The ecological role of biodiversity in agroecosystems. *Agriculture, Ecosystems and Environment*, Vol. 74(1–3), 19–31.
- Ayres, Lioness – Kavanaugh, Karen – Knafl, Kathleen (2003) Within-Case and Across-Case Approaches to Qualitative Data Analysis. *Qualitative Health Research*, Vol. 13 (6), 871–883.
- Bansal, Pratima – Roth, Kendall (2000) Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (4), 717–736.
- Barry, David – Hazen, Mary Ann (1996) Do You Take Your Body to Work? Teoksessa: *Postmodern Management and Organization Theory*, toim. Robert Gephart – David Boje – Tojo Thatchenkery, 140–153. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Bass, Bernard (1997) Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, Vol. 52 (2), 130–139.
- Bass, Bernard – Riggio, Ronald (2006). *Transformational leadership*. 2. painos Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, New Jersey.
- Biodiful (2021) BIODIFUL – LUMOAVA: Elonkirjoa kunnioittava johtajuus. < <https://biodiful.fi/tutkimushanke/>>, haettu 27.2.2023.
- Boiral, Olivier – Cayer, Mario – Baron, Charles (2009) The Action Logics of Environmental Leadership: A Developmental Perspective. *Journal of business ethics*, Vol. 85 (4), 479–499.
- Boiral, Olivier – Baron, Charles – Gunnlaugson, Olen (2014) Environmental Leadership and Consciousness Development: A Case Study Among Canadian SMEs. *Journal of business ethics*, Vol. 123 (3), 363–383.
- Boiral, Olivier – Heras-Saizarbitoria, Iñaki – Brotherton, Marie-Christine (2018a) Improving corporate biodiversity management through employee involvement. *Business strategy and the environment*, Vol. 28 (5), 688–698.
- Boiral, Olivier – Raineri, Nicolas – Talbot, David (2018b) Managers’ Citizenship Behaviors for the Environment: A Developmental Perspective. *Journal of business ethics*, Vol. 149 (2), 395–409.

- Bourgeois, L.J. – Eisenhardt, Kathleen (1988) Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, Vol. 34 (7), 816–835.
- Brown, Barret (2012) Leading complex change with post-conventional consciousness, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25(4), 560-575.
- Brown, Michael, Treviño, Linda – Harrison, David (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97(2), 117–134.
- Burns, James (1978) *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Case, Peter (2013) Review essay: Grint K. The Arts of Leadership & Leadership. *Leadership and the Humanities*, Vol. 1(1), 59–62.
- Ceballos, Gerardo – Ehrlich, Paul R. – Barnosky, Anthony D. – García, Andrés – Pringle, Robert M. – Palmer, Todd M. (2015) Accelerated Modern Human-Induced Species Losses: Entering the Sixth Mass Extinction. *Science advances*, Vol.1 (5), 1400253–1400253.
- Ceballos, Gerardo – Ehrlich, Paul R. – Ravenc, Peter H. (2020) Vertebrates on the brink as indicators of biological annihilation and the sixth mass extinction. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol.117 (24), 596–602.
- Chen, Yu-Shan – Chang, Ching-Hsun (2013) The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of business ethics*, Vol. 116 (1), 107–119.
- Crossman, Joanna (2011) Environmental and Spiritual Leadership: Tracing the Synergies from an Organizational Perspective. *Journal of business ethics*, Vol. 103 (4), 553–565.
- Dasgupta, Partha (2021) *The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review*. HM Treasury: London.
- De Vos, Jurriaan – Joppa, Lucas – Gittleman, John – Stephens, Patrick – Pimm, Stuart (2015) Estimating the normal background rate of species extinction. *Conservation Biology*, Vol. 29 (2), 452–462.
- Díaz, Sandra – Malhi, Yadvinder (2022) Biodiversity: Concepts, Patterns, Trends, and Perspectives. *Annual Review of Environment and Resources*, Vol. 47 (1), 31–63.

