



Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	20.11.2019
Tekijä(t)	Sara Holmila	Matrikelnumero	413567
		Sivumäärä	149 s. + liite
Otsikko	Yrityksen työntekijöiden arvot ja motiivit ympäristövastuuta ohjaavina tekijöinä – case Globe Hope		
Ohjaaja(t)	Harri Virolainen		

Tiivistelmä

Tutkielman lähtökohtana on tekstiiliteollisuuden kuormittavuus ja kohteena ympäristövastuullisille arvoille perustetun edelläkävijäyrityksen pyrkimys vastata tähän problematiikkaan. Tutkielmassa tarkastellaan työntekijöiden arvojen ja motiivien vaikutusta yrityksen ympäristötyöhön sekä esitetään suunta- viivoja, joita seuraten ympäristövastuun tavoitteita voidaan tukea ja edistää työpaikalla. Tutkimusongelmana on, miten työntekijöiden arvot ja motiivit vaikuttavat case-yrityksen ympäristövastuun toteutumiseen ja tukemiseen. Alatutkimusongelmia ovat: Millaisia ajatuksia ja tunteita ympäristövastuu työntekijöissä herättää?, Miten ympäristövastuu näkyy case-yrityksen toiminnassa? ja Miten ympäristövastuuta johdetaan case-yrityksessä?

Tutkimuskysymyksiä lähestytään tarkastelemalla ympäristövastuuta ja arvoja yritysten yhteiskuntavastuun sekä johtamisen ja organisaatioteorioiden kautta. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, Globe Hope -nimisen organisaation tapaustutkimus. Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostavat teema- haastattelut, joiden analyysissa käytetään menetelmänä sisällönanalyysia. Tutkimuksessa tarkastellaan ympäristövastuusta herääviä ajatuksia, tunteita ja käsityksiä, joiden avulla työntekijä pyrkii hahmottamaan ympäristövastuuta osana yritysongelmaansa ja johtamista.

Tulokset osoittivat, että työntekijöiden ympäristöasioita koskevat henkilökohtaiset arvot ja tunteet sekä niiden ilmaiseminen vaihtelivat Globe Hopessa. Kaiken kaikkiaan työntekijät suhtautuivat ympäristöasioihin maltillisesti, vaikka pitivätkin ympäristövastuuta itselleen tärkeänä asiana. Globe Hopen toiminnassa ja johtamisessa oli monia ympäristövastuullisia arvoja tukevia piirteitä. Yrityksen johto oli sitoutunut toimimaan ympäristöystävällisesti ja ympäristövastuu oli juurtunut syväälle ihmisten toimintatapoihin. Työntekijöillä oli hyvä mahdollisuus vaikuttaa sekä omaan työhönsä että yrityksen toimintaan. Myös työpaikan ilmapiiri koettiin avoimeksi. Työntekijät kokivat työskentelyn ympäristöystävällisessä yrityksessä myönteisenä asiana ja ympäristövastuun vahvuutena työssään.

Vahvoille arvoille rakennettu liiketoiminta loi kuitenkin myös haasteita ympäristöasioiden johtamiselle. Ympäristöarvojen itseäänselvyytenä pitäminen toiminnan lähtökohtana näyttäisi osittain problematisoineen niihin liittyvien toimenpiteiden kuvaamista ja ohjeistamista. Yrityksellä ei ollut kovin monipuolisia johtamisen keinoja ympäristöarvojen edistämiseksi, koska johto oletti, että työntekijät omaksuvat ympäristöarvot päivittäisen työn kautta sekä aistimalla yrityksen kulttuurin ja arvot. Työntekijät kaipaivat yhtenäisiä toiminta- ja viestintätapoja, odotusten ja vastuiden selkiinnytämistä sekä koulutusta.

Avainsanat	kestävä kehitys, yhteiskuntavastuu, ympäristövastuu, ympäristöjohtaminen, organisaatiokulttuuri, tekstiiliteollisuus
Muita tietoja	-



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

YRITYKSEN TYÖNTEKIJÖIDEN ARVOT JA MOTIIVIT YMPÄRISTÖVASTUUTA OHJAAVINA TEKIJÖINÄ – CASE GLOBE HOPE

Liiketaloustiede:
PJOPG Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielmatyöskentely

Laatija:
Sara Holmila 413567

Ohjaaja:
Harri Virolainen

20.11.2019
Pori

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

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimusongelmat ja rajaukset	8
1.2	Tutkielman rakenne	10
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	11
2.1	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	11
2.1.1	Kestävä kehitys, yhteiskuntavastuu ja ympäristövastuu yritystoiminnassa	11
2.1.2	Arvot ja organisaatiokulttuuri ympäristövastuun kontekstissa.....	14
2.1.3	Etiikka ja moraalit yritystoiminnassa	19
2.1.4	Ympäristöjohtaminen ja vastuullinen johtaminen	20
2.2	Empiria ja metodologia	22
2.3	Tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi	25
2.3.1	Aineiston keruu.....	25
2.3.2	Aineiston analysointi	27
2.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	31
2.5	Tutkimuksen kohdeyritys Globe Hope.....	36
3	YMPÄRISTÖVASTUUN MERKITYS GLOBE HOPESSA	40
3.1	Organisaatioympäristön vaikutus Globe Hopen ympäristövastuuseen ja vastuullisuus yrityksen motivaatiotekijänä	40
3.2	Työntekijöiden suhtautuminen ympäristövastuuseen vastuullisen kuluttamisen kontekstissa	50
3.3	Työntekijöiden suhtautuminen Globe Hopen tehtävään yhteiskunnassa .	58
3.4	Yritystoiminnan reunaehdot vastuullisuuden näkökulmasta.....	65
4	YMPÄRISTÖVASTUUN TOTEUTUMINEN JA TUKEMINEN GLOBE HOPESSA	71
4.1	Ympäristövastuun toteutuminen Globe Hopen toiminnassa.....	71

4.2 Ympäristövastuullisten arvojen ja eettisen toiminnan edistäminen Globe Hopessa	74
4.3 Humanistinen kulttuuri ympäristövastuun edellytyksenä.....	82
5 YMPÄRISTÖVASTUUN JA YMPÄRISTÖASIOIDEN JOHTAMINEN GLOBE HOPESSA.....	89
5.1 Ympäristövastuun johtaminen Globe Hopessa.....	89
5.2 Arvojohtamisen tasot ja arvokeskustelu Globe Hopessa	99
5.3 Ympäristövastuulliseen toimintaan motivoiminen Globe Hopessa.....	106
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	114
6.1 Yhteenveto	114
6.1.1 Työntekijöiden ympäristövastuusta heräävät ajatukset ja tunteet ..	114
6.1.2 Ympäristövastuun näkyminen case-yrityksen toiminnassa	117
6.1.3 Ympäristövastuun johtaminen case-yrityksessä	120
6.1.4 Työntekijöiden arvojen ja motiivien vaikutus case-yrityksen ympäristövastuun toteutumiseen ja tukemiseen.....	125
6.2 Johtopäätökset.....	130
6.3 Jatkotutkimusaiheet	133
LÄHTEET	135
LIITE.....	150
Liite 1 Teemahaastattelurunko.....	150

1 Johdanto

Tutkimukseni tarkoituksena on tarkastella työntekijöiden arvojen ja motiivien vaikutusta yrityksen ympäristötyöhön sekä esittää suuntaviivoja, joita seuraten ympäristövastuun tavoitteita voidaan tukea ja edistää työpaikalla. Tutkimuksessa tarkastellaan ympäristövastuusta herääviä ajatuksia, tunteita ja käsityksiä, joiden avulla työntekijä pyrkii hahmottamaan ympäristövastuuta osana yritysjärjestelmän toimintaa.

Tarkasteltavaksi yritykseksi valitsin Globe Hope Oy:n, jonka tavoitteena oli olla ympäristövastuun pioneeri suomalaisessa tekstiiliteollisuudessa. Yrityksen tavoite olla ympäristövastuun edelläkävijä ja ympäristöarvojen edistäjä vähemmän tutkitulla liiketoiminta-alalla tarjosi erityisen mielenkiintoisen tutkimusasetelman tutkimukselle. Aineiston keruun aikaan, vuonna 2013, Globe Hope kuului niihin harvoihin tekstiilialan yrityksiin Suomessa, jonka ydinliiketoiminnan lähtökohtana oli kestävän kehityksen edistäminen. Ympäristövastuu on Globe Hopessa mitä suurimmassa määrin arvokysymys. Globe Hopen toimitusjohtaja Seija Lukkalan mukaan yrityksen perustamisen lähtökohtana ovat olleet ympäristöarvot ja -asiat sekä tekstiilialan ekologiset ja eettiset epäkohdat. Näin olen tutkimukseni täydentää omalta osaltaan kuvaa ajankohdasta, jolloin ympäristövastuu alkoi muuttua puheista teoiksi myös tekstiiliteollisuudessa.

Tutkimusnäkökulmaksi valitsin työntekijöiden suhteen yrityksen ympäristöarvoihin ja -työhön, mikä on saanut vähemmän painoarvoa ympäristötutkimuksessa. Kaikesta huolimatta työntekijät ovat niitä henkilöitä, joilla on hyvin konkreettinen vaikutus yritysten ympäristökäyttäytymiseen. Ympäristöjohtamistutkimuksessa työntekijät kuvataan kuitenkin usein passiivisina kohteina kuin aktiivisina yritysten ympäristötyöhön vaikuttavina toimijoina. (Meriläinen 2011, 321.) Harva tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan, minkälaisia merkityksiä työntekijät liittävät yhteiskuntavastuuseen. Vähän tiedetään siitä, minkälaisia käsityksiä työntekijöillä on oman työnantajansa yhteiskuntavastuusta, ja minkälaisia tunteita noihin käsityksiin liittyy. (Onkila 2013, 2.)

Yksilön arvoja on tärkeä ymmärtää, koska arvot ovat usein perustana yksilön asenteille, käyttäytymiselle ja käsityksille (Robbins, Judge & Campbell 2010, 101). Yhteiskuntavastuuta toteuttavien yritysten tulisi paremmin ymmärtää työn, käyttäytymisen ja työntekijöiden yhteiskuntavastuun käsitysten välisiä suhteita (Potocan & Nedelko 2014, 2). Organisaatiokäyttäytymisen kirjallisuudessa esiintyvän yleisen näkemyksen mukaan työntekijöiden henkilökohtaiset arvot selittävät suhteellisen paljon heidän yhteiskuntavastuuseen liittyvästä käyttäytymisestään. (Davis, Whitman & Zald 2008, 31–37; Potocan

& Nedelko 2014, 9.) Vahvistaakseen todennäköisyyttä, että työntekijät hyväksyvät yhteiskuntavastuun periaatteet ja arvot, ja sitoutuvat niihin, on yrityksen hyödyllistä ymmärtää työntekijöiden henkilökohtaisia arvoja ja asenteita yhteiskuntavastuuta kohtaan (Michailides & Lipsett 2013, 296, 299).

Tutkimukseni aihevalintaan johti oma huoleni maailman tilasta sekä kiinnostukseni vastuullista liiketoimintaa ja tekstiilialaa kohtaan. Viime vuosien lisääntynyt tutkimustieto tekstiiliteollisuuden valtavasta kuormittavuudesta ympäristölle on tehnyt aiheesta hyvin ajankohtaisen. Olen myös kiinnostunut siitä, miten organisaation erilaisissa asemissa olevat ihmiset voivat vaikuttaa ympäristövastuun toteutumiseen.

1.1 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän pro gradu -tutkielman päätutkimusongelma on:

- Miten työntekijöiden arvot ja motiivit vaikuttavat case-yrityksen ympäristövastuun toteutumiseen ja tukemiseen?

Tutkimuksen osaongelmia ovat:

- Millaisia ajatuksia ja tunteita ympäristövastuu työntekijöissä herättää?
- Miten ympäristövastuu näkyy case-yrityksen toiminnassa? ja
- Miten ympäristövastuuta johdetaan case-yrityksessä?

Tutkimukseni otsikko *Miten työntekijöiden arvot ja motiivit vaikuttavat case-yrityksen ympäristövastuun toteutumiseen ja tukemiseen?* rajaa tutkimusta kolmella oleellisella tavalla. Ensinnäkin se rajaa tutkimuskohteeksi lähtökohtaisesti ympäristövastuuta toiminnassaan painottavan yrityksen työntekijät mukaan lukien toimitusjohtaja ja muut esimiesasemassa olevat työntekijät. Tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta on merkityksellistä yrittää ymmärtää ja tulkita johdon ja henkilöstön arvoissa ja motiiveissa sekä toimissa havaittavia mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroja sekä sitä, mitä nämä yhtäläisyydet ja erot kertovat.

Toiseksi otsikko rajaa tarkastelun yksinomaan siihen, miten työntekijöiden arvot ja motiivit vaikuttavat yrityksen ympäristötyöhön. Yksilön arvoja on tärkeä ymmärtää, koska arvot ovat usein perustana yksilön asenteille, käyttäytymiselle ja käsityksille (Robbins, Judge & Campbell 2010, 101). Erityisesti tutkimuksen osaongelman *Millaisia ajatuksia ja tunteita ympäristövastuu työntekijöissä herättää?* avulla pyrin muodostamaan

käsityksen yrityksen työntekijöiden arvoista. Tutkimusongelmani tarkastelussa keskityn ainoastaan tietoiisiin, sosiaalisesti havaittaviin ja ilmaistuihin ajatuksiin, tunteisiin ja käsitteisiin.

Kolmanneksi otsikko rajaa tarkastelun Globe Hopen ympäristövastuun toteutumiseen ja tukemiseen. Tutkimuskohteena ovat siten ne toimenpiteet, joita yritys on todella tehnyt ympäristöasioiden huomioimiseksi ja ympäristövaikutusten vähentämiseksi, ei normatiivinen määrittely siitä, mitä sen ympäristövastuunsa huomioiden tulisi tehdä. Osa-ongelmien *Miten ympäristövastuu näkyy case-yrityksen toiminnassa?* ja *Miten ympäristövastuuta johdetaan case-yrityksessä?* avulla pyrin erityisesti kuvaamaan Globe Hopen ympäristöasioiden huomioimista ja johtamista sekä esittämään suuntaviivoja, joita seurausten ympäristövastuun tavoitteita voidaan tukea ja edistää työpaikalla työntekijöiden arvot huomioiden.

Yrityksen ja sen työntekijöiden toimintaa kuvatessani sisällytän vain organisaation toiminta- ja käyttäytymismallit tutkittaviin ilmiöihin, puuttumatta esimerkiksi yrityksen fyysiseen ympäristöön, dokumentteihin ja esineisiin. Yhdessä ne olisivat muodostaneet tutkimuksen kannalta liian suuren kokonaisuuden, eivätkä olisi välttämättä soveltuneet saman tutkimuksen kohteiksi ja samoin menetelmin tutkittaviksi. (Ott 1989, 61–62.) On kuitenkin todettava, että yrityksen ja työntekijöiden toiminta- ja käyttäytymismalleja kuvataan haastateltavien oman kerronnan ja käsitysten kautta, joten analyysissa tulee huomioida erityisesti kuvauksen subjektiivisuus ja tilannesidonnaisuus.

Tutkimuksessani keskityn yrityksen työntekijöitä koskeviin ympäristövastuun prosesseihin. Tämä tutkimusnäkökulma ottaa huomioon niiden ihmisten arvot, motiivit ja valinnat, jotka ovat mukana muotoilemassa ympäristövastuun käytäntöjä ja tekevät päätöksiä. Tällaisessa tutkimuksessa on tärkeää keskittyä sosiaalisiin prosesseihin ja metodeihin eli siihen, miten asiat identifioidaan ja eettiset haasteet ratkaistaan konkreettisissa tilanteissa. Ollakseen käytännössä sovellettavissa yhteiskuntavastuu pitäisi ymmärtää ensisijassa prosessina, jonka kautta yksilöiden moraaliset arvot ja huolet artikuloidaan. Yhteiskuntavastuusta puhuminen onnistuu tekemään oikeutta moraalille ja työhön liittyvälle työntekijöiden potentiaalille vain silloin, kun otetaan huomioon prosessit, jotka sisältävät oikeita ihmisiä, joiden arvot ja uskomukset ilmaistaan yrityksen toiminnassa. (Maclagan 1999, 43–44, 48.)

Tutkimuksessani kuvataan yhteiskuntavastuuta kokonaisvaltaisesti toiminnassaan soveltavan yrityksen työntekijöiden ympäristövastuusta herääviä ajatuksia, tunteita ja käsitteitä sekä sitä, miten he hahmottavat ympäristövastuun osana yritysorganisaation

toimintaa ja johtamista. Teorian ja empirian avulla tarkastellaan näiden työntekijöiden arvojen ja motiivien vaikutusta yrityksen ympäristötyöhön sekä esitetään suuntaviivoja, joita seuraten ympäristövastuun tavoitteita voidaan tukea ja edistää työpaikalla. Tutkimuksessa pyritään myös huomioimaan yhteiskunnallisesta ja institutionaalisesta ympäristöstä kumpuavat vaikutukset yrityksen ympäristövastuuseen. Tutkimuskysymyksiä lähestytään tarkastelemalla ympäristövastuuta ja arvoja yritysten yhteiskuntavastuun sekä johtamisen ja organisaatioteorioiden kautta.

1.2 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma on jaettu kolmeen lukuun, jotka käsittelevät teoreettisesti tutkimusaihetta, työntekijöiden arvojen ja motiivien vaikutusta yrityksen ympäristövastuun toteutumiseen ja tukemiseen. Ennen näitä lukuja käsitellään luvussa 2 tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, tutkimuksen toteuttamista ja tutkimusmetodeja sekä tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen kohdeyritystä Globe Hopea.

Ensimmäisessä varsinaisessa teorialuvussa kuvataan ympäristövastuun merkitystä Globe Hopen työntekijöille. Luvussa tarkastellaan muun muassa vastuullisuutta yrityksen motivaatiotekijänä sekä työntekijöiden suhtautumista ympäristövastuuseen vastuullisen kuluttamisen kontekstissa. Lisäksi luvussa tarkastellaan työntekijöiden suhtautumista Globe Hopen tehtävään yhteiskunnassa. Toisessa teorialuvussa käsitellään ympäristövastuun toteutumista ja tukemista ja kolmannessa teorialuvussa ympäristövastuun ja ympäristöasioiden johtamista Globe Hopessa. Kolmannessa luvussa käsitellään muun muassa arvojohtamisen tasoja ja arvokeskustelua sekä ympäristövastuulliseen toimintaan motivoimista. Toisessa ja kolmannessa teorialuvussa pyritään esittämään myös suuntaviivoja, joita seuraten ympäristövastuun tavoitteita voidaan tukea ja edistää työpaikalla työntekijöiden arvot huomioiden. Lopuksi luvussa kuusi esitetään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksesta sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita.

Tässä tutkimuksessa teoria ja empiria kulkevat rinnakkain. Referaatit ja suorat otteet haastateltavien kerronnasta havainnollistavat sitä todellisuutta, jossa yrityksen ympäristötyötä ja ympäristövastuun johtamista tehdään. Teorian ja empirian vuoropuhelulla pyritään tarkastelemaan tutkimusaihetta syvällisesti sekä tekemään näkyväksi ja helpommin arvioitaviksi tutkijan esiyymmärryksen ja teoreettiset oletukset aiheesta. Empiirisen aineiston systemaattinen tarkastelu teorian avulla edesauttaa myös jäsentyneiden johtopäätösten tekemistä aineistosta. Teorian ohjaamana kerättyä aineistoa voidaan käsitteellisesti

jäsentää helpommin sitä analysoitaessa kuin täysin ilman taustateoriaa tuotettua aineistoa. Lisäksi teoria voi tarjota tutkimustietoa analyysin tulosten vertailukohdaksi. Teoria tarjoaa siten käsitteitä, ohjaa tiedon etsintää ja suuntaa tutkimusta sekä toimii tutkimuksen jäsennysvälineenä ja tehtyjen havaintojen peilauspintana. (Pihlaja 2001, 45.)

2 Tutkimuksen toteutus

2.1 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkimukseni aihe liittyy ympäristövastuun arvoihin ja motiiveihin sekä ympäristötyön johtamiseen ja kehittämiseen yritysorganisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työntekijöiden henkilökohtaisten arvojen ja motiivien vaikutusta yrityksen ympäristötyöhön sekä löytää suuntaviivoja, joita seuraten ympäristövastuun tavoitteita voidaan tukea ja edistää työpaikalla. Yrityksen työntekijöiden henkilökohtaisten arvojen ja motiivien ohella tutkimuksessa sivutaan yhteiskunnallisesta ja institutionaalisesta ympäristöstä kumpuavia odotuksia yrityksen ympäristövastuun toteuttamiseen.

Teoreettisen perustan pro gradu -tutkielman aiheelle muodostavat yrityksen yhteiskuntavastuuta, arvoja ja ympäristövastuun käytänteiden kehittämistä käsittelevän kirjallisuuden lisäksi organisaatiokulttuuria, ympäristöjohtamista sekä laadullisen tutkimuksen tekemistä käsittelevä kirjallisuus. Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat kestävä kehitys, yhteiskuntavastuu, ympäristövastuu, organisaatiokulttuuri, arvo, etiikka, moraalit, ympäristöjohtaminen ja vastuullinen johtaminen.

2.1.1 Kestävä kehitys, yhteiskuntavastuu ja ympäristövastuu yritystoiminnassa

Kestävän kehityksen perusajatuksena on ihmisten nykyhetken tarpeiden tyydyttäminen niin, että tulevilla sukupolvilla on mahdollisuus tyydyttää omat tarpeensa (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 13). Käsite lanseerattiin Gro Harlem Brundtlandin johtaman Yhdistyneiden kansakuntien Ympäristön ja kehityksen maailmankomission raportissa 'Our Common Future' vuonna 1987 (Yhteinen tulevaisuutemme: ympäristön ja kehityksen maailmankomission raportti 1988, 26).

Hallitusten ja yhteiskuntien asettamien paineiden vuoksi kestävään kehitykseen pohjautuva kolmen pilarin tai ulottuvuuden ajattelu on levinnyt laajalle ja vaikuttanut yrityksissä tehtävään vastuutyöhön. Siinä yrityksen yhteiskunnallinen vastuu jaetaan ympäristövastuuseen sekä sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuseen. Ympäristövastuu pitää

sisällään muun muassa luonnonvarojen säästeliään käytön, jätekuormituksen vähentämisen, ilmastonmuutoksen torjumisen ja luonnon monimuotoisuuden säilyttämisen. Sosiaalisesti vastuullinen organisaatio huolehtii henkilöstönsä hyvinvoinnista ja osaamisesta, noudattaa hyviä toimintatapoja, kunnioittaa ihmisoikeuksia ja kuluttajansuojaa sekä ylläpitää hyviä suhteita lähiyhteisöön ja muuhun yhteiskuntaan. Taloudelliseen vastuuseen puolestaan kuuluu yrityksen kannattavuuden, kilpailukyvyn ja tehokkuuden ylläpito, omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen sekä yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen. Toimintaa arvioidaan yleensä seuraavaa kvartaalia tai kuluvaa vuotta pidemmällä aikavälillä. Vastuun kolmijakoon yhdistyy tyypillisesti ajattelu, jonka mukaan kaikkien osa-alueiden on oltava tasapainossa vastuullista liiketoimintaa kehitettäessä. (Elkington 1997, 18–22; Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 13.)

Kestävää kehitystä voidaan pitää valtavirtasuuntauksena, jonka tavoitteena on etsiä käytännön ratkaisuja ja toimenpiteitä arvojen juurruttamiseksi liikeyritysten ja muiden yhteiskunnan toimijoiden ympäristöajatteluun. Kestävän kehityksen malli on syntynyt kompromissista yhdistää taloudellinen kehitys, ympäristönsuojelu ja sosiaalinen yhtenäisyys. (Rintanen 2004, 86–87.) Yritysorganisaatiot ovat vastaanottaneet kestävän kehityksen mukaisen ajattelutavan varsin hyvin käsitteen leviämisestä ja käytön yleisyydestä päätellen. Monissa tapauksissa organisaatiot ovat kuitenkin antaneet käsitteelle omailemisen sisällön, joka on saattanut muokkautua organisaation edun mukaisesti. Tämä on eräs osoitus siitä, että kestävän kehityksen mukaisista tavoitteista ja erityisesti keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi ei ole saavutettu yleistä yksimielisyyttä. Toisaalta käsitteen soveltaminen erilaisiin tuotantotilanteisiin erityisine ympäristörasituksineen on perusteltavissa, sillä näin siitä tulee paremmin käytäntöön soveltuva. Käsitettä ei silti tule tulkita mielivaltaisesti siten, että taloudelliset tavoitteet saavat ylivallan. Vaarana on, että kestävä kehitys ei tarkoittakaan maltillista, eettistä suhtautumista ympäristökysymyksiin, vaan laskelmoivaa, näennäisesti eettistä tapaa hakea hyväksyttävyyttä tavanomaiselle yritystoiminnalle. (Rintanen 2004, 90–91.)

Yritysten yhteiskuntavastuu on laaja käsite, johon voi sisältyä monenlaista toimintaa. Yhteiskunnalliset vastualueet muodostavat monimutkaisen ja monella tavalla hyvin hajanaisen kokonaisuuden (Anttiroiko 2004, 21). Yhteiskuntavastuun käsitteen tulkinta voi-kin aiheuttaa sekaannusta. Yhteiskuntavastuu viittaa joissakin yrityksissä kestävän kehityksen kaikkiin ulottuvuuksiin ja toisissa taas ainoastaan kestävän kehityksen sosiaalisen ulottuvuuteen tai sosiaalisen ja ekologiseen ulottuvuuteen. (Rohweder 2004, 77.)

Yrityksille vastuu voi tarkoittaa melkein kaikkea perinteisestä yritystoiminnasta erittäin laajaan ja syvälliseen ideologiseen sitoutumiseen (Pihkola 2004, 167). Radikaali yhteiskuntavastuun konsepti pohjautuu esimerkiksi ajatukseen, että moraalit on yrityksen olemassaolon ja toiminnan luontainen ja myös perustava osatekijä. Vastuullinen yritys painottaa silloin moraalisia periaatteita ja niiden strategioita ja toimintatapoja ohjaavaa vaikutusta. (Anttiroiko 2004, 27–28.)

Yritysten yhteiskuntavastuun minimimäärittely lähtee puolestaan Milton Friedmanin (1962, 133) mukaan siitä, että yritysten ainoa yhteiskunnallinen vastuu on käyttää voimavarojaan voittojen lisäämiseksi. Yhä yleisemmin tunnustetaan kuitenkin, että yritys on oikeudellinen, poliittinen, sosiaalinen ja taloudellinen instituutio, jolloin myös sen vastuuta tulee tarkastella muistakin kuin taloudellisista lähtökohdista käsin. Yrityksen laajaa vastuuta ja merkittävää roolia yhteiskunnassa korostavat Kok, Wiele, McKenna ja Brown (2001, 287) esittämässään määritelmässä:

Yhteiskuntavastuu on yrityksen vastuuta käyttää resurssejaan tavoilla, jotka hyödyttävät yhteiskuntaa. Yhteiskunnan jäsenenä yritys sitoutuu ottamaan huomioon yhteiskunnan kokonaisuutena ja parantamaan sen hyvinvointia laajalti sekä riippumattomasti yrityksen suorista hyödyistä.

Takala (2000, 595) määrittelee yritysten sosiaalisen vastuun seuraavasti:

Yrityksen sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan, että yrityksen tulisi kantaa vastuuta ympäristöstään ja koko yhteiskunnasta. Vaatimuksen esittäjiksi nähdään tällöin eri sidosryhmät tarpeineen. Sidosryhmät ovat organisaatioon liittyviä ryhmiä, joilla on oma panoksensa organisaatioon ja ne asettavat myös omat vaateensa organisaation suhteen. Ne odottavat yrityksiltä toimenpiteitä sellaisillakin alueilla, jotka eivät perinteisesti ole kuuluneet varsinaisen yritystoiminnan piiriin. Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu riippuu siis eri sidosryhmien siihen kohdistamista odotuksista.

Takalan (2000) sekä Kokin ja kumppaneiden (2001) määritelmät ovat esimerkkejä laajan yhteiskunnallisen vastuun mukaisesta näkemyksestä, jonka mukaan yritysten tulisi kantaa vastuuta koko yhteiskunnalle. Takalan määritelmässä korostuu sidosryhmien rooli ja osallistuminen. Yritys on toiminnastaan vastuussa kaikille sidosryhmilleen ja pyrkii omalla toiminnallaan huolehtimaan niiden hyvinvoinnista. Siitä, mitä kaikkea yhteiskunnalliseen vastuuseen katsotaan kuuluvaksi, ketkä ovat yrityksen sidosryhmiä ja kuinka laajalle vastuu voidaan ulottaa, on olemassa useita eri tulkintoja. Kok ja kumppanit

painottavat puolestaan yrityksen omaa vastuuta olla hyödyksi yhteiskunnalle yhtenä sen jäsenenä. (Pihkola 2004, 169.)

Tärkeänä näkökulmana on otettava huomioon yrityksen toiminnan legitimizeetti eli oikeutus tai yleinen hyväksyntä, joka puolestaan kytkeytyy siihen, miten yritys vaikuttaa yhteiskunnan kokonaisuuteen (Anttiroiko 2004, 27–28). Yhteiskuntavastuu voidaan määrittellä yrityksen vastuuna sille yleiselle sosiaaliselle viitetaustalle, jonka se jakaa muiden toimijoiden kanssa. Vastuu on lähtökohtaisesti normatiivinen, sosiaalinen konstruktio. Yhteiskuntavastuussa on kyse yleisen tason yhteiskunnalliseksi määriteltävissä olevasta vastuusta, jonka perustana ovat yhteinen yhteiskunnallinen ja globaali viitetausta, yhteisöelämän perimmäiset arvot ja käytännöt sekä sosiaalisen elämän keskeiset olosuhdekijät. Näin ollen yhteiskuntavastuu kytkeytyy erityisesti inhimillisen ja sosiaalisen elämän materiaaliin ehtoihin ja arvoperustaan. Tästä syystä myös yhteiskuntavastuuta koskeva määrittely kiinnittyy yhteiskunnan reunaehtoihin ja arvoperustaan, vaikka sen käytännön toteuttaminen onkin usein rakennetun ympäristön sekä palvelujen ja tuotteiden tai hallinnan ja kontrollin keinoihin liittyvä kysymys. (Anttiroiko 2004, 21–23.)

Ympäristövastuu liittyy aina kestävän kehityksen ekologiseen ulottuvuuteen (Rohweder 2004, 77). Ympäristövastuu tai ekologinen vastuu voidaan määrittellä yhteiskuntavastuun yhdeksi osa-alueeksi, jolloin yritys kantaa toiminnassaan vastuuta myös toimintaympäristöstään, luonnonympäristö mukaan lukien (Takala 2000, 601). Ympäristöasioiden huomioimisella tarkoitetaan aloitteita ja toimenpiteitä, joita yrityksessä tehdään negatiivisten ympäristövaikutusten vähentämiseksi. Kiinnostuksen kohteena ovat ne toimenpiteet, joita yritykset ovat todella tehneet, eikä normatiivinen määrittely siitä, mitä niiden ympäristövastuunsa huomioiden tulisi tehdä. (Bansal & Roth, 2000, 717–718.)

Tutkimuksessani käytän synonyymeinä kestävän kehityksen kaikkiin ulottuvuuksiin liittyvää käsitettä yhteiskuntavastuu ja yritys vastuu ja ekologiseen ulottuvuuteen painotuvaa käsitettä ympäristövastuu niissä tapauksissa, joissa asiasisällön tai kontekstin kannalta ei ole merkityksellistä, puhutaanko kaikista kestävän kehityksen ulottuvuuksista vai ainoastaan ekologisesta ulottuvuudesta. (Rohweder 2004, 77.) Olen näin halunnut pysyä uskollisena alkuperäisten lähteiden käsitteille.

2.1.2 Arvot ja organisaatiokulttuuri ympäristövastuun kontekstissa

Tutkimuksessani tarkastelen arvoja yritysorganisaatiossa organisaatiokulttuuriteorioiden kautta. Vastuullisuutta käsittelevässä kirjallisuudessa organisaatiokulttuurin käsite onkin

saanut paljon huomiota, koska se tarjoaa viitekehyksen tarkastella organisaation käyttäytymistä ja suoriutumista yhteiskuntavastuusta. Vähemmän on kuitenkin teoreettista ymmärrystä siitä, mistä yhteiskuntavastuullisesti suuntautunut organisaatiokulttuuri koostuu, ja miten yhteiskuntavastuun käytäntöjen omaksuminen voidaan organisaation sisällä saavuttaa. (Linnenluecke & Griffiths 2010, 357.)

Tutkimuksessani hyödynnän organisaatiokulttuurin viitekehystä, kun tavoitteena on kuvata Globe Hopen työntekijöiden ympäristövastuusta herääviä ajatuksia, tuntemuksia ja käsityksiä sekä sitä, miten he hahmottavat ympäristövastuun osana yritysorganisaation toimintaa ja johtamista. Organisaatiokulttuurin viitekehystä käytän hyväksi, koska yksilöiden ja koko organisaation suoriutumista sekä ihmisten omaa organisaatiotaan koskevia tuntemuksia ei voida ymmärtää ottamatta huomioon kyseisen organisaation kulttuuria (Schein 1985, 42).

Robbins, Judge ja Campbellin (2010, 456) mukaan organisaatiokulttuuri on institutionalisoitumisen kaltainen prosessi, joka tuottaa yhteistä ymmärrystä työntekijöiden välille siitä, mikä on sopivaa ja merkityksellistä käyttäytymistä. Siten ymmärrys siitä, mistä organisaatiokulttuuri muodostuu, miten se luodaan ja opitaan, ja miten sitä ylläpidetään, vahvistaa myös kykyä selittää ja ennustaa ihmisten käyttäytymistä töissä. Organisaatiossa on välttämätöntä ymmärtää kulttuuriin ja arvoihin liittyviä asioita erityisesti siksi, että pystytään määrittelemään asioiden tärkeysjärjestys johtajien ja johtajuuden kannalta (Schein 1987, 19).

Organisaatiokulttuuri tarjoaa identiteetin organisaatiossa työskenteleville, auttaa sitoutumaan organisaation päämääriin, ylläpitää sosiaalista järjestelmää sekä luo asioille merkityksen, joka puolestaan vaikuttaa käyttäytymiseen. (Aaltonen & Junkkari 2003, 103.) Organisaatiokulttuurilla on siten oma vaikutuksensa myös yritysten ympäristökäyttäytymisen ja arvojen muotoutumisessa (Pihkola 2006, 33). Arvoilla on puolestaan usein todettu olevan vaikutusta käyttäytymiseen, sillä arvot toimivat käyttäytymisen perusteena, oikeutuksena ja puolustuksena (Ott 1989, 39).

Organisatorisella tasolla arvot ovat yrityksen omia odotuksia toimintaansa kohtaan, ja niitä voidaan pitää suorana vastuun ottamisena. Ne ovat tavallisesti yrityksen laatimia tai jopa yhtiöjärjestykseen kirjoitettuja normeja. Arvot ovat tärkeitä yrityksen kollektiiviselle vastuulle. (Sorsa 2011, 159.) Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot viestivät yrityksen toiminnan motiiveista. Arvot heijastuvat ja konkretisoituvat yrityksen tavoitteissa ja strategioissa. Arvojen toteutumista voidaan yrittää mitata tavoitteiden saavuttamisella ja strategioiden toteutumisella. Arvot ovat myös yrityksen toimintakulttuurin perusta. Arvot,

tominta-ajatus ja yrityksen visio puolestaan muodostavat yrityksen olemuksen ytimen. (Kujala & Kuvaja 2002, 162, 170.) Tässä tutkimuksessa Globe Hopen organisatorisia arvoja peilataan yrityksen työntekijöiden arvoihin ja motiiveihin.

Arvot nähdään usein osana yrityskulttuuria, ja siksi arvoista kirjoitetaan lähinnä organisaatiokulttuuria käsittelevässä kirjallisuudessa (Rintanen 1999, 25). Yritysorganisaatiosta puhuttaessa Ott (1989, 39) on määritellyt arvot ihmisten tietoisiksi ja tunnepitoisiksi toiveiksi tai haluiksi, jotka liittyvät heidän tärkeinä pitämiinsä asioihin. Schein (1985a, 15) on määritellyt arvojen merkityksen yritysorganisaatiossa ihmisten käsityksenä siitä, miten asioiden pitäisi olla vastakohtana sille, mitä ne ovat. Hofsteden (1980, 19) mukaan arvo on taipumus pitää tiettyjä asiantiloja parempina kuin toisia. Rokeach (1973, 50) on puolestaan määritellyt organisatoriset arvot sosiaalisesti jaetuiksi kognitiivisiksi representaatioiksi institutionaalisisista tavoitteista ja vaatimuksista.

Pietarisen (2000, 40) mukaan arvot ovat toiminnan tai käyttäytymisen perusteita, kun toiminnalla on jokin tehtävä, tarkoitus tai päämäärä. Toiminnan ei tarvitse olla tietoista, jotta arvoilla voisi olla siihen osuutta. Tietyn kohteen arvo voi määräytyä kahdella tavalla: Kohteella voi olla ominaisuuksia, jotka auttavat saavuttamaan jotain muuta, millä on arvoa. Silloin puhutaan välillisestä arvosta. Kohteen välittömän arvon puolestaan luovat ominaisuudet, joilla on arvoa niiden itsensä vuoksi. Kohteen arvon määräytyessä sen itsensä eikä toisen kohteen perusteella, kohteella on siis välitöntä arvoa. Välitöntä arvoa kutsutaan myös itseisarvoksi. (Pietarinen 2000, 41–42.)

Yrityskulttuuria käsittelevässä kirjallisuudessa arvolla viitataan asioihin, joita organisaation jäsenet arvostavat, tavoittelevat ja haluavat (Rintanen 1999, 19). Arvot voivat olla yksittäisten organisaation jäsenten lisäksi laajemman yhteisön, kuten organisaatiossa toimivan ryhmän tai koko yritysorganisaation ominaisuuksia (Kotter & Heskett 1992, 4–5). Organisaatiokulttuuri viittaa aina yksilöä laajemman yhteisön ominaisuuksiin (Ott 1989, 8).

Organisaatiokulttuuri muodostaa siis viitekehyksen, jonka avulla työyhteisön yksittäisiä tapahtumia voidaan analysoida ja tulkita (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1998, 201). Edgar H. Scheinin (2010, 23) tunnetussa organisaatiokulttuurin teoriassa kulttuuri jaetaan kolmeen toisiinsa dynaamisesti kytköksissä olevaan tasoon, jotka ovat artefaktit, arvot ja perusolettamukset. Tasot on jaettu sen mukaan, kuinka näkyviä ne ovat ulkopuolisille ihmisille. (Schein 2010, 23.) Organisaatiokulttuurin näkyvimmälle tasolle sijoittuvat artefaktit. Ne ovat organisaation rakenteita ja prosesseja, joita on helppo havaita, mutta vaikea tulkita. (Schein 1987, 32–33; Schein 2001, 30.) Artefakteilla tarkoitetaan

sellaisia asioita, joita organisaation ulkopuolinen henkilö voi nähdä ja havainnoida, kun hän tulee vieraaseen organisaatioon. Artefakteja ovat esimerkiksi organisaation fyysiset toimitilat, ryhmän pukeutumistavat, myytit ja tarinat, erilaiset rituaalit ja seremoniat, tuotteet ja yrityksen kirjoitetut arvot. Myös organisaation rakenne, ryhmän käyttäytyminen ja toimintatavat ja esimerkiksi tulokkaille opettavat keskeiset vuorovaikutuksen säännöt ovat artefakteja. Niiden tehokas tulkinta vaatii artefakteja syvemmillä tasoilla olevien arvojen ja perusoletusten ymmärtämistä. (Schein 1987, 32–33; Schein 2010, 23–25.)

Scheinin (2010, 24) mukaan kulttuurin toisella tasolla ovat arvot. Ilmaistuja arvoja voidaan pitää organisaation päämääränä, filosofiana tai ideologiana, jotka ovat perusteena toiminnalle (Schein 2001, 30; Schein 1987, 32–33). Arvot sisältävät organisaation sosiaaliset periaatteet, tavoitteet ja normit. Arvot kertovat myös sen, mitä kulttuurin jäsenet arvostavat eniten. Organisaatiossa voi olla arvoja, jotka edustavat sen hetkistä todenmukaista tilaa tai haluttua tilaa. Tämän vuoksi arvot saattavat olla keskenään myös ristiriidassa. (Schein 2010, 24–26.)

Kulttuurin syvimmällä tasolla olevan ytimen ja perimmäisen olemuksen muodostavat perusoletukset. Nämä oletukset edustavat kulttuurin jäsenille totuutta. Ne ovat muodostuneet arvoista, joita on kokeiltu käytännössä ja jotka ovat onnistuneet kerta toisensa jälkeen. Ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt perusoletukset oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Perusoletukset ovat toimineet kyllin hyvin, jotta niitä voidaan pitää perusteltuina ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. Koska tällaiset oletukset ovat toistuvasti osoittautuneet toimiviksi, niitä todennäköisesti pidetään itsestäänselvyyksinä ja ne ovat siirtyneet tiedostamattomalle tasolle. Ne eivät siis arvoista poiketen ole tiedostettuja tai tunnistettuja, vaan toimivat automaattisesti ihmisen alitajunnasta käsin. Nämä perusolettamukset ovat niin juurtuneita organisaatioon, ettei niistä poikkeamista harkita. Tämän vuoksi oletusten muuttaminen on usein vaikeaa. (Schein 1985, 14; 1987, 26–27; 1987, 35–36; 2010, 26–29.) Käyttäytymistä todella ohjaavat perusoletukset saattavat olla ristiriidassa tai ainakin eri linjoilla arvojen kanssa (Ott 1989, 43–44).

Tietyissä organisaatiossa lopulta syntyvä kulttuuri on monitahoinen lopputulos ulkoisista paineista, sisäisistä mahdollisuuksista ja reaktioista kriittisiin tilanteisiin. Organisaatiokulttuuri voi olla ehkä jossakin määrin myös seurausta sellaisista satunnaistekijöistä, jotka eivät ole ennakoitavissa enempää ympäristön kuin ryhmän jäsentenkään tuntemusten perusteella. (Schein 1987, 97.) Organisaatiokulttuuri koostuu suuresta joukosta

itsestäänselvyyksiksi muodostuneita olettamuksia, jotka osoittavat, kuinka ryhmän jäsenet näkevät sekä ulkoiset suhteensa eri ympäristöihin että sisäiset suhteensa toisiinsa nähden. Jos ryhmällä on vähänkin pitempään jatkunut yhteinen historia, nämä olettamukset jäsentyvät suhteessa toisiinsa ja muodostavat mallin, joka heijastaa olettamuksia todellisuudesta, ajasta, tilasta, ihmisistä ja suhteista. (Schein 1987, 253.)

Ott (1989, 75) näkee yrityskulttuurin saavan vaikutteita kolmesta, toistensa kanssa mahdollisesti myös vuorovaikutuksessa olevasta lähteestä: organisaatiota ympäröivän yhteiskunnan kulttuurista, organisaatioiden liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön luonteesta sekä perustajien ja muiden vaikuttavien johtajien uskomuksista, arvoista ja perusoletuksista. Samoja lähteitä voidaan ajatella myös yritysten arvoille: ne voivat juurtua yritykseen laajemman yhteiskunnallisen arvokehityksen vaikutuksesta tai yritysjohdon edistäessä niiden omaksumista. (Rintanen 1999, 29.)

Jokaisessa yrityksessä vallitsee omanlaisensa yrityskulttuuri, joka perustuu niihin todellisiin arvoihin, joihin organisaatiossa uskotaan ja joiden pohjalta toimitaan. Arvojen muotoutumiseen vaikuttavat yrityksessä työskentelevien moraalit ja etiikka. Arvot ovat olemassa, vaikka niitä ei olisi aina kirjattu eikä edes selkeästi viestitetty. Kirjatut viralliset arvot eivät kuitenkaan aina ole sama asia kuin yrityksen todelliset arvot. Todelliset arvot ohjaavat jokaisen yksilön toimintaa yrityksessä sellaisissakin tilanteissa, joissa selkeitä ohjeita ei ole käytettävissä. (Rohweder 2004, 79.)

Kaikilla arvoilla ei siten ole käytöstä ohjaavaa vaikutusta. Argyrin ja Schönin (1978, 10) mukaan on olennaista tehdä ero esillä olevien ja käytössä olevien arvojen välillä organisaatiossa. He ovat määrittäneet käsitteet *omaksutut* ja *käytössä olevat* arvot. Omaksutut arvot ovat esillä yrityksen toiminnassa ja yksilöiden puheissa. Yritys tai yksilö voi puhua arvoista, joilla ei kuitenkaan ole välttämättä vaikutusta yrityksen tapaan toimia tai yksilöiden käyttäytymiseen. Käytössä olevat arvot taas ovat sisäistettyjä ja ne myös todella ohjaavat toimintaa. Hofstede (1980) luokittelee arvot *sisäistettyihin* ja *suotaviin* arvoihin. Sisäistetyt arvot ovat yksilön tai ryhmän sisäistämiä arvoja, jotka ohjaavat käytännön päätöksiä ja tavoitteita. Suotavat arvot ovat mielipiteen ilmauksia siitä, miten ihmisen yleensä tulisi käyttäytyä, mutta ne eivät vaikuta omaan käyttäytymiseen. (Hofstede 1980, 20–21.)

Ympäristöarvoilla voi olla yritysorganisaatiossa erilainen merkitys ja tämän seurauksena erilainen vaikutus yrityksen käyttäytymiseen. Rohweder (2004, 79) jakaa yrityksen toimintaa ohjaavat arvot karkeasti taloudellisiin arvoihin ja eettisiin arvoihin. Taloudelliset arvot ovat välineellisiä arvoja ja ne liittyvät taloudelliseen rationaliteettiin eli

taloudellisen tuloksen maksimointiin. Yritystoiminnan moraalin näkökulmasta tämä on perinteisesti nostanut kustannus-hyötyanalyysit, taloudellisen kannattavuusajattelun, maineriskin hallinnan ja yritys- ja tuotekuvan kehittämisen kaiken muun edelle. (Rohweder 2004, 79.) Eettiset arvot viittaavat ihmisen käsitykseen siitä, mikä on oikein. Yksilön tai organisaation eettiset arvot määräytyvät velvollisuuden tai oikeudenmukaisuuden tunteesta muita ihmisiä tai luontoa kohtaan. Yrityksen näkökulmasta eettisiä arvoja voidaan tarkastella taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta arvoperustasta käsin. Eettinen taloudellinen arvoperusta tarkoittaa yrityksen taloudellisten päämäärien tarkastelua siten, että myös sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat otetaan huomioon. Lisäksi se liittyy rehelliseen ja avoimeen hallintotapaan. Ympäristöön, ihmisiin ja oikeudenmukaisuuteen liittyvät eettiset periaatteet määrittelevät eettiseltä pohjalta toimivan yrityksen taloudellisen rationaalisuusajattelun reunaehdot. Ekologinen arvoperusta liittyy puolestaan luonnon kunnioittamiseen ja ympäristönsuojeluun ja siihen, miten yritys suhtautuu aiheuttamiinsa ympäristöhaittoihin. Sosiaalinen arvoperusta liittyy yrityksen suhtautumiseen yhteiskunnan ja ihmisten hyvinvointiin sekä ihmisoikeuksiin. (Rohweder 2004, 79–80.)

2.1.3 Etiikka ja moraalit yritystoiminnassa

Etiikka sisältää ohjeet siitä, millaista vastuunkantamista yritykseltä edellytetään. Moraalilla tarkoitetaan tällöin organisaation jäsenten kykyä toimia vastuun vaatimalla tavalla. (Rohweder 2004, 79.) Eettinen toiminta on jotain, missä yksilö tai yritys tekee tietoisia valintoja hyvän ja pahan välillä. Yksilö tai yritys toimii yhteisen hyvän eteen, vaikka sillä olisi lyhytaikaisesti enemmän hyötyä toimia itsekkäästi. Eettisessä toiminnassa ylitetään oma näkökulma. (Aaltonen & Junkkari 2003, 63.) Liiketoiminnassa etiikka auttaa asettamaan tavoitteita ja päämääriä, joilla on itseisarvo. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sidosryhmien kunnioittaminen tai ympäristön suojeleminen. (Kujala & Kuvaja 2002, 30.)

Kun ihminen arvioi päätöstä tai tekoa yleisemmästä kuin vain omasta näkökulmastaan, hän joutuu asettumaan muiden ihmisten asemaan. Kyky tällaiseen empatiaan helpottaa suuresti teon moraalisuuden arviointia sekä myös edistää moraalista käyttäytymistä itsessään. (Vihanto 2006, 19–20.) Yritys saattaa puolustella kyseenalaisia mutta voittoa lisääviä menettelytapoja toteamalla, että jos se ei toimi näin, niin joku muu toimii. Moraalinen ihminen ajattelee asiaa toisella tavalla. Hän ei kysy itseltään, mitä hän menettää toimimalla moraalisesti, vaan mitä muut saavat, jos kaikki toimivat samalla tavalla. (Vihanto 2006, 23.)

Moraalisella vastuullisuudella tarkoitetaan reagoimista kulloisenkin tilanteen haasteisiin, vaikka lainsäädäntö ei vielä olisi ehtinyt tilanteen tasalle (Ollila 2011, 97). Moraalia pystytään muovaamaan lainsäädännöllä haluttuun suuntaan, mutta mahdollisuudet tähän ovat hyvin rajalliset. Moraalikäsitykset kehittyvät spontaanisti ja hitaasti, niiden sisältämä tieto on enimmäkseen hiljaista, eikä syntyprosesseista tiedetä kovin paljon. (Vihanto 2006, 23.) Oksasen (2012, 17) mukaan ”*ympäristömoraali voidaan määritellä ympäristön kohtelua säätelevien tapojen ja tapojen taustalla olevien käsitysten joukoksi, joka on olemassa tietyssä ajassa ja paikassa sijaitsevassa sosiaalisessa ja kulttuurisessa todellisuudessa*”.

Yrityskulttuuri, etiikka ja arvot liittyvät toisiinsa monin eri tavoin. Kulttuuri kiteytyy arvoissa ja arvot taas ovat kulttuurin ohjauksjärjestelmiä. Kun organisaatio vaikuttaa arvoihin, se vaikuttaa muihinkin asioihin, jotka säätelevät yhteisön käyttäytymistä. Jotkut yrityskulttuurit suosivat eettistä toimintaa, jotkut taas tuntuvat haittaavan sitä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 111.) Eettisinä sääntöinä arvot ovat puolestaan osa yritysetiikkaa, joka Carrollin (1996) mukaan voidaan määritellä seuraavasti: Yritysetiikka tarkoittaa liiketoiminnan harjoittamista asiakkaita, ympäristöä ja koko yhteiskuntaa huomioiden ja toimimalla niin, ettei tahallisesti aiheuteta vahinkoa kenellekään osapuolelle (Carroll 1996, 22–23).

Ympäristöetiikka voidaan nähdä yritysetiikan yhtenä osa-alueena. Yrityksen ympäristöetiikassa on kyse moraalisen arvostelun ja harkinnan periaatteista ja tärkeydestä ympäristöä koskevassa päätöksenteossa. (Rintanen 2004, 94.) Eettisessä lähestymistavassa arvioidaan erityisesti ympäristöä koskevien päätösten ja toimien yhteiskunnallista hyväksyttävyyttä (Bennet 1996, 147–155). Ympäristöetiikka on useimmiten omaksuttu tietoisien harkinnan tuloksena. Sen sisältönä ovat sekä järkevinä pidetyt ympäristöä koskevat päämäärät että keinojen valintaa koskevat moraaliset rajoitukset. (Niiniluoto 2000, 55.) Ympäristöetiikan taustalla ovat ympäristöarvot, joiden perusteella voidaan määrittää yrityksen ja sen työntekijöiden käyttäytymistä ohjaavia periaatteita (Rintanen 2004, 94). Ympäristöarvot voivat yrityksissä ilmetä suurempana vastuuntuntona luonnon oikeudenmukaisesta kohtelusta, elämän säilymisestä maapallolla ja aineettoman elämänlaadun parantamisesta (Shrivastava 1996, 63–66).

2.1.4 Ympäristöjohtaminen ja vastuullinen johtaminen

Ympäristöjohtamisen voi käsitteellisesti nähdä muodostuvan kahdesta tekijästä: luonnonympäristöstä ja liiketaloudellisesta johtamisen ulottuvuudesta (Kallio 2001, 19).

Käsitteessä yhdistettiin kaksi aiemmin toisilleen vastakkaisiksi nähtyä kokonaisuutta, joiden välinen vaikutussuhde oli pitkään jätetty liiketaloustieteissä huomiotta (Kallio 2004, 130, 132). Kallio (2001) on määritellyt ympäristöjohtamisen seuraavasti:

Moderni ympäristöjohtaminen ottaa luonnonympäristöön liittyvät näkökohdat huomioon liikkeenjohdon operatiivisella, strategisella ja institutionaalisella tasolla, pyrkien luomaan yritykselle kilpailuetua ja yhteiskunnallista legitimaatiota sekä minimoimaan toiminnasta aiheutuvia ympäristövaikutuksia, päämääränään toiminnan jatkuva kehittäminen. (Kallio 2001, 22.)

Ympäristöjohtamisen käsitteeseen liitetään yleensä odotus toiminnan luonnonympäristön kannalta myönteisistä vaikutuksista. Kallion (2004) mukaan on syytä korostaa, että ympäristöjohtamista ei tule rinnastaa ympäristönsuojeluun tai kestäväan kehitykseen. Ympäristöjohtamisessa ei ole kyse varsinaisesta itseisarvoisesta ympäristönsuojelusta, vaan ensisijaisesti yrityksen liiketoimintaan liittyvistä intresseistä, välinearvoisesta toiminnasta, joka tosin yleensä johtaa myös pienentyneisiin ympäristövaikutuksiin. Modernissa ympäristöjohtamisessa ei myöskään ole kyse kestäväan kehityksen mukaisesta toiminnasta, jos kestävä kehitys määritellään vähääkään vaativalla tavalla. Ympäristöjohtamisen keinoin ei siten saavuteta kestäväan kehitystä, mutta kestävä kehitys voi olla ympäristöjohtamisen tavoitteena. (Kallio 2004, 44, 130, 132.)

Sekä ympäristöjohtaminen että strateginen ympäristöjohtaminen tapahtuvat liiketaloudellisen ajattelun rajaamissa puitteissa. Tullakseen yrityksen strategiseksi päämääräksi ympäristöjohtamisen tavoitteesta on löydettävä yrityksen liiketoiminnalle strategista kilpailuetua tai mahdollisuus kehittää yritykselle kilpailuetua luovia ydinkyvykkyksiä. Yrityksen strategisten ympäristöpäämäärien voidaan nähdä hyödyttävän ympäristöjohtamisen kehittämistä, koska niiden kautta on mahdollista viestittää ympäristöajattelua koko organisaatioon ja motivoida ympäristöjohtamista osana liiketaloudellista diskurssia. Strategisten ympäristöpäämäärien rajoitteena on kuitenkin mahdottomuus loputtomiin ympäristön ja talouden huomioiviin win-win-ratkaisuihin törmäämättä liiketaloudellisen ajattelun rajoihin. (Walley & Whitehead 1994, 49.) Käsitteellä ympäristöstrategia viitataan niiden yrityksen päätösten ja toimenpiteiden kokonaisuuteen, joka koskee luonnollisen ympäristön huomioimista toiminnassa (Rintanen 1999, 16).