- Dirzo, Rodolfo – Raven, Peter (2003) Global state of biodiversity and loss. *Annual Review of Environment and Resources*, Vol. 28, 137–167.
- Dubois, Anna – Gadde, Lars-Erik (2002) Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research. *Journal of Business Research*, Vol. 55 (1), 553–560.
- Egri, Carolyn – Herman, Susan (2000) Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations. *Academy of Management journal*, Vol. 43 (4), 571–604.
- Eisenhardt, Kathleen M (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), 532–550.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2019) Yritykset. <<https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/yritykset/>>, haettu 12.9.2022.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2022) EK:n yritys­kysely: Yli puolet yrityksistä arvioi luontokadon vaikuttavan toimintaympäristöön jo nyt. <<https://www.sttinfo.fi/tiedote/ekn-yrityskysely-yli-puolet-yrityksista-arvioi-luontokadon-vaikuttavan-toimintaymparistoon-jo-nyt?publisherId=69819283&releaseId=69946583>>, haettu 12.9.2022.
- Ellis, Erle (2011) Anthropogenic transformation of the terrestrial biosphere. *Philosophical Transactions of the Royal Society A Mathematical Physical and Engineering Sciences*, Vol. 369, 1010–1035.
- Elmqvist, Thomas – Folke, Carl – Nyström, Magnus – Peterson, Garry – Bengtsson, Jan – Walker, Brian – Norberg, Jon (2003) Response Diversity, Ecosystem Change, and Resilience. *Frontiers in ecology and the environment*, Vol. 1 (9), 488–494.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage, London.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Essl, Franz – Dullinger, Stefan – Rabitsch, Wolfgang – Hulme, Philip – Hulber, Karl – Jarosik, Vojtech – Kleinbauer, Ingrid – Krausmann, Fridolin – Kühn, Ingolf – Nentwig, Wolfgang – Vilà, Montserrat – Genovesi, Piero – Gherardi, Francesca – Desprez-Loustau, Marie-Laure – Roques, Alain – Pyšek, Petr (2011) Socioeconomic legacy yields an invasion debt. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol. 108, 203–207.

- Etzion, Dror (2007). Research on organizations and the natural environment, 1992-present: A review. *Journal of Management*, Vol. 33 (1) 637–664.
- Fahrig, Lenore (2003) Effects of habitat fragmentation on biodiversity. *Annual Review of Ecology Evolution and Systematics*, Vol. 34, 487–515.
- FAO (2022) Land use in agriculture by the numbers. [Statistics article] <<https://www.fao.org/sustainability/news/detail/en/c/1274219/>>, haettu 28.10.2022.
- Ferdig, Mary (2007) Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, Vol. 7(1), 25–35.
- Finlex (26.10.1994) Biologista monimuotoisuutta koskeva YLEISSOPIMUS. [Valtionsopimus]. <<https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1994/19940078>>, haettu 27.10.2022.
- Ghauri, Pervez – Gronhaug, Kjell (2010) *Research Methods in Business Studies*. Pearson: Harlow.
- Gibassier, Delphine – Maas, Karen – Schaltegger, Stefan (2019) Special Issue of Business, Strategy, and the Environment Call for Papers Business, Society, Biodiversity, and Natural Capital Deadline June 30, 2020. *Business strategy and the environment*, Vol. 28 (5), 921–924.
- Giddens, Anthony (1984) *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Polity: Cambridge.
- Graves, Laura – Sarkis, Joseph – Zhu, Qinghua (2013) How Transformational Leadership and Employee Motivation Combine to Predict Employee Proenvironmental Behaviors in China. *Journal of environmental psychology*, Vol. 35 (1), 81–91.
- Grint, Keith (2005) *Leadership: Limits and Possibilities*. Palgrave Macmillan: New York.
- Grint, Keith (2011) A History of Leadership. Teoksessa: *The Sage of handbook of Leadership*, toim. Bryman, Alan – Collison, David – Grint, Keith – Jackson, Brad –Uhl-Bien, Mary, 3–14. Sage, London.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula – Sinivuori, Eila (2009) *Tutki ja kirjoita*. Tammi: Helsinki.
- Hopkins, Margaret – O’Neil, Deborah (2015). Authentic leadership: application to women leaders. *Frontiers in Psychology*, Vol.6 (959), 1–5.

- IPBES (2019): Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. IPBES secretariat, Bonn, Germany.
- IPBES (2022) Biodiversity. [Glossary] <<https://ipbes.net/glossary/biodiversity>>, haettu 24.10.2022.
- Jang, Yoon Jung – Zheng, Tianshu – Bosselman, Robert (2017) Top Managers' Environmental Values, Leadership, and Stakeholder Engagement in Promoting Environmental Sustainability in the Restaurant Industry. *International journal of hospitality management*, Vol. 63 (1) 101–111.
- Jaureguiberry, Pedro – Titeux, Nicolas – Wiemers, Martin – Bowler, Diana – Coscieme, Luca – Golden, Abigail – Guerra, Carlos – Jacob, Ute – Takahashi, Yasuo – Settele, Josef – Díaz, Sandra – Molnár, Zsolt – Purvis, Andy (2022) The Direct Drivers of Recent Global Anthropogenic Biodiversity Loss. *Science advances* Vol. 8 (45), 1–12.
- Jeschke, Jonathan – Strayer, David (2005) Invasion success of vertebrates in Europe and North America. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol. 102 (20), 7198–7202.
- Juuti, Pauli (2001) *Johtamispuhe*. Aavaranta-sarja, Juva.
- Juuti, Pauli (2006) *Johtaminen eilen tänään ja huomenna*. Otava, Helsinki.
- Karttunen, Kaisa – Kuhmonen, Tuomas – Savikurki, Anni (2019) *Tuntematon ruokajärjestelmä – Eväitä kokonaisuuksien ymmärtämiseen*. [e2 Tutkimus] Hansaprint, Helsinki.
- Kelloway, Kevin – Gilbert, Stephanie (2017). Does it matter who leads us? The study of organizational leadership. *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective*, 192–211.
- Kotter, John (1992) *Corporate Culture and Performance*. Macmillan, New York.
- Lambin, Eric – Turner, B. L. – Geist, Helmut – Agbola, Samuel – Angelsen, Arild – Bruce, John – Coomes, Oliver – Dirzo, Rodolfo – Fischer, Günther – Folke, Carl – George, P. S. – Homewood, Katherine – Imbernon, Jaques – Leemans, Rik – Li, Xiubin – Moran, Emilio – Mortimore, Michael – Ramakrishnan, P. S. – Richards, John – Skanes, Helle – Steffen, Will – Stone, Glenn – Svedin, Uno – Veldkamp, Tom – Vogel, Coleen – Xu, Jianchu (2001) The causes of land-use and land-cover change: Moving beyond the myths. *Global Environmental Change-Human and Policy Dimensions*, Vol. 11, 261–269.