Ympäristöjohtamisen lisäksi puhutaan vastuullisesta johtamisesta, jonka tavoitteena on yrityksen liiketoiminnan kehittäminen siten, että yrityksen koko toiminta tukee kestäväan kehityksen periaatteita. Vastuullinen johtaminen pyrkii taloudellisten päämäärien

rinnalla eettisiin päämääriin. Tämä ajattelu laajentaa yrityksen johtamisen perspektiiviä, sillä vastuullisen ajattelun mukaisesti yrityksen taloudellista suorituskykyä tarkastellaan myös siitä näkökulmasta, miten yrityksen toiminta edistää ekologista ja sosiaalista kestävä kehitystä. Tämä edellyttää usein myös sitä, että yrityksen kannattavuutta arvioidaan tavanomaista pidempää aikajaksoa käsittelevillä mittareilla. (Rohweder 2004, 132.)

2.2 Empiria ja metodologia

Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen (kvalitatiivinen), yhden case-organisaation tapaustutkimus, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen luonnollisessa tilanteessa ja kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena ei ole tietyn teorian tai hypoteesin testaaminen vaan pikemminkin aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Päämääränä on hahmottaa niitä merkityksiä, joita tutkittavat itse omalle sekä muiden toiminnalle antavat ja joiden avulla he elämäänsä ja ympäristöönsä jäsentävät. (Pyörälä 1995, 13.) Tutkimuksen lähtökohtana ovat siten ihmisten yksilölliset ja ihmisten väliset merkitykset sekä sosiaalisten merkitysten maailma (Varto 1992, 23–24, 58–59; Vilka 2005, 97).

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden arvojen ja motiivien vaikutus case-yrityksen ympäristövastuun toteutumiseen ja tukemiseen muodostaa tarkasteltavan tapauksen. Tarkasteltava tapaus on abstrakti, mutta se asettaa kuitenkin itsessään tarkastelulle luonnollisia rajoja. Tarkastelun keskiöön nousevat työntekijöiden ympäristövastuusta heräävät ajatukset, tunteet ja käsitykset sekä se, miten he kokevat ympäristövastuun osana omaa elämäänsä, työtään ja yritysorganisaation toimintaa. Tämä on ollut perusteena myös tutkimuksen temaattisessa rajaamisessa.

Tapaustutkimukselle ominaiset alueellisen ja ajallisen rajaamisen vaatimukset täyttyvät tutkimuksessa melko hyvin. Paikkasidonnaisuutta tapaustutkimuksessa edustaa tarkastelun kohdentaminen tekstiilialan ympäristövastuuseen sekä erityisesti työympäristöön ja yhteen yritykseen, joka soveltaa yhteiskuntavastuuta kokonaisvaltaisesti toiminnassaan. Ajallisesti tapaustutkimus rajoittuu ajanjaksolle 20.–21.8.2013, jolloin haastatteluaineisto kerättiin teemahaastattelemalla kymmentä Globe Hopella eri työtehtävissä toimivaa henkilöä. Vaikka tarkastelun kohteena on osittain ajasta ja paikasta riippumaton ilmiö, työntekijöiden arvojen ja motiivien vaikutus yrityksen ympäristövastuuseen, tutkimuksen tilannesidonnaisuus ja tutkittujen kuvauksen subjektiivisuus rajaavat ilmiön tarkastelun pitkälti tiettyyn ajankohtaan ja paikkaan.

Laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonintressinä on saavuttaa tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian ymmärtämisessä (Sajama 1993, 61–65; Vilkka 2005, 49). Tiedonintressinä on selittää ihmisen toimintaa intentionaalisesti eli ihmisen toimintaa koskevien päämäärien ymmärtämisen avulla. Ymmärtäminen tarkoittaa, että tutkimuksessa on tavoitteena paljastaa merkityksiä, joita ihmiset toiminnalleen antavat. Merkitykset paljastuvat tutkimuksessa ihmisten haluina, uskomuksina, käsityksinä, arvoina ja ihanteina. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata sitä ymmärryshorisonttia, jossa ihminen toimii. (Sajama 1993, 63–64; Laine 2001, 28; Varto 1992, 56–57; Vilkka 2005, 50–51.)

Tutkimuskohteena ovat haastateltavien tavat antaa merkityksiä asioille, niissä havaittavat mahdolliset yhteneväisyydet ja erot sekä se, mitä nämä yhtäläisyydet ja erot kertovat (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 17). Tavoitteena on ymmärtää ja tulkita haastateltavien omia kuvauksia heidän kokemastaan todellisuudesta. Näiden kuvausten oletetaan sisältävän niitä asioita, joita he pitävät itselleen merkityksellisinä ja tärkeinä. (Varto 1992, 23–24, 58–59; Vilkka 2005, 97.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavaan tutkimukseen sisältyy aina kysymys siitä, mitä merkityksiä tutkitaan. Tämän tutkimuksen kannalta on olennaista täsmentää, tarkastellaanko siinä tutkittavien kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Käsityksen ja vastaavan kokemuksen välillä ei ole välttämättä yhteyttä. Kokemus on aina omakohtainen. Käsitykset kertovat pikemminkin yhteisön perinteellisistä ja tyypillisistä tavoista ajatella yhteisössä. (Vilkka 2005, 98, 135.) Laine (2001, 36–37) toteaa, että asian merkitys ja laatu vaihtelevat ihmisen ja kulttuurin mukaan. Tästä syystä merkityksiä tutkittaessa tutkijan on hyvä tunnistaa ero henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvan merkityksenannon ja yhteisöön kytkeytyvien käsitysten välillä. Tutkimukseni kohteena ovatkin tutkittavien kokemusten lisäksi myös heidän käsityksensä yhteisössä vakiintuneista ajattelutavoista, tai täsmällisemmin ilmaisten, yhteisön jäseniä ympäröivistä kulttuurisista rakenteista ja erotteluista. Tällainen tutkimusote on tavallaan tarkoituksellisesti pinnallinen. Siinä pitäydytään puheen ja ihmisten muiden tekemisten tarkastelussa, ja seurataan sitä, millaisen logiikan mukaan ihmiset tilanteissa toimivat ja tilanteita rakentavat. (Peräkylä 1995, 41–42.)

Tapaustudkimukselle on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa (Aaltola & Valli, 2010, 190). Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan tutkittavan organisaation henkilöstön käsityksiä, kokemuksia ja tuntemuksia, antaa laadullinen tutkimusmetodi ja tapaustudkimus mahdollisuuden yksityiskohtaiseen kuvaukseen tutkittavien

yksilöiden ajatuksista ja toiminnasta sekä mahdollisuuden selvittää niiden taustalla olevia syitä ja motiiveja. Määrällinen tai tilastollinen tutkimus ei välttämättä olisi toimiva tämänkaltaiseen tarkasteluun. Esimerkiksi Layderin (1998, 84, 115) mukaan mitä lähemmäs yksilöä ja yksilöiden välistä vuorovaikutusta tutkimuksessa mennään, sitä perustellumpaa laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö on.

Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostavat teemahaastattelut. Tutkittavien kokemuksia ja tunteita ympäristövastuusta on pyritty kartoittamaan haastatteluaineiston avulla. Teemahaastattelun lähtökohtana on, että yksilöllisiä ja yhteisiä jokapäiväisiä kokemuksia voidaan tutkia ja tulkita haastattelun keinoin. Siinä edetään tärkeiden teemojen varassa tuoden esiin erityisesti haastateltavien näkökulma ja annetaan keskeinen merkitys haastateltavien antamille merkityksille ja tulkinnoille asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.) Tämän vuoksi valitsin teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksi, sillä se sopii hyvin, kun tutkimuskohteena ovat yksilöiden omat tunteet ja kokemukset sekä käsitykset yhteisön ajattelutavoista. Teemahaastattelu antaa haastateltaville hyvän mahdollisuuden välittää omia ajatuksia, tunteita ja kokemuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.)

Teemahaastattelu menetelmänä korostaa ihmistä subjektina, jonka vuoksi tälle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen toimija. Joustavana menetelmänä teemahaastattelu sopii tämän tutkimuksen tarkoituksiin hyvin, sillä esimerkiksi haastatteluteemojen järjestykseen on mahdollista vaikuttaa tutkimustilanteessa. Tärkeä tekijä haastattelumenetelmän valintaan on myös menetelmän suoma mahdollisuus tarkentavien ja selventävien kysymysten tekemiseen. Teemahaastattelu sallii myös haastateltavan esittää täsmentäviä kysymyksiä. Teemahaastattelu sopii menetelmäksi myös sen takia, että tutkimuksen aihe voi tuottaa monisyisiä ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Tämän vuoksi haastateltaville halutaan antaa mahdollisuus tuoda esille itseään ja tutkimuksen kohdetta koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35, 48.)

Teemahaastattelun kysymykset on muodostettu tutkimusaihetta käsittelevän kirjallisuuden perusteella. Tavoitteena on, että haastateltavat pystyvät kuvaamaan ja kertomaan käytännön esimerkein kokemuksistaan jokaiselta teema-alueelta. (Vilka 2005, 106.) Kysymyksissä keskitytäänkin haastateltavien konkreettisiin kokemuksiin, tunteisiin ja näkemyksiin ympäristövastuusta ja työstään. Näin abstraktia ja sensitiivistä aihepiiriä sekä henkilökohtaisia arvoja on helpompi lähestyä.

2.3 Tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi

2.3.1 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto muodostaa tutkimuksen empiirisen osan ja kokonaisuuden, jota lähdetään tarkastelemaan ja josta pyritään muodostamaan teoriaan rakentuen tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty teema-haastattelemalla kymmentä Globe Hopella eri työtehtävissä toimivaa henkilöä ajanjaksolla 20.–21.8.2013. Kaikki haastateltavat työskentelivät kyseisenä ajankohtana Globe Hopen päätoimipaikassa Nummelassa ja heillä oli konkreettinen tuntuma yrityksessä tehtävään työhön. Haastateltavat edustivat monipuolisesti yrityksen strategisen ja operatiivisen tason toimintoja, kuten johtamista, suunnittelua, markkinointia ja viestintää, hallintoa, tuotannon valmistelua, malliompelua, materiaalin varastointia ja verkkokauppaa.

Tutkimusongelmasta riippuen on mielekästä valita haastateltavat joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. Tärkeä kriteeri tällöin on, että haastateltavalla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. Käsitteiden tutkimiseen voidaan sen sijaan valita haastateltavia useammalla tavalla. Käsitteiden ei välttämättä tarvitse olla muotoutuneita omakohtaisen kokemuksen kautta. Käsitteiden muotoutumiseen vaikuttavat myös yhteisön perinteet ja tyypillinen ajattelutapa. Esimerkiksi ihmiset toimivat organisaatiossa tai yrityksessä perinteiden ja ajattelutapojen mukaan, vaikka eivät olisi itse olleet niitä muodostamassa. Tutkimusongelmasta riippuen voidaan siten valita haastateltavia myös sillä perusteella, että haastateltava kuuluu risteyskohtaan, jossa hän kuulee asiaa koskevaa puhetta eli ihmisten käsityksiä asiasta. (Vilka 2005, 114–115.)

Tähän tutkimukseen valittiin haastateltavia useammalla tavalla. Osalla haastateltavista oli tutkittavasta ilmiöstä, ympäristövastuun näkymisestä Globe Hopen toiminnassa, asiantuntemusta ja kokemusta. He olivat muun muassa työskennelleet yrityksessä useita vuosia, pisimmillään kahdeksan ja viisi vuotta, ja heillä oli omakohtaista kokemusta yrityksessä tehtävästä ympäristötyöstä. Osa haastateltavista taas oli työskennellyt organisaatiossa suhteellisen vähän aikaa. Kolme haastateltavista oli työskennellyt yrityksessä hie- man alle puolitoista vuotta ja kaksi oli ollut yrityksen palveluksessa alle puoli vuotta. Vähiten aikaa yrityksessä työskennelleiden voitaisiin olettaa muodostaneen käsityksiä organisaation ympäristövastuusta kuulemalla puhetta eli muiden työntekijöiden käsityksiä asiasta. Osa myös toimi sellaisissa tehtävissä, että heille ei ollut muodostunut paljon asi- antuntemusta organisaatiossa tehtävästä ympäristötyöstä. Näiden haastateltavien kanssa

pystyttiin kuitenkin tarkastelemaan niitä käsityksiä, joita heille oli syntynyt organisaation ympäristövastuusta, yhteisössä vaikuttavista perinteistä ja tyypillisistä ajattelutavoista. Haastateltavien kanssa pystyttiin myös tarkastelemaan heidän omakohtaista suhtautumistaan ympäristövastuuseen ja yrityksen ympäristötyöhön. Kaikkien haastateltavien yhdessä muodostamat kokemukset ja käsitykset vaikuttavat Globe Hopen kulttuuriin ja arvoihin, jotka ovat yrityksen keskustelun, päätöksenteon ja toiminnan perustana, ja ovat siten tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia (Vilka 2005, 114–115).

Tässä tutkimuksessa oli myös tärkeää varmistaa, millaista elämää, kokemuksia ja käsityksiä vasten ihminen puhuu tutkittavasta asiasta. Taustatietojen kuvaaminen auttaa tutkijaa hahmottamaan haastateltavan maailmaa, ja siten ymmärtämään, millaista esitietoa, asiantuntemusta ja aihepiiriä koskevaa ymmärrystä vasten haastateltava asioita kuvaa. (Vilka 2005, 110–111.) Haastatteluissa kartoitin haastateltavien taustatietoja sekä sitä, miten he ymmärtävät ja käsittävät tutkimuksen kysymykset sekä sen eri teemat ja käsitteet. Kun työ jatkui, kuuntelin haastateltavien tarkempia ajatuksia ja vertailin niitä keskenään.

Tutkimuksessa ei jätetä tarkastelun ulkopuolelle toimitusjohtajaa tai muuta yrityksen johtoa. Tutkimukseen haastateltiin siten myös Globe Hopen toimitusjohtaja Seija Lukkaa sekä esimiesasemassa olevia työntekijöitä. Tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta nähdään merkitykselliseksi yrittää ymmärtää ja tulkita johdon ja henkilöstön arvoissa ja motiiveissa sekä toimintatavoissa havaittavia mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroja sekä sitä, mitä nämä yhtäläisyydet ja erot kertovat.

Haastateltavat valittiin osittain sattumanvaraisesti ja osittain heidän työtehtäviensä perusteella. Tutkimukseen haluttiin haastatella henkilöitä, jotka toimivat monipuolisesti eri työtehtävissä organisaatiossa, jotta pystyttiin rakentamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva siitä, minkälaisia merkityksiä, käsityksiä ja tunteita työntekijät liittävät työnantajansa ympäristövastuuseen, ja minkälainen suhde heillä on ympäristötyöhön. Tarkoituksena oli myös haastatella henkilöitä, jotka ovat konkreettisesti muotoilemassa ympäristövastuun käytäntöjä ja tekevät päätöksiä organisaatiossa. Haastateltavien valinnasta teki osittain sattumanvaraista se seikka, että haastateltaviksi valikoituivat henkilöt, jotka olivat tutkimuksen suorittamisen aikaan paikalla yrityksen päätoimipaikassa. Päätoimipaikassa työskenteli tutkimuksen suorittamisen aikana kaiken kaikkiaan 13 henkilöä, joista haastateltiin kymmentä. Kokonaiskuvan muodostumisen kannalta haastateltavien määrää voidaan pitää melko kattavana. Kaikki haastateltavat olivat naisia.

Kaikki haastateltavat suhtautuivat myönteisesti haastattelupyyntöön. Ennen haastattelujen suorittamista haastateltavat saivat lyhyen kuvauksen tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta sekä haastattelujen teemat etukäteen tutustuttaviksi. Haastateltavia informoitiin myös tutkimuksen toteuttamisen eettisistä periaatteista, kuten tutkimuksen tavoitteesta, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, luottamuksellisten tietojen suojaamisesta, kerättyjen tietojen käyttötarkoituksesta sekä siitä, ketkä tietoja käyttävät (Kuula 2006, 102). Kaikki haastattelut tehtiin kasvokkain yksilöhaastatteluina. Haastattelut suoritettiin yrityksen neuvottelutiloissa sekä muissa rauhallisissa ja suljetuissa tiloissa. Kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käytiin haastateltavien kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelivat haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta 2003, 86). Haastattelut nauhoitettiin ja tallenteet siirrettiin tietokoneelle haastatteluiden jälkeen.

2.3.2 Aineiston analysointi

Tässä tutkielmassa tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi noudattelevat teoriaohjaavaa analyysia. Siinä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan, vaan teoria toimii analyysin apuna. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa niiden analyysia. Kaikkiaan analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Sen merkitys ei ole kuitenkaan teoriaa testaava, vaan pikemminkin uusia ajatusuria aukova. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikka on usein abduktiivista päättelyä, jossa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Teoriasidonnaisuus ohjaa siten tämän tutkimuksen aineiston analyysia, toisin sanoen teoria toimii välineenä, jonka avulla empiriasta aineistosta rakennetaan tulkintoja. Analysointi ja tulkinta toteutetaan teorian ja empirian vuoropuheluna. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97, 100.)

Koska tässä tutkimuksessa empiria ja teoria kulkevat rinnakkain, tutkimuksen kulku, aineiston analysointi ja argumentoinnin rakentuminen noudattavat Layderin (1998) adaptiivisen teorian mallia, joka korostaa aiemman teorian ja uuden empiriisen aineiston pohjalta syntyvän teorian yhteyttä toisiinsa. Layderin (1998, 51) adaptiivisen teorian mukaan tutkimusta ei voida koskaan aloittaa ilman teoreettisia ennako-oletuksia vaan tutkimus sisältää aina sekä deduktiivista päättelyä, jossa teoria ohjaa aineiston analyysia, että induktiivista päättelyä, jossa uutta teoriaa muodostetaan aineistosta. Näin aiempi teoria ohjaa väistämättä tässäkin tutkimuksessa aineiston keruuta ja analyysia.

Adaptiivinen teoria tarkastelee sosiaalista maailmaa ja sen rakennetta yksilöiden käyttäytymisen kautta. Käyttäytymistä ohjaavat ja säätelevät rakenteelliset tekijät ja erilaiset sosiaaliset mekanismit, joiden vaikutuksen alaisena yksilö toimii. Yksilöt voivat puolestaan vaikuttaa käyttäytymisellään sosiaalisiin rakenteisiin, mutta eivät kuitenkaan välittömästi muuttaa niitä, sillä näille rakenteille on ominaista yliyksilöllinen muuttumattomuus. Sosiaalisilla rakenteilla voidaan viitata esimerkiksi kieleen, kulttuuriin, institutioihin sekä yleisesti asetelmiin ja tilanteisiin, jotka muuttuvat hitaasti ja joiden olemassaolo on yliyksilöllistä. (Layder 1998, 87–88.) Tässä tutkimuksessa case-yritys Globe Hopen organisaatio sääntöineen, perinteineen ja ajattelutapoineen, yhteiskunnan ja yritysten suhtautuminen ympäristövastuuseen sekä yhteiskunnassa ja tekstiilialalla vallitsevat arvot ja kulttuurit määrittyvät merkityksellisiksi rakenteellisiksi tekijöiksi, jotka säätelevät Globe Hopen työntekijöiden toimintaa. Näiden tekijöiden huomioiminen analysoitaessa aineistoa auttaa ymmärtämään työntekijöiden tekemää työtä sekä heidän kokemuksiaan ja käsityksiään ympäristövastuusta.

Ympäristövastuuseen liittyvä työ yrityksessä voidaan nähdä erityisenä sosiaalisena asetelmana, joka rakentuu monista sitä muokkaavista ja uudistavista ehdoista käsin. Tällaisia ehtoja voivat olla muun muassa sosiaaliset suhteet, käytännöt, työnantajan harjoittama kontrolli ja työntekijän rooli organisaatiossa. Ympäristötyö tilannesidonnaisena toimintona tapahtuu siten monien sitä mahdollistavien tekijöiden alla. Tilannesidonnaiset toiminnot ja tulkinnat tilanteesta voivat poiketa yksilöittäin, mutta ne ovat kuitenkin samojen sosiaalisten asetelmien alaisia, millä voi olla yhteys ympäristövastuullisessa yrityksessä työtä tekevien työntekijöiden kokemukseen työstään. (Layder 1998, 157–158.) Tässä tutkimuksessa pyritään hahmottamaan niitä yhteyksiä, joita eri asetelmilla ja ehdoilla on haastateltujen työntekijöiden kokemuksiin, käsityksiin ja tuntemuksiin ympäristöarvoista sekä ympäristötyöstä Globe Hopessa.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä käytetään analysointimenetelmänä sisällönanalyysia, jolla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106.) Sisällönanalyysilla saadaan kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten (Grönfors 1982, 161). Tutkimuksen sisällönanalyysin analyysiyksiköksi määriteltiin lause tai lausekokonaisuus, joka sisältää useita lauseita, sillä haastateltavan ilmaiseman asiasisällön ymmärtämiseksi on tarpeellista tarkastella kokonaisia lauseita, ei vain yksittäisiä sanoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Tutkimuksen aineiston analysointi alkoi haastattelutallenteiden litteroinnilla kirjalliseen muotoon. Tutkimuksessa litterointi tehtiin sanatarkasti, jotta voitiin varmistaa, ettei mitään olennaista jäisi aineiston ulkopuolelle, ja koska haluttiin noudattaa tieteelliselle tutkimukselle välttämätöntä tarkkuutta ja huolellisuutta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 328). Litteroitua aineistoa kertyi lopulta 81 sivua, fonttikoolla 12. Tutkimuksen empiirisen aineiston varsinaista analysointia edelsivät useat koko aineistoa koskevat lukukerrat. Tutustuttuani aineistoon teemoittelin sen siirtämällä samankaltaisia sitaatteja vastaavien teemojen alle (Hirsijärvi & Hurme 2009, 141).

Tutkimuksen analyysin seuraavassa vaiheessa toimin, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 101) esittävät. Tunnistin aineistosta asiat, joista tutkimuksessa oltiin erityisen kiinnostuneita, ja pelkistin näitä asioita ilmaisevia lauseita yksittäisiksi ilmaisuiksi. Tämän jälkeen ryhmittelin pelkistetyt ilmaisut yhtäläisten ilmaisujen ja havaintojen joukoiksi. Samaa tarkoittavat ilmaisut ja havainnot yhdistin samaan kategoriaan eli luokkaan. Luokkien muodostamista ja havaintojen kirjaamista helpotti se, että ne noudattelivat pitkälti tutkimusaiheen eri osa-alueita ja olivat näin ennalta määriteltyjä. Nämä osa-alueet ilmevät myös teemahaastattelurungosta (ks. liite 1). Tutkimusaineiston keskeiset teemat ovat pääasiassa yhteneväisiä teemahaastattelurungon kanssa, mutta myös haastattelurungon ulkopuolisia teemoja löydettiin. Ryhmittely vaatii onnistuakseen teorian ja empiria vuorovaikutusta, joka näkyy tutkimustekstissä niiden lomittumisena toisiinsa (Eskola & Suoranta 2003, 175).

Laadulliseen analyysiin kuuluvan havaintojen pelkistämisen tavoitteena ei ole määritellä tyyppitapauksia tai keskiwertoyksilöitä. Laadullisessa analyysissä sen sijaan yksikin poikkeus kumoo säännön, ja osoittaa, että asiaa pitää miettiä uudelleen. Havainnot yhdistämällä tuotetun havainnon pitää päteä poikkeuksetta kaikkiin raakahavaintoihin. Usein tämä johtaa abstraktiotason nostamiseen sekä teoreettisen viitekehyksen tai ainakin näkökulman jonkinlaiseen muuttumiseen. Erot ihmisten ja havaintoyksiköiden välillä ovat siis tärkeitä laadullisessa analyysissä. Ne antavat usein johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. (Alasuutari 1994, 32–33, 34.) Tämän tutkimuksen aineistosta etsittiinkin sekä asioiden samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia kuvaavia ilmauksia ja havaintoja.

Kun yleisiä ja poikkeavia ilmaisuja oli ryhmitelty tutkimusaineistosta alaluokkiin, pyrittiin syntyneistä ryhmistä muodostamaan suurempia yläluokkia. Suurempia yläluokkia ja alaluokkia puolestaan analysoitiin ja yhdistettiin aikaisempaan teoreettiseen tietämykseen. Näin pyrittiin aikaisempaa teoriaa hyödyntäen muodostamaan tulkintoja

tutkittavasta ilmiöstä: miten työntekijöiden arvot ja motiivit vaikuttavat case-yrityksen ympäristövastuun toteutumiseen ja tukemiseen. Tulosten tulkinnan yhteydessä esiin tulleet uudet kysymyksenasettelut johtivat uusiin aineiston osien operationalisointeihin ja pelkistämisen vaiheisiin. Tulkinnessa käytettiin apuna yksittäisiä tapoja, joilla tutkittavat ilmaisivat jonkin asian. Lisäksi viitattiin tutkimuksiin ja teoriakirjallisuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101, 117; Alasuutari 1994, 34–35, 38.)

Yksi luokittelun tärkeä lähtökohta on sopivan havaintoyksikön valinta. Tutkimuksessa aineistosta koodattiin erityisesti yksilön tuntemusten, kokemusten ja arvottamisen ilmauksia sekä tutkittavalle ilmiölle annettuja käsityksiä ja merkityksiä. Tutkittava ilmiö ymmärretään tutkimuksessa ensisijaisesti sekä yksilöön ja vuorovaikutukseen että kulttuuriin merkityksiin ja instituutioihin liittyväksi kokonaisuudeksi. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 20.)

Empiirisessä tutkimuksessa tutkijan tulee etiikan näkökulmasta aina huolehtia siitä, että yksittäistä henkilöä ei tunnisteta, kun teoreettisen analyysin argumentointi nojaa yksittäisen väitteen ja sen esittäjän tunnistamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22). Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi tässä tutkimuksessa haastateltavat on yksilöity käyttämällä heistä merkintää T_n haastatteluotteiden yhteydessä. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa ja analysoitaessa haastattelusitaateista on myös jätetty pois sellaiset viittaukset nimiin tai tiettyihin toimintoihin, jotka voisivat vaarantaa haastateltavan anonymiteetin. Muilta osin sitaatit ovat täysin alkuperäisessä muodossaan, eli niiden sisältöä tai sanomaa ei ole muutettu.

Tutkimuksen haastattelukerronnassa tai -sitaateissa ei myöskään eroteta esimiesasemassa olevia muista työntekijöistä, jotta haastateltavien anonymiteetti ei vaarantuisi. Tutkimuksen analyysissä ja tulkinnassa on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon joidenkin haastateltavien esimiesasema ja sen mahdollinen vaikutus vastauksiin. Toimitusjohtaja Lukkalan kanssa puolestaan sovittiin, että hän esiintyy nimellään tutkimuksessa. Tutkimuksen analyysin ja tulosten esittelyn loogisuuden ja seurattavuuden kannalta lukijalle on olennaista kertoa, milloin on kyse Lukkalan haastattelukerronnasta ja milloin työntekijöiden. Tutkimuksessa pyritään erottamaan selkeästi Lukkalan ja työntekijöiden haastattelukerronta ja -sitaatit toisistaan.

Tämän tutkimuksen haastattelujen suorittamisessa ja aineiston analyysissä tulee huomioida erityisesti vastuullisen liiketoiminnan tutkimukseen liittyvät sekä organisaatio- että yksilölähtöiset haasteet. Tällä Kallio (2005) viittaa yritysten toiminnassa esiintyviin käyttöetiikan ja näyttöetiikan ulottuvuuksiin. Käyttöetiikka viittaa toiminnan todellisiin

vaikuttimiin, kun taas näyttöetiikka siihen, millainen mielikuva toiminnan tarkoituksesta halutaan ulkopuolisille viestiä. Yrityseettisessä, laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on kyettävä tunnistamaan aineistostaan kannatetun etiikan ja käyttöetiikan ulottuvuuksia ja pystyttävä tutkimuksessaan läpäisemään kannatetun etiikan kerros. (Kallio 2005, 135, 137; Kallio & Nurmi 2006, 10–11.)

Kannatetun etiikan kerrosta on yritetty tässä tutkimuksessa läpäistä muun muassa sillä, etten haastatteluissa ottanut aktiivisesti esille sensitiivisiä käsitteitä, kuten etiikka, moraalit tai arvot, vaan rakensin tulkintoja kyseisistä teemoista haastateltavan muun puheen ja konkreettisten esimerkkien kautta. Kysymyksissä keskityttiin myös haastateltavien konkreettisiin kokemuksiin, tuntemuksiin ja näkemyksiin ympäristövastuusta ja työstään.

Arvojen analysoinnissa on puolestaan oleellista huomata, että yritysorganisaation esillä olevat ja sisäistetyt arvot saattavat olla keskenään ristiriitaisia (ks. esim. Ott 1989). Syynä tähän saattaa olla erityisesti yrityksen ulkoisiin, sosiaalisiin paineisiin vastaaminen (Rintanen 2004, 94). Analysoinnissa on pidettävä tarkoin erillään arvot, jotka ovat yhädenmukaiset perusoletusten kanssa ja sellaiset arvot, jotka todellisuudessa ovat joko järjestyksen tulosta tai tulevaisuuden toiveita (Schein 1987, 35). Arvojen tarkastelun ja analysoinnin yhteydessä haasteena on paitsi pyrkiä erottamaan omaksutut ja käytössä olevat arvot toisistaan, myös havaita ero henkilökohtaisten ja pääasiassa työrooliin kuuluvien arvojen välillä (Kallio 2005, 135, 137). Arvoista puhuttaessa on kaiken aikaa kyse tulkintoista. Siitä, osataanko erilaisten ilmiöiden arvoperusta tunnistaa ja tulkita oikein. (Puohiniemi 2003, 11.)

2.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa keskiöön nousee kysymys tutkimusprosessin luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2003, 210.) Tapaustutkimuksessa tutkimusprosessi tulee tehdä näkyväksi, jolloin lukija saa selville, miten tutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty, ja samalla hän voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta (Aaltola & Valli, 2010, 191). Analyysin tulee olla lukijan arvioitavissa, millä tarkoitetaan mahdollisuutta seurata tutkijan päättelyprosessia ja edellytyksiä

hyväksyä tai riitauttaa tutkijan valinnat ja tulkinnat (Mäkelä 1998, 53). Analyysissä pyrin avaamaan lukijalle tutkimuksessa tehdyt valinnat ja rajaukset sekä analyysin etenemistä ohjaavat periaatteet. Luotettavuuden lisäämiseksi pyrin näyttämään lukijalle, mistä aineiston kokonaisuus koostuu ja kuvaamaan ne aineiston osat, joille päähavainnot rakentuvat.

Tärkein tieteelliselle tutkimukselle asetettava vaatimus on luotettavuus, millä tarkoitetaan tulosten mahdollisimman hyvää vastaavuutta todellisuuden kanssa. Tutkimukseni todellisuus rakentuu Globe Hopen työntekijöiden haastattelukerronnan muodostamasta kokonaisuudesta, jota pyrin analysoimaan ja tekemään ymmärrettäväksi dekonstruoimalla sitä osiin. Analyysini pohjana toimivat yrityksen työntekijöiden haastatteluotteet ja referaatit, joiden avulla voidaan arvioida tulkintojeni luotettavuutta. Haastatteluotteet ja referaatit muodostavat harkinnanvaraisen näytteen tutkittavasta ilmiöstä. Referaatit ovat analyysin perusta ja argumentoinnin väline erityisesti silloin, kun on kyseessä lukijan vaikeasti tavoittama aineisto, kuten haastattelukerronta (Apo 1998, 65).

Tutkimuksessani tarkastelin työntekijöiden arvojen ja motiivien vaikutusta yrityksen ympäristötyöhön kymmenen tekstiilialan yritys Globe Hope Oy:ssä eri työtehtävissä toimivan henkilön haastattelukerronnan avulla. Tutkimuksen tuloksia on siten pidettävä haastateltujen työntekijöiden kerronnan varaan rakentuvana konstruktiona ympäristövastuusta yritystoiminnassa. Kerronnassa korostuvat erityisesti työntekijöiden ympäristövastuusta heräävät yksilölliset ajatukset, tunteet ja käsitykset sekä se, miten he hahmottavat ympäristövastuun osana tietyn yritysorganisaation toimintaa ja johtamista.

Tutkimuksen tavoitteen kannalta oli merkityksellistä yrittää ymmärtää ja tulkita johdon ja muun henkilöstön arvoissa ja motiiveissa sekä toimintatavoissa havaittavia mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroja sekä sitä, mitä nämä yhtäläisyydet ja erot kertovat. Tämän vuoksi oli tärkeää, ettei toimitusjohtajaa tai muuta yrityksen johtoa jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Koska Globe Hopessa toimitusjohtaja on korostetusti arvojohtaja ja moni asia henkilöityy häneen, oli hänen kohdallaan välttämätöntä luopua anonymiteettiperiaatteesta ja erottaa hänen kerrontansa muiden työntekijöiden kerronnasta. Lukkalan luvalla tämä tehtiin puhumalla hänestä erisnimellä.

Laadullisessa tutkimuksessa tieteellisyyden ja luotettavuuden kriteerinä ei voida pitää aineiston määrää vaan ratkaisevaa on aineiston laatu sekä tulkintojen kestävyys ja syvyys. Olennaista luotettavuudelle on myös aineiston käsitteellistämisen kattavuus ja sijoittaminen laajempaan kontekstiin sekä tutkijan kyky muodostaa tutkimukselle vahva teoreettinen perusta. Näihin tavoitteisiin päästään pienelläkin määrällä tutkimusaineistoa,

mikäli analyysi tehdään perusteellisesti. (Eskola & Suoranta 2000, 18, 61–62; Alasuutari 1994, 206–207; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85; Vilkkä 2005, 126.)

Tutkimukseni pyrkimyksenä ei ollut tuottaa tuloksia, joita voisi yleistää koskemaan muita tekstiilialalla toimivia työntekijöitä tai jotka olisivat siirrettävissä suoraan muihin tekstiilialan yrityksiin. Sen sijaan tutkimus tarjoaa kiinnostavan esimerkin tekstiilialan yrityksestä, jonka koko toiminnan lähtökohtana ovat olleet eettiset ja ympäristöarvot. Liittämällä työntekijöiden kerronta osaksi aiheen laajempaa teoreettista viitekehystä oli mahdollista syventää ymmärrystä siitä, miten työntekijöiden arvot ja motiivit vaikuttavat yrityksen ympäristövastuun toteuttamiseen ja tukemiseen.

Tutkimuksessani empiirisen osan tueksi on pyritty rakentamaan mahdollisimman vahva teoriaosuus. Todettakoon kuitenkin, että tutkimusaiheesta muodostettu teoria ohjaa aina jossain määrin keskittymistä tiettyihin teemoihin ja näiden teemojen merkityksellisyys aiheen käsittelemiseksi jää lopulta lukijan arvioitavaksi. Aineistoa on myös pyritty käsitteellistämään mahdollisimman kattavasti. Tutkimuksen aihe, työntekijöiden arvojen ja motiivien vaikutus yrityksen ympäristövastuuseen, on pyritty sijoittamaan laajempaan kontekstiin, joka ottaa huomioon yhteiskunnallisesta ja institutionaalisesta ympäristöstä kumpuavat odotukset ja vaikutukset yrityksen työntekijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin.

Tutkimuksessani keskityin siis yhteen yritykseen ja melko vähäiseen määrään haastateltavia, mikä auttoi jäsentämään työntekijöiden ympäristövastuun ja ympäristötyön kokemista. Tavoitteena oli ilmiön kuvaaminen, ei niinkään tyyppitapausten, keskivertoyksilöiden tai erilaisuuden hakeminen aineistosta. Tarkoitukseni ei ollut etsiä aineistosta tilastollisesti yleistettäviä piirteitä vaan kuvata ympäristövastuullisuutta ja ympäristötyötä yrityksen työntekijöiden kokemana. Toisaalta erot ihmisten ja havaintoyksiköiden välillä ovat tärkeitä laadullisessa analyysissä. Etsinkin tämän tutkimuksen aineistosta sekä asioiden samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia kuvaavia ilmauksia ja havaintoja. Haastateltavien haastattelukerronnassa tuli esille monia yhtymäkohtia toistensa kerrontaan, joten aineistoa ja siten tulkintojen perustaa voidaan pitää jossain määrin yhdenmukaisena.

Haastatteluaineiston saturaatiota ilmeni erityisesti haastateltavien korostaessa sisäistäneensä yrityksen toiminnan kannalta tärkeät ympäristöarvot ja johdon odotukset henkilöstön ympäristöystävällisistä toimintatavoista. Toisaalta haastateltavat eivät täysin ymmärtäneet arvojen merkitystä oman työnsä kannalta tai osanneet toimia itsenäisesti näiden arvojen edellyttämällä tavalla. Aineiston saturaatiota esiintyi myös haastateltavien korostaessa kokemustaan yrityksen vastuullisia arvoja tukevasta kulttuurista ja johdon

sitoutumisesta ympäristövastuullisuuteen. Haastateltavat näkivät, että heillä on hyvä mahdollisuus käyttää omaa arvostelukykyään ja osallistua päätöksiin, jotka vaikuttavat heidän työhönsä tai yrityksen ympäristövastuulliseen toimintaan.

Toisaalta saturaatiota ilmeni myös haastateltavien painottaessa yrityksen ympäristöasioiden ja arvojen johtamisen parantamistarvetta. He korostivat tarvetta yhtenäisten toiminta- ja viestintätapojen luomiselle, selkeyttämiselle ja johtamiselle sekä arvojen noudattamisen seuraamiselle. Arvot koettiin yrityksessä aidosti johtamisen ja päätöksenteon sekä suunnanmäärityksen ja muutoksen välineinä. Vaikka haastatellut työntekijät kohtasivat yrityksen arvot monessa eri yhteydessä, arvojen ei kuitenkaan koettu olevan kovin vahvasti sisäänrakennettuna yrityksen johtamisjärjestelmiin. Haastateltavat korostivat, että ympäristöarvoja tulisi tukea ja edistää enemmän henkilöstön johtamisen näkökulmasta.

Tutkimustavaksi valitsemani teemahaastattelun kaltainen joustava menetelmä tekee oikeutta juuri edellä kuvatun kaltaiselle todellisuuden moni-ilmeisyydelle (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128). Tavoitteena oli välittää haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia työstään ja arvoistaan moniäänisesti ja totuudenmukaisesti. Jotta aineiston keruuta voitaisiin säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen, haastattelijalta vaaditaan kuitenkin taitoa ja kokemusta. Ennen aineiston keruuta pyrin valmistautumaan haastatteluihin huolellisesti perehtymällä haastattelutekniikkaan ja sensitiivisten aiheiden, kuten arvojen ja vastuullisuuden, käsittelyyn haastattelutilanteessa. Perehdyin myös ennen haastatteluja yritysten ympäristövastuuseen johtamisen ja organisaatioteorioiden kautta pyrkimyksenäni muodostaa relevantteja ja tarkentavia kysymyksiä tutkimusaiheen kannalta merkityksellisistä teemoista.

Teemahaastattelua hyödynnettäessä menetelmänä on olennaista huomioida, että kuvaukset elämästä on aina kerrottu tiettyssä tilanteessa, tiettyjä tarkoituksia varten, ja niiden antamisella on tiettyjä seurauksia (Peräkylä 1995, 47). Tutkittavan kokemukset eivät myöskään koskaan tule tyhjentävästi ymmärretyiksi, koska tutkija ymmärtää ja tulkitsee tutkimuskohdetta oman kokemuksensa ja ymmärryksensä kautta. Tutkijan merkityks maailma voi kuitenkin muuttua tutkimuksen aikana ymmärryksen laajentuessa. Siitä huolimatta tutkijan ja tutkimuskohteen ymmärryshorisontit pysyvät tutkimuksessa erillisinä. Tämä aiheuttaa aina tulkintaongelmia. (Laine 2001, 34; Varto 1992, 59–63; Vilka 2005, 98.)

Haastattelijana tiivistin ja tulkitin haastateltavan kuvausta jo haastattelun aikana ja kerroin tulkinnoista myös haastateltavalle. Haastateltavalla oli tällöin mahdollisuus

vahvistaa tai hylätä esitetty tulkinta tai tiivistys. Tällä pyrin varmistamaan uskottavuutta luotettavuuden kriteerinä ja tarkistamaan, vastaavatko käsitteellisyyteni ja tulkintani tutkittavien käsityksiä. Pyrin myös tiedostamaan omat ennako-oletukseni tutkimusaiheesta ja haastateltavista, mutta subjektiivisten oletusten väistämätön olemassaolo on myönnettävä hyödynnettäessä teemahaastattelua menetelmänä. Tutkimuksen edetessä huomasinkin merkitysmaailmani ja oletusteni muuttuvan ymmärrykseni laajentuessa. Vahvistavuutta tai kyseenalaistavaa argumentaatiota tehdyille tulkinnoille pyrin saamaan toisista samansuuntaista ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2003, 211–212.)

Menetelmäksi valittu teemahaastattelu osoittautui hyväksi ratkaisuksi: haastatteleamalla saatiin tuotetuksi aineisto, joka toi esille yhteneväisyyksiä ja eroja, joita työntekijöillä oli ympäristövastuuta koskevassa ymmärryksessä ja merkityksenannossa. Lisäksi menetelmällä pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin, joiden avulla rakennettiin kuvaa työntekijöiden monisyisistä rooleista ympäristövastuun toteuttamisessa ja tukemisessa yritysorganisaatiossa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tärkeitä käsitteitä ovat tutkimuksen reliiäbelius ja validius. Laadullisessa tutkimuksessa reliiäbeliudella tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186). Luotettavan analyysin pitää olla kattava, jolloin tulkinnat eivät perustu vain satunnaisiin poimintoihin aineistosta (Mäkelä 1998, 53). Tärkeintä on oppia tuntemaan aineistonsa mahdollisimman hyvin, ettei tulkinta nojaa valitun ja rajatun aineiston satunnaisuuksiin (Eskola & Suoranta 2003, 64). Tekstissä esiintyvät suorat haastatteluotteet onkin valittu niin, että ne edustavat yhtäältä ajatusten, tunteiden ja käsitysten vaihtelua ja toisaalta asioita, joista Globe Hopessa vallitsee yksimielisyys. Haastatteluotteiden avulla on myös saatu kuuluviin sekä johdon että työntekijöiden näkökulma.

Tutkimuksen käsitevalidiuden tulisi olla hyvä. Tämä tarkoittaa olennaisten asioiden ja piirteiden tavoittamista tutkittavasta ilmiöstä ja keskeisten käsitteiden johtamista teoriasta. Käytettäessä teemahaastattelua menetelmänä tulee huomioida myös sisältövalidius. Teema-alueiden alustavien kysymysten huolellinen laatiminen auttaa tavoittamaan haastattelun halutut merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128–129.) Hyvään käsite- ja sisältövalidiuteen pyrin perehtymällä laajasti yritysten ympäristövastuuseen johtamisen ja organisaatioteorioiden kautta sekä suunnittelemalla huolellisesti etukäteen tutkimuksen pääkategoriat ja ongelmanasettelun sekä haastattelukysymykset.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota haastattelijasta johtuviin erehdyksiin ja haastattelutietojen siirtämiseen nauhoista tekstiksi. Muuttujien muodostusvaiheessa voi syntyä myös validiuteen liittyviä ongelmia. Luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin tutkija pystyy muodostamaan teoreettista viitekehystä vastaavia muuttujia ja miten hyvin hän on tavoittanut haastateltavien maailmankuvan olennaisista luokista. Sekä muuttujien että niiden luokkien tulisi teemahaastattelussa mahdollisimman hyvin vastata todellisuutta. Myös tutkijan omiin kokemuksiin perustuvaa näkemystä tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta voidaan pitää merkityksellisenä luotettavuuden ilmaisemisena. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 130.)

Pyrin huolellisuuteen toteuttaessani haastatteluja ja siirtäessäni haastattelutietoja nauhoista tekstiksi. Luotettavuuden kannalta voidaan nähdä ongelmalliseksi se, että haastattelujen tekemisen ja aineiston alustavan luokittelun sekä lopullisen analyysin tekemisen välillä kului useita vuosia. Parantaakseni tutkimuksen luotettavuutta tältä osin tarkastelin uudelleen perusteellisesti alkuperäistä aineistoa aloittaessani tutkimuksen lopullisen luokittelun ja analyysin tekemisen. Pyrin tuntemaan aineistoni mahdollisimman hyvin ennen analyysin ja tulkintojen tekemistä ja palasinkin useamman kerran haastatteluaineiston eri luokitteluvaiheiden pariin. Tällä pyrin varmistamaan, että olen tavoittanut haastateltavien maailmankuvan olennaisista luokista.

2.5 Tutkimuksen kohdeyritys Globe Hope

Valitsin tutkimukseni case-yritykseksi Globe Hope Oy:n. Yrityksen tavoitteena on olla yhteiskuntavastuun pioneeri suomalaisessa tekstiiliteollisuudessa. Tämä käy selvästi ilmi johdon ja työntekijöiden haastattelukerronnasta sekä kirjoitettuna yrityksen verkkosivuilta ja muusta viestintä- ja markkinointimateriaalista. Yritys osallistuu moniin yhteiskuntavastuun projekteihin ja jotkut sen työntekijöistä, mukaan lukien toimitusjohtaja, ovat aktiivisia jäseniä suomalaisissa yhteiskuntavastuun verkostoissa. Yrityksen tavoite olla yhteiskuntavastuun edelläkävijä vähemmän tutkitulla liiketoiminta-alalla tarjoaa erityisen mielenkiintoisen lähtökohdan tälle tutkimukselle.

Eettisen vastuun noudattamiseen pyrkivät yritykset voidaan jakaa yrityksiin, joissa kestävän kehityksen edistämiseen liittyvä eettinen ajattelu- ja toimintatapa on yksi liiketoiminnan hoitamisessa huomioon otettava strateginen ulottuvuus, ja yrityksiin, joissa se on ydinliiketoiminnan strateginen lähtökohta. (Rohweder 2004, 130.) Sellaisia yrityksiä, joissa kestävän kehityksen edistäminen on ydinliiketoiminnan lähtökohta, on melko

vähän. Näille yrityksille kestävä kehitys on keskeinen kilpailukeino. Tyypillisesti tällaiset yritykset voivat toimia esimerkiksi ympäristönsuojelun alalla. Toisaalta minkä tahansa alan yritys voi ottaa ydinliiketoimintansa strategiseksi lähtökohdaksi kestävän kehityksen edistämisen. Tällaisen yrityksen ydinliiketoimintaan voi kuulua esimerkiksi ympäristöä keskimääräistä vähemmän kuormittavien tuotteiden tai palveluiden valmistus tai myynti. (Rohweder 2004, 131.) Globe Hopen voidaan nähdä kuuluvan niihin harvoihin yrityksiin, joissa kestävän kehityksen edistäminen on ydinliiketoiminnan lähtökohta, mikä lisäsi tutkimusasetelman kiinnostavuutta. Tutkijana minusta oli erityisten kiinnostavaa tarkastella sellaisten ihmisten tunteita, kokemuksia ja käsityksiä, jotka olivat valinneet työpaikakseen ja työskentelivät ympäristövastuullisessa yrityksessä: miten he kokivat ympäristövastuun omassa elämässään ja työympäristössä sekä ne erilaiset instituutiot, jotka olivat elämässä ja työympäristössä läsnä.

Globe Hope on vuonna 2003 perustettu suomalainen yritys, joka valmistaa ekologisia vaatteita ja asusteita kierrätys- ja ylijäämämateriaaleista. Globe Hopen toimitusjohtajana on alusta lähtien toiminut yrityksen perustaja Seija Lukkala. Globe Hopen päätoimipaikka sijaitsee Nummelassa, jossa työskenteli tutkimuksen suorittamisen aikana 13 henkilöä yrityksen 18 työntekijästä. Nummelan päätoimipisteeseen on keskitetty suunnittelu, markkinointi, hallinto, tuotannon valmistelu, malliompelu, korujen kokoonpano sekä materiaalien varastointi ja verkkokauppa. Käytössä on noin 900 neliön tilat. (Koski 2013; Mikä on Globe Hope? 2018.) Yrityksen liikevaihto vuonna 2013 oli 1,4 miljoonaa euroa (Globe Hope Oy 2018).

Globe Hopen liikeidea sai alkunsa vuonna 2001, kun vaateyrittäjä Seija Lukkala heräsi ajattelemaan työtänsä uudesta entistä vastuullisemmasta näkökulmasta. Lukkala oli toiminut tekstiilialalla 13 vuotta johtaen tekoturkistakkeja valmistanutta SL-Studio-yritystään. Lukkalan uusi liikeidea kumpusi turhautumisesta maailmassa ja tekstiilialalla syntyvään jätteen määrään ja lisääntyneeseen kertakäyttökulttuuriin. Ideana oli luoda yksilöllisiä ja laadukkaita vaatteita ja asusteita mahdollisimman ekologisesti ja eettisesti kasvattamatta materiaalin määrää maailmassa. (Mikä on Globe Hope? 2018; Globe Hope 10 vuotta! 2018.)

Ensimmäiset vuodet Lukkala hioi liikeidea. Koska esimerkkejä vastaavista yrityksistä ei ollut, hänen piti tutkia ja arvioida paljon itse. Myös yhteistyökumppaneiden keräämisen Lukkala koki haastavaksi: täysin erilainen liikeidea oli houkutteleva mutta riskialtis. Alun suurimpia haasteita olivat lisäksi materiaalinhankinta ja -käsittely sekä oman

ammattitaidon ja tekstiilialan prosessien soveltaminen kierrätysmateriaalien työstämiseen. (Mikä on Globe Hope? 2018; Globe Hope 10 vuotta! 2018.)

Globe Hopen toiminta voidaan kiteyttää kolmeen asiaan: esteettisyys, ekologisuus ja eettisyys. Yritys on sitoutunut suunnittelussa ja tuotannossa kestävän kehityksen periaatteisiin ja haluaa tarjota kuluttajille ekologisen ja kestävän vaihtoehdon sekä samalla kannustaa ympäristöystävälliseen ajatteluun. Vaate- ja asustemallistot säästävät ja uudelleenkäyttävät ympäristön luonnonvaroja sekä kunnioittavat eettisiä periaatteita. Yrityksen tärkein tavoite on kuitenkin suunnitella ja valmistaa kauniita, käytännöllisiä ja oivaltavia tuotteita ekologisuudesta tinkimättä. (Mikä on Globe Hope? 2018.)

Globe Hopen ekologinen design tarkoittaa luonnonvaroja kunnioittavista lähtökohdista tehtävää suunnittelua ja toteutusta. Ekologinen design käsittää yrityksessä kierrätysmateriaalin, tuotannon, materiaalilähtöisen suunnittelun sekä esimerkiksi ympäristöystävälliset hintalaput. Globe Hope ottaa ekologian huomioon kaikissa yrityksen toimissa. Vastuullinen yritys muodostuu uudelleen käytettävyyden, kierrätysmateriaalien, uniikin designin ja eettisyyden kokonaisuudesta. (Haussa ekologiset ja eettiset vaatteet 2018.)

Tuotteet valmistetaan alihankintana erikokoisissa ompelimoissa, pienistä yhden naisen yrityksistä suurempiin ompelimoihin. Joitakin tuotteita teetetään ja kootaan myös kolmannen sektorin työpajoissa. Tuotteet pyritään valmistamaan lähituotantona. Kotimaan lisäksi osa tuotannosta tapahtuu alihankintana Virossa, jonne matka on lyhyt ja kuljetuksista koitua ympäristön kuormitus pientä. (Mikä on Globe Hope? 2018.) Alihankkijoista kuusi on Suomessa ja neljä–viisi Virossa (Koski 2013). Globe Hope kertoo käyneensä kaikkien kumppaniensa luona ja painottaa, että yritykselle on tärkeää, että alihankkijoiden työntekijöiden työolot ovat hyvät. (Mikä on Globe Hope? 2018.)

Useat Globe Hopen tuotantopaikat ovat erikoistuneet tietyn materiaalin työstämiseen: Turvavyötuotteet valmistuvat pienessä ompelimossa Mikkeliissä ja banderollituotteet laukkuompelimossa Keski-Suomessa, kun taas kaikki metallikehyksiset nipsulaukut ja -kukkarot valmistetaan Nokialla. Suuri osa vaatemallistosta ommellaan Tallinnassa. Poikkeuksena Suomessa ja Virossa tehtävään tuotantoon kenkämallistot valmistetaan Portugalissa ja luomupuuvillaiset t-paidat tulevat Turkista. (Mikä on Globe Hope? 2018.)

Globe Hope tuo markkinoille kaksi kausimallistoa vuodessa, joiden lisäksi klassikkomallisto on saatavilla ympäri vuoden. Malliston suunnittelu on materiaalilähtöistä. Globe Hope pyrkii hyödyntämään tuotteissa alkuperäismateriaalien valmiita yksityiskoh-
tia, jotka kertovat materiaalin historiasta ja alkuperäisestä käyttötarkoituksesta sekä antavat tuotteelle tarinan. (Mikä on Globe Hope? 2018.) Ensimmäisten vaatemallistojen

materiaali kerättiin muun muassa pesuloista, armeijoista ja sairaaloista, mutta nykyään tuotteita tehdään muun muassa turvavöistä, purjeista, ylijäämäkankaista sekä mainosbanderolleista. Materiaalivalikoiman laajentuessa myös tuotteet monipuolistuivat. Laukut ja asusteet ovat kasvaneet merkittäväksi osaksi Globe Hopen tuotantoa. Suuri merkitys kasvavalle tuotevalikoimalle oli myös Secco Oy:n liiketoimintojen ostaminen syksyllä 2010. Tämän myötä materiaalivalikoima laajeni koviin materiaaleihin, kuten tietokoneen näppäimiin ja LP-levyihin, joista syntyy erilaisia koruja. (Globe Hope 10 vuotta! 2018.) Uusiokäytettävää materiaalia saapuu Nummelan tehtaalle useita reittejä. Osa on tukkujen ja tehtaiden ylijäämää. Osa tulee esimerkiksi Fidasta ja Uffista. Pieni määrä tulee myös suoraan kuluttajilta. (Koski 2013.)

Omien mallistojen lisäksi Globe Hope tekee yhteistyötä yritysten ja yhteisöjen kanssa ja valmistaa heille yhdessä ideoituja, tarpeeseen räätälöityjä tuotteita (Mikä on Globe Hope? 2018). Yrityslahjat tulivat osaksi Globe Hopen toimintaa vuonna 2008 ja muodostavat nykyään merkittävän osan Globe Hopen liikevaihdosta. Yrityksille Globe Hope tarjoaa mahdollisuuden viestiä yrityksen arvoista sekä toteuttaa kestävän kehityksen ja yritysvastuun strategiaa osana yrityslahjahankintoja. (Globe Hope 10 vuotta! 2018.)

Vuonna 2013 Globe Hopella oli kolme omaa myymälää: Lasipalatsissa ja Kiseleffin talossa Helsingissä sekä tehtaanmyymälä Nummelassa. Lisäksi yrityksellä oli kolme shop-in-shop-myyntipistettä kauppakeskuksissa ja 65 jälleenmyyjää. (Koski 2013.) Vuonna 2018 Globe Hopella on verkkokaupan lisäksi tehtaanmyymälä Nummelassa, Design Hillin shop-in-shop Halikossa sekä jälleenmyyjä. Yrityksen tavoitteena on lähitulevaisuuden laajentaa tuotteiden saatavuutta erityisesti Euroopassa sekä jälleenmyyjien, verkkokaupan että mahdollisten omien myymälöiden muodossa. Pitkäaikainen tavoite on viedä Globe Hopen suunnittelua maailmalle siten, että yritys voi valmistaa tuotteita lähituotantona hyödyntämällä kunkin alueen paikallisia materiaaleja ja ompelimoita. (Mikä on Globe Hope? 2018.)