- Laikre, Linda – Allendorf, Fred – Aroner, Laurel – Baker, Scott, Gregovich, David – Hansen, Michael – Jackson, Jennifer – Kendall, Katherine – McKelvey, Kevin – Neel, Maile – Olivieri, Isabelle – Ryman, Niils – Schwartz, Michael – Bull, Ruth – Stetz, Jeffrey – Tallmon, David – Taylor, Barbara – Vojta, Christina – Waller, Donald – Waples, Robin (2010) Neglect of Genetic Diversity in Implementation of the Convention on Biological Diversity. *Conservation biology*, Vol. 24 (1), 86–88.
- Lincoln, Yvonne – Cuba, Egon (1985) *Naturalistic Inquiry*. 1. p. Sage Publications, Newbury Park.
- Maak, Thomas – Pless, Nicola (2006) Responsible leadership in a stakeholder society – a relational perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 66(1), 99–115.
- Mendenhall, Chase – Daily, Gretchen – Ehrlich, Paul (2012) Improving estimates of biodiversity loss. *Biological Conservation*, Vol. 151 (1), 32–34.
- Miles, Mattheu – Huberman, Michael (1994) *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Millennium Ecosystem Assessment (2005) *Ecosystems and Human Well-being: Opportunities and Challenges for Business and Industry*. World Resources Institute, Washington, DC.
- Moe, Tun Lin (2012) Aiming for Resilience and Adaptation in Managing Environment: An Emerging Environmental and Emergency Leadership in the Twenty-First Century. *International journal of disaster resilience in the built environment* Vol. 3 (1), 42–51.
- Niu, Xuejiao – Xiaohu Wang – Hanyu Xiao (2018) What Motivates Environmental Leadership Behaviour – an Empirical Analysis in Taiwan. *Journal of Asian public policy*, Vol. 11 (2), 173–187.
- Paavola, Sami – Hakkarainen, Kai (2006) Entäpä jos...? Ideoiden abduktiivinen kehittäely tutkimusprosessin olennaisena osana. Teoksessa: *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*, toim. Rolin, Kristina – Kaakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa – Henttonen, Elina 268–282. Gaudeamus Kirja Oy, Helsinki.
- Panwar, Rajat – Ober, Holly – Pinkse, Jonatan (2020) The uncomfortable relationship between business and biodiversity: Advancing research on business strategies for biodiversity protection. *Business Strategy and the Environment*, 1–13.
- Pinsky, Malin – Palumbi, Stephen (2014) Meta-analysis reveals lower genetic diversity in overfished populations. *Molecular Ecology*, Vol. 23, 29–39.

- Porter, Terry (2006) Coevolution as a research framework for organizations and the natural environment. *Organization & Environment*, Vol. 19 (1) 479– 504.
- Portugal, Ed – Yukl, Gary (1994) Perspectives on Environmental Leadership. *Leadership Quarterly*, Vol. 5 (3), 271–276.
- Power, Alison (2010) Ecosystem services and agriculture: Tradeoffs and synergies. *Philosophical Transactions of the Royal Society B-Biological Sciences*, Vol. 365, 2959–2971.
- Robertson, Jennifer – Barling, Julian (2013) Greening Organizations through Leaders' Influence on Employees' Pro-Environmental Behaviors. *Journal of organizational behavior*, Vol. 34 (2), 176–194.
- Robertson, Jennifer (2018) The Nature, Measurement and Nomological Network of Environmentally Specific Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 151 (4), 961–975.
- Ruokavirasto (2022) Elintarvikkeiden alkutuotanto.
<<https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/elintarvikkeiden-alkutuotanto/>>, haettu 28.10.2022.
- Seeck, Hannele (2012) *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus, Helsinki.
- Sitra (2022) Tackling root causes – Halting biodiversity loss through the circular economy. Sitra Studies.
- Smircich, Linda – Morgan, Gareth (1982) Leadership. The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18 (3), 257–273.
- Starik, Mark – Kanashiro, Patricia (2013) Toward a Theory of Sustainability Management: Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. *Organization & environment*, Vol. 26 (1), 7–30.
- Su, Xiaofeng – Xu, Anxin – Lin, Wenhe – Chen, Youcheng – Liu, Songtao – Xu, Wenxing (2020) Environmental Leadership, Green Innovation Practices, Environmental Knowledge Learning, and Firm Performance. *SAGE open*, Vol.10 (2), 1–14.
- Tickle, Emma – Brownlee, Joanne – Nailon, Di (2004) Personal epistemological beliefs and transformational behaviours. *Journal of Management Development*, Vol. 24 (8), 706–719.
- Tieteen termipankki (2019) Maatalous. [Määritelmä]
<<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:maatalous>>, haettu 28.10.2022.

Tilastokeskus (2020) Yritykset toimialoittain 2020.

<https://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html#yritykset-toimialoittain>, haettu 12.9.2022.

Tilastokeskus (2023) Ryväsotanta. [Käsitähakemisto].

<<https://www.stat.fi/meta/kas/ryvasotanta.html>>, haettu 21.2.2023.

van Marrewijk, Marcel (2003) Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95–105.

Wang, Xiaohu – Xiao, Hanyu – Chen, Kai – Niu, Xuejiao (2020) Why Administrative Leaders Take Pro-Environmental Leadership Actions: Evidence from an Eco-Compensation Programme in China. *Environmental policy and governance*, Vol. 30 (6), 385–398.

Woo Gon, Kim – McGinley, Sean – Choi, Hyung-Min – Agmapisarn, Charoenchai (2020) Hotels' Environmental Leadership and Employees' Organizational Citizenship Behavior. *International journal of hospitality management*, Vol. 87, 102375, 1–12.

Wynn, Susan (2006). Trait theory. Teoksessa: *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*, toim. Fenwick W. English, Vol. 2, 1028–1029. Sage, London.

Yin, Robert (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Yukl, Gary (2011) Contingency Theories of Effective Leadership. Teoksessa: *The Sage of handbook of Leadership*, toim. Bryman, Alan – Collison, David – Grint, Keith – Jackson, Brad – Uhl-Bien, Mary, 3–14. Sage, London.

Yukl, Gary (1994) *Leadership in Organizations*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

BIODIFUL WP4/ YRITYSHAASTATTELURUNKO

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Kuka olet ja mitä teet työksesi?

(Viljelijöiltä kysytään tilan perustiedot: kuinka iso tila (ha+eläinmäärä), eläintilan tapauksessa miten eläimiä pidetään (esim. laiduntavatko lehmät), tuotantotapa (tavallinen/luomu), kuinka kauan viljellet tilaa, liiketoimintamalli (kuka ostaa tuotteet), työllistääkö tila kokoaikaisesti viljelijän ja/tai muuta perhettä, onko työntekijöitä.)

2. Onko luonnon monimuotoisuus sinulle tuttu käsite ja mitä se sinun mielestäsi tarkoittaa?
3. Mitä luonnon monimuotoisuus merkitsee sinulle henkilökohtaisesti?
4. Miten luonnon monimuotoisuus liittyy työhösi ja/tai yrityksesi toimintaan?

KÄYTÄNTEET OMASSA YRITYKSESSÄ JA RUOKAJÄRJESTELMÄSSÄ

5. Miten yrityksesi toiminta vaikuttaa luonnon monimuotoisuuteen? Mitä nämä vaikutukset ovat ja missä ne syntyvät?
6. Huomioiko yritys toimintansa vaikutukset luonnon monimuotoisuuteen? Miksi/miksi ei?

Jos kyllä,

7. Onko yrityksenne asettanut tavoitteita luonnon monimuotoisuuden huomioimiseksi ja edistämiseksi? Millaisia tavoitteita?
8. Mitataanko tavoitteiden edistymistä ja miten? Miksi juuri nämä mittarit on valittu?
9. Millä muulla tavoin luonnon monimuotoisuuden huomioiminen vaikuttaa yrityksesi johtamiseen? (muita työkaluja tai johtamisen tapoja)

10. Kenen aloitteesta luonnon monimuotoisuusasioita viedään yrityksessänne eteenpäin?
11. (kysymys vain isoimmille yrityksille) Miten luonnon monimuotoisuuden edistämiseen liittyvät tavoitteet suhteutuvat yrityksesi ydinstrategiaan?
12. (Kysymys vain isoimmille yrityksille) Julkaisetteko vastuullisuusraporttia?