Globe Hope on palkittu työstään ekologisen muodin ja muotoilun parissa. Amnesty International palkitsi yrityksen Vuoden suunnittelija -tittelillä vuonna 2005 ja opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi yritykselle kulttuurin Suomi-palkinnon vuonna 2006. Vuoden 2008 alusta tuotteissa on ollut Avainlippu-tunnus, joka voidaan myöntää Suomessa valmistetulle tuotteelle tai Suomessa tuotetulle palvelulle (Avainlippu pähkinänkuoressa 2018). Vuodesta 2012 lähtien tuotteissa on ollut myös Design From Finland -tunnus,

jonka Suomalaisen Työn Liitto myöntää Suomessa suunnitelluille tuotteille tai palveluille. (Mikä on Globe Hope? 2018.)

3 Ympäristövastuun merkitys Globe Hopessa

3.1 Organisaatioympäristön vaikutus Globe Hopen ympäristövastuuseen ja vastuullisuus yrityksen motivaatiotekijänä

Tässä luvussa tarkastellaan organisaatioympäristöstä kumpuavia vaikutuksia Globe Hopen toimintaan ympäristövastuun edelläkävijän asemassa sekä vastuullisuutta yrityksen motivaatiotekijänä. Lukkalan ja haastateltujen työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä Globe Hopen sidosryhmien, yhteiskunnan ja yleisesti ihmisten suhtautumisesta yrityksen ympäristövastuuseen sekä vastuullisuutta motivaatiotekijänä tarkastellaan institutionaalista teoriaa hyödyntäen. Institutionaalinen teoria on kiinnostunut instituutioiden roolista yhteiskunnassa ja siitä, miten jotkin ilmiöt muotoutuvat instituutioiksi. Institutionalisoituminen on prosessi, jossa tiettyjä ”tapoja” toistetaan niin, että ne saavat yhteisesti hyväksytyyn merkityksen. (Kallio 2004, 102; Hatch & Zilber 2012, 94–95.)

Globe Hopen kierrätysmateriaalin hyödyntämiseen perustuva liikeidea sai alkunsa vuonna 2001 yrityksen perustajan ja toimitusjohtajan Seija Lukkalan turhautumisesta maailmassa ja tekstiilialalla syntyvään jätteen määrään ja lisääntyneeseen kertakäyttökulttuuriin. Ideana oli luoda yksilöllisiä ja laadukkaita vaatteita ja asusteita mahdollisimman ekologisesti ja eettisesti kasvattamatta materiaalin määrää maailmassa. (Mikä on Globe Hope? 2018; Globe Hope 10 vuotta! 2018.) Seija Lukkalan haastattelukerronnan mukaan yrityksen perustamisen lähtökohtana ovat olleet ympäristöarvot ja -asiat sekä tekstiilialan ekologiset ja eettiset epäkohdat. Eettiset ja ympäristöystävälliset toimintatavat ovat puolestaan muotoutuneet yrityksen arvoista ja ideologiasta. Tämä yrityksen ydinajatus ei ole muuttunut vuosien kuluessa:

”Tekstiilialalla ekologiset ja eettiset epäkohdat on johtanut mut tähän bisnekseen, tällaiseen kierrätysbisnekseen.” (T₆)

”No siis yrityksen perustamisen lähtökohta on ollut nää ympäristöarvot ja -asiat, et se ei oo niin kun muuttunut miksikään se perusydinajatus siinä.” (T₆)

Lukkalan haastattelukerronnasta voidaan havaita, että Globe Hopen motiivina ympäristöasioiden huomioimiselle on ympäristövastuu, jolloin yrityksen toiminta kumpuaa

tarpeesta tehdä oikein. Yrityksellä koetaan olevan arvoja ja sosiaalisia velvoitteita, joihin ympäristö sisältyy. Ympäristöllisen vastuullisuuden ja päätöksenteon yhteydessä korostetaan eettisiä näkökulmia taloudellisten tai käytännöllisten sijaan. Toteutettavia toimenpiteitä voivat tällöin olla esimerkiksi ympäristöystävällisten tuotteiden kehittäminen ja investoinnit ekologisempaan tuotantoon, vaikka ne olisivatkin taloudellisesti vähemmän kannattavia. (Bansal & Roth 2000, 728.)

Globe Hope kantaa eettistä vastuuta, joka perustuu yrityksen omiin arvoihin ja haluun kantaa vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä. Eettisen vastuun kantaminen tarkoittaa myös sitä, että eettinen ajattelu vaikuttaa läpäisevänä periaatteena yrityksen muihin vastuun kannustimiin. Jos yrityksen vastuullisen toiminnan kannustimet perustuvat taloudellisten arvojen lisäksi yrityksen eettisiin arvoihin, ymmärretään tulos siten voimavaraksi, jota käytetään myös kestävään kehitykseen liittyvien päämäärien toteuttamiseen, eikä ainoastaan vielä suuremman tuloksen tekemiseen. Yritys, jonka vastuullinen toiminta perustuu sekä eettisiin että taloudellisiin arvoihin, panostaa toisin sanoen paitsi taloudelliseen toimintaan myös ihmisten, yhteiskunnan ja luonnon hyvinvoinnin lisäämiseen. Tällöin tasapainoisen taloudellisen ajattelun lisäksi myös eettiset arvot ja näistä nousevat päämäärät ohjaavat toimintaa. Yrityksen hallinnointiin liittyviä toimintoja kehitetään perinteisestä sijoittajakeskeisestä ajattelusta kattamaan laajemmin yrityksen toiminnan yhteiskunnallisia vaikutuksia. Tämä tarkoittaa, että raha ei ole arvo sinänsä. Ajatuksena on, että yrityksen toiminta luo arvoa. Kannattavuustarkastelu tehdään silloin perinteistä pitemmällä aikavälillä. (Rohweder 2004, 87–88.)

Yrityksellä, jonka toiminta perustuu eettisiin arvoihin, on kannattavan liiketoiminnan ohella myös muita päämääriä, joita se haluaa edistää. Eettistä vastuuta kantava yritys voi esimerkiksi pyrkiä muuttamaan sidosryhmiensä moraalikäsitteitä jostakin tietystä asiasta. (Rohweder 2004, 87.) Pienet ja keskisuuret yritykset voivat edelläkävijöinä toteuttaa yhteiskuntavastuullisia käytäntöjä, jotka vaikuttavat positiivisesti suurempien yritysten vastuulliseen käyttäytymiseen muotiteollisuudessa (Goworek 2011, 83). Ympäristö vastuullisen toiminnan motivoimat yritykset etsivät myös muita yrityksiä useammin omia ratkaisuja ympäristökysymyksiin sen sijaan, että jäljittelisivät muiden yritysten toimintaa. (Bansal & Roth 2000, 728; Kallio 2004, 436.)

Toimitusjohtaja Seija Lukkala korostikin haastattelukerronnassaan erityisesti sen tärkeyttä, että pioneiryrityksenä Globe Hope voi olla kannustamassa muita alan yrityksiä ja kuluttajia ekologisuuteen. Yritys voi hänen mukaansa olla esimerkkinä siitä, että liiketoimintaa voi harjoittaa eettisesti ja ekologisesti ja tuottaa samalla hyviä design-tuotteita.

Seuraavat Lukkalan haastatteluotteet kuvaavat Globe Hopen pyrkimystä muuttaa muiden yritysten toimintatapoja nykyistä vastuullisemmiksi sekä motivoida kuluttajia pohtimaan ekologisia arvoja tuotteiden taustalla:

”Ja se mitä se saa aikaiseksi myös tästä asiasta metelin pitäminen, on tietysti se, että ns. normaalit yritykset joutuu skarppaan omissa prosesseissaan, tuomaan niitä läpinäkyvimiksi. Ja se taas on semmonen asia, jossa meidän merkitys enemmän kuin yrityksenä on se, että herätetään kuluttajia kysymään taustoja ja pohtimaan niitä ekologisia arvoja siellä niitten tuotteiden taustalla. Niin sitten toisaalta se pakottaa valmistajat myös skarppaan.” (T₆)

”Selkeesti se, mikä meille tuo hirveen hyvää oloa, on, ja uskon, että myös monille muille kuin itsellekin, on se, että me ollaan jotenkin kuitenkin niin kun pioneeriyritys tässä touhussa. Niin se, et me kannustetaan myös muita. Tää on muuten tärkeä asia. Se, että mä uskon, että Globe Hopen merkitys ei oo niinkään se, mitä me tehdään, vaikka siis se on mun mielestä tärkeätä vaan se, et me annetaan ihmisille ajattelemisen aihetta, ja toivotaan, et ne suuremmat vaikutukset tulee sitä kautta.” (T₆)

Myös haastatellut työntekijät kokivat Globe Hopen ympäristövastuullisuuden pioneeriksi tekstiili- ja kierrätysalalla, jonka tavoitteena on kannustaa muita alan yrityksiä vastuullisuuteen ja lisätä ihmisten tietoisuutta ekologisuudesta:

”Ja sit myös niin ku siin, että mun mielestä me näytetään esimerkkiä vaihtoehtoisesta tavasta tehdä asioita tekstiilialalla. Et ehkä sekin on osa vastuuta, et pystyy sitte niin ku kannustaa muita.” (T₁)

Institutionaalisen paineen nähdään yleisesti olevan merkittävä kannuste yrityksille omaksua ympäristöystävällisiä toimintatapoja. DiMaggion ja Powellin (1983, 150–153) mukaan institutionaalinen paine voi olla luonteeltaan (1) pakottavaa, (2) normatiivista tai (3) jäljittelevää. Pakottava samankaltaistuminen syntyy paineesta, jota jokin toinen organisaatio, muu sidosryhmä tai yhteiskunta kokonaisuudessaan kohdistaa yritykseen. Esimerkiksi EU-lainsäätäjät pakottavat yrityksiä muuttamaan toimintatapojaan ilmoittaessaan jonkin ilmastolain tulevan voimaan tietyn siirtymäajan jälkeen. Kuluttajat puolestaan saattavat jättää ostamatta tuotteita sellaiselta yritykseltä, joka niiden mielestä on toiminut ympäristöeettisesti kyseenalaisella tavalla. Normatiivinen samankaltaistuminen perustuu samanlaisten ammatillisten normien noudattamiseen eri yrityksissä. Yritysten ympäristöjohtamisessa se näkyy esimerkiksi ympäristöammattilaisten tapana ottaa mallia

tekemisiinsä saman toimialan kollegoiltaan. (Bansal & Roth, 2000, 730; Ketola 2004, 75.)

Jäljittelevä samankaltaistuminen on yritysten reaktiota epävarmuuteen. Kun yritykset ovat epävarmoja päämääristä tai toimintatavoista, ne ottavat herkästi mallia toisista yrityksistä etenkin, jos toimintatavat ovat olleet niille hyödyllisiä. Erityisesti samalla toimialalla ja alueella toimivat yritykset jäljittelevät toistensa ja etenkin menestyneiden yritysten toimintatapoja. Esimerkiksi ympäristöraportointi on syntynyt pitkälti jäljittelyperiaatteella. Varsinaisessa ympäristönsuojelutoiminnassa saman toimialan yritysten jäljittely johtaa usein pelkkään lakien noudattamiseen, koska yksikään yritys ei tahdo poiketa toisista ylittämällä lain vaatimuksia. (Bansal & Roth, 2000, 730; Ketola 2004, 75.)

Lukkalan ja työntekijöiden haastattelukerronnasta ei ollut havaittavissa viitteitä pakkotavasta, normatiivisesta tai jäljittelevästä paineesta omaksua ympäristöystävällisiä toimintatapoja. Globe Hopen voidaan muun muassa nähdä ottaneen itselleen ympäristöasioihin liittyviä velvollisuuksia ja vastuita, joita valtio, yhteiskunta tai markkinat eivät ole yritykseltä odottaneet. Globe Hope on sen sijaan haastateltujen mukaan ylittänyt lain siltä vaatimat ympäristötoimenpiteet. Haastattelukerronnassa ei käynyt ilmi myöskään viitteitä jäljittelevästä tai normatiivisesta samankaltaistumisesta. Liiketoiminta-alallaan edelläkävijänä Globe Hopella ei ollut mahdollisuutta jäljitellä tai ottaa mallia toimintaansa toisilta yrityksiltä tai toimialan ammattilaisilta. Yritys oli myös sitoutunut ympäristönsuojelullisiin päämääriin ja toimintatapoihin, joten sillä ei ollut halua jäljitellä saman toimialan yrityksiä, jotka eivät ylittäneet normeja tai lain vaatimuksia.

Kuten edellä esitetystä käy ilmi, Globe Hopen ympäristötoiminta ei ollut määritelty mukailemaan lakeja ja asetuksia. Tätä havainnollistaa haastattelukerronnassa myös se, etteivät haastatellut työntekijät olleet kovin tietoisia vallitsevista asetuksista ja säädöksistä, sillä he olettivat yrityksen ylittävän ne joka tapauksessa normaalilla toiminnallaan. Työntekijät näkivät sen sijaan yrityksen pioneerina, jonka tehtävänä on muuttaa yhteiskunnan ja muiden tekstiilialan yritysten vallitsevia normeja ja toimintatapoja nykyistä ympäristöystävällisemmiksi. Työntekijät näkivät, että yrityksen pyrkimyksenä on tehdä ympäristövastuullisuudesta uusi normaali toimintatapa ja saada näin muutettua myös asiakkaiden suhtautumista ympäristövastuullisesti tuotettuihin tuotteisiin. Yritys haluaa muuttaa ihmisten suhtautumista kuluttamiseen ja tehdä siitä nykyistä ekologisempaa.

Globe Hopen kannusteet ympäristöystävälliselle toiminnalle näyttivät siten poikkeavan merkittävästi tekstiilialan yritysten yleisistä motiiveista. Abreu, Castro, Assis Soares & Silva Filhon (2012, 119–125) mukaan institutionaalisen ympäristön säätelevät ja

koersiiviset paineet, kuten teollisuuden ISO 14001-standardit, vaikuttavat selkeästi edelleen eniten yhteiskuntavastuun käytäntöihin tekstiilialan yrityksissä. Tekstiilialan yrityksissä pakottavalla isomorfismilla on hallitseva vaikutus myös yhteiskuntavastuun legitimoinnissa ja taloudelliset paineet vaikuttavat merkittävästi yritysten käyttäytymiseen.

Korkeatasoiseen ekologiseen vastuullisuuteen voidaan kuitenkin päästä useiden eri motivaatiotekijöiden ja taustavaikuttajien avulla. Moraalisten ratkaisujen ja ympäristöarvojen on todettu olevan merkitykseltään hyvin vähäisiä jopa kaikkein edistyneisimmässä ympäristöasioita huomioivissa yrityksissä. Toiminnan legitimoinnilla on puolestaan nähty olevan merkittävä rooli yritysten ympäristöystävällisyyden motiivina. Lain-säädännön noudattamisen on usein todettu olevan motiiveista voimakkain ja tehokkain. Myös kilpailukyvyn parantaminen on havaittu tärkeäksi tavoitteeksi, ympäristöarvojen jäädessä merkitykseltään selvästi vähäisimmäksi. (Bansal & Roth 2000, 717–736.)

Yritysvastuun motiiveihin vaikuttavat kaiken kaikkiaan yrityksen omistaja tai suurissa yrityksissä omistajien enemmistö, yrityksen johto, työntekijät sekä yrityksen vuoro-vaikutus toimintaympäristön ja siellä toimivien sidosryhmien kanssa. Vastuulliseen toimintaan panostaminen voi muuttua siis paitsi yrityksen sisäisten muutosten myös yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutuksesta. (Rohweder 2004, 88.) Käytännössä yrityksen vastuun määrittelevät sekä yritys itse että sen ulkopuoliset tahot (Sorsa 2011, 156). Alaryhmät voivat asettaa organisaatiolle institutionaalisia paineita pyrkimällä muokkaamaan ja siirtämään organisaatioon normeja ja uskomuksia, jotka edustavat niiden intressejä ja kulttuuria (Hoffman 2001, 136).

Globe Hopen toimitusjohtaja Lukkala ei ole kokenut, että hänelle olisi asetettu ulkopuolelta tuotto-odotuksia tai vaatimuksia tavoitella enemmän voittoa, mikä häittäisi ympäristövastuullisten tavoitteiden täyttymistä. Hänen mukaansa esimerkiksi yrityksen hallituksen tavoitteet ovat linjassa yrityksen ympäristöarvojen kanssa. Yritys ei ole ottanut pääomasijoittajaa vauhdittamaan kasvua, koska riskinä olisi, että yrityksen arvoista jouduttaisiin joustamaan:

”En, koska eihän mua kukaan sieltä ulkopuolelta ohjaile. Tai siis se mikä meidän on hallituksessa ihmiset, niin neidän hengittää sitä samaa ilmaa kuitenkin, ja on samat tavoitteet Luojan kiitos.” (T₆)

Lukkalan haastattelukerronnan mukaan Globe Hopen sidosryhmien ja yhteiskunnan ympäristövastuuseen liittyvät asenteet ovat muuttuneet merkittävästi myönteisemmiksi yrityksen olemassaolon aikana. Lukkalan mukaan alihankkijat, jälleenmyyjät ja asiakkaat

suhtautuvat haastattelun tekohetkellä vuonna 2013 yritykseen selvästi positiivisemmin kuin yrityksen alkuaikoina. Hän koki, että yritykseen suhtauduttiin epäluuloisesti ja ”kummoksuen”, kun se tuli markkinoille 2000-luvun alussa. Yleinen asenne oli, että kierrätysmateriaaleista ei voi tehdä laadukkaita tuotteita, ja että ne ovat jollakin tavalla huonompia kuin muut. Lukkala näki, että ihmisten käsitys on nyt toisenlainen, mutta käsitysten muuttaminen on vaatinut yritykseltä paljon työtä. Hän koki, että yrityksen on pitänyt todistaa muita niin sanotusti normaaleja tuotteita myyviä yrityksiä enemmän, että sen tuotteet ovat laadukkaita.

Lukkala koki myös, että suurin osa ihmisistä pitää nykyään Globe Hopen ympäristövastuullisuutta myönteisenä asiana ja se hyväksytään yleisesti. Hän piti muutosta kuitenkin odottamaansa paljon hitaampana, vaikka ekologisesta heräämisestä oli nähtävissä merkkejä jo yrityksen perustamisen aikana. Ihmisten tietoisuus ympäristöasioista ja positiivinen suhtautuminen niiden edistämiseen ei ole Lukkalan mukaan konkretisoitunut käytännön toiminnaksi. Ihmiset hyväksyvät ja ovat valmiita toimimaan ympäristöstävällisesti, mutta eivät välttämättä tiedä, miten he voisivat sen tehdä. Monelle toiminta jää myös ajatuksen tasolle. Hän näki, että asenteiden muutos ei välttämättä lisää samassa suhteessa esimerkiksi eettistä ja ekologista ostokäyttäytymistä. Suunta on hänen mukaansa kokonaisuudessaan oikea, mutta muutos kestää hyvin kauan. Seuraava haastateluote kuvaa Lukkalan kokemuksia ihmisten suhtautumisesta yrityksen tuotteisiin:

”Mut se on nyt tietenkin muuttunut, ja murentunut se käsitys siitä, mut se on valtavan työn kautta. Ja toisaalta meidän on pitänyt todistaa, että meidän tuotteethan joutuu tosi paljon tarkempaan kontrolliin kuin niin sanotut normaalituotteet. Ainakin aikaisemmin, niin niitä tarkkailtiin ja revittiin, ja tehtiin kaikki mahdolliset niille, kun ei voitu uskoa sitä, et kierrätysmateriaalista saa hyvää tuotetta.” (T₆)

Lukkalan haastattelukerronta Globe Hopen kehityksestä sekä yleisestä asenne-, arvo- ja uskomusilmapiirin muutoksesta kuvaa institutionaalista näkökulmaa, joka korostaa yritysten riippuvuutta muusta yhteiskunnallisesta kehityksestä (Peltomäki & Kamppinen 1995, 8). Institutionaalisen lähestymistavan mukaan organisaatioympäristö voi asettaa organisaatiolle kahdenlaisia paineita: teknisiä ja taloudellisia sekä sosiaalisia ja kulttuurisia. Teknisten ja taloudellisten tekijöiden dominoimilla markkinoilla organisaatioiden on organisaatioympäristön paineiden seurauksena tuotettava organisaatioympäristön vaatimia hyödykkeitä ja käytävä niillä kauppaa, josta organisaatioympäristö vastavuoroisesti palkitsee organisaatioita tuottamalla niiden tarvitsemia hyödykkeitä ja palveluja.

Sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden dominoimilla markkinoilla organisaatioympäristö edellyttää organisaatiolta vallitsevien arvojen, normien, sääntöjen ja uskomusten noudattamista, ja palkitsee tästä organisaation sosiaalisella legitimaatiolla. (Kallio 2004, 102; ks. DiMaggio–Powell 1983, 147–160.)

Lukkalan haastattelukerronta kuvaa sitä, miten Globe Hope on ollut sitoutunut yrityksen ydinarvoon, ympäristövastuuseen, organisaatioympäristön ja sen sidosryhmien asettamista sosiaalisista, kulttuurisista ja taloudellisista paineista huolimatta. Yritys on myös nähnyt velvollisuutenaan ja mahdollisuutenaan parantaa ympäristövastuullisuutta tekstiilialalla puuttamalla alan ekologisiin ja eettisiin epäkohtiin. Yritys on siten ottanut itselleen vastuuta muilta instituutioilta, kuten valtiolta ja markkinoilta, pyrkimällä vaikuttamaan näiden instituutioiden arvoihin ja toimintatapoihin. Institutionaalisesta näkökulmasta katsoen kysymys on siitä, miten Globe Hope on yrityksenä nähnyt ympäristöasioihin liittyvien velvollisuuksien, vastuiden ja mahdollisuuksien jakautuvan itsensä ja muiden instituutioiden kesken (Peltomäki & Kamppinen 1995, 8).

Vaikka Globe Hopen arvot ja ydintoiminta eivät ole muuttuneet vuosien aikana, organisaatioympäristön teknisillä ja taloudellisilla sekä sosiaalisilla ja kulttuurisilla paineilla on kuitenkin ollut vaikutusta yrityksen toimintaan ja suuntaan. Yritys on joutunut tekemään paljon työtä saavuttaakseen uskottavuutta sidosryhmiensä keskuudessa, koska se on tuottanut ja myynyt hyödykkeitä, joita organisaatioympäristö ei lähtökohtaisesti sillä hetkellä vaatinut tai ollut valmis vastaanottamaan. Sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden hallitsemilla markkinoilla organisaatioympäristö on puolestaan edellyttänyt Globe Hopelta merkittävästi työtä vallitsevien arvojen, normien, sääntöjen ja uskomusten muuttamiseksi. Yhteiskunnassa vallitsevien ja tulevien arvojen merkitystä yrityksen toiminnassa kuvaa myös seuraava haastatteluote, jossa Lukkala kertoo havainnoivansa sitä, miten ihmisten valveutumisen aste kasvaa ja mistä ihmiset ovat milloinkin kiinnostuneita:

”Mutta kyllähän niin kun havainnointi on tietysti niin kun se. Et sä havainnoit koko ajan ympäristöä, ja sitä, mihin tää maailma on menossa. Ja miten ihmisten valveutumisen aste kasvaa, ja mistä ne on kiinnostuneita milloinkin. Silloin pitää tietysti tarttua niihin asioihin ja lähteä niitä ruokkimaan niissä, sellaisia ympäristöarvoja, mitkä milloinkin on nos-teessa.” (T6)

Näin toimimalla yritys pyrkii vastaamaan vallitseviin ja kehittyviin arvoihin ja normeihin ja saamaan sosiaalista legitimaatiota organisaatioympäristöltä. Legitimaatiossa on kyse siitä, miten erilaisia toimintatapoja arvostetaan ja miten ne oikeutetaan yhteiseksi

käytännöksi ja rakenteeksi (Lämsä & Hautala 2005, 174). Suchmanin (1995, 574) mukaan legitimizeetti on yleinen käsitys tai oletus siitä, että kokonaisuuden teot ovat haluttavia, sopivia tai tarkoituksenmukaisia jossain sosiaalisesti rakentuneessa normien, arvojen, uskomusten ja määritelmien järjestelmässä. Legitimizeetti on sosiaalisesti rakentunut siinä mielessä, että se heijastaa yhtenevyyttä legitimitoidun organisaation tekojen ja jonkun sosiaalisen ryhmän jaettujen uskomusten välillä. Se edustaa havainnoijien reaktiota organisaatioon niin kuin he sen näkevät. (Suchman 1995, 574.)

Suchman (1995, 577) identifioi kolme legitimizeetin muotoa: pragmaattinen, moraalinen ja kognitiivinen. Pragmaattinen legitimizeetti perustuu organisaation lähimpien yleisöjen omaa etua ajaviin arviointeihin, joihin liittyy usein suoria vaihtokauppoja organisaation ja sen yleisön välillä. Yleisöt myöntävät todennäköisimmin legitimizeetin sellaisille organisaatioille, jotka jakavat heidän arvonsa tai vaikuttavat luotettavilta. Moraalinen legitimizeetti ei sen sijaan perustu käsitykseen, hyödyttääkö organisaation toiminta arvioijaa, vaan onko toiminta ”oikein”. Nämä käsitykset yleensä heijastavat uskomusta siitä, edistääkö organisaation toiminta sosiaalista hyvinvointia sellaisena kuin se määritellään yleisön sosiaalisesti rakentuneessa arvojärjestelmässä. Altruistiset perusteet eivät välttämättä tee moraalista legitimizeettiä kokonaan vapaaksi oman edun tavoittelusta. Lähtökohtaisesti moraalinen legitimizeetti kuitenkin heijastaa yhteiskunnallista hyvinvointia edistävää logiikkaa, joka eroaa merkittävästi kapeasta oman edun tavoittelusta. (Suchman 1995, 578–579.)

Kognitiivinen legitimizeetti viittaa ymmärrettävyyteen ja itsestänselvyytenä pitämiseen. Organisaatio voi saada myönteistä tukea tai se voidaan hyväksyä tarpeellisena tai välttämättömänä joidenkin itsestään selvänä pidettyjen kulttuuristen merkitysten perusteella. Itsestänselvyytenä pitäminen ei vain muunna epäjärjestystä hallittavaksi tai helposti käsiteltäväksi, vaan joukoksi yksilöiden välisiä ”annettuja” käsityksiä, jotka saattavat tukahduttaa toisinajattelun mahdollisuuden. Tämänkaltaisen itsestänselvyytenä pitäminen edustaa sekä hienovaraisinta että voimakkainta legitimizeetin muotoa. (Suchman 1995, 582–583.)

Lukkalan ja työntekijöiden haastattelukerronnasta käy ilmi, että heidän kokemuksensa mukaan Globe Hopen sidosryhmät, kuten alihankkijat, jälleenmyyjät ja asiakkaat, eivät yrityksen alkuaikoina myöntäneet yritykselle pragmaattista legitimizeettiä, mikä näkyi muun muassa luottamuksen puutteena yrityksen tuotteiden laadukkuutta kohtaan. Yritys on saanut tehdä paljon työtä saavuttaakseen lähimpien sidosryhmiensä luottamuksen sekä suuren yleisön moraalisen ja kognitiivisen legitimizeetin eli ymmärryksen,

hyväksynnän ja tuen ympäristövastuulliselle toiminnalle. Käsitusten muuttuminen on edellyttänyt muutoksia ihmisten uskomuksissa siitä, edistääkö organisaation toiminta hyvinvointia sellaisena, kuin se määrittyy heidän sosiaalisesti rakentuneessa arvojärjestelmässään (Suchman 1995, 579).

Lukkala ja työntekijät kokivat, että haastattelun tekohetkellä vuonna 2013 suurin osa yrityksen sidosryhmistä sekä yleisesti ihmiset suhtautuvat myönteisesti Globe Hopeen ja hyväksyvät yrityksen ympäristövastuullisen toiminnan. Työntekijät kokivat, että Globe Hopen yritys- ja kuluttaja-asiakkaat sekä jälleenmyyjät ja alihankkijat ovat pääsääntöisesti kiinnostuneita yrityksen toiminnasta ja pitävät ympäristöasioita tärkeinä. Enemmistö jälleenmyyjistä ja alihankkijoista on kiinnostunut yrityksen tuotannon ekologisuudesta ja valmistuspaikoista, ja haluavat tietää konkreettisesti, miten yritys toimii. Erityisesti jälleenmyyjät ja yritykset suhtautuvat myönteisesti vastuullisuuteen, ottavat omaaloitteisesti yhteyttä yritykseen ja ovat tietoisia sen toiminnasta. Heillä on työntekijöiden haastattelukerronnan mukaan syntynyt halu toimia ekologisesti ja hyödyntää yrityksen omia materiaaleja. Osa yrityksistä pitää ympäristövastuullisuutta trendikkäänä. Myös alihankkijat suhtautuvat hyvin Globe Hopen edellytykseen, että tuotannossa on säästettävä materiaalia. Seuraavat haastatteluotteet kuvaavat työntekijöiden kokemuksia Globe Hopen sidosryhmien ja yleisesti ihmisten suhtautumisesta yritykseen:

”No tosi, mun mielestä ihmiset on tosi innostuneita ja kiinnostuneita kyllä aina. Et se on yleensä aina silleen et vau, sä oot siellä. On varmaan superkivaa.” (T₁)

”Ja esimerkiksi siitä, mikä Globe Hopelle on hyvin tärkeää, että sitä materiaalia ei tuh-lata ja materiaali säästetään, niin siihen mun mielestä kyllä hirmu hyvin suhtautuu.” (T₅)

Lukkala ja haastatellut työntekijät näkivät myös, että yhteiskunta kokonaisuudessaan Suomessa on nykyään kiinnostunut ympäristöasioista ja -arvoista ja valmis tukemaan niiden kehittämistä. Esimerkiksi Lukkala ja yksi haastatelluista työntekijöistä toi esiin sen, että Globe Hope oli mukana Tekesin seuraavan 65-vuotiskauden strategian julkistamistilaisuudessa esimerkkinä uudesta innovatiivisesta ympäristöarvoja ja materiaalitehokkuutta hyödyntävästä yrittämisestä, johon tullaan seuraavan viiden vuoden aikana panostamaan. Globe Hope on saanut muun muassa Tekesiltä merkittävän avustuksen liiketoimintakonseptin kansainvälistämiseen. Yksi haastatelluista työntekijöistä koki, että ekologisuus sopii Suomen imagolle ja tuo vastapainoa teknologiavetoisille, suurta kasvua tavoitteleville yrityksille. Jotta Globe Hope on saanut työntekijöiden haastattelukerronnasta

ilmi käyvää kognitiivista legitimizeettiä toiminnalleen, yhteiskunnassa on täytynyt tapahtua yleinen positiivinen arvo- ja asennemuutos ympäristövastuullisuutta kohtaan.

Työntekijöiden haastattelukerronnasta on tulkittavissa, että haastatellut eivät kokee organisaatioympäristön asettavan heille institutionaalisia paineita Globe Hopessa työskentelyn vuoksi. Työntekijät kokivat, että yrityksen sidosryhmät, yhteiskunta sekä yleisesti ihmiset suhtautuvat myönteisesti Globe Hopeen ja hyväksyvät yrityksen ympäristövastuullisen toiminnan. Haastateltujen ei tarvinnut siten enää juurikaan tehdä töitä pragmaattisen legitimeetin hankkimiseksi; todistaa tuotteiden olevan laadukkaita tai perustella yrityksen ympäristöarvoja ulkopuolisille sidosryhmille. Ihmiset suhtautuivat pääsääntöisesti pikemminkin innostuneesti Globe Hopen toimintaan, minkä voidaan nähdä helpottavan ja motivoivan työntekijöiden työskentelyä yrityksessä.

Haastatellut työntekijät kokivat Globe Hopen toimivan ympäristöeettisesti ja lakia noudattaen, joten he eivät myöskään kokeneet painetta pakottavasta samankaltaistumisesta, jota esimerkiksi ympäristölainsäädäntö tai kuluttajaboikotit olisivat voineet aiheuttaa. Haastatellut työntekijät kokivat Globe Hopen sen sijaan ympäristövastuullisuuden pioneeriksi tekstiilialalla, jonka tavoitteena on kannustaa muita alan yrityksiä toimimaan entistä vastuullisemmin sekä lisätä ihmisten tietoisuutta ekologisuudesta. Osa haastatelluista koki tämän erityisen motivoivaksi tekijäksi työssään. Halukkaita työntekijöitä voisikin erityisesti kannustaa osallistumaan ja kehittämään tätä Globe Hopen ympäristövastuullisuuteen liittyvää toimintaa.

Työntekijöiden haastattelukerronnasta ei ollut juurikaan havaittavissa normatiivisesta tai jäljittelevästä samankaltaistumisesta johtuvia työskentelytapoja tai -malleja. Jotkut haastatellut työntekijät tosin olisivat halunneet tuoda yritykseen ympäristöammattilaisten yleisesti käyttämiä menetelmiä, jotta ympäristövastuullisuuden toteuttaminen olisi nykyistä hallitumpaa ja strukturoidumpaa. Normatiivisen tai jäljittelevän samankaltaistumisen puuttuminen voidaankin nähdä sekä mahdollisuutena että kehittämiskohteena Globe Hopen työskentelytavoissa: Globe Hopen työntekijät ovat kehittäneet uusia ympäristövastuullisia toimintamalleja, koska he eivät ota mallia tai jäljittele saman toimialan kollegoiden tai yritysten toimintatapoja. Toisaalta tietyt ympäristövastuullisuuden hyväksi havaitut toimintatavat voisivat tuoda Globe Hopen toimintatapoihin tehokkuutta ja hallittavuutta.

3.2 Työntekijöiden suhtautuminen ympäristövastuuseen vastuullisen kuluttamisen kontekstissa

Tässä luvussa tarkastellaan Globe Hopen työntekijöiden suhtautumista ympäristövastuuseen vastuullisen kuluttamisen kontekstissa. Luvussa käsitellään myös työntekijöiden suhtautumista ympäristövastuullisuuteen arvona, jolla tuotteita markkinoidaan ja myydään.

Ympäristöajattelusta tai ainakin kestävästä kehityksestä ja ekotehokkuudesta on tullut tärkeä, laajalti hyväksytty yhteiskunnallinen kysymys. Ympäristötietoisuuden yleistyminen ja ympäristöajattelun laajenemisen myötä myös vanhat negatiiviset stereotypit vihreästä kuluttajasta ovat muuttumassa. Vihreää kuluttajaa ei enää nähdä yhteiskunnan sääntöihin sopeutumattomana epäkelpona kansalaisena tai radikaalina ympäristöaktivistina. Yleinen käsitys vihreästä kulutuksesta on pikemminkin normalisoitumassa: vihreä kuluttaja konstruoidaan järkevänä ”ekokuluttajana” ja esimerkillisenä moraalisenä toimijana, joka kantaa vastuuta maailman tilasta ja tulevista sukupolvista. (Moisander 2004, 291.) Vastuullisesta kuluttamisesta on tulossa osa kulutuksen valtavirtaa sekä monella tavoin trendikästä. Elintaso ja kulutustaso ovat yhä useammassa maassa riittävän korkeita siihen, että kuluttajat pystyvät miettimään hyvinvointia laajemminkin kuin vain omassa elämässään ja lähipiirissään. Etenkin ympäristötietoista kuluttamista sekä kohtuullisen ja tarpeellisen kulutuksen problematisointia pidetään välttämättömänä myös siksi, että ilmastomuutoksesta on tullut akuutti ympäristöongelma. (Wilska 2011, 203.)

Ongelmallista on se, että kun ajatellaan yksittäisen kuluttajan merkityksen olevan suuri, samalla ainakin epäsuorasti väitetään, että yksittäisen kuluttajan vastuu on myös suuri. Vastuuta ympäristöongelmista ei kuitenkaan voi siirtää yksittäiselle kuluttajalle. Ympäristöongelmien ratkaiseminen edellyttää taloudellisia, poliittisia ja kulttuurisia muutoksia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että ympäristövastuullisen kuluttajan ponnistelut ovat turhia tai ettei kuluttajalla ole vastuuta ympäristönsuojelusta. On selvää, että ympäristövastuullinen kulutus voi olla signaali yrityksille ja poliittisille päätöksentekijöille ja että kuluttajat ovat osana vuorovaikutusprosessia, jossa tuotanto ja politiikka uudistetaan. Maailmanlaajuisten ympäristöongelmien ratkaiseminen edellyttää kuitenkin merkittäviä institutionaalisia muutoksia. Tällaiset muutokset välttämättä tapahdu markkinalogiikan ohjaamana, vaan muutoksiin tarvitaan poliittisia valintoja. (Moisander 2004, 300.)

Haastatellut työntekijät eivät kyseenalaistaneet haastattelukerronnassaan yksityisten kuluttajien ympäristövastuullisten valintojen merkitystä. Enemmistö haastatelluista ei

kuitenkaan myöskään tuonut selvästi esille kuluttajien vastuuta ympäristönsuojelusta. Osa haastatelluista puolestaan näki yritysten aktiivisen roolin olennaisena tekstiilialan vastuullisiin tuotantotapoihin siirtymisessä. He näkivät, että Globe Hopen ympäristövastuullinen tuotanto voi olla signaali sekä yrityksille että asiakkaille edistää vastuullista tuotantoa ja kuluttamista. He kokivat, että Globe Hope voi tarjota ympäristöystävällisen vaihtoehdon asiakkaille tekstiilimarkkinoilla. He toivat myös esille, ettei yritys halua luoda asiakkaille turhia ostotarpeita tai rohkaista kuluttamaan. Enemmistö haastatelluista ei kuitenkaan kyseenalaistanut kuluttajien ostamista yleisesti tai tuonut esille ostamatta jättämistä ympäristövastuullisena vaihtoehtona. Joidenkin haastateltujen haastattelukerronnasta oli havaittavissa näkemyksiä siitä, että kulutusta tulisi vähentää.

Näkemyksistä vastuullisen kuluttamisen roolista ja asemasta yhteiskunnallisena ja yksilöllisenä toimintana vaihtelee eri tutkimusperinteissä. Reformistisen lähestymistavan mukaan kestäviä toimintatapoja ja edellytyksiä kuluttajan vastuullisuuteen on luotava niin, että lähtökohdaksi otetaan yritykset, markkinat ja yhteiskunta. Kuluttajan tehtävä on toimia säädettyjen normien mukaan hyvänä kuluttajakansalaisena, joka ennen kaikkea auttaa pitämään yhteiskunnan ja talouden toiminnassa. Ympäristöystävällisen kulutuksen näkökulmasta hyvään kuluttajakansalaisuuteen kuuluvat esimerkiksi ympäristöä säästävien energiamuotojen valitseminen, palvelukulutuksen suosiminen tavarakeskeisen kulutuksen sijaan sekä jätteiden lajittelu ja kierrätys. (Wilska 2011, 194.)

Radikaalimpaa näkökulmaa edustavat esimerkiksi eläin- ja ympäristöaktivismi sekä kaikki kulutuksen merkittävää vähentämistä ja vallitsevien käytäntöjen perusteellista muuttamista kannattavat liikkeet. Niissä kuluttajat ovat muutoksen avainhenkilöitä, joiden kaikki kulutus on lähtökohtaisesti kestävämpiä kuin siinä mielessä, että kuluttaminen tukee kestävämpiä tuotantotapoja ja tuhlaa luonnonvaroja. Näin ollen kuluttajan tulee olla askeettinen ja kurinalainen kieltäytyjä, joka pyrkii myös aktiivisesti vaikuttamaan tuottajiin ja lakeja säätäviin instituutioihin. Radikaalit liikkeet eivät usko ostamiseen paremman maailman puolesta vaan pyrkivät huomattavaan ostamisen ja kuluttamisen vähentämiseen. Tämän näkökulman mukaan kuluttajan tehtävä on siis vaikuttaa yhteiskunnan käytäntöihin aktiivisesti. (Wilska 2011, 195.)

Työntekijöiden haastattelukerronnassa oli havaittavissa viitteitä pääasiassa reformistisesta lähestymistavasta suhtautumisessa omaan ympäristöystävälliseen kulutukseen. Enemmistö haastatelluista ei nähnyt itseään aktiivisina vaikuttajina tai radikaaleina kaikkea ostamista välttävinä kuluttajina, vaan he suhtautuivat ympäristöasioihin maltillisesti ja melko rationaalisesti. Haastatellut kuvailivat noudattavansa ympäristöystävällistä

elämäntapaa melko tavanomaisesti. Vaikka osa haastatelluista ei kokenut olevansa kovin valveutunut ympäristöasioissa, he näkivät kuitenkin ympäristövastuullisuuden tärkeäksi, ja yrittivät kiinnittää huomiota ympäristöasioihin sekä noudattaa vastuullisuutta jollakin konkreettisella tavalla elämässään, kuten ostamalla kotimaisia tuotteita, kierrättämällä ja lajittelemalla jätteet. Yksi haastatelluista puolestaan koki ympäristöasiat itselleen hyvin tärkeiksi ja hänen haastattelukerronnastaan voidaan tulkita kuvausta myös radikaalimmasta suhtautumisesta vastuullisuuteen, johon kuului muun muassa valmius voimakkaaseen mielipiteen ilmaisuun ympäristöasioiden puolesta. Ainoastaan yksi työntekijä ei kokenut itseään kovin ympäristövastuulliseksi, mutta pyrki mukautumaan yrityksen arvo maailmaan. Seuraavat haastatteluotteet kuvaavat työntekijöiden suhtautumista ympäristövastuullisuuteen ja ympäristöystävälliseen kulutukseen:

”En mä voi sanoa, että mä mikään ympäristöihhuli olen. Mutta kyllä mä mietin, että yritän ostaa kotimaista, mutta en ole mitenkään supervalveutunut, täytyy myöntää.” (T₄)

”No en mä ehkä mitenkään oo niin semmoinen ääripään henkilö... Että käytän autoa, mutta yritän kuitenkin silleen kohtuudella. Että ehkä sellaista kohtuukäyttäjää siinä, että tykkään lajitella, kierrätän paljon, käytän kirpputoreja, ostan käytettyä ja muuta. Mutta en tiedä, onko kaikessa niinkään se ympäristön säästäminen ajatuksena, vaan ylipäättään se tulee ehkä sieltä maalaisjärjen kannalta, et ei oo mitään järkeä hankkia uutta, kun käytettyä on saatavilla.” (T₅)

”Joo, siis ja kartongit, paperit laitan ja biojätteitä ja tän tyyppistä asiaa teen, mutta että en mä henkilökohtaisesti missään barrikadeilla kuitenkaan käy. Mä oon aika semmonen tavallinen ekologisissa asioissa.” (T₇)

Vihreän kuluttajan stereotypia on peräisin ensisijaisesti radikaaleista liikkeistä. Käsitys aktiivisesta vihreästä kuluttajasta on ekoyhteisössä elävä vegaani, vihainen Greenpeace-aktivisti tai kansainvälisen ilmastokokouksen mielenosoittaja, jonka kaikki tavarat ovat kierrätystuotteita. Lisääntyneestä määrästäänkin huolimatta radikaaliliikkeet kuitenkin edustavat marginaalista osaa kansalaisista ja kuluttajista. Vastuullisen kulutuksen periaatteiden vakiintuessa jokamiehen velvollisuuksiksi myös vastuullisen kuluttajan imago muuttuu. Vastuullinen kulutus ei ole enää välttämättä ankeaa ja ryppyotsaista kieltäytymistä, vaan siitä on tullut optimistisempää ja positiivisempää. (ks. Autio & Wilska 2003; Wilska 2011, 195.)

Joidenkin työntekijöiden haastattelukerronnassa oli havaittavissa jonkin verran vaikutteita negatiivisista stereotypioista, joita vihreään kuluttajaan on liitetty, vaikka he eivät itse suhtautuneet ympäristövastuuseen kielteisesti. Työntekijät painottivat, etteivät he ole ”ympäristöhihhuleita” tai ”kiihkoilijoita” vaan korostivat sen sijaan suhtautuvansa ympäristövastuullisuuteen rationaalisesti ja neutraalisti. He näkivät myös, ettei vastuullista kuluttamista tulisi markkinoida syyllistävästi vaan pikemminkin myönteisesti ja hauskaasti. Työntekijät halusivat luoda vastuullisesta muodista kuvaa trendikkäänä vaihtoehtona. Globe Hopen he halusivat kertoa ihmisläheisesti, positiivisesti ja informatiivisesti: mitä yrityksessä tehdään ja mitkä yrityksen arvot ovat:

”Se ei sais ikinä olla liian sormea heristävää, että se pitäis tuoda hauskaasti esiin, mitä me ajetaan ja mitä me tehdään. Mut kuitenkin informatiivisesti, ei kieli poskessa, mut vähän sillai pilke silmäkulmassa. Aina sen asian kautta mutta ihmisiä läheisesti.” (T₁)

Vihreä kulutuskäyttäytyminen moraalisenä ilmiönä on laaja ja moniulotteinen. Vihreyteen liittyy oman automaattisesti omaksutun kuluttajaidentiteetin kriittinen reflektointi ja problematisointi sekä jonkin uudenlaisen olemisen tavan ja tyylin tavoittelu. ”Vihreyteen” ja sen esittämiseen toisinaan liitetään esimerkiksi halu vastustaa länsimaista kulttuurikeskeistä kulttuuria ja siinä normalisoitunutta materialistisen kuluttaja-kansalaisen identiteettiä sekä luomalla uudenlaisia olemassaolon tyylejä ja elämisen tapoja. (Moisander & Pesonen 2002, 329; Moisander 2004, 295.) Vihreässä kulutusetiikassa ei siis ensisijaisesti ole kysymys siitä, että kuluttaja noudattaa kulutuskäyttäytymisessään systemaattisesti ja rationaalisesti viimeisimpiä ympäristöasiantuntijatietoon perustuvia ohjeita ja periaatteita (Moisander 2004, 294).

Enemmistö työntekijöistä ei ilmaissut voimakasta halua vastustaa länsimaista kulttuurikeskeistä kulttuuria, vaikka he toivatkin esiin ympäristön huomioimisen tärkeyden jokapäiväisessä elämässä. He halusivat noudattaa joillakin tavoilla ympäristöystävällisyyttä elämässään, mutta eivät välttämättä kyseenalaistaneet kokonaan länsimaista materialistista elämäntapaa. Ympäristövastuullisuus ei tuntunut olevan merkittävä tekijä suurimman osan työntekijöistä kuluttajaidentiteettiä. Joidenkin haastateltujen haastattelukerronnassa oli kuitenkin tulkittavissa kritiikkiä liiallista kulutusta ja materialismia kohtaan ja he toivat voimakkaammin esille vastuullisuuden osana omaa elämisen tapaa. Osa työntekijöistä myös otti esille Globe Hopen tavoitteen olla synnyttämättä kuluttajissa turhia ostotarpeita, joka voidaan nähdä yrityksen tavoitteena olla lisäämättä ympäristöä kuormittavaa liiallista kulutusta.

Enemmistö työntekijöistä ei tuntunut seuraavan viimeisintä ympäristöasiantuntijoiden tietoa tai noudattavan kulutuskäyttäytymisessään johdonmukaisesti tähän tietoon perustuvia ohjeita. Suurin osa haastatelluista sen sijaan koki, että heidän ympäristövastuuseen liittyvät arvonsa ja käyttäytymismallinsa kumpuavat osittain kodista ja kasvatuksesta, jossa on painotettu säästäväisyyttä, materiaalien kierrätystä ja uusiokäyttöä sekä ympäristöstä huolehtimista. Yhden haastatellun havahtuminen ympäristövastuullisuuteen tapahtui erityisesti opiskeluaikoina ja yksi haastatelluista mainitsi hälyttävän uutisoinnin ehtyvistä luonnonvaroista vaikuttavan arvoihin. Globe Hopen toimitusjohtaja Seija Lukkala korosti kasvatuksen ja oman äitinsä antaman esimerkin ja kotoa kumpuavien arvojen merkitystä ympäristövastuullisen ajattelun kehittämisessä. Lukkalan kotona suosittiin säästäväisyyttä, materiaalin säästämistä ja uusiokäyttöä. Woodin (1991, 700) mukaan kasvatus, kulttuuritausta, mieltymykset ja elämäkokemus motivoivat ihmisiä käyttäytymään yhteiskuntavastuullisesti.

Moisander (2004) on tarkastellut ympäristövastuullista kuluttajaa moraalisenä toimijana suomalaisessa yhteiskunnassa. Hänen mukaansa vallitsevissa käsityksissä ympäristövastuullinen kuluttaja konstruoidaan henkilöksi, jonka moraalinen pohdiskelu kohdistuu arjen kulutusvalintoihin ja konkreettisiin tekoihin. Tunteet, aikomukset ja arvot eivät ole niinkään relevantteja. Ympäristövastuullinen kuluttaja konstruoidaan usein myös henkilöksi, joka harjoittaa ympäristövastuullista kulutusta sen vuoksi, että hän suorittaa kansalaisvelvollisuutensa ja haluaa olla esimerkillinen. Hän ei halua leimautua osaksi jotain ympäristöpoliittiseen ideologiaan julkisesti sitoutunutta, eikä edes sitä hiljaisesti ylläpitävää, sosiaalista ryhmää. Ympäristövastuullisen kuluttajan on sanouduttava irti poliittisesti radikaaleista ympäristöaktivisteista. (Moisander 2004, 296.) Ympäristövastuullisen kuluttajan eettisenä päämääränä näyttäisi lähinnä olevan hyvä omatunto sekä moraalisesti esimerkillisen, rationaalisen ja sosiaalisesti hyväksytyyn kansalaisen roolin ja aseman saavuttaminen (Moisander 2004, 297).

Se, miten ennemmistö haastatelluista työntekijöistä kuvasi itseään kuluttajina, vastasi pitkälti Moisanderin (2004) havaintoja ympäristövastuullisista kuluttajista moraalisina toimijoina. Työntekijöiden moraalinen pohdiskelu kohdistui enemmän konkreettisiin tekoihin kuin tunteisiin tai aikomuksiin. Haastatellut perustelivat valintojaan myös enemmän järki- kuin tunne- tai arvoargumentein. Heille ympäristöasiat näkyivät arjen valinnoissa muun muassa kierrätyksenä, lajitteluna ja säästäväisyytenä. Toisaalta joidenkin työntekijöiden kuluttajapäätöksiin näyttivät vaikuttavan erityisesti myös henkilökohtaiset arvot ja moraaliset periaatteet tai huolenaiheet. Enemmistö haastatelluista korosti

kuitenkin rationaalista ja maltillista suhtautumista ympäristöasioihin. He eivät siis näytäneet haluavan yhdistää itseään radikaaliin ympäristöaktivismiin.

Jobberin (2006, 217) mukaan taas kuluttajanäkökulmasta kulutuspäätöksiin vaikuttavat henkilökohtaiset moraaliset periaatteet ja huolenaiheet, jotka tyypillisesti sisältyvät laajempaan maailmankuvaan, elämäntapaan ja arvomaailmaan. Hän määrittelee eettisen kuluttajuuden ostospäätösten tekemiseksi, joita ei tehdä ainoastaan henkilökohtaisten intressien perusteella vaan myös yhteiskunnan ja ympäristön etua ajatellen. Tähän arvomaailmaan kuuluu myös huoli omasta sekä lähipiirin fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. (Cooper-Martin & Holbrook 1993, 113; Wilska 2011, 194.)

Globe Hopen toimitusjohtaja Lukkalan haastattelukerronnasta kävi puolestaan ilmi, että hänen käyttäytymiseensä vaikuttavat voimakkaasti henkilökohtaiset moraaliset periaatteet ja huolenaiheet, jotka sisältyvät laajempaan maailmankuvaan, elämäntapaan ja arvomaailmaan:

”Elikä kyllä se (ympäristövastuullisuus) lähtee sieltä, siitä sisimmäisestä ymmärryksestä siihen, että nää maailman luonnonvarat ei riitä tällaisella tuhlauksella, mitä me nyt tehdään. Ja et jokainen pyrkii sekä omassa henkilökohtaisessa elämässään että oman työnsä kautta vaikuttamaan siihen, että maapallolla elämä säilyis pidempään, kun mitä se näyttää säilyvän tällä menolla, mitä ne nyt mennään.” (T₆)

Myös Peltomäki ja Kauppinen (1995, 57) havaitsivat, että yrittäjät, jotka reagoivat ympäristökysymyksiin reaktiivisella tai proaktiivisella tavalla, painottivat henkilökohtaiseen ansioon liittyvissä ideoissa omakohtaisia intressejä tietyn ympäristöongelman ratkaisemiseksi sekä omakohtaisen kokemuksen ja koulutuksen hyödyntämistä.

Vuosituhanen alussa länsimaiset kuluttajat ilmaisivat valinnoillaan sosiaalisen vastuun tärkeyden, kun he alkoivat valvoa esimerkiksi kehitysmaiden työntekijöiden etua ja suosia sosiaalisesti kestävästi tuotettuja elintarvikkeita ja tekstiilejä. Muun muassa Reilun kaupan tuotteiden ostaminen sekä muut sosiaalisesti kestävät kulutusmuodot yleistyivät. Tuotteisiin alkoi ilmestyä erilaisia sertifikaatteja takuuna eettisyydestä ja ekologisuudesta. (Wilska 2011, 191.) Toisaalta uuden vuosituhanen kuluttajat ovat sisäistäneet myös elämyksellisyyden, yksilöllisyyden, viihteellisyyden ja nautinnon tavoittelun. Shoppailusta on Suomessakin tullut koko perheen harrastus, ja yhä useammilla on varaa luksustuotteisiin. (Wilska 2011, 192.)

Kuluttajien tiedon, asenteiden ja ostokäyttäytyminen välillä onkin havaittavissa kuilu, kun puhutaan ympäristöasioista ja vaatteiden ostosta. Toisin sanoen kuluttajat

voivat sekä tiedostaa että olla huolissaan ympäristöstä, mutta tämä ei johdonmukaisesti konkretisoidu käyttäytymiseksi, joka palkitsee ympäristöllisesti vastuullisia yrityksiä ja rankaisee vastuuttomia. (Kozar & Connell 2013, 318.) Butler ja Francis (1997, 76–85) osoittivat, että kuluttajat näkevät yrityksen ympäristökäytäntöjä tärkeämpinä tekijöinä ostopäätösten teossa esimerkiksi hinnan, tyylin tai istuvuuden. On myös näyttöä siitä, että kuluttajat ovat vain minimaalisesti sitoutuneita sosiaalisesti vastuullisten vaatteiden ostamiseen (Kozar & Connell 2013, 318).

Haastateltujen työntekijöiden kokemukset ja näkemykset asiakkaiden vaatteiden ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä ovat samantyyppisiä kuin aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa esille nousseet seikat. Haastatellut näkivät, että ympäristövastuulliset tuotteet ovat kasvava trendi niin Suomessa kuin ulkomailla. Heidän mukaansa trendi näkyy sekä kuluttajien että yritysasiakkaiden asenteissa ja käyttäytymisessä. Kuluttajat ja yritysasiakkaat suhtautuvat positiivisesti vastuullisuuteen ja arvostavat ympäristöystävällisiä tuotteita. Tämä ei kuitenkaan välttämättä konkretisoidu ihmisillä käytännön toiminnaksi. He näkivät, että kuluttajilla olisi halua toimia vastuullisesti, mutta trendit ja tutut toimintatavat vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Ympäristöarvoja pitäisi haastateltujen mukaansa markkinoida entistä tehokkaammin. Ympäristövastuullisista vaatteista pitäisi saada luotua ilmiö, jonka osana ihmiset haluavat olla.

Seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat haastateltujen työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä sekä työntekijöiden suhtautumista ympäristövastuullisuuteen arvona, jolla tuotteita markkinoidaan ja myydään:

”Mä mieluummin lähtisin se design tai oikeastaan se tarina ja innovatiivisuus tietyllä tavalla edellä ja niin, että se design on vahva paketti. Mä haluaisin, että se ekologisuus olisi lisäarvo, koska mä uskon, että se on logiikka, millä ihminen ostaa.” (T₇)

”Mutta kyllä mä kieltämättä myös mietin sitä, että mitä mä oon ehkä itekseni pohtinut, että mitä missäkin yhteydessä kannattaa, että mä en välttämättä usko, että suuressa julkisuudessa kannattaa välttämättä sillä ekologisuudella pelkästään mennä. Se pitäis mennä sen muodin ja designin edellä. Ja sitte taas tota tuoda sitä vaan vahvistusta siitä ekologisuudesta. Se vaan tahtoo olla se suuri yleisö, niin se on liian pelottavaa, ainakin vielä.” (T₅)

Haastatellut pohtivat ympäristövastuullisuutta yrityksen myynnin ja markkinoinnin sekä yhteiskunnallisen arvoilmaston näkökulmasta: minkälaisia tekijöitä ja arvoja

kuluttajat tuotteissa arvostavat tai ovat valmiita kyseisellä hetkellä vastaanottamaan. Osa haastatelluista pitäisi Globe Hopen tuotteiden ekologisuuden markkinoinnissa lisäarvona, koska he uskovat, että se on myös logiikka, jolla ihminen ostaa. Haastatellut kokivat, että ihmiset eivät osta tuotetta vain ympäristöarvon tai ympäristöystävällisyyden takia, vaan tuotteen tulee olla muun muassa käytännöllinen, kestävä ja hyvälaatuinen sekä hyvin suunniteltu ja kaunis design-tuote. Osa haastatelluista ei halunnut korostaa Globe Hopen tuotteiden markkinoinnissa ainoastaan ympäristövastuullisuutta, vaan painottaa mieluummin innovatiivisuutta, muotia ja designia. Heille oli tärkeää, että asiakkaat näkisivät Globe Hopen myös suomalaisena design-yrityksenä. Myös toimitusjohtaja Seija Lukkala korosti, että tuotteiden lähtökohtana on aina funktionaalisuus, hyvä design ja pitkä käyttöikä ekologisuuden ja eettisyyden lisäksi.

Haastatellut työntekijät kokivat, että ympäristövastuullisuus ei ole välttämättä asiakkaita ja jälleenmyyjiä eniten kiinnostava asia, vaan yrityksen brändi ja tuotteiden design kokonaisuudessaan. Hyvässä tuotteessa ekologisuus on ominaisuus, josta ihmiset voivat olla valmiita maksamaan, jos muut tekijät ovat kunnossa. Tästä huolimatta asiakkaat voivat haastateltujen mukaan kokea ekologiset tuotteet liian kalliiksi ja hinta saattaa nousta heille ratkaisevaksi tekijäksi ostopäätöstä tehtäessä. Yksi haastatelluista työntekijöistä koki, että julkisuudessa ei kannata tuoda ainoastaan ekologisuutta esille, vaan korostaa muotia ja designia, sillä suuri yleisö voi pitää pelkän ekologisuuden painottamista vielä pelottavana. Toisaalta hän näki, että yrityksen ympäristövastuullisuutta voisi hyödyntää entistä enemmän.

Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnasta on tulkittavissa, että työntekijöiden omat näkemykset ympäristövastuullisuudesta arvona, jolla tuotteita markkinoidaan ja myydään, eivät olleet ristiriidassa Globe Hopen toiminnan kanssa. Haastatellut olivat tiedostaneet ja hyväksyneet, että asiakkaiden koetut arvot ja näkemykset vaikuttavat tapaan, jolla ympäristövastuullisuutta voidaan hyödyntää yrityksen myynnissä ja markkinoinnissa. Muidenkin tuoteominaisuuksien, kuten designin ja käytettävyyden sekä kestävyuden ja laadukkuuden, korostaminen markkinoinnissa oli työntekijöiden mielestä positiivista, sillä he arvostivat itse tuotteissa samoja tekijöitä. Työntekijät kokivat myös viestinnän ja markkinoinnin vastaavan pitkälti Globe Hopen toimintaa ja tuotteita, joten ne eivät herättäneet työntekijöissä ristiriitaisia tunteita.

3.3 Työntekijöiden suhtautuminen Globe Hopen tehtävään yhteiskunnassa

Yhteiskuntavastuun käsitteen taustalta voidaan erottaa erilaisia ideologioita, jotka eroavat toisistaan suhtautumisessaan yrityksen asemaan ja tehtävään yhteiskunnassa sekä käsityksessä yrityksille kuuluvan vastuun laajuudesta. Ne kuvaavat yritystoimintaan liittyviä perusolettamuksia ja arvoja myös laajemmin kuin pelkän yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Taustalla vaikuttavasta ideologiasta riippuen yhteiskuntavastuu voi saada hyvin erilaisia sisältöjä. (Pihkola 2004, 170.) Takala (2000, 596–597) on erottanut kolme yhteiskunnallisen vastuun ideologiaa: omistajalähtöisen näkemyksen, sidosryhmälähtöisen näkemyksen ja laajan sosiaalisen ideologian.

Omistajalähtöinen näkemys perustuu vapaan kilpailun ja markkinatalouden perusajatuksille. Yrityksen tehtävä yhteiskunnassa on toimia mahdollisimman tehokkaasti tarjoamalla työtä, tuottamalla hyödykkeitä ja maksimoimalla omistajille kertyvä voitto. Muunlainen toiminta on koko yhteiskunnan kannalta tehotonta ja jopa vastuutonta. (Kallio 2004, 109; Takala 2000, 596.) Omistajalähtöisen näkemyksen mukaan yritystoiminta on luonteeltaan amoraalista, eli moraalin ulkopuolella olevaa. Yritysjohdolta katsotaan kokonaan puuttuvan kyky tunnistaa ja ratkaista yhteiskunnassa tai liiketoiminnassa ilmenviä eettisiä ongelmia. Etiikan näkökulmasta olennaista on noudattaa lakia kaikessa toiminnassa. Vapaiden markkinoiden toiminta ratkaisee mahdolliset eettiset ja muut ongelmat maksimoimalla kaikkien yhteisöjen ja yksilöiden hyvinvoinnin. (Takala 2000, 596–597; Pihkola 2004, 170.) Näkemyksessä ei huomioida luonnonympäristöä muuten kuin raaka-aineiden osalta (Pihkola 2004, 170).

Sidosryhmälähtöisen näkemyksen mukaan yritys on yhteiskunnan aktiivinen toimija, joka ei ainoastaan täytä kuluttajien tarpeita, vaan myös luo niitä, ja vaikuttaa omalla toiminnallaan markkinoiden muotoutumiseen. Koska yritys käyttää yhteiskunnassa valtaa laajemminkin kuin oman toimintansa osalta, tulee sen myös ottaa vastuuta yhteiskunnan hyvinvoinnista. Vastuullisuus on yritykselle paitsi keino legitimoida toimintansa, myös yksi kilpailukeino muiden joukossa. Yrityksen ensisijaisena tavoitteena on yritystoiminnan jatkuvuuden ja pitkän aikavälin tuottojen turvaaminen, mikä edellyttää myös yhteiskunnallisesti vastuullista toimintaa. Eettisyys ei ole toiminnan itsetarkoitus, vaan yksi päätöksenteossa huomioitava tekijä. Se ei kuitenkaan saa vaarantaa kannattavuustavoitetta. (Takala 2000, 597–598; Pihkola 2004, 170.)

Laajan sosiaalisen vastuun ideologian mukaan yrityksellä on vahva taloudellinen ja moraalinen yhteys ympäröivään yhteiskuntaan. Yrityksen on otettava eettiset ja

vastuulliset näkökohdat huomioon myös toiminnan tavoitteita asetettaessa, vaikka ne merkitsisivät heikkenevää taloudellista tulosta lyhyellä aikavälillä. Toiminnan päämäärä ei ole voiton tuottaminen, vaan koko yhteiskunnan hyvinvoinnin lisääminen. Yrityksellä on kuitenkin myös taloudellinen vastuunsa, jonka hoitamiseksi sen tulee järjestää tuotantotoimintansa kannattavalla tavalla. Toiminnan tulosta arvioitaessa myös yhteiskunnallisilla näkökulmilla on huomattavaa painoarvoa, ja yhteiskuntavastuu on keskeinen osa yrityksen toimintastrategiaa. (Takala 2000, 599–600; Pihkola 2004, 171.)

Globe Hopen voidaan nähdä noudattavan laajan sosiaalisen vastuun ideologian mukaista toimintaa. Yhteiskuntavastuu on keskeinen osa yrityksen liiketoimintaidea ja toimintastrategiaa, ja sen kaikkiin toiminnan tavoitteisiin on perustamisesta alkaen sisällytetty ympäristö- ja eettiset arvot. Seuraava toimitusjohtaja Seija Lukkalan haastatteluote kuvaa ympäristöarvojen tärkeyttä Globe Hopen toiminnan perustana:

”No itse asiassa koko yritystä ei olisi olemassa ilman näitä ympäristöarvoja. Sehän niin kun on se ensimmäinen, koska tää on perustettu arvoille, ei niin kun normaalisti tehdään, että on tuote tai idea, niin kun tuoteidea ja joku, mitä aletaan myymään. Meillähän oli ensin idea, sit me ruvettiin tekeen tuotteita, jotka oli sen arvomaailman mukaisia tai ideologian mukaisia.” (T6)

Myös työntekijöiden haastattelukerronnassa oli havaittavissa selvästi piirteitä laajan yhteiskunnallisen vastuun mukaisesta näkemyksestä, jonka mukaan yrityksen tulee olla hyödyksi yhteiskunnalle. He jäsensivät ympäristövastuun käsitettä yrityksen sidosryhmien kautta, ja ajattelivat yrityksen olevan vastuullinen niille sidosryhmille, joita sen toiminta koskettaa. Globe Hopen ympäristöarvojen mukainen toiminta ja vastuullisuus sidosryhmille, esimerkiksi asiakkaille, ilmeni haastateltujen mukaan muun muassa siten, että asiakkaille halutaan tarjota kestäviä ja luvunlaisia tuotteita. Globe Hope ei myöskään halua luoda kuluttajille turhia ostotarpeita, minkä vuoksi yritys ei esimerkiksi käytä maksettua mainontaa. Yritys haluaa sen sijaan olla vaihtoehto ihmiselle sen jälkeen, kun hänellä on jo syntynyt tarve. Markkinoinnin tarkoituksena nähtiin osaltaan olevan ihmisten herättäminen ajattelemaan ekologisuutta ja tietoisuuden lisääminen Globe Hopen konseptista. Maksetun mainonnan käyttämättä jättäminen on haastatellun työntekijän mukaan yksi esimerkki siitä, että yritys joutuu tasapainottelemaan ympäristövastuun, voiton tavoittelun ja kaupallisuuden välillä:

”Siinä (maksetussa mainonnassa) on sit taas kysymys siitä, että luodaan ihmisille tarve, ja me ei haluta luoda sitä tarvetta. Et mehän halutaan olla niin kun se vaihtoehto, sit kun sillä ihmisellä on olemassa se tarve, mut me ei haluta tehdä sitä sille. Tää on sit ehkä

eniten tää, mikä voi riidellä tän meidän kuitenkin sen ajatuksen kaa, et ollaan kaupallinen yritys, minkä olis tarkoitus tuottaa voittoa.” (T₈)

Hyötynäkökulmaa yhteiskunnalle kuvaa haastattelukerronnassa myös se, että työntekijät kokivat ympäristövastuullisuudeksi sen, että yritys kannustaa muita yrityksiä toimimaan vaihtoehtoisella tavalla tekstiilialalla:

”Ja sit myös niin ku siin, että mun mielestä me näytetään esimerkkiä vaihtoehtoisesta tavasta tehdä asioita tekstiilialalla. Et ehkä sekin on osa vastuuta, et pystyy sitte niin ku kannustaa muita.” (T₁)

Yrityksen päätöksenteossa korostettiin siten eettisiä ja ympäristövastuun näkökulmia taloudellisten tai käytännöllisten sijaan. Haastateltujen työntekijöiden mukaan yritys valmistaa ja kehittää ympäristöystävällisiä tuotteita sekä investoi ekologiseen tuotantoon ja toimintatapoihin, vaikka osa toimenpiteistä on yritykselle taloudellisesti vähemmän kannattavia, saattavat lisätä kustannuksia ja tehdä toiminnasta tehottomampaa. Kustannuksia yritykselle kertyi muun muassa ympäristöystävällisistä tuotantomenetelmistä ja vastuullisesta alihankinnasta sekä esimerkiksi pakkaus- ja palautusjärjestelmä RePackin käyttöönotosta, jossa pantilliset RePack-pakkaukset kierrätetään uudelleenkäyttöön ja pantti palautetaan käyttäjälle. (Mäkilä 2013.) Haastateltujen työntekijöiden mukaan Globe Hope lähti tukemaan RePack-konseptin käyttöönottoa, koska se oli yrityksen toimintastrategian mukaista. Ympäristövastuun edelläkävijänä Globe Hope halusi olla ensimmäisten joukossa Suomessa ottamassa käyttöön ympäristöystävällistä pakkausvaihtoehtoa, vaikka se vaatikin yritykseltä paljon työtä ja ajallisia resursseja:

”Ja sit me oltiin yhdessä heidän kanssaan kehittämässä ne jutut. Et me kehitettiin ne pakkaukset. Et oli kokonaan kierrätetystä materiaalista tehdyt pakkaukset ja kaikkea muuta. Et me lähdettiin siihen innolla mukaan, vaikka se vei meiltä hirveesti aikaa, koska se oli sen perusajatuksen mukaista.” (T₇)

Haastateltujen työntekijöiden suhtautuminen Globe Hopen taloudellisiin tavoitteisiin vaihteli jonkin verran yrityksessä. Jokainen työntekijä koki laajan sosiaalisen vastuun ideologian mukaisesti, että yrityksellä on myös taloudellinen vastuunsa, jonka hoitamiseksi sen tulee järjestää tuotantotoimintansa kannattavalla tavalla. Yrityksen tavoitteena tulee olla vastuullisen toiminnan lisäksi yritystoiminnan jatkuvuuden ja pitkän aikavälin tuottojen turvaaminen. Se, miten työntekijät suhtautuivat kannattavuustavoitteisiin ja voitontavoitteluun kuitenkin vaihteli hieman yrityksessä. Kaikki työntekijät

näkivät, että taloudelliset tavoitteet eivät saa vaikuttaa Globe Hopen eettisten ja ympäristöarvojen toteuttamiseen. Joidenkin työntekijöiden haastattelukerronnassa kuitenkin korostui enemmän sidosryhmälähtöinen näkemys siitä, että vastuullisuuden toteuttaminen ei saa vaarantaa yrityksen kannattavuustavoitteita. He painottivat ympäristövastuun merkitystä tehokkuuden ja ympäristöasioiden hallinnan sekä liiketoiminnan ja kannattavuuden näkökulmista ja kilpailukeinona, josta tulisi saada taloudellista hyötyä:

”Ja tääl yrityksessä, siis niin kuin mä sanoin, sehän on kyse markkinoinnista. Jos me tehdään jotain ekologista, niin meidän pitää vaan osata markkinoida se. Sit me markkinoidaan se, ja saadaan ihmiset joko ostamaan enemmän tuotteita tai kalliimmalla hinnalla.” (T7)

”Tietysti idean vois sanoa toteuttaminen ja läpilyöminen näinkin isoksi, niin onhan se nyt enemmän, kun voi koskaan edes odottaa. Mutta tosiaan sitten sen, että sen sais vielä laaja-alaisemmaksi ja kannattavammaksi ja näin, niin ehkä siinä kuitenkin on vielä hiomista.” (T5)

Vaikka osa haastatelluista työntekijöistä korostikin ympäristövastuullisesta toiminnasta saatavan taloudellisen hyödyn ja kilpailukyvyn merkitystä, vastuullisuutta ei kuitenkaan koettu vain yhtenä kilpailukeinona muiden joukossa tai keinona legitimoida Globe Hopen toimintaa. Sidosryhmälähtöisestä ideologiasta työntekijöiden näkemykset erosivat siinä, että yrityksen toiminnassa eettisyys nähtiin vahvasti kaikkeen päätöksentekoon kuuluvaksi ja itsetarkoitukseksi, ei yhdeksi päätöksenteossa huomioitavaksi tekijäksi. Haastateltujen mukaan yhteiskuntavastuullinen toiminta saattoi välillä myös vaarantaa yrityksen kannattavuustavoitetta.

Globe Hopessa ympäristöasioiden huomioimisen motiivina ei siten voitu pitää kilpailukyvyn parantamista, jolloin toiminnan ensisijaisena kannustimena ovat kustannus-
hyödyt, tuotannon tehostuminen ja sen mukanaan tuoma mahdollisuus parantaa yrityksen kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Yritys soveltaisi tällöin toiminnan ympäristönäkökoh-
tia selkeästi strategisesti pyrkien maksimoimaan etuaan kilpailijoihinsa nähden. Vaikka ympäristövastuullisella toiminnalla haluttiin myös laskea kustannuksia, parantaa yrityskuvaa ja tuotteiden laatua kuluttajien silmissä sekä lisätä myyntiä, se ei kuitenkaan ollut ympäristövastuullisen toiminnan peruste ja ensisijainen kannustin. Ympäristövastuullisuutta ei toteutettu vain, mikäli sen katsottiin tuottavan välillisesti myös taloudellista etua. Päätös aloittaa jokin tietty toiminta ei siten perustunut ensisijaisesti taloudellisen kannattavuuden maksimointiin ekologisista seuraamuksista riippumatta. Globe Hope halusi

toteuttaa myös kustannuksia lisääviä ympäristövastuullisia toimintatapoja, koska ne olivat yrityksen vastuullisen ideologian mukaisia. (Bansal & Roth, 2000, 724; Pihkola 2004, 173.)

Työntekijöiden haastattelukerronnasta ei ollut havaittavissa omistajalähtöisen mukaista amoraalista eli moraalien ulkopuolella olevaa suhtautumista yritystoimintaan ja luonnonympäristöön. Eettiset ja moraaliset kysymykset olivat esillä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa ja tulevaisuuden toimintaa koskevia päätöksiä tehtäessä. Yritysjohdolla oli kyky tunnistaa ja ratkaista yhteiskunnassa tai liiketoiminnassa ilmeneviä eettisiä ongelmia. Seuraava työntekijän haastatteluote kuvaa sitä, miten Globe Hopin päätöksenteossa pyritään ratkaisemaan tekstiiliteollisuudessa ja liiketoiminnassa ilmeneviä ympäristövastuullisuuteen liittyviä ongelmia. Globe Hopessa pohditaan muun muassa, pitäisikö sen tukea yrityksiä, jotka ovat siirtymässä luomupuuvillan tuotantoon, ja tukea näin tuottajien siirtymävaihetta. Tällä hetkellä Globe Hope ostaa ainoastaan luomupuuvillaa:

”Et nyt kun me ostetaan vaan sitä luomua, et oisko se väli tosiaan se, että mitä meidän pitäisikin tukea, koska sit ne tyypit on silleen vähän enemmän niin kun pulassa, että ne periaatteessa joutuu myymään jo kalliimmalla kuin normipuuvilla. Mut kun se ei täyty vielä niitä luomupuuvillan säädöksiä, niin ei voi myydä sitä sillä hinnalla.” (T₈)

Vastuullisuuden näkökulmasta Globe Hopessa ei ollut olennaista noudattaa lakia kaikessa toiminnassa, vaan toimia yrityksen vastuullisen toimintastrategian ja ideologian mukaisesti. Tietyissä tapauksissa tämä tarkoitti lain asettamien säädösten ja minimivaatimusten vapaaehtoista ylittämistä. Vapaiden markkinoiden toiminnan ei myöskään nähty ratkaisevan eettisiä ongelmia. Toisaalta työntekijät painottivat yritysten aktiivista roolia eettisten ja ympäristöongelmien ratkaisemisessa. Luonnonympäristö nähtiin itseisarvoisena ja monimuotoisena kokonaisuutena, joka tuli säilyttää tuleville sukupolville, eikä ainoastaan tuotteiden raaka-aineiden lähteenä.

Kaikissa yllä esitetyissä ideologioissa on omat ongelmakohtansa, eikä yksimielisyyttä yhteiskunnallisen vastuun sisällöstä ole saavutettu. Perinteisen omistajalähtöisen tai klassisen mallin heikkoutena on pidetty ehdotonta uskoa avoimeen kilpailuun ja markkinavoimien toimivuuteen. Markkinoiden toiminta on harvoin täydellistä, ja esimerkiksi tuotantotoiminnan ulkoisvaikutukset, kuten saasteet, jäävät useimmiten täysin hinnoittelelmatta. Lisäksi markkinoiden toiminnan perusteena olevan hinnan määrittäminen on usein mahdotonta juuri ympäristöongelmien tapauksessa: puhtaalle ilmalle tai lajin elinympäristön tuhoutumiselle on vaikea määritellä rahallista arvoa. (Takala 2000, 596;

DesJardins 1998, 827.) Sidosryhmälähtöistä tai neoklassista mallia on pidetty malleista ehkä lupaavimpana, mutta ei kuitenkaan ympäristön näkökulmasta riittävänä. Mallin ongelmana on, että se perustuu perinteiselle näkemykselle talouden ja kuluttamisen jatkuvasta kasvusta. Etenkin ympäristöfilosofien piirissä perinteistä mallia on pidetty kestävämmänä lähtökohtana muutoksen aikaansaamiselle. (Pihkola 2004, 171.) Vaativampia yhteiskuntavastuun ideologioita on puolestaan syytetty muun muassa epämääräisyydestä ja epärealistisuudesta (Takala 2000, 599–600). Malleja on pidetty mahdottomina toteuttaa nykyisen kaltaisen markkinatalouden piirissä. (Pihkola 2004, 172.)

Kun puhutaan suhtautumisesta yrityksen asemaan ja tehtävään yhteiskunnassa, tärkeä osa-alue on myös ympäristöfilosofialle keskeinen kysymys luonnon arvottamisesta (Pihkola 2004, 172). Yritysten ympäristöetiikassa olennainen jaottelu on tällöin arvojen jakaminen ihmiskeskeisiin ja luontokeskeisiin arvoihin, joiden merkittävin ero on käsitys luonnon arvosta. (Vilka 1993, 104). Ihmiskeskeisen eli *antroposentrisen* näkemyksen mukaan ihmisiä tulee kunnioittaa, koska heillä tai heidän kokemuksillaan on itseisarvo. Luonnolla ja luontokappaleilla on ainoastaan välineellistä arvoa, ja niiden arvo on sidoksissa siihen, miten ne auttavat ihmisiä säilymään tai miten ne tuottavat ihmisille myönteisiä elämyksiä. (Oksanen 2012, 167.) Luontokeskeisen eli *biosentrisen* näkemyksen mukaan luonnon arvo ei määrity yksinomaan sen hyödyllisyydestä ihmiselle. Luontoa on pidettävä arvokkaana ja sitä tulee suojella luonnon itsensä tähden, koska myös eläimillä ja kasveilla on itseisarvo. Luonnon itseisarvo on moraalinen tosiasia ja rinnasteinen ajatukselle ihmisen itseisarvosta, ihmisarvosta. (Purser, Park & Montuori, 1995, 1058; Oksanen 2012, 168.) Varsin yksimielisesti voidaan todeta, että ihmiskeskeinen näkemys on yrityksissä vallitseva, vaikka se ei leviäkään äärimuodossaan. Erimielisyyttä taas esiintyy muista näkökohdista, kuten mikä on ympäristön tilan vakavuus ja mitkä ovat sopivimmat ratkaisuvaihtoehdot. (Rintanen 2004, 83–84.)

Ihmiskeskeistä suhtautumista luontoon on yleisesti pidetty yhtenä suurimmista syistä nykyisiin ympäristöongelmiin. Länsimaisen filosofian ja teologian valtavirta on pyrkinyt tukemaan näkemystä ihmisen erityisasemasta luonnossa ja antamaan oikeutuksen monille ihmisen luontoon kohdistamille toimenpiteille. (Oksanen 2012, 142.) Perinteinen länsimainen suhtautuminen luontoa kohtaan on ollut luonnon välineellistäminen. Luonnon-ympäristö on nähty pääasiassa raaka-aineena, ja ensisijainen tarkoitus on ollut muokata sitä mahdollisimman hyvin ihmisen tarpeisiin sopivaksi. Samalla yritysten eettisen vastuun on tulkittu rajoittuneen mahdollisimman tehokkaaseen tuotannontekijöiden käyttöön ja taloudellisen kasvun aikaansaamiseen. (Buchholz 1998, 47.)

Globe Hopen toimitusjohtaja Lukkalan ja työntekijöiden haastattelukerronnasta on tulkittavissa, että yritys pyrkii mukauttamaan toimintansa vahvasti luonnonympäristön tarpeisiin ihmisten tarpeiden huomioimisen lisäksi. Globe Hopessa suhde moraalisiin ja ympäristöarvoihin nähdään kuuluvan liiketoimintaan itseisarvoisesti. Luonnonympäristön moraalinen arvo liittyi perustavanlaatuisesti koko yrityksen olemassaoloon, toimintaan ja tavoitteisiin. Haastatellut työntekijät eivät vältäneet Globe Hopen ympäristöasioihin kohdistuvaa henkilökohtaista eettistä vastuuta, eivätkä he myöskään rajanneet luonnonympäristön moraalista arvoa tiettyihin yrityksen toimintatapoihin tai tavoitteisiin. Enemmistö haastatelluista työntekijöistä sen sijaan harjoitti henkilökohtaista moraalista pohdintaa yrityksen toimintatavoista ja niihin liittyvistä arvokysymyksistä. Tämä näkyi muun muassa sekä rationaalisina että tunnepitoisina pohdintoina yrityksen toiminnan ympäristövastuullisuudesta. Yrityksen suhdetta luonnon arvoon valottaa seuraava Lukkalan haastatteluote, jossa hän kuvaa yritysten ja ihmisten velvollisuutta suojella elämää maapallolla:

”...jos ajattelee, että yritys on ympäristövastuullinen, mä en usko semmoisen yrityksen ympäristövastuullisuuteen, jossa ne ihmiset ei allekirjoita sitä ympäristövastuullisuutta itse. Elikä kyllä se lähtee sieltä, siitä sisimmäisestä ymmärryksestä siihen, että nää maailman luonnonvarat ei riitä tällaisella tuhlauksella, mitä me nyt tehdään. Ja et jokainen pyrkii sekä omassa henkilökohtaisessa elämässään että oman työnsä kautta vaikuttamaan siihen, että maapallolla elämä säilyis pidempään, kun mitä se näyttää säilyvän tällä menolla, mitä ne nyt mennään.” (T₆)

Olellainen näkökulma ympäristövastuun toteutumista tarkasteltaessa on myös yritysten suhde teknologiaan ympäristöongelmien ratkaisussa. Arvoille, empatialle ja tunteille sekä yhteiskunnalliselle osallistumiselle ja toimintatapojen muutokselle vastakkaisena näkemyksenä on usein mainittu *teknosentrismi*, tekniikka- ja tehokkuususkko, joka painottaa teknologian merkitystä ympäristöongelmien ratkaisemisessa (Purser, Park & Montuori 1995, 1059–1060). Tehokkuutta itsessään pidetään järkevänä toimintaperiaatteena, joka voi muodostaa hyvän lähtökohdan ekologisesti kestävämmälle toiminnalle. Teknosentrismen kritikoiden mukaan ongelmat ilmenevät usein vasta silloin, kun teknologian varjolla todellisiin ongelmiin jätetään puuttumatta. Tällöin teknologinen kehitys asetetaan muutosten toteuttamisen ehdoksi ja edellytykseksi. Teknosentrisen paradigman kritisoijat näkevät siinä merkittävän syyn monille nykyisille ympäristöongelmille sekä esteen niiden ratkaisulle. Vastauksena teknisen lähestymistavan ongelmiin on peräänkukutettu eettisempää suhtautumista ympäristökysymyksiin. Teknisiä ratkaisuja ei tulisi

arvioida ainoastaan niiden kyvyllä ratkaista tuotanto-ongelmia, vaan niiden vaikutus luonnonympäristöön välittömästi ja myöhemmin tulevaisuudessa tulisi myös huomioida. (Rintanen 2004, 87–88.)

Toimitusjohtaja Lukkalan ja työntekijöiden haastattelukerronnassa ei ollut havaittavissa rationaalista tai mekaanista ajattelutapaa, jossa ympäristövastuun johtaminen perustuisi ainoastaan tietoon ja teknisiin kykyihin. Päinvastoin, eettistä ajattelua korostettiin taloudellisen tehokkuuden sijaan ja arvojen nähtiin kuuluvan vahvasti todelliseen yritysmaailmaan. Yrityksen ympäristövaikutuksia pyrittiin vähentämään muillakin kuin teknologiaan ja tuotannon tehokkuuteen perustuvilla tavoilla ja teknologiaa ei nähty arvojen korvikkeena. Enemmistö haastatelluista ei myöskään kuvannut ympäristöasioita taloudellisen tehokkuuden kannalta tai ollut kovin tietoinen yrityksen teknisistä ratkaisuksista. Toisaalta osa haastatelluista toivoi yritykseltä enemmän tehokkuutta, joka olisi hyödyllistä sekä ympäristönsuojelun että yrityksen talouden kannalta. (Rintanen 2004, 87–88.)

3.4 Yritystoiminnan reunaehdot vastuullisuuden näkökulmasta

Yritysten yhteiskunnallinen ja ympäristöllinen vastuu on perinteisesti nähty varsin rajoittuneena. Yritysten yhteiskunnallisen vastuun suppeassa ideologiassa liiketoiminta nähdään toiminnaksi, jossa yritys pyrkii aikaansaamaan mahdollisimman paljon taloudellista voittoa omistajilleen tuottamalla hyödykkeitä markkinoille. (Kallio 2004, 109.) Tämä näkemys pohjautuu yleensä Adam Smithin tunnettuun ajatukseen markkinoiden ”näkymättömästä kädestä”, joka ohjaa kaikkien osapuolten kannalta parhaaseen lopputulokseen, jos kaikki toimijat pyrkivät maksimoimaan oman etunsa (Friedman 1962; 133–134).

Vastuullinen liiketoiminta on siis jo peruslähtökohdiltaan nähty varsin rajoittuneeksi ja ongelmalliseksi, koska vapaassa markkinataloudessa menestymisessä on lopulta kyse kilpailijoiden toimenpiteisiin vastaamisesta sekä omasta edusta, ei yhteistyöstä ja yleisestä hyvästä. Tämä siitakin huolimatta, että markkinatalouden sosiaalisen legitimitaation on perinteisesti katsottu rakentuvan sille, että ajaessaan omia etujaan yritykset ajavat yhteiskunnan etua laajemmin. (Kallio & Nurmi 2006, 7.) Rohwederin (2004, 81, 83) mukaan yritysten vastuullista toimintaa analysoitaessa on lähtökohtana pidettävä sitä, että taloudelliset kannustimet vaikuttavat aina yritysten päätöksentekoon, koska yritysten päämääränä on kannattava liiketoiminta.

Yritysten toiminnan eettisyys on usein asetettu kyseenalaiseksi. Etiikan merkitystä yritysorganisaatioissa voidaan kuitenkin yleisesti puolustaa toteamalla, että eettinen

arvostelu ja harkinta kuuluvat olennaisesti kaikkeen inhimilliseen toimintaan ja muodostavat siten myös yritystoiminnan peruselementin. Monet yrityksissä tehtävät päätökset ovat tästä huolimatta eettisesti ristiriitaisia ja ongelmallisia. Yritysjohdo voi joutua tekemään päätöksiä, jossa eri sidosryhmien edut tai yrityksessä vallitsevat arvot ovat ristiriidassa. Eettinen ongelma syntyy silloin, kun tietyn edun tai arvon tyydyttäminen vaatii jonkun toisen edun tai arvon uhraamista. (Caselli 1998, 85–86.)

Yritystoiminnassa on monia reunaehtoja, jotka rajoittavat yrityksen mahdollisuuksia epäitsekäseen toimintaan ja luonnonympäristön huomioimiseen yli talousrationaalisuuden rajojen. Kestävä kehitys ei yleisesti näyttäyty yritysten maailmassa toimintaa ohjaavana tavoitteena vaan ensisijaisesti välineenä omiin päämääriin pääsemiseksi. (Markkanen 2004, 182.) Jatkuvuuden turvaaminen vaikuttaa yrityksissä vallitseviin arvoihin. Toiminnan on oltava taloudellisesti kannattavaa tai pysyttävä määritellyn budjetin rajoissa. Yrityksen on pystyttävä myös kehittymään markkinoiden vaatimusten mukaisesti, jotta toiminta voi jatkua. (Puohiniemi 2003, 7.)

Yleisesti voidaan esittää, että markkinatalouden logiikan seurauksena yritykset pyrkivätkin harjoittamaan toimintaa, jossa yritystoiminnan ympäristövaikutuksia minimoidaan talousrationaalisuuden määrittämässä rajoissa. Käytännössä talousrationaalisuuden määrittävät sellaiset tekijät kuin toimialan kilpailutilanne, lainsäädäntö, asiakkaiden vaatimukset ja yrityksen ympäristöstrategia. Tällöin ympäristönäkökohdat otetaan huomioon ja ympäristövaikutuksia minimoidaan taloudellisesti kannattavaksi koettuun rajaan asti, mutta ei kuitenkaan proaktiivisesti tai altruistisesti taloudellisen kannattavuuden puitteiden ulkopuolelle. (Kallio 2004, 420.) Finemanin (1998, 247) mukaan tässä suhteessa vastuullisesti ”poikkeuksellisesti” toimivat proaktiiviset ja toimintansa esimerkiksi eettisten tekijöiden varaan perustaneet yritykset harjoittavat liiketoimintaa myös perinteisen talousrationaalisuuden mukaan tavoitellen sekä kasvua että taloudellista voittoa. Yritysten, jotka ovat sitoutuneet yhteiskuntavastuuseen, täytyy löytää tasapaino voiton tekemisen ja yhteiskunnan palvelemisen välillä (Schmeltz 2014, 184).

Toimitusjohtaja Seija Lukkalan haastattelukerronnan mukaan taloudelliset realiteetit ohjaavat väistämättä yrityksen toimintaa, eikä liiketoimintaa pystytä toteuttamaan täysin halutulla tavalla. Lähtökohtana on, että yrityksen on oltava kannattava tai se ei voi jatkaa toimintaansa. Epäekologisinta, mitä yritys voisi tehdä, olisi toiminnan lopettaminen, jolloin se ei voisi enää tarjota ympäristövastuullista vaihtoehtoa kuluttajille:

”Ja toisaalta siis sehän pitää meidän ensimmäisenä pitää mielessä, että jos tää yritys ei oo kannattava, niin tää kuolee. Ja se, että silloin me ei toimita, et se on niin kun

epäeettisintä tai epäekologisinta, mitä me voidaan tehdä, on se, että me lakataan antamasta ihmisille, kuluttajille, vaihtoehto. Et ensimmäisenä meen pitää taata se yrityksen pystyessä pysyminen.” (T₆)

”Eihän me kaikkea pystytä tekemään, mitä me haluttais tehdä. Että se on niin kun mahdotonta. Tai missä se raha vaikuttaa.” (T₆)

Taloudelliset tekijät vaikuttavat muun muassa Globe Hopen tuotantomaiden ja alihankkijoiden valintaan. Yritys ei ole esimerkiksi pystynyt perustamaan tehdasta Suomeen korkeiden työvoima- ja tuotantokustannusten takia. Jos Globe Hopella olisi kassavaroja runsaasti, yritys sijoittaisi myös toimintaansa alueille, joissa on eniten työttömyyttä. Taloudellisten seikkojen huomioiminen ei kuitenkaan estä yritystä valitsemasta vastuullisia alihankkijoita ja toimimasta yrityksen eettisten ja ympäristövastuun arvojen mukaan. Päätoksenteko Globe Hopessa on Lukkalan mukaan jatkuvaa ratkaisujen etsimistä ja arvioimista ympäristövastuun, talouden sekä yrityksen muiden tilannetekijöiden, kuten tuotteiden toimitusaikataulujen, näkökulmista:

”Siis jossakin määrinhän on kysymys siitä, että me ei esimerkiksi voida perustaa tehdasta Suomeen, jossa tehdään näin. Sehän on niin kun fakta, vaan me käytetään erilaisia alihankkijoita, ja me joudutaan kilpailuttamaan esimerkiksi niiden hinta-laatusuhdetta. Toki me katotaan, että ne eettiset ja ekologiset olot, mutta että, jos me aatellaan, että meidän kassassa olis rahaa vaikka kuinka paljon, niin mehän annettais se työ sinne, missä me nähdään, että on esimerkiks työttömyyttä eniten.” (T₆)

”Mutta toisaalta sitten me ei voida, et siinähan tulee näitä arvokysymyksiä just, et jos meillä on deadlinet niille tuotteille, niin me ei voida odottaa, että kahden viikon päästä tulee toiselta ryhmältä joku kuljetus siihen samaan. Sitten käydään niitä keskusteluja, ja yritetään löytää sieltä niitä kultaisia keskiteitä, jotta se olis kuitenkin aina ekologinen ja ympäristöystävällinen.” (T₆)

Myös haastatellut työntekijät olisivat halunneet teettää tuotteet Suomessa sekä ympäristövastuullisista syistä että tukeakseen työllisyyttä kotimaassa. Toisaalta haastatellut ymmärsivät, että Suomen korkeiden kustannusten vuoksi tämä ei ollut liiketoiminnallisesti mahdollista, sillä tuotteiden hinnat nousisivat kuluttajille liian kalliiksi. Jotkut haastatellut kokivat myös työvoiman saatavuuden vaikeaksi yrityksessä tehtävään ompelutyöhön. Osassa haastateltuja tilanne aiheutti ymmärryksestä huolimatta turhautumisen tunteita:

”Ehkä se, et totta kai, jos mä niin kun, mitä mä haluaisin, niin mä haluaisin teettää kaikki Suomessa ja lähellä ja tukee sitä työllisyyttä Suomessa. Mutta ei niitä tuotteita kukaan enää osta, kun niistä tulee niin moninkertaisia, mitä ne on jo nyt ne hinnat. Ja sit se, et sä et saa ketään tekemään sitä työtä, mitä pitää tehdä, kun ratkotaan ja leikataan, no ei nyt ihan liimata. Mut ei sitä vaan oo välttämättä sellaista.” (T₅)

Haastatellut työntekijät ymmärsivät taloudellisesti kannattavan toiminnan vaatimukset, mutta eivät olleet valmiita lisäämään taloudellista tehokkuutta ympäristövastuun kustannuksella, koska tällöin yrityksen liikeidea ja toiminta menettäisivät merkityksensä. Taloudellisesta tehokkuudesta oltiin sen sijaan hieman valmiita vähentämään. Se, miten paljon taloudellisesta kannattavuudesta oltiin valmiita leikkaamaan, vaihteli jonkin verran työntekijöiden keskuudessa. Enemmistö haastatelluista ei ollut kuitenkaan valmis tekemään suuria myönnytyksiä ympäristövastuuseen liiketoiminnallisten kannusteiden vuoksi. Osa haastatelluista koki esimerkiksi yrityksen arvot hyvin vahvoiksi ja ekologisuuden kaiken toiminnan lähtökohdaksi, johon taloudelliset tekijät eivät voineet vaikuttaa:

”Meidän tuote on se ekologisuus, joten mun mielestä me tehdään sitä tai sit me ollaan joku toinen yritys. Mä en kauheesti kompromisseja. Mä oon hyvin, hyvin pieniin kompromisseihin valmis, en juuri mihinkään.” (T₇)

”Kyl mä luulen, et joissakin asioissa joo voi tinkiä, et se ei kuitenkaan oo joka asiassa se tärkein se raha. Esimerkiks se että ei tehdä missään just niin kun Intiassa jotain halvalla, koska se saadaan halvalla. Kyllä niin kun ne eettiset ja ympäristöarvot menee tommoisissa asioissa edelle, mikä on kyl ihan hyvä.” (T₁₀)

Suurin osa haastatelluista ei ollut valmis laskemaan palkkaansa antaakseen panoksensa yrityksen ympäristöystävällisyyden kehittämiseen, koska kokivat sen olevan jo suhteellisen alhaisella tasolla. Osa haastatelluista taas ei ollut valmis alentamaan palkkaansa ollenkaan ympäristövastuullisista syistä. Jotkut haastatelluista puolestaan näkivät joustavansa ja tekevänsä yritykselle ylimääräistä työtä ympäristövastuullisuuden takia.

Arvojen näkökulmasta ongelmallista yhteiskuntavastuun käsitteessä on eettisesti lautauneen ”muiden huomioon” voimakas kytkentä taloudelliseen menestykseen ja tämän kytkennän aiheuttama sisäinen arvoristiriita. Yhteiskuntavastuu sisältää määrittelyn perusteella sisäisesti ristiriitaisia arvoja. Oman edun tavoittelu asettuu monissa kulttuureissa muiden huomioon vastapooliksi. Ristiriitaa ei hävitä se tosiasia, että yrityksen talouden tulee olla kunnossa, jotta se voi jakaa hyvinvointiaan myös muille. Kyseessä on

kaksi eri suuntiin vievää arvoa. Toinen johtaa oman taloudellisen tuloksen parantamiseen ja toinen muiden huomiointiin. Yhteiskuntavastuun toteutuminen edellyttää molempien toteutumista ja siten kompromissia oman ja yhteisen edun tavoittelun välille. Jos tätä ristiriitaa ei tunnusteta, jää koko yhteiskuntavastuun idea puutteelliseksi. (Puohiniemi 2003, 39, 80.) Ympäristönsuojelu arvona voi siis aiheuttaa yrityksessä konfliktin, sillä se saattaa olla ristiriidassa esimerkiksi kannattavuustavoitteiden kanssa. Myös eri sidosryhmillä saattaa olla erilainen käsitys yrityksen ympäristövastuusta. (Rintanen 1999, 31.) Ympäristönsuojelu tulkitaan usein valistuneen oman edun mukaisena, jolloin itsekäs oman edun tavoittelu korvataan laajemmalla inhimillisen tai luonnonympäristön edun tavoittelulla (Rintanen 2004, 85).

Toimitusjohtaja Seija Lukkalan haastattelukerronnasta käy ilmi, että hän on työssään tunnustanut ja käsitellyt ympäristövastuun toteuttamiseen kuuluvaa sisäistä ristiriitaa, jonka samanaikainen oman edun tavoittelu ja ympäristön huomioiminen aiheuttavat. Hän kertoi päivittäin arvioivansa päätöksiä sekä yrityksen talouden että ympäristöystävällisyyden kannalta:

”Päivittäin, kymmenissä ja sadoissa pienissä asioissa päivittäin sä joudut punnitsemaan asioita, et missä mennään.” (T₆)

Useimmat haastatelluista työntekijöistä eivät puolestaan tunnustaneet ristiriitaa taloudellisten ja ympäristöllisten näkökulmien välillä, sillä he pitivät itsestään selvänä, että Globe Hopessa noudatetaan ympäristövastuullisia arvoja ja toimintatapoja, koska yrityksessä tehdään lähtökohtaisesti ekologisia tuotteita ja muu tapa ei voi olla vaihtoehto:

”Ei tarvii tehdä valintoja, koska se on mun mielestä niin itsestään selvää, minkä mukaan mennään, mut totta kai sen taloudellisen tilanteen huomaa, mikä vaikutus sillä on. Mut ei oo muuta vaihtoehtoa, kun me tehdään kuitenkin ekologisesti ja ekologisia tuotteita, niin ei oo koskaan voinut pysähtyä, et jos tehtäiskin toisin. Ei se ole meille vaihtoehto.” (T₃)

”Mutta en näe arvoriistiriitaa. Mä näen ehkä enemmänkin sen niin, että kyl ne on meidän arvot, mitkä aika paljon tietyllä tavalla rajoittaa, no ei nyt ehkä rajoita, mutta ohjaa meidän toimintaa. Et jos me ei haluttais niitä arvoja noudattaa, niin kyllähän moni asia olis meille tosi paljon helpompaa ja halvempaa tehdä. Mä en tiedä, miten muut, mut niin mä sen ite näen, et meil ei tavallaan olis mitään jäljellä.” (T₈)

Ristiriidan tunnistamattomuus taloudellisten ja ympäristöllisten näkökulmien välillä ei kuitenkaan tarkoittanut, etteivätkö työntekijät olisi sisäistäneet taloudellisten tekijöiden

asettamia ehtoja ja vaikutusta vastuullisen liiketoiminnan harjoittamiseen. Haastateltujen työntekijöiden suhtautuminen siihen, miten paljon ympäristövastuullisuus vaikuttaa tai saa vaikuttaa taloudelliseen tulokseen kuitenkin vaihteli yrityksessä jonkin verran. Osa haastatelluista ei kokenut, että ympäristövastuullisuus olisi Globe Hopelle taloudellisesti kannattamatonta tai haitaksi, mutta näki sen hieman vaikeuttavan ja asettavan ehtoja tuotannolle sekä tekevän sen normaalia kalliimmaksi. Jotkut haastatellut taas näkivät taloudellisten ja ympäristöystävällisten näkökulmien tukevan toisiaan ja myös osittain tehostavan toimintaa. Osa haastatelluista puolestaan kaipasi Globe Hopessa keskustelua siitä, miten paljon ekologisuutta voidaan yrityksessä toteuttaa taloudellisen tuloksen kustannuksella. Yksi haastateltu pohti muun muassa myymättömien ja liikkumattomien tuotteiden varastoinnin järkevyyttä sekä käytettyjen työvälineiden ja kalusteiden tehokkuutta ja turvallisuutta. Hän uskoi, että parannusta tarvitseville toimintatavoille pystyttäisiin kehittämään nykyistä tehokkaampia ja samalla ekologisia vaihtoehtoja, vaikka se vaatisikin panostusta:

”Että onks tää kuitenkin bisnestä meille vai tehdäänkö me ekologisia ratkaisuja ja tehdään tavallaan. Onks tää kuitenkin voittoa tavoitteleva yritys? Että mun mielestä me tehdään, ei niinkään, että tehtäis liian vähän, vaan se, että me tehdään enemmän ratkaisuja, jotka tulee maksamaan meille niin paljon. Että me ei välttämättä enää sitte saada siitä tulosta.” (T₅)

”Plus sit ehkä myös myös niin kun semmoisissa tietyissä työvälineissä ja muissa, että kun käytetään käytettyjä kalusteita ja muita, kuitenkin sit se toiminnallisuus, et se on niin kun turvallinen ja se edistää sitä tehokkuutta ja muuta. Se puoli myös, sen tyyppisiä asioita itse mieltii. Et en epäile, etteikö niistä sais hyvin ekologisen vaihtoehdon, mutta se vaatii mun mielestä sitä, että joutuu vähän työläämmin pohtimaan, et miten tän vois tehdä. Et ei kuitenkaan tehdä sitä helpointa ratkaisua.” (T₅)

Työntekijöiden haastattelukerronnasta on tulkittavissa, että Globe Hope tavoitteli valituneen oman edun mukaista kasvua ja taloudellista voittoa, jossa itsekäs oman edun tavoittelu korvataan laajemmalla inhimillisen tai luonnonympäristön edun tavoittelulla. (Rintanen 2004, 85). Globe Hope harjoitti yritystoimintaa pääasiassa perinteisen talousrationaalisuuden määrittämässä rajoissa vaikkakin eettisten ja ympäristövastuullisten tavoitteiden ehdoilla. Talousrationaalisuutta määrittivät muun muassa tuotantokustannukset, yrityksen positio tekstiilialalla, asiakkaiden vaatimukset ja yrityksen strategia. Ympäristövaikutuksia minimoitiin yrityksessä enimmäkseen taloudellisesti kannattavaksi

koettuun rajaan asti, mutta yrityksen käytännöissä oli kuitenkin havaittavissa myös proaktiivisia tai altruistisia piirteitä, jolloin liiketoimintaa harjoitettiin osittain taloudellisen kannattavuuden rajoja venyttäen. Haastatelluilla työntekijöillä oli suhteellisen samanlainen käsitys ympäristövastuusta ja siitä, miten paljon kannattavuustavoitteet saavat vaikuttaa Globe Hopen ympäristövastuulliseen toimintaan. Jotkut työntekijät tosin toivoivat nykyistä enemmän keskustelua taloudellisten tekijöiden vaikutuksesta yrityksen ympäristövastuulliseen toimintaan sekä pohdintaa erilaisista ratkaisumalleista toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi niin ympäristövastuullisesta kuin taloudellisesta näkökulmasta.

4 Ympäristövastuun toteutuminen ja tukeminen Globe Hopessa

4.1 Ympäristövastuun toteutuminen Globe Hopen toiminnassa

Kun organisaatio määrittelee julkisesti arvonsa, on tärkeää, että ne näkyvät toiminnassa ja ovat todellisia. Puheiden ja tekojen on oltava yhtä, jotta julkilausutut arvot ovat uskottavia. (Lämsä & Hautala 2005, 180.) Waddock ja Googins (2011, 27) toteavat, että avainasia luottamuksellisten suhteiden luomiselle ja yrityksen uskottavuuden lisäämiselle on se, että yrityksen vastuullisuuteen liittyvä viestintä perustuu joukolle ydinarvoja, jotka ovat todenmukaisesti olennainen osa yritystä ja kaikkia sen toiminnan näkökulmia. Vastuullisuudesta tehokkaasti suoriutuvan yrityksen missio on yhtenäinen sen työntekijöiden yksilöllisen käsitysten kanssa, ja yritys myös toimii sen jäsenten arvojen ja uskomusten mukaisesti (Melo 2012, 35).

Vastuun kantamista tarkasteltaessa on huomio suunnattava yrityksen erilaisiin käytäntöihin, sillä vastuu ympäristön hyvinvoinnista voi tarkoittaa organisaatiolle melkein mitä tahansa. Vastuuta voidaan myös kantaa legitiimisti monilla eri tavoilla. Nämä lähtökohdat osoittavat, että yritykset aina päättävät ja ovat siten vastuussa yritysvastuun käytännöistä. (Sorsa 2011, 163.) Monet ympäristövastuuseen liittyvistä periaatteista ovat myös melko abstrakteja. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella keinoja, joiden avulla periaatteellisella tasolla yleisesti hyväksytyt asiat saataisiin parhaiten integroitua osaksi toimintaa. (Welford 2000, 26–27.)

Sorsan (2011) mukaan on olennaista tarkastella yritykseen kohdistuvia sitovia vastuun odotuksia, jotka syntyvät dynaamisessa prosessissa yrityksen ja sen ympäristön välillä. Tärkeää ei ole se, onko kysymys yrityksen omasta vastuun ottamisesta vai yrityksen

pitämisestä vastuussa jostakin asiasta, vaan se, sitovatko odotukset yrityksen joihinkin vastuisiin vai eivät. Odotuksista tekee sitovia niiden tunnustaminen ja sisäistäminen yritystoiminnassa. Sitova odotus muodostaa yritykselle vastuun, jonka kantaminen on yritykselle itseisarvoisen tärkeää riippumatta sen hyödyllisyydestä tai haitallisuudesta. (Sorsa 2011, 157.)

Kaikki haastatellut työntekijät kokivat, että Globe Hopen julkiset arvot, ympäristövastuu ja eettisyys, näkyvät toiminnassa ja ovat todellisia. Haastatellut työntekijät kokivat, että yritys pyrkii toimimaan niiden arvojen mukaisesti, joita sen markkinoinnissa ja viestinnässä tuodaan esille. Haastatellut näkivät, että Globe Hopen kerrotut tarinat vastaavat pitkälti todellisuutta.

Haastatellut Globe Hopen työntekijät käsittivät Globe Hopen ympäristövastuun konkreettisina toimenpiteinä, kuten ympäristöä säästävänä tuotesuunnitteluna, ympäristöystävällisinä ja tehokkaina toimintaketjuina ja -prosesseina sekä tuotanto- ja työskentelytapoina. Näitä olivat muun muassa eettisten ja lähellä sijaitsevien tuotantopaikkojen valitseminen kuljetuksista aiheutuvan ympäristökuormituksen välttämiseksi, epäeettisten tai liian kaukana sijaitsevien alihankkijoiden hylkääminen, alihankkijoiden luona käyminen ja valvominen, luomutuotannon tukeminen, materiaalien tehokas hyödyntäminen ja hukkamateriaalin välttäminen sekä pohjavesiä saastuttamaton jätevesien käsittely. Ympäristövastuullisina toimenpiteinä nähtiin myös pakkausmateriaalien uusiokäyttö, kierrätettyjen kalusteiden ja astioiden käyttö sekä yrityksen jätteiden lajittelu ja kierrätys. Lisäksi yrityksen liikeidea hyödyntää ja jalostaa ylijäämämateriaalia uusien tuotteiden tekemiseen, pidettiin itsessään ympäristövastuullisena:

”No mun mielestä se on nimenomaan sitä materiaalin hyödyntämistä, että käytetään todays materials for future design, ni se on mun mielestä just siinä. Hyödynnetään ne materiaalit, mitkä jo on olemassa. Se on mun mielestä se vahvin, eli luoda eikä teetetä koko ajan uutta.” (T₅)

Osa työntekijöistä liitti ympäristövastuuseen myös sosiaalisen vastuullisuuden näkökulman, joka ilmeni mainintoina muun muassa siitä, miten yritys ei käytä henkilöstöä kohtaan epäeettisesti toimivia alihankkijoita. Suurin osa pystyi kuitenkin jäsentämään ympäristövastuun erillisenä kokonaisuutena yhteiskuntavastuun sosiaalisesta ja taloudellisesta ulottuvuudesta. Seuraavasta haastatteluotteesta käy ilmi, miten työntekijän on vaikea erottaa ympäristövastuuta yrityksen muusta vastuullisesta toiminnasta. Haastateltava

katsoi vastuullisuuteen kuuluvan kiinteästi myös ihmisoikeuskysymykset ja eettisen ulottuvuuden:

”Tää on nyt silleen vähän hankala, kun mun koko ajan täytyy yrittää keskittyä siihen, mä yritän erottaa ympäristöasiat tästä meidän kaikesta muusta, mikä sitä määrittää sitä toimintaa.” (T₈)

Ympäristövastuu näyttäytyi työntekijöillä yksilötasolla arjen tekoina: muun muassa jätteen kierrätyksenä, yksityisautoilun välttämisenä, lähi- ja luomuruuan suosimisena, massaketjujen vaatteiden ostamatta jättämisenä ja sähkön säästämisenä. Osa haastatelluista näki itsensä aktiivisina toimijoina, jotka olivat vastuussa ympäristöstä omilla teoillaan. Ympäristöä ei haluta kuormittaa ja vahingoittaa turhaan omalla kulutuksella tai roskaamisella. Ympäristövuonon nähtiin lähtevän ihmisistä niin yksityiselämässä kuin yrityksissä:

”No se että yrittäis elää mahdollisimman järkevästi, ettei kuormita ympäristöä yhtään sen enempää, kun on pakko. Välillä on pakko päästä autolla johonkin ja näin. Mutta et sitten yrittää kierrättää sen jätteen, mitä tuottaa ja säästää sähköä. Niin mä koen sen omassa elämässä.” (T₁)

”Ympäristövastuu mulle tarkoittaa sitä, että jokaisessa päätöksessä ja jokaisessa teossa, mitä tekee, niin mieltii, mikä sen vaikutus ympäristöön on. Se on ihan sama, onko yksilö vai yritys. Se on mun mielestä se aktiivinen asian katsominen ympäristövaikutusten näkökulmasta.” (T₇)

Jotkut haastatellut työntekijät ottivat esille Globe Hopen alihankinnan kysyttäessä, miten yritys toteuttaa ympäristövastuutaan. Globe Hopen koettiin tietävän alihankkijoidensa toimintatavat. Alihankkijoiden vastuullisuus varmistetaan vierailuilla yrityksissä paikan päällä. Globe Hope haluaa myös toimia sellaisten alihankkijoiden kanssa, jotka tunnetaan hyvin. Seuraava ote haastattelusta kuvaa haastatellun työntekijän kokemusta siitä, missä yritys on vastuullisuudessa onnistunut:

”No, pyrimme toimimaan. Et kyl mä niin kun sanoisin, et se missä onnistutaan noissa hyvin, niin on toi meidän alihankintakuvio ja toi meidän käyttäjäkunta. Et ne on varmasti, jos niiltä kysyis, niin mä uskoisin, että se vastaus on juu, hyvin on eettistä toimintaa.” (T₈)

Vaikka kaikki haastatellut työntekijät kokivat, että Globe Hope suoriutuu vastuullisuudesta suhteellisen hyvin, useat haastatellut näkivät, että organisaation toimintaa voisi kehittää monella tavalla. Parannettavaa nähtiin muun muassa lajittelun tehostamisessa, tuotteiden värjäyksen ympäristöystävällisyydessä, alihankinnan toimintatapojen ohjeistuksissa ja alihankkijoiden jätteiden käsittelyn valvomisessa. Lisäksi kehitettävää nähtiin ylijäämän nykyistä tehokkaammassa käytössä sekä varastoinnin ja materiaalin kulun ja käytön tehostamisessa.

Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella voidaan havaita, että Globe Hopen julkisesti määrittelemät arvot näkyivät yrityksen toiminnassa ja olivat todellisia. Globe Hopen missio oli yhtenäinen haastateltujen työntekijöiden yksilöllisen käsitysten kanssa, ja haastateltujen mukaan yritys myös toimii sen jäsenten arvojen ja uskomusten mukaisesti. Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnasta on lisäksi tulkittavissa, että Globe Hope on vahvasti sitoutunut toimimaan ympäristöystävällisesti: Ympäristövastuun kantaminen on Globe Hopelle itseisarvoisen tärkeää riippumatta sen hyödyllisyydestä tai haitallisuudesta yritykselle. Vastuun sitovuutta työntekijöiden haastattelukerronnassa kuvaa myös se, että haastatellut olivat tunnustaneet ja sisäistäneet ympäristöasiat yritystoiminnassa sekä niiden vaikutuksen yhteiskuntaan ja luonnonympäristöön. Haastatellut työntekijät olivat myös hyvin toimivien toimintamallien lisäksi tiedostaneet yrityksen toiminnassa kohteita, joita voisi kehittää entistä ympäristöystävällisemmiksi.

4.2 Ympäristövastuullisten arvojen ja eettisen toiminnan edistäminen Globe Hopenessa

Arvojen edistämässä on kyse arvoihin liittyvän tiedon jalostamisesta ymmärrykseksi. Arvojohtamista on se, että yrityksessä työskentelevät ovat sisäistäneet yrityksen toiminnan kannalta keskeiset arvot, ymmärtävät niiden merkityksen oman työnsä kannalta sekä osaavat toimia, muita johtaen ja itsenäisesti, näiden arvojen edellyttämällä tavalla yllättävissäkin tilanteissa. Arvojen edistäminen kuuluu siis jokaiselle yrityksessä työskentelevälle, riippumatta tehtävästä, jossa toimii. Vaikka arvojohtaminen onkin yhteinen asia, jää ensisijainen vastuu siitä väistämättä yritysjohdolle. Yritysjohton tehtävänä on omalla toiminnallaan edistää yrityksen tahtotilan mukaisia arvoja sekä eliminoida tahtotilan toteuttamista vaikeuttavia arvoja. Arvojen edistämässä on kyse yrityksen toimintaa ohjaavien arvojen tekemisestä todellisiksi, valintoja ohjaaviksi periaatteiksi. Joskus tämä vaatii

myös vakavaa puuttumista näiden arvojen toteutumisen esteisiin, kielteisiin motiiveihin ja vaiettuihin arvoihin. (Puohiniemi 2003, 171.)

Normit puolestaan määrittävät sitä, miten ihmisten tulee toimia. Normit ovat sääntöjä, ja niillä on usein moraalinen painotus. Normit antavat työyhteisön jäsenille mallin ja ohjeita siitä, mikä työyhteisössä on sopivaa käyttäytymistä ja mikä luo ihmisten välille yhteistoimintaa. Ne voivat olla virallisia toimintaohjeita tai ihmisten epävirallisesti tiedostamia sääntöjä. (Lämsä & Hautala 2005, 181.) Yksi tärkeä tapa toteuttaa arvoja on siis toimia rationaalisessa maailmassa ja laatia lakeja, säännöksiä, normeja ja ohjeita. Vaikka ihmiset tarkoittaisivat hyvää, he eivät selviä ilman tiettyä määrää sovittuja pelisääntöjä. Toinen tapa lähestyä arvoja on tunteiden ja elämisen maailma, kasvatus ja moraalit. Ihmiset toimivat arvojensa mukaan, vaikka niitä varten ei olisi yhtään kirjoitettua sääntöä. He tuntevat, mikä on oikein. (Aaltonen & Junkkari 2003, 71–72.)

Usein yritys tarvitsee kuitenkin ”organisaatiotyökaluja” eli keinoja, joilla ihmiset sisäistävät ympäristöarvot ja -ajattelun. Näitä keinoja ovat myös muun muassa viestintä, motivointi ja sitouttaminen, muutosagenttien käyttö sekä ympäristönäkökulman nivominen organisaatorakenteeseen ja kannustinjärjestelmiin. (Halme 2004, 152.) Ympäristövastuullisten arvojen ja kulttuurin kehittäminen ja säilyttäminen vaatii organisaatiolta, että se virallisesti sisällyttää ympäristölliset ja sosiaaliset kriteerit rekrytointiin, työntekijöiden valintaan ja koulutukseen, aloitejärjestelmiin sekä työnkuvauksiin ja työsuorituksesta palkitsemiseen. (Bonn & Fisher 2011, 11–12.) Se, millä perusteella ja miten henkilöstöä palkitaan ja toiminnan tuloksia mitataan, kertoo käytännössä arvoista (Lämsä & Hautala 2005, 180).

Jos organisaation jäsenten käsitykset siitä, mihin tähdätään tai miten tuloksia arvioidaan vaihtelevat suuresti, he eivät pysty kehittämään koordinoituja korjaavia toimia (Schein 1987, 75). Ellei sisäisiä kysymyksiä ole selvitetty, ihmiset eivät voi keskittyä organisaatiota mahdollisesti kohtaaviin merkittäviin ongelmiin. Ihmiset eivät pysty ennakkoimaan tai ymmärtämään tapahtumia, jos heitä askarruttaa heidän asemansa tai identiteettinsä tai he eivät tunne pelisääntöjä. (Schein 1987, 97.) Esteitä ympäristöasioiden johtamiselle ja kehittämiselle voi aiheuttaa muun muassa integraation puute osastojen välillä, jos osastot samassa organisaatiossa eivät osaa kommunikoida intressejään tai mahdollisuuksiaan toisilleen. Rakenteellisten rajoitteiden lisäksi vapaa tiedonkulku, kieli, retoriikka ja tavoitteet rajoittavat strategisesti tärkeiden ympäristötoimien tunnistamista. (Hoffman 2001, 147.)

Päästäkseen yksimielisyyteen tavoitteistaan ryhmä tarvitsee yhteisen kielen ja yhteiset oletukset johdonmukaisista toimista, joihin ryhmä voi ryhtyä siirtyessään niin abstraktista ja yleisestä käsitteestä kuin organisaation perustarkoituksesta konkreettisiin tavoitteisiin. (Schein 1987, 71.) Toiminta-ajatus voi olla yksimielisesti hyväksytty, mutta organisaation eri ryhmät voivat johtaa siitä erilaisia päämääriä. Ryhmä ei voi myöskään suorittaa ensisijaista tehtäväänsä, ellei päämäärien saavuttamiskeinoista ole selkeää yhteisymmärrystä. Tästä yhteisymmärryksen muodostamasta mallista muodostuvat sekä organisaation ”tyyli” että sen tehtävien perusrakenne, työnjako, organisaatorakenne sekä palkitsemis-, kannuste-, valvonta- ja viestintäjärjestelmät. Taidoista, teknologiasta ja tiedoista, jotka ryhmä on hankkinut pyrkiessään selviytymään ympäristöstään, tulee osa ryhmän kulttuuria, jos niiden käytöstä ollaan yksimielisiä. Nämä taidot, rakenteet ja prosessit yhdessä määrittelevät organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat keinot. (Schein 1987, 72.)

Ympäristövastuullisia arvoja ja eettistä toimintaa tukee myös se, että organisaation jäsenet tietävät, miten heidän odotetaan ajattelevan ja käyttäytyvän sekä mitä heidän odotetaan arvostavan. Organisaation johdon näkökulmasta esimerkiksi toiminnan ohjaaminen ja koordinointi onnistuu tehokkaimmin silloin, kun arvot ovat yhtenäisiä koko organisaatiossa. (Kotter & Heskett 1992, 4–5; Rintanen 1999, 28–30.) Organisaation eri jäsenillä ja koko organisaatiolla voi kuitenkin olla useita, keskenään ristiriitaisiakin arvoja, joista osa voi olla myös piileviä. Organisaatiossa voi esimerkiksi vallita vahvasti julkisten tavoitteiden kanssa ristiriitainen alakulttuuri tai organisaation tavoitteet voivat perustua tietoisesti omaksuttuihin arvoihin, joita ei todella pidetä tavoitteina. Organisaatiossa olevien ristiriitaisien ryhmien ja alakulttuurien olemassaolo voi estää yritysjohdon valitsemien arvojen mukaisen toiminnan ohjaamisen. (Rintanen 1999, 28–30.)

Työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella voidaan havaita, että Globe Hopen toiminta-ajatus tiedostetaan ja arvot koetaan suhteellisen yhtenäisiksi koko organisaatiossa. Haastatellut työntekijät tiedostivat, että ympäristövastuu arvona on merkittävä yrityksessä ja lähes kaikki haastatellut pitivät sitä tärkeänä, vaikka useimmat työntekijät suhtautuivatkin ympäristöasioihin melko maltillisesti. Enemmistö haastatelluista koki myös, että ympäristövastuu on juurtunut syvälle ihmisten toimintatapoihin. Organisaation työntekijöillä ei ollut havaittavissa keskenään ristiriitaisia arvoja tai julkisten tavoitteiden kanssa ristiriitaisia arvoja tai alakulttuuria. Organisaation tavoitteet eivät myöskään perustuneet tietoisesti omaksuttuihin arvoihin, joita ei todella pidetty tavoitteina. Yrityksen eettiset ja ympäristöarvot tuntuivat siten olevan yhtenäisiä koko organisaatiossa, joka

johdon näkökulmasta edesauttaa toiminnan ohjaamista ja koordinointia. Seuraavat haastatteluotteet valottavat sitä, miten haastatellut työntekijät kokivat organisaation jäsenten tuntevan ja tiedostavan ympäristövastuun olevan merkittävä osa Globe Hopen kulttuuria, arvoja ja toimintatapoja:

”Ehkä se (ympäristövastuu) on niin Globe Hopen henki ja sisin, että sitten mielellään varmistaa, voiko näin toimia, jos ei ole ihan varma. Et kyl se oikeestaan aika syvään juurrettu on tietyllä tavalla se tapa toimia.” (T₅)

”Siis tää on semmonen firma, et sä et voi olla täällä päivääkään ilman, että sä tiedät, mitkä sen arvot on. Et se ekologisuus on tärkeä.” (T₇)

Työntekijöiden haastattelukerronnasta voidaan kuitenkin tulkita, että vaikka Globe Hopen toiminta-ajatus ja arvot olivat yksimielisesti tiedostettu ja hyväksytty haastateltujen keskuudessa, päämäärien saavuttamiskeinoista ei välttämättä ollut selkeää yhteisymmärrystä. Haastatelluilla tuntui olevan eriäviä näkemyksiä siitä, tiesivätkö he itse tai muut työntekijät, miten Globe Hopen tulisi toimia ympäristöystävällisesti. Toisin sanoen haastatellut tuntuivat sisäistäneen, että heidän odotetaan käyttäytyvän ympäristöystävällisesti, mutta osalla ei ollut tietämystä tai keinoja siihen, miten vastuullisuutta tulisi käytännössä toteuttaa. Osa haastatelluista työntekijöistä sen sijaan koki, että ympäristövastuu juurtuu ihmisten toimintatapoihin Globe Hopeen tutustumisen ja työn kautta, ja he pysyivät tämän myötä pohtimaan itsenäisesti omissa toimenkuvissaan ympäristöystävällisiä vaihtoehtoja. He pitivät ympäristöystävällisiä toimintatapoja, kuten kierrättämistä ja valojen sammuttamista, sekä arvoja itsestään selvinä arkipäivän tasolla, jonka vuoksi niitä ei tarvitse heille erikseen kertoa tai korostaa:

”Mun mielestä se vaan niin kun koetaan ehkä, et se on. En mä tiedä, onks siihen kauheesti perehdytystä. Se vaan jotenkin, kun ihmiset tutustuu Globe Hopeen, niin se tulee sieltä kautta. Ja sen työn kautta, kun hahmottaa, miten tässä toimitaan.” (T₅)

”En usko, et ne on kenellekään epäselviä nää meidän sähkön säästöt ja tämmöiset.” (T₈)

Useimpien haastateltujen mukaan työhön liittyvät valinnat lähtevät pitkälti työntekijästä itsestään. He kokivat, että ympäristöystävällisten toimintatapojen selvittäminen on melko paljon työntekijän oma-aloitteisuuden varassa. Työntekijät toimivat itsenäisesti omien kykyjensä ja ”maalaisjärkensä” mukaan. Haastateltujen mukaan organisaatiossa on paljon kirjoittamattomia, ympäristöystävällisyyteen liittyviä sääntöjä, jotka

työntekijöiden oletetaan tietävän. Jotkut haastatelluista työntekijöistä kokivat, että ympäristövastuuseen ei juuri kouluteta, vaan se tulee osaksi työntekijän toimintatapoja Globe Hopeen tutustumisen ja työn kautta. Haastatelluilla oli eriäviä kokemuksia ja käsityksiä perehdytyksestä. Osa haastatelluista kertoi, että heidän kanssaan ei ollut käyty ympäristöystävällisiä toimintatapoja tai arvoja läpi perehdytyksen yhteydessä ja osa taas oletti, että ympäristöasioista ja -arvoista keskustellaan ja ne omaksutaan uuden työntekijän tullessa töihin perehdytyksen ja työnteon yhteydessä. Tällöinkin arvoista puhutaan joidenkin haastateltujen mukaan uuden työntekijän aloitteesta. Tieto kulkeutuu organisaatiossa haastateltujen mukaan pitkälti työntekijöiden keskinäisen puheen välityksellä:

”Joo, siis on. No on, noista valoista on ainakin kai ihan hyvä esimerkki. Mut sekin on kuulopuheita. Mut siis joo, et on just että sammutetaan valot tyyliin vessasta, kun sieltä lähdetään pois ja sitten ei niin kun turhaa niitä polteta. Ja ei juoksuteta vettä turhaa.” (T₁₀)

”Mut ehkä yleisemmällä tasolla, niin silloin varmaan sit keskustellaan enemmän, jos tulee joku uus tyyppi, ja se niin ku kysyy jotain tai sille pitää selittää jotain uutta. Mut sillai arkipäivän tasolla, niin ne on varmaan kaikilla aika hyvin takaraivossa.” (T₁)

Osa haastatelluista koki, että toimintatavat ja arvot välittyivät hyvin työntekijöiden keskinäisen kommunikaation välityksellä silloin, kun yritys oli henkilöstömäärältään nykyistä pienempi. Nykyään yritys tarvitsisi systemaattisia kommunikaatiokanavia ja toimintatapojen uudelleenorganisointia, koska muun muassa tieto ei enää välity luonnollisesti ja suusanallisesti eteenpäin kaikille työntekijöille. Jotkut haastatellut työntekijät kokivat esimerkiksi epätietoisuutta yrityksen sisäisestä vastuunjaosta. Vastuiden ja roolien selkeän määrittelyn onkin todettu tukevan eettistä toimintaa organisaation kulttuurissa (Aaltonen & Junkkari 2003, 113). Seuraavat haastatelluotteet kuvaavat sitä, miten työntekijät kokivat, että organisaation jäsenten vastuiden jakamista ja erityisesti vastuuttamista pitäisi kehittää:

”No, ehkä niin kun johtamisessa ja prosesseissa se vastuiden jakaminen ja nimenomaan vastuuttaminen. Että enemmän on prosessit, miten se prosessi etenee ku sit se, että jaetaan se tehtäviin, jaetaan tehtäviä, kun tehtävinä koko yrityksen toiminnan läpikäynti, niin se on liian työlästä. Et me ollaan kasvettu isommaks siitä. Et sen mä koen selkeesti, että pitäis saada vastuualueita enemmän, ja sen myötä prosessoida toiminnot ja saada ne vastuutettua.” (T₅)

”Mut meil on myös sisäisesti toki sitä, et mikä on kenenkin vastuu, ja miten ne jaetaan, niin siinä ongelmia. Mut se on semmosta perus pienen yrityksen arkea, että valitettavasti kaikki ei oo kauheen. Lähdetään ensin tekemään ja sit ruvetaan kuvaamaan.” (T₇)

Toimitusjohtaja Seija Lukkalan haastattelukerronnasta käy puolestaan ilmi, että hän luottaa työntekijöiden pystyvän tekemään itsenäisesti ja ilman tarkkoja ohjeistuksia Globe Hopen ympäristöystävällisten arvojen mukaisia ratkaisuja, kun he ovat omaksuneet yrityksen pääperiaatteet ja säännöt. Tämä tapahtuu osittain itsestään työntekijöiden aistiessa ja omaksuessa paikan päällä organisaation kulttuurin ja arvot:

”Päivittäin, kymmenissä ja sadoissa pienissä asioissa päivittäin sä joudut punnitsemaan asioita, et missä mennään. Ja sen takia just niin kun esimerkiksi selkeiden ohjeiden ja ohjeistusten tekeminen esimerkiksi tälle työyhteisölle on äärimmäisen vaikeeta. Meil on selkeet, isot periaatteet ja isot säännöt, mut se, että kuinka niin kun kymmeniä päätöksiä jokainen työntekijä tekee päivän aikana, niin se pitää vaan niin kun pohjata niille, et ei voi olla mitään sellaista... Mä luotan siihen, että kun ihmiset on tullut tänne töihin, ja imee tän Globe Hopen ilmat keuhkoihinsa, niin sen jälkeen pystyy toimimaan itsenäisesti niiden arvojen mukaisesti, ja tekemään ratkaisuja itsenäisesti.” (T₆)

Lukkalan ja työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella voidaan tulkita, että johdon ja haastateltujen työntekijöiden käsitykset siitä, miten työntekijät omaksuvat yrityksen ympäristöystävälliset periaatteet ja toimintatavat, erosivat jonkin verran toisistaan. Lukkala koki työntekijöiden pystyvän tekemään itsenäisesti ja ilman tarkkoja ohjeistuksia Globe Hopen ympäristöystävällisten arvojen mukaisia ratkaisuja, kun he ovat omaksuneet yrityksen pääperiaatteet sekä aistineet yrityksen kulttuurin ja arvot. Lukkalalle oli myös tärkeää, että työntekijöiden sekä työhön liittyvät että henkilökohtaiset arvot ovat linjassa yrityksen ympäristöystävällisten arvojen kanssa, sillä muuten organisaation ympäristövastuullisuus ei ole uskottavaa. Lukkala lähestyi siten arvoja pitkälti tunteiden, elämisen ja kokemisen maailman sekä moraalien kautta. Ihmiset toimivat arvojensa mukaan, vaikka niitä varten ei olisi kovin paljon kirjoitettuja sääntöjä. He tuntevat, mikä on oikein. (Aaltonen & Junkkari 2003, 71–72.)

Työntekijöiden haastattelukerronnasta voidaan kuitenkin havaita, ettei kaikilla työntekijöillä ollut selkeää käsitystä Globe Hopen ympäristöarvoihin liittyvistä päämääristä tai niiden saavuttamiskeinoista. Jotkut haastatellut kertoivat, että heillä oli epätietoisuutta yrityksen strategisista linjauksista tai ympäristöystävällisistä toimintatavoista. He eivät esimerkiksi tienneet, onko ympäristövastuullisille toimille asetettu tavoitteita tai

seurataanko yrityksessä ympäristövastuullisuuden toteutumista. Osa haastatelluista kertoi, ettei yrityksen ympäristövastuun periaatteita ei ollut käyty läpi heidän kanssaan ja he eivät olleet saaneet ohjeistusta ympäristövastuullisuuden toteuttamiseen. Haastatelluilla ei ollut myöskään tietoa, oliko muuta henkilöstöä ohjeistettu ympäristöasioihin liittyen. Joillakin haastatelluilla työntekijöillä oli epäselvyyttä myös yrityksen työnjaosta sekä viestintäkanavista.

Jotkut haastateltavat eivät pitäneet johdon käytössä olevia keinoja täysin riittävinä yrityksen ympäristöystävällisten arvojen ja toimintatapojen omaksumiseen. He toivoivat, että yrityksessä olisi nykyistä enemmän virallisia kanavia tai toimintamalleja, joiden avulla työntekijät voisivat käsitellä yrityksen konkreettisia ympäristökäytäntöjä tai pulmatilanteita yhdessä. Osa haastatelluista toivoi myös, että johto kommunikoisi nykyistä selkeämmin ympäristökäytännöistä sekä ympäristövastuuseen liittyvistä odotuksista, joita sillä on työntekijöitä kohtaan. Osa haastatelluista ei osannut sanoa, onko kaikilla työntekijöillä sama käsitys yrityksen pelisäännöistä ja ovatko yhteiset periaatteet ja toimintatavat selviä koko henkilöstölle. He kokivat, että ympäristöasioita olisi hyvä välillä kerrata, jotta kaikilla työntekijöillä, sekä uusilla että vanhoilla, olisi niistä samat tiedot. Seuraavat haastatteluotteet kuvaavat haastateltujen näkemyksiä ja toivomuksia siitä, että ympäristökäytäntöjä selkeytettäisiin työntekijöille nykyistä perusteellisemmin:

”No, kun mun mielestä se olis niin kun se, että oikeesti tuotais esiin niitä konkreettisia asioita ehkä niin kun sillä tavalla, että ihan mietittäis oikeesti niin kun silleen kimpassa, et se olis kaikille selvää.” (T₈)

”Mun mielestä ne on, mutta mä en tiedä, onks ne kaikille välttämättä. Ehkä niitä sit vois aina välillä jotenkin kerrata, että kaikki olis samalla viivalla. Totta kai siinä on sit se, et kaikilla on se oma käsitys.” (T₁)

Jotkut haastatellut kokivat, että työntekijällä itsellään pitäisi ehkä olla kiinnostus ympäristövastuulliseen ajatteluun. He pyrkivät toimimaan omien kykyjensä ja tietojensa mukaan sekä mukautumaan yrityksen ideologiaan näkemänsä ja kokemansa avulla:

”Ehkä se on vähän enemmän niin, että just, että tehdään sen oman järjen mukaan ja yritetään mukautua siihen ajatusmaailmaan. Tai siis voin puhua omasta puolestani mukautua siihen, koska en oo mitenkään henkeen ja vereen kierrätysihminen tai tällain. Se vaan et mitä täällä näkee ja kokee, niin sen mukaan.” (T₁₀)

Osa haastatelluista työntekijöistä koki, että he tarvitsisivat nykyistä enemmän niin suullista vuorovaikutusta ja viestintää kuin kirjallisia ohjeita ympäristöystävällisistä toimintatavoista ja periaatteista. He pohtivat, pitäisikö yrityksellä olla nykyistä enemmän ympäristöasioihin liittyviä ohjeita ja strategisia linjauksia kirjallisessa muodossa. Joillakin haastatelluista oli epätietoisuutta yrityksen ympäristöasioihin liittyvistä viestintäkäytännöistä tai kirjallisten toimintaohjeiden olemassaolosta. He eivät esimerkiksi tieneet, miten yritys tiedottaa ympäristöasioista ulkoisesti tai onko yritys tehnyt sisäisiä tai ulkoisia ympäristöraportteja tai -ohjeistuksia. Joidenkin haastattelujen mukaan työntekijöille ei ollut kirjallisia ohjeistuksia ympäristöasioihin lukuun ottamatta kierrätysohjeita. Yksi haastateltavista muisteli, että harjoittelijoille olisi tehty perehdytysmateriaali. Toimitusjohtaja Lukkalan mukaan yrityksellä on jätteiden käsittelylle käsikirja, mutta hän ei ollut varma, ovatko työntekijät lukeneet sitä. Hän koki, että käsikirjaan on kirjoitettu se, miten yrityksen arjessa jo toimitaan.

Arvoihin liittyvän tiedon jalostamisessa ymmärrykseksi voidaan siis nähdä olevan Globe Hopessa jonkin verran parannettavaa. Haastatellut työntekijät olivat sisäistäneet yrityksen toiminnan kannalta keskeiset ympäristö- ja eettiset arvot, mutta osa työntekijöistä ei täysin ymmärtänyt niiden merkitystä oman työnsä kannalta. Globe Hope tarvitsikin jonkin verran enemmän ”organisaatiotyökaluja” eli keinoja, joilla työntekijät sisäistävät ympäristöarvojen merkityksen työssään. Näistä keinoista erityisesti vuorovaikutuksen ja viestinnän tarve tuntui korostuvan työntekijöiden haastattelukerronnassa. Ympäristövastuullisten arvojen nykyistä suunnitelmallisempi sisällyttäminen perehdyttämiseen, koulutukseen ja työnkuvauksiin olivat myös esiin nousseita keinoja, joilla arvoista voitaisiin saada kokonaisvaltaisemmin työntekijöiden valintoja sekä työn tekemistä ja kehittämistä ohjaavia periaatteita.

Haastatelluilla työntekijöillä oli lisäksi jonkin verran epätietoisuutta siitä, mitä ympäristövastuullisia toimia yrityksessä tehdään tai miten näiden toimien tuloksia arvioidaan. Jos työntekijöillä ei ole käsitystä siitä, mihin yritys tähtää tai he eivät tunne yrityksen pelisääntöjä, he eivät pysty kehittämään koordinoituja, korjaavia toimia tai ymmärtämään ja ennakoimaan tapahtumia. Jos Globe Hopen työntekijöillä olisi selkeämpi yhteisymmärrys päämääristä ja niiden saavuttamiskeinoista, he pystyisivät paremmin suorittamaan niin ensisijaista tehtäväänsä kuin tarvittaessa korjaamaan tai kehittämään yrityksen toimintaa.

4.3 Humanistinen kulttuuri ympäristövastuun edellytyksenä

Melo (2012, 36) pitää humanistista kulttuuria edellytyksenä sille, että yritys suoriutuu vastuullisuudesta tehokkaasti. Humanistinen kulttuuri koostuu sosiaalisista arvoista, jotka liittyvät sitoutumisen tuntemukseen ja yhteistyöhön organisaation jäsenten keskuudessa. Työntekijät kokevat, että heidän työpanoksensa on yhteneväinen organisaation tavoitteiden ja liiketoimintatapojen kanssa. Ihmisillä on humanistisessa kulttuurissa mahdollisuus osallistua päätöksiin, jotka vaikuttavat heidän työhönsä. (Fey & Denison 2003, 688.) Eettistä toimintaa tukevia piirteitä organisaation kulttuurissa ovat muun muassa mahdollisuus avoimeen keskusteluun, kahdensuuntainen viestintä organisaation kaikilla tasoilla sekä lupa esittää poikkeavat ja erityisesti omaa työtä koskevat kannanotot ja ideat. Vastuun ottamisen kulttuurin on lisäksi todettu edistävän eettistä toimintaa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 113.)

Bansal (2003, 520–227) on tutkimusryhmänsä kanssa tarkastellut sitä, miksi ympäristöasiat synnyttivät organisaatioissa reaktioita ja miksi ne eivät sitä tehneet. Organisaation reaktioita ympäristöasioihin näytti selittävän erityisesti kaksi tekijää: henkilökohtaiset huolet ja organisaation arvot. Bansalin ja Rothin (2000) mukaan henkilökohtainen huoli muodostuu organisaation jäsenten henkilökohtaisista ympäristöarvoista ja mahdollisuudesta toimia arvojen mukaisesti. Henkilökohtaiset huolet ja organisaation arvot olivat kriittisiä tekijöitä, sillä ilman jommankumman vaikutusta, asiaa ei ratkaistu. Organisaatiot eivät reagoi asioihin, jos organisaatiossa ei esiinny niitä kohtaan yksilöllistä huolta tai ne eivät ole yhteneväisiä organisaation arvojen kanssa. Organisaation reagointi ympäristöasioihin oli laajempaa ja nopeampaa silloin, kun yksilöillä oli enemmän henkilökohtaista harkintavaltaa ja -kykyä. (Bansal 2003, 518–227.)

Hemingway ja Maclagan (2004, 39, 41) korostavat myös ihmisten henkilökohtaista harkintakykyä ja -valtaa vastuullisen organisaation toteuttamisessa. He ovat tarkastelleet henkilökohtaisten arvojen merkitystä tekijöinä, jotka selittävät yhteiskuntavastuun käytäntöjen muotoutumista, omaksumista ja toteuttamista organisaatioissa. Heidän mukaansa henkilökohtaiset arvot vaikuttavat yhteiskuntavastuun käytäntöihin yksilön harkintakyvyn ja -vallan kautta, kun yksilöiden sallitaan käyttää omaa arvostelukykyään. Tällainen harkintavaltaa voidaan käsitteellistää kolmella tavalla: muodollisesti sallittuna, tahattomana seurauksena sääntöjen monimerkityksisyydestä ja -tulkintaisuudesta sekä kiistellymmän yksilöiden toimiessa yrittäjämäisellä tavalla yksipuolisesti aloitteellisena organisaation kontrollia vastaan. Globe Hopen työntekijöille myöntämässä

harkintavallassa voidaan nähdä piirteitä sekä muodollisesti sallitusta että osittain tahattomasta sääntöjen monimerkityksisyydestä ja -tulkintaisuudesta. Jälkimmäistä harkintavaltaa havainnollistavat haastateltujen kuvaukset siitä, etteivät he olleet täysin tietoisia yrityksen ympäristövastuuta koskevista säännöistä tai periaatteista.

Työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella voidaan kuitenkin tulkita, että Globe Hopen kulttuurissa oli monia humanistista kulttuuria tukevia piirteitä ja sosiaalisia arvoja. Työntekijät kokivat esimerkiksi johdon sitoutuvan ympäristövastuullisuuteen. Useimmat haastatellut työntekijät näkivät myös, että heillä on hyvä mahdollisuus käyttää omaa arvostelukykyään ja osallistua päätöksiin, jotka vaikuttavat heidän työhönsä tai yrityksen ympäristövastuulliseen toimintaan. Heidän mukaansa työntekijän omaan työhön liittyvät valinnat lähtevät pitkälti hänestä itsestään. Haastatellut kokivat, että yksittäisen työntekijän rooli ympäristövastuun noudattamisessa on merkittävä, ja että yrityksessä on helppo esittää omia ideoita ja kehitysehdotuksia:

”Mutta kyl mun mielestä tääl on niin kun äärimmäisen helppo antaa omia ideoita, et mitä vois tehdä toisin ja parantaa.” (T₂)

”Että täällä ei missään nimessä oo sillai kankea organisaatio. Välillä ehkä vähän liiankin sukkela, että päätökset tehdään silleen...” (T₁)

Jotkut haastatellut työntekijät kuitenkin näkivät, ettei heillä ollut kovin paljon mahdollisuuksia omassa työssään tehdä ympäristövastuullisia päätöksiä tai valintoja tai kehittää yrityksen ympäristöasioita. Tämä saattoi johtua siitä, että he kokivat työtehtävänsä rutiininomaisiksi, jotka tulee hoitaa tietyllä tavalla ja jotka eivät sisällä toimintaa kehittäviä piirteitä:

”No en oikeesti. Sitä vaan, et ei paljon roskaa tarttis tulla, mut sitä vaan tulee. Sille ei oikein voi mitään. Kun nyt aina vähän tulee, kaatopaikalle menee tilkkua ja tähdettä.” (T₉)

Humanistisen kulttuurin piirteitä yrityksessä kuvasi myös se, että useimmat haastatellut työntekijät kokivat organisaation jäsenten olevan sitoutuneita yrityksen päämääriin. Haastatellut näkivät, että heidän työpanoksensa on yhteneväinen yrityksen tavoitteiden ja liiketoimintatapojen kanssa. Enemmistö haastatelluista tunsikin myös, että työntekijät tekevät hyvää yhteistyötä keskenään yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jonkin verran eriäviä näkemyksiä työntekijöillä oli kuitenkin havaittavissa siitä, miten he suhtautuivat

organisaation jäsenten väliseen yhteistyöhön, ja kokivatko he, että sitä on riittävästi. Osa haastatelluista ei nähnyt yhteistyön vähäisyyttä ongelmana ja osa taas koki sen negatiivisesti. Neutraalisti yhteistyöhön suhtautuvat työntekijät kokivat tekevänsä omat työtehtävänsä itsenäisesti yrityksessä ja näkivät sen riittävän heille hyvin sekä palvelevan yrityksen tavoitteita. Seuraava haastatteluote puolestaan valottaa tilannetta, jossa haastateltu työntekijä koki yhteistyön puutteen kielteisesti. Haastateltu kuvasi kokeneensa muutosvastarintaa ja jääneensä yksin kehittämisidean kanssa. Hän koki, että välillä myynnissä ja tuotannossa työskentelevät eivät ymmärrä toistensa tarpeita:

”Ja sit toisaalta välillä on myös tullut semmoisiakin, et sitä muutosvastarintaakin. Et kaikkee ei ehkä pysty niin kun viemään. Ja sit jos sä vaan haluat ja oot yksin sen asian kanssa, niin ei silloin hirveesti päästä kehittämään asioita, kun siinä pitäis olla kaikki mukana.” (T₁₀)

Scheinin (2010, 3) mukaan vastuullisen käyttäytymisen tulee olla kulttuurisesti juurtunut organisaatioon ja tulla ilmi esimerkiksi tapoina, joilla työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kulttuuria luodaan omalla käyttäytymisellä muita kohtaan ja sovelletaan vuorovaikutuksessa muihin. Työntekijät, jotka ovat tottuneet huomioimaan kollegansa, ovat luonnostaan herkempiä reagoimaan myös ulkopuolisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden, toimittajien ja yhtiökumppaneiden, tarpeisiin. Tällaisille työntekijöille yhteiskuntavastuu on luonteva toimintatapa organisaatiossa. (Jaakson, Vadi & Tamm 2009, 15.) Dialogin avulla organisaatiot pystyvät puolestaan luomaan vuorovaikutusmalleja, jotka mahdollistavat organisaatioiden perustana olevien käsitysten avoimen esiin nostamisen ja kyseenalaistamisen. Kun organisaatiot käyttävät dialogia sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien vuorovaikutuksen perustana, ne pystyvät todenmukaisemmin arvioimaan omia ja sidosryhmiensä käsityksiä työntekijöistä, yhteisöstä ja luonnonympäristöstä. Dialogin luominen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa voi auttaa organisaatioita vastaamaan tehokkaammin yhteisön tarpeisiin. (Stead & Stead 2000, 319.) Avoin ja aktiivinen vuorovaikutus sidosryhmien kanssa vaikuttaa myös eettisten arvojen muodostumiseen. Sidosryhmävuorovaikutusta ei käydä kuitenkaan ainoastaan sen vuoksi, että sen katsotaan olevan kannattavuuden ja kilpailukyvyn näkökulmasta välttämätöntä, vaan sidosryhmillä katsotaan olevan myös arvo sinänsä. (Rohweder 2004, 88.)

Yritykset, jotka sisällyttävät humanistisen lähestymistavan kulttuuriin, suoriutuvat yleisesti hyvin yhteiskuntavastuusta sen takia, että työntekijöiden sisäiset kulttuuriset arvot ja uskomukset innostavat heitä vahvistamaan hyviä suhteita sidosryhmiin.

Humanistisen lähestymistavan omaksuminen voi siten tarjota yrityksille työkaluja kehittää parempia suhteita ulkoisiin sidosryhmiin. (Melo 2012, 43.) Vastuullisuuden yrityksessä tulisikin lähtökohtaisesti sisältää työntekijät ja muut sidosryhmät. Tämän osallistumisen tulisi olla ei-manipulatiivista ja rohkaista avoimeen kommunikaatioon. (Maclagan 1999, 48.) Työntekijöiden haastattelukerronnasta on havaittavissa, että työntekijöiden arvot innostivat heitä vahvistamaan hyviä suhteita sekä organisaation jäseniin että ulkoisiin sidosryhmiin. Sidosryhmillä katsottiin olevan arvoa sinänsä. Jotkut haastatelluista korostivat, että yrityksen vastuullisuuden tulee näkyä Globe Hopen kaikessa toiminnassa, myös sidosryhmäsuhteissa. Haastateltujen mukaan yrityksen ympäristöystävällisyys ja eettisyys näkyvät siinä, että työntekijöiden tulee kunnioittaa yhteistyökumppaneita, alihankkijoita, asiakkaita sekä toisiaan yrityksessä:

”Tällaisia, et meidän täytyy kunnioittaa kaikkia meidän yhteistyökumppaneita esimerkiksi ja toisiamme täällä, alihankkijoita, asiakkaita.” (T₈)

Työntekijät voivat kokea myös paineita sidosryhmiltä. He eivät halua vaivaantua tai nolostua työnantajan puolesta, eivätkä työskennellä huonon maineen omaavassa organisaatiossa. Työntekijät toivovat erityisesti saavansa positiivista palautetta henkilökohtaisissa tilanteissa, ei vain asiakkailta, vaan myös muilta vertaisryhmiltä. (Onkila 2013, 12.) Useimmat haastatellut kokivat työskentelyn ympäristöystävällisessä yrityksessä myönteisenä asiana ja ympäristövastuun vahvuutena työssään. He kokivat positiivisena sen, että voivat olla rehellisiä työssään ja myydä hyvällä omallatunnolla ympäristöystävällisesti ja eettisesti tehtyjä tuotteita. Haastatellut työntekijät identifioituivat mielellään Globe Hopeen ja asettuivat sen arvojen ja sitoumusten kannalle. He kokivat palkitsevana yrityksen arvojen ja ideologian levittämisen. Joidenkin haastateltujen työnkuvassa ja henkilökohtaisessa elämässä ympäristöarvot eivät olleet aktiivisesti läsnä. He kokivat kuitenkin työskentelevänsä mieluummin ympäristövastuullisessa kuin tavallisessa yrityksessä. Seuraavat haastatteluotteet valottavat työntekijöiden kokemuksia kohtaamisista Globe Hopen sidosryhmien kanssa sekä työskentelystä ympäristövastuullisessa yrityksessä:

”Ehdottomasti joo. On ihana viedä tätä ilosanomaa eteenpäin ja nähdä, miten asiakkaat syttyvät siihen, et miten esimerkiksi heidän vanhoja mainosmateriaalejaan tai työvaatteitaan voidaan hyödyntää.” (T₂)

”Mulla on tärkeätä se, että mä voin kattoa sekä meidän jälleenmyyntiasiakkaita ja kuluttajia silmiin ja sanoa, et me ollaan aidosti tehty parhaamme, et se on ekologinen.” (T₇)

Haastattelukerronnassaan toimitusjohtaja Seija Lukkala toivoi, että yrityksessä olisi avoin ja innostava ilmapiiri, jossa kaikki työntekijät tekevät samojen päämäärien eteen omaa työtään yhteisössä. Lisäksi hänen toiveenaan oli, että kaikki työntekijät kokevat tekemänsä työn tärkeäksi niin itselleen, yritykselle kuin ulkopuolisille. Lukkalan ja työntekijöiden näkemykset olivat samansuuntaisia koskien yrityksen ilmapiiriä ja työn arvostusta. Useimmat haastatellut työntekijät kokivat organisaation jäsenten olevan sitoutuneita yrityksen päämääriin. He tunsivat, että työntekijät tekevät yhteistyötä keskenään yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Useat haastatellut kuvasivat työtään myös innostavaksi, mutta yrityksen ilmapiirin kuvauksessa se ei noussut työntekijöiden haastattelukerronnassa erityisesti esille. Enemmistö haastatelluista työntekijöistä koki myös yrityksen ilmapiirin hyväksi ja avoimeksi, jossa on helppo tuoda esiin kaikki mielipiteet ja kehittämisehdotukset, koskivat ne sitten omaa työtä tai yrityksen toimintaa yleisesti. Osa haastatelluista ei kuitenkaan kokenut, että työntekijöitä kannustettaisiin yrityksessä oma-aloitteisuuteen ja joidenkin haastateltujen mukaan yritys oli vakiintunut noudattamaan tiettyjä toimintamalleja niitä kyseenalaistamatta. Jotkut työntekijät olisivat myös kaivanneet enemmän kanavia sisäiselle dialogille ja vuorovaikutukselle.

Osa haastatelluista puolestaan kuvasi ilmapiiriä melko kiireiseksi. Välillä hektisyys saattoi myös vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen, mutta tämä ei kuitenkaan tuntunut olevan merkittävä ongelma työntekijöiden keskuudessa ja siihen osattiin suhtautua huumorilla. Yleisesti haastatellut kokivat, että työntekijöiden keskuudessa on hyvä henki ja he tulevat hyvin toimeen keskenään. Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnasta on siten tulkittavissa, että vastuullinen käyttäytyminen on melko juurtunut organisaatioon. Tämä tulee ilmi muun muassa avoimesta työilmapiiristä, työntekijöiden yhteistyön kokemuksesta yhteisten päämäärien saavuttamisessa sekä tavoista, joilla työntekijät ovat keskenään sekä johdon kanssa vuorovaikutuksessa.

Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat myös osa vastuullisen yrityksen organisaatiokulttuuria ja arvoja. Yrityksen toiminnasta kerrotaan tällöin sidosryhmille mahdollisimman avoimesti. (Kujala & Kuvaja 2002, 71.) Läpinäkyvyys koskee organisaatiota myös sisäisesti. Ellei yritysjohto tiedä, mitä sen työntekijät tekevät tai kuka on vastuussa yksittäisistä toimista, se ei myöskään kykene organisoimaan vastuullisia toimintoja tai lopettamaan vastuuttomia käytäntöjä. Tässä mielessä toiminnan läpinäkyvyyttä voidaan pitää yleisehtona vastuun kantamiselle. (Sorsa 2011, 166–167.)

Haastatellut työntekijät kokivat avoimuuden ja läpinäkyvyyden olennaisena osana yrityksen vastuullisuutta ja eettisyyttä. He näkivät tärkeänä, että yrityksen toiminnasta kerrotaan asiakkaille ja muille sidosryhmille mahdollisimman avoimesti. Jotkut haastatellut kertoivat esimerkiksi, että Globe Hopessa käy paljon yrityksiä, kouluja ja muita organisaatioita vierailuilla tutustumassa toimintaan. Seuraavat haastatteluotteet valottavat haastateltujen työntekijöiden näkemyksiä avoimuuden ja läpinäkyvyyden tärkeydestä yrityksen toiminnalle ja vastuullisuudelle:

”Et just mun mielestä sen meidän toiminnan täytyy olla läpinäkyvää, niin sen takia meidän pitää ajatella se ympäristöasia myös.” (T₁₀)

”Et se on yks, mikä meidän mielestä kans myös siihen meidän eettisyyteen sisältyy, niin se on meidän toiminnan avoimuus myös asiakkaille. Seija aina sanoo sitä, että meidän sertifikaatti on se, että ei meillä ole mitään salailtavaa. Et tää on avointa toimintaa. Se varmasti se avoimuus on kyl semmonen, mikä varmasti on meidän valttikortti monessakin asiassa.” (T₈)

Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnassa oli kuitenkin havaittavissa eriäviä kokemuksia Globe Hopen sisäisestä ja ulkoisesta läpinäkyvyydestä. Osa haastatelluista koki yrityksen toiminnan läpinäkyväksi. He näkivät olevansa tietoisia organisaatiossa tapahtuvista toiminnoista ja työntekijöiden töistä. Haastatellut työntekijät kertoivat, että heillä on ollut mahdollisuus tutustua yrityksen toimintaan ja ihmisten tekemään työhön. Jotkut haastatellut puolestaan kokivat epätietoisuutta yrityksen sisäisestä vastuunjaosta ja tehtävistä.

Osa haastatelluista koki, että yrityksessä pidetään läpinäkyvyyttä tärkeänä asiana, mutta tästä huolimatta sekä sisäisessä että ulkoisessa läpinäkyvyydessä ja viestinnässä on parannettavaa. He näkivät, että Globe Hope pitää ympäristövastuullisuutta niin itsestään selvänä, että yritys on unohtanut siitä kertomisen niin työntekijöille kuin ulkoisille sidosryhmille. Yritys ei ole myöskään kuvannut toimintojaan kovin kattavasti, joten niistä kommunikointi ei ole tämän vuoksi saattanut olla näkyvää ja tehokasta. Työntekijöiden, alihankkijoiden ja kuluttajien nähtiin tarvitsevan nykyistä enemmän tietoa yrityksen toiminnasta.

Joidenkin haastateltujen mukaan tuotteiden ympäristövastuu ja niiden ympäristöystävälliset valmistustavat ovat puolestaan itsestään selviä monelle työntekijälle, mutta eivät esimerkiksi asiakkaille. Haastateltujen mukaan yrityksen tulisi kertoa nykyistä

enemmän yrityksen tuotteista ja niiden valmistustavoista sekä yleisesti siitä, mitä yritys tekee. Tämä voisi haastatelluista olla asiakkaista mielenkiintoista ja selittää sitä, mikä tuotteissa maksaa. Tieto voisi osaltaan lisätä ihmisten kiinnostusta toimia ympäristö vastuullisesti ja muuttaa heidän ajatusmaailmaansa siihen, että asioita voi tehdä laadukkaasti ekologisellakin tavalla. Seuraavat haastatteluotteet kuvaavat työntekijöiden näkemyksiä yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen läpinäkyvyyteen ja viestintään liittyvistä ongelmista:

”Et meil on tiedonkulku sekä sisäisesti ja talon ulkopuolella, niin molemmathan on niin kun ongelmia tällä hetkellä. Musta tuntuu, että monestihan se on tosta meidän viestinnästä.” (T₈)

”Kai se tulee meillä niin itsestään selvytenä, että se vähän se ongelma meillä onkin, että me ei edes viestitä siitä niin kun ulospäin. Et kyllä se on lähtökohta kaikessa meidän tekemisessä. Et kun jotain lähdetään miettimään, niin se lähtökohta on se, et sitä lähdetään miettimään ekologisesti.” (T₃)

Jotkut haastatellut työntekijät kokivat, että Globe Hopen viestinnässä on parannettavaa. Heidän mukaansa ympäristövastuuseen liittyvistä asioista ei tiedoteta yrityksessä sisäisesti ja tieto ympäristöasioista kulkee yrityksen sisällä yleisesti melko huonosti. Osa haastatelluista työntekijöistä oli puolestaan tyytyväisiä, kun he voivat keskittyä omaan työhönsä ja tietävät toimivansa siinä ympäristöystävällisesti. Jotkut haastatellut työntekijät sen sijaan kaipasivat johtajuudelta selkeitä sekä yhteisiä että henkilökohtaisia ympäristövastuun tavoitteita, toimintatapojen ja -periaatteiden kuvausta, ohjausta ja koulutusta, viestintää ja vuorovaikutusta työntekijöiden kesken sekä kirjallisia ohjeistuksia esimerkiksi uusia työntekijöitä varten. Haastatellut kokivat, että arkiset ympäristöteot, kuten valojen sammuttaminen ja turha veden juoksuttaminen, ovat työntekijöiden tiedossa. Osa haastatelluista kuitenkin toivoi, että yrityksen laajempia ympäristölinjauksia ja -asioita käsiteltäisiin yhdessä. Haastatellut näkivät, että yrityksen toiminta on läpinäkyvää tehtävätasolla, mutta yrityksen strategisista linjauksista he eivät kokeneet olevansa tietoisia:

”Ehkä on hyvinkin läpinäkyvää niin kun tehtävätasolla, mutta ehkä suuremmissa linjoissa en ainakaan itse vielä tiedä, mitä kaikkia strategisia suuntia on ja tavallaan se, että enemmän ehkä se läpinäkyvyys on siinä tehtävätasolla.” (T₅)

Työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella voidaan tulkita, että Globe Hopen toiminnassa oli monia humanistista kulttuuria ja ympäristövastuullisia arvoja tukevia

piirteitä, kuten työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa sekä omaan työhönsä että organisaation toimintaan. Enemmistö haastatelluista koki helpoksi esittää niin poikkeavat kuin omaa työtä koskevat kannanotot ja ideat. Työpaikan ilmapiiri koettiin myös avoimeksi ja vastuun ottamisen sallivaksi sekä työntekijöiden välinen vuorovaikutus hyväksi.

Viestintäkanavien monipuolisuudessa, vastuiden määrittelyssä sekä sisäisessä että ulkoisessa läpinäkyvydessä koettiin sen sijaan jonkin verran parannettavaa. Ympäristövastuullisia arvoja ja eettistä toimintaa Globe Hopessa tukisi ja edistäisikin se, jos työntekijät saisivat nykyistä monipuolisemmin ja läpinäkyvämmiin tietoa organisaation vastuista, toimintatavoista ja strategisista linjauksista. Haastatellut kokivat, että työntekijöiden vastuiden jakamista ja erityisesti vastuuttamista pitäisi kehittää. Myöskään yritysjohdolla ei kykene organisoimaan vastuullisia toimintoja tai lopettamaan vastuuttomia käytäntöjä, ellei se tiedä, mitä sen työntekijät tekevät tai kuka on vastuussa asiakokonaisuuksista tai yksittäisistä toimista.

Osa haastatelluista näki lisäksi, että Globe Hope pitää ympäristövastuullisuutta niin itsestään selvänä, että yritys on unohtanut siitä kertomisen niin työntekijöille kuin ulkoisille sidosryhmille. Yritys tarvitsisikin nykyistä enemmän dialogiin perustuvia vuorovaikutusmalleja sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmiensä kanssa, jotka mahdollistaisivat organisaation ympäristöarvojen perustana olevien käsitysten ja toimintamallien avoimen esiin nostamisen, kyseenalaistamisen ja kehittämisen.

5 Ympäristövastuun ja ympäristöasioiden johtaminen Globe Hopessa

5.1 Ympäristövastuun johtaminen Globe Hopessa

Yritysten käyttöön on tullut viime vuosikymmenen aikana runsaasti yhteiskuntavastuun ja ympäristöjohtamisen työkaluja, kuten ympäristöasioiden hallintajärjestelmät, elinkaarivaihto- ja ympäristösuorituskyvyn mittarit ja ympäristöraportointi. (Halme 2004, 147–148.) Ympäristöasioiden edistämiseksi yritykset voivat myös säätää muodollisia sääntöjä ja tehdä organisaation jäsenet niistä tietoisiksi esimerkiksi kirjallisella viestinnällä, kuten ympäristöohjelmalla tai laatimallaan ympäristökäsikirjalla. Yritysjohdolla voi lisäksi edistää ympäristöasioiden huomioimista esimerkiksi toteuttamalla organisaatiossa standardoitua ympäristönjohtamisjärjestelmää sekä kouluttaa organisaation jäseniä ympäristöarvoja vastaavalla tavalla, lisäten näin tietoa ympäristökysymyksistä. (Starik & Rands 1995, 918–920.)

Vastuullista toimintaa kehittäville työkaluille, ohjelmille ja säännöstoille koetetaan luoda yhtenäiset toiminta- ja viestintätavat eettisten ongelmien ratkaisemiseksi. Tekniset työkalut eivät kuitenkaan ole tuoneet läheskään niin suuria parannuksia yritysten vastuullisuuteen ja ympäristönsuojeluun kuin alun perin odotettiin. (Halme 2004, 147–148.) Yritysvastuun ohjelmat ja säännöt antavat välineitä monien eettisten kysymysten johtamiseen, mutta niillä on myös rajoitteita ja heikkouksia. Yksityiskohtaiset ohjeet eivät ole sovellettavissa kaikkiin tilanteisiin, epämääräisistä ohjeista ei ole apua moniin ongelmiin, ja kaikki eettiset ohjeet ovat alttiita kritiikille. (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 14.) Perustavanlaatuisen muutosten aikaansaamiseksi on luotava uusia vastuullisuutta ja entistä ympäristömyötäisempää toimintaa ohjaavia arvoja ja uskomuksia eli muutettava organisaatiokulttuuria. (Halme 2004, 147–148.) Erityisen tärkeää on, että johto on sitoutunut ympäristövastuuseen ja esimerkiksi vahvistaa organisaation ympäristöarvoja tukien näin organisaation jäsenten ympäristövastuullista toimintaa (Starik & Rands 1995, 920).

Kestävän kehityksen mukaisen vastuullisen liiketoiminnan edellytyksenä on, että ympäristöasiat otetaan mukaan yrityksen strategiseen johtamiseen ja päätöksentekoon. Näin varmistetaan yrityksen ympäristöasioiden taso jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti. Kun ydinliiketoiminnan ympäristöasiat ovat mukana strategisessa päätöksentekoprosessissa, yrityksen ympäristöasioita todennäköisesti parannetaan parhaalla mahdollisella tavalla sekä luonnon monimuotoisuuden säilymisen kannalta, että kustannustehokkuuden näkökulmasta. (Pohjola 2003, 23.) Johto voi tukea myös ympäristöystävällisten normien vakiintumista organisaatiossa sisällyttämällä vastuullisuuden päätöksentekoon ja systemaattisesti ottamalla huomioon päätöksissä toimien ympäristövaikutukset (Starik & Rands 1995, 918).

Yrityksen arvot ja eettiset periaatteet luovat perustan strategiatyölle. Eettisen vastuun periaatteiden noudattamisesta tavoittelevassa yrityksessä yritysvastuun ulottuvuus on osa yrityksen kokonaisstrategiaa. (Rohweder 2004, 134.) Strategisen prosessin taustalla ovat yrityksen johdon arvot. Nämä arvot ohjaavat myös operatiivisesta johtamisesta vastuussa olevan linjajohdon työskentelyä sekä kaikkien muidenkin yrityksen työntekijöiden toimintaa. Viime vuosina arvokeskustelusta on tullut tärkeä ja hyväksytty ilmiö työelämässä ja yrityksissä puhutaan yhä enemmän yhteisten arvojen ja vahvan yrityskulttuurin merkityksestä johtamisessa. (Rohweder 2004, 141.) Organisaation todelliset arvot ja organisaatiokulttuuri syntyvät ja muokkautuvat kehitysprosessin aikana organisaation sisältä. Johto ei siis voi ”kaataa” niitä ylhäältä alaspäin organisaatioon. Virallisten arvojen on näytävä

yrittäjien toiminnassa johdon esimerkin avulla ja yhteisiin kokemuksiin sulautumalla. Tässä prosessissa johdon tärkeä tehtävä on luoda olosuhteet, jossa yhteiset onnistumisen kokemukset voivat syntyä. Ylimmän johdon on annettava työntekijöille mahdollisuus ilmaista uusia ajatuksia toiminnan suunnasta ja oikeus ryhtyä niiden perusteella käytännön toimenpiteisiin. Uusista toimintatavoista ja kokemuksista puolestaan kasvaa uusia asenteita, arvoja ja uskomuksia. (Halme 1997b, 57–60; Rohweder 2004, 143.)

Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella voidaan tulkita, että ympäristöasioiden johtaminen on integroitu vahvasti Globen Hopen toimintaan ja sillä pyritään ensisijaisesti eettisiin päämääriin taloudellisten päämäärien ohella. Ympäristöasioiden johtamista ei siten yrityksessä voida pitää ympäristöjohtamisena, joka nähdään useimmiten muusta toiminnasta irrallisena ja pääasiassa lyhyen tähtäimen taloudellisia hyötyjä tavoittelevana toimintana. Ympäristöasioiden johtaminen voidaan nähdä Globe Hopen pikemminkin vastuullisena johtamisena, jolloin taloudellista suorituskykyä tarkastellaan myös siitä näkökulmasta, miten yrityksen toiminta edistää ekologista ja sosiaalista kestävä kehitystä.

Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnasta käy ilmi, että Globe Hopen ei ole muusta toiminnasta irrallista ympäristöjohtamisjärjestelmää, jossa ympäristönäkökulma olisi ainoastaan lisätty jo olemassa olevaan liiketoimintastrategiaan. Kestävään kehitystä tavoittelevan vastuullisen liiketoiminnan mukaisesti ympäristöasiat ovat pikemminkin yrityksen strategisen johtamisen ja päätöksenteon keskiössä. Haastatellut työntekijät kokivat ympäristövastuun osana Globe Hopen normaalia johtamista ja toimintaa. Toisin sanoen he eivät nähneet, että yrityksessä olisi muusta toiminnasta erillistä ympäristövastuun tai ympäristöasioiden johtamista. Ympäristövastuusta kommunikoidaan samalla tavalla kuin muistakin asioista ja ympäristövastuuseen liittyviä asioita kehitetään muun tekemisen ohessa työntekijöiden kanssa keskustelemalla:

”Ihan samalla tavalla kommunikoidaan kuin kaikki muutkin asiat. Ei ole mitään erillistä, että tää tehdään ekologista varten, ja tää on jotain muuta, vaan se on vaan yhtä samaa. On vaan ne arvojen näkyminen siinä.” (T7)

Osa haastatelluista työntekijöistä koki, että ympäristövastuu näkyy Globe Hopen kaikessa toiminnassa. Työntekijöiden oli tämän vuoksi vaikea kuvailla yrityksen ympäristövastuuseen liittyvää päätöksentekoa ja johtamista tai erottaa ympäristövastuuta irrallisena osana yritystä, koska he näkivät ympäristövastuun integroituvan kiinteästi yrityksen

toimintaan. Haastatellut näkivät ekologisuuden itsestäänselvyytenä, yrityksen tärkeimpänä arvona ja kaiken toiminnan lähtökohtana:

”...koska ajatus, et Globe Hope ja erikseen ympäristövastuu, koska sehän on niin rakennettu tähän. Sitä ei voi niin kuin irroittaa Globe Hopesta.” (T₅)

”Et kyllä se on lähtökohta kaikessa meidän tekemisessä. Et kun jotain lähdetään miettimään, niin se lähtökohta on se, et sitä lähdetään miettimään ekologisesti.” (T₃)

Myös toimitusjohtaja Seija Lukkalan mukaan kaikkiin Globe Hopen toimintatapoihin on rakennettu sisään ympäristö- ja eettiset arvot. Toimintatavat ovat puolestaan muotoutuneet yrityksen arvoista ja ideologiasta. Hän koki, että yrityksessä ei välttämättä huomata jonkin toimintatavan olevan ympäristövastuullisen tai eettisen arvon mukainen, koska arvot on vahvasti integroitu osaksi yrityksen normaalia toimintaa. Hän ei näe tarvetta sille, että ympäristövastuulliset toimintatavat erotettaisiin johtamisessa yrityksen muusta toiminnasta:

”No, oikeastaan, jos me lähdetään ottamaan jotain meidän toimintatapoja, niin jokaisessahan niissä on ympäristö- ja eettiset ja ekologiset arvot. Se vaan, että ehkä me ei edes huomata sitä, että tämä on nyt eettinen ja ekologinen arvo, vaan ne toimintatavat on muotoutunut sen mukaisiksi, koska ne on kuitenkin tän yrityksen selkäranka. Niin se että niitä jotenkin kaivettais sieltä erillisinä esille, niin sitähan meillä ei ole. Ne on siellä toimintatavoissa ja kaikessa siinä, mitä täällä tapahtuu.” (T₆)

Hillestad, Xie ja Haugland (2010, 440) korostavat perustajan vahvaa roolia organisaatiokulttuurin ja arvojen rakentamisessa ja kehittämisessä yrityksen alkuvuosina. Organisaatiokulttuuri ja arvot heijastavat organisaation perustajan visiota ja mielikuvitusta. Perustajan sitoutuminen ympäristöystävällisiin menetelmiin auttaa luomaan kulttuurin, joka tukee ympäristövastuullista käyttäytymistä. Yrityksen omistussuhteet ja historia vaikuttavat oleellisesti siihen, millaisia asioita siellä pidetään tärkeinä (Puohiniemi 2003, 7). Toimitusjohtajilla on myös tapana luoda ja vakiinnuttaa yritysten eettiset normit (Desai & Rittenburg 1997, 796). Toisaalta Drumwrightin (1994, 17) havainnot osoittavat, että keskijohto toimii usein sosiaalisesti vastuullisina muutosagentteina, ja että totaalinen tuki johdolta ei ole välttämättä vaatimus sosiaalisesti vastuulliselle toiminnalle.

Globe Hopen perustajalla ja toimitusjohtajalla Seija Lukkalalla on ollut vahva visio yrityksen ympäristövastuullisuudesta sen perustamisesta lähtien. Lukkalan mukaan

Globe Hopen perustamisen ja liikeidean lähtökohtana ovat olleet ympäristöarvot ja -asiat ja yrityksen koko toiminta pohjautuu ympäristöarvoihin. Tämä yrityksen ydinajatus ei ole hänen mukaansa muuttunut vuosien kuluessa:

”No itse asiassa koko yritystä ei olisi olemassa ilman näitä ympäristöarvoja. Sehän niin kun on se ensimmäinen, koska tää on perustettu arvoille, ei niin kun normaalisti tehdään, että on tuote tai idea, niin kun tuoteidea ja joku, mitä aletaan myymään. Meillähän oli ensin idea, sit me ruvettiin tekeen tuotteita, jotka oli sen arvomaailman mukaisia tai ideologian mukaisia.” (T₆)

Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnasta voidaan tulkita, että Lukkalan visioilla ja arvoilla on ollut olennainen vaikutus Globe Hopen organisaatiokulttuurin ja arvojen rakentamisessa. Lukkalan sitoutuminen ympäristövastuullisiin arvoihin ja menetelmiin on näkynyt vahvasti yrityksessä ja se on siten muokannut merkittävästi Globe Hopen kulttuuria niin organisaation alkuvuosina kuin sen kasvun ja kehityksen aikana. Työntekijöiden haastattelukerronnasta käy ilmi, että he kokivat Luskalalla olevan merkittävä rooli niin ympäristövastuullisuuden ja ympäristöasioiden ylläpidossa ja kehittämisessä kuin tuotteiden ideoinnissa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Haastatellut kokivat myös, että yrityksen ympäristövastuullisuus juontuu toimitusjohtaja Luskalan arvoista. He näkivät, että ympäristöarvot ja ympäristöasioiden huomioon ottaminen ovat pysyneet yrityksessä tärkeinä sen perustamisesta lähtien:

”No, on ne samat asiat pysynyt. Seija on pysynyt siinä raameissaan, että on pysynyt siinä pitkälti.” (T₉)

”Seija varmaan niin kun on alun perin ideoinut valtavan määrän näitä. Ja Seijaa me käytetään edelleenkin, pitää asiakkaalle räätälöidä joku tuote, niin siinä ideoinnissa.” (T₂)

Haastatellut korostivat toimitusjohtajan vahvaa roolia myös ympäristövastuuseen liittyvässä päätöksenteossa ja johtamisessa. Toisaalta jotkut haastatellut työntekijät kokivat, ettei ympäristöasioita johdettu yrityksessä. Haastateltujen mukaan ympäristöasiat otetaan huomioon ja niissä onnistutaan hyvin, mutta ympäristöasioiden johtamista ei tunnustettu olevan. Enemmistö haastatelluista työntekijöistä koki, että yrityksen ympäristöasioiden johtamista tulisi parantaa. Heidän mukaansa ympäristöystävällisten toimintatapojen selvittäminen on melko paljon työntekijän oma-aloitteisuuden ja muiden

roolimallin varassa. Osa haastatelluista näki, että ympäristövastuuta johdetaan pitkälti toimitusjohtajan esimerkin, mielipiteiden ja arvojen avulla, mutta he eivät kokeneet sitä täysin riittäväksi tai varsinaiseksi johtamiseksi. Tällöin toiminta jää liikaa työntekijän omien arvioiden ja valintojen varaan:

”Et kylhän ne Seijan kautta kulkee kaikki. Se et miten sit taas pääosin, niin ehkä se on kuitenkin sit lähinnä semmosen oman esimerkin kautta. ... Lähinnä ne on semmoisia työn ohessa tulevia huomioita tai vinkkejä, ehkä vois tälleen tehdä.” (T₈)

”Joo, kyl mä sitä johtamista haluaisin kehittää. Mutta ehkä se mun asia mieltä voisi olla se, että mä toisin sen esiin, et hei tätä tarvis mun mielestä kehittää, koska kyl mä jotenkin näkisin, että ympäristöjohtaminen on semmoinen, mitä meillä ei aika pitkälti ole. Et se on siis täysin roolimallin varassa.” (T₈)

”Että ei meillä ole mitään yleistä ohjeistusta ole. Et se on varmaan enemmänkin, et pitäis olla itsellä se palo siihen. Mutta en mä oikeastaan osaa sanoa muuta kuin, että Seija on siinä aika ydinasemassa.” (T₁₀)

Osa haastatelluista oli puolestaan tyytyväisiä Globe Hopen ympäristöasioiden johtamiseen ja he kokivat johtajien suoriutuneen siitä hyvin. Haastatellut näkivät, että ympäristövastuu juurtuu ihmisten toimintatapoihin yritykseen tutustumisen ja työn kautta, ja he pystyvät tämän myötä pohtimaan itsenäisesti omissa toimenkuvissaan ympäristöstävällisiä vaihtoehtoja. Seuraava haastatteluote havainnollistaa työntekijän tuntemusta siitä, että jokainen työntekijä omaksuu yrityksen ekologisen arvomaailman luonnollisesti yrityksen liikeidean kautta ja pyrkii toimimaan kykyjensä mukaan ympäristöstävällisesti omassa työssään:

”No siis vaan kaikessa. Kylhän se nyt tulee luonnostaan siitä, että tehdään kierrätysmateriaaleista, niin kyl musta tuntuu, että jokainen sen arvomaailman silloin tuntee. Ja jokainen tietää, et me halutaan olla ekologinen, ja varmasti kykyjensä mukaan sit omalla alueella niitä vaihtoehtoja mietti.” (T₇)

Schein esittää, että johtajat voivat vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja arvoihin voimakkaasti viidellä tavalla: 1) huomiolla ja kontrollilla, 2) reaktioilla ja vastauksilla kriiseissä ja kriittisissä tilanteissa, 3) opettamisella, ohjaamisella ja käyttäytymisellä roolimallina, 4) muodollisilla ja epämuodollisilla palkinnoilla ja tunnustuksilla sekä 5)

vaikuttamalla rekrytointiin, palkitsemisjärjestelmiin, ylennyksiin ja erottamisiin. (Schein 1987, 234.) Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronta antoi viitteitä siitä, että toimitusjohtaja ja muu johto Globe Hopessa vaikuttivat vastuullisen organisaatiokulttuurin luomiseen ja ympäristöystävällisten arvojen omaksumiseen pitkälti Scheinin (1987) esittämistä tavoista huomiolla ja kontrollilla päivittäisissä työtilanteissa, reaktioilla ja vastauksilla kriittisissä, yrityksen arvojen punnitsemista vaativissa tilanteissa sekä ohjaamisella ja käyttäytymisellä roolimallina työnteon yhteydessä. Haastattelukerronnassa ei käynyt ilmi, että yrityksessä olisi käytössä muodollisia ja epämuodollisia palkintoja ja tunnustuksia tai palkitsemisjärjestelmää, jotka kannustaisivat työntekijöitä ympäristövastuulliseen toimintaan.

Robbins, Judge ja Campbell (2010, 470–471) ehdottavat puolestaan seuraavien keinojen yhdistelmää siihen, miten johto voi luoda eettisen organisaatiokulttuurin: Johdon tulee olla näkyvä roolimalli ja kommunikoida eettisiä odotuksia. Sen pitää myös näkyvästi palkita eettisistä toimista ja rangaista epäeettisistä. Organisaation tulee tarjota virallisia kanavia, joiden avulla työntekijät voivat keskustella eettisistä pulmista ja raportoida epäeettisestä käyttäytymisestä ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista. Robbins, Judge ja Campbellin (2010) ehdottamista keinoista eettisen organisaatiokulttuurin luomiseen korostui erityisesti johdon toimiminen roolimallina yrityksessä. Organisaatiolla oli myös jonkin verran kanavia, kuten yhteiset kokoukset ja sähköposti, joiden avulla työntekijät kykenivät keskustelemaan eettisistä pulmista. Haastatellut työntekijät kokivat lisäksi yrityksen ilmapiirin avoimeksi ja haastattelukerronnassa ei ollut havaittavissa pelkoa raportoida epäeettisestä käyttäytymisestä.

Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella voidaan kuitenkin tulkitä, ettei yritysjohdolla ollut käytössä kovin monipuolisia johtamisen keinoja ympäristöarvojen tukemiseksi ja edistämiseksi organisaatiossa. Yritys oli välittänyt arvonsa onnistuneesti työntekijöille, mutta yhtenäisten toiminta- ja viestintätapojen luomisessa ympäristöasioiden edistämiseksi koettiin parannettavaa. Johdon ei koettu systemaattisesti kommunikoineen ympäristövastuullisia odotuksia työntekijöille tai kouluttaneen organisaation jäseniä toimimaan yrityksen ympäristöarvojen mukaisesti. Haastatellut työntekijät kokivat, että ympäristöasioiden johtaminen, vahvistaminen ja tukeminen näkyi lähinnä työn ohessa annettuina huomioina ja vinkkeinä.

Toimitusjohtaja Seija Lukkala kertoi luottavansa siihen, että työntekijät pystyvät tekemään itsenäisesti ja ilman tarkkoja ohjeistuksia Globe Hopen ympäristöystävällisten arvojen mukaisia ratkaisuja ja päätöksiä, kun he ovat omaksuneet yrityksen pääperiaatteet

ja säännöt. Tämä tapahtuu työntekijöiden aistiessa paikan päällä organisaation kulttuurin ja arvot. Lukkala koki, että Globe Hopen tuotannossa perusasioiden, kuten materiaalin tehokkaan käsittelyn ja energian säästämisen, huomioonottamisella moni asia yrityksen johtamisessa ja toiminnassa nivoutuu yhteen ilman, että ympärillä olevia asioita tarvitsee työstää ja prosessoida kovin paljon:

”Ja sit yksi asia tietysti mun mielestä on se, joka monta kertaa unohdetaan, niin on aivan, et lähdetään pitkälle analysoimaan ja tekemään erilaisia kuvioita ja systeemejä, et oteetaan se terve järki. Ei unohdeta sitä, vaan otetaan se, että materiaali pitää saada riittämään mahdollisimman pitkään. Ja sen käyttö on oltava mahdollisimman tehokasta, ja sen työstämisen pitää kuluttaa mahdollisimman vähän energiaa ja niin edelleen.” (T₆)

”Ihan siis perusasiat, ettei lähdetä sen kummallisempiin, vaan ne on niin kun niitä, missä pitää pysyä, koska niitten kautta, kun ajattelee asioita, niin moni asia lokahtaa kohdalleen ilman, että sun tarvii hirveen paljon työstää siinä ympärillä olevia asioita.” (T₆)

Bansal (2003) ehdottaa, että organisatoristen toimintojen suorittamista ja kehittämistä ei edesauta ainoastaan asioiden myyminen ”ylös” johdolle, vaan asioiden myyminen ”alas” ja ”sivuttain”. Tämän monisuuntaisen myymisen tavoitteena on luoda yksilöllistä huolta organisaatiossa. Yksilöt, jotka ovat huolissaan luonnonympäristöstä, ovat vastaanottavaisia ympäristöasioita koskeville signaaleille. Huoli asioihin voidaan aktivoida myös opettamisen ja koulutuksen avulla sekä palkkaamalla ihmisiä, jotka ovat intohimoisesti huolissaan asioista, ja jotka ovat kyvykkäitä myymään asioita. Nämä toiminnot voivat parantaa organisatorista reagointikykyä. Organisaation arvoja kehittävät johtajat, jotka antavat yksilöiden ilmaista huoliaan, helpottavat myös organisatorista mukautumista. Yhteneväisyys organisaation arvojen ja yksilön huolien välillä lisää puolestaan reagoinnin nopeutta ympäristöasioihin. (Bansal 2003, 518–227, 523.)

Myös Michailidesin ja Lipsettin (2013, 317) mukaan ”ylhäältä alaspäin” ja ”alhaalta ylöspäin” suuntautuneilla strategisilla perusteluilla voidaan mahdollisesti voimistaa sitoutumista, yhtenäisyyttä ja haluttujen arvojen konkretisoitumista. Jos yhteiskuntavastuu hahmotetaan vain ylhäältä alas johdettuna muutosprosessina, kohdataan työntekijän näkökulmasta kaksi suurta ongelmaa: (1) organisaation lähestymistapa yhteiskuntavastuuseen luottaa vain johdon tulkintaan organisaatiosta, ei työntekijöiden, joiden oletetaan toteuttavan sitä; ja (2) työntekijät kyseenalaistavat helposti yhteiskuntavastuun lähestymistavat, jotka ovat kaukaisia heidän omasta työstään. (Onkila 2013, 4.)

Haastattelukerronnasta on tulkittavissa, että Globe Hopen johto ei nähnyt kovin suurta tarvetta myydä ympäristöasioita monisuuntaisesti tai perustella niitä strategisesti työntekijöille, sillä he kokivat organisaation jäsenten omaksuvan asiat ja ympäristöarvot työpaikalla, johdon ja muiden työntekijöiden esimerkin avulla sekä työtä tekemällä. Työntekijöiden haastattelukerronnasta ei myöskään ilmennyt, että he olisivat toivoneet erityistä aktivointia ympäristöhuolen synnyttämiseen, sillä enemmistöllä haastatelluista työntekijöistä oli jonkinlainen huoli ympäristöasioita kohtaan. Toisaalta suurin osa työntekijöistä suhtautui neutraalisti ympäristöasioihin sekä kaipasi koulutusta ja tietoa yrityksen strategisista linjauksista. Koulutus ja tiedon lisääminen voisivatkin kasvattaa työntekijöiden huolta ja siten heidän vastaanottavuuttaan ympäristöasioita koskeville signaaleille. Ympäristöasioiden strateginen perustelu työntekijöille voisi puolestaan voimistaa sitoutumista, yhtenäisyyttä ja haluttujen arvojen konkretisoitumista.

Yrityksen organisatorista reagointikykyä voisivat lisäksi parantaa organisaation jäsenet, jotka ovat intohimoisesti huolissaan ympäristöasioista sekä innokkaita ja kyvykkäitä myymään asioita organisaatiossa. Globe Hopen johto voisi aktiivisesti innostaa ympäristöasioihin intohimoisesti suhtautuvia työntekijöitään tuomaan esille ja myymään ideoita organisaatiossa. Haastatellut työntekijät kokivat, että johtajat antoivat yksilöiden ilmaista huoliaan ja toteuttaa kehitysehdotuksia, mutta haastattelukerronnasta ei käynyt ilmi, että siihen oltaisiin erityisesti kannustettu. Toisaalta ilmapiirin koettiin olevan avoin ja uusia ideoita salliva, mikä puolestaan edesauttaa organisatorista mukautumista ja organisaation kehittymistä.

Eettistä toimintaa organisaatiossa edesauttaa myös se, että yksilöillä on käytössä riittävät tiedot ja muut resurssit sekä se, että yksilöille asetetaan haastavat tavoitteet, jotka heidän on mahdollista saavuttaa (Aaltonen & Junkkari 2003, 113). Ylimääräiset resurssit parantavat ympäristöasioihin reagoinnin laajuutta ja nopeutta organisaatiossa (Bansal 2003, 518–227). Enemmistö työntekijöistä koki olevansa tyytyväinen työn haastavuuteen. Työntekijöiden haastattelukerronnasta on sen sijaan havaittavissa, että tiedollisista ja ajallisista resursseista koettiin yrityksessä ajoittain puutetta. Osa haastatelluista työntekijöistä koki, että yrityksen ympäristöasioissa olisi jonkin verran parannettavaa, mutta liiallisen työmäärän ja kiireen takia he eivät ole ehtineet niitä kehittää. Haastatellut kokivat myös, että toiminta on yrityksessä kiireen takia välillä hieman epäorganisoitua. Yhtenä syynä kiireelle pidettiin sitä, että työntekijöitä on liian vähän työmäärään nähden. Yksi haastateltu toivoi esimerkiksi lisää aikaa työnteolle, jotta se voitaisiin tehdä nykyistä

harkitummin ja tehokkaammin. Seuraavat haastatteluotteet valottavat ajallisten resurssien puutteen vaikutusta työn tekemiseen ja kehittämiseen:

”Mutta siis tää on vähän tällaista kaoottista tää touhu välillä. Et just sen takia, kun meitä on täällä liian vähän ja kaikilla on liikaa hommaa. Et tilanteet vaihtuu näin (haastateltava napsauttaa sormia). Kaikki juoksee tääl ku päättömät kanat ja yrittää tehdä kymmentä asiaa samaan aikaan.” (T₁)

”Ja siis kyl mä näen, että se on ihan mahdollista kehittää sitä, mutta tää on just ainakin mun työssä ollut se ongelma, et en ole kiireessä ehtinyt panostaa tommosiin asioihin. Et se on vaan pitänyt tehdä se työ ja mennä eteenpäin.” (T₁₀)

Joidenkin haastateltujen työntekijöiden mukaan yrityksen työn organisoinnissa ja kehittämisessä oli parannettavaa. Haastatellut kokivat, että yrityksen toimintoja, kuten tuotannon ja alihankinnan prosesseja ja käytäntöjä, laatuvaatimuksia ja materiaaliprosesseja sekä kommunikaatiota, tulisi kuvata ja kehittää. He pitivät haasteellisena sitä, että monet yrityksen toimintamalleista eivät ole kuvattuna vaan sidoksissa ainoastaan ihmisten tekemiseen. Haastatellut kokivat, että Globe Hope on kasvanut niin nopeasti, ettei toimintamalleja ollut saatu kehitettyä samassa tahdissa. He näkivät, että toimintojen kuvaamiselle ei ole ollut aikaa ja resursseja pienessä yrityksessä. Myös haastateltujen itsensä on ollut vaikea pysyä kasvun vauhdissa. Seuraavat haastatteluotteet valottavat työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia työn organisoinnista ja prosessoimisesta Globe Hopessa:

”Ihan varmasti on, koska me ollaan pieni, kasvava yritys, ja koko ajan ei niin kun tää organisaatio eikä toimintamallit pysy tän kasvun vauhdissa. Niin semmosta strukturointia ja tämmöstä tarvitaan enemmän. Et olis aikaa kans mieltä ja tehdä tästä prosesseja. Se jää jalkoihin tän kokoisessa yrityksessä.” (T₃)

”Että niin kun, et saada tietynlaiset toimintatavat. Et niitä ei ehkä ole vielä kaikessa, tarpeeksi sellaisia jämäköitä tai ainakaan kirjattuja, niin se vähän aiheuttaa sellaista kaaosta.” (T₁₀)

Haastattelukerronnasta on tulkittavissa, että osa haastatelluista työntekijöistä toivoi nykyistä systemaattisempia ja strukturoidumpia toimintatapoja ympäristöarvojen ja -asioiden johtamiseen. Haastatellut työntekijät kaipasivat ympäristöarvojen ja -asioiden johtamiselta toimintatapojen luomista, selkeyttämistä ja yhtenäistämistä sekä aikaa

prosessien kuvaamiselle. Toimintamallien ja prosessien kuvaaminen auttaisi yritystä optimoimaan ja yhtenäistämään sekä vakauttamaan ja tehostamaan toimintaa. Prosessien kuvaaminen ja johtaminen myös vähentäisi hämmennystä ja epätietoisuutta työntekijöiden keskuudessa sekä ehkäisisi virheitä. Lisäksi työntekijät toivoivat ympäristöasioiden johtamiselta toimintatapojen ja arvojen noudattamisen seuraamista.

5.2 Arvojohtamisen tasot ja arvokeskustelu Globe Hopessa

Arvojen käyttäminen johtamisessa saa erilaisia piirteitä riippuen siitä, mitä niiden käytöllä tavoitellaan. Aaltonen, Luoma ja Rautiainen (2004, 95–97) tarkastelevat arvojohtamista eri tasoille sijoittuvana ilmiönä. Ensimmäisellä tasolla operoiva yritys näkee arvot ennen kaikkea johdon tahtotilaa viestivänä välineenä. Tällaisen yrityksen arvojohtamiselle on tyypillistä se, että arvoille annetaan yksinomaan idealistinen merkitys. Johto haluaa määritellä arvot, jotka sitten viestitään henkilöstölle ja ulkoiselle maailmalle yrityksen arvoina. Arvot tulevat osaksi yrityksen johtamista, mutta yksittäisen ihmisen rooli suhteessa niihin on passiivinen. Näissä arvoissa korostuu rationaalisuus ja ne painottavat tyypillisesti tuloksellisuutta, asiakashyötyä ja innovatiivisuutta. Toisella arvojohtamisen tasolla korostuu arvokeskustelun osallistava luonne. Toisen tason yritys haluaa kytkeä henkilöstön mukaan arvojen muodostamiseen ja käy tavallisesti kampanjanomaisen arvokeskustelun ennen arvojen vahvistamista. Tällä arvojohtamisen tasolla ihmisten tietoisuus arvoista on parempi, oma osallistuminen arvojen määrittelyyn on tuonut arvot läheisimmiksi, vaikka lopputuloksena hahmottunut arvopohja ei välttämättä kaikin osin ilmentäisikään henkilökohtaisia näkemyksiä. Arvot tulevat vastaan käytännön elämässä muutenkin kuin vain ylhäältä alas suuntautuvan viestinnän kautta. Rationaalisten näkökohtien lisäksi lopputuloksessa saattavat korostua muutkin näkökohdat, esimerkiksi inhimilliset ja eettiset seikat. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 95–97.)

Vielä osallistavaa arvojohtamistakin haasteellisempi taso on integroiva taso, jossa arvot ovat aidoimmin johtamisen ja muutoksen välineitä. Tätä tasoa leimaa arvokeskustelun jatkuvuus ja organisaation omaehtoisuus sen käymisessä. Arvokeskustelun pääasiallinen tehtävä ei ole virallisen arvolistan tuottaminen, vaan arvokeskustelu on organisaation keino jäsentää itseään suhteessa ulkoiseen maailmaan, omaan historiaan ja tulevaisuuteen. Tällä arvojohtamisen tasolla yksilö kohtaa yrityksen arvot monessa eri yhteydessä. Arvot on sisäänrakennettu johtamisjärjestelmiin, erityisesti henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Ne näkyvät organisaation tavassa valita uusia jäseniä, yksilöiden tai

työyhteisöjen suorituksen mittaamisessa ja palkitsemisessa. Arvoilla on vaikutusta yrityksen suunnanmäärityksessä ja keskeisessä päätöksenteossa. Yrityksen toimintaa luonnehtii voimakas, sille ominainen kulttuuri, jonka säilyttämisessä ja lujittamisessa tunnistetut arvot ovat keskeinen tekijä. (Aaltonen, Luoma ja Rautiainen 2004, 98.)

Globe Hopen toimitusjohtajan Seija Lukkalan ja haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnasta käy ilmi, että Globe Hopen arvojohtamisesta löytyy piirteitä Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen (2004) arvojohtamisen kaikilta kolmelta tasolta. Lukkalan ja työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella on tulkittavissa, että yritys näkee arvot ennen kaikkea johdon tahtotilaa viestivänä välineenä. Johto on määritelty arvot, jotka on sen jälkeen viestitty henkilöstölle ja ulkoiselle maailmalle yrityksen arvoina. Arvot ovat tulleet osaksi yrityksen johtamista ja toimintaa, mutta yksittäisen työntekijän rooli niiden luomisessa on ollut passiivinen. Nämä kaikki arvojohtamisen piirteet viittaavat arvojohtamisen ensimmäisellä tasolla operoivaan yritykseen. Toisaalta Globe Hopessa arvoilla ei ole yksinomaan idealistinen merkitys. Päinvastoin arvot ovat kiinteä osa yrityksen johtamista ja päätöksentekoa, ja yksittäisen työntekijän rooli arvojen toteuttamisessa on merkittävä. Ensimmäisen tason vastaisesti Globe Hopen arvoissa ei myöskään korostu taloudellinen rationaalisuus vaan ennemminkin eettisyys ja ympäristöarvot.

Globe Hopen arvojohtamista ei täysin kuvaa myöskään arvojohtamisen toinen taso, jossa korostuu arvokeskustelun osallistava luonne. Lukkalan ja haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnasta on tulkittavissa, ettei Globe Hope ole kytkenyt henkilöstöä arvojen muodostamiseen ja käynyt arvokeskustelua työntekijöiden kanssa ennen arvojen vahvistamista. Haastateltujen tietoisuus arvoista on kuitenkin hyvä, vaikka työntekijät eivät ole osallistuneet yrityksen arvopohjan luomiseen henkilökohtaisilla näkemyksillään. Arvot tulevat myös yrityksen konkreettisessa toiminnassa vahvasti vastaan muutenkin kuin vain ylhäältä alas suuntautuvan viestinnän kautta.

Globe Hopen arvojohtamisessa oli paljon piirteitä haasteellisimmista integroivasta tasosta. Lukkalan ja työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella voidaan tulkita, että arvot ovat yrityksessä aidosti johtamisen ja päätöksenteon sekä suunnanmäärityksen ja muutoksen välineitä. Arvot näkyvät yrityksen johtamisessa ja päätöksenteossa niin jokapäiväisinä ympäristötekoina kuin suurina strategisina ratkaisuin. Arkisia tekoja olivat esimerkiksi valojen sammuttaminen, turha veden juoksuttaminen ja ympäristöystävällinen toimistopaperi. Arvopohjaista, organisaation omaehtoista suunnanmääritystä ja muutoksen johtamista kuvasivat puolestaan merkittävät strategiset linjaukset, kuten alihankkijoiden valinta, ekologiset toimintaprosessit ja niiden kehittäminen, viestintä ja

markkinointi sekä jo itsessään yrityksen ekologisiin arvoihin perustuva liikeidea. Useimpien haastateltujen työntekijöiden mukaan yrityksen toimintaa luonnehtii myös voimakas, sille ominainen kulttuuri, jonka säilyttämisessä ja lujittamisessa tunnistetut ja todelliset arvot ovat keskeinen tekijä.

Seuraava työntekijän haastatteluote havainnollistaa arvopohjaista suunnanmäärittystä tilanteessa, jossa työntekijät olivat joutuneet pohtimaan Globe Hopen linjauksia ja sitä, miten yrityksen tulisi toimia, jotta se noudattaisi eettisiä ja ympäristövastuun arvojaan. Esimerkkinä työntekijä toi esille keskustelun t-paitojen tuotannon siirtämisestä Turkista Intiaan. Tuotantolaitos täytti Globe Hopen ympäristövastuulliset ja eettiset kriteerit, mutta muun muassa sen kaukainen sijainti Intiassa oli herättänyt keskustelua. Globe Hope pyrkii tietoisesti välttämään pitkiä kuljetusmatkoja niiden ympäristöä kuormittavan vaikutuksen takia:

”Kun viimeks oli just tosi hyvä paikka, mikä oli Intiassa. Ja se tämmöinen, että tehtaan toimintaa pystyi seuraamaan onlineina, et siellä oli niin kun kamerat. Ja siellä oli tosiaan kaikki ympäristöasiat kunnossa, ja sit lisäksi siellä oli sellainen bonus, että se rahoitti sen kylän koulun toimintaa. Tähän on kaikki sellaista, mitä me tietenkin tuettais, mut siin on se kolikon käänköpuoli, se Intia on tosi kaukana. Et aika paljon pohdintaa on aiheuttanut.” (T₈)

Toisaalta vaikka haastatellut työntekijät kohtasivat yrityksen arvot monessa eri yhteydessä, arvojen ei koettu olevan kovin vahvasti sisäänrakennettu yrityksen johtamisjärjestelmiin. Erityisesti arvojen ohjaavaa vaikutusta ei tunnistettu henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Arvojen koettiin näkyvän jonkin verran organisaation tavassa valita uusia jäseniä, mutta esimerkiksi työntekijöiden suorituksen mittaamisessa ja palkitsemisessa ei tunnistettu arvojen vaikutusta. Johto ei ollut myöskään perehdyttänyt tai systemaattisesti kouluttanut organisaation jäseniä toimimaan yrityksen ympäristöarvojen mukaisesti. Joillakin haastatelluilla työntekijöillä oli esimerkiksi tiedon puutetta ympäristöasioihin liittyvistä toimintatavoista, ohjeistuksista tai strategisista linjauksista. He eivät myöskään osanneet sanoa, seurataanko yrityksessä ympäristövastuullisuuden toteutumista tai onko ympäristövastuullisille toimille asetettu tavoitteita.

Jotkut haastatellut työntekijät kokivat, että ympäristöarvoja tulisi tukea ja edistää enemmän henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. He kokivat, että ympäristöasioiden johtaminen ja tukeminen näkyi lähinnä työn ohessa annettuina huomioina ja vinkkeinä. Tällöin toiminta jää haastateltujen mukaan kuitenkin liikaa työntekijän omien arvioiden ja

valintojen varaan. Osa haastatelluista työntekijöistä kaipasi johtajuudelta nykyistä enemmän selkeitä sekä yhteisiä että henkilökohtaisia ympäristövastuun tavoitteita, toimintatapojen ja -periaatteiden kuvausta, ohjausta ja koulutusta sekä sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta työntekijöiden ja johtajien kesken. Osa haastatelluista myös toivoi, että yrityksen suurempia ympäristölinjauksia ja -asioita käsiteltäisiin enemmän yhdessä.

Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella voidaankin tulkita, ettei integroivaa tasoa leimaavaan arvokeskustelun jatkuvuuteen täysin päästy. Useimmat haastatellut työntekijät kokivat, että ympäristövastuuseen liittyvistä arvoista keskustellaan tapauskohtaisesti ja tarpeen mukaan aina silloin, kun se on ajankohtaista tai tilanne yrityksessä muuttuu, esimerkiksi uuden toimittajan, tuotantopaikan tai asiakkaan kohdalla. Tällöin keskustellaan siitä, miten muutos vaikuttaa Globe Hopen toimintaan ja onko ratkaisu yrityksen arvojen mukainen. Haastateltujen mukaan ympäristövastuuseen liittyviä asioita ei juuri käsitellä yleisesti tai henkilöstön yhteisissä palaverissa, vaan niissä keskustellaan pääasiassa päivän akuuteista asioista. Seuraavat työntekijän haastatteluotteiden havainnollistavat Globe Hopessa käytäviä arvokeskusteluja:

”Kyl mä uskon joo. Et sitte silloin niistä yleensä keskustellaan, jos niin kun tulee tarvetta, kun tilanne muuttuu. Et jos vaikka joku tuotantopaikka muuttuu. Aikaisemmin on ollu kaikki tuotanto Suomessa ja Virossa, mut on jouduttu sit lähtemään vähän pidemmälle Baltiaan. Niin esimerkiksi se on niin ku semmonen, mistä me tälläkin viikolla puhuttiin porukalla, että miten se vaikuttaa.” (T₁)

”Ei meillä ole mitään säännönmukaisia palaveria eikä tän tyyppistä, mutta saattaa tietyissä caseissa niin kun nostetaan pöydälle. Onks tää Globe Hopen näköistä? Onks tää meidän näköistä? Ja sehän tarkoittaa sitä, että onko tää meidän arvojen mukaista?” (T₃)

Yllä oleva työntekijöiden haastattelukerronta kuvaa sitä, miten arvoista ja niiden tärkeydestä keskustellaan organisaatiossa erityisesti silloin, kun päätöksiä ei voida tehdä rutiininomaisesti. Kriisit ja ongelmat ovat tilanteita, joissa tietoisesti nojataan arvoihin. (Lämsä & Hautala 2005, 179.) Arvo on valintoja ohjaava periaate, jota käytetään jouduttaessa vaikeaan valintatilanteeseen, jota ei pysty ratkaisemaan toimimalla kuten ennen sekä tilanteissa, joita ei ole ohjeistettu. Arvoihin ei siten tukeuduta tilanteissa, joihin on olemassa selkeät ohjeet tai toimivat rutiinit. Niitä tarvitaan vasta uusissa, yllättävissä tilanteissa. Kun yrityksen arvoperusta on selkeä ja henkilöstön sisäistävä, osataan tehdä oikean suuntaisia ratkaisuja yllättävissäkin tilanteissa. (Puohiniemi 2003, 11–12.)

Arvoista monet ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävänsä ohjata ryhmää käsittelemään tiettyjä avaintilanteita. Ideologiaan tai organisaation filosofiaan sisällytetty arvoasetelma voi siten toimia ohjenuorana ja tapana käsitellä itsessään hallitsemattomien tilanteiden tai vaikeiden tapahtumien aiheuttamaa epävarmuutta. (Schein 1987, 35.)

Työntekijöiden haastattelukerronnasta voidaan tulkita, että arvot toimivat Globe Hopenessa hyvin valintoja ohjaavina periaatteina silloin, kun niitä käytetään jouduttaessa valinta- tai muutostilanteeseen, jota ei pystytä ratkaisemaan toimimalla kuten ennen sekä tilanteissa, joita ei ole selvästi ohjeistettu. Haastattelukerronnan perusteella työntekijät tarvitsivat kuitenkin nykyistä enemmän myös arvoihin tukeutuvia jokapäiväiseen toimintaan liittyviä ohjeita ja toimintamalleja, vaikka henkilöstö on sisäistänyt yrityksen arvo-perustan. Tiedyt yrityksen arvoihin perustuvat toimintatavat, kuten tuotannon ja alihankinnat prosessit, kaipaisivat selvästi ilmaistuja ohjeistuksia ja kuvauksia. Ne ohjaisivat nykyistä paremmin organisaation jäseniä käsittelemään tiettyjä yrityksen avaintilanteita ja päivittäisiä prosesseja. Globe Hopen ideologiaan sisällytetyt arvot voisivat siten toimia tehokkaammin työntekijöiden ohjenuorana ja tapana käsitellä muuttuvien tilanteiden aiheuttamaa epävarmuutta.

Jotkut haastatellut työntekijät kokivat, että yrityksessä olisi hyvä käydä nykyistä enemmän myös arvokeskusteluja. Yksi haastatelluista ei ollut varma, mitä lisäarvoa ne toisivat, mutta piti keskusteluja kuitenkin tarpeellisina. Haastatellun mukaan organisaatiossa tulisi keskustella esimerkiksi ekologisuuden asteesta ja erityisesti siitä, miten pitkälle ekologisuutta voidaan toteuttaa taloudellisen tuloksen kustannuksella:

”Tietysti me ollaan aika pieni, et mikä mahdollisuus siihen sitten tavallaan, että mitä lisäarvoa se tuo. Mikä mahdollisuus siinä on sit vaikuttaa. Mutta varmasti jossain vaiheessa niitä on hyvä keskustella, että mikä se ekologisuuden aste on ja muuta. Ja ehkä myös se, että miten pitkälle me mennään. Ehkä se on itse asiassa tärkein, mitä mä koen, ja mitä itse pohtii, että miten pitkälle me mennään siinä ekologisuudessa. (T₅)

Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella voidaankin tulkita, ettei integroivaa tasoa kuvaavaan arvokeskustelun jatkuvuuteen täysin päästy, vaikka Globe Hopen toiminnassa olikin merkittävästi tämän tason piirteitä. Integroivaa tasoa tukeva piirre Globe Hopen arvojohtamisessa oli esimerkiksi se, että arvokeskustelun pääasiallinen tehtävä oli auttaa organisaatiota jäsentämään itseään suhteessa ulkoiseen maailmaan, omaan historiaan ja tulevaisuuteen, ei niinkään virallisen arvolistan tuottaminen.

Haastatellut työntekijät pohtivat yrityksen toimintaa koskevia ratkaisuja ensisijaisesti siitä näkökulmasta, miten päätökset vastaavat Globe Hopen eettisiä ja ympäristöarvoja.

Arvoprosessin tavoitteena on tuottaa laaja-alainen, kattava ja vertailukelpoinen näkemys yrityksen toimintaa ohjaavista todellisista arvoista sekä tehdä näistä arvoista apuvälineitä käytännön päätöksentekotilanteisiin. Arvoprosessissa yritys pyrkii määrittämään toimintaansa ohjaavat tärkeimmät arvot ja tekemään näistä koko henkilöstönsä sisäistämiä periaatteita. (Puohiniemi 2003, 39, 46.) Arvojen löytymistä vaikeuttaa se, että yrityksen toimintaa ohjaavat arvot syntyvät hiljalleen ajan kuluessa. Arvot ovat ikään kuin kiteytyneitä yrityksessä hyväksi havaituista käytännöistä, joilla asiat hoituvat ja haluttuja tuloksia saadaan aikaan. Arvot kehittyvät myös pikkuhiljaa yrityksen kasvaessa. (Puohiniemi 2003, 159.)

Globe Hopen toimitusjohtaja Seija Lukkalan haastattelukerronnasta käy ilmi, että yrityksessä ei ollut toteutettu arvoprosessia yllä kuvatun mukaisena tapahtumasarjana. Yrityksen perustamisen ja toiminnan lähtökohtana ovat olleet eettiset ja ympäristöarvot, joten erilliselle arvojen määrittelylle ei ollut nähty tarvetta. Yrityksellä ei ollut myöskään systemaattista suunnitelmaa, jolla ympäristöarvoista tehdään koko henkilöstön sisäistämiä periaatteita, koska Lukkala näki, että työntekijät omaksuvat arvot päivittäisen työn kautta. Sisäistämistä edesauttaa hänen mukaansa se, että ympäristöarvot ja -periaatteet huomioidaan jokaisessa yrityksen päätöksessä ja ne ovat kiinteä osa koko yrityksen toimintaa:

”Niin se tulee siinä työssä. Se ei oo mitenkään erillisesti mitään, vaan sehän on jokaisen päätöksen takanahan ne punnitaan ne yksinkertaisesti, että onko tämä meidän arvojen mukaista vai ei. Ja onko se siltä väliltä, ja miten me saatais enemmän olemaan niitten mukaista. Siitähän niin kun on kysymys kaikessa, mitä me tehdään. Siit miettimisestä.”

(T₆)

Lukkalan ja haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnasta on tulkittavissa, ettei työntekijöitä juuri osallisteta arvojen luomiseen ja kehittämiseen, vaikka he mitä suurimmassa määrin osallistuvat niiden ylläpitämiseen ja toteuttamiseen. Vaikka Globe Hopen perustavanlaatuiset ja muuttumattomat ympäristö- ja eettiset arvot ovat ohjanneet yrityksen toimintaa sen perustamisesta lähtien, yrityksen toimintaan vaikuttavat myös arvot, jotka syntyvät hiljalleen ajan kuluessa ja kehittyvät yrityksen kasvaessa. Yritys voisi osallistaa työntekijöitä nykyistä enemmän ympäristö- ja eettisten arvojen näkyväksi tuomiseen ja kehittämiseen, jotta yrityksessä hyväksi havaitut käytännöt eivät jää

piileviksi. Osallistamalla työntekijöitä arvojen määrittämiseen yrityksen toiminnasta voisi löytyä myös uusia yrityksen toimintaa ja ympäristövastuuta tukevia arvoja, käytäntöjä ja periaatteita, joiden avulla asiat hoituvat ja haluttuja tuloksia saadaan aikaan. Työntekijät voisivat esimerkiksi tarkastella, miten yrityksen kehittyminen ja kasvu ovat vaikuttaneet yrityksen arvoihin ja käytäntöihin, ja tehdä tämän perusteella kehitysehdotuksia yrityksen toimintaan. Työntekijöiden osallistamista tukee se, että yrityksessä on vallalla työilmapiiri, jossa työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa työhönsä ja kehittää yrityksen vastuullisia toimintatapoja. Tätä työilmapiiriä voisi hyödyntää systemaattisemmin arvojen ja periaatteiden näkyväksi tuomisessa ja kehittämässä.

Globe Hopessa voitaisiin myös pohtia, tulisiko yrityksen käydä läpi ympäristöarvoihin liittyviä periaatteita ja kouluttaa työntekijöitä nykyistä strukturoidummin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijöiden henkilökohtaista harkintavaltaa ja -kykyä tulisi vähentää, koska se motivoi työntekijöitä sekä edesauttaa ja tehostaa yrityksen ympäristöasioihin reagoimista. Organisaation jäsenet tarvitsevat kuitenkin nykyistä enemmän konkreettista tietoa siitä, mihin yrityksessä tähdätään tai miten tuloksia arvioidaan, sillä muuten he eivät pysty kehittämään koordinoituja korjaavia toimia. Vastuullisten käytäntöjen luominen on vaikeaa ilman tietoa toimien seurauksista. Työntekijät eivät pysty ennakoimaan tai ymmärtämään tapahtumia, jos heitä askarruttaa heidän asemansa tai he eivät tunne yrityksen sääntöjä. Työntekijät eivät myöskään voi suorittaa ensisijaista tehtäväänsä, ellei päämäärien saavuttamiskeinoista ole selkeää yhteisymmärrystä. Päästäkseen yksimielisyyteen konkreettisista tavoitteista työntekijät puolestaan tarvitsevat yhteiset oletukset johdonmukaisista toimista.

Lukalan ja työntekijöiden haastattelukerronnasta voidaan tulkita, että Globe Hopessa arvot ovat ansainneet paikkansa yrityksen toiminnassa johdon esimerkin avulla ja yhteisiin käytäntöihin ja kokemuksiin sulautumalla. Ympäristövastuu voi olla niin vahvasti integroituna yrityksen toimintaan, että tietyissä toimintatavoissa tai tilanteissa ympäristöarvojen vaikutusta pidetään itsestään selvyytenä. Kun ympäristövastuuseen liittyviä asioita ja arvoja pohditaan esimerkiksi jokapäiväisessä työssä tai tapauskohtaisesti uuden toimittajan tai asiakkaan kohdalla, tätä ei välttämättä mielletä varsinaiseksi arvokeskusteluksi. Ympäristövastuullisen toiminnan ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta tätä voidaan pitää myönteisenä tekijänä yrityksen johtamisessa ja kulttuurissa. Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronta antaa kuitenkin viitteitä siitä, että ympäristövastuun tukemiseksi ja edistämiseksi yrityksessä voisi olla hyvä tehdä nykyistä monipuolisemmin näkyväksi yrityksen ympäristöarvoja ja -periaatteita. Yritysjohdo voisi

esimerkiksi tuottaa yhdessä työntekijöiden kanssa laaja-alaisen näkemyksen yrityksen toimintaa ohjaavista todellisista arvoista ja periaatteista sekä tehdä näistä periaatteista apuvälineitä käytännön päätöksentekotilanteisiin.

5.3 Ympäristövastuulliseen toimintaan motivoiminen Globe Hopessa

Robbins, Judge ja Campbellin (2010, 476) mukaan yksi tärkeimmistä organisaatiokulttuuriin ja työntekijöiden motivaatioon vaikuttavista johtamisen osa-alueista liittyy yksilöiden valintaan. Sellaisten yksilöiden palkkaaminen, joiden arvot eivät vastaa organisaation arvoja, johtaa todennäköisesti työntekijöihin, joilla on puutetta motivaatiosta ja sitoutumisesta, ja jotka ovat tyytymättömiä töihinsä ja organisaatioon. Organisatoristen käytäntöjen ja työntekijöiden arvojen parempi yhdenmukaisuus sisältää puolestaan mahdollisuuksia vahvistuneeseen motivaatioon ja työsuoritukseen (Maclagan 1999, 44). Myös Scheinin (1987) mukaan yksi hienovaraisimmista mutta tehokkaimmista tavoista istuttaa kulttuuri organisaatioon ja saada se pysyväksi, on uusien jäsenten valinta. Organisaatiolla on taipumusta kokea vetovoimaisina ne ehdokkaat, jotka ovat lähellä nykyisten jäsenten tyyliä, oletuksia, arvoja ja uskomuksia. (Schein 1987, 244.) Henkilöstön organisaatiokulttuuriin sopeutumiseen taas vaikuttaa, miten rekrytointiprosessissa onnistutaan valitsemaan työntekijöitä, joiden arvot ovat yhteneväisiä organisaation arvojen kanssa sekä johdon näkemys metodeista, joilla työntekijöitä autetaan kiinnittymään kulttuuriin (Robbins, Judge & Campbell 2010, 468–469).

Työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella ei pystytty tekemään kovin paljon johtopäätöksiä siitä, miten työntekijöiden henkilökohtaiset arvot otettiin huomioon rekrytointiprosessissa. Yksi haastateltu koki, että rekrytointitilanteessa painotetaan ympäristövastuuta. Toinen haastateltu puolestaan kertoi, että ympäristövastuu otettiin esille rekrytointitilanteessa, mutta hän ei kokenut, että se olisi ollut ratkaiseva tekijä valinnassa. Haastateltujen työntekijöiden motiivit hakea Globe Hopeen töihin voivat sen sijaan osoittaa jonkin verran heidän henkilökohtaisten arvojensa ja yrityksen arvojen yhteneväisyyttä tai eroavaisuutta. Haastateltujen työntekijöiden motiivit hakea Globe Hopeen vaihtelivat melko paljon. Kolme haastateltavista mainitsi yrityksen, tuotteiden ja vastuullisen ideologian yhdistelmän olleen motiivi hakea yritykseen töihin. Kaksi haastatelluista piti yritystä itsessään kiinnostavana. Yhdelle haastatelluista kiinnostavinta oli puolestaan yrityksen toimiminen suunnannäyttäjänä kasvavalla alalla, ei niinkään itse työtehtävä. Yhdelle haastatelluista taas saattoi ehkä vaikuttaa eniten se, että hänellä on paljon annettavaa

pienelle yritykselle ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Kahdelle haastatellulle valinnassa vaikutti eniten työnkuva.

Ympäristövastuu ei siis näyttänyt olevan useimmille haastatelluille ratkaiseva motiivi hakea yritykseen, vaan se oli yksi kiinnostusta lisäävä tekijä muiden joukossa. Osa haastatelluista painotti enemmän vastuullisen ideologian merkitystä valinnassa ja osa taas kiinnostavan yrityksen ja työtehtävän vaikutusta. Kukaan haastatelluista ei kokenut Globe Hopen ympäristövastuullisen ideologian vähentäneen kiinnostusta yritykseen. Työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella voitaneen tulkita, että työntekijöiden henkilökohtaiset arvot olivat jonkin verran linjassa yrityksen arvojen kanssa, mutta ne eivät ainakaan estäneet tai vaikeuttaneet työntekijöiden yrityksen organisaatiokulttuuriin sopeutumista tai aiheuttavan puutetta motivaatiosta ja sitoutumisesta yritykseen. Seuraavat haastatelluotteet valottavat työntekijöiden motiiveja hakeutua Globe Hopeen töihin:

”Totta kai myös se, mitä yritys tekee. Et varmaan niin ku yhdistelmä siitä ideologiasta ja siitä, että tykkäsin kyl tuotteista kanssa.” (T₁)

”Mutta yritys on kiinnostava, kasvavalla alalla voisin kuvitella. Semmoinen suunnan näyttäjä. Että se oli ehkä kiinnostavin. Ja toki se ympäristöasia on nyt se yks aspekti, mutta en mä voi sanoa, että se oli se ykköstähti siinä jutussa.” (T₄)

Ympäristöjohtamisen kirjallisuudessa painotetaan säännöllisesti henkilöstön motivaation ja sitoutumisen merkitystä. Sana motivaatio viittaa yksilöpsykologiseen näkemykseen työstä eräänlaisena välineenä yksilön päämäärien aikaansaamiseksi. Sitoutuminen viittaa puolestaan työntekijän ja työyhteisön intressien oletettuun yhdensuuntaisuuteen. (Heiskanen & Mäntylä 2011, 168.) Kirjallisuudessa on käyty laajaa keskustelua siitä, miten ihmisiä kannattaisi kannustaa ympäristömyötäiseen toimintaan työpaikalla. Keskustelun voi kiteyttää siihen, tarvitaanko ulkoisia kannusteita, esimerkiksi konkreettisia palkkioita, vai olisiko parempi nojautua aineettomiin kannusteisiin, kuten hyvään mieleen siitä, että toimii oikein. (Heiskanen & Mäntylä 2011, 169.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen taipumusta tehdä asioita ilman mitään erityistä palkkiota niiden itsensä vuoksi (Frey 1997, 427). Taipumusta voidaan selittää halulla tavoitella myönteisiä ja välttää kielteisiä tunteita. Ihmisen sisäistä motivaatiota vahvistaa tunne siitä, että hän voi toimia vapaasti ja vaikuttaa asioihin. (Vihanto 2006, 24.) Kaikkien työntekijöiden osallistumista ympäristöasioihin pidetäänkin usein tärkeänä ja monessa yrityksessä henkilöstö otetaan mukaan ympäristötavoitteiden asettamiseen.

Osallistuminen saattaa kuitenkin olla melko tarkkaan rajattua. Vaikka työntekijöillä olisi periaatteessa mahdollisuus osallistua, he voivat saada työpaikalla monia päinvastaisia signaaleja: kannuste ympäristöasioiden tekemiseen tulee usein johdolta (Hvid & Lund 2002, 1–20), ympäristöasiat näyttävät vaikeina ja asiantuntemusta vaativina asioina (Clarke, Clift, King & McKeown 2002, 23–26) ja käytännössä monet muut asiat koetaan tärkeämmiksi, esimerkiksi ympäristöasioita voi tehdä ainoastaan tulostavoitteiden sallimissa rajoissa. Näkökulmana saattaa siis useammin olla velvollisuus kuin oikeus osallistua. (Heiskanen & Mäntylä 2011, 169.)

Työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella voidaan havaita, että haastateltujen työntekijöiden motivaatiotekijät ympäristövastuuta tukevalle toiminnalle voivat vaihdella merkittävästi yrityksessä. Jotkut haastatellut työntekijät kokivat ympäristöarvot itselleen henkilökohtaisesti tärkeiksi, joten voidaan olettaa, että he ovat jo luontaisesti sitoutuneita ympäristövastuuseen antaessaan suurta emotionaalista painoarvoa asialle. Ympäristöarvoihin maltillisemmin suhtautuvat työntekijät taas voivat tarvita enemmän kannustimia ympäristövastuullisen toiminnan edistämiseksi. Useimmat haastatellut työntekijät uskoivat voivansa vaikuttaa asioihin yrityksessä, joten Globe Hopella on hyvät edellytykset rakentaa ympäristövastuullista toimintaa työntekijöiden sisäisen motivaation varaan.