Jos kyllä,

13. Raportoitteko luonnon monimuotoisuudesta? Miten ja mitä raportoitte luonnon monimuotoisuudesta? Miksi raportoitte näistä asioista/tai ette raportoi? Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia luonnon monimuotoisuudesta raportointiin teillä on?

SUHDE VASTUUN MUIHIN OSA-ALUEISIIN JA TULEVAISUUSVISIO

14. Miten luonnon monimuotoisuuden edistämiseen liittyvät tavoitteet suhteutuvat muihin (yrityksesi) kestävyys/ympäristötavoitteisiin, esimerkiksi ilmastonmuutoksen torjuntaan, vesistöjen suojeluun?
15. Millainen ruokajärjestelmän pitäisi mielestäsi olla, jotta se edistäisi parhaalla mahdollisella tavalla luonnon monimuotoisuutta?
16. Mitä ruokajärjestelmässä pitäisi tapahtua, jotta tämä ideaalitalanne saavutettaisiin?
17. Kuka/ketkä ovat vastuussa muutosten aikaansaamisesta? (Ruokajärjestelmässä laajemmin) Miten?
18. Minkä pitäisi muuttua, jotta luonnon monimuotoisuuden huomioiminen tämän ideaalitalanteen edellyttämällä tavalla olisi yrityksellesi mahdollista?

MUUTOKSEN JOHTAMINEN (OMANA KOKEMUKSENA)

19. Meitä kiinnostaa sinun omat kokemuksesi luonnon monimuotoisuuden edistämisestä yrityksessäsi. Mikä siinä on haastavaa? Mikä siinä palkitsee? Aiheuttaako joku sisäistä ristiriitaa?

20. Kertoisitko yhden positiivisen ja yhden negatiivisen kokemuksen luonnon monimuotoisuuden edistämisestä/huomioimisesta työssäsi (konkreettiset esimerkit)

- Miltä tilanne tuntui (ja miksi jatkokysymyksenä)
- Miten reagoit tässä tilanteessa
- Mitä sen jälkeen tapahtui
- Keitä tilanteeseen osallistui/oli mukana, miten he reagoivat tilanteessa?

21. Haluatko vielä lisätä jotain tai puhua jostakin mikä jäi kysymyksissä käsittelemättä?

Liite 2. Haastatelluille annetut esitiedot haastattelusta

Moikka XXX,

Hienoa, että lähдете mukaan tutkimukseen ja haastattelu sopii sinulle. **Varaan meille haastatteluajaksi xx.xx klo. xx-xx. Tavataan silloin paikassa xxx.**

Haastattelu kestää noin tunnin ja se käsittelee luonnon monimuotoisuuden huomioimista yrityksenne toiminnassa. Haastattelu koostuu kolmesta temasta, jotka ovat:

- Luonnon monimuotoisuuden huomioimiseen liittyvät käytänteet yrityksen toiminnassa
- Luonnon monimuotoisuuden suhde muihin yritysvastuun osa-alueisiin
- Omat kokemukset luonnon monimuotoisuuden huomioinnista johtamisessa

Sinun ei tarvitse etukäteen valmistautua haastatteluun, mutta jos haluat, voit miettiä käytännön esimerkkejä siitä, miten yrityksenne on omassa toiminnassaan onnistunut edistämään luonnon monimuotoisuutta tai toisaalta tilanteita, joissa luonnon monimuotoisuuden huomioiminen ei ole onnistunut tai se on ollut haastavaa. Olemme erityisen kiinnostuneita kuulemaan tällaisia konkreettisia esimerkkejä ja kokemuksia.

Tiedoksenne liitteinä ovat tutkimustiedote ja tietosuojailmoitus. Lisätietoja tutkimuksesta löydät myös hankkeen verkkosivuilta <https://biodiful.fi>. Olethan yhteydessä minuun, jos sinulla on kysyttävää tai haluat keskustella tutkimuksesta tarkemmin.