Ympäristöasiat eivät esittäytyneet useimmille haastatelluille työntekijöille vaikeina ja asiantuntemusta vaativina asioina, vaan monilla oli niihin paljon kehittämisehdotuksia oman osaamisalueensa puitteissa. Haastatellut eivät olleet siten saaneet työpaikalla sellaisia signaaleja, etteivät he voisi asioiden monimutkaisuuden takia osallistua ympäristöasioiden kehittämiseen. Enemmistö haastatelluista työntekijöistä koki, että he voivat halutessaan osallistua yrityksen ympäristöasioiden edistämiseen. Kiire ja resurssien puute tuntui kuitenkin olevan joidenkin työntekijöiden kehittämistyöhön osallistumisen esteenä. Näin ollen kehittämistyö vaatisi yritykseltä nykyistä enemmän ajallista panostusta ja resursointia. Globe Hopen tulisi kannustaa kaikkien työntekijöiden osallistumista ympäristövastuun edistämiseen ja luoda kehittämistyölle systemaattisia vuorovaikutus- ja viestintäkanavia, joiden avulla työntekijöillä olisi mahdollisuus esittää kysymyksiä, ilmaista ideoita ja tuoda esiin parannusehdotuksia.

Halmeen (2011) mukaan motivointia pohdittaessa on hyvä miettiä sitä, mikä motivoi henkilöä ammatillisesti. Ympäristötyötä tekevät ammattilaiset haluaisivat usein aloittaa ympäristöongelmien vakavuudesta ja parannusten tekemisen tarpeesta. Tämä motivointikeino toimii kuitenkin vain valmiiksi ympäristötietoisten henkilökunnan jäsenten kanssa. Hyvänä ohjeena voi pitää ammatillisten seikkojen esille nostamista. (Halme 2011, 153.)

Esimiesten ja johtajien pitäisi myös kunnioittaa ihmisten henkilökohtaisia valintoja, ja ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon erilaiset kokemukset ja taustatekijät. Eri ihmisille kiinnostus voi löytyä erilaisten asioiden kautta. Jotta muutoksia asenteissa ja ajatusmaailmassa voi tapahtua, tulee halun lähteä jokaisesta itsestään. Prosessin käynnistämiseksi tarvitaan kuitenkin jonkinlainen ulkopuolelta tuleva kimmoke tai kannustin. (Pihkola 2006, 47.)

Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnasta on havaittavissa, että työntekijöitä motivoivat ympäristöasioiden toteuttamiseen ja kehittämiseen erilaiset asiat. Jotkut haastatellut motivoituivat erityisesti tarpeesta tehdä parannuksia tekstiilialan ekologisiin ja eettisiin epäkohtiin. Osa haastatelluista taas motivoitui sekä vastuullisista arvoista että työtehtävistä. Joitakin haastateltuja motivoi puolestaan eniten työnkuva. Yksi haastatelluista työntekijöistä mainitsi motivoitunsa erityisesti vaikuttamismahdollisuuksista ja ammatillisesta ongelmanratkaisusta. Haastateltujen työntekijöiden motivaatiotekijöitä olivat ympäristöarvojen lisäksi muun muassa usko yrityksen liiketoiminnallisiin edellytyksiin, tuotteet ja niiden kehittäminen, asiakaskontaktit sekä imago ja brändi.

Haastattelukerronnasta voidaankin tulkita, että samat motivointikeinot eivät sovellu kaikille yrityksen työntekijöille. Esimerkiksi ekologisten ongelmien ratkaiseminen motivointikeinona toimii parhaiten hyvin ympäristötietoisille työntekijöille. Globe Hopen johdon tulisikin motivoinnissa ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset mielenkiinnon kohteet, kokemukset ja taustatekijät. Eri ihmisille kiinnostus ympäristöasioiden edistämiseen voi löytyä erilaisten asioiden kautta. Seuraavassa haastatteluotteessa työntekijä kuvaa tekijöitä, jotka motivoivat häntä työssä. Niitä ovat ekologisuuden lisäksi yrityksen arvot sekä usko liiketoiminnallisiin edellytyksiin:

”Tää on tää työ, mitä mä haluan tehdä, et se ei oo puhtaasti se ekologinen. Mä uskon tän yrityksen arvoihin, sen liiketoiminnallisiin edellytyksiin, ja yleisesti tähän alueeseen. Mut en mä voi sanoa, et se on ekologisuus. Sit se ois ihan puutaheinää. Et siis tää on yrityksenä semmoinen, mihin mä uskon.” (T₇)

Andersson ja Bateman (2000, 550–551) ovat esittäneet, että kun yhteiskuntavastuuta edistetään organisaatiossa, tunteita ei pitäisi käsitellä, vaan vastuullisuus tulisi kehystää liiketoiminnan kieleen. Vastuullisuutta edistävien työntekijöiden tulisi painottaa esimerkiksi yhteiskuntavastuun liiketoimintaa, strategia tai kilpailukykyä edistäviä mahdollisuuksia tai vastaavasti uhkia, jos vastuullisuutta ei noudateta. Onkila (2013, 13) puolestaan ehdottaa, että yhteiskuntavastuu on emotionaalinen asia yrityksille ja sitä pitäisi

käsitellä myös emotionaalisin termein. Onkila esittää myös, että yritykset voisivat vähentää sitoutuminen-termin käyttöä työntekijän yhteiskuntavastuullisuudesta puhuttaessa. Monissa tapauksissa yhteiskuntavastuu nähdään asiana, johon työntekijät täytyy sitouttaa. Onkilan mukaan osa työntekijöistä on kuitenkin jo luontaisesti sitoutunut yhteiskuntavastuuseen antaessaan suurta emotionaalista painoarvoa asialle. Organisaatiolla pitäisi olla enemmän vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia määritellä ja keskustella yhteiskuntavastuusta jopa negatiivisin emotionaalisin termein, kun se haluaa sitouttaa työntekijöitä, jotka ovat jo lähtökohtaisesti sitoutuneita yhteiskuntavastuuseen. Tällainen keskustelu voisi olla organisaatiossa muutoksen lähde. (Onkila 2013, 13.)

Toimiakseen ympäristövastuullisen organisaatiokulttuurin on sallittava eroavaisuuksia asenteissa ja suhtautumistavoissa organisaation sisällä ja työntekijöiden välillä. Vahvaa ja täysin yhtenäistä kulttuuria on tuskin mahdollista saavuttaa, eikä sitä välttämättä kannata edes tavoitella. Koska ympäristöasiat ovat useimmiten tunteisiin vetoavia kysymyksiä, ovat ne sitä kautta myös riippuvaisia ja alisteisia organisaatiokulttuurin ja johtamisen asettamille tavoitteille ja rajoille. Henkilökohtaiset tunteet ja niiden ilmaiseminen voivat vaihdella organisaatiokulttuurin ja johdon edellyttämästä innostumisesta ympäristövastuullisuuteen, välineelliseen tai taloushyötyjä painottavaan arvostukseen sekä pelkoon ulkoisten sidosryhmien, kuten ympäristöjärjestöjen tai median aiheuttamasta julkisesta häpeästä. Ympäristövastuullisuuden toteuttamista edesauttaa organisaatiokulttuuri, jossa johto ja työntekijät tuntevat voivansa toteuttaa ympäristötoimia organisaation tukevana ja hyväksymänä. (Fineman 1996, 479–492.)

Työntekijät on usein kuitenkin nähty ryhmänä, joka jakaa, tai lopulta tulee jakamaan näkemyksen yhteiskuntavastuusta. Aikaisempi tutkimus painottaa erityisesti jaetun vastuullisuuden tärkeyttä. (Onkila 2013, 3.) Todellisuudessa työntekijän rooli yhteiskuntavastuussa on pikemminkin usein hajautunut ja monisyinen. Työntekijöillä on erilaisia käsityksiä yhteiskuntavastuusta ja eroavaisuuksia yhteiskuntavastuuta koskevassa ymmärryksessä, ja he antavat oman argumentointinsa kautta erilaisia merkityksiä yhteiskuntavastuulle. Kun otetaan huomioon myös työntekijöiden vaihtuvat käsitykset yhteiskuntavastuun käytännöistä ja johtamisesta, yritykset kohtaavat yhteiskuntavastuun merkitykseen liittyvän haasteen: mikä on toteutettu yrityksessä yhteiskuntavastuun nimissä, voi olla tulkittu vastuuttomana työntekijöiden keskuudessa. Arvojen ja tunteiden jakautuminen voitaisiin nähdä heikkoutena erityisesti organisaatiossa, joka selvästi tähtää yhteiskuntavastuun pioneeriksi alallaan. Onkila (2013) näkee kuitenkin tämän jaon vahvuutena. Se tarjoaa mahdollisuuden käynnistää sisäiset keskustelut yhteiskuntavastuusta: sen

merkityksestä ja tärkeydestä yksilön työlle sekä jaettuna kokemuksena organisaatiossa. (Onkila 2013, 12–13)

Useimmat Globe Hopen haastatellut työntekijät pitivät ympäristövastuuta henkilökohtaisesti itselleen tärkeänä asiana, eikä luonnonympäristöltä puuttunut moraalista merkitystä, vaikka he suhtautuivatkin ympäristöasioihin melko maltillisesti: enemmistö työntekijöistä ei ilmaissut voimakasta tunnepitoista merkitystä ympäristöä kohtaan. Toisaalta haastateltujen työntekijöiden henkilökohtainen suhtautuminen ympäristövastuuseen vaihteli jonkin verran yrityksessä. Jotkut pitivät ympäristövastuuta itselleen hyvin tärkeänä tai tärkeänä, osa suhtautui siihen maltillisesti ja ilman suuria tunteita ja osa pikemminkin välineellisesti esimerkiksi resurssien säästämisen ja tehokkuuden näkökulmasta. Ainoastaan yksi työntekijä ei kokenut itseään kovin ympäristövastuulliseksi, mutta pyrki mukautumaan yrityksen arvomaailmaan.

Haastateltujen työntekijöiden käsitykset muiden työntekijöiden suhtautumisesta ympäristövastuullisuuteen vaihtelivat myös jonkin verran Globe Hopessa. Jotkut haastatellut kokivat, että kaikki yrityksessä työskentelevät pitävät ympäristövastuuta itselleen hyvin tärkeänä arvona myös henkilökohtaisesti. He näkivät, että Globe Hopeen on lähtökohtaisesti hakeutunut töihin ihmisiä, jotka omaavat yrityksen kanssa samat arvot. Osa haastatelluista myös koki, että työntekijät ovat yrityksessä muiden syiden kuin palkan takia ja joustavat ajoittain töissä yrityksen päämäärän, tavoitteiden ja ideologian takia:

”Kyl tänne hakeutuukin niin kun semmoisia ihmisiä, joilla tavallaan on ne samat arvot. Ja kyl aina, kun me haetaan, niin kyl sitä niin kun painotetaan. Ja must se olis jotenkin outoa, jos täällä olis joku, joka ei ajattelis sillä tavalla, kun täällä ajatellaan.” (T₁)

”No meillähän siis tilanne on se, että kaikkihan on täällä töissä niin kun muusta syystä kuin rahan takia, et sehän on se fakta.” (T₈)

Jotkut haastatellut puolestaan kokivat, että kaikki työntekijät omaavat jokseenkin samantyyppiset ympäristöarvot, mutta he eivät samaistuneet yrityksen arvoihin yhtä voimakkaasti kuin osa työntekijöistä. He kokivat, että ympäristöasiat ja -arvot eivät olleet erityisen näkyvästi esillä työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät näkivät, että kaikki ottavat ympäristön huomioon, mutta edustavat maltillista suhtautumista ympäristöasioihin:

”En mä tiedä, ei varmaan ihan hirveesti. Tai en mä ainakaan koe, että se (ympäristövastuu) olis mitenkään erityisen pinnalla. ... Mun mielestä kukaan ei oo mikään yltiö

ympäristöintoilija. Tai en tiedä, mutta en ainakaan koe. Sillai siis samanhenkisiä kyllä, varmasti kaikki ottaa huomioon.” (T₁₀)

Haastateltujen työntekijöiden ympäristöasioita koskevat henkilökohtaiset arvot ja tunteet sekä niiden ilmaiseminen voivat siis vaihdella Globe Hopessa ja osa työntekijöiden arvoista ja tunteista saattaa myös jäädä piileviksi. Yrityksessä kaikkien oletetaan pitävän ympäristövastuuta itselleen henkilökohtaisesti tärkeänä arvona ja tämä voi saada jotkut työntekijät piilottamaan omat näkemyksensä ja tuntemuksensa sekä kokemaan painetta mukautua yrityksen arvoihin. Yrityksen olisikin hyvä sallia jonkinlaiset eroavaisuudet asenteissa ja suhtautumistavoissa, jos ne eivät ole haitaksi organisaation ilmapiirille tai tavoitteille ja toiminnalle. Työntekijät voivat suoriutua hyvin työtehtävistään, vaikka eivät kokisikaan tiettyä organisaation arvoa itselleen henkilökohtaisesti tärkeäksi, jos se ei ole kuitenkaan ristiriidassa heidän omien arvojensa kanssa.

Eroavaisuudet työntekijöiden suhtautumisessa ympäristöarvoihin eivät kuitenkaan tuntuneet luovan paineita tai negatiivisia tuntemuksia niissä työntekijöissä, jotka eivät pitäneet arvoja itselleen henkilökohtaisesti yhtä tärkeinä kuin enemmistö tai suhtautuivat ympäristöarvoihin eri näkökannalta, esimerkiksi enemmän järkiperustein kuin tunnepohjalta. Haastateltujen hieman eriävät suhtautumistavat ympäristöarvoihin eivät korostuneet työntekijöiden keskinäisessä kommunikaatiossa tai kanssakäymisessä, eivätkä vaikuttaneet työilmapiiriin. Enemmistö haastatelluista koki, että työntekijöiden keskuudessa on hyvä työilmapiiri ja he tulevat hyvin toimeen keskenään. Työntekijöiden erot suhtautumisessa ympäristöarvoihin eivät siten näyttäneet vaikuttavan heidän motivaatioonsa toteuttaa ympäristövastuuta tai työtehtäviä.

Työntekijöiden haastattelukerronnan perusteella ympäristövastuu on useimmille työntekijöille sekä rationaalisia että emotionaalisia ulottuvuuksia sisältävä asia. Ympäristövastuuta voidaan siten henkilöstöä motivoitaessa käsitellä yrityksessä tunneperäisin termin ilman, että sitä tarvitsisi kehystää liiketoimintakieleen. Enemmistö haastatelluista työntekijöistä oli siis jo luontaisesti sitoutunut ympäristövastuuseen antaessaan sille emotionaalista painoarvoa. Haastattelukerronnan perusteella yrityksen johto ei myöskään nähnyt ympäristövastuuta asiana, johon työntekijät tulisi erityisesti sitouttaa. Tunteiden kokeminen ympäristövastuuta kohtaan kuitenkin vaihteli työntekijöiden keskuudessa merkittävästi. Jotkut ympäristövastuuseen lähtökohtaisesti sitoutuneista työntekijöistä tarkastelivat ympäristövastuuseen liittyviä tekijöitä enemmän tunneperäisistä ja osa taas rationaalisista lähtökohdista. Yrityksellä tulisikin olla enemmän vaihtoehtoja ja

mahdollisuuksia määritellä ja keskustella ympäristövastuusta myös neutraalein ja jopa negatiivisin emotionaalisin termein, kun se haluaa motivoida myös niitä työntekijöitä, jotka ovat jo sitoutuneita ympäristövastuuseen. Tällainen keskustelu voisi olla organisaatiossa muutoksen ja kehittämistyön lähde sekä tukea avointa ilmapiiriä. Avoin keskustelu voisi myös vahvistaa sellaisten työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, jotka eivät ole emotionaalisesti voimakkaasti sitoutuneita ympäristövastuuseen.

Jotkut haastatellut työntekijät kokivat työssään motivoivaksi erityisesti ongelmanratkaisun ja tehtävän haasteellisuuden sinänsä, ei niinkään ympäristöongelman ratkaisun. He näkivät ympäristöasiat yhdeksi osaksi omaa ammattitaitoa ja erityisosaamista, josta on lisäarvoa työn tekemisessä. Osa haastatelluista työntekijöistä puolestaan koki asiakkaiden kanssa työskentelyn ja heidän kiinnostuksensa ja innostuksensa yrityksen ympäristöasioita kohtaan motivoivana. Näissä tilanteissa asiakkaiden kiinnostus voi myös olla tehokas motivaatiotekijä ympäristöasioista oppimiselle ja motivoitumiselle. (Pihkola 2006, 47.)

Jotkut haastatellut työntekijät kokivat kaipaavansa selkeitä sekä koko yritystä koskevia että henkilökohtaisia tavoitteita motivoitumisen tukemiseksi. Esimerkiksi yhden haastatellun mukaan ympäristövastuuta voisi kehittää sekä henkilöstöä motivoida ja sitouttaa myös tulospalkkioiden sekä henkilökohtaisten tavoitteiden, vastuiden ja mittareiden avulla. Hän näki tarvitsevansa ympäristötavoitteiden lisäksi taloudellisia tavoitteita ja mittareita pystyäkseen hahmottamaan yrityksen tilanteen nykyistä paremmin. Globe Hope voisikin ottaa henkilöstön nykyistä laajemmin mukaan yrityksen ympäristötavoitteiden asettamiseen sekä tehdä työntekijät tietoisiksi organisaation laadullisista ja määrällisistä tavoitteista. Lisäksi johto voisi asettaa yhteistyössä työntekijöiden kanssa heille myös selkeitä henkilökohtaisia tavoitteita. Seuraavat haastatteluotteet valottavat sitä, miten haastateltu toivoo sekä koko yritystä koskevia numeerisia tavoitteita että henkilökohtaisia tavoitteita ja vastuiden määrittelyä:

”Niin ja sit myös se, että sulla on se selkeä oma vastuu ja tontti, koska jos sulla on vaan läjä tehtäviä, niin sä et pysty millään mittaamaan, et oot sä onnistunut siinä vai et, koska niitä tehtäviä tulee aina ämpärillinen lisää, kun sä saat puol ämpäriä tehtyä.” (T5)

”Joo, ja aika moni muukin ainakin keskustelujen pohjalta sitä toivoo. Nimenomaan ne, mutta ehkä lähtien niistä tavoitteista. Eli niin kun se voi olla eurollinen katetavoite, rahallinen tavoite, tuotantomäärällinen tavoite ja sit myös joku ympäristötavoite. Ja mitä

muita kaikkia tavoitteita, asiakastyytyväisyys. Se tyypistä niin ku mä ite kaipaen, mittaristoa ja muuta. Hahmottaa sen, missä ollaan.” (T₅)

Enemmistö haastatelluista koki yrityksen ympäristövastuullisuuden vahvuutena työssään. Hän työskentelivät mielellään yrityksessä, joka tekee ympäristöystävällisiä ja eettisiä tuotteita. Haastatellut työntekijät kokivat myös palkitsevana levittää yrityksen arvoja ja ideologiaa. Haastattelukerronnasta voidaan tulkita, että yrityksen käytännöt ja työntekijöiden arvot olivat yhdenmukaisia ja sisälsivät siten mahdollisuuksia työntekijöiden vahvistuneeseen motivaatioon. Työntekijöiden, työyhteisön ja yrityksen intressit olivat myös yhdensuuntaisuuteen, minkä voidaan tulkita lisäävän työntekijöiden sitoutumista.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 Yhteenveto

Tutkimuksessani tarkastelin työntekijöiden arvojen ja motiivien vaikutusta yrityksen ympäristötyöhön. Tarkastelun kohteena olivat erityisesti työntekijöiden ympäristövastuusta heräävät ajatukset, tunteet ja käsitykset sekä se, miten he hahmottavat ympäristövastuun osana yritysorganisaation toimintaa ja johtamista. Tutkimuskysymysten avulla esitän suuntaviivoja, joita seuraten ympäristövastuun tavoitteita voidaan tukea ja edistää työpaikalla. Tutkimuksessa olen pyrkinyt myös huomioimaan yhteiskunnallisesta ja instituutionalisesta ympäristöstä kumpuavat vaikutukset yrityksen ympäristövastuuseen. Tutkimuskysymyksiä lähestyin tarkastelemalla ympäristövastuuta ja arvoja yritysten yhteiskuntavastuun sekä johtamisen ja organisaatioteorioiden avulla.

6.1.1 Työntekijöiden ympäristövastuusta heräävät ajatukset ja tunteet

Ensimmäisenä alatutkimusongelmana oli *Millaisia ajatuksia ja tunteita ympäristövastuu työntekijöissä herättää?* Haastateltujen työntekijöiden ympäristövastuusta herääviä ajatuksia ja tunteita tarkastelin yhteiskuntavastuun käsitteen taustalta erottuvien erilaisten ideologioiden avulla, jotka kuvaavat työntekijöiden yritystoimintaan liittyviä perusolettamuksia ja arvoja laajemmin kuin pelkän yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Työntekijöiden käsityksissä oli havaittavissa selvästi piirteitä Takalan (2000) laajan yhteiskunnallisen vastuun mukaisesta näkemyksestä, jonka mukaan yrityksen tulee olla hyödyksi

yhteiskunnalle. He jäsensivät ympäristövastuun käsitettä yrityksen sidosryhmien kautta, ja ajattelivat yrityksen olevan vastuullinen niille sidosryhmille, joita sen toiminta koskettaa. (Takala 2000, 599–600.)

Työntekijät korostivat näkemyksissään sitä, että Globe Hope oli lähtökohtaisesti perustettu eettisille ja ympäristöarvoille. Globe Hopen motiivina ympäristöasioiden huomioon ottamiselle on näin ollen ympäristövastuu, jolloin yrityksen toiminta kumpuaa tarpeesta tehdä ”oikein”. Yrityksellä koetaan olevan arvoja ja sosiaalisia velvoitteita, joihin ympäristö sisältyy. (Bansal & Roth 2000, 728.) Yrityksellä, jonka toiminta perustuu eettisiin arvoihin, on kannattavan liiketoiminnan ohella myös muita päämääriä, joita se haluaa edistää. Eettistä vastuuta kantava yritys voi esimerkiksi pyrkiä muuttamaan sidosryhmiensä moraalikäsitteitä jostakin tietystä asiasta. (Rohweder 2004, 87.) Työntekijät näkivät Globe Hopen pioneerina, jonka tehtävänä on muuttaa yhteiskunnan ja muiden tekstiilialan yritysten vallitsevia normeja ja toimintatapoja nykyistä ympäristöystävällisemmiksi sekä lisätä ihmisten tietoisuutta ekologisuudesta. Osa haastatelluista koki tämän erityisen motivoivaksi tekijäksi työssään.

Tuloksissa korostuivat kuitenkin myös työntekijöiden erot siinä, minkälaisia näkökulmia he painottivat ympäristövastuun toteutuksessa. Jokainen työntekijä koki laajan yhteiskunnallisen vastuun ideologian mukaisesti, että yrityksellä on myös taloudellinen vastuunsa, jonka toteuttamiseksi sen tulee järjestää tuotantotoimintansa kannattavalla tavalla ja turvata näin yritystoiminnan jatkuvuus ja pitkän aikavälin tuotot. Tästä huolimatta kaikki työntekijät näkivät, että taloudelliset tavoitteet eivät saa vaikuttaa Globe Hopen eettisten ja ympäristöarvojen toteuttamiseen. Se, miten työntekijät suhtautuivat kannattavuustavoitteisiin ja voitontavoitteluun kuitenkin vaihteli yrityksessä. Joidenkin työntekijöiden haastattelukerronnassa korostui enemmän Takalan (2000) sidosryhmälähtöinen näkemys siitä, että vastuullisuuden toteuttaminen ei saa vaarantaa yrityksen kannattavuustavoitteita. He painottivat ympäristövastuun merkitystä liiketoiminnan ja tehokkuuden näkökulmista ja kilpailukeinona, josta tulisi saada taloudellista hyötyä. (Takala 2000, 597–598.)

Huomionarvoista kuitenkin on, että vaikka osa haastatelluista työntekijöistä korostikin ympäristövastuullisesta toiminnasta saatavan taloudellisen hyödyn ja kilpailukykyyn merkitystä, vastuullisuutta ei koettu vain yhtenä kilpailukeinona muiden joukossa tai keinona legitimoida Globe Hopen toimintaa. Sidosryhmälähtöisestä ideologiasta työntekijöiden näkemykset erosivat siinä, että yrityksen toiminnassa eettisyys nähtiin vahvasti kaikkeen päätöksentekoon kuuluvaksi ja itsetarkoitukseksi, ei yhdeksi päätöksenteossa

huomioitavaksi tekijäksi. Haastateltujen mukaan yhteiskuntavastuullinen toiminta saattoi välillä myös vaarantaa yrityksen kannattavuustavoitetta. (Takala 2000, 597–598.)

Haastateltujen työntekijöiden ympäristövastuusta herääviä ajatuksia ja tunteita pyrin myös kuvaamaan sen avulla, miten työntekijät kokivat ympäristöystävällisen kuluttajan roolinsa ja asemansa yhteiskunnallisina ja yksilöllisinä toimijoina. Se, miten enemmistö haastatelluista työntekijöistä kuvasi itseään kuluttajina, vastasi pitkälti reformistista lähestymistapaa sekä Moisanderin (2004) havaintoja ympäristövastuullisesta kuluttajasta moraalisenä toimijana suomalaisessa yhteiskunnassa. Reformistisen lähestymistavan mukaan kuluttajan tehtävä on toimia säädettyjen normien mukaan hyvänä kuluttajakansalaisena, joka ennen kaikkea auttaa pitämään yhteiskunnan ja talouden toiminnassa. Hyvään kuluttajakansalaisuuteen kuuluvat esimerkiksi ympäristöä säästävien energiamuotojen valitseminen sekä jätteiden lajittelu ja kierrätys. (Wilska 2011, 195.)

Enemmistö haastatelluista työntekijöistä korosti rationaalista tai neutraalia suhtautumista ympäristöasioihin. Neutraaliudella ei työntekijöiden haastattelukerronnassa kuitenkaan viitattu välinpitämättömään suhtautumiseen ympäristövastuuta ja ympäristöasioita kohtaan. Työntekijöiden haastattelukerronta rakensi pikemminkin kuvaa tavanomaisesta ja maltillisesta suhtautumisesta ympäristöasioihin, joita kuitenkin pidettiin merkityksellisinä. Korostamalla suhtautumisensa neutraaliutta tai maltillisuutta haastatellut työntekijät näyttivät haluavan tehdä eron radikaalin ympäristöaktivismiin tai ympäristöstä johtuvan askeettisen kieltäytymisen kanssa. Vaikka osa haastatelluista ei kokenut olevansa kovin valveutunut ympäristöasioissa, he pitivät kuitenkin ympäristövastuullisuutta tärkeänä, ja yrittivät kiinnittää huomiota ympäristöasioihin sekä noudattaa vastuullisuutta jollakin konkreettisella tavalla elämässään. Haastatellut perustelivat valintojaan myös enemmän järki- kuin tunne- tai arvoargumentein. Heille ympäristöasiat näyttäytyivät ajalle tyypillisinä arjen valintoina, kuten kierrätyksenä, lajitteluna ja säästäväisyytenä.

Kokonaisuudessaan vallitseva haastattelukerronta vastasi hyvin Moisanderin (2004) näkemystä, jonka mukaan vallitsevissa käsityksissä ympäristövastuullinen kuluttaja konstruoidaan henkilöksi, jonka moraalinen pohdiskelu kohdistuu arjen kulutusvalintoihin ja konkreettisiin tekoihin. Tunteet, aiomukset ja arvot eivät ole niinkään relevantteja. Hän ei halua leimautua osaksi radikaaleja ympäristöaktivisteja tai ympäristöpoliittiseen ideologiaan julkisesti sitoutunutta, eikä edes sitä hiljaisesti ylläpitävää, sosiaalista ryhmää. (Moisander 2004, 296.) Toisaalta Globe Hopessa joidenkin työntekijöiden kuluttajapäätöksiin näyttivät vaikuttavan huomattavasti myös henkilökohtaiset arvot sekä

moraaliset periaatteet tai huolenaiheet. Nämä työntekijät olivat myös voimakkaammin sitoutuneita ympäristöasioihin.

Globe Hopen toimitusjohtaja Seija Lukkalan käyttäytymiseen vaikuttavat puolestaan voimakkaasti henkilökohtaiset moraaliset periaatteet ja huolenaiheet, jotka sisältyvät laajempaan maailmankuvaan, elämäntapaan ja arvomaailmaan. Hänen kuluttajaidentiteettinsä vastaa Jobberin (2006, 217) ajatuksia siitä, millaiset periaatteet ohjaavat ympäristövastuullisia kulutus päätöksiä. Lukkala lähestyi siten arvoja pitkälti tunteiden, elämisen ja kokemuksen maailman sekä moraalin kautta (Aaltonen & Junkkari 2003, 71–72).

Työntekijät eivät kokeneet Globe Hopen työskenntelyn tai organisaatioympäristön asettavan heille institutionaalisia paineita ympäristövastuullisuudesta. Haastatellut työntekijät kokivat, että yrityksen sidosryhmät hyväksyvät yrityksen ympäristövastuullisen toiminnan. Haastateltujen ei siten enää juuri tarvinnut tehdä töitä pragmaattisen legitimitetin hankkimiseksi; todistaa tuotteiden olevan laadukkaita tai perustella yrityksen ympäristöarvoja ulkopuolisille sidosryhmille. Ihmiset suhtautuivat pääsääntöisesti myönteisesti, jopa innostuneesti Globe Hopen toimintaan, minkä voidaan nähdä helpottavan ja motivoivan työntekijöiden työskenntelyä yrityksessä. Globe Hope on kuitenkin joutunut tekemään paljon työtä saavuttaakseen lähimpien sidosryhmiensä luottamuksen sekä suuren yleisön moraalisen ja kognitiivisen legitimitetin eli ymmärryksen, hyväksynnän ja tuen ympäristövastuulliselle toiminnalle. (Suchman 1995, 582–583.)

6.1.2 Ympäristövastuun näkyminen case-yrityksen toiminnassa

Toisena alatutkimusongelmana oli *Miten ympäristövastuu näkyy case-yrityksen toiminnassa?* Tämän alatutkimusongelman avulla kuvasin Globe Hopen ympäristöasioiden huomioon ottamista, millä tarkoitetaan yrityksen toimenpiteitä ympäristövaikutusten vähentämiseksi. Kiinnostuksen kohteena olivat ne toimenpiteet, joita yritys on todella tehnyt ympäristöasioiden huomioimiseksi ja ympäristövaikutusten vähentämiseksi, eikä normatiivinen määrittely siitä, mitä niiden ympäristövastuunsa huomioiden tulisi tehdä. (Bansal & Roth, 2000, 717–718.) Lähtökohtana tarkastelulle on se, että puheiden ja tekojen on oltava yhtä, jotta julkilausutut arvot ovat uskottavia. (Lämsä & Hautala 2005, 180.)

Globe Hopen julkisesti määrittelemät arvot näkyivät yrityksen toiminnassa ja olivat todellisia. Haastatellut työntekijät käsittivät Globe Hopen ympäristövastuun konkreettisine toimenpiteinä, kuten ympäristöä säästävänä tuotesuunnitteluna, ympäristöystävällisinä ja tehokkaina toimintaketjuina ja -prosesseina sekä tuotanto- ja työskenntelytapoina.

Globe Hopen missio oli yhtenäinen haastateltujen työntekijöiden yksilöllisen käsitysten kanssa, ja haastateltujen mukaan yritys myös toimii sen jäsenten arvojen ja uskomusten mukaisesti. (Melo 2012, 35)

Haastateltujen työntekijöiden käsitysten mukaan Glope Hope on vahvasti sitoutunut toimimaan ympäristöystävällisesti, minkä voi Sorsan (2011) näkemyksen mukaisesti nähdä tilana, jossa yritykseen kohdistuu merkittäviä sitovia vastuun odotuksia. Globe Hopenessa sitovat vastuun odotukset ovat syntyneet, kuten määritelmällisesti muutoinkin, dynaamisissa prosesseissa sen ja ympäristön välillä, kuitenkin niin, että Globe Hopella on ollut lähtökohtaisesti erittäin aktiivinen rooli ympäristövastuun kantamisessa. Ympäristövastuun kantaminen on Globe Hopelle itseisarvoisen tärkeää riippumatta sen hyödyllisyydestä tai haitallisuudesta yritykselle. Vastuun sitovuutta kuvasi myös se, että haastatellut olivat tunnustaneet ja sisäistäneet ympäristöasiat yritystoiminnassa sekä niiden vaikutuksen yhteiskuntaan ja luonnonympäristöön. (Sorsa 2011, 157.)

Organisaation johdon näkökulmasta ympäristötoiminnan ohjaaminen ja koordinointi onnistuu tehokkaimmin silloin, kun arvot ovat yhtenäisiä koko organisaatiossa (Rintanen 1999, 28–30). Globe Hopen tilanne vastasi monessa suhteessa melko hyvin tätä tilannetta. Enemmistö haastatelluista koki, että ympäristövastuu on juurtunut syväälle ihmisten toimintatapoihin. Organisaation työntekijöillä ei ollut havaittavissa keskenään ristiriitaisia arvoja tai julkisten tavoitteiden kanssa ristiriitaisia arvoja tai alakulttuuria. Organisaation tavoitteet eivät myöskään perustuneet tietoisesti omaksuttuihin arvoihin, joita ei kuitenkaan todella pidetty tavoitteina. Yrityksen eettiset ja ympäristöarvot näyttivät siten olevan yhtenäisiä koko organisaatiossa, mikä johdon näkökulmasta edesauttaa toiminnan ohjaamista ja koordinointia. (Rintanen 1999, 28–30.)

Kaikesta huolimatta yritystoiminnassa on väistämättä monia reunaehtoja, jotka rajoittavat yrityksen mahdollisuuksia epäitsekäaseen toimintaan ja luonnonympäristön huomioimiseen yli talousrationaalisuuden rajojen (Markkanen 2004, 182). Taloudelliset rajoitukset vaikuttivat olennaisesti siihen, miten Globe Hope pystyi ottamaan huomioon ympäristöasioita ja toimimaan ympäristövaikutusten vähentämiseksi. Jatkuvuuden turvaaminen vaikuttaa yrityksissä vallitseviin arvoihin. Toiminnan on oltava taloudellisesti kannattavaa ja pysyvä määritellyn budjetin rajoissa. Yrityksen on pystyttävä myös kehittymään markkinoiden vaatimusten mukaisesti, jotta toiminta voi jatkua. (Puohiniemi 2003, 7.)

Yhteiskuntavastuu sisältää määrittelyn perusteella sisäisesti ristiriitaisia arvoja. Oman edun tavoittelu asettuu monissa kulttuureissa muiden huomioon vastapooliksi.

Ristiriitaa ei hävitä se tosiasia, että yrityksen talouden tulee olla kunnossa, jotta se voi jakaa hyvinvointiaan myös muille. Kyseessä on kaksi eri suuntiin vievää arvoa. Toinen johtaa oman taloudellisen tuloksen parantamiseen ja toinen muiden huomioon ottamiseen. Yhteiskuntavastuun toteutuminen edellyttää molempien toteutumista ja siten kompromissia oman ja yhteisen edun tavoittelun välille. Jos tätä ristiriitaa ei tunnusteta, jää koko yhteiskuntavastuun idea puutteelliseksi. (Puohiniemi 2003, 39, 80.)

Globe Hope harjoitti yritystoimintaa pääasiassa perinteisen talousrationaalisuuden määrittämässä rajoissa vaikkakin eettisten ja ympäristövastuullisten tavoitteiden ehdoilla. Talousrationaalisuutta määrittivät muun muassa tuotantokustannukset, yrityksen positio tekstiilialalla, asiakkaiden vaatimukset ja yrityksen strategia. Ympäristövaikutuksia minimoitiin yrityksessä enimmäkseen taloudellisesti kannattavaksi koettuun rajaan asti, mutta yrityksen käytännöissä oli kuitenkin havaittavissa myös proaktiivisia tai altruistisia piirteitä, jolloin liiketoimintaa harjoitettiin osittain taloudellisen kannattavuuden rajoja venyttäen. (Kallio 2004, 420.)

Globe Hopen työntekijät eivät artikuloineet kovin selvästi ristiriitaa oman ja yhteisen edun tavoittelun välillä. Työntekijöiden vallitsevan puhetavan mukaan Globe Hope tavoitteli valistuneen oman edun mukaista kasvua ja taloudellista voittoa, jossa itsekäs oman edun tavoittelu kuitenkin onnistutaan korvaamaan laajemmalla inhimillisen tai luonnonympäristön edun tavoittelulla. (Rintanen 2004, 85.) Haastatellut kokivat yrityksen arvot hyvin vahvoiksi ja vastuullisuuden kaiken toiminnan lähtökohdaksi, johon taloudelliset tekijät tai kannattavuustavoitteet eivät saaneet vaikuttaa.

Pyrkimys lieventää ristiriitaa taloudellisten ja ympäristöllisten näkökulmien välillä ei kuitenkaan tarkoittanut, etteivät työntekijät olisi sisäistäneet taloudellisten tekijöiden asettamia ehtoja ja vaikutusta vastuullisen liiketoiminnan harjoittamiseen. Haastateltujen työntekijöiden suhtautuminen siihen, miten paljon ympäristövastuullisuus vaikuttaa tai saisi vaikuttaa taloudelliseen kannattavuuteen tai tulokseen kuitenkin vaihteli jonkin verran. Myös näkemys ympäristövastuullisuuden taloudellisesta hyödyllisyydestä vaihteli hieman. Työntekijät toivoivatkin nykyistä enemmän keskustelua taloudellisten tekijöiden vaikutuksesta yrityksen ympäristövastuulliseen toimintaan sekä pohdintaa erilaisista ratkaisumalleista toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi niin ympäristövastuullisesta kuin taloudellisesta näkökulmasta.

6.1.3 Ympäristövastuun johtaminen case-yrityksessä

Kolmantena alatutkimusongelmana oli *Miten ympäristövastuuta johdetaan case-yrityksessä?* Tämän alatutkimusongelman avulla pyrin kuvaamaan Globe Hopen ympäristövastuun johtamista. Yritin erityisesti ymmärtää ja tulkita johdon ja muun henkilöstön arvoissa ja käsityksissä sekä toimintatavoissa havaittavia mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroja sekä sitä, mitä nämä yhtäläisyydet ja erot kertovat.

Globe Hopen toimitusjohtaja Lukkala koki työntekijöiden pystyvän tekemään itseenäisesti ja ilman tarkkoja ohjeistuksia Globe Hopen ympäristöystävällisten arvojen mukaisia ratkaisuja, kun he ovat omaksuneet yrityksen pääperiaatteet sekä aistineet yrityksen kulttuurin ja arvot. Yrityksellä ei ollut systemaattista suunnitelmaa tai toimintatapoja, joiden avulla ympäristöarvoista tehdään koko henkilöstön sisäistämiä periaatteita, koska Lukkala koki, että työntekijät omaksuvat ympäristöarvot päivittäisen työn kautta. Periaatteiden sisäistämistä edesauttaa hänen mukaansa myös se, että ympäristöarvot huomioidaan jokaisessa yrityksen päätöksessä ja ne ovat kiinteä osa koko yrityksen toimintaa. Lukkalalle oli myös tärkeää, että työntekijöiden sekä työhön liittyvät että henkilökohtaiset arvot ovat linjassa yrityksen ympäristöystävällisten arvojen kanssa, sillä muuten organisaation ympäristövastuullisuus ei ole uskottavaa. Lukkala lähestyi siten arvoja pitkälti tunteiden, elämisen ja kokemisen maailman sekä moraalin kautta. Hän oletti, että työntekijät toimivat yrityksen arvojen mukaan, vaikka niitä varten ei olisi kovin paljon kirjoitettuja sääntöjä. He tuntevat, mikä on oikein. (Aaltonen & Junkkari 2003, 71–72.)

Johdon ja haastateltujen työntekijöiden käsitykset erosivat kuitenkin jonkin verran toisistaan siinä, miten työntekijät omaksuvat yrityksen ympäristöystävälliset periaatteet ja toimintatavat. Vaikka työntekijät olivat yksimielisesti tiedostaneet ja hyväksyneet Globe Hopen toiminta-ajatuksen ja ympäristöarvot, kaikilla työntekijöillä ei ollut selkeää käsitystä yrityksen ympäristöarvoihin liittyvistä tavoitteista tai niiden saavuttamiskeinoista. Haastatelluilla työntekijöillä oli myös jonkin verran epätietoisuutta yrityksen ympäristövastuullisista toimintatavoista sekä siitä, miten näiden toimien tuloksia seurataan tai arvioidaan. Osa haastatelluista työntekijöistä ei myöskään täysin ymmärtänyt ympäristöarvojen merkitystä oman työnsä kannalta.

Arvojen mukaisen toiminnan edistäminen edellyttää arvoihin liittyvän tiedon jalostamista ymmärrykseksi. Tämä puolestaan vaatii aktiivista arvojohtamista niin, että yrityksessä työskentelevät sisäistävät yrityksen toiminnan kannalta keskeiset arvot ja ymmärtävät niiden merkityksen oman työnsä kannalta sekä osaavat toimia, muita johtaen ja

itsenäisesti, näiden arvojen edellyttämällä tavalla yllättävissäkin tilanteissa. (Puohiniemi 2003, 171.) Haastattelukerronnan perusteella arvoihin liittyvän tiedon jalostamisessa ymmärrykseksi on Globe Hopessa jonkin verran parannettavaa.

Erityisen tärkeää on, että johto on sitoutunut ympäristövastuuseen ja esimerkiksi vahvistaa organisaation ympäristöarvoja tukien näin organisaation jäsenten ympäristövastuullista toimintaa (Starik & Rands 1995, 920). Hillestad, Xie ja Haugland (2010, 440) korostavat myös perustajan vahvaa roolia organisaatiokulttuurin ja arvojen rakentamisessa ja kehittämisessä yrityksessä. Organisaatiokulttuuri ja arvot heijastavat heidän mukaansa organisaation perustajan visiota ja mielikuvitusta. Perustajan sitoutuminen ympäristöystävällisiin menetelmiin auttaa luomaan kulttuurin, joka tukee ympäristövastuullista käyttäytymistä. (Puohiniemi 2003, 7). Toimitusjohtajilla on myös tapana luoda ja vakiinnuttaa yritysten eettiset normit (Desai & Rittenburg 1997, 796).

Lukkala on sekä perustaja että toimitusjohtaja, joten Lukkalan visiolla ja arvoilla on odotetusti ollut olennainen vaikutus Globe Hopen organisaatiokulttuurin ja ympäristöarvojen muodostumisessa ja rakentamisessa. Haastatellut korostivat toimitusjohtajan vahvaa roolia myös ympäristövastuuseen liittyvässä päätöksenteossa ja johtamisessa. Samalla jotkut haastatellut työntekijät kokivat, ettei ympäristöasioita johdettu yrityksessä. Mielenkiintoinen havainto tutkimuksessa on, että haastateltujen mukaan johto on sitoutunut ympäristövastuuseen, ympäristöasiat otetaan huomioon ja siinä onnistutaan hyvin, mutta ympäristöasioiden johtamista ei tunnisteta olevan. Enemmistö haastatelluista työntekijöistä koki, että yrityksen ympäristöasioiden johtamista tulisi parantaa. Heidän mukaansa ympäristöystävällisten toimintatapojen selvittäminen on melko paljon työntekijän oma-aloitteisuuden ja muiden roolimallin varassa. Haastatellut työntekijät kokivat, että ympäristöasioiden johtaminen, vahvistaminen ja tukeminen näkyi lähinnä työn ohessa annettuina huomioina ja vinkkeinä, mutta he eivät kokeneet sitä täysin riittäväksi tai varsinaiseksi johtamiseksi. Tällöin toiminta jää liikaa työntekijän omien kykyjen, arvioiden ja valintojen varaan.

Tässä tilanteessa myös Globe Hopessa tarvitaan keinoja, joilla ihmiset sisäistävät ympäristöarvot ja -ajattelun. Näitä keinoja ovat muun muassa viestintä, motivointi ja sitouttaminen, muutosagenttien käyttö sekä ympäristönäkökulman nivominen organisaatorakenteeseen ja kannustinjärjestelmiin. (Halme 2004, 152.) Bonn ja Fischer (2011) korostavat, että ympäristövastuullisten arvojen ja kulttuurin kehittäminen ja säilyttäminen vaativat organisaatiolta, että se virallisesti sisällyttää ympäristölliset ja sosiaaliset kriteerit rekrytointiin, työntekijöiden valintaan ja koulutukseen, aloitejärjestelmiin sekä

työnkuvauksiin ja työsuorituksesta palkitsemiseen. (Bonn & Fisher 2011, 11–12.) Lakien, säännöksiin, normien ja ohjeiden laatiminen on siis yksi tärkeä tapa toteuttaa arvoja ja toimia rationaalisessa maailmassa. Ihmiset eivät selviä ilman tiettyä määrää sovittuja pelisääntöjä, vaikka tarkoittaisivat hyvää. (Aaltonen & Junkkari 2003, 71–72.)

Globe Hopen yritysjohdolla ei ollut käytössä kovin monipuolisia johtamisen keinoja ympäristöarvojen tukemiseksi ja edistämiseksi organisaatiossa. Yritys oli välittänyt arvonsa onnistuneesti työntekijöille, mutta yhtenäisten toiminta- ja viestintätapojen luomisessa ympäristöasioiden edistämiseksi koettiin parannettavaa. Johdon ei koettu systemaattisesti kommunikoineen ympäristövastuullisia odotuksia työntekijöille tai kouluttaneen organisaation jäseniä toimimaan yrityksen ympäristöarvojen mukaisesti. Haastattelujen mukaan tieto kulkeutuu organisaatiossa pitkälti työntekijöiden keskinäisen puheen välityksellä.

Globe Hope tarvitsisikin jonkin verran enemmän keinoja, joiden avulla työntekijät sisäistävät ympäristöarvojen merkityksen työssään. Näistä keinoista erityisesti viestinnän tarve korostui työntekijöiden haastattelukerronnassa. Työntekijät kokivat tarvitsevansa nykyistä enemmän sekä suullista vuorovaikutusta että kirjallisia ohjeita ja strategisia linjauksia ympäristöystävällisistä toimintatavoista ja periaatteista. Haastatellut toivoivat myös, että johto kommunikoi nykyistä selkeämmin ympäristökäytännöistä sekä ympäristövastuuseen liittyvistä odotuksista, joita sillä on työntekijöitä kohtaan. Ympäristövastuullisten arvojen nykyistä suunnitelmallisempi sisällyttäminen perehdyttämiseen, koulutukseen ja työnkuvauksiin olivat tuloksissa esille nousseita keinoja, joilla arvoista voitaisiin saada kokonaisvaltaisemmin työntekijöiden valintoja sekä työn tekemistä ja kehittämistä ohjaavia periaatteita.

Globe Hopen työntekijät eivät pysty kehittämään korjaavia toimia tai ymmärtämään ja ennakoimaan tapahtumia, jos he eivät tunne pelisääntöjä eikä heillä ole selvää käsitystä siitä, mihin yritys tarkkaan ottaen tähtää ja miten tuloksia arvioidaan. Jos taas työntekijöillä olisi selkeä yhteisymmärrys päämääristä ja niiden saavuttamiskeinoista, he pystyisivät nykyistä paremmin suorittamaan niin ensisijaista tehtäväänsä kuin tarvittaessa korjaamaan tai kehittämään yrityksen toimintaa. (Schein 1987, 75, 97.)

Työntekijät kokivat ympäristövastuun olevan osa Globe Hopen normaalia toimintaa ja johtamista. Työntekijöiden oli tämän vuoksi vaikea kuvailla yrityksen ympäristövastuuseen liittyvää päätöksentekoa ja johtamista, koska he näkivät ympäristövastuun integroituvan kiinteästi yrityksen kaikkeen toimintaan. Haastatellut näkivät ekologisuuden itsestäänselvytenä, yrityksen tärkeimpänä arvona ja kaiken toiminnan lähtökohtana. Myös

toimitusjohtaja Lukkala näki ympäristöasioiden olevan yrityksen strategisen johtamisen ja päätöksenteon keskiössä. Hän koki, että yrityksessä ei välttämättä huomata jonkin toimintatavan olevan ympäristövastuullinen tai eettisen arvon mukainen, koska arvot on vahvasti integroitu osaksi yrityksen normaalia toimintaa. Merkityksellinen havainto onkin, että ympäristöarvojen itsestäänselvyytensä pitäminen Globe Hopen toiminnan lähtökohtana on saattanut estää ympäristöarvoihin liittyvien toimenpiteiden ja periaatteiden kuvaamista ja ohjeistamista, koska erilliselle ympäristöarvojen määrittelylle ja käsitteilylle ei ollut nähty tarvetta.

Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä pidetään yleisesti osana vastuullisen yrityksen organisaatiokulttuuria ja arvoja (Kujala & Kuvaja 2002, 71). Myös Globe Hopen työntekijät kokivat toiminnan läpinäkyvyyden olevan olennainen osa yrityksen vastuullisuutta. Haastateltujen työntekijöiden haastattelukerronnassa oli kuitenkin havaittavissa toisistaan eriäviä kokemuksia Globe Hopen sisäisestä läpinäkyvyydestä. Osa työntekijöistä katsoi olevansa tietoinen organisaatiossa tapahtuvista toiminnoista ja työntekijöiden työnkuvista. Jotkut haastatellut puolestaan kokivat epätietoisuutta yrityksen strategisista linjauksista sekä sisäisestä vastuunjaosta ja tehtävistä.

Ympäristövastuullisia arvoja ja eettistä toimintaa Globe Hopessa tukisi ja edistäisikin se, jos työntekijät saisivat nykyistä monipuolisemmin ja läpinäkyvämmiin tietoa organisaation vastuista, toimintatavoista ja strategisista linjauksista. Haastatellut kokivat, että työntekijöiden vastuiden jakamista ja erityisesti vastuuttamista pitäisi kehittää. Yritysjohdolla ei myöskään kykene organisoimaan vastuullisia toimintoja tai lopettamaan vastuuttomia käytäntöjä, ellei se tiedä, mitä sen työntekijät tekevät tai kuka on vastuussa asiakokonaisuuksista tai yksittäisistä toimista. Vastuiden ja roolien selkeän määrittely onkin todettu tukevan eettistä toimintaa organisaation kulttuurissa (Aaltonen & Junkkari 2003, 113.)

On myös syytä pohtia, mikä osuus ympäristöhuolen herättämisellä ja kokemisella on yrityksen ympäristövastuun toteuttamiselle. Bansalin (2003) mukaan yksilöllistä huolta ympäristöstä voidaan luoda myymällä asioita sekä ”ylös” johdolle että ”alas” ja ”sivutain”. Tällaiseen monisuuntaiseen myymiseen voivat osallistua esimerkiksi työntekijät, jotka ovat voimakkaasti huolissaan ympäristöasioista ja kyvykkäitä myymään niitä. Myös koulutuksella voidaan edistää samoja tavoitteita. Organisaation arvoja edistävät johtajat, jotka antavat yksilöiden ilmaista huoliaan, helpottavat myös organisatorista mukautumista. (Bansal 2003, 518–227, 523.)

Pienestä yrityksestä keskisuureksi kasvaneen Globe Hopen johto ei vuonna 2013 nähnyt kovin suurta tarvetta myydä ympäristöasioita monisuuntaisesti tai perustella niitä strategisesti työntekijöille, sillä he kokivat organisaation jäsenten omaksuvan asiat ja ympäristöarvot työpaikalla johdon ja muiden työntekijöiden esimerkin avulla sekä työtä tekemällä. Työntekijöiden haastattelukerronnasta ei myöskään ilmennyt, että he olisivat toivoneet erityistä aktivointia ympäristöhuolen synnyttämiseen tai ylipäättään tunteneet tarvetta ympäristöhuolen vahvistamiseen. Suurin osa työntekijöistä suhtautui melko tavanomaisesti ympäristöasioihin sekä kaipasi lähinnä koulutusta ja tietoa yrityksen strategisista linjauksista. Koulutus ja tiedon lisääminen voisivatkin kasvattaa työntekijöiden huolta ja siten heidän vastaanottavuuttaan ympäristöasioita koskeville signaaleille. Ympäristöasioiden strateginen perustelu työntekijöille voisi puolestaan voimistaa sitoutumista, yhtenäisyyttä ja haluttujen arvojen konkretisoitumista.

Yrityksen organisatorista reagointikykyä voisivat lisäksi parantaa organisaation jäsenet, jotka ovat intohimoisesti huolissaan ympäristöasioista sekä innokkaita ja kyvykkäitä myymään asioita organisaatiossa. Globe Hopen johto voisi aktiivisesti innostaa ympäristöasioihin intohimoisesti suhtautuvia työntekijöitään tuomaan esille ja myymään ideoitaan organisaatiossa. Haastatellut työntekijät kokivat, että johtajat antoivat yksilöiden ilmaista huoliaan ja toteuttaa kehitysehdotuksia, mutta haastattelukerronnasta ei käynyt ilmi, että siihen oltaisiin erityisesti kannustettu. Toisaalta ilmapiirin koettiin olevan avoin ja uusia ideoita salliva, mikä puolestaan edistää organisatorista mukautumista ja organisaation kehittymistä.

Eettistä toimintaa organisaatiossa edesauttaa myös se, että yksilöillä on käytössä riittävät tiedot ja muut resurssit sekä se, että yksilöille asetetaan haastavat tavoitteet, jotka heidän on mahdollista saavuttaa (Aaltonen & Junkkari 2003, 113). Globe Hopessa enemmistö työntekijöistä koki olevansa tyytyväinen työn haastavuuteen. Työntekijöiden haastattelukerronnasta on sen sijaan havaittavissa, että tiedollisista ja ajallisista resursseista koettiin yrityksessä ajoittain puutetta. Osa haastatelluista työntekijöistä koki, että yrityksen ympäristöasioissa olisi parannettavaa, mutta liiallisen työmäärän ja kiireen takia he eivät ole ehtineet niitä kehittää. Haastatellut kokivat myös, että toiminta on yrityksessä kiireen takia välillä hieman epäorganisointia.

Työntekijät halusivatkin parantaa työn organisointia Globe Hopessa. Haastatellut kokivat, että yrityksen toimintoja, kuten tuotannon ja alihankinnan prosesseja, laatuvaatimuksia ja materiaali prosesseja sekä kommunikaatiota, tulisi kuvata ja kehittää. He pitivät haasteellisena sitä, että monia yrityksen toimintamalleja ei ollut kuvattu vaan sidoksissa

ainoastaan ihmisten tekemiseen. Työntekijät toivoivat nykyistä strukturoidumpia toimintatapoja ympäristöarvojen ja -asioiden johtamiseen. Haastatellut työntekijät kaipasivat johtamiselta toimintatapojen luomista ja selkeyttämistä sekä aikaa prosessien kuvaamiselle. Toimintamallien ja prosessien kuvaaminen auttaisi yritystä optimoimaan ja yhtenäistämään sekä vakauttamaan ja tehostamaan toimintaa. Prosessien kuvaaminen ja johtaminen myös vähentäisi hämmennystä ja epätietoisuutta työntekijöiden keskuudessa sekä ehkäisisi virheitä. Lisäksi työntekijät toivoivat ympäristöasioiden johtamiselta toimintatapojen ja arvojen noudattamisen seuraamista.

6.1.4 Työntekijöiden arvojen ja motiivien vaikutus case-yrityksen ympäristövastuun toteutumiseen ja tukemiseen

Tämän tutkielman päätutkimusongelmana oli *Miten työntekijöiden arvot ja motiivit vaikuttavat case-yrityksen ympäristövastuun toteutumiseen ja tukemiseen?* Alatutkimusongelmien tuloksista on mahdollista muodostaa synteesi, jonka avulla pyrin vastaamaan tutkimuksen päätutkimusongelmaan sekä esittämään suuntaviivoja, joita seuraten ympäristövastuun tavoitteita voidaan tukea ja edistää työpaikalla ottaen huomioon työntekijöiden arvot. Alatutkimusongelmiin ja päätutkimusongelmaan vastatessani korostui erityisesti työntekijöiden rooli Globe Hopen ympäristövastuun toteuttamiseen ja ympäristötyöhön aktiivisesti vaikuttavina toimijoina. Tuloksissa tulivat esille yhtäältä työntekijöiden osittain samankaltaiset näkemykset ympäristövastuun asemasta ja johtamisesta yrityksessä ja toisaalta toisistaan poikkeavat monisyiset merkitykset, joita he ympäristövastuulle antoivat.

Työntekijöiden arvojen ja motiivien tiedostaminen ja ymmärtäminen antoivat johdolle suuntaviivoja ja keinoja motivoida työntekijöitä ympäristövastuun toteuttamiseen entistä paremmin sekä rakentaa ympäristövastuuta tukevaa johtamistapaa ja kulttuuria. Melo (2012, 36) korostaa humanistista kulttuuria edellytyksenä sille, että yritys suoriutuu vastuullisuudesta tehokkaasti. Globe Hopen toiminnassa ja johtamisessa olikin monia humanistista kulttuuria ja ympäristövastuullisia arvoja tukevia piirteitä, jotka liittyivät sitoutumisen tunteeseen ja yhteistyöhön organisaation jäsenten välillä. Työntekijät kokivat johdon olevan sitoutunut ympäristövastuullisuuteen. Haastatellut näkivät myös, että heidän työpanoksensa on yhteneväinen yrityksen tavoitteiden ja liiketoimintatapojen kanssa. Enemmistö haastatelluista tunsikin, että johto ja työntekijät tekevät hyvää yhteistyötä keskenään yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Fey & Denison 2003, 688.)

Humanistista kulttuuria Globe Hopen toiminnassa ja johtamisessa kuvasi myös se, että työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa sekä omaan työhönsä että organisaation toimintaan (Fey & Denison 2003, 688). Eettistä toimintaa tukevia piirteitä organisaation kulttuurissa ovat lisäksi muun muassa mahdollisuus avoimeen keskusteluun, kahdensuuntainen viestintä organisaation kaikilla tasoilla sekä lupa esittää poikkeavia ja erityisesti omaa työtä koskevia kannanottoja ja ideoita. (Aaltonen & Junkkari 2003, 113.) Hemingway ja Maclagan (2004) puolestaan korostavat ihmisten henkilökohtaista harkintakykyä ja -valtaa vastuullisen organisaation toteuttamisessa. Heidän mukaansa henkilökohtaiset arvot vaikuttavat yhteiskuntavastuun käytäntöihin yksilön harkintakyvyn ja -vallan kautta, kun yksilöiden sallitaan käyttää omaa arvostelukykyään. (Hemingway ja Maclagan 2004, 39, 41.)

Enemmistö haastatelluista koki helpoksi esittää niin poikkeavia kuin omaa työtä koskevia kannanottoja ja ideoita. Useimmat haastatellut työntekijät näkivät, että heillä on hyvä mahdollisuus käyttää omaa arvostelukykyään ja osallistua päätöksiin, jotka vaikuttavat heidän työhönsä tai yrityksen ympäristövastuulliseen toimintaan. Työpaikan ilmapiiri koettiin avoimeksi ja vastuun ottamisen sallivaksi sekä työntekijöiden välinen vuorovaikutus hyväksi. Useat haastatellut kuvasivat työtään myös innostavaksi, mutta yrityksen ilmapiirin kuvauksessa se ei noussut työntekijöiden haastattelukerronnassa vahvasti esille. Osa haastatelluista ei kokenut, että työntekijöitä kannustettaisiin yrityksessä omaaloitteisuuteen ja joidenkin haastateltujen mukaan yritys oli vakiintunut noudattamaan tiettyjä toimintamalleja niitä kyseenalaistamatta. Jotkut työntekijät olisivat myös kaivanneet enemmän kanavia sisäiselle dialogille ja vuorovaikutukselle.

Työntekijät näkivät, että Globe Hope pitää ympäristövastuullisuutta niin itsestään selvänä, että yritys on unohtanut siitä kertomisen niin työntekijöille kuin ulkoisille sidosryhmille. Yritys tarvitsisikin nykyistä enemmän dialogiin perustuvia vuorovaikutusmalleja sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmiensä kanssa, jotka mahdollistaisivat organisaation ympäristöarvojen perustana olevien käsitysten ja toimintamallien avoimen esiin nostamisen, kyseenalaistamisen ja kehittämisen. (Stead & Stead 2000, 319.)

Tutkimusajankohtana arvoista keskusteltiin Globe Hopessa erityisesti silloin, kun päätöksiä ei voitu tehdä rutiininomaisesti (Ks. Lämsä & Hautala 2005, 179). Arvot toimivat Globe Hopessa hyvin valintoja ohjaavina periaatteina silloin, kun niitä käytettiin jouduttaessa valinta- tai muutostilanteeseen, jota ei pystytä ratkaisemaan toimimalla kuten ennen sekä tilanteissa, joita ei ole selvästi ohjeistettu. Kun yrityksen arvoperusta on

selkeä ja henkilöstön sisäistämä, osataan tehdä oikean suuntaisia ratkaisuja yllättävissäkin tilanteissa. (Puohiniemi 2003, 11–12.)

Tästä huolimatta työntekijät tarvitsivat kuitenkin silloista enemmän myös arvoihin tukeutuvia jokapäiväiseen toimintaan liittyviä ohjeita ja toimintamalleja, vaikka henkilöstö olikin sisäistänyt yrityksen arvoperustan. Tietyt yrityksen arvoihin perustuvat toimintatavat, kuten tuotannon ja alihankinnat prosessit, kaipasivat selvästi ilmaistuja ohjeistuksia ja kuvauksia. Ne ohjaisivat nykyistä paremmin organisaation jäseniä käsittelemään yrityksen avaintilanteita ja päivittäisiä prosesseja. Globe Hopen ideologiaan sisällytetyt arvot voisivat siten toimia tehokkaammin työntekijöiden ohjenuorana ja tapana käsitellä muuttuvien tilanteiden aiheuttamaa epävarmuutta. (Schein 1987, 35.)

Globe Hopen perustamisen ja toiminnan lähtökohtana olivat eettiset ja ympäristöarvot, joten erilliselle arvoprosessille tai arvojen määrittelylle ei ollut nähty tarvetta. Organisaation todelliset arvot muokkautuvat kuitenkin ajan myötä organisaation sisältä käsin. Johto ei liioin voi ”kaataa” arvoja ylhäältä alaspäin työntekijöille. Tässä prosessissa johdon tärkeä tehtävä on luoda olosuhteet, jossa yhteiset onnistumisen kokemukset voivat syntyä. Ylimmän johdon on annettava työntekijöille mahdollisuus ilmaista uusia ajatuksia toiminnan suunnasta ja oikeus ryhtyä niiden perusteella käytännön toimenpiteisiin. Uusista toimintatavoista ja kokemuksista puolestaan kasvaa uusia asenteita, arvoja ja uskomuksia. (Halme 1997b, 57–60; Rohweder 2004, 143.)

Tutkijat ovat erimielisiä siitä, millaista puhetapaa tulisi käyttää, kun pyritään edistämään yhteiskuntavastuuta organisaatiossa. Anderssonin ja Batemanin (2000, 550–551) mukaan vastuullisuus tulisi kehystää liiketoiminnan kielellä, kun taas Onkila (2013, 13) esittää, että yhteiskuntavastuu on emotionaalinen asia, jota tulee käsitellä emotionaalisin termein.

Useimmille Globe Hopen työntekijöille ympäristövastuu oli sekä rationaalisia että emotionaalisia ulottuvuuksia sisältävä asia. Ympäristövastuuta voitiin siten henkilöstöä motivoitaessa käsitellä yrityksessä tunneperäisin termein ilman, että sitä tarvitsisi kehystää liiketoiminnan kieleen. Yrityksen johto ei myöskään nähnyt ympäristövastuuta asiana, johon työntekijät tulisi erityisesti sitouttaa. Tunteiden kokeminen ympäristövastuuta kohtaan kuitenkin vaihteli työntekijöiden keskuudessa merkittävästi. Jotkut ympäristövastuuseen lähtökohtaisesti sitoutuneista työntekijöistä tarkastelivat ympäristövastuuseen liittyviä tekijöitä enemmän tunneperäisistä, osa taas rationaalisista lähtökohdista.

Fineman (1996) korostaa, että toimiakseen hyvin ympäristövastuullisen organisaatiokulttuurin on sallittava eroavaisuuksia asenteissa ja suhtautumistavoissa organisaation

sisällä ja työntekijöiden välillä. Vahvaa ja täysin yhtenäistä kulttuuria on tuskin mahdollista saavuttaa, eikä sitä välttämättä kannata edes tavoitella. Ympäristövastuullisuuden toteuttamista edesauttaa organisaatiokulttuuri, jossa johto ja työntekijät tuntevat voivansa toteuttaa ympäristötoimia organisaation tukemana ja hyväksymänä. (Fineman 1996, 479–492.)

Vastaavasti työntekijän rooli yhteiskuntavastuussa onkin usein hajautunut ja monisyinen. Työntekijöillä on erilaisia käsityksiä yhteiskuntavastuusta ja eroavaisuuksia yhteiskuntavastuuta koskevassa ymmärryksessä, ja he antavat oman argumentointinsa kautta erilaisia merkityksiä yhteiskuntavastuulle. Arvojen ja tunteiden hajautuminen voitaisiin nähdä heikkoutena erityisesti Globe Hopen kaltaisessa organisaatiossa, joka selvästi tähtää yhteiskuntavastuun pioneeriksi alallaan. Onkila (2013) näkee kuitenkin arvojen ja tunteiden kirjon vahvuutena, koska se tarjoaa mahdollisuuden käynnistää sisäiset keskustelut yhteiskuntavastuusta, olipa kysymys sen merkityksestä ja tärkeydestä yksilön työlle tai jaetusta kokemuksesta organisaatiossa. (Onkila 2013, 12–13)

Useimmat Globe Hopen työntekijät pitivät ympäristövastuuta henkilökohtaisesti itselleen tärkeänä asiana, eikä luonnonympäristöltä puuttunut moraalista merkitystä, vaikka he suhtautuivatkin ympäristöasioihin melko maltillisesti: enemmistö työntekijöistä ei ilmaissut voimakasta tunnepitoista merkitystä ympäristöä kohtaan. Toisaalta haastateltujen työntekijöiden henkilökohtainen suhtautuminen ympäristövastuuseen vaihteli jonkin verran yrityksessä. Jotkut pitivät ympäristövastuuta itselleen hyvin tärkeänä tai tärkeänä, osa suhtautui siihen maltillisesti ja ilman suuria tunteita ja osa pikemminkin välineellisesti esimerkiksi resurssien säästämisen ja tehokkuuden näkökulmasta.

Haastateltujen työntekijöiden ympäristöasioita koskevat henkilökohtaiset arvot ja tunteet sekä niiden ilmaiseminen vaihtelivat siis Globe Hopessa ja osa työntekijöiden arvoista ja tunteista saattoi myös potentiaalisesti jäädä piileviksi. Yrityksessä kaikkien oletetaan pitävän ympäristövastuuta itselleen henkilökohtaisesti tärkeänä arvona ja tämä voi saada jotkut työntekijät piilottamaan omat näkemyksensä ja tunteuksensa sekä kokemaan painetta mukautua yrityksen arvoihin. Yrityksen olisikin hyvä sallia jonkinlaiset eroavaisuudet asenteissa ja suhtautumistavoissa, jos ne eivät ole haitaksi organisaation ilmapiirille tai tavoitteille ja toiminnalle. Työntekijät voivat suoriutua hyvin työtehtävistään, vaikka eivät kokisikaan tiettyä organisaation arvoa itselleen henkilökohtaisesti tärkeäksi, ellei se ole suorastaan ristiriidassa heidän omien arvojensa kanssa. Avoin keskustelu voisi myös vahvistaa sellaisten työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, jotka eivät ole emotionaalisesti voimakkaasti sitoutuneita ympäristövastuuseen.

Työntekijöiden arvot ja motiivit vaikuttavat siihen, mikä heitä motivoi ympäristövastuun toteuttamisessa ja tukemisessa. Haastateltujen työntekijöiden motivaatiotekijät ympäristövastuuta tukevalle toiminnalle vaihtelivat yrityksessä. Jotkut haastatellut motivoituivat erityisesti tarpeesta tehdä parannuksia tekstiilialan ekologisiin ja eettisiin epäkohhtiin. Osa haastatelluista taas motivoitui sekä vastuullisista arvoista, työtehtävistä että vaikuttamismahdollisuuksista. Haastateltujen työntekijöiden motivaatiotekijöitä olivat ympäristöarvojen lisäksi muun muassa usko yrityksen liiketoiminnallisiin edellytyksiin, tuotteet ja niiden kehittäminen, asiakaskontaktit sekä imago ja brändi.

Jotkut työntekijät kokivat työssään motivoivaksi erityisesti ongelmanratkaisun ja tehtävän haasteellisuuden sinänsä, ei ainoastaan ympäristöongelmien ratkaisemisen. He näkivät ympäristöasiat yhdeksi osaksi omaa ammattitaitoaan ja erityisosaamistaan, josta on lisäarvoa työn tekemisessä. Osa haastatelluista työntekijöistä puolestaan koki asiakkaiden kanssa työskentelyn sekä heidän kiinnostuksensa ja innostuksensa yrityksen ympäristöasioita kohtaan motivoivana. Näissä tilanteissa asiakkaiden kiinnostus voi myös olla tehokas motivaatiotekijä ympäristöasioista oppimiselle ja motivoitumiselle. (Pihkola 2006, 47.)

Jotkut haastatellut työntekijät kokivat ympäristöarvot itselleen henkilökohtaisesti tärkeiksi, joten voidaan olettaa, että he ovat jo luontaisesti sitoutuneita ympäristövastuuseen antaessaan suurta emotionaalista painoarvoa asialle. (Onkila 2013, 13.) Ympäristöarvoihin maltillisemmin suhtautuvat työntekijät taas voivat tarvita enemmän kannustimia ympäristövastuullisen toiminnan edistämiseksi. Useimmat haastatellut työntekijät uskoivat voivansa vaikuttaa asioihin yrityksessä, joten Globe Hopella on hyvät edellytykset rakentaa ympäristövastuullista toimintaa työntekijöiden sisäisen motivaation varaan (Vihanto 2006, 24). Osa haastatelluista työntekijöistä koki kuitenkin kaipaavansa selkeitä sekä koko yritystä koskevia että henkilökohtaisia tavoitteita motivoitumisen tukemiseksi. Globe Hope voisi ottaa henkilöstön nykyistä laajemmin mukaan yrityksen ympäristötavoitteiden asettamiseen sekä tehdä työntekijät tietoisiksi organisaation laadullisista ja määrällisistä tavoitteista. Lisäksi johto voisi asettaa yhteistyössä työntekijöiden kanssa heille myös selkeitä henkilökohtaisia tavoitteita.

Samat motivointi- ja vaikuttamiskeinot eivät siten sovellu kaikille yrityksen työntekijöille. Esimerkiksi ekologisten ongelmien ratkaiseminen motivointikeinona toimii parhaiten hyvin ympäristötietoisille työntekijöille. Halmeen (2011, 153) mukaan motivointia pohdittaessa on hyvä miettiä sitä, mikä motivoi henkilöä ammatillisesti. Globe Hopen johdon tulisikin motivoinnissa ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon työntekijöiden

henkilökohtaiset valinnat sekä erilaiset mielenkiinnon kohteet, kokemukset ja taustateki-
jät. Eri ihmisille kiinnostus ympäristöasioiden edistämiseen voi löytyä erilaisten asioiden
kautta. Jotta muutoksia asenteissa, ajatusmaailmassa ja arvoissa voi tapahtua, tulee moti-
vaation lähteä jokaisesta itsestään. Prosessin käynnistämiseksi tarvitaan kuitenkin usein
jonkinlainen ulkopuolelta tuleva kimmoke tai kannustin. (Pihkola 2006, 47.)

6.2 Johtopäätökset

Tutkielmani kuvaa työntekijöiden näkökulmasta tarinan edelläkävijäyrytyksestä, jonka
perustamisen lähtökohtana olivat ympäristöarvot ja -asiat sekä tekstiilialan ekologiset ja
eettiset epäkohdat. Globe Hope Oy:n tavoite toimia ympäristövastuullisesti ja olla ympä-
ristövastuun pioneeri suomalaisessa tekstiiliteollisuudessa vähemmän tutkitulla liiketoi-
minta-alalla tarjosi kiinnostavan lähtökohdan tutkimukselle aikana, jolloin ekologinen
herääminen havahdutti sekä asiantuntijat että suuren yleisön keskustelemaan ympäristö-
ongelmista ja vaatimaan toimenpiteitä niiden ratkaisemiseksi. Tekstiilialan ekologiset ja
eettiset ongelmat herättivät huomiota osana laajempaa huolta ympäristöstä ja kestävästä
kehityksestä. Aineiston keruun aikaan, vuonna 2013, Globe Hope kuului niihin harvoihin
tekstiilialan yrityksiin Suomessa, jonka ydinliiketoiminnan lähtökohtana oli kestävä ke-
hityksen edistäminen. Toimitusjohtaja Seija Lukkala ja työntekijät korostivat erityisesti,
miten Globe Hope voi pioneeriyrityksenä kannustaa muita alan yrityksiä ja kuluttajia eko-
logiseen toimintaan.

Yrityksen lyhyen historian aikana Globe Hopen sidosryhmien ja yhteiskunnan ympä-
ristövastuuseen liittyvät asenteet olivat muuttuneet merkittävästi, mikä heijastaa yleistä
asennemuutosta kierrätystä ja ympäristöasioita kohtaan. Kun yritys tuli markkinoille
2000-luvun alussa, siihen suhtauduttiin epäluuloisesti ja ”kummoksuen”. Yleinen asenne
oli, että kierrätysmateriaaleista ei voi tehdä laadukkaita tuotteita, ja että ne ovat jollakin
tavalla huonompia kuin muut. Alihankkijat, jälleenmyyjät ja asiakkaat suhtautuivat ai-
neiston keruun aikaan vuonna 2013 yritykseen selvästi positiivisemmin kuin yrityksen
alkuaikoina. Yleinen suhtautuminen kierrätysmateriaaleista valmistettuihin tuotteisiin on
nyt toisenlainen, mutta käsitysten muuttaminen on vaatinut myös yritykseltä paljon työtä.
Yrityksen on pitänyt todistaa muita niin sanotusti normaaleja tuotteita myyviä yrityksiä
enemmän, että sen tuotteet ovat laadukkaita.

Suurin osa ihmisistä pitää nykyään Globe Hopen ympäristövastuullisuutta myönteis-
enä asiana ja se hyväksytään yleisesti. Muutos on kuitenkin ollut odotettua paljon

hitaampaa, vaikka ekologisesta heräämisestä oli nähtävissä merkkejä jo yrityksen perustamisen aikana. Ihmisten tietoisuus ympäristöasioista ja positiivinen suhtautuminen niiden edistämiseen ei ole johdonmukaisesti konkretisoitunut käytännön toiminnaksi. Vaikka ympäristöasioista keskustelu on lisääntynyt huomattavasti ja uusien ympäristövastuullisesti toimivien yritysten määrä on kasvanut viime vuosina, pikamuotiteollisuus jatkaa menestymistään ja kuormittaa luontoa edelleen merkittävästi. Globe Hope on pyrkinyt toimimaan rohkaisevana esimerkkinä siitä, että liiketoimintaa voi harjoittaa eettisesti ja ekologisesti ja tuottaa samalla hyviä design-tuotteita. Globe Hope on osoittanut pystyvänsä toimimaan erittäin kilpailullalla alalla, jossa suurin osa yrityksistä noudattaa eri liiketoimintamallia.

Globe Hope on myös esimerkki siitä, että yritys voi määritellä luovuttamattomat arvonsa ja lähtökohtansa mutta ei esimerkiksi kilpailijoidensa pelisääntöjä. Kaupallisen yrityksen on huolehdittava siitä, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa, vaikka se johtaisi ei-toivottuihin kompromisseihin. Taloudelliset tekijät vaikuttivat muun muassa Globe Hopen tuotantomaiden ja alihankkijoiden valintaan. Yritys ei esimerkiksi pystynyt perustamaan tehdasta Suomeen korkeiden työvoima- ja tuotantokustannusten takia. Talousrationaalisuutta määrittivät myös muun muassa tuotantokustannukset, yrityksen positio tekstiilialalla, asiakkaiden vaatimukset ja yrityksen strategia. On kuitenkin huomionarvoista, että osittain Globe Hope harjoitti liiketoimintaa myös taloudellisen kannattavuuden rajoja venyttäen voidakseen toimia ympäristöarvojen mukaisesti. Taloudellisten seikkojen huomioon ottaminen ei ole estänyt yritystä toimimasta yrityksen perustavanlaatuisten eettisten ja ympäristövastuun arvojen mukaan.

Globe Hope myös johdattaa pohtimaan yleisemminkin, miten yrityksen arvopohja vaikuttaa liiketoimintaan ja johtamiseen. Ensiksi Globe Hopen vahvat arvot ovat merkittävästi edesauttaneet liiketoiminnan ja vastuullisuuden toteuttamista. Globe Hopen toiminnassa ja johtamisessa on nähtävissä monia ympäristövastuullisia arvoja tukevia piirteitä. Yrityksen johto on sitoutunut toimimaan ympäristöystävällisesti ja ympäristövastuu on juurtunut syväälle ihmisten toimintatapoihin. Työntekijät tunsivat johdon ja työntekijöiden tekevän hyvää yhteistyötä keskenään yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöillä oli lisäksi hyvä mahdollisuus vaikuttaa sekä omaan työhönsä että yrityksen ympäristövastuulliseen toimintaan. Työpaikan ilmapiiri koettiin avoimeksi ja vastuun ottamisen sallivaksi sekä työntekijöiden välinen vuorovaikutus hyväksi. Työntekijät kokivat myös työskentelyn ympäristöystävällisessä yrityksessä myönteisenä asiana ja

ympäristövastuun vahvuutena työssään. Haastatellut työntekijät identifioituivat mielellään Globe Hopeen ja asettuivat sen arvojen ja sitoumusten kannalle.

Kaikesta huolimatta Globe Hope toimii myös esimerkkinä yrityksestä, jossa vahva yhteinen arvopohja toiminnan lähtökohtana ei välttämättä ratkaise ympäristöasioiden johtamiseen liittyviä haasteita. Vahvoille arvoille perustettu ja rakennettu liiketoiminta loi monenlaisia haasteita johtamiselle ja ympäristöasioiden edistämiseksi. Ympäristöarvojen itsestäänselvyytensä pitäminen Globe Hopen toiminnan lähtökohtana on jopa saattanut vaikeuttaa niihin liittyvien toimenpiteiden ja periaatteiden kuvaamista, ohjeistamista ja kyseenalaistamista, koska erilliselle ympäristöarvojen määrittelylle ja käsittelylle ei ollut nähty tarvetta. Globe Hope on saattanut pitää myös ympäristövastuullisuutta niin itsessään selvänä, että yritys oli unohtanut siitä kertomisen niin työntekijöille kuin ulkoisille sidosryhmille. Johto koki työntekijöiden pystyvän tekemään itsenäisesti ja ilman tarkkoja ohjeistuksia Globe Hopen ympäristöystävällisten arvojen mukaisia ratkaisuja, kun he ovat omaksuneet yrityksen pääperiaatteet sekä aistineet yrityksen kulttuurin ja arvot. Yrityksellä ei ollut systemaattista suunnitelmaa tai toimintatapoja, joiden avulla ympäristöarvoista tehdään koko henkilöstön sisäistämiä periaatteita, koska johto muun muassa koki, että työntekijät omaksuvat ympäristöarvot päivittäisen työn kautta.

Yritysjohdolla ei siten ollut käytössä kovin monipuolisia johtamisen keinoja ympäristöarvojen tukemiseksi ja edistämiseksi organisaatiossa, vaikka yritys oli välittänyt arvonsa onnistuneesti työntekijöille. Työntekijät kaipaivat muun muassa yhtenäisiä toiminta- ja viestintätapoja, odotusten selkiinnyttämistä ja koulutusta. Arvoihin liittyvän tiedon jalostamista ymmärrykseksi voitaisiin siis parantaa. Ympäristövastuullisia arvoja ja eettistä toimintaa Globe Hopessa tukisi ja edistäisikin se, jos työntekijät saisivat nykyistä monipuolisemmin ja läpinäkyvämmiin tietoa organisaation vastuista, toimintatavoista ja strategisista linjauksista.

Tutkimus on osaltaan myös kuvaus nopeasti kasvaneesta pienestä tekstiilialan yrityksestä, jonka johtamiseen vastuullinen ideologia toiminnan lähtökohtana toi oman merkityksensä. Globe Hope kasvoi niin nopeasti, että yrityksellä oli haasteita kehittää toimintamalleja ja -prosesseja samassa tahdissa. Kuitenkin tutkimus on ennen kaikkea tarina yrityksestä, jossa toimitusjohtajan vahvat eettiset ja ympäristöarvot sekä liiketoimintakonsepti loivat perustan yrityksen selviämiseksi erittäin kilpaillulla tekstiili- ja muoti-alalla. Vuonna 2019 on Globe Hope toimii edelleen menestyksekkäästi tekstiiliteollisuudessa tehden design-laukkuja ja asusteita kierrätys- ja ylijäämämateriaaleista sekä myymällä luonnonkosmetiikkaa. Kaikki tuotteet tehdään lähituotantona Suomessa ja Virossa.

Yritys on säilyttänyt ekologiset, eettiset, esteettiset arvonsa ja kyennyt uudistumaan markkinoiden vaatimusten mukaisesti. (Globe Hope – Tulevaisuuden tarina 2019.)

Vaikka tutkimukseni käsittelee vain yhtä tekstiilialan yritystä määrättynä ajankohdantana, on sillä oma arvonsa tekstiiliteollisuuden ympäristövastuun tutkimuksen kontekstissa. Haastattelut tehtiin aikana, jolloin ympäristöarvoista liikkeelle lähtenyt yritys oli edelläkävijä omalla alallaan. Suuret muutokset tapahtuvat tyypillisesti hitaasti, mutta toisinaan niiden sisällä on nopeampia muutosjaksoja. Globe Hopen tutkimustarina osuu historialliseen murroskohtaan, jossa yritysten ympäristövastuu alkoi saada osakseen ennennäkemätöntä huomiota. Globe Hope oli vuonna 2013 samaan aikaan alansa pioneeri ja osa suurta muutosaaltoa. Kiinnostavaa on nähdä, milloin Globe Hopen liiketoiminnan lähtökohdat tulevat olemaan valtavirtaa tekstiili- ja muotiteollisuudessa.

Yhden yrityksen mittakaavassa tutkimuksen käytännön hyödyksi voidaan nähdä työntekijöiden ajatusten, tunteiden ja käsitysten kuvaaminen, jolloin johto ja työntekijät voivat jäsentää omia tutkimuksen herättämiä tunteitaan ja kokemuksiaan suhteessa tuloksissa näkyväksi tehtyyn kerrontaan työntekijöiden ympäristöarvoista ja -työstä. Asioiden näkyväksi tekeminen on edellytys niiden tiedostamiselle ja käsittelemiselle. Työntekijöiden arvojen ja motiivien tiedostaminen ja ymmärtäminen Globe Hopessa voi parantaa yrityksen kykyä tukea ympäristövastuullista työtä ja johtaa työntekijöitä sen tekemiseen. Tutkimus tarjoaa myös mahdollisuuden käynnistää sisäiset keskustelut ympäristövastuun merkityksestä ja tärkeydestä sekä yksilön työlle että jaettuna kokemuksena organisaatiossa. Lisäksi tutkimuksen tulosten avulla voidaan ymmärtää työntekijöiden yksilöllisiä motivaatiotekijöitä ja tarpeita ympäristövastuun toteuttamisessa ja edistämisessä.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimustyöskentelyn aikana nousi esiin muutamia toimenpide- ja jatkotutkimusaiheita. Käytännöllisimpänä niistä voitaisiin tämän tutkimuksen pohjalta esimerkiksi laatia Globe Hopelle ympäristövastuun toteuttamista ja tukemista edistävä johtamisen kehittämisohjelma tutkimuksessa esiin nousseiden seikkojen pohjalta. Tämä vaatisi kuitenkin ensin perehtymistä myös Globe Hopen nykyiseen toimintaan ja johtamiseen sekä työntekijöiden arvoihin ja motiiveihin. Olisikin mielenkiintoista vertailla tämän tutkimuksen tuloksia Globe Hopen tämänhetkiseen tilanteeseen: *Miten yrityksen ympäristövastuun arvoille perustunut liikeidea ja toiminta ovat muuttaneet muotoaan vuosien aikana?*, *Mitkä tekijät muutokseen ovat vaikuttaneet?* ja *Miten yhteiskunnallisessa arvoilmastossa tapahtuneet*

muutokset ovat vaikuttaneet Globe Hopen toimintaan ja johtamiseen sekä työntekijöiden arvoihin?

Tutkimuksesta kävi ilmi, että yritystoiminnassa on monia reunaehtoja, jotka rajoittavat yrityksen mahdollisuuksia epäitsekäseen toimintaan ja luonnonympäristön huomioimiseen yli talousrationaalisuuden rajojen. Taloudelliset realiteetit ohjaavat väistämättä yrityksen toimintaa, eikä liiketoimintaa pystytä aina toteuttamaan täysin halutulla tavalla. Lähtökohtana on, että yrityksen on oltava kannattava tai se ei voi jatkaa toimintaansa. Yrityksen johto ja työntekijät joutuvat työssään käsittelemään ympäristövastuun toteuttamiseen kuuluvaa sisäistä ristiriitaa, jonka samanaikainen oman edun tavoittelu ja ympäristön huomioiminen aiheuttavat. Tärkeää olisikin arvojen ja johtamisen näkökulmasta tutkia, miten toimitaan ja tehdään päätöksiä silloin, kun win-win-tulosta ei ole mahdollista saavuttaa. Tällöin voidaan joutua valitsemaan yritystaloudellisten ja ympäristö vastuullisten seurausten välillä. Tällaisia tilanteita ja niiden hallintaa olisi olennaista tutkia enemmän: *Millaisia ympäristövastuuseen liittyviä kompromisseja yrityksissä tehdään?, Miten kompromisseihin päädytään ja minkälaisia seurauksia niillä on niin yritystoiminnalle, työntekijälle kuin luonnonympäristölle?, Mitkä arvot ovat ehdottomia ja mistä voidaan joustaa?* Tilanteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä ennaltaehkäisevä kartointus on tärkeää, jotta ympäristövastuun toteuttamisesta yrityksissä tulisi pitkäjänteistä ja hallittua.

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani – Valli, Raine (toim.) (2010) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin, II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Aaltonen, Tapio – Junkkari, Lari (2000) *Yrityksen arvot ja etiikka*. WSOY, Helsinki.
- Aaltonen, Tapio – Junkkari, Lari (2003) *Yrityksen arvot ja etiikka*. 3. uud. p. WSOY, Juva.
- Aaltonen, Tapio – Luoma, Mikko – Rautiainen, Raija (2004) *Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekoa*. WSOY/WS Bookwell Oy, Juva.
- Alasuutari, Pertti (1994) *Laadullinen tutkimus*. 2. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Andersson, Lynne M. – Bateman, Thomas B. (2000) Individual environmental initiative: championing natural environment issues in U.S. business organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (4), 548–570.
- Anttiroiko, Ari-Veikko (2004) Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa: *Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*, toim. Raija Järvinen, 17–60. Tampere University Press, Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Apo, Satu (1998) Kertomusten sisällön analyysi. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Klaus Mäkelä, Oy Gaudeamus Ab, Helsinki.
- Argyris, Chris – Schön, Donald A. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison–Wesley Publishing Company: Reading, Massachusetts.
- Autio, M. – Wilska, T.-A. (2003) Vihertävät tytöt ja vastuuttomat pojat. Nuorten kuluttajien ympäristöasenteet. *Nuorisotutkimus*, Vol. 21 (2), 3–18.

Avainlippu pähkinänkuoressa. <<https://suomalaintyto.fi/yrityksille/avainlippu/>>, haettu 28.2.2018

Bansal, Pratima – Roth, Kendall (2000) Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Review*, Vol. 43 (4), 717–736.

Bennett, Roger (1996) *Corporate strategy and business planning*. Pitman Publishing, London.

Bonn, I. – Fisher, J. (2011) Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, Vol. 32 (1), 5–14.

Buchholz, Rogene A. (1998) *Principles of environmental management. The greening of business*. Prentice Hall, New Jersey.

Butler, S. M. – Francis, S. (1997) The effects of environmental attitudes on apparel purchasing behaviour. *Clothing and Textiles Research Journal*, Vol 15 (2), 76–85.

Carroll, Archie B. (1996) *Business & Society: ethics and stakeholder management*. South-western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

Caselli, Lorenzo (1998) Etica dell'Impresa e nell'Impresa. *Sinergie*, Vol. 45 (gennaio-aprile), 85–87.

Clarke, L. – Clift, R. – Wehrmeyer, W. – King, H. – McKeown, P. (2002) Addressing employees' concerns to facilitate environmentally conscious decision-making in innovation. *Paper presented at the 10th International Conference of the Greening of Industry Network*, Göteborg, Sweden, June 23–26.

Cooper-Martin, E. – Holbrook, R. (1993) Ethical consumption experiences and ethical space. *Advances in Consumer Research*, Vol. 20 (2), 113–118.

Davis, G. – Whitman, M. – Zald, M. (2008) The responsibility paradox. *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 6 (1), 31–37.

- Desai, A. B. – Rittenburg, T. (1997) Global ethics: an integrative framework for MNEs. *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 (8), 791–800.
- DesJardins, Joe (1998) Corporate environmental responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, 825–838.
- DiMaggio, P.L. – Powell, W.W. (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, 147–160.
- Drumwright, M. E. (1994) Socially responsible organisational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion. *Journal of Marketing*. Vol. 58 (July), 1–19.
- Ehrnrooth, Jari (1998) Intuitio ja analyysi. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Klaus Mäkelä, Oy Gaudeamus Ab, Helsinki.
- Elkington, J. (1997) Accounting for the Triple Bottom Line. *Measuring Business Excellence*, Vol. 2 (3), 18–22.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. uud. p. Vastapaino, Jyväskylä.
- Fey, C.F. – Denison, D.R. (2003) Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organizational Science*, Vol. 14 (6), 686–706.
- Frey, Bruno S. (1997) On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization*, Elsevier, Vol. 15 (4), 427–439.

- Fineman, Stephen (1996) Emotional subtexts in corporate greening. *Organizational Studies*, Vol. 17 (3), 479–500.
- Fineman, Stephen (1998) Street-level bureaucrats and the social construction of environmental control. *Organization Studies*. Vol. 19 (6), 953–974.
- Friedman, Milton (1962) *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago.
- Globe Hope 10 vuotta! <<https://www.globehope.com/fi/10-years/>>, haettu 28.2.2018.
- Globe Hope – Tulevaisuuden tarina 2019 <<https://www.globehope.com/tuotteemme>>, haettu 9.10.2019.
- Globe Hope Oy, Taloussanomat. <<https://www.is.fi/yritys/globe-hope-oy/vihti/1837507-0/>>, haettu 28.2.2018.
- Goworek, Helen (2011) Social and environmental sustainability in the clothing industry: a case study of a fair trade retailer. *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 (1), 74–86.
- Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. WSOY, Helsinki.
- Halme, Minna (1997b) Ympäristön ja liiketoiminnan suhdetta koskevien peruskomusten muutos UPM-kymmenessä 1990-luvulla. *Liiketaloudellinen aikakauskirja 1/97*, 48–62.
- Halme, Minna (2004) Kohti ympäristömyötäisempää organisaatiokulttuuria. Teoksessa: *Ympäristö ja liiketoiminta. Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset*, toim. Eva Heiskanen, 147–162. Gaudeamus Kirja Oy, Helsinki.
- Halme, Minna (2011) Kohti ympäristömyötäisempää organisaatiokulttuuria. Teoksessa: *Ympäristö ja liiketoiminta. Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset*. toim. Eva Heiskanen, 147–162. Gaudeamus Kirja Oy, Tampere.

- Hatch, M. J. – Zilber, T. (2012) Conversation at the border between organizational culture theory and institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 21(1), 94–97.
- Heiskanen, Eeva – Mäntylä, Hans (2011) Kenen työtä ympäristö on? Teoksessa: *Ympäristö ja liiketoiminta. Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset*, toim. Eva, Heiskanen, 163–171. Gaudeamus Kirja Oy, Tampere.
- Hemingway, Christine A. – MacLagan, Patrick W. (2004) Managers’ personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, 33–44.
- Hillestad, Tore – Xie, Chunyan – Haugland, Sven A (2010) Innovative corporate social responsibility: the founder’s role in creating a trustworthy corporate brand through “green innovation”. *Journal of Product & Brand Management*, Vol, 19 (6), 440–451.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (1995) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hoffman, Andrew J. (2001) Linking organizational and field-level analyses: the diffusion of corporate environmental practice. *Organization & Environment*, Vol. 14 (2), 133–156.
- Hofstede, Geert (1980) *Culture’s consequences. International differences in work-related values*. SAGE Publications, Beverly Hills, California.

- Hvid, Helge – Hendrik, Lembrecht Lund (2002) Sustainable work – concepts and elements of practice. *Journal of Transdisciplinary Environmental Studies*, Vol. 2 (1), 1–20.
- Jaakson, Krista – Vadi, Maaja – Katrin Tamm (2009) Part 1: The status and development of corporate social responsibility. Organizational culture and CSR: an exploratory study of Estonian service organizations. *Social Responsibility Journal*, Vol. 5 (1), 6–18.
- Jobber, D. (2006), *Principles and Practice of Marketing*, 5th ed., McGraw-Hill, Maidenhead.
- Joergens, C. (2006), “Ethical fashion: myth or future trend?”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10 (3), 360–71.
- Joutsenvirta, Maria – Halme, Minna – Jalas, Mikko – Mäkinen, Jukka (2011) Johdanto. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, toim. Joutsenvirta, Maria – Halme, Minna – Jalas, Mikko – Mäkinen, Jukka, 9–28, Gaudeamus Helsinki University Press, Tallinna.
- Kallio, Tomi J. (2001) *Moderni ympäristöjohtaminen: historia, käsite ja organisatorinen kenttä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-1/2001, Turku.
- Kallio, Tomi J. (2004) *Organisaatiot, johtaminen ja ympäristö – Organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen ongelmista kohti yleistä teoriaa yritys-luontosuhteesta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-3/2004, Raisio.
- Kallio, Tomi J. (2004) Yhteiskuntatieteet ja ympäristö, Teoksessa: *Yritysten ympäristöjohtaminen – Päämäärät, käytännöt ja arviointi*, toim. Tarja Ketola, 15–36, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-2/2004. Esa Print Tampere, Tampere.
- Kallio Tomi J. (2004) Organisaatio- ja johtamistieteellinen ympäristötutkimus. Teoksessa: *Yritysten ympäristöjohtaminen – Päämäärät, käytännöt ja arviointi*, toim.

- Tarja Ketola, 37–50, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-2/2004. Esa Print Tampere, Tampere.
- Kallio, Tomi J. – Markkanen, Piia (2004) The Evolution of Organizations and Natural Environment Discourse – Some Critical Remarks. In: *Conference proceedings. Academy of Management, New Orleans, USA.*
- Kallio, Tomi J. (2005) Kuinka tutkia liiketoiminnan etiikkaa? – Metodologinen tarkastelu. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 2, 125–139.
- Kallio, Tomi J. – Nurmi, Piia (2006) Vastuullisen liiketoiminnan tutkimus. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta: Peruskysymyksiä ja esimerkkejä*, toim. Kallio, Tomi J. – Nurmi, Piia. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Esa Print Tampere, Tampere.
- Ketola, Tarja (2004) Ympäristöjohtamisen päämäärät. Teoksessa: *Yritysten ympäristöjohtaminen: Päämäärät, käytännöt ja arviointi*, toim. Tarja Ketola, 51–80, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-2/2004.
- Kok, Peter – Wiele, Ton, van der – McKenna, Richard – Brown, Alan (2001) A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics*, Vol. 31 (4), 285–297.
- Koski, Anne (2013) Globe Hope antaa toisen elämän laskuvarjoille ja turvavöille. <<https://www.vihdinuutiset.fi/artikkeli/131702-globe-hope-antaa-toisen-elaman-laskuvarjoille-ja-turvavoille>>, haettu 27.2.2018.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kotter, John P. – Heskett, James L. (1992) *Corporate culture and performance*. The Free Press, New York.

- Kozar, Joy M. – Kim Y. Hiller Connell (2013) Socially and environmentally responsible apparel consumption: knowledge, attitudes, and behaviors. *Social Responsibility Journal*, Vol. 9 (2), 316–325.
- Kujala, Johanna – Kuvaja, Sari (2002) *Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kuula, Arja (2006) *Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino, Tampere.
- Laine, T. (2001) Miten kokemusta voi tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 26–43. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Lankoski, Leena – Halme, Minna (2011) Vastuullisuuden vaikutukset globaalissa taloudessa. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. toim. Joutsenvirta, Maria – Halme, Minna – Jalas, Mikko – Mäkinen, 31–51. Gaudeamus Helsinki University Press, Tallinna.
- Layder, Derek (1998) *Sociological Practise. Linking Theory and Social Research*. Sage Publications Ltd, Lontoo.
- Linnenluecke, Martina K. – Griffiths, Andrew (2010) Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, Vol. 45, 357–366.
- Lämsä, Anna-Maija – Hautala, Taru (2005) *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Maclagan, Patrick (1999) Corporate social responsibility as a participative process. *Business Ethics: A European Review*. Blackwell Publishers Ltd., Oxford, 43–49.
- Markkanen, Piia (2004) Ympäristöjohtamisella kestävään kehitykseen. Teoksessa: *Yritysten ympäristöjohtaminen – Päämäärät, käytännöt ja arviointi*, toim. Tarja

Ketola, 177–188. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-2:2004. Esa Print Tampere, Tampere.

Melo, Tiago (2012) Determinants of corporate social performance: the influence of organizational culture, management tenure and financial performance. *Social Responsibility Journal*, Vol. 8 (1), 33–47.

Meriläinen, Susan (2011) Ympäristötutkijan valinnat ja vastuu. Teoksessa: *Ympäristö ja liiketoiminta. Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset*, toim. Eva Heiskanen, 316–326. Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland, Tammer-Paino, Tampere.

Michailides, Theophilos P. – Lipsett, Michael G. (2013) Surveying employee attitudes on corporate social responsibility at the frontline level of an energy transportation company. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 20, 296–320.

Mikä on Globe Hope? <<https://www.globehope.com/fi/story/>>, haettu 28.2.2018

Moisander, Johanna (2000) Group Identity, Personal Ethics, and Sustainable Development: suggesting new directions for social marketing thought. Teoksessa: *Society, Behaviour, and Climate Mitigation*, toim. E. Jochem ym., 127–156. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.

Moisander, Johanna (2001) *Representation of Green Consumerism: a constructionist critique*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingensis, A-185, Helsinki School of Economics, Helsinki.

Moisander, Johanna – Sinikka, Pesonen (2002) Narratives of sustainable ways of living: constructing the self and the other as a green consumer. *Management Decision*, Vol. 40 (4), 329–342.

- Moisander, Johanna (2004) Vihreä kulutus yhteiskunnallisena ilmiönä Suomessa. Teoksessa: *Ympäristö ja liiketoiminta. Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset*, toim. Eva Heiskanen, 291–302. Gaudeamus, Helsinki.
- Mäkelä, Klaus (1998) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Klaus Mäkelä. Oy Gaudeamus Ab, Helsinki.
- Mäkilä, Pi. (2013) Pahvinen, palautettava postipaketti. *Ekonomi*. <<http://www.ekonomilehti.fi/repack-pahvinen-palautettava-postipaketti/>>, haettu 4.4.2018.
- Niiniluoto, Ilkka (2000) Luonnon arvo ja ihmisen vastuu. Teoksessa: *Arvot ja luonnon arvottaminen*, toim. Haapala, Arto – Oksanen, Markku, 55–67. Gaudeamus, Helsinki.
- Oksanen, Markku (2012) *Ympäristöetiikan perusteet. Luonne, historia ja käsitteet*. Gaudeamus Helsinki University Press, Tallinna.
- Ollila, Riitta (2011) Eettinen johtajuus. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, toim. Joutsenvirta, Maria – Halme, Minna – Jalas, Mikko – Mäkinen, Jukka. Gaudeamus Helsinki University Press, Tallinna.
- Onkila, Tiina (2013) Pride or embarrassment? employees' emotions and corporate social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/csr.1340
- Ott, Steven J. (1989) *The Organizational culture perspective*. Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California.
- Peltomäki, Mikko & Kamppinen, Matti (1995) *Yrity maailma ja ympäristökysymys*. Sykesarja A 7. Turun yliopisto. Satakunnan ympäristöntutkimuskeskus. Painosalama Oy, Turku.

- Pietarinen, Juhani (2000) Ihmislähtöiset luontoarvot ja luonnon omat arvot. Teoksessa: *Arvot ja luonnon arvottaminen*, toim. Haapala, Arto – Oksanen, Markku, 38–54. Gaudeamus, Helsinki.
- Pihkola, Hanna (2004) Yritysten yhteiskunnallinen vastuu ja ympäristö. Teoksessa: *Yritysten ympäristöjohtaminen – Päämäärät, käytännöt ja arviointi*, toim. Tarja Ketola, 167–176, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-2/2004. Esa Print Tampere, Tampere.
- Pihkola, Hanna (2006) Ympäristöarvot osana liiketoimintaa. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta: Peruskysymyksiä ja esimerkkejä*, toim. Tomi J. Kallio – Piia Nurmi. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Esa Print Tampere, Tampere.
- Pihlaja, Juhani (2001) *Tutkielmaa tekemään*. Soceda, Lahti.
- Pohjola, Tuula (2003) *Johda ympäristöasioita tehokkaasti. Ympäristöosaaminen menestystekijänä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Potocan, Vojko – Nedelko, Zlatko (2014) *A new socio-economic order: evidence about employees' values' influence on corporate social responsibility, systems research and behavioral science*, research paper, published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/sres.2264, 1–10.
- Powell, W. W. – DiMaggio, P. J. (eds.) (1991) *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press, Chicago.
- Pratima, Bansal (2003) From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues. *Organization Science*. Vol. 14 (5), 510–527.
- Pratima Bansal & Kendall Roth (2000) *Why companies go green: a model for ecological responsiveness*
- Puohiniemi, Martti (2003) *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Limor kustannus, Espoo.

- Purser, Ronald E. – Park, Changkil – Montuori, Alfonso (1995) Limits to anthropocentrism: toward an ecocentric organization paradigm? *Academy of Management Review*, Vol. 20 (4), 1053–1089.
- Pyörälä, Eeva (1995) Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*, toim. Jaakko Leskinen. Ykköspaino Oy, Helsinki
- Rintanen, Satu (1999) *Luonnonmukainen elintarviketuotanto: Arvolähtöinen vai kilpailustrateginen valinta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja D-4/1999. Kirjapaino Grafia Oy, Turku.
- Rintanen, Satu (2004) Eettisyys, luonnonympäristön ja yritystoiminnan suhteessa. Teoksessa: *Yritysten ympäristöjohtaminen. Päämäärät, käytännöt ja arviointi*, toim. Tarja Ketola, 81–98. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-2/2004. Tampere.
- Robbins, Stephen P. – Judge, Timothy A. – Campbell, Timothy T. (2010) *Organizational Behaviour*. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate/Harlow/Essex.
- Rautiainen, Risto (toim.) (1988) *Yhteinen tulevaisuutemme: ympäristön ja kehityksen maailmankomission raportti*. Valtion painatuskeskus, Helsinki.
- Rohweder, Liisa (2004) *Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York, NY.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa *Haastattelun analyysi*, toim. Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti, s. 9-36. Tampere, Vastapaino.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari (2010) Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine toim. (2010) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* 3. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

- Sajama, S. 1993. *Arkipäivän filosofiaa. Kertomus ihmisestä tiedon hankkijana ja arvo-
ratkaisujen tekijänä*. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Schein, Edgar H. (1985) *Organizational culture and leadership. A dynamic View*. Jossey-
Bass Publishers, San Francisco.
- Schein, Edgar H. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin+Göös, Espoo.
- Schein, Edgar H. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Jossey-Bass Publishers,
San Francisco.
- Schein, Edgar H. (2001) *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuuri-
muutoksesta*. Suomen Laatu keskus koulutuspalvelut Oy, Helsinki.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. edition). Hoboken:
Jossey-Bass Publishers.
- Shrivastava, Paul (1996) *Greening Business. Profiting the corporation and the environ-
ment*. Thomson Executive Press, Cincinnati, Ohio.
- Schmeltz, Line (2014) Introducing value-based framing as a strategy for communicating
CSR. *Social Responsibility Journal*, Vol. 10 (1) 2014, 184–206.
- Sorsa, Ville-Pekka (2011) Yritysvastuu ja politiikka. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoi-
minta kansainvälisessä maailmassa*, toim. Joutsenvirta, Maria – Halme, Minna –
Jalas, Mikko – Mäkinen, Jukka, Gaudeamus Helsinki University Press, Tallinna.
- Starik, M. – Rands, G. P. (1995) Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multisystem
Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations. *Academy of Management
Review*, Vol. 20 (4), 908–935.
- Stead, Jean Garner – Stead, Edward (2000) Eco-enterprise strategy: standing for sustain-
ability. *Journal of Business Ethics*, Vol. 24, 313–329.

- Suchman, M.C. (1995) Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20 (3), 571–610.
- Takala, Tuomo (2000) Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ideologiat v. 2000 – suomalainen yritys globalisoituvassa maailmassa. *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja*, Vol. 49 (4), 589–601.
- Takala, Tuomo (2000), *Yrityksen vastuut: nykyajan yrityskansalaisuus, yrityksen vastuut ja viestintä*. Taloudellinen Tiedotustoimisto, Helsinki.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Vanhala, Sinikka – Laukkanen, Mauri – Koskinen, Antero (1998) *Liiketoiminta ja johtaminen*. 2. uud. p. KY-Palvelu Oy, Keuruu.
- Varto, J. (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Vihanto, Martti (2006) Vastuullinen liiketoiminta taloustieteessä. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta: Peruskysymyksiä ja esimerkkejä*, toim. Kallio, Tomi J. – Nurmi, Piia. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Esa Print Tampere, Tampere.
- Vilkka, Hanna 2005. *Tutki ja kehitä*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Vilkka, Leena (1993) *Ympäristöetiikka. Vastuu luonnosta, eläimistä ja tulevista sukupolvista*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Waddock, S. – Googins, B.K. (2011) The paradoxes of communicating corporate social responsibility. Teoksessa: *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, toim. Ihlen, Ø. – Bartlett, J.L. – May, S, 23–44. Wiley-Blackwell, Chichester.
- Walley, N. – Whitehead, B. It's not easy being green. *Harvard Business Review*, Vol. 72 (3), 46–51.

Wilska, Terhi-Anna (2011) Vastuullisuus yksityisen kuluttajan näkökulmasta. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, toim. Joutsenvirta, Maria – Halme, Minna – Jalas, Mikko – Mäkinen, Jukka, 189–207. Gaudeamus Helsinki University Press, Tallinna.

Welford, Richard (2000) *Corporate environmental management 3. Towards sustainable development*. Earthscan Publications, London.

Wood, D. L. (1991) Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 16 (4), 691–718.

LIITE

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Taustakysymykset

- Miten olet tullut alalle ja yritykseen?
- Miten kauan olet nyt työskennellyt alalla ja yrityksessä?
- Nimike ja työtehtävät

Ajatukset, tunteet ja käsitykset ympäristövastuusta ja ympäristöasioista

- oma käsitys ja kokemus ympäristöasioista
- oma suhde ja henkilökohtainen merkitys ympäristöasioita kohtaan
- oma suhtautuminen ympäristöasioihin yritystoiminnassa
- työn vaikutus omiin ajatuksiin, tunteisiin ja käsityksiin
- käsitys ympäristöasioista yrityksessä
- suhtautuminen ympäristöasioihin yritystoiminnassa

Ympäristövastuun ja ympäristöasioiden toteuttaminen ja tukeminen Globe Hopessa

- alku ja motiivi toiminnalle
- toimintatavat, käytännöt ja säännöt
- konkreettiset päätökset
- ympäristöasioiden ja -käytäntöjen selvyys työntekijälle
- vastuut ja työnjako
- ympäristöasioiden vaikutus tulokseen ja kilpailukykyyn
- alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden käytännöt
- toiminnan läpinäkyvyys
- viestinnän ja markkinoinnin kuvaavuus

Ympäristövastuu ja ympäristöasiat omassa työssä

- ympäristöasiat työnkuvassa
- mahdollisuudet ja edellytykset vaikuttaa omaan työhön
- mahdollisuudet ja edellytyksen vaikuttaa ympäristöasioihin yrityksessä
- mahdollisuus toimia omien arvojen mukaan
- ympäristöasioiden merkitys työlle ja motivaatiolle
- ympäristöasioiden tärkeys yritystoiminnassa
- oma rooli ympäristöasioiden kehittämisessä

Ympäristövastuun ja ympäristöasioiden johtaminen Globe Hopessa

- uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys ympäristöasioihin
- ympäristövastuu osana työntekijöiden työnkuvia
- toimitusjohtajan rooli ja suhtautuminen
- johdon ja esimiesten rooli ja suhtautuminen
- käsitys ympäristöasioiden johtamisesta
- ympäristöasioiden johtamisen keinot (viestintä, koulutus, motivointi ja sitouttaminen, kannustinjärjestelmät)
- ympäristöasioista päättäminen ja prosessit
- ympäristöasioiden käsittely henkilöstön kanssa
- seuranta, raportointi ja tiedotus ympäristöasioiden toteuttamisesta
- ympäristövastuulliseen toimintaan motivoiminen
- ympäristövastuun vahvistaminen ja kehittäminen

Työyhteisön merkitys ympäristövastuussa

- työyhteisön merkitys ympäristöasioiden toteuttamisessa
- johdot ylläpitämät arvot
- työntekijöiden ylläpitämät arvot
- työilmapiiri

Organisaatioympäristön vaikutus ympäristövastuuseen ja motivaatioon

- yrityksen roolin kokeminen ympäristövastuun edelläkävijänä
- yritystoiminnan reunaehtojen ja taloudellisten tekijöiden vaikutus ympäristövastuuseen
- sääntely ja kannustimet
- ympäristöstandardit ja lainsäädäntö
- asiakkaiden ja kuluttajien odotukset ja suhtautuminen
- alan kilpailijoiden kokeminen
- sidosryhmien suhtautuminen yritykseen ja ympäristöystävällisiin toimintatapoihin
- sidosryhmäviestintä ja -yhteistyö
- yhteiskunnan tuki ja vaikutus

Lopuksi

Haluatko vielä kertoa jotain